

## BAB II

### KERANGKA TEORITIS

#### A. LANDASAN TEORI

##### 1. Turnover

###### a. Penzgerertian Turnover

*Turnover* diartikan sebagai aliran para karyawan yang masuk dan keluar perusahaan menurut Ronodipuro dan Husnan dalam bukunya Sopiah dan Etta Mamang Sangadji. Menurut Harninda pada buku yang sama, Sopiah dan Etta Mamang Sangadji “*Turnover intentions* pada dasarnya adalah sama dengan keinginan berpindah karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. “*Turnover intentions* adalah keinginan untuk berpindah, belum sampai pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. *Turnover intentions* merupakan bentuk keinginan karyawan untuk berpindah ke perusahaan lain.<sup>11</sup>

Menurut Handoko dalam bukunya Sopiah dan Etta Mamang Sangadji mengatakan “*Turnover* (perputaran) merupakan tantangan khusus bagi pengembangan sumber daya manusia. Karena kejadian-kejadian tersebut tidak dapat diperkirakan, kegiatan-kegiatan pengembangan harus mempersiapkan setiap saat pengganti karyawan keluar”.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Sopiah dan Etta Mamang Sangadji, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. (Yogyakarta: CV. Andi Offset. 2018) hlm. 208

<sup>12</sup> *Ibid.*

Pergantian karyawan atau keluar masuknya karyawan dari organisasi adalah suatu fenomena penting dalam kehidupan organisasi. Ada kalanya pergantian karyawan memiliki dampak positif. Namun sebagian besar pergantian karyawan membawa pengaruh yang kurang baik terhadap organisasi, baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang.

Mobley mengemukakan dalam buku Sopiah dan Etta Mamang Sangadji, bahwa batasan umum tentang pergantian karyawan adalah “berhentinya individu sebagai anggota suatu organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan”.<sup>13</sup>

*Turnover*, keinginan pekerja untuk berhenti dari perusahaan karena pindah ke lain perusahaan sehingga menciptakan tantangan bagi pengembangan SDM. Karena tidak dapat diprediksi, aktivitas pengembangan harus mempersiapkan pencegahannya. Meskipun hasil riset menunjukkan bahwa banyak eksekutif perusahaan besar menghabiskan hidupnya hanya pada satu perusahaan saja, tetapi angka mobilitas lebih tinggi pada manajer-manajer lain yang mungkin relatif lebih muda.

Terkadang perusahaan yang memiliki program pengembangan yang baik, justru menjadi penyebab/pemicu seseorang untuk pindah bekerja. Beberapa perusahaan enggan menginvestasikan waktu dan uang bagi pekerja yang mungkin membawa keahlian barunya ke

---

<sup>13</sup>*Ibid*, hlm. 209..

pekerjaan barunya dengan bayaran yang lebih tinggi. Pelatihan akan berhasil kalau semua perusahaan dalam bidang yang sama atau seluruh perusahaan dalam wilayah tertentu bekerja sama, seperti yang biasa dipraktikkan perusahaan yang berasal dari Jepang (Toyota), Amerika Serikat (Citibank) dan lainnya.

Akhirnya, efektivitas pelatihan dan pengembangan tergantung pada integritas karyawan dengan kegiatan-kegiatan SDM lainnya. Pemberian kompensasi insentif, seperti saham opsi serta manfaat tambahan, seperti rencana pension yang menarik adalah cara ampuh sementara mengurangi turnover (berhenti kerja), terutama di kalangan para eksekutif.<sup>14</sup>

#### **b. Indikasi Terjadinya *Turnover Intention***

Menurut Harnoto dalam buku Veithzal Rivai Zainal dkk “Turnover intentions ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, antara lain: absensi yang meningkat, mulai malas kerja, naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, maupun keseriusan untuk menyelesaikan semua tanggung jawab karyawan yang sangat berbeda dari biasanya.” Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan *turnover intentions* karyawan dalam sebuah perusahaan.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Veithzal Rivai Zainal dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik* (Jakarta: Rajawali Pers. 2014) hlm. 182-183.

<sup>15</sup> Sopiah dan Etta Mamang Sangadji, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. (Yogyakarta: CV. Andi Offset. 2018) hlm. 209.

1) Absensi yang meningkat

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.

2) Mulai malas bekerja

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan bersangkutan.

3) Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja

Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan turnover. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

4) Peningkatan protes terhadap atasan

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.

5) Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

Biasanya hal ini berlaku untuk karyawan yang karakteristik positif. Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif karyawan ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan turnover.

**c. Jenis-jenis Turnover Intention**

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson dalam bukunya Farida Elmi *turnover* dikelompokkan dalam beberapa cara yang berbeda. Setiap klasifikasi berikut dapat digunakan dan tidak terpisah satu sama lain:<sup>16</sup>

- 1) *Turnover* secara tidak sukarela, merupakan keluarnya karyawan akibat pemecatan karena kinerja yang buruk dan pelanggaran peraturan kerja. *Turnover* secara tidak sukarela dipicu oleh kebijakan organisasional, peraturan kerja dan standar kinerja yang tidak dipenuhi oleh karyawan.
- 2) *Turnover* secara sukarela adalah keluarnya yang dikarenakan keinginan sendiri (*turnover intention*). *Turnover* sukarela juga tambah meningkat seiring dengan bertambahnya ukuran organisasi, semakin perusahaan besar semakin banyak pula karyawan yang mungkin keluar. Begitu pula dengan birokrasi organisasi yang ada dalam perusahaan tersebut.

---

<sup>16</sup> Farida Elmi, *telisik Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2018), hlm. 196.

- 3) *Turnover* Fungsional, keluarnya karyawan yang memiliki kinerja lebih rendah atau karyawan yang mengganggu proses perusahaan.
- 4) *Turnover* Disfungsional. Keluarnya karyawan penting, berkompentensi, dan memiliki kinerja yang tinggi. Tidak semua *turnover* memberi dampak negatif bagi suatu organisasi karena kehilangan beberapa angkatan kerja sangat diinginkan, terutama apabila karyawan yang keluar adalah mereka yang masuk kedalam kategori kinerja rendah, kurang dapat diandalkan atau mereka yang mengganggu rekan kerja lainnya dalam perusahaan. Sayangnya bagi suatu perusahaan, perputaran disfungsional terjadi ketika karyawan yang penting keluar dari perusahaan dan sering terjadi pada saat yang kurang tepat.
- 5) *Turnover* yang Tidak Dapat Dikendalikan, suatu momentum keluarnya karyawan karena alasan di luar pengaruh pemberi kerja.
- 6) *Turnover* yang Dapat Dikendalikan, suatu momen keluarnya karyawan karena faktor-faktor yang dipengaruhi oleh pemberi kerja. Banyak alasan karyawan yang berhenti tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan dan alasan-alasan tersebut meliputi karyawan pindah dari daerah geografis, karyawan memutuskan untuk tinggal di rumah untuk alasan keluarga, suami atau istri karyawan dipindahkan, atau karyawan merupakan mahasiswa yang baru lulus dari perguruan tinggi. Tetapi, yang harus disampaikan adalah *turnover* yang dapat dikendalikan.

Pindah kerja merupakan sesuatu yang normal bagi perusahaan/organisasi, sesuatu yang sering tak dapat dihindari dan dicegah. Terutama apabila pasar tenaga kerja longgar, jika pasar tenaga kerja longgar, jumlah, jenis dan variasi pekerjaan yang ditawarkan oleh pasar lebih besar daripada para pencari kerja. Dalam pasar seperti ini jumlah *turnover* akan tinggi, perusahaan tidak mungkin mencegah para pegawainya untuk pindah kerja. Pada pasar yang sesak, pekerjaan yang ditawarkan oleh pasar lebih sedikit daripada pencari kerja. Orang akan sulit mencari pekerjaan dan jumlah *turnover* akan rendah dan jika terjadi *turnover*, perusahaan akan sulit mencari penggantinya. Suatu study yang dilakukan oleh Hay Group tahun 2013 di Eropa, *turnover* akan meningkat jika pertumbuhan ekonomi meningkat.

#### **d. Aspek-aspek Turnover Intention**

Dalam model *turnover Price* Mobley dalam buku Farida Elmi, bahwa terdapat 5 kategori aspek pokok yang mendukung timbulnya *turnover* yaitu:<sup>17</sup>

##### 1) *Pay* (Upah)

Armknrecht dan Early dalam Mobley sebagaimana dikutip oleh Farida elmi, menentukan bahwa faktor terpenting dalam menentukan variasi antar industri dalam *voluntary separation* adalah tingkat upah yang relative. Namun sejumlah hubungan

---

<sup>17</sup> *Ibid.*

antara tingkat upah dan tingkat *turnover* menyatakan bahwa bukan hanya upah yang menyebabkan seseorang meninggalkan suatu perusahaan dan pindah ke perusahaan lain, oleh karena itu faktor upah harus didukung oleh faktor lainnya dalam mendorong terjadinya *turnover*.

## 2) *Integration*

Tingkat keikutsertaan atau keterlibatan karyawan dalam hubungan pokok dalam organisasi. Individu dianggap memiliki peranan penting dalam proses jalannya organisasi. Hal ini dapat dilihat dari penting atau tidaknya keterlibatan karyawan dalam berjalannya program perusahaan.

## 3) *Instrumental Communication*

*Instrumental communication* berhubungan langsung dengan peran performace. Dimana Seybolt, Pavett & Walker dalam Mobley dikutip pada buku Farida Elmi menemukan bahwa bila *performance* yang bagus sedikit yang melakukan *turnover*.

## 4) *Formal Communication*

*Formal communication* berkaitan dengan penyebaran informasi diantara anggota dari suatu system sosial organisasi. *Price* dalam Mobley yang dikutip oleh Farida Elmi mengemukakan bahwa komunikasi formal organisasi merupakan faktor penentu *turnover*, yang dapat dilakukan dalam bentuk *feedback* terhadap tugas-tugas karyawan yang sering dan langsung, serta adanya

saluran komunikasi formal yang terpercaya. Manajemen yang mencoba untuk meningkatkan arus komunikasi diantara para karyawan menimbulkan konsekuensi positif pada organisasi dengan menurunnya *turnover*.

#### 5) *Centralization*

*Centralization* merupakan tingkat dimana kekuasaan dipusatkan pada suatu sistem sosial. *Price* sebagaimana dikutip oleh Farida Elmi menyimpulkan bahwa pengalaman organisasi yang sangat terfokus pada pemimpin akan berisiko besar untuk terjadinya *turnover*. Hubungan ini didasarkan pada hal-hal seperti faktor karyawan yang memiliki sedikit *Autonomy*, tanggapan organisasi terhadap unit dan kebutuhan individu yang lambat, ataupun karyawan yang merasa bahwa dirinya tidak mempunyai kendali apapun didalam organisasi.

#### e. **Faktor-faktor yang menyebabkan Turnover Intention**

Faktor yang menyebabkan terjadinya *turnover* cukup kompleks dan saling berkaitan satu sama lain. Diantara faktor-faktor tersebut yang akan dibahas antara lain adalah usia, lama kerja, tingkat Pendidikan, keikatan terhadap organisasi, kepuasan kerja dan budaya perusahaan.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> *Ibid, hlm. 199.*

### 1) Usia

Maler sebagaimana dikutip oleh Farida Elmi, mengemukakan pekerja mempunyai tingkat *turnover* yang lebih tinggi daripada pekerja-pekerja yang lebih tua. Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara usia dan intensi *turnover* dengan arah hubungan negatif, artinya semakin tinggi usia seseorang semakin rendah intensi *turnover*nya. Karyawan yang lebih muda lebih tinggi kemungkinan untuk keluar. Hal ini mungkin disebabkan pekerja yang lebih tua enggan berpindah-pindah tempat kerja karena berbagai alasan seperti tanggung jawab keluarga, mobilitas yang menurun, tidak mau repot pindah kerja dan memulai pekerjaan di tempat kerja baru atau karena energi yang sudah berkurang dan lebih lagi karena senioritas yang belum tentu diperoleh ditempat kerja yang baru walaupun gaji dan fasilitasnya lebih besar.

Gilmer sebagaimana dikutip dalam buku Farida Elmi, berpendapat bahwa tingkat *turnover* yang cenderung tinggi pada karyawan berusia muda disebabkan karena mereka masih memiliki keinginan untuk mencoba-coba pekerjaan atau organisasi kerja serta ingin mendapatkan keyakinan diri lebih besar melalui cara 'coba-coba' tersebut. Selain itu karyawan yang lebih muda mungkin mempunyai kesempatan yang lebih banyak untuk mendapat pekerjaan baru dan memiliki tanggung jawab terhadap keluarga lebih kecil, sehingga dengan demikian lebih

mempermudah mobilitas pekerjaan. Mungkin juga mereka mempunyai harapan-harapan yang kurang tepat mengenai pekerjaan yang tidak terpenuhi pada pekerjaan-pekerjaan mereka yang sebelumnya.

## 2) Lama Kerja

U.S *Civil Service Commission* sebagaimana dikutip oleh Farida Elmi dalam bukunya, menyatakan bahwa pada setiap kelompok tertentu dari orang-orang yang dipekerjakan, dua pertiga sampai tiga perempat bagian dari mereka yang keluar terjadi pada akhir tiga tahun pertama masa bakti. Berdasarkan data ini lebih dari setengahnya sudah terjadi pada akhir tahun pertama. Hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Prihastuti sebagaimana dikutip oleh Farida Elmi menunjukkan adanya korelasi negatif antara masa kerja dengan turnover, yang berarti semakin lama masa kerja semakin rendah kecenderungan *turnover*nya. *Turnover* lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat Person dkk, sebagaimana dikutip oleh Farida Elmi. Interaksi dengan usia, kurangnya sosialisasi awal merupakan keadaan-keadaan yang memungkinkan terjadinya *turnover* tersebut.

## 3) Tingkat Pendidikan

Mowday, dkk dalam buku karangan Farida Elmi yang berpendapat bahwa tingkat Pendidikan berpengaruh pada dorongan untuk melakukan *turnover*. Dalam hal ini Maler pun membahas

pengaruh intelegensi terhadap *turnover*. Dengan pendidikan yang tinggi dan jabatan yang sesuai maka berpengaruh terhadap retensi karyawan. Jika pendidikan tidak sesuai dengan jabatan yang diinginkan maka berpengaruh terhadap tingkat *turnover* yang tinggi.

#### 4) Keikatan Terhadap Organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti yang dikutip dalam buku Farida Elmi, menemukan bahwa keikatan terhadap perusahaan mempunyai korelasi yang negative dan signifikan terhadap intensi *turnover*. Berarti semakin tinggi keikatan seseorang terhadap perusahaannya akan semakin kecil ia mempunyai intensi untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan dan sebaliknya. Pekerja yang mempunyai rasa keikatan yang kuat terhadap perusahaan tempat ia bekerja berarti mempunyai dan membentuk perasaan memiliki (*sense of belonging*), rasa aman, efikasi, tujuan dan arti hidup, serta gambaran diri yang positif Monday dalam buku Farida Elmi. Akibat secara langsung adalah menurunnya dorongan diri untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan.

#### 5) Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan Monday, Michael dan Spector, Arnold dan Fieldman menunjukkan bahwa tingkat *turnover* dipengaruhi oleh kepuasan kerja seseorang. Mereka menemukan

bahwa semakin tidak puas seseorang terhadap pekerjaannya akan semakin kuat dorongannya untuk melakukan *turnover*.

Wexley dan Yuki mengatakan dalam buku Farida Elmi bahwa semakin banyak aspek-aspek atau nilai-nilai dalam perusahaan sesuai dengan dirinya maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Hal ini sejalan dengan *discrepancy theory* yang menyatakan bahwa kepuasan dapat tercapai bila tidak ada perbedaan antara apa yang seharusnya ada (harapan, kebutuhan, nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan.

#### 6) Budaya Perusahaan

Robbins dalam buku Farida Elmi menyatakan bahwa budaya perusahaan yang kuat memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku karyawan dan secara langsung mengurangi *turnover*. Dalam budaya yang kuat, nilai-nilai utama sebuah organisasi atau perusahaan sangat dipegang teguh dan tertanam pada seluruh karyawannya. Semakin banyak karyawan yang menerima nilai-nilai tersebut dan semakin besar komitmen terhadapnya maka semakin kuat budaya perusahaan itu. Budaya yang kuat ini akan membentuk kohevisitas, kesetiaan dan komitmen terhadap perusahaan pada para karyawannya. Pada akhirnya akan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan.

Menurut J.P Kotter and J.L Heskett dalam bukunya *Corporate Culture and Performance* yang dikutip oleh Moh. Pabundu Tika menyatakan budaya perusahaan adalah nilai dan praktik yang dimiliki Bersama di seluruh kelompok dalam satu perusahaan, sekurang-kurangnya dalam manajemen senior. Budaya dalam suatu organisasi terdiri dari nilai yang dianut Bersama dan norma perilaku kelompok.<sup>19</sup>

Wanous dalam buku Farida Elmi menyatakan terdapat 2 faktor yang mempengaruhi timbulnya *turnover*, yaitu:<sup>20</sup>

a) *Individual Difference*

- (1) *Gender*, dari segi *gender* ditemukan bahwa wanita lebih cenderung untuk melakukan *turnover* dibandingkan pria.
- (2) *Race*, Parson menyatakan dalam buku Farida Elmi, bahwa karyawan perusahaan yang berkulit hitam banyak mengalami *turnover* dibandingkan dengan karyawan berkulit putih.
- (3) *Age*, karyawan yang muda memiliki kemungkinan yang tinggi untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini dikarenakan karyawan yang lebih muda mungkin mempunyai kesempatan yang lebih untuk mendapatkan pekerjaan yang baru dan lebih baik, memiliki tanggungjawab keluarga yang lebih kecil, sehingga dengan demikian lebih mempermudah mobilitas kerja.

---

<sup>19</sup> Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* (Jakarta: PT Bumi Aksara. 2014) hlm. 6.

<sup>20</sup> Farida Elmi, *telisik Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2018), hlm. 203

(4) *Education*, menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Parsons dalam buku Mobley yang dikutip oleh Farida Elmi dalam bukunya “individu yang berpendidikan tinggi cenderung untuk melakukan *turnover* dibandingkan individu yang berpendidikan rendah.

b) *Organization Characteristics*

(1) *Turnover* berada pada tingkat tertinggi didalam industri-industri yang menggaji karyawannya lebih rendah. Armknecht dan Eraly dalam buku Mobley yang dikutip oleh Farida Elmi menyatakan “faktor penting dalam menentukan berbagai variasi antar industri dalam hal *turnover* adalah tingkat pendapatan yang ada dalam industri tersebut.

(2) *Existensi of training program*, adanya program pelatihan diharapkan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan akan semakin meningkat dengan demikian karyawan akan diberikan kesempatan untuk mengembangkan karirnya dalam organisasi. Kesempatan untuk mengembangkan karir ini akan menurunkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan tersebut.

**f. Dampak Turnover Intention**

*Turnover* merupakan petunjuk kestabilan atau ketidakstabilan karyawan. Semakin tinggi *turnover*, semakin sering terjadi pergantian karyawan. Tentu hal tersebut akan menimbulkan dampak bagi

perusahaan baik itu kerugian maupun keuntungan. Berikut dampak kerugian *turnover* bagi perusahaan atau organisasi, seperti<sup>21</sup>:

- 1) Biaya penarikan karyawan,
- 2) Biaya pelatihan,
- 3) Apa yang dikeluarkan,
- 4) Tingkat kecelakaan para karyawan baru, biasanya cenderung tinggi,
- 5) Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan,
- 6) Peralatan produksi yang tidak bisa digunakan sepenuhnya,
- 7) Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru, dan
- 8) Perlunya melakukan kerja lembur, kalau tidak akan mengalami penundaan penyerahan produk pada konsumen.

Adapun Kerugian *turnover* lainnya, antara lain:<sup>22</sup>

- 1) Kinerja Perusahaan. Jika *turnover* dilakukan oleh para pegawai bertalenta yang memegang unit-unit kunci yang menentukan keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya, akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Kuantitas dan kualitas produk perusahaan dapat menurun, proses pemasaran dapat terganggu yang dapat mempengaruhi profit perusahaan, minimal untuk waktu tertentu. Untuk mencari pengganti pegawai yang turnover

---

<sup>21</sup> Wirawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia: Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan, Aplikasi dan Penelitian: Aplikasi dalam Organisasi Bisnis, Pemerintahan dan Pendidikan*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2015), hlm. 634.

<sup>22</sup> Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*. (Jakarta: PT. Bumi Aksara. 2014) hlm. 634

memerlukan waktu terutama jika pasar tenaga kerja sepi. Hal ini tidak akan terjadi jika pasar tenaga kerja sesak. Di Indonesia turnover tenaga operatif dan tenaga keterampilan rendah, dengan mudah dapat diganti karena jenis tenaga kerja tersebut dengan mudah dapat dicari di pasar tenaga kerja.

- 2) Biaya *Turnover* Pegawai. *Turnover* menimbulkan masalah biaya pergantian pegawai yang *turnover*, kecuali jika pegawai yang turnover tidak perlu diganti. Jika pegawai yang pindah kerja perlu diganti maka perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk merekrut pegawai pengganti. Biaya tersebut antara lain biaya rekrutmen dan seleksi.

Selain yang sudah disebutkan diatas selain kerugian, terdapat keuntungan dari *turnover* bagi perusahaan. *Turnover* mempunyai potensi untuk menguntungkan perusahaan atau organisasi. Arie C. Glebbek & Eric H. Box mengemukakan keuntungan tersebut antara lain:

- 1) *Perginya tenaga kerja yang telatif bergaji mahal*. Jika perusahaan menggunakan sistem kompensasi berdasarkan senioritas atau jika premium untuk jaminan sosial berdasarkan umur maka biaya pegawai yang makin lama bekerja dan makin tua makin tinggi. Jika kenaikan biaya tenaga kerja meningkat melampaui peningkatan produktivitas pegawai, pergantian tenaga kerja menjadi lebih menguntungkan. Di Indonesia ini terjadi dengan

adanya buruh kontrak yang makin lama upah minimum dan jaminan sosialnya makin tinggi. Oleh karena itu, perusahaan lebih senang memutuskan hubungan kerja buruh dan menggantinya dengan butuh entri level.

- 2) *Perginya tenaga kerja kurang produktif.* Tenaga kerja yang kurang produktif adalah tenaga kerja yang sudah tua, fisik dan mentalnya menurun, atau karena tidak mampu mengikuti tekanan kerja dan perubahan lingkungan internal dan eksternal organisasi.
- 3) *Pengakhiran kecocokan buruk.* Bahkan dalam kondisi proses perekrutan dan seleksi yang hati-hati, sejumlah kecocokan akan lebih baik daripada kecocokan lainnya. Hal ini terjadi jika produktivitas dan kinerja tidak banyak tergantung pada teknologi dan hubungan sosial dan keterampilan kontekstual.
- 4) *Inovasi. Turnover* tenaga kerja menciptakan kemungkinan untuk mengganti pegawai karena itu memungkinkan perusahaan untuk mengimpor jenis baru pengetahuan, ide-ide, pengalaman dan keterampilan yang dibawa oleh pegawai baru.

#### **g. Biaya Turnover**

Pindah kerja karyawan menimbulkan biaya waktu, uang dan sumber-sumber organisasi lainnya baik dalam memproses pindah kerja maupun mencari penggantinya, apabila pegawai tersebut harus diganti. Biaya pindah kerja tersebut antara lain:<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Wirawan, *MSDM Indonesia...*, hlm. 634.

- 1) Biaya rekrutmen pergantian, termasuk biaya administratif, iklan, *skrining* dan wawancara serta layanan yang terkait dengan seleksi seperti pengecekan keamanan, referensi, pengetasan psikologi. Biaya-biaya ini makin besar jika pasar tenaga kerja sesak atau tenaga pengganti harus dicari secara internasional.
- 2) Biaya kehilangan produktivitas sebelum tenaga diganti.
- 3) Biaya pelatihan pegawai pengganti termasuk waktu *supervisor* dan teman sekerja yang memberikan pelatihan *on the job training*.
- 4) Biaya pemutusan hubungan kerja jika pindah kerja terpaksa dan fungsional.
- 5) Biaya hubungan publik jika pindah kerja menimbulkan gossip merusak citra perusahaan.

Penelitian yang dilakukan di Amerika Serikat oleh David Allen sebagaimana dikutip oleh Wirawan, mengenai biaya pindah kerja yang harus dikeluarkan perusahaan untuk menggantikan pegawai yang pindah kerja antara 50%-60% gaji pegawai setahun dengan total keseluruhan 90%-200% gaji setahun pegawai. Di Indonesia biaya seperti ini terjadi jika yang pindah kerja adalah manajer bertalenta yang sangat diperlukan oleh perusahaan dan harus segera diganti. Perusahaan umumnya menghubungi perusahaan *head hunter* untuk mencari pengganti yang biayanya mencapai puluhan juta rupiah.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson sebagaimana sekutip oleh Farida Elmi, salah satu kerugian terbesar dalam terjadinya *turnover* adalah biaya yang harus dikeluarkan. Model perkiraan biaya *turnover* ini selalu mempertimbangkan beberapa faktor, faktor-faktor tersebut diantaranya:<sup>24</sup>

1) Biaya perekrutan

Meliputi beban perekrutan dan iklan, biaya pencarian, waktu, gaji pewawancara dan staf SDM, biaya penyerahan karyawan, biaya relokasi dan pemindahan waktu dan gaji *supervisor* dan manajerial, biaya pengujian perekrutan, waktu pengecekan referensi, beban medis sebelum pekerjaan dan sebagainya

2) Biaya pelatihan

Meliputi waktu orientasi yang dibayar, waktu dan gaji staf latihan, biaya materi pelatihan, waktu dan gaji para supervisor dan manajer dan sebagainya.

3) Biaya produktivitas

Meliputi produktivitas yang hilang karena waktu pelatihan karyawan baru, hilangnya hubungan pelanggan, tidak bisa dengan produk dan jasa perusahaan, lebih banyak waktu untuk menggunakan sumber dan sistem perusahaan dan sebagainya.

4) Biaya pemberhentian

---

<sup>24</sup> Farida Elmi, *telisik Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2018), hlm. 197.

Meliputi waktu dan gaji staf dan supervisor SDM untuk mencegah pemberhentian, waktu wawancara keluar kerja, beban pengangguran, biaya hukum yang dituntut oleh karyawan yang diberhentikan dan sebagainya.

#### **h. Mencegah atau Meminimalkan *Turnover***

Berikut adalah cara mencegah terjadinya atau meminimalkan *turnover*.<sup>25</sup>

- 1) Buatlah sistem prosedur kerja yang jelas, prosedur kerja yang jelas dan detail bisa membuat karyawan tahu bagaimana menjalankan kerja dengan baik dan benar tanpa harus bingung. Tidak adanya prosedur kerja yang membuat seseorang bisa menjadi korban dan bisa menjadi lawan dan menerapkan kerja *by pas system*, dimana setiap orang bisa bekerja dengan caranya sendiri tanpa memikirkan proses internal perusahaan.
- 2) Buat sistem kompensasi yang jelas dan secara transparansi. Seseorang yang bekerja lebih berat dan lebih banyak tentu wajar jika mendapatkan hasil lebih dari pada mereka yang bekerja biasa saja. Faktor kompensasi merupakan salah satu daya semangat karyawan dalam membentuk etos dan semangat kerja.
- 3) Buat suasana kerja yang nyaman, hal tersebut merupakan salah satu alasan seseorang ingin tetap bertahan di suatu perusahaan. Biasanya pemimpin yang baik dan mengayomi karyawan akan

---

<sup>25</sup>. *Ibid*, hlm. 203.

mendapatkan banyak karyawan yang mau bekerja dengan tenang dan akan membentuk suasana kerja yang nyaman.

- 4) Buat sistem jenjang karir yang jelas, dengan begitu membuat seseorang berani mengambil keputusan untuk tidak meninggalkan perusahaan karena tahu bagaimana mencapai suatu posisi pekerjaan dengan kerja keras dan bukan dengan subjektivitas dari pimpinan.
- 5) Mengembangkan kompetensi dan kemampuan karyawan juga merupakan salah satu faktor yang menyebabkan seseorang tetap tinggal di dalam perusahaan. Dengan jalur pengembangan kompetensi maka karyawan tahu bahwa kemampuan dan bakatnya bisa disalurkan demi kepentingan perusahaan.
- 6) Membangun *employer branding* dengan memberikan identitas khusus kepada karyawan. Backhaus dan Tickoo dalam buku karangan Farida Elmi menyebutkan *employer branding* menawarkan diferensiasi dari karakteristik-karakteristik yang dimiliki perusahaan sebagai pemberi kerja terhadap pesaing-pesaing mereka dan menitikberatkan aspek-aspek lingkungan kepegawaian yang membuat karyawan nyaman dan merasa mendapatkan perlakuan berbeda di banding perusahaan lain.

## 2. Karyawan

### a. Pengertian Karyawan

Karyawan dapat diartikan sebagai setiap orang yang memberikan jasa kepada perusahaan ataupun organisasi yang membutuhkan jasa tenaga kerja, yang mana dari jasa tersebut karyawan akan mendapatkan balas jasa berupa gaji dan kompensasi-kompensasi lainnya.<sup>26</sup> Menurut KBBI karyawan merupakan orang yang bekerja pada suatu Lembaga “kantor, perusahaan, dan sebagainya” dengan mendapat gaji “upah”, pegawai, pekerja.

Subri mengatakan bahwa karyawan merupakan setiap penduduk yang masuk ke dalam usia kerja (berusia di rentang 15 hingga 64 tahun), atau jumlah total seluruh penduduk yang ada pada sebuah negara yang memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan akan tenaga yang mereka produksi dan jika mereka mau berpartisipasi dalam aktivitas itu.

Menurut Hasibuan, karyawan adalah setiap orang yang menyediakan jasa (baik dalam bentuk pikiran maupun dalam bentuk tenaga) dan mendapatkan balas jasa ataupun kompensasi yang besarnya telah ditentukan terlebih dahulu. pengertian Karyawan.

---

<sup>26</sup> Adzikra Ibrahim, *Pengertian dan Jenis-jenis Karyawan di Perusahaan*, diakses dari <http://pengertiandefinisi.com/pengertian-karyawan-dan-jenis-jenis-karyawan-di-perusahaan/>, pada tanggal 16 Februari 2020 pukul 22.16.

Menurut Malayu S. P. Hasibuan dalam bukunya berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” edisi revisi menjelaskan bahwa karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, system, proses dan tujuan yang ingin dicapai.

#### **b. Jenis-jenis Karyawan di Perusahaan**

##### **1) Karyawan Tetap**

Karyawan tetap merupakan karyawan yang telah memiliki kontrak ataupun perjanjian kerja dengan perusahaan dalam jangka waktu yang tidak ditetapkan (permanen). Karyawan tetap biasanya cenderung memiliki hak yang jauh lebih besar dibandingkan dengan karyawan tidak tetap. Selain itu, karyawan tetap juga cenderung jauh lebih aman (dalam hal kepastian lapangan pekerjaan) dibandingkan dengan karyawan tidak tetap.<sup>27</sup>

##### **2) Karyawan Tidak Tetap**

Karyawan tidak tetap merupakan karyawan yang hanya dipekerjakan ketika perusahaan membutuhkan tenaga kerja tambahan saja. Karyawan tidak tetap biasanya dapat diberhentikan sewaktu-waktu oleh perusahaan ketika perusahaan sudah tidak membutuhkan tenaga tambahan lagi. Jika dibandingkan dengan karyawan tetap, karyawan tidak tetap cenderung memiliki hak yang

---

<sup>27</sup> *Ibid.*

jauh lebih sedikit dan juga cenderung sedikit tidak aman (dalam hal kepastian lapangan pekerjaan).<sup>28</sup>

### c. Tugas Karyawan

Karyawan tentunya bertugas sesuai yang telah ditentukan oleh pimpinan atau atasannya. Umumnya karyawan bekerja tinggal melaksanakan tugas-tugas yang sudah diinstruksikan saja, atau terkadang bisa juga mengekspresikan kreatifitasnya sesuai yang memberi instruksi saat bekerja.<sup>29</sup>

Kegesitan, ketepatan, ketelitian maupun kerapihan dalam bekerja merupakan hal-hal yang perlu diperhatikan oleh setiap karyawan, karena umumnya hal-hal seperti itu dapat menentukan penilaian karyawan oleh seorang pimpinan. Dan yang sering menjadi perhatian adalah ketepatan waktu atau kedisiplinan dalam bekerja, banyak sekali perusahaan yang sangat mementingkan hal tersebut dalam menilai karyawannya.

Tidak sulit untuk menjadi seorang karyawan, apabila sudah terbiasa dengan pekerjaan maka tidak perlu terlalu banyak berfikir mencari cara untuk memecahkan masalah dalam pekerjaan, karena biasanya pekerjaan yang dilakukan seperti rutinitas sehari-hari atau pekerjaan yang dilakukan hanya itu-itu saja. Ada beberapa bidang tertentu yang mengharuskan karyawan memecahkan permasalahan

---

<sup>28</sup> *Ibid.*

<sup>29</sup> Dosen Pendidikan 2, "Pengertian Karyawan Menurut Para ahli", diakses dari <http://www.dosenpendidikan.co.id/7-pengertian-karyawan-menurut-para-ahli-lengkap/> pada tanggal 23 Februari 2020 pukul 20.07.

tertentu, namun biasanya permasalahan tersebut tidaklah terlalu kompleks, karena semakin kompleks permasalahan akan ditangani oleh orang yang levelnya lebih tinggi dalam pekerjaan.

#### **d. Ciri-ciri Karyawan yang Baik dan Berkualitas**

Karyawan pasti tidak akan pernah lepas dari kinerja, maka setiap pimpinan perusahaan atau Lembaga akan selalu melakukan penilaian terhadap kinerja para karyawannya. Adapun sikap dan ciri-ciri karyawan yang baik, diantaranya:<sup>30</sup>

- 1) Jujur, dalam bekerja dimanapun dan menempati posisi apapun sikap yang paling utama harus jujur terhadap pekerjaannya. Karena orang jujur pasti banyak disukai oleh orang lain dan selalu mendapat kepercayaan yang lebih terhadap pekerjaannya.
- 2) Bersikap sopan santun, bersikap sopan kepada rekan kerja maupun pimpinan dan selalu beretika dalam bekerja merupakan salah satu ciri karyawan yang baik, dengan begitu karyawan dihargai oleh pimpinan maupun rekan kerja. Karyawan yang baik juga selalu mengikuti kebijakan tempat dia bekerja dan selalu mentaati aturan-aturan tempat kerjanya.
- 3) Disiplin, setiap pimpinan atau atasan selalu menyukai karyawan yang disiplin baik itu dalam melakukan pekerjaan maupun dalam ketepatan waktu. Seperti datang tepat waktu, istirahat sesuai aturan,

---

<sup>30</sup> *Ibid.*

tidak menunda pekerjaan dan tidak meninggalkan pekerjaan saat jam kerja berlangsung.

- 4) Komunikasi yang baik, kemampuan komunikasi dengan baik dapat melakukan pekerjaan dengan baik pula, baik itu cara berkomunikasi lisan maupun tulisan. Apabila komunikasi karyawan kurang baik dapat menyebabkan munculnya permasalahan dalam bekerja.
- 5) Kerja keras, salah satu ciri karyawan yang baik adalah selalu bekerja keras. Karena cukup sulit untuk mendapatkan karyawan pekerja keras oleh suatu perusahaan. Banyak sekali karyawan yang mengatakan bahwa dirinya adalah seorang pekerja keras padahal kenyataannya tidak.
- 6) Bekerja dengan tim, setiap perusahaan selalu membutuhkan suatu tim untuk memecahkan suatu permasalahan. Maka sering sekali dibutuhkan karyawan yang dapat bekerja dengan baik dalam sebuah tim.
- 7) Mampu beradaptasi dan belajar hal-hal baru, beradaptasi dengan lingkungan kerja maupun pekerjaan baru dan menerima untuk mempelajari hal-hal baru serta selalu memberikan yang terbaik dalam setiap pekerjaannya merupakan ciri karyawan yang disukai dan diperlukan oleh setiap perusahaan atau lembaga.

### 3. Wedding Organizer

#### a. Pengertian Wedding Organizer

*Wedding Organizer* adalah suatu jasa khusus yang membantu calon pengantin & keluarga dalam perencanaan dan supervisi pelaksanaan rangkaian acara pesta pernikahan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.<sup>31</sup> *Wedding organizer* memberikan informasi mengenai berbagai macam hal yang berhubungan dengan acara pernikahan, membantu merumuskan konsep pernikahan. Memfasilitasi, menegosiasi dan koordinasi dengan pihak vendor/*supplier* seperti: catering, dekorasi, grup musik, make up dan *wardrobe*, undangan dan lainnya.

*Wedding organizer* juga membantu calon pengantin dan keluarga memilih jenis makanan, kuantitas dan food tasting. Menghubungi setiap vendor untuk mengecek proses pengerjaan, mengikuti rapat koordinasi dengan keluarga juga memimpin rapat teknis dengan vendor.

Berikut beberapa alasan kapan saat yang tepat jika pelanggan membutuhkan bantuan jasa *wedding organizer* tersebut:<sup>32</sup>

##### 1) Waktu yang Sangat Berharga

---

<sup>31</sup> Euis Nurpatonah, "Sistem Informasi Pemesanan Wedding Organizer Berbasis WEB pada Java Exist Managemant" dalam Jurnal Vocational Teknik Elektronika dan Informatika, vol 6, No. 1, Feb 2020 (Bandung: ISSN 2018), hlm. 8.

<sup>32</sup> *Ibid.*

Khususnya apabila calon pengantin atau keluarga sibuk terikat dengan aktifitas pekerjaan yang tinggi sehingga sulit menyisihkan waktu yang cukup untuk menyiapkan sendiri segala perencanaan & perlengkapan acara pernikahannya.

## 2) Efisiensi Waktu dan Tenaga

Begitu banyak macam kebutuhan sebuah pesta pernikahan dan tersedia beraneka ragam pilihan. Apabila tidak memiliki data atau pengalaman menggunakan suatu jasa/produk, akan memakan waktu dan melelahkan bila calon pengantin harus mencari dan membandingkan WO satu persatu. Dengan memanfaatkan semua informasi mengenai pernikahan yang disediakan oleh seorang *Wedding Organizer*, maka *client* dapat menghemat waktu dan tenaga.

## 3) Tanggung jawab Profesional atas Kelancaran Acara

Menjelang pesta, ditengah kegembiraan dan kesibukan dalam mempersiapkan penampilan diri secara sempurna, hampir tidak mungkin lagi bagi calon pengantin untuk memeriksa sendiri kesiapan perlengkapan pesta seperti dekorasi, catering, fotografer, dll. Calon pengantin akan stress sendiri bila melakukan semuanya sendirian. Juga tidak enak rasanya meminta anggota keluarga atau teman untuk bertanggung jawab menangani masalah itu. Dengan kontrak kerja yang profesional, *Wedding Organizer* akan bertanggung jawab secara penuh atas kelancaran acara.

#### 4) Penampilan yang Sempurna

Pesta pernikahan akan menjadi kenangan seumur hidup. Kesiapan fisik dan mental yang sempurna adalah kunci dari segalanya. Kerjasama yang terpadu antara calon pengantin, keluarga dan sebuah tim yang profesional akan membantu mewujudkan pernikahan yang diinginkan.

#### 5) Ruang Lingkup

Ruang Lingkup pekerjaan seorang *Wedding Organizer* adalah :

- a) Memberikan input kepada calon pengantin mengenai hal-hal yang harus diperhatikan dalam perencanaan dan pelaksanaan upacara pernikahan.
- b) Mencari lokasi pernikahan (akad/resepsi)
- c) Menyusun budget/anggaran
- d) Membantu perencanaan mengenai konsep pernikahan, alur, dan dekorasi pesta.
- e) Membuat buku konsep pernikahan (*guidebook*) dan susunan acara (*rundown*) pernikahan.
- f) Mengkoordinasikan dan mengarahkan *job description* Panitia Keluarga.
- g) Fasilitasi, negosiasi dan koordinasi dengan pihak vendor/supplier seperti *catering*, dekorasi, fotografer, makeup, grup musik, dll
- h) Pengurusan persyaratan akad nikah & perizinan lain-lain

- i) Menyusun jadwal kerja dan jadwal pembayaran untuk vendor
- j) Mengatur ruangan dan *flow* tamu di lokasi pernikahan.
- k) Supervisi pelaksanaan upacara pernikahan agar segala sesuatunya dapat berjalan dengan baik sesuai dengan rencana
- l) Mengambil langkah-langkah pengamanan bila terjadi keadaan darurat (sebatas dengan kewenangan yang diberikan).

## **B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis menemukan penelitian dengan judul dan permasalahan yang sama seperti judul penelitian penulis. Penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu, yaitu:

1. Andriyani Prawitasari, (2016). *Turnover intention* pada perusahaan jasa kredit kendaraan bermotor PT. Mandiri Tunas Finance cabang Bengkulu menunjukkan faktor yang mempengaruhinya yaitu usia, lama bekerja, tingkat Pendidikan, keikatan terhadap organisasi, kepuasan kerja dan budaya perusahaan. Pada kenyataannya pada perusahaan tersebut tingkat *turnover intention* yang terjadi cukup tinggi dikarenakan banyak karyawan lapangan

yang direkrut usia muda, diantara faktor-faktor yang disebutkan diatas faktor yang sangat mempengaruhi yaitu faktor usia dan kepuasan kerja.<sup>33</sup>

2. Ana Sri Wahyuni, Yulvi Zaika & Ruslin Anwar, (2014) *Turnover* perlu dijadikan perhatian karena tingginya tingkat *turnover* dapat mengganggu aktifitas dan produktivitas perusahaan. Pada perusahaan jasa kontruksi di Malang *turnover* yang tinggi disebabkan oleh faktor komitmen yang dalam perhitungan mencapai 0,577, dengan menggunakan metode penelitian secara *unproportional random sampling* dengan kuisisioner yang berjumlah 102 sampel responden. Dalam penelitian ini terdapat 2 bagian faktor dalam pengaruh *turnover intention* yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal diantaranya: motivasi, latar belakang Pendidikan, pengalaman bekerja, kondisi geografis, dukungan sosial, kepuasan kerja, komitmen & hubungan sosial. Sedangkan faktor eksternal diantaranya: gaji/upah, insentif, sikap atasan, dukungan tempat & alat, promosi jabatan, peluang karir dari luar perusahaan.<sup>34</sup>
3. Ahmad Firdaus, (2017) faktor kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian berpengaruh secara simultan terhadap *turnover intention* pada perusahaan jasa multi finance di kota Jambi, hal tersebut ditunjukkan dengan total pengaruh langsung dan tidak langsung sebesar 31,06%, bahwa faktor kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian berpengaruh secara parsial

---

<sup>33</sup> Andriyani Prawitasari, *faktor-faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention Karyawan pada PT. Mandiri Tunas Finance Bengkulu*, Jurnal Ilmiah Ekonomi & Bisnis Vol. 4 No. 2, Mei 2016.

<sup>34</sup> Ana Sri Wahyuni, Dkk, *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention (keinginan berpindah) Karyawan pada Perusahaan Jasa Konstruksi*, Jurnal Rekayasa Sipil, Vol. 8 No. 2, Agustus 2014.

terhadap *turnover intention* yaitu kepuasan kerja sebesar 6,9% dan komitmen keorganisasian sebesar 24,13% dari kedua faktor tersebut dapat dilihat bahwa faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan perusahaan jasa Multi Finance di kota Jambi yaitu faktor komitmen keorganisasian, semakin tinggi komitmen keorganisasian dari para karyawan maka akan semakin menurun tingkat *turnover intention* dari para karyawan perusahaan tersebut.<sup>35</sup>

4. Ronald Sukwadi & Milkha Meliana, (2014) Penelitian menggunakan *partial least square (PLS)* yang dilakukan pada UKM Sungkai Indah Jakarta Timur. Tingkat *turnover intention* pada UKM terbilang cukup tinggi, dari 10 karyawan tetap rata-rata 2 orang dari karyawan keluar setiap bulannya. Sumber daya manusia harus diperhatikan dan menjadi fokus utama sehingga dapat mengurangi tingkat *turnover intention* karyawan.<sup>36</sup>

### C. Kerangka Pemikiran

Dalam sebuah perusahaan, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset terpenting. Dengan pengelolaan SDM yang baik, maka perusahaan akan terus mencapai perkembangan yang baik pula. Tanpa adanya SDM perusahaan tidak akan mendapatkan laba atau keuntungan serta tidak dapat berkembang. Dalam rangka menjaga kestabilan kinerja perusahaan, maka perlu bagi

---

<sup>35</sup> Ahmad Firdaus, *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention (studi pada karyawan Perusahaan Jasa Multi Finance di Kota Jambi)*, Jurnal of Economics and Business, Vol. 1 No.1, September 2017.

<sup>36</sup> Ronald Sukwadi & Milkha Meliana, *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja dan Turnover Intention Karyawan Usaha Kecil Menengah*, Jurnal Rekayasa Sistem Industri, Vol. 3 No. 1, Oktober 2014.

manajemen perusahaan untuk memastikan keseimbangan antara jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dengan yang tersedia di pasar tenaga kerja.<sup>37</sup>

Salah satu faktor yang mempengaruhi perusahaan dapat berjalan dan berkembang yaitu tingkat *turnover intention*, semakin tinggi *turnover*, berarti semakin sering terjadi pergantian karyawan, hal tersebut dapat merugikan perusahaan. Oleh sebab itu agar perusahaan dapat berjalan dan bersaing dengan perusahaan lainnya, maka perusahaan perlu memperhatikan cara menangani *turnover* tersebut sehingga dapat mengurangi tingkat *turnover intention* pada karyawan.

Menurut Harninda sebagaimana dikutip dalam bukunya Sopiah menjelaskan bahwa “Turnover intentions pada dasarnya adalah sama dengan keinginan berpindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya”. Selain itu, menurut Handoko menyatakan bahwa “ *Turnover* (perputaran) merupakan tantangan khusus bagi pengembangan sumber daya manusia. Karena kejadian-kejadian tersebut tidak dapat diperkirakan, kegiatan-kegiatan pengembangan harus mempersiapkan setiap saat pengganti karyawan yang keluar”.<sup>38</sup>

Fenomena yang sering terjadi pada suatu perusahaan yaitu tingginya tingkat *turnover* karyawan, khususnya pada perusahaan-perusahaan swasta. *Turnover* ini merupakan petunjuk kestabilan karyawan. Dan apabila faktor

---

<sup>37</sup> Andriyani Prawitasari, *faktor-faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention Karyawan pada PT. Mandiri Tunas Finance Bengkulu*, Jurnal Ilmiah Ekonomi & Bisnis Vol. 4 No. 2, Mei 2016.

<sup>38</sup> Sopiah dan Mamang Sangadji, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2018), hlm. 208.

*turnover* ini bisa diketahui dalam perusahaan Pro.Art Production, maka setidaknya perusahaan dapat meminimalisir terjadinya *turnover intention*.

Wanous dalam buku Farida Elmi menyatakan terdapat 2 faktor yang mempengaruhi timbulnya *turnover*, yaitu:<sup>39</sup>

- a) *Individual Difference: Gender, race, age, education.*
- b) *Organization Characteristics: Pendapatan pada perusahaan, Existensi of training program.*

Faktor yang menyebabkan terjadinya *turnover* cukup kompleks dan saling berkaitan satu sama lain.<sup>40</sup>

- a) Usia

Malier sebagaimana dikutip oleh Farida Elmi, mengemukakan pekerja mempunyai tingkat *turnover* yang lebih tinggi daripada pekerja-pekerja yang lebih tua. Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara usia dan intensi *turnover* dengan arah hubungan negatif, artinya semakin tinggi usia seseorang semakin rendah intensi *turnover*nya.

- b) Lama Kerja

Hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Prihastuti sebagaimana dikutip oleh Farida Elmi menunjukkan adanya korelasi negatif antara masa kerja dengan *turnover*, yang berarti semakin lama masa kerja semakin rendah kecenderungan *turnover*nya. *Turnover* lebih banyak terjadi pada

---

<sup>39</sup> Farida Elmi, *telisik Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2018), hlm. 203

<sup>40</sup> *Ibid*, hlm. 199.

karyawan dengan masa kerja lebih singkat. Person dkk, sebagaimana dikutip oleh Farida Elmi. Interaksi dengan usia, kurangnya sosialisasi awal merupakan keadaan-keadaan yang memungkinkan terjadinya *turnover* tersebut.

c) Tingkat Pendidikan

Mowday, dkk dalam buku karangan Farida Elmi yang berpendapat bahwa tingkat Pendidikan berpengaruh pada dorongan untuk melakukan *turnover*. Dalam hal ini Maler pun membahas pengaruh intelegensi terhadap *turnover*. Dengan pendidikan yang tinggi dan jabatan yang sesuai maka berpengaruh terhadap retensi karyawan. Jika pendidikan tidak sesuai dengan jabatan yang diinginkan maka berpengaruh terhadap tingkat *turnover* yang tinggi.

d) Keikatan Terhadap Organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti yang dikutip dalam buku Farida Elmi, menemukan bahwa keikatan terhadap perusahaan mempunyai korelasi yang negative dan signifikan terhadap intensi *turnover*. Pada artinya semakin tinggi keikatan seseorang terhadap perusahaannya akan semakin kecil ia mempunyai intensi untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan dan sebaliknya. Pekerja yang mempunyai rasa keikatan yang kuat terhadap perusahaan tempat ia bekerja berarti mempunyai dan membentuk perasaan memiliki (*sense of belonging*), rasa aman, efikasi, tujuan dan arti hidup, serta gambaran diri yang positif Monday dalam buku Farida Elmi.

e) Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan Monday, Michael dan Spector, Arnold dan Fieldman menunjukkan bahwa tingkat *turnover* dipengaruhi oleh kepuasan kerja seseorang. Mereka menemukan bahwa semakin tidak puas seseorang terhadap pekerjaannya akan semakin kuat dorongannya untuk melakukan *turnover*.

Wexley dan Yuki mengatakan dalam buku Farida Elmi bahwa semakin banyak aspek-aspek atau nilai-nilai dalam perusahaan sesuai dengan dirinya maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Hal ini sejalan dengan *discrepancy theory* yang menyatakan bahwa kepuasan dapat tercapai bila tidak ada perbedaan antara apa yang seharusnya ada (harapan, kebutuhan, nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan.

f) Budaya Perusahaan

Robbins dalam buku Farida Elmi menyatakan bahwa budaya perusahaan yang kuat memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku karyawan dan secara langsung mengurangi *turnover*. Dalam budaya yang kuat, nilai-nilai utama sebuah organisasi atau perusahaan sangat dipegang teguh dan tertanam pada seluruh karyawannya. Semakin banyak karyawan yang menerima nilai-nilai tersebut dan semakin besar komitmen terhadapnya maka semakin kuat budaya perusahaan itu. Budaya yang kuat ini akan membentuk kohevisitas, kesetiaan dan komitmen terhadap perusahaan pada para karyawannya. Pada akhirnya akan

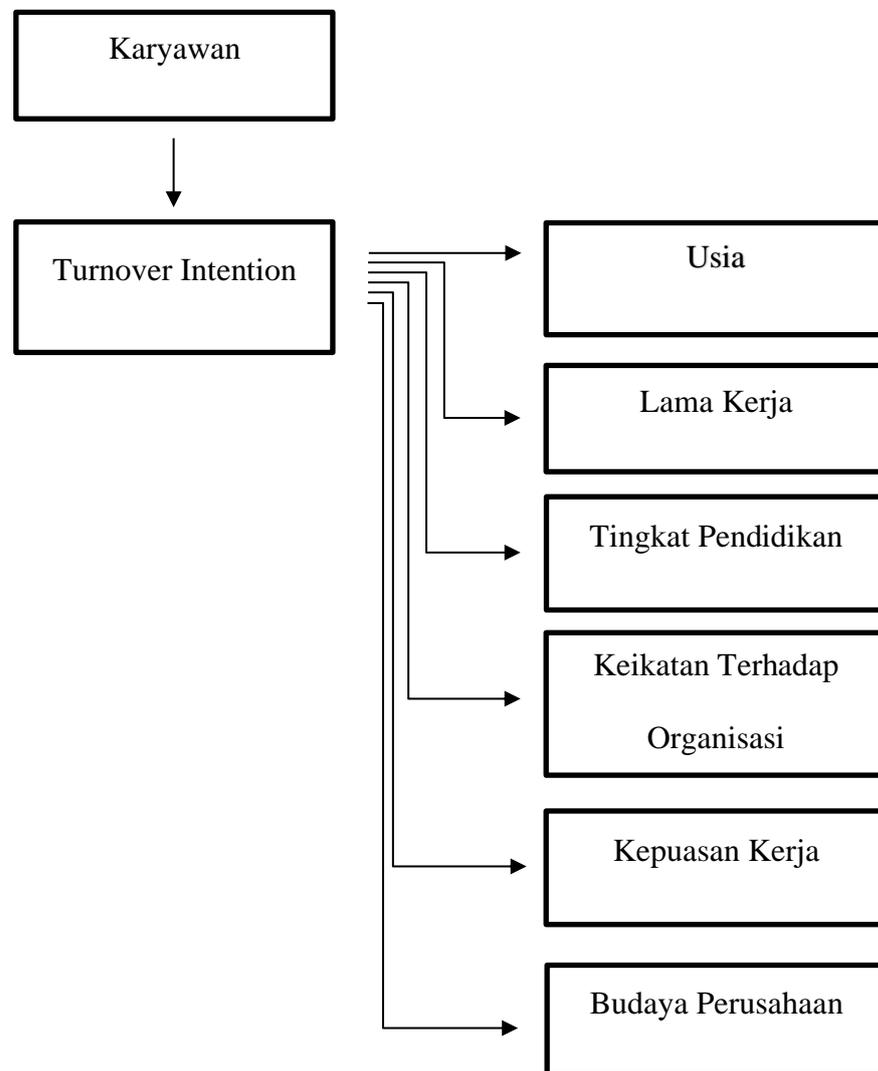
mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan.

*Turnover* mengakibatkan beberapa kerugian bagi perusahaan, seperti biaya yang harus ditanggung dan waktu yang dihabiskan untuk melakukan rekrutmen, seleksi dan pelatihan agar mendapatkan karyawan yang berkualitas.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Andriyani Prawitasari, *faktor-faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention Karyawan pada PT. Mandiri Tunas Finance Bengkulu*, Jurnal Ilmiah Ekonomi & Bisnis Vol. 4 No. 2, Mei 2016.

Secara ringkas kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran**