

Analisis Turnover Karyawan Pada PT. MSRA

Anita Jayanti

Program Studi Manajemen STIE STEMBI, anita.jayanti99@gmail.com

Abstrak

Tujuan Penelitian ini dilakukan agar penulis dapat mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang menjadi penyebab terjadinya turnover di PT MSRA. Tujuan lebih lanjut adalah penulis mampu menganalisis dampak yang terjadi akibat turnover sehingga pada akhirnya penulis mampu memberikan solusi untuk meminimalisir terjadinya turnover tersebut.

Desain/Metode Desain penelitian yang penulis usung berupa kualitatif dengan metode analisis deskriptif.

Temuan Berdasarkan hasil observasi yang penulis lakukan pada PT MSRA, penulis menemukan fakta bahwa, telah terjadi turnover karyawan dengan jumlah yang cukup signifikan pada kurun waktu periode 2016 s/d 2017 dengan faktor penyebab dominan pada kepuasan kerja, stress kerja dan komitmen organisasional.

Implikasi Dari hasil penelitian dan analisis yang penulis lakukan, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan referensi bagi pihak top manajemen untuk melakukan upaya preventif guna menekan turnover baik dengan memberikan perhatian pada permasalahan gaji, bonus, serta penghargaan. Sehingga diharapkan hasil akhir produktifitas kerja perusahaan dapat berjalan dengan maksimal.

Originalitas Penelitian yang penulis lakukan orisinil belum pernah dilakukan pada perusahaan tersebut sebelumnya.

Tipe Penelitian Studi Empiris

Kata Kunci : Turnover, Kepuasan kerja, Produktivitas perusahaan

I. Pendahuluan

PT MSRA adalah perusahaan tempat penulis bekerja selama 31 bulan terakhir. Perusahaan yang beralamat di Jl Rancajigang Desa Padamulya Kecamatan Majalaya Kabupaten Bandung ini, bergerak dalam bidang industri bakery, dimana produk roti dibuat dan di jual ke berbagai wilayah di Indonesia sejak tahun 1977. Dengan area pemasaran yang cukup luas dan jumlah produksi yang cukup besar, tidak dapat dipungkiri jika perusahaan ini memiliki cukup banyak karyawan.

Memiliki banyak karyawan merupakan salah satu kebanggaan bagi perusahaan, karena ini berarti perusahaan mampu menyerap banyak tenaga kerja dari area sekitar, membantu taraf hidup warga dan meningkatkan perekonomian daerah.

Namun, memiliki banyak karyawan juga rupanya menimbulkan permasalahan tersendiri, dimana tingkat keluar masuk karyawan (turnover) yang terjadi cukup besar dapat mengganggu produktifitas kerja pada perusahaan. Sehingga menimbulkan kerugian-kerugian baik pada perusahaan maupun pada karyawan.

Kerugian yang di alami perusahaan dapat dilihat dari membengkaknya budget biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk proses perekrutan karyawan, pendidikan dan pelatihan, serta biaya pesangon dan lain sebagainya. Tentunya tidak ada satu perusahaan pun, yang mengharapkan hal tersebut terjadi.

Kerugian yang terjadi pada karyawan dapat berupa tingginya tingkat stress. Karena pada umumnya, apabila ada karyawan yang keluar, otomatis ada ada posisi yang kosong dan pekerjaan yang tertunda. Untuk memaksimalkan kinerja perusahaan, seringkali tenaga kerja

yang ada diperbantukan untuk mengerjakan pekerjaan yang tertunda tersebut. Sehingga pekerjaan menjadi bertambah, kemudian menghambat produktifitas dan pada akhirnya tujuan dari perusahaan sulit di wujudkan.

Berdasarkan fakta inilah yang akhirnya membuat penulis tertarik untuk mengangkat permasalahan turnover karyawan yang terjadi sebagai bahan penelitian. Fakta ini kemudian didukung dengan adanya data yang penulis dapatkan dari sumber terpercaya.

Data tersebut dapat kita lihat pada Tabel 1 berikut ini :

Tabel 1
Data Turnover Karyawan PT MSRA

Periode	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Keluar
Januari 2017	22 Orang	61 Orang
Februari 2017	7 Orang	0 Orang
Maret 2017	0 Orang	3 Orang
April 2017	92 Orang	130 Orang
Mei 2017	163 Orang	101 Orang
Juni 2017	24 Orang	144 Orang
Juli 2017	2 Orang	105 Orang
Agustus 2017	20 Orang	17 Orang
September 2017	20 Orang	43 Orang
Oktober 2017	40 Orang	34 Orang

Sumber: Dokumen Internal Perusahaan

Dari data tersebut dapat kita lihat bahwa telah terjadi turnover karyawan dengan jumlah yang cukup signifikan pada periode Januari s/d Oktober 2017.

Berdasarkan fakta dan data yang ada, kemudian penulis mencoba meneliti dan mempelajari lebih lanjut mengenai turnover karyawan di PT MSRA dengan tujuan untuk mengetahui faktor-faktor apa sajakah yang menjadi penyebab terjadinya turnover karyawan di PT MSRA. Lalu bagaimana dampak turnover tersebut pada perusahaan, dan bagaimana cara meminimalisir terjadinya turnover karyawan tersebut.

II. Kajian Teori

Di dalam bukunya Turn over karyawan “Kajian Literatur”, Ilham Akhsanul Ridho memaparkan bahwa Turn over merupakan proporsi jumlah anggota organisasi yang secara sukarela (*voluntary*) dan tidak sukarela (*non voluntary*) meninggalkan organisasi dalam kurun waktu tertentu. Pada Umumnya dinyatakan dalam satu tahun, turn over tidak boleh lebih dari 10% pertahun.

Masih mengutip pada buku yang sama, Jackofsky dan Peter (1983) memberi batasan *turnover* sebagai perpindahan karyawan dari pekerjaan yang sekarang. Cascio (1987) mendefinisikan *turnover* sebagai berhentinya hubungan kerja secara permanen antara perusahaan dengan karyawannya. Maier (1971) menyebutkan bahwa *turnover* sebagai perpisahan antara perusahaan dan pekerja, sedangkan Scott (1977) mendefinisikan gejala *turnover* sebagai perpindahan tenaga kerja dari dan ke sebuah perusahaan.

Beach (1980) menggunakan kata termination, *turnover* dijelaskan sebagai berpisah atau berhentinya karyawan dari perusahaan yang mengupahnya dengan berbagai alasan. Mobley (1986) seorang pakar dalam masalah pergantian karyawan memberikan batasan *turnover* sebagai berhentinya individu dari anggota suatu organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan.

Turnover adalah keluar masuknya tenaga kerja dalam suatu perusahaan dalam kurun waktu tertentu (Flippo,1994). Menurut Supriyanto (2003) yang dimaksud *turnover* adalah proporsi jumlah anggota organisasi yang secara sukarela (*voluntary*) dan tidak (*non*

voluntary) meninggalkan organisasi dalam kurun waktu tertentu. Umumnya dinyatakan dalam satu tahun, *turnover* tidak boleh lebih dari 10%.

Dari beberapa definisi diatas, penulis mengadopsi definisi Flippo (1994) bahwa *turnover* adalah proses keluar masuknya karyawan / tenaga kerja dalam suatu perusahaan pada kurun waktu tertentu.

Untuk memperkuat penelitian ini, maka penulis mencoba mempelajari beberapa penelitian terdahulu yaitu: 1) *Employee Dissatisfaction and Turnover Crises in the Malaysian Hospitality Industry* (Rasmi, 2013) dalam **ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI TURNOVER INTENTION (KEINGINAN BERPINDAH) KARYAWAN PADA PERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI** (Ana Sri Wahyuni,2014) yang menyatakan bahwa penyebab *turnover* adalah ketidakpuasan pekerjaan, gaji dan kondisi lingkungan pekerjaan. 2) *Labor Turnover in the Sugar Industry in Kenya. European* (Orwa, 2012) dalam **ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI TURNOVER INTENTION (KEINGINAN BERPINDAH) KARYAWAN PADA PERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI** (Ana Sri Wahyuni,2014) yang menyatakan bahwa masalah gaji adalah penyebab utama adanya keinginan berpindah karyawan, penyebab selanjutnya adalah minimnya promosi, kondisi pekerjaan dan gaya kepemimpinan. 3) *The Turnover Intentions for Construction Engineers* (Shun, 2011) dalam **ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI TURNOVER INTENTION (KEINGINAN BERPINDAH) KARYAWAN PADA PERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI** (Ana Sri Wahyuni,2014) yang menyatakan bahwa faktor utama penyebab karyawan memiliki keinginan berpindah adalah gaji dan promosi serta komitmen terhadap perusahaan. 4) **ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING TURNOVER INTENTION OF KISEL OUTSOURCING EMPLOYEE AT PT. TELKOMSEL WEST JAVA REGIONAL** (Putri,2013) yang menyatakan bahwa faktor yang membentuk *turnover* intention karyawan outsourcing Kisel Regional Jawa Barat yang ditempatkan di PT. Telkomsel Regional Jawa Barat adalah komitmen organisasi, kepuasan kerja, stress kerja dan pengembangan karir.

Mengutip pada jurnal **ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI TURNOVER INTENTION (KEINGINAN BERPINDAH) KARYAWAN PADA PERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI** (Ana Sri Wahyuni,2014) bahwa faktor penyebab terjadinya *turnover* menurut Michael (1995) adalah: gaji/ upah, desain pekerjaan, pelatihan dan pengembangan, perkembangan karir, komitmen, kurangnya kekompakan dalam kelompok/ organisasi, ketidakpuasan dan bermasalah dengan atasan atau pengawas, rekrutmen, seleksi dan promosi.

Adapun beberapa Beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya intensi *turnover* menurut Jewell dan Siegall (1998) terdapat dua bagian yaitu variabel pribadi antara lain kepuasan kerja, usia, jenis kelamin, pendidikan, lamanya kerja, pelatihan kerja, profesionalisme, pengungkapan kebutuhan akan pertumbuhan pribadi, jarak geografis dari tempat kerja, dan keinginan yang diungkapkan untuk tinggal dengan organisasi itu dan variabel organisasional misalnya sistem penghargaan. Variabel situasional lain termasuk gaji, kesempatan promosi, dan sejauh mana kerja dalam suatu jabatan menjadi rutinitas.

Penulis menyadari, bahwa faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* sangat kompleks dan saling berkait satu sama lain, maka penulis memutuskan untuk membahas beberapa faktor penyebab saja disesuaikan dengan faktor penyebab yang terjadi pada perusahaan tempat penulis meneliti. Mengutip pada jurnal **ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING TURNOVER INTENTION OF KISEL OUTSOURCING EMPLOYEE AT PT. TELKOMSEL WEST JAVA REGIONAL** (Putri,2013) beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya *turnover* adalah sebagai berikut :

1) **KEPUASAN KERJA**, Locke dalam buku Kaswan (2012:283) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif serta menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Ada beberapa definisi menurut pendapat ahli mengenai kepuasan kerja, satu diantaranya yaitu "Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting." (Luthans dalam Kaswan, 2012:283). Teori yang melandasi hubungan antara kepuasan dengan turnover intention adalah teori yang

diungkapkan Hanafiah (2014) keinginan untuk berpindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya, dipengaruhi oleh aspek kepuasan kerja yang meliputi kepuasan atas supervisi yang diterima, kepuasan upah dan promosi, kepuasan dengan rekan kerja, dan kepuasan akan pekerjaan. Tidak adanya kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan akan mempengaruhi kondisi karyawan tersebut dan akibatnya cenderung meningkatkan turnover intention.

2) STRES KERJA, Stres mempunyai arti yang berbeda-beda bagi masing-masing individu. Kemampuan setiap orang beraneka ragam dalam mengatasi jumlah, intensitas, jenis, dan lamanya stres. Orang lebih mudah membicarakan ketegangan daripada stres. Stres merupakan sesuatu yang menyangkut interaksi antara individu dan lingkungan, yaitu interaksi antara stimulasi dan respons. Jadi stres adalah konsekuensi setiap tindakan dan situasi lingkungan yang menimbulkan tuntutan psikologis dan fisik yang berlebihan pada seseorang. Teori yang melandasi hubungan antara stres kerja dengan turnover intention adalah teori yang dikemukakan oleh Suhanto (2009) dimana perubahan kondisi lingkungan organisasi baik internal atau eksternal secara langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi stres kerja yang dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja yang pada akhirnya dapat menimbulkan keinginan berpindah kerja pada karyawan.

3) KOMITMEN ORGANISASI, Menurut Robbins (2008:100) komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak kepada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2008:155) memberikan definisi "*Organizational Commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization*". Teori yang melandasi hubungan komitmen organisasi dengan turnover intention yaitu teori yang diungkapkan Sijabat (2011) dimana individu yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi cenderung tidak akan mau meninggalkan organisasi walaupun ada tawaran pekerjaan di tempat lain. Hal ini terjadi karena individu yang memiliki komitmen organisasi percaya dan menerima tujuan maupun nilai-nilai organisasi, serta ingin selalu berusaha demi tercapainya tujuan organisasi.

Dampak *turnover* bagi organisasi diantaranya adalah: 1) Biaya perekrutan karyawan, menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi, penarikan dan mempelajari pergantian. 2) Biaya pelatihan, menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih. 3) Apa yang dikeluarkan untuk karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut. 4) Tingkat kecelakaan para karyawan baru cenderung lebih 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. 8) Perlu dilakukan kerja lembur, untuk meminimalisir kegagalan produksi.

Selain dampak diatas, masih banyak lagi kerugian kerugian yang mungkin ditimbulkan dari terjadinya turnover karyawan, yaitu : Dilihat dari segi biaya, perusahaan harus mengeluarkan biaya extra mulai dari perekrutan, pendidikan, pelatihan hingga mendapatkan tenaga kerja yang siap pakai. Belum lagi perusahaan juga harus mengeluarkan biaya pesangon untuk karyawan yang keluar dan lain sebagainya. Dilihat dari segi sumber daya, *turnover* yang terjadi berarti perusahaan kehilangan sejumlah tenaga kerja. Dan kehilangan tersebut harus diganti oleh karyawan yang baru. Keluarnya karyawan berarti ada posisi tertentu yang lowong dan harus segera diisi. Selama masa lowong, maka tenaga kerja yang ada seringkali diperbantukan untuk melaksanakan tugas tersebut. Otomatis pekerjaan bagi karyawan yang masih ada akan bertambah dan kemudian menghambat produktivitas kerja karena hal ini berdampak pada pekerjaan sebelumnya yang terbengkalai. Sehingga tujuan dari perusahaan akan menjadi sulit untuk diwujudkan. Dilihat dari segi motivasi karyawan, karyawan yang tertinggal akan terpengaruh motivasi dan semangat kerjanya. Dan Mulai berfikir untuk mulai mencari lowongan kerja, untuk kemudian melakukan *turnover*. Tingkat *turnover* yang tinggi dalam organisasi menunjukkan perlu diperbaikinya kondisi kerja dan cara pembinaannya.

Berikut ini sejumlah hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk memerangi masalah tingginya tingkat keluar masuknya karyawan menurut Greshing (1997) yaitu : 1) Mengevaluasi kembali praktek perekrutan karyawan. Mungkin perusahaan sedang mempekerjakan karyawan yang kualifikasinya terlalu tinggi dan tentu saja memiliki

kemungkinan besar untuk merasa jemu atau tak puas. 2) Mempekerjakan kembali mantan karyawan. Ini bisa memberikan kesan kepada yang lain bahwa perusahaan ini adalah tempat yang baik untuk bekerja karena mau menerima kembali mantan karyawannya. 3) Mempertimbangkan pengembangan rencana pensiun atau pembagian keuntungan. 4) Meyakinkan diri bahwa perusahaan telah membuat kesempatan bagi promosi adil dan dapat dimengerti dengan baik. 5) Membuka saluran komunikasi bagi manajemen. Ketika karyawan tak mengerti tujuan dari perusahaan dan bagaimana hal itu akan mempengaruhi hidup mereka, rasa tak puas bisa berkembang. 6) Meningkatkan penggunaan insentif non finansial. Penghargaan terhadap prestasi kerja, tanggung jawab tambahan adalah beberapa cara untuk melakukan hal ini. 7) Melakukan interview untuk karyawan yang mau pindah kerja dan meninggalkan perusahaan. 8) Menanyakan kepada karyawan sekarang tentang apa yang mereka suka dan tidak suka dari hal yang dipraktikkan di perusahaan. Survei sikap merupakan cara baik untuk mendapatkan informasi. 9) Melakukan penilaian secara teratur. Para karyawan berhak tau bagaimana kerja mereka.

Menurut Pambudi (2000) yang mengutip pendapat Agustien sebagai *General Manager Recruitment Services* of Jakarta Consulting Group yang menyatakan ada tiga faktor yang harus diperhatikan oleh perusahaan yaitu : 1) Pemberian penghasilan dan tunjangan yang jumlahnya bersaing dengan perusahaan lain. 2) Pemberian kesempatan pengembangan karir, peluang untuk promosi harus ada dan jelas aturan mainnya, berdasarkan prestasi kerja, senioritas atau yang lain sebagainya. 3) Peluang untuk menambah pengetahuan. Baik berupa pelatihan maupun pendidikan.

III. Metode Penelitian

Pada kesempatan kali ini penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif. Dengan metode analisis data deskriptif sehingga diharapkan dapat mendeskripsikan karakteristik variabel penelitian dengan lebih kompleks. Adapun jenis pendekatan yang penulis lakukan melalui pendekatan deduktif, dimana pemaparan dilakukan dengan teori terlebih dahulu untuk kemudian di bandingkan dengan fakta/ bukti empiris lapangan. Unit analisis sendiri penulis lakukan pada perusahaan bakery PT MSRA, Jl Rancajigang, Desa Padamulya Kecamatan Majalaya Kabupaten Bandung. Dengan pengambilan teknik sampling *unproportional random sampling*, yaitu pengambilan sampel dari anggota populasi secara acak dan tidak proporsional. Teknik ini digunakan karena jumlah karyawan yang cukup banyak dan mengingat waktu yang kurang memungkinkan.

Teknik pengumpulan data sendiri penulis lakukan dengan observasi langsung di lapangan (jenis data primer), dibarengi dengan studi pustaka baik melalui buku buku maupun jurnal (jenis data sekunder).

IV. Hasil Dan Pembahasan

Salah satu aspek yang penting dalam organisasi adalah mempertahankan keberadaan karyawan dan menekan turnover. Namun pada kenyataannya, seringkali manager sumber daya manusia kurang dapat memahami aspek aspek yang mendasari keputusan seorang karyawan untuk turnover. Akibat dari ketidaktahuan ini maka timbul kesenjangan antara pihak karyawan dengan pihak manajemen.

Berdasarkan observasi yang telah dilakukan oleh penulis, maka penulis sangat setuju untuk mengadopsi definisi turnover karyawan sesuai dengan definisi Flippo (1994) bahwa turnover adalah proses keluar masuknya karyawan / tenaga kerja dalam suatu perusahaan pada kurun waktu tertentu. Umumnya dinyatakan dalam satu tahun, *turnover* tidak boleh lebih dari 10%. Jika kita merujuk pada data yang ada, dimana pada bulan Juni 2017 pada PT MSRA terjadi tingkat turnover yang tertinggi selama periode Januari s/d Oktober 2017, yaitu sebesar 144 karyawan. Jika kita coba hitung tingkat prosentase karyawan yang keluar terhadap jumlah karyawan yang ada pada bulan tersebut sebanyak 1.600 karyawan maka dapat kita hitung nilai prosentase turnovernya sebesar 9%. Hampir mendekati 10 %, dan ini menandakan tingkat turnover karyawan pada PT MSRA cukup tinggi.

Adapun untuk faktor yang mempengaruhi terjadinya turnover karyawan pada PT MSRA adalah sebagai berikut : 1) Kepuasan kerja, faktor kepuasan kerja menjadi faktor yang

mendominasi alasan mengapa karyawan PT MSRA melakukan *turnover*. Terutama pada kalangan operator (Golongan 1&2), sedangkan pada kalangan staff sendiri tingkat kepuasan karyawan sedikit lebih tinggi dibandingkan level operator. Ketidakpuasan kerja itu meliputi ketidakpuasan atas upah, dimana upah yang mereka terima dianggap belum sesuai dengan Upah Minimum Regional (UMR), minimnya promosi bagi karyawan yang berprestasi, ketidakpuasan atas rekan kerja maupun ketidakpuasaan atas pekerjaan. Ketidakpuasan atas upah lumrah terjadi pada perusahaan-perusahaan dengan tingkat turnover tinggi. Tidak adanya standar upah yang jelas, minimnya bonus dan insentif disinyalir menjadi faktor terbesar ketidakpuasan karyawan. Belum adanya tunjangan transport, tunjangan masa kerja, tunjangan keahlian, dan tunjangan lain turut memperparah tingkat turnover karyawan pada level operator. Ketidakpuasan atas pekerjaan terjadi akibat pekerjaan yang bersifat monoton, sehingga karyawan merasa jenuh dan kemudian berfikir untuk mencari pekerjaan baru yang lebih segar dan menantang. Umumnya turnover ini banyak terjadi pada level staff dengan tingkat background pendidikan yang lebih tinggi. Faktor ini diperkuat oleh hasil penelitian terdahulu. Dan teori para ahli dimana teori yang melandasi hubungan antara kepuasan dengan turnover intention adalah teori yang diungkapkan Hanafiah (2014) keinginan untuk berpindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya, dipengaruhi oleh aspek kepuasan kerja yang meliputi kepuasan atas supervisi yang diterima, kepuasan upah dan promosi, kepuasan dengan rekan kerja, dan kepuasan akan pekerjaan. 2) Stres kerja, stres kerja pada PT MSRA terjadi akibat adanya tekanan baik dari dalam maupun dari luar. Perubahan lingkungan baik secara langsung maupun tidak langsung turut berpengaruh pada tingkat stress karyawan. Kemampuan setiap individu dalam menghadapi stress tentulah berbeda-beda. Pada tempat penulis melakukan penelitian, yaitu pada PT MSRA tingkat usia, background pendidikan, lama kerja turut mempengaruhi karyawan dalam mengatasi stres kerja. Semakin muda tingkat umur karyawan maka kemampuan dalam mengatasi stres semakin rendah, itu mempengaruhi tingkat turnover karyawan menjadi semakin tinggi. Semakin baik background pendidikan karyawan berbanding lurus dengan kemampuan karyawan tersebut dalam menghadapi tingkat stres kerja. Namun faktanya latar belakang pendidikan ini terkadang berbanding lurus dengan tingkat turnover karyawan. Hal tersebut dikarenakan ada faktor lain yang mempengaruhi. Faktor lama kerja juga berbanding lurus dengan kemampuan menghadapi stres kerja, semakin lama masa kerja, kemampuannya dalam menghadapi stres akan semakin baik. Dan tentu berpengaruh pada tingkat turnover karyawan yang menurun. Pada Lini Operator pekerjaan cenderung monoton dan menimbulkan kejenuhan. Sedangkan pada level staff pekerjaan cenderung lebih bervariasi, dan sudah terjadinya perolangan pada departemen tertentu. Sehingga dapat menekan terjadinya turnover. 3) Komitmen Organisasi di PT MSRA sendiri menurut penulis dapat dikatakan masih sangat rendah. Secara sederhana dapat dilihat dari tingkat kehadiran. Pada saat jam masuk kerja dan jam pulang kerja. Semakin pagi karyawan datang pada perusahaan, dapat diasumsikan semakin loyal karyawan tersebut terhadap perusahaan, dan diharapkan upaya pelaksanaan tugas dan tanggung jawab bisa lebih baik. Sehingga otomatis tujuan organisasi akan lebih mudah tercapai. Namun sebaliknya, ketika karyawan datang pada perusahaan lebih siang, maka dapat diasumsikan karyawan tersebut kurang loyal atau mungkin loyalitas mereka kepada perusahaan cukup rendah. Belum lagi ditambah dengan pekerjaan-pekerjaan yang non value added atau pekerjaan yang tidak menambah nilai pada perusahaan. Hal tersebut membuat organisasi kesulitan mencapai tujuan yang sudah ditetapkan di awal. Karyawan-karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi atau perusahaan, akan cenderung berkeinginan untuk tetap bertahan berada di dalam organisasi tersebut. Hal tersebut berbanding terbalik dengan fakta yang ada di PT MSRA dimana tingkat turnover yang tinggi menunjukkan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi yang rendah.

Dari faktor penyebab terjadinya turnover, kemudian memberikan dampak yang tidak bisa dipandang sebelah mata. Tidak terhitung kerugian yang terjadi akibat turnover karyawan.

Dari hasil penelitian yang penulis lakukan, penulis melihat beberapa dampak yang terjadi akibat turnover ini, diantaranya adalah sebagai berikut: 1) Produksi yang berjalan kurang maksimal, yang disebabkan karena karyawan terutama pada level operator produksi melakukan turnover secara mendadak. Akibatnya seringkali terjadi hasil produksi yang tidak

sesuai dengan order marketing. Dampak lebih lanjut terjadi ketika perusahaan harus membayar pinalti atas wan prestasi yang terjadi akibat tidak mampu mengirim kan barang sesuai dengan pesanan. 2) Perusahaan harus mengeluarkan biaya pesangon untuk karyawan yang resign atau melakukan pengunduran diri. 3) Perusahaan harus mengeluarkan biaya extra untuk melakukan perekrutan karyawan, pelatihan hingga karyawan siap pakai. Hal ini sebenarnya bisa diminimalisir seandainya perusahaan mampu melakukan maintenance terhadap karyawannya. Biaya perekrutan umumnya menjadi lebih besar ketika spesifikasi karyawan yang diinginkan pada level yang lebih tinggi. Karena perusahaan perlu mengeluarkan biaya iklan baik pada media masa maupun pada media elektronik. 4) Terjadinya turnover secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan. Karena ketika terjadi turnover karyawan maka otomatis ada posisi posisi yang kosong, ada pekerjaan yang terbengkalai, walaupun pekerjaan tersebut dibebankan pada karyawan yang masih ada maka akan terjadi over kapasitas sehingga kinerja karyawan menjadi tidak maksimal. Jika karyawan tersebut mampu mengelola tingkat stres kerja dengan baik, mungkin ini keuntungan untuk perusahaan. Beda halnya jika karyawan yang masih ada kemudian tidak mampu mengatasi tingkat stresnya dengan baik, bahkan berfikir untuk kemudian turut serta melakukan turnover, tentu menjadi kerugian bagi perusahaan. 5) Tingkat kepuasan kerja yang menurun berdampak pada kinerja dan produktivitas yang menurun, yang kemudian menghambat pada pencapaian tujuan perusahaan yang sudah ditargetkan di awal.

Setelah memahami definisi turnover dengan jelas. Kemudian mengetahui faktor penyebab terjadinya turnover pada PT MSRA tempat penulis melakukan penelitian, dan melihat dampak yang ditimbulkan, penulis juga melihat telah terjadi upaya upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk meminimalisir tingkat turnover yang terjadi diantaranya adalah sebagai berikut : 1) Untuk meminimalisir turnover yang disebabkan oleh kurangnya tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan, terutama pada gaji, mulai per awal tahun 2018 ini PT MSRA memberikan kenaikan gaji yaitu sebesar 8% dari gaji sebelumnya dan pemberian tunjangan yang jumlahnya bersaing dengan perusahaan lain. Pemberian tunjangan yang dirasakan nyata adalah pemberian tunjangan masa kerja, dimana dengan adanya tunjangan ini diharapkan dapat memberikan motivasi lebih bagi para karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dan dapat mendukung setiap tujuan organisasi yang telah ditetapkan. 2) Untuk meminimalisir turnover yang disebabkan oleh tingkat stress yang terjadi, per awal tahun 2018 ini PT MSRA memindahkan semua staf yang ada. Dari yang tadinya tempatnya terpisah per divisi, per area menjadi satu wilayah yang sama. Hal ini dimaksudkan agar terjadinya saling melengkapi satu sama lain. Para staff muda / junior dengan tingkat kemampuan mengatasi stress yang rendah kini dapat di imbangi oleh para staff senior yang tingkat kemampuan mengalami stress yang lebih baik. Memudahkan koordinasi satu sama lain. Sehingga diharapkan dapat meminimalisir tingkat stress yang terjadi 3) Untuk meningkatkan tingkat komitmen karyawan pada perusahaan, dan mengikat atau memaintenance keberadaan karyawan sebagai asset besar perusahaan sebenarnya PT MSRA sudah melakukan proses pelatihan TOTAL QUALITY MANGEMENT dimana seluruh karyawan dilibatkan dalam acara yang dilakukan secara periodik untuk menjalin kebersamaan antara karyawan dan management. Dimana pada pelatihan tersebut, selain sebagai sarana menambah sense of belonging karyawan terhadap perusahaan, acara tersebut juga sebagai media menurunkan tingkat stress karyawan terhadap rutinitas yang terjadi. Karena di dalam acara tersebut tidak hanya pelatihan tapi ada sesion entertainmen yang menghibur.

V. Penutup

➤ Simpulan

Berdasarkan hasil analisis deskriptif , penulis sangat setuju untuk mengadopsi definisi *turnover* karyawan sesuai dengan definisi Flippo (1994) bahwa *turnover* adalah proses keluar masuknya karyawan / tenaga kerja dalam suatu perusahaan pada kurun waktu tertentu. Mengenai faktor penyebab terjadinya *turnover* karyawan, penulis sangat setuju dengan faktor kepuasan kerja, stres kerja, dan komitmen organisasi yang menjadi faktor dominan penyebab terjadinya *turnover* karyawan pada PT MULTI STAR RUKUN ABADI. Mengenai dampak yang ditimbulkan akibat *turnover* karyawan, penulis sangat menyadari akan kemungkinan

terjadinya kerugian yang ditanggung baik oleh perusahaan maupun oleh karyawan. Mulai dari segi biaya, segi sumber daya dan segi motivasi kerja. Adapun mengenai upaya meminimalisir tingkat *turnover* karyawan yang sudah dilakukan di PT MSRA diantaranya adalah dengan pemberian kenaikan gaji dan tunjangan yang sesuai, proses pembauran semua staff pada area yang sama sehingga diharapkan dapat membantu mengimbangi tingkat stress yang terjadi. Dan memudahkan dalam koordinasi antar departemen. Juga dilakukannya pelatihan – pelatihan yang dapat menambah sense of belonging para karyawan dan memberikan hiburan dari rutinitas kerja yang melelahkan.

➤ **Saran**

Berdasarkan hasil yang diperoleh dalam penelitian ini, maka saran yang dapat diajukan oleh penulis adalah sebagai berikut: 1) Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, selain memberikan peningkatan gaji yang sesuai dan pemberian tunjangan hendaknya perusahaan dapat memberikan fasilitas penunjang untuk karyawan terutama pada level golongan 1&2. Pemberian fasilitas yang dimaksud berupa pemberian seragam kerja free, pemberian transportasi disesuaikan dengan area domisili karyawan dan lain sebagainya. 2) Untuk menurunkan tingkat stress karyawan hendaknya perusahaan memberikan kenyamanan dalam bekerja bisa dalam bentuk diputarnya music selama bekerja, sehingga memberikan kesan relaks namun tetap dalam koridor pencapaian target perusahaan. 3) Untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan, hendaknya perusahaan mengadakan acara pelatihan secara lebih intensif, dengan tujuan mengedukasi dan menambah sense of belonging karyawan pada perusahaan nya.

Daftar Pustaka

- Akhsanu ridlo, Ilham. (2012). *Turnover karyawan “ Kajian Literatur”*. Surabaya : PH Movement Publication melalui <https://www.scribd.com/doc/78478535/Turn-Over-Karyawan-Kajian-Literatur>
- Ana Sri Wahyuni.(2014). *ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI TURNOVER INTENTION (KEINGINAN BERPINDAH) KARYAWAN PADA PERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI. Volume 8, No.2*
- Emdy Mahardika Putra, I Gst. Ag. Gd.(2015). *PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. AUTOBAGUS RENT CAR BALI. Vol. 4, No. 4.*
- Febrian Ramasari, Putri (2013). *ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING TURNOVER INTENTION OF KISEL OUTSOURCING EMPLOYEE AT PT. TELKOMSEL WEST JAVA REGIONAL*
- Indra Prihanjanan, I putu .(2013). *Recommendation on Decreasing the Employee's Turnover Rate Using the Analysis of Pushing and Pulling Factors. Vol. 11, No. 1.*
- Jewell, L. N. & Siegall, M. 1998. Psikologi Industri/ Organisasi Modern. Terjemahan. Arcan: Jakarta.
- Mathis, R. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia, Human Resource Management. PT Salemba Emban Patria: Jakarta.
- Malik, Alfian.(2014). *PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN LOYALITAS KERJA DENGAN INTENSI TURNOVER PADA KARYAWAN PT. CIPAGANTI HEAVY EQUIPMENT SAMARINDA. Volume 2, Nomor 1.*
- Putu Indrayanti, Desak, I Gede Riana (2016). *PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION MELALUI MEDIASI KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA PT. CIOMAS ADISATWA DI DENPASAR. Vol 5, No 55*
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Bandung : CV. Mandar Maju