



Contents lists available at [Journal IICET](#)

JPPi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)

ISSN: 2502-8103 (Print) ISSN: 2477-8524 (Electronic)

Journal homepage: <https://jurnal.iicet.org/index.php/jppi>



Strategi manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi pandemi covid untuk menjaga tingkat *turn over* karyawan

Sumardin Sumardin

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Ibnu Sina, Indonesia

Article Info

Article history:

Received Jul 05th, 2022

Revised Des 29th, 2022

Accepted Jun 17th, 2023

Keyword:

Kinerja karyawan,
Motivasi kerja,
Turn over karyawan

ABSTRACT

Keluar masuk (*turnover*) karyawan mungkin merupakan hal yang lumrah bagi sebuah perusahaan. Tetapi jika terlalu banyak pergantian karyawan, ini akan menjadi masalah dan perusahaan bisa menderita kerugian besar. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menangani pergantian karyawan melalui pemberdayaan karyawan dengan harapan mengurangi atau bahkan menghilangkan pergantian karyawan. Penelitian ini menggunakan metode sastra. Strategi yang dilakukan untuk mengatasi permasalahan tersebut adalah dengan melakukan perjanjian kerja dengan karyawan baru. Perjanjian kerja memuat beberapa hal, yaitu: 1). Jangka waktu yang diperbolehkan bagi pegawai baru yang diterima untuk mengundurkan diri 2). Karyawan yang telah diterima tetapi kontraknya belum berakhir, dan ingin mengundurkan diri, maka ia wajib mengganti biaya pelatihan. Strategi selanjutnya untuk memunculkan dorongan untuk berprestasi & motivasi internal, yaitu menekankan bahwa kepemimpinan tidak hanya dalam manajemen, tetapi juga dalam setiap karyawan. Pemberdayaan ini akan membuat karyawan jeli dalam segala hal yang ada dalam organisasi. Akurasi yang menjadikan potensi karyawan tergali secara optimal, sehingga kepuasan kerja tinggi, dan intensitas *turnover* rendah. Pemberdayaan karyawan dapat melalui kegiatan studi lanjut, memberikan tantangan kerja, memberikan kebebasan berinovasi dalam menyelesaikan tugas, dan menjamin keamanan kerja. Selanjutnya, organisasi juga dapat menawarkan promosi berdasarkan prestasi bekerja, senioritas terbuka. Situasi kondusif seperti ini akan mengurangi niat untuk berubah.



© 2023 The Authors. Published by IICET.

This is an open access article under the CC BY-NC-SA license
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)

Corresponding Author:

Sumardin Sumardin,
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Ibnu Sina
Email: sumardin@uis.ac.id

Pendahuluan

Sumber daya diperlukan setiap perusahaan untuk mencapai tujuannya di zaman yang semakin maju. Sumber daya terdiri atas sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya ilmu pengetahuan, sumber daya teknologi dan salah satu sumber daya yang terpenting adalah sumber daya manusia. Bagi perusahaan sumber daya manusia adalah sumber yang penting selain sumber daya alam dan sumber daya ekonomi. Perusahaan senantiasa perlu mengatur sumber daya dengan melakukan investasi untuk penerimaan, penyeleksian, dan mempertahankan sumber daya manusia yang potensial agar tidak berdampak pada *turnover*. Persaingan perusahaan saat ini semakin ketat. Banyak persaingan tidak menutup kemungkinan perusahaan akan gagal. Karena itu, perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor yang mungkin menyebabkan kegagalan bagi perusahaan itu sendiri secara serius. Salah satu penyebab kegagalan ini adalah faktor manajemen sumber daya

manusia. Untuk mengantisipasi hal tersebut, maka diperlukan pengelolaan sumber daya manusia yang baik. (Susilo. A. P, Sutanto, 2020)

Turnover adalah keluarnya karyawan dari suatu organisasi tempat mereka bekerja. Turnover memang merugikan organisasi, meskipun ada juga turnover yang justru menguntungkan organisasi. Organisasi akan menderita kerugian jika karyawan yang keluar adalah karyawan yang memiliki pengalaman tinggi, memiliki berkemampuan tinggi dan memiliki kedudukan penting. Di sisi lain, organisasi akan beruntung, jika pegawai yang keluar memiliki jabatan yang tidak penting (marjinal). Posisi yang ditinggalkannya akan diisi oleh pegawai lain yang sudah menunggu kenaikan pangkat. Turnover pada organisasi secara umum berdampak negatif. Begitulah pentingnya masalah ini omset, sehingga isu tersebut menjadi salah satu variabel dependen pada banyak belajar. Turnover ini berkaitan dengan kepuasan kerja. Oleh karena itu, organisasi berusaha agar karyawannya memiliki kepuasan kerja tinggi, sehingga mengurungkan niatnya untuk berbalik. Upaya organisasi berhubungan dengan tingkat kepedulian pemimpin terhadap karyawannya. Semakin dia peduli semakin rendah kecenderungan karyawan untuk keluar. (Ramdani et al., 2021)

Perhatian pemimpin biasanya dalam bentuk program pemberdayaan karyawan. Contoh program adalah peluang untuk mendapatkan pengetahuan lebih lanjut. Masalahnya tidak semua karyawan itu jeli program-program ini. Bisa jadi karyawan justru merasa terbebani dengan program-program tersebut. Sehingga permasalahan dalam tulisan ini adalah pegawai yang kurang jeli peluang yang ditawarkan oleh pemimpin organisasi untuk memberdayakan diri mereka sendiri. Karyawan tidak memiliki dorongan pencapaian yang tinggi (nAch, need for achievement). Akibatnya, jika karyawan tersebut sedikit tidak puas dengan pekerjaannya, maka kecenderungannya adalah omset. Bahkan jika Anda tetap setia pada organisasi, kesehatan mentalnya mungkin terganggu. Ia merasa terpenjara oleh pekerjaan dan organisasinya. (Lestari et al., 2021)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan strategi organisasi untuk pemberdayaan karyawan sehingga kecenderungan turnover karyawan menjadi mengurangi. Tulisan ini lebih berpihak pada karyawan, karena dihadapan organisasi/pimpinan, Karyawan sering merasa ter subordinasi. Manfaat menulis adalah untuk mencerahkan karyawan bahwa apapun kondisi organisasi, ternyata ada sisi positif yang bisa digali. (Norman et al., 2021)

Proses penggalian sisi positif tersebut sebenarnya merupakan proses pemberdayaan karyawan. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya tidak perlu dibolak-balik atau diganggu kesehatan mentalnya. Turnover memberikan dampak positif bagi organisasi yaitu membawa organisasi pada tingkat efisiensi yang lebih tinggi. Omset yang dibutuhkan oleh organisasi terhadap karyawan yang kinerjanya rendah, tetapi nilai turnover nya harus dikendalikan sehingga organisasi dapat memperoleh manfaat dari peningkatan kinerja karyawan baru yang lebih besar dibandingkan dengan biaya rekrutmen yang dikeluarkan oleh organisasi. Omset perlu diwaspadai jika mayoritas karyawan yang meninggalkan pekerjaan atau organisasi adalah sumber daya manusia yang kompeten. (Sholihah, 2020).

Metode

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif studi kasus. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan) analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna, dari pada generalisasi (Sugiyono, 2015). Metode penelitian dengan studi kepustakaan (literacy research) adalah penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan mengumpulkan sejumlah buku, majalah yang berhubungan dengan masalah dan tujuan penelitian. Menurut Miles (1992) analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu: reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi Penelitian ini bersifat eksploratif yaitu penelitian dilakukan untuk menggali dan menemukan hal atau pengetahuan yang baru secara mendalam tentang bagaimana strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam mengendalikan tingkat turnover karyawannya.

Hasil dan Pembahasan

Turnover secara singkat berarti karyawan meninggalkan organisasi. Perputaran dapat dilakukan secara sukarela atau dipaksakan. Turnover yang dilakukan karena terpaksa, biasanya terjadi karena organisasinya bangkrut, maka organisasi tersebut harus diberhentikan karyawannya. Turnover seperti ini adalah keputusan pimpinan, bukan keputusan karyawan. Karyawan juga dipaksa untuk melakukan turnover ketika mereka mencapai usia pensiun penyakit atau kecacatan. Perputaran di alam sukarela biasanya terjadi pada karyawan

yang tidak puas dengan situasi tersebut organisasi tempat mereka bekerja. Jadi hubungan antara turnover dan kepuasan kerja adalah korelasi negatif. Pergantian sukarela juga dapat terjadi ketika sebuah organisasi menawarkan rencana pensiun dini, untuk mempertahankan usia organisasi. (Rusilowati, 2020).

Apakah turnover merugikan organisasi? turnover akan merugikan atau menguntungkan organisasi berdasarkan faktor kualitas karyawan. Jika karyawan yang keluar adalah karyawan yang pengalaman kerjanya tinggi, kualitas pekerjaannya bagus karena sudah diterima berbagai pelatihan dari organisasi dan memegang posisi penting, organisasi akan mengalami kerugian yang sangat besar. Kerugian terjadi karena organisasi telah mengeluarkan banyak biaya dana untuk mengembangkan karyawan, tetapi karyawan segera pergi setelah mendapatkan keuntungan. Selain itu, kualitas karyawan yang baik menyebabkan organisasi tergantung pada nasib karyawan. Apalagi jika kualitas karyawannya bagus belum sempat/keengganan untuk menularkan kemampuannya kepada karyawan lain. (Zulkifli, 2020)

Dampak buruk selanjutnya dari pergantian pada organisasi adalah pergantian itu menular ke karyawan lainnya. Organisasi yang memiliki riwayat tingkat turnover tinggi karena berbagai alasan, cenderung membuat karyawan lama juga keluar. Terus berada di organisasi dengan riwayat turnover yang tinggi dapat membuat karyawan yang ada semakin tidak mempercayai organisasi. Terutama ketika mantan karyawan itu ternyata lebih sukses setelah bekerja di organisasi lain. Dampak buruk selanjutnya adalah pergantian karyawan yang berkualitas ternyata menyebabkan pelanggan juga menghilang. Karyawan berkualitas tinggi berarti dia memiliki memahami rahasia organisasi dalam menarik pelanggan. Jika dia meninggalkan organisasi, itu berarti juga kehilangan penggantinya. Turn Over juga bisa berdampak positif pada organisasi. Jika karyawan yang keluar adalah karyawan yang tidak berpengalaman, organisasi belum menghabiskan dana untuk pengembangan karyawan, ia menempati posisi tidak penting (marginal) dan sering merasa tidak puas dengan pekerjaannya, maka organisasi akan benar-benar diuntungkan. Pelepasan karyawan yang berkualitas. Tingkat rendah ini sebenarnya membuka peluang bagi organisasi untuk mencari karyawan baru yang kualitas yang lebih baik. Selain itu, posisi yang kosong merupakan peluang promosi untuk karyawan lainnya. (Prama Yanti & Sanica, 2021)

Mengapa omset terjadi? Perputaran terjadi karena karyawan tidak puas dengan organisasi tempat dia bekerja. Tidak semua karyawan yang tidak puas akan keluar organisasi. Selain meninggalkan organisasi (keluar), karyawan yang tidak puas dengan organisasi akan melakukan tindakan lain yaitu berdiskusi dengan manajemen agar terjadi perubahan (suara), berdoa sambil berharap perbaikan dalam organisasi, atau berperilaku buruk mengabaikan). Alternatif mana yang akan dipilih oleh individu dari keempat alternatif di atas, tergantung pada tiga hal. Tiga faktor penentu keputusan individu adalah ketersediaan alternatif di luar organisasi, pengorbanan yang mungkin dilakukan untuk memutuskan hubungan, dan tingkat pengalaman menyenangkan yang dia miliki dengan organisasi. Semakin rendah tingkat pengangguran, semakin sedikit pengorbanan individu untuk organisasi dan semakin buruk pengalaman individu di organisasi, semakin banyak individu memutuskan untuk meninggalkan organisasi. (Tyas et al., 2022)

Selanjutnya disebutkan juga bahwa penyebab terjadinya turnover banyak faktor. Faktor-faktor tersebut adalah daya tarik kerja, daya tarik organisasi, karakter karyawan, kesesuaian kualitas pegawai dengan pekerjaan, tingkat pengangguran dan pengaruh dari keluarga. Semakin banyak pekerjaan dianggap tidak menarik dan semakin banyak alternatif pekerjaan di luar (pengangguran rendah), maka karyawan semakin didorong untuk berpindah. Kehadiran karyawan di sebuah organisasi bukanlah suatu kebetulan. Karyawan memilih organisasi yang mereka sukai. Karyawan dengan harga diri rendah cenderung senang dengan organisasi besar. Hal ini karena dia tidak perlu menunjukkan tanggung jawab yang besar. Ketika dia berada di organisasi kecil, kemungkinan akan berubah. (Iskandar & Rahadi, 2021)

Melihat pentingnya karyawan bagi keberlangsungan organisasi, maka organisasi tentunya akan mempertahankan karyawan dengan berbagai strategi. Strategi Investasi langsung yang dilakukan oleh departemen personalia adalah untuk memastikan bahwa gaji, honorarium, dan berbagai reward lainnya harus berjalan lancar, baik jumlah maupun waktunya distribusi (Shaw et al., 1998). Jika gaji tidak diterima secara teratur, maka karyawan akan bertanya-tanya tentang kepastian usia organisasi. Salah satu tanda organisasi akan ditutup adalah gaji karyawan sering goyah.

Untuk mencegah pergantian, departemen personalia juga harus menerapkan strategi investasi tidak langsung. Strateginya mencakup stabilitas pekerjaan (dia tidak akan dipecat), pelatihan, dan keadilan prosedural. Selanjutnya, strategi juga memastikan bahwa ada kesempatan untuk promosi, program mentoring dari karyawan senior di karyawan junior, serta adanya saluran komunikasi yang lancar. Adanya strategi ini akan berkorelasi negatif dengan pergantian sukarela. (Harvida & Wijaya, 2020)

Selanjutnya, untuk meminimalkan potensi kerugian, organisasi juga dapat menerapkan kedua kebijakan tersebut adalah: (1) Jangka waktu yang diperbolehkan bagi pegawai baru yang diterima untuk mengundurkan

diri. Ini untuk menghindari kasus karyawan yang baru masuk beberapa hari, namun kemudian dia melakukan turnover. Strategi ini untuk menjaga citra organisasi. (2) Pegawai yang telah diterima tetapi masa kontraknya belum berakhir dan ingin mengundurkan diri, maka ia wajib mengganti biaya pelatihan yang telah diterima. Biaya pelatihan sangat mahal, sehingga karyawan harus berpikir ulang saat keluar dari organisasi. Berdasarkan UU no. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, besarnya biaya pelatihan yang harus dikembalikan adalah sebesar upah karyawan sampai dengan berakhirnya jangka waktu perjanjian kerja. Strategi Hal di atas sebenarnya merupakan indikator bahwa organisasi sensitif terhadap ledakan ketidakpuasan karyawan. Organisasi harus segera bertindak untuk melakukan perbaikan dan penataan kembali semua perangkat organisasi untuk mengurangi kecemasan karyawan. Perbaikan juga harus memperhatikan suara karyawan. Peningkatan organisasi yang hanya berdasarkan pendapat pimpinan (misalnya memantau semua perilaku karyawan) elektrik), maka hasilnya karyawan justru terdorong untuk turn over secara sukarela. (Apriliyanti, 2020).

Faktor Penyebab Trun Over

Ada beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya turnover, antara lain: (1) Usia, karyawan yang lebih muda lebih mungkin untuk pergi. tingkat Turnover yang cenderung tinggi pada karyawan muda disebabkan oleh: mereka masih memiliki keinginan untuk mencoba bekerja. (2) Lama kerja, perputaran lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih lama pendek. Interaksi dengan usia dan kurangnya sosialisasi awal adalah suatu kondisi yang memungkinkan terjadinya turnover. (3) Beban kerja, akibat beban kerja yang terlalu berat dapat mengakibatkan pekerja menderita gangguan atau penyakit akibat kerja. (4) Faktor lingkungan., lokasi yang menyenangkan akan menarik bagi karyawan, serta lingkungan fisik yang dapat mempengaruhi turnover karyawan. (5) Kepuasan Kerja, berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat turnover dipengaruhi oleh kepuasan kerja seseorang. (6) Kepuasan gaji, kepuasan kerja karyawan dianggap sebagai penyebab turnover, tetapi persepsi karyawan tentang perlakuan tidak adil dalam hal kompensasi menjadi penyebab yang lebih kuat. g. Faktor organisasi. Ditemukan bahwa ketika pendaftar baru memiliki profil nilai yang dekat dengan profil nilai organisasi, maka lebih mungkin untuk tinggal di tempat kerja. (Masriah et al., 2020).

Motivasi Internal Dan Niat Untuk Turnout

Motivasi Internal dan Intention to Turnout, adanya ekspresi ketidaksetujuan karyawan yang puas, yang kemudian diikuti oleh gelombang pergantian, yang menunjukkan bahwa organisasi tidak sehat. Untuk mencegah pergantian, itu harus organisasi merancang program kreatif. Program kreatif berguna untuk memberdayakan karyawan. Pemberdayaan berarti karyawan terlibat dalam proses membuat keputusan tentang jalannya organisasi. Masalahnya tidak banyak karyawan yang bersedia mengikuti program. Mungkin karyawan itu berada pada posisi penting. Mereka berada di zona nyaman. Untuk menginspirasi motivasi karyawan internal, maka organisasi dapat menekankan bahwa kepemimpinan tidak hanya di manajemen, tetapi juga di setiap karyawan. Masalah ini karena kepemimpinan pada dasarnya adalah ilusi. Penciptaan ilusi adalah untuk memuaskan kebutuhan kita untuk bergantung pada orang lain.

Karena karyawan juga pemimpin, maka karyawan didorong untuk mengeluarkan potensinya, sehingga motivasi kerjanya lebih didominasi oleh motivasi internal. Untuk memunculkan motivasi internal karyawan agar karyawan jeli terhadap peluang yang ada dalam organisasi, maka organisasi dapat menawarkan pelatihan untuk menghasilkan dorongan untuk berprestasi (nach), menyediakan tantangan dalam bekerja, memberikan kebebasan untuk berinovasi dalam memecahkan tugas, tetapi keamanan kerja dijamin. (Dissanayake, 2021). Selanjutnya, organisasi juga dapat menawarkan promosi berdasarkan prestasi kinerja, bukan senioritas. Hal ini karena karyawan yang memiliki dorongan berprestasi tinggi (nach) cenderung lebih tertarik bekerja pada organisasi yang menawarkan promosi berdasarkan prestasi kerja, bukan senioritas. (Marzuqi, 2021)

Untuk mencegah karyawan lama berprestasi tinggi dari balik, maka organisasi dapat menawarkan program tugas belajar dengan beasiswa. Setelah selesai Untuk pendidikan lebih lanjut, pegawai harus mematuhi ketentuan organisasi yaitu $2n+1$. Mereka harus terus bekerja di organisasi setidaknya selama dua periode studi ditambah satu tahun. Kebijakan ini berguna untuk menjadikan pegawai lama sebagai panutan/role model untuk karyawan baru. (Herwantono & Nugraha, 2022). Sebagai catatan, rumus $2n+1$ diadopsi dari Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral No. 02/2007, dan ditujukan untuk Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral. Selain itu, yang dimaksud dengan studi lanjutan adalah jenjang S2 (master) dan S3 (doktoral). Namun, organisasi swasta dapat mengadopsi peraturan ini, selama semua perangkat organisasi menyetujuinya. (Syarifudin, 2020)

Dorongan organisasi bagi karyawan untuk mendapatkan motivasi berprestasi melalui berbagai program pencegahan turnover, akan membuat karyawan lebih mengoptimalkan kinerjanya. Dia akan jeli melihat peluang yang ada di organisasi tempat bekerja, untuk mengembangkan potensinya. Semakin dia bekerja

mengembangkan dirinya, maka omzetnya akan semakin jauh dari ingatannya. Ini sebenarnya menyenangkan membangun karirnya.

Trun Over Tidak Cukup, Tahu 'Yang Mengundurkan Diri' Dari Perusahaan

Merekrut dan mempertahankan karyawan adalah salah satu pengaruh utama pertumbuhan perusahaan. Perputaran karyawan yang cepat menyebabkan kerugian baik dari segi finansial maupun moral kepada perusahaan maupun karyawan yang masih bekerja. (Dr. Vladimir, 1967). Menurut Gallup, omzet yang ideal adalah 10% dalam setahun. Tetapi, persentase ideal mungkin berbeda dari satu industri ke industri lainnya dan dari satu perusahaan ke perusahaan lain dengan perusahaan lain. Namun, perusahaan tidak cukup hanya menilai turnover yang rendah, karena bisa jadi Perputaran, yang masih dianggap ideal menurut standar Gallup, berpengaruh signifikan bagi bottom line perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus melihat 'Who's out' untuk mencari akar masalah dan mengatasinya. (Nabilah, 2020).

Siapa yang keluar?

Istilah turnover bukanlah metrik yang cukup baik untuk menganalisis akar penyebab. Perusahaan perlu menggunakan metrik lain yang lebih rinci yaitu 'siapa yang keluar'. Jika dari persentase turnover mayoritas adalah top performer dan top-tier, maka bisa jadi itu pertanda ada masalah yang sangat vital di perusahaan, entahlah manajemen, budaya atau masalah gaji yang membuat mereka merasa tidak terlibat dan memutuskan untuk pergi. (Nabilah, 2020). Faktanya, pelepasan para top performer memiliki dampak yang signifikan bagi perusahaan karena output mereka empat kali lebih besar dari karyawan biasa dengan gaji yang setara. Bisa jadi hubungan perusahaan dengan konsumen terganggu, bahkan terputus, dan ini mungkin memiliki dampak yang signifikan pada bottom line perusahaan.

Keluarnya posisi tingkat atas juga memiliki dampak signifikan pada produktivitas dan ROA perusahaan. Proses mencari pengganti kedua kelompok karyawan tidak akan mudah dan menghabiskan banyak uang. Sedangkan jika turnover tinggi bagi yang berkinerja rendah, dapat berdampak positif pada banyak aspek, dari keterlibatan karyawan, produktivitas hingga keuntungan, selama kita bisa meminimalkan persentase dan menggantinya dengan sumber daya manusia yang kualitas yang jauh lebih baik. Tingkat turnover tinggi pada kinerja rendah menunjukkan perusahaan perlu melakukan perbaikan pada proses rekrutmen. Adapun trun over tinggi dalam kelompok yang baru direkrut, kemungkinan besar menunjukkan ada masalah dalam proses seleksi, orientasi dan/atau pelatihan. (Wati, 2019)

Ciptakan Turn Over Yang Ideal

Para peneliti percaya bahwa keterlibatan karyawan adalah kunci untuk mengatasi umumnya masalah omset yang tinggi. Seperti yang dikatakan sebelumnya, omset yang ideal adalah sehingga berbeda untuk setiap industri dan perusahaan. Maka, akan lebih bijaksana jika ada Program employee engagement yang ingin dilakukan perusahaan harus fokus pada: pengurangan omset pemain top dan top-tier hingga mendekati 0% dan omset pada kinerja rendah setidaknya di bawah 10%. Perusahaan juga perlu memperhatikan tingkat turnover rata-rata performer umumnya merupakan populasi terbesar dalam suatu perusahaan. Memang tingkat turnover rata-rata berkinerja tinggi tidak memiliki dampak sebesar omset di atas performer dan top tier, namun tetap harus diperhatikan dan dikendalikan. (Duran & Sanchez, 2021). Dampak terbesar dari pergantian karyawan rata-rata adalah biaya dan biaya perekrutan saat posisi kosong. Biaya untuk mempertahankan pemain rata-rata jauh lebih murah daripada kombinasi biaya rekrutmen dan biaya ketika posisi kosong. Itu berarti, strategi retensi karyawan juga perlu fokus pada kinerja rata-rata. (Akhir & Internasional, 2020)

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention Turnover intention tidak berdiri sendiri, ada hal-hal yang mendorong perilaku karyawan. (Covid-, 2020) Seseorang tidak akan meninggalkan organisasi tanpa alasan/faktor yang memicu keinginan untuk niat pindah/pindah. Menurut Mobley (2011) faktor-faktor yang mempengaruhi Munculnya turnover intention adalah: (1) Faktor individu, termasuk usia, masa kerja, jenis kelamin, pendidikan, dan status perkawinan. (2) Kepuasan kerja, menyangkut beberapa aspek operasional yaitu kepuasan terhadap gaji atau sistem pembayaran, kepuasan dengan pengawasan, kepuasan dengan beban kerja, kepuasan dengan promosi, atau kepuasan dengan kondisi kerja perusahaan di umumnya. (3) Komitmen organisasi, tidak adanya komitmen organisasi dapat membuat seseorang Karyawan yang puas dengan pekerjaannya memiliki niat untuk keluar atau pindah ke pekerjaan lain perusahaan lain. Namun, seorang karyawan mungkin tidak puas dengan pekerjaannya, tetapi tidak memiliki niat untuk keluar atau pindah ke perusahaan lain karena komitmen yang kuat antara dia dan perusahaan tempat dia bekerja. Karena itu, itu akan tetap berfungsi untuk melakukan yang terbaik disertai dengan dorongan kuat untuk tetap tinggal menjadi anggota perusahaan. (*Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Menghadapi Pandemi Covid Untuk Menjaga Tingkat Turn Over Karyawan*, n.d.).

Faktor-faktor berikut sebagai penyebab turnover intention: (Tampubolon, 2014): (a) Komitmen organisasi, ciri-ciri komitmen organisasi antara lain: loyalitas seseorang kepada organisasi, kemauan untuk menggunakan

usaha atas nama organisasi, kesesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi (goal congruence), dan keinginan untuk menjadi anggota organisasi. (b) Kepuasan kerja, orientasi individu yang mempengaruhi peran dalam pekerjaan dan karakteristik pekerjaan. Yang membedakan komitmen organisasi adalah dalam luasnya karakteristik yang dirasakan oleh individu. (c) Kepercayaan organisasi, deskripsi kemampuan yang ditunjukkan oleh organisasi untuk memenuhi komitmen organisasi kepada karyawannya. Dari penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa faktor penyebab turnover menurut Mobley (2011) adalah faktor individu yang meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, pendidikan, dan status pernikahan. Kepuasan kerja, yang menyangkut beberapa aspek operasional yaitu kepuasan kerja terhadap gaji, kepuasan terhadap supervisor, kepuasan terhadap bobot kerja, kepuasan untuk promosi, atau kepuasan dengan kondisi kerja perusahaan di umumnya, komitmen kerja, kepuasan kerja dan kepercayaan organisasi. (Ahmad, 2011).

Berdasarkan dari penjelasan faktor-faktor di atas maka peneliti memilih faktor-faktor tersebut menurut Mobley yaitu faktor individu yang meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, pendidikan, dan status pernikahan. Faktor kepuasan kerja, yang menyangkut beberapa aspek operasional, yaitu: kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap supervisor, kepuasan terhadap bobot kerja, kepuasan dengan promosi, atau kepuasan dengan kondisi kerja perusahaan di umumnya. Selain itu, faktor komitmen organisasi terkait dengan komitmennya untuk perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja. Peneliti memilih faktor kepuasan kerja karena Faktor kepuasan kerja berpengaruh terhadap turnover intention karyawan berada di perusahaan di mana karyawan yang tidak puas cenderung ingin pergi atau berhenti dari pekerjaannya. (Dede, 2021).

Simpulan

Strategi organisasi investasi langsung perusahaan adalah untuk memastikan bahwa gaji, biaya, dan berbagai bonus harus diberikan kepada karyawan baik dari segi jumlah maupun waktu hadiahnya. Strategi investasi tidak langsung merupakan peluang bagi karyawan untuk mengembangkan diri. Disebut investasi tidak langsung karena dampaknya tidak langsung untuk pengembangan diri karyawan. Karyawan yang mampu mengembangkan diri berarti dia mampu memberdayakan dirinya sendiri. Dia menjadi jeli pada peluang yang ditawarkan oleh organisasi untuk meningkatkan kemampuannya. Karyawan yang potensinya digali. Kepuasan kerja juga akan tinggi, sehingga turnover intention justru akan menurun. Saat karyawan bekerja. Peneliti memilih faktor kepuasan kerja karena faktor kepuasan kerja mempengaruhi turnover intention karyawan berada di perusahaan di mana karyawan yang tidak puas cenderung ingin pergi atau berhenti dari pekerjaannya.

Referensi

- Ahmad, M. (2011). Peran Strategis Manajer Dalam Manajemen SDM. 12.
- Akhir, L., & Internasional, S. L. (2020). Program Employee Development Pt . Garuda Maintenance Facility Aero Asia Tbk Oleh : Tim Manajemen Sumberdaya Manusia Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
- Apriliyanti, F. (2020). SUSTAINABILITAS BISNIS : Pendekatan Manajemen Sumber Daya Insani di Masa Pandemi Covid-19.
- Covid-, M. P. (2020). Peran Manajemen Sumberdaya Manusia. 1–4.
- Dede, P. (2021). Manajemen Strategi Perusahaan Transportasi Di Era Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Perum Damri Purwokerto). 19.
- Dissanayake, D. (2021). Battle with Covid-19: the best recommendations for business professionals Dinusha Dissanayake Research scholar, Democratic Socialist Republic of Sri Lanka. 1(1), 1–14.
- Dr. Vladimir, V. F. (1967). 濟無No Title No Title No Title. In *Gastronomía ecuatoriana y turismo local*. (Vol. 1, Issue 69).
- Duran, M., & Sanchez, J. (2021). Employee Engagement and Wellbeing in Times of COVID-19 : A Proposal of the 5Cs Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5470), 2–15.
- Harvida, D. A., & Wijaya, C. (2020). Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Karyawan dan Strategi Retensi Sebagai Pencegahan Turnover Karyawan : Sebuah Tinjauan Literatur. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 16(1), 13–23.
- Herwanto, H., & Nugraha, E. H. (2022). Pengelolaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Pt. Pelindo Marine Service. *Jurnal Investasi*, 2(1).
- Iskandar, Y. C., & Rahadi, D. R. (2021). Strategi Organisasi Penanganan Turnover Melalui Pemberdayaan Karyawan. *Solusi*, 19(1), 102–116. <https://doi.org/10.26623/slsi.v19i1.3003>

- Lestari, A., Fitriah, W., & Hustia, A. (2021). Pengaruh Turnover Intention dan Teknologi Informasi terhadap Kepuasan Kerja pada Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 2(1), 15–24. <https://doi.org/10.47747/jnmpsdm.v2i1.207>
- Marzuqi, N. A. (2021). Pengaruh Job Insecurity, Job Satisfaction dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(4), 1393–1405. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n4.p1393-1405>
- Masriah, I., Transiseno, G., Ibrahim, Faras, F. A., Sumarna, E., & Sari, I. R. (2020). Peran Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja UMKM di Pasar Modern Intermoda BSD Pada Masa Pandemi Covid 19. *Abdi Laksana: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(2), 308–313.
- Nabilah, F. A. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Turnover Intentions Karyawan Di Kantor Pusat Pt Asuransi Tri Pakarta Jakarta. *Universitas Tarumanagara Jakarta*, 1–105.
- Norman, E., Pahlawati, E., & Supriyatna, R. K. (2021). Manajemen Keuangan Keluarga di Era Pandemi Covid -19. In *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah* (Vol. 4, Issue 1, pp. 52–64). <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v4i1.392>
- Prama Yanti, D. M. D., & Sanica, I. G. (2021). Menelisik Pengelolaan Human Capital di Dunia Bisnis dalam Era New Normal: Studi Kasus pada Generasi Milenial di Bali. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 11(1), 122. <https://doi.org/10.30588/jmp.v11i1.840>
- Ramdani, Z., Amri, A., Warsihna, J., Ratna Garnasih, T., & Juarsa, E. (2021). Perilaku Manajemen Keuangan Karyawan Selama Pandemi COVID-19: Sebuah Studi Awal. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 8(1), 170–179.
- Rusilowati, U. (2020). Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Selama Pandemi Covid-19 Pada Karyawan Yang Bergerak Di Sektor Formal Di Indonesia. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 4(2), 481–491.
- Sholihah, V. M. (2020). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Mengelola Pergantian Karyawan. *Seminar Nasional Arah Manajemen Sekolah ...*, 336–341.
- Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Menghadapi Pandemi Covid Untuk Menjaga Tingkat Turn Over Karyawan. (n.d.).
- Susilo. A. P, Sutanto, W. (2020). Kebangsaan Untuk Mencapai Ketahanan Nasional Yang Tangguh Di Era Pandemi Covid-19. *Jurnal Kajian Lemhannas RI (JKLRJ)*, 8(2), 164–184.
- Syarifudin, A. (2020). No 主観的健康感を中心とした在宅高齢者における健康関連指標に関する共分散構造分析Title. 2507(February), 1–9.
- Tampubolon, H. (2014). Strategi manajemen sumber daya manusia dan perannya dalam pengembangan keunggulan bersaing.
- Tyas, A., Puspitasari, T., Galuh, D., & Anggaria, N. (2022). Studi Literatur Dampak Pandemi COVID-19 Terhadap Kompensasi Yang Diterima Oleh Karyawan. *Jurnal Ilmu Dan Budaya*, 43(1), 45–59.
- Wati, E. (2019). Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia. 1–51. <https://doi.org/10.31227/osf.io/2rm84>
- Zulkifli. (2020). UKM Menuju Pemulihan Ekonomi Setelah Pandemi Covid-19. In *Manajemen Bisnis di Era Pandemi COVID-19 & New Normal*.