

UPAYA MENJAGA ASET SUMBER DAYA MANUSIA DALAM RANGKA MEMINIMALISASI TERJADINYA *TURNOVER* KARYAWAN

Muhammad Sapruwan

Dosen Program Studi Manajemen Logistik
Politeknik Kelapa Sawit Citra Widya Edukasi – Bekasi
Email : sapruwan@cwe.ac.id

Abstrak

Terkadang masih ada berbagai alasan untuk berhenti bekerja (*resign*) meskipun perusahaan merasa telah memberikan yang terbaik untuk karyawannya. Hal ini dialami oleh PT "X" salah satu perusahaan perkebunan kelapa sawit yang memiliki masalah dalam menjaga turnover staf. Oleh karena itu, perlu dilakukan studi penelitian untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya penyebab *turnover* karyawan di PT "X". Persentase *turnover* karyawan pada PT "X" yang terjadi pada 2013 adalah 2,49%. Penyebab *turnover* karyawan, antara lain: keluarga, kepuasan kerja, pensiun, pengembangan karir, melanjutkan cita-cita yang tertunda, kesehatan, beban kerja yang berlebihan, mendapat tawaran yang lebih baik, lokasi kerja. Dampak *turnover*: biaya kerugian selama proses perekrutan dan pelatihan, kegiatan tertunda/hilang sehingga diperlukan lembur (*overtime*). Upaya yang dapat dilakukan adalah memperbaiki sistem prosedur kerja yang jelas, memberikan kompensasi yang sesuai untuk kinerja karyawan, sistem jenjang karir yang jelas, mengembangkan kompetensi dan kemampuan karyawan.

Kata Kunci

Sumber daya manusia, *Turnover* karyawan.

Abstract

Reason to stop working (resign) even though the company was already providing the best to its employees. This is experienced by PT "X" one of the oil palm plantation companies which have problems in keeping staff turnover. Therefore, it is necessary to do a research study to determine the factors that influence the occurrence causing employee turnover in PT "X". Percentage of turnover of employees at PT "X" that occurred in 2013 was 2.49%. Causes of employee turnover, among others: family, job satisfaction, retirement, career development, continuing ideals delayed, health, workload overload, got a better offer, location work. Turnover impact: cost losses during the process of recruitment and training, the activity delayed/lost so required overtime. Make efforts to improve the system of clear working procedures, provide appropriate compensation for employee performance, system clear career path, develop competence and ability of employees.

Keywords

Human Resource, Employee turnover.

Pendahuluan



Sumber daya manusia memiliki arti yang sangat penting untuk kemajuan suatu perusahaan dan sering disebutkan bahwa karyawan adalah aset terpenting bagi perusahaan. Berbagai cara harus dilakukan oleh pengusaha untuk bisa membuat karyawan bertahan lama bekerja di perusahaan. Namun terkadang masih tetap ada karyawan yang memberikan berbagai alasan untuk berhenti bekerja (*resign*) meskipun perusahaan merasa telah memberikan yang terbaik untuk karyawannya. Hal inilah yang dialami oleh PT “X” salah satu perusahaan perkebunan kelapa sawit yang mempunyai masalah dalam menjaga *turnover* karyawan. Oleh karena itu, perlu dilakukan suatu kajian penelitian untuk mengetahui faktor faktor penyebab yang mempengaruhi terjadinya *turnover* karyawan di PT “X” sehingga dapat diambil tindakan “ Bagaimana upaya menjaga aset sumber daya manusia dalam rangka meminimalisasi terjadinya *turnover* karyawan di perusahaan perkebunan kelapa sawit di PT “X”.

Landasan Teori

Sumber Daya Manusia

Armstrong (1990) berpendapat bahwa, sumber daya manusia adalah harta paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi. Sedangkan Werther dan Davis (1996), menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah “pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi”. Karyawan adalah manusia. Layaknya aset, tanpa faktor karyawan, sehebat apapun perusahaan, tidak bisa berjalan dengan baik tanpa keterlibatan manusia. Di perusahaan maju dan besar, mereka menjadikan karyawan sebagai aset yang perlu dilindungi dan ditangani dengan sangat baik. Mereka memberi imbalan karyawan tidak sekedar gaji yang layak, tapi juga unsur jaminan kesehatan, perkembangan karir, kesehatan jiwa, lingkungan, dukungan positif dari manajemen, ketegasan dalam menjalankan peraturan, desain kantor yang bagus dan budaya perusahaan yang positif. Membuat karyawan puas bekerja di perusahaan memang bukan hal yang mudah, tapi bukan hal mutlak yang tak bisa dijalankan. Sebab apabila karyawan sudah senang dan bahagia bekerja, karyawan akan menjadi orang terdepan untuk menumbuhkan maupun sebagai tameng perusahaan. Karyawan akan berbuat apa saja yang mereka bisa agar perusahaannya maju pesat. Mereka sudah melihat bahwa perusahaan adalah rumah milik mereka. Rumah yang akan dipertahankan sebaik mungkin dari gangguan, rumah yang akan terus menerus diperbagus agar nyaman ditinggali, dan tempat keluarga karyawan tumbuh bersama. Apabila sudah mencapai tahap itu, perusahaan bisa dipastikan akan tumbuh, walaupun banyak faktor eksternal yang muncul, karyawan bisa dijadikan andalan perusahaan untuk kemajuan walaupun tanpa diminta.

Turnover Karyawan

Menurut Harninda (1999): “*turnover intentions* pada dasarnya adalah sama dengan keinginan berpindah karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Menurut Harnoto (2002): “*turnover intentions* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intentions* ini dan di antaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.” Menurut Ronodipuro dan Husnan (1995): “*turnover* diartikan sebagai aliran para karyawan yang

masuk dan keluar perusahaan”. Jackofsky dan Peter (1983) memberi batasan *turnover* sebagai perpindahan karyawan dari pekerjaannya yang sekarang. Cascio (1987) mendefinisikan *turnover* sebagai berhentinya hubungan kerja secara permanen antara perusahaan dengan karyawannya. Menurut Harnoto (2002): “*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 *Turnover* Karyawan

Indikasi-indikasi terjadinya *turnover* karyawan, antara lain:

- a. 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.
- b. 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.
- c. 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 kerja berlangsung, serta berbagai bentuk pelanggaran lainnya.
- d. 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.
- e. 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*.

Perhitungan *turnover* karyawan, menurut Mobley, Seashore, dkk (1986) adalah:

$$LSP = \frac{P}{J} \times 100\% \quad (1)$$

Di mana:

- LSP* = Laju seluruh pergantian karyawan
P = Jumlah keseluruhan pengunduran diri pada jarak yang berbeda
J = Jumlah rata-rata karyawan dalam daftar gaji yang ditelaah

Metode Penelitian

Data dan informasi yang telah dikumpulkan kemudian diolah dalam bentuk tabel, dan diagram perbandingan yang kemudian akan disajikan. Berdasarkan data-data yang diperoleh dari narasumber dan data pendukung lainnya yang telah diolah dapat menjadi dasar untuk pembuatan tulisan ini, di mana dalam penulisan ini penulis memilih menggunakan teori perhitungan dengan Metode Mobley.

Hasil dan Pembahasan

Di departemen HRD PT “X” diperoleh data 3 (tiga) tahun terakhir sebagai bahan untuk melakukan penelitian, data tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Data Jumlah Karyawan

Tahun	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Selisih
2011	146	152	- 6
2012	312	175	137
2013	339	193	146
Total	797	520	

Sumber: PT “X”

Dari data tersebut pada tahun 2013 menunjukkan angka *turnover* yang sangat tinggi, yakni angka karyawan masuk sebanyak 339 dan angka karyawan keluar 193.

Perhitungan karyawan *turnover rate* adalah sebagai berikut:

$$LSP = \frac{193}{7.213+339+139} \times 100\% \\ = 2,49\%$$

Angka 7.213 adalah jumlah karyawan awal tahun 2013, Persentase sebesar 2,49% didapat dari hasil perhitungan jumlah karyawan keluar dibagi dengan jumlah karyawan diawal tahun ditambah jumlah karyawan masuk dan karyawan keluar dikali dengan 100% untuk pengalihan persentasenya.

Alasan *turnover* karyawan, antara lain:

a. Keluarga

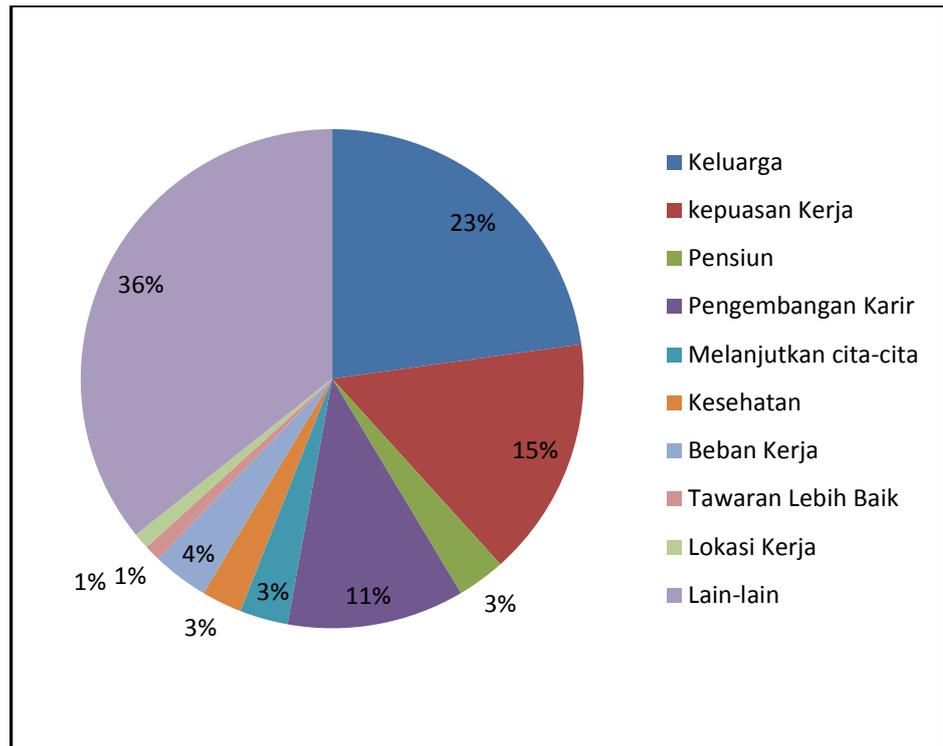
Menjadi alasan karyawan untuk lebih memilih *resign* dari perusahaan karena kedekatan jarak antara lokasi penempatan dengan keluarga yang jauh. Alasan ini sering digunakan oleh para karyawan yang ditempatkan di unit atau kebun karena bagi mereka dekat dengan keluarga itu penting.

b. Kepuasan kerja

Hal ini bisa menjadi alasan bagi karyawan yang merasa memiliki kemampuan lebih dalam mengerjakan pekerjaan dari pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. Bisa juga karena karyawan telah melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan telah berusaha menunjukkan prestasi kerjanya namun tidak adanya pengakuan dari perusahaan. Misalnya dengan pemberian kompensasi yang lebih atas prestasinya.

- c. Pensiun
Dengan usia yang sudah tidak memungkinkan lagi untuk bekerja karyawan juga bisa memilih untuk *resign* atau berhenti bekerja. Dengan usia yang sudah tidak produktif lagi untuk bekerja sebaiknya perusahaan memberikan pensiun untuk karyawan sebelum diminta oleh karyawan tersebut.
- d. Pengembangan karir
Terdengar sedikit klise, tapi inilah pilihan jawaban yang paling bijak dari semua karyawan yang berniat *resign* dari tempat kerjanya. Secara diplomatis dia akan mengutarakan jawaban ini meskipun dirinya belum yakin apakah akan dapat melanjutkan karirnya dengan lebih baik di tempat lain.
- e. Melanjutkan cita-cita yang tertunda
Alasan ini biasanya terjadi karena karyawan ingin melanjutkan kuliah/sekolah ataupun bekerja pada perusahaan yang telah karyawan idamkan sejak dulu. Tidak mudah menjadi seorang *enterpreneur*, tetapi alasan *resign* untuk menjadi *enterpreneur* merupakan alasan yang cukup prestisius. Banyak contoh yang kita dengar dalam seminar atau tulisan kewirausahaan, tokoh-tokoh *enterpreneur* sukses yang awalnya bekerja di kantor dan memilih *resign* demi melanjutkan *passion enterpreneur*-nya.
- f. Kesehatan
Kesehatan juga wajib untuk diperhatikan, biasanya karyawan yang merasa dirinya tidak mampu lagi untuk bekerja terlalu banyak karena alasan sakit bisa juga dirinya akan lebih memilih *resign* dari perusahaan. Hal ini biasanya karena dia ingin lebih banyak beristirahat demi kesembuhan penyakitnya (penyakit kronis).
- g. Beban kerja/*overload job*
Alasan ini biasanya dikemukakan oleh karyawan yang bekerja di kantor dengan jumlah karyawan yang tidak terlalu banyak, sehingga beberapa tugas yang seharusnya ditangani oleh beberapa orang, diharuskan ditangani sendiri. Selain itu, terkadang tugas yang seharusnya menjadi *job* orang lain malah kita yang mengerjakan. Alasannya karena targetan kita sudah mulai aman, sedangkan yang lain belum sehingga mau tidak mau ya harus ikut mengerjakan tugas orang lain. Karena atasan tidak mampu membuat sistem/manajemen yang baik mengenai permasalahan yang sama setiap tahunnya.
- h. Mendapat tawaran yang lebih baik
Hidup adalah pilihan. Semua orang memang berhak memilih opsi *a*, *b*, dan sebagainya. Begitu juga soal pekerjaan. Apabila mendapat tawaran baru yang lebih baik dilihat dari segi penghasilan, fasilitas, atau lainnya maka sah-sah saja memilih untuk mengundurkan diri. Apabila karyawan tersebut adalah sosok vital bagi anda, tidak ada salahnya untuk memberinya penawaran yang jauh lebih baik.
- i. Lokasi kerja
Disadari atau tidak jarak dan akses dari tempat tinggal ke tempat kerja akan sangat mempengaruhi *mood* atau gairah kerja seseorang. Jarak yang terlalu jauh atau akses yang cukup sulit akan menjadi pertimbangan dalam segi ekonomis maupun segi efisiensi waktu perjalanan yang ditempuh dari rumah ke tempat kerja.

Berdasarkan data yang diperoleh dari PT “X”, komposisi alasan karyawan *resign* terlihat pada Gambar 1.

Gambar 1 Komposisi Alasan Karyawan *Resign*

Dampak dari *turnover* karyawan, antara lain:

- Kerugian biaya selama proses rekrutmen dan pelatihan.
- Adanya aktivitas yang tertunda/hilang sehingga diperlukan lembur (*overtime*).

Upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi *turnover* karyawan, antara lain:

- 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 membuat seseorang bisa menjadi korban dan bisa menjadi lawan. Bahkan karyawan bisa bekerja di luar kapasitas yang dia miliki dan banyak yang menerapkan *bypass system*, di mana setiap orang bisa bekerja dengan caranya sendiri tanpa memikirkan proses internal perusahaan.
- Memberikan kompensasi sesuai prestasi karyawan
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. Namun sistem kompensasi yang *subjektif* akan menghancurkan sistem. Buatlah sistem kompensasi yang transparan, terbuka dan *fair* dengan adanya tolak ukur dan pencapaian yang jelas.
- Sistem jenjang karir yang jelas
Sistem jejang karir 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. Jejang karir sangat penting bagi karyawan sebagai bentuk dari penghargaan dari komitmen dan bakti kerja mereka kepada perusahaan.

d. Mengembangkan kompetensi dan kemampuan karyawan

Hal ini 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. Perbaiki sistem manajemen perusahaan menjadi perhatian utama sebagai salah satu investasi dalam mengelola manajemen sumberdaya manusia.

Kesimpulan

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. PT "X" mengalami *turnover* karyawan yang tinggi di tahun 2013 dengan jumlah karyawan masuk sebanyak 339 dan karyawan keluar sebanyak 193. Dan dapat diketahui jumlah persentase *turnover* karyawan yang terjadi adalah 2,49 % merupakan jumlah yang masih standar.
- b. Penyebab *turnover* karyawan adalah seperti terlihat pada Tabel 2.

Tabel 2 Faktor Internal dan Eksternal Penyebab *Turnover* Karyawan

Faktor Internal	Faktor Eksternal
a. Keluarga	a. Mendapat tawaran yang lebih baik
b. Kepuasan kerja	b. Lokasi kerja
c. Pensiun	
d. Pengembangan karir	
e. Melanjutkan cita-cita yang tertunda	
f. Kesehatan	
g. Kelebihan beban kerja/ <i>overload job</i>	

- c. Dampak *turnover* karyawan yaitu kerugian biaya selama proses rekrutmen dan pelatihan, adanya aktivitas kerja yang tertunda/hilang sehingga memerlukan lembur (*overtime*).
- d. Solusi untuk meminimalkan *turnover* karyawan yaitu membuat sistem prosedur kerja yang jelas, sistem kompensasi yang jelas, sistem jenjang karir yang jelas, mengembangkan kompetensi dan kemampuan karyawan.

Daftar Pustaka

- Amstrong. (1990). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Elex Media Computindo.
- Cascio, E.S. (1987). *Creative Human Resources Planning and Applications: A Strategic Approach*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Harnoto. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prehallindo.
- Handoko, T.H. (2001). *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

- Harninda. (1999). *Turnover Intentions : Definisi, Indikasi, Dampak Turnover Bagi Perusahaan Dan Perhitungan Turnover*. <http://jurnal-sdm.blogspot.co.id/2009/08/turnover-intentions-definisi-indikasi.html>. Diakses tanggal 15 September 2016.
- Jackofsky, E. F., & Peters, L. H. (1983). Job turnover versus company turnover: Reassessment of the March and Simon participation hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 490.
- Khatri, N. (1998). *Employee turnover: Bad attitude or poor management?* Singapore: Nanyang Technological University.
- Ronodipuro, & Husnan. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: LP3ES.
- Werther, William, B. & Davis, K. (1996). *Human Resources And Personal Management*. International Edition. USA: McGraw-Hill, Inc.
- Mobley, W.H. (1986). *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya*. Terjemahan. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.