

# **Efektifitas Penerapan Program Penanganan *Turnover* Karyawan Staf Manajemen PT. BEHAESTEX Group**

**Ratna Juita**

Department SDM, Pt. Sinar Baru Corporation

Email:geulish2002@gmail.com

## **Abstract**

*The purpose of this research are to recognize turnover management program implementation effectiveness of management staffs of PT. BEHAESTEX Group and know the causes aspect the employee who leave out then program that given is the target precise. This research used qualitative method with qualitative descriptive research type. Information digging by in depth interview, observation, and documentation taken from HRD data. Research subjects as 18 respondents obtained from staff employee who already terminated from PT. BEHAESTEX Group since 2010 until 2012 and represented each department. The result of the research indicates that effective turnover management program only one program that is employee training. While three other programs that are induction and orientation, coaching and counseling, building and brainstorming ineffective. The causes are the aim does not appropriate, human resources development qualification as program implementer is lack of competence and inconsistency program implementation. Beside found that the causes aspect which result employee terminated could be classified with work term under two years namely unable to adjustment with corporate culture, high idealism and accepted as civil servant. While work term over two years the causes are injustice pay, superior mind pattern still departmental and career stage is unobvious.*

**Keywords:** *effective, turnover management program, management staff employee*

## A. PENDAHULUAN

Dunia industri dan organisasi di Indonesia yang semakin berkembang pesat, banyak menarik perhatian para ahli dari berbagai bidang untuk turut terlibat dalam perkembangan tersebut termasuk di dalamnya Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia. Unsur-unsur yang terlibat di dalam suatu perusahaan adalah manusia, metode, mesin, uang (*money*), material dan pasar (*market*). Salah satu unsur yang menjadi perhatian pada sisi keilmuan Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah manusia yang menyebabkan disiplin ilmu ini tidak akan pernah kehilangan objek dalam kancah dan akan selalu mempunyai peranan yang penting dalam peningkatan dan pengembangan perusahaan dari segi sumber daya manusia. Manusia merupakan unsur yang selalu dinamis dan bisa menggerakkan unsur-unsur lainnya guna tercapai tujuan bersama.

Seringkali tujuan perusahaan tidak tercapai karena masalah karyawan yang sering keluar masuk atau biasa disebut dengan istilah *turnover*. Terjadinya *turnover* karyawan merupakan suatu hal yang tidak dikehendaki oleh perusahaan. *Turnover* karyawan memang merupakan masalah klasik bagi pengusaha sejak era revolusi industri. Kondisi lingkungan kerja yang buruk, upah yang terlalu rendah, jam kerja yang melewati batas serta tiadanya jaminan sosial yang merupakan timbulnya *turnover* pada waktu itu (Mckinnon, 1979 dalam Ferry, 2007). Pada akhir akhir ini masalah *turnover* sangat diperhatikan oleh para pakar ekonomi dan sosial karena ditinjau dari berbagai sisi perusahaan akan mengalami kerugian.

Menurut Zeffane (1994) ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap terjadinya *turnover*, diantaranya adalah faktor eksternal, yakni pasar tenaga kerja dan faktor institusi yakni kondisi ruang kerja, upah, ketrampilan kerja, supervisi, karakteristik personal dari karyawan seperti intelegensi, sikap, masa lalu, jenis kelamin, minat, umur dan lama bekerja serta reaksi individu terhadap pekerjaannya.

Perusahaan yang memiliki angka *turnover* yang tinggi mengindikasikan bahwa karyawan tidak betah bekerja di perusahaan tersebut. Jika dilihat dari segi ekonomi tentu perusahaan akan mengeluarkan *cost* yang cukup besar karena perusahaan sering melakukan rekrutmen yang biayanya sangat tinggi, training dan menguras tenaga serta biaya dan faktor-faktor lain yang

mempengaruhi suasana kerja menjadi kurang menyenangkan. Selain itu, adanya turnover menurut Dalton & Todor (2000) dalam Feinstein & Harrah (2002) dapat mengganggu proses komunikasi, produktifitas serta menurunkan kepuasan kerja bagi karyawan yang masih bertahan.

Perusahaan selalu berusaha mencari cara menurunkan tingkat perputaran karyawan, terutama *dysfunctional turnover* yang menimbulkan berbagai potensi biaya seperti biaya training yang sudah diinvestasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, serta biaya rekrutmen dan *training* kembali. Walaupun pada kasus tertentu perputaran kerja terutama terdiri dari karyawan dengan kinerja rendah tetapi tingkat perpindahan kerja karyawan yang terlalu tinggi mengakibatkan biaya yang ditanggung organisasi jauh lebih tinggi dibanding kesempatan memperoleh peningkatan kinerja dari karyawan baru (Hollenbeck & Williams, 1986) dalam Suwandi dan Indriartoro (1999).

PT. BEHAESTEX Group telah lama memikirkan masalah turnover karyawan staf dan berusaha mencari cara atau program yang sesuai untuk mengatasi permasalahan tersebut. Selama tiga tahun terakhir ini turnover karyawan staf menjadi masalah yang sangat serius karena jumlahnya semakin meningkat dari tahun ke tahun. sebagaimana persentase *turnover* karyawan tampak pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1.** Turnover Karyawan Staf Manajemen PT. BEHAESTEX Group

TAHUN	JML SDM	SDM IN	SDM OUT	LTO
2010	264	53	28	10, 6%
2011	316	87	60	18,9 %
2012	321	52	63	19,6 %
Total	901	192	151	16,7 %
Rata-rata	300	64	50	16,7 %

Sumber: Data HRD PT. BEHAESTEX Group

Program-program yang diterapkan di PT. BEHAESTEX Group untuk meminimalisir angka persentase *turnover*, diantaranya yaitu: (1) Induksi dan orientasi yang dilaksanakan tiap ada karyawan baru masuk dan atau dijadwalkan seminggu sekali. Program ini mempunyai tujuan untuk memberikan wawasan dan bekal bagi karyawan baru agar mereka bisa beradaptasi dengan baik dengan mengenal lingkungan

sekitarnya; (2) Pembinaan dan pembinaan dan *brainstorming* yang dilaksanakan tiap 3 (tiga) bulan sekali. Program ini bertujuan untuk membahas masalah-masalah yang dihadapi karyawan staf manajemen (level staf, kasubsi dan kasi) guna menemukan alternatif solusi yang paling tepat untuk menyelesaikan masalah tersebut; (3) *Coaching* dan *counseling* dalam penerapannya terdapat 2 (dua) macam yakni secara individu dan *classroom*. Secara individu tergantung dari kebutuhan masing-masing individu. Sedangkan secara *classroom* dijadwalkan sekali dalam sebulan. Program ini bertujuan untuk membantu karyawan tersebut mendapatkan solusi baik masalah teknis pekerjaan maupun masalah pribadi yang ada kaitannya dengan pekerjaan dan dapat mengakibatkan penurunan produktifitas yang bersangkutan; (4) *Training* karyawan merupakan program yang secara tidak langsung berdampak untuk membuat karyawan betah dan otomatis tingkat *turnover* dapat dikurangi.

## **B. TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Definisi Turnover**

Menurut Mobley (1982) *turnover* adalah berhentinya suatu individu di dalam suatu perusahaan dimana menerima suatu kompensasi keuangan dari perusahaan tersebut. Selain itu menurut Prince (2001) *turnover* adalah pergerakan dari karyawan suatu perusahaan atau keanggotaannya melewati batas-batas perusahaan. Pengertian lain *turnover* adalah segala pelepasan secara permanen dari sesuatu melewati batas-batas perusahaan, Cascio (2006).

Sedangkan *turnover* menurut Mathis dan Jackson (2003) adalah suatu proses dimana karyawan meninggalkan perusahaan dan harus digantikan.

### **2. Jenis-jenis Turnover**

Pada dasarnya *turnover* menurut Mathis dan Jackson (2003) dibagi menjadi dua, antara lain yaitu:

#### *1) Involuntary turnover*

Menurut Mathis dan Jackson (2003) adalah pembatalan karena performa yang jelek ataupun pelanggaran peraturan kerja. Sedangkan menurut Noe et. al. (2006) *involuntary turnover* adalah pelanggaran disiplin ataupun performa yang jelek. Terdapat juga pengertian yang

hampir serupa menurut Suwandi dan Indriantoro, *involuntary turnover* yaitu karyawan meninggalkan perusahaan karena terpaksa yang diakibatkan oleh tindakan pendisiplinan yang dilakukan oleh perusahaan atau karena *lay off*.

## 2) *Voluntary turnover*

Menurut Mathis dan Jackson (2003) *voluntary turnover* adalah karyawan meninggalkan perusahaan yang disebabkan oleh pilihannya. Selain itu pengertian *voluntary turnover* menurut Noe et. al. (2006) ialah yang diajukan oleh karyawan. Contohnya pensiun dan mendapatkan karir baru. Menurut Suwandi dan Indriantoro yang dimaksud dengan *voluntary turnover* adalah karyawan meninggalkan perusahaan karena alasan sukarela.

## 3. Program Penanganan *Turnover*

Menurut Zeffane (1994) ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap terjadinya turnover, diantaranya adalah:

- a) Faktor eksternal, yakni pasar tenaga kerja
- b) Faktor institusi yakni kondisi ruang kerja, upah, ketrampilan kerja, supervisi.
- c) Karakteristik personal dari karyawan seperti intelegensi, sikap, masa lalu, jenis kelamin, minat, umur dan lama bekerja serta reaksi individu terhadap pekerjaannya.

Terdapat 3 (tiga) dimensi yang dapat digunakan dalam hal ini yaitu dari dimensi budaya organisasi, pekerjaan, dan orang itu sendiri. Dari dimensi yang pertama, perusahaan dapat mempertahankan karyawan dengan memberikan model kepemimpinan (*Leadrrship Style/Role Model*) yang baik. Selanjutnya, perusahaan juga dapat memberikan kepercayaan (*trust*), inovasi (*innovation*), kolaborasi perusahaan dengan para karyawan (*collaboration*). Dengan memberikan dan melakukan ke-empat hal ini, perusahaan nantinya diharapkan mampu mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan-karyawannya.

Kemudian dimensi berikutnya yang dapat dijadikan acuan bagi perusahaan untuk mempertahankan dan meningkatkan motivasi serta kinerja karyawan, yaitu dalam dimensi pekerjaan (*the job*). Dalam hal ini, setidaknya perusahaan harus memperhatikan dua hal yang cukup

penting untuk mempertahankan serta meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Pertama, yaitu pekerjaan yang berarti dan cukup menantang bagi *karyawan (meaningfull and challenging work)*. Kemudian, hal berikutnya adalah perusahaan harus mampu memberikan peluang untuk mengembangkan karir bagi para karyawan.

Untuk dimensi terakhir, perusahaan dapat memberikan perhatiannya kepada para karyawan itu sendiri. Untuk itu, perusahaan harus mampu memberdayakan karyawan itu sendiri dalam proses perjalanan perusahaannya. Kemudian, perusahaan juga harus memperhatikan proses komunikasi antara karyawan dengan perusahaan (*two way feedback*). Terakhir, perusahaan harus mampu memberikan keseimbangan antara dunia kerja dan kehidupan si karyawan di luar dunia kerja secara seimbang (*work-life balance*).

Menurut Hasibuan, posisi karyawan dalam suatu perusahaan dibedakan atas karyawan operasional dan karyawan manajerial (pimpinan).

- a) Karyawan operasional adalah setiap orang yang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai dengan perintah atasan.
- b) Karyawan manajerial adalah setiap orang yang berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dan dikerjakan sesuai dengan perintah. Mereka mencapai tujuannya melalui kegiatankegiatan orang lain. Karyawan manajerial ini dibedakan atas manajer lini dan manajer staf.
  - Manajer lini adalah seorang pemimpin yang mempunyai wewenang lini (*line authority*) berhak dan bertanggung jawab langsung merealisasi tujuan perusahaan.
  - Manajer staf adalah pemimpin yang mempunyai wewenang staf (*staf authority*) yang hanya berhak memberikan saran dan pelayanan untuk memperlancar penyelesaian tugas-tugas manajer lini.

### C. METODE PENELITIAN

Penelitian tentang *turnover* karyawan staf manajemen PT. BEHAESTEX Group ini menggunakan pendekatan kualitatif, dimana

pendekatan ini cenderung mengarah pada metode penelitian secara deskriptif sehingga arah dan latar belakangnya mempunyai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif (Moleng, 2002). Penelitian kualitatif didasarkan atas adalah penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan secara cermat karakteristik dari suatu gejala dan masalah teknis yang diteliti, penelitian ini fokus pada pertanyaan dasar “bagaimana” dengan berusaha mendapatkan dan menyampaikan fakta-fakta dengan jelas, teliti, lengkap tanpa banyak detail yang tidak penting seperti dalam penelitian eksploratif (Silalahi 2006).

Dalam penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisa tentang Penerapan Program Penanganan *Turnover* Karyawan Staf Manajemen PT. BEHAESTEX Group yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data berdasarkan keadaan atau fenomena yang nyata.

### **1. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam pengumpulan data ini merupakan langkah kegiatan yang dilakukan peneliti dalam melakukan penggalian data penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan penelitian kualitatif yang mana subyek penelitian ini yaitu karyawan staf manajemen PT. BEHAESTEX yang telah keluar (*resign*). Langkah ini hanya membahas mengenai tehnik dan cara yang dilakukan peneliti dalam penggalian dan pengumpulan informasi dan penelitian. Adapun teknik yang digunakan dalam penelitian yaitu:

#### **a) Teknik wawancara**

Wawancara adalah percakapan dan tanya jawab yang dilakukan antara peneliti dengan subyek penelitian untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam penelitian ini menggunakan wawancara tidak terstruktur atau disebut juga wawancara mendalam, karena menggunakan pertanyaan yang “*open-ended*” dan mengarah pada kedalaman informasi serta dilakukan tidak secara formal struktur (Bakri, 2003). Wawancara dilakukan antara peneliti dengan karyawan staf manajemen PT. BEHAESTEX yang telah keluar (*resign*), atasan langsung atau kepala departemen dan bagian HRD (*Human Resource Development*).

b) Observasi

Istilah observasi diturunkan dari bahasa Latin yang berarti “melihat” dan “memperhatikan”. Dengan kata lain observasi adalah suatu kegiatan yang memperhatikan secara akurat, mencatat fenomena yang muncul dan mempertimbangkan hubungan antar aspek dalam fenomena tersebut. Teknik observasi digunakan untuk menggali data dari sumber data yang berupa peristiwa, tempat atau lokasi dan benda serta rekaman gambar.

c) Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah metode mencari data mengenai hal-hal yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda serta foto-foto kegiatan (Arikunto, 1998). Metode dokumentasi dalam penelitian ini dipergunakan untuk melengkapi data dari hasil wawancara dan observasi (pengamatan). Dalam penelitian ini dokumentasi yang digunakan berupa data-data dan dokumen yang ada di PT. BEHAESTEX Group.

## 2. Teknik Analisis Data

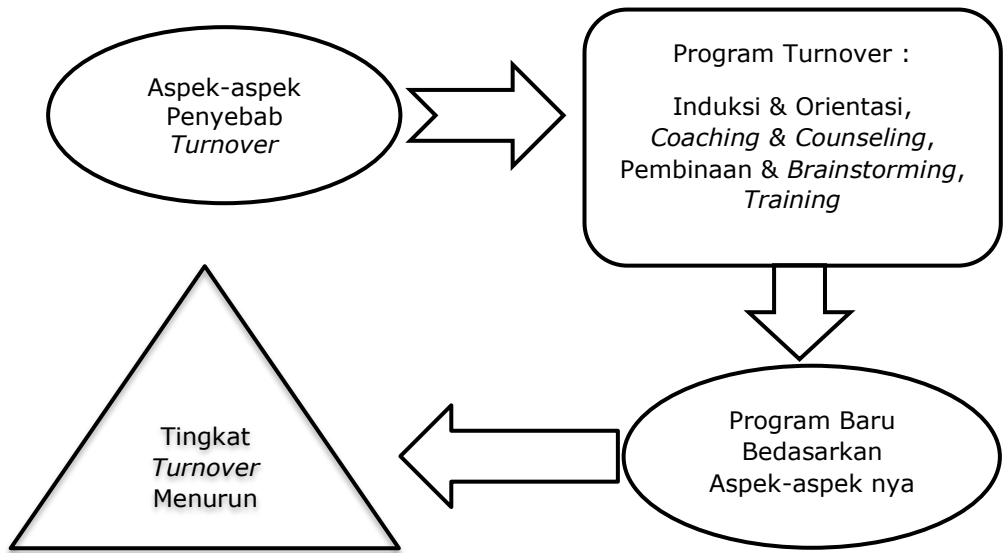
Analisis data merupakan bagian dalam melakukan penelitian kualitatif. Analisis data yang telah ditemui sejak pertama peneliti datang ke lokasi penelitian, dimana dilaksanakan secara intensif sejak awal pengumpulan data di lapangan sampai akhir data terkumpul semua. Analisis data dipakai untuk memberikan arti dari data-data yang telah dikumpulkan. Penelitian kualitatif data yang terkumpul sangat banyak dan dapat terdiri dari berbagai jenis data, baik berupa catatan lapangan dan komentar peneliti. Oleh karena itu diperlukan adanya pekerjaan analisis data yang meliputi pekerjaan, mengatur, mengelompokkan, pemberian kode dan mengkategorikannya (Moleong, 2002).

## D. PEMBAHASAN

Fokus penelitian meliputi efektivitas penerapan program penanganan turnover karyawan staf manajemen PT. BEHAESTEX Group dan aspek-aspek yang mempengaruhi terjadinya turnover karyawan staf manajemen PT. BEHAESTEX Group. Setelah peneliti turun ke lapangan menemukan bahwa tingkat *turnover* meningkat dari tahun ke tahun disebabkan karena program yang sudah diterapkan



kurang tepat sasaran. Selain pelaksanaannya sendiri juga kurang optimal. Maka sebelum menerapkan program penanganan *turnover* sebaiknya mengetahui penyebab *turnover* terlebih dahulu agar program tersebut tepat sasaran. Berikut ini merupakan siklus efektifitas penurunan I setelah dilakukan penelitian:



**Gambar 1.** Siklus Penanganan Turnover

Keempat program di atas jika ditinjau dari tujuannya, maka hanya satu program yang kurang sesuai jika diterapkan untuk menurunkan tingkat *turnover* karyawan staf. Menurut Jones (1996: 295) bahwa program terbaik didunia adalah program yang didasarkan pada model teoritis yang jelas, yakni: sebelum menentukan masalah sosial yang ingin diatasi dan memulai melakukan intervensi, maka sebelumnya harus ada pemikiran yang serius terhadap bagaimana dan mengapa masalah itu terjadi dan apa yang menjadi solusi terbaik. Sedangkan program induksi dan orientasi sudah tercetus dan diterapkan berpuluh-puluh tahun sebelum masalah *turnover* dianggap serius oleh perusahaan. Sudah jelas bahwa tujuan program merupakan bagian yang sangat penting dalam menentukan berhasil atau tidaknya suatu program.

Walaupun program-program tersebut sudah dirancang cukup bagus tapi jikalau dalam implementasi tidak sesuai, maka hasil yang dirasakan pun kurang optimal. Oleh karena itu perlu di evaluasi kembali apakah penerapan program tersebut sudah tepat sasaran atautkah letak kesalahan hanya terjadi pada proses *controlling* saja. Pada pembahasan selanjutnya adalah temuan terhadap aspek-aspek yang menjadi latar belakang atau akar permasalahan turnover karyawan. Dengan menemukan penyebab utama karyawan keluar maka akan lebih memilih *treatment* yang sesuai untuk meminimalisir tingkat *turnover*.

### 1. Aspek-Aspek Penyebab Efektifitas Penerapan Program Penanganan *Turnover* Karyawan

Setelah melakukan penelitian ternyata aspek-aspek penyebab efektifitas penerapan program penanganan *turnover* karyawan staf manajemen dipengaruhi juga oleh masa kerja. Aspek-aspek penyebab tersebut memiliki kecenderungan dan dapat diklasifikasikan berdasarkan masa kerja dibawah dua tahun dan masa kerja karyawan di atas dua tahun. Data berikut ini merupakan rekapitulasi karyawan staf manajemen yang keluar (*resign*) sejak tahun 2010 hingga tahun 2012, yang dibedakan berdasarkan masa kerja karyawan tersebut.

**Tabel 2.** Turnover karyawan berdasarkan masa kerja

Masa Kerja	Tahun 2010	Tahun 2011	Tahun 2012	Jumlah
< 2 Tahun	17 Orang	46 Orang	38 Orang	101 Orang
> 2 Tahun	11 Orang	14 Orang	9 Orang	34 Orang
Jumlah	28 Orang	60 Orang	47 Orang	135 Orang

Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan bahwa yang mengalami turnover adalah karyawan yang memiliki masa kerja dibawah dua tahun yakni sebanyak 101 orang dan sebaliknya karyawan yang paling sedikit mengambil tindakan keluar adalah yang memiliki masa kerja diatas dua tahun sejumlah 34 orang. Informan yang diambil secara acak pada tiap-tiap departemen, peneliti menemukan bahwa yang seharusnya informan secara menyeluruh berjumlah 21 orang, namun peneliti hanya mampu melakukan

wawancara sebanyak 18 orang informan karena sebaran subyek tidak merata selalu tiap departemen. Dari total informan yang ada jika dikupas lagi ternyata terdapat 8 karyawan yang memiliki masa kerja dibawah dua tahun dan 10 karyawan yang memiliki masa kerja di atas dua tahun.

Program yang telah dijalankan oleh PT. BEHAESTEX Group sebagai upaya untuk meminimalisir angka turnover karyawan sebenarnya mengacu pada masa kerja karyawan. Hal ini didasarkan pada analisa alasan karyawan yang keluar ternyata memiliki kecenderungan pada perbedaan masa kerja. Dalam ilmu praktisi HRD pula dijelaskan bahwa karyawan yang keluar dengan masa kerja dibawah dua tahun maka ada yang salah pada diri karyawan tersebut. Namun jika karyawan yang keluar adalah masa kerjanya diatas dua tahun maka ada yang salah dengan perusahaan.

## **2. Aspek-Aspek Penyebab Efektifitas Program Penanganan Turnover Karyawan Staf Managemen**

Alasan-alasan karyawan staf managemen resign dari PT. BEHAESTEX Group jika diranking dari urutan yang paling sering, antara lain yaitu:

### **a. Tidak bisa menyesuaikan dengan budaya perusahaan**

Budaya kerja di PT. BEHAESTEX Pandaan cenderung lebih ke arah norma-norma yang tidak tertulis misalnya warga setempat dengan warga dari luar kota memiliki pengaruh yang berbeda. Karyawan yang berasal dari sekitar Pandaan pengaruhnya sangat kuat karena merasa memiliki wilayah tersebut. Budaya seperti ini biasanya terjadi pada karyawan yang tingkat pendidikannya rendah seperti karyawan pelaksana. Sedangkan budaya lain yang terbentuk adalah unsur senioritas, jadi karyawan yang memiliki usia lebih tua dan masa kerja lebih lama dari atasan maka susah sekali diatur dan mereka merasa benar karena lebih dulu tahu daripada atasannya. Disamping itupula system yang ada tak jarang berubah ketika masalah baru terjadi. Jadi karyawan baru tersebut dituntut untuk segera beradaptasi dengan lingkungan baik dari bawahan maupun. Budaya perusahaan merupakan nilai inti yang digunakan oleh seluruh atau sebagian besar manajer dan pekerja. Budaya perusahaan ini adalah energy sosial yang mendorong atau gagal mendorong organisasi (Hitt, 1997).

### **b. Gaji yang Tidak Adil**

Idealnya adalah karyawan lama jika dibandingkan dengan karyawan baru yang sama-sama pada posisi selevel (jabatan dan tingkat pendidikan) maka gajinya lebih banyak karyawan lama. Tapi yang terjadi di PT. BEHAESTEX adalah sebaliknya, tidak jarang karyawan staf yang telah bekerja belasan tahun gajinya lebih kecil dibandingkan dengan karyawan yang baru masuk. Hal ini disebabkan karena negosiasi di awal yang mengikuti perkembangan pasar, jika gaji karyawan baru tidak disesuaikan dengan standard market maka tidak akan pernah dapat karyawan. Namun sebenarnya jika karyawan sudah lulus masa percobaan maka gaji yang diterima rata-rata sama dengan karyawan lama karena sudah mulai diberlakukan system remunerasi. Masalah gaji memang menjadi permasalahan yang fundamental dalam pekerjaan. Seperti yang diungkapkan oleh Harder (1992), gaji merupakan jenis penghargaan yang paling penting dalam organisasi.

### **c. Idealisme tinggi**

Setiap orang pasti membawa harapan-harapan baru ketika dia berada pada tempat yang baru. Tentu saja harapan tidak selalu sesuai dengan kenyataan, disaat kenyataan berbeda dengan harapan maka disitulah timbul rasa kecewa, sedih, tidak nyaman dan sebagainya. Hal inilah yang dirasakan oleh subyek penelitian ketika situasi dan kondisi di PT. BEHAESTEX tidak sesuai dengan pandangan awal. Bagi karyawan yang masuk ke PT. BEHAESTEX dari kampus (*freshgraduated*) maka mereka selalu mengeluhkan praktik yang tidak sesuai dengan teori. Sedangkan bagi karyawan yang masuk ke PT. BEHAESTEX dari perusahaan lain (*experience*) maka yang terjadi adalah selalu membandingkan dengan perusahaan sebelumnya. Menjawab permasalahan tentang salah satu penyebab keluarnya karyawan staf manajemen adalah idealisme yang tinggi.

### **d. Pola Pikir yang Masih Departemental**

Pola pikir yang demikian bisa dibilang adalah sudah menjadi sifatnya manusia yang selalu ingin menang sendiri. Maksudnya pola pikir departemental adalah disaat ada kesalahan yang terjadi di produksi maka masing-masing departemen saling lempar masalah dan berusaha untuk mempertahankan departemennya agar tidak cacat di

mata atasan atau direktur. Bukannya berusaha untuk mengatasi masalah tersebut dengan bekerjasama dan mengakui kesalahan dengan jantan. Jika semua staf manajemen menyadari bahwa semua departemen adalah penting, tidak ada yang merasa penting dan menganggap yang lainnya kurang penting maka hal seperti diatas tidak perlu terjadi.

Menurut Gibson dalam bukunya yang berjudul "Organisasi dan Manajemen" arti dari departementalisasi proses penggabungan pekerjaan ke dalam kelompok-kelompok. Pekerjaan dapat dikelompokkan menurut fungsi dari organisasi seperti produksi, pemasaran, keuangan, akunting dan personalia. Begitu pula yang diterapkan di PT. BEHAESTEX Group, pembagian departemen berdasarkan fungsi-fungsinya misalnya departemen SDM & Umum, Departemen *Finance & Accounting*, Departemen *Marketing & Sales*, Departemen *Purchasing & EDP*, Departemen *Engineering*, Departemen *PPIC*, Departemen *Dye/ Wind*, Departemen *Preparatory*, Departemen *Weaving*, Departemen *Finishing*, Departemen *QA* dan lain-lain.

#### **e. Jenjang Karir yang Tidak Obyektif**

Jenjang karir sejak dahulu sudah ada di PT. BEHAESTEX namun bagi orang-orang tertentu belum mengetahui caranya. Pada tahun 2012 program mapping sudah selesai dilaksanakan akan tetapi dalam penerapannya untuk career path masih belum optimal.

Jenjang karir seseorang dipengaruhi oleh salah satunya yakni sikap karir (*career attitude*), efektifitas karir ini berhubungan dengan cara dan evaluasi orang terhadap karir mereka. Semakin positif persepsi dan evaluasi, semakin efektif pula karir mereka.

(Gibson, 1993). Karyawan yang mempunyai persepsi negative tentang jenjang karir maka mereka orang-orang yang karirnya stagnan. Dapat dilihat dari hasil wawancara, karyawan yang keluar dengan alasan karir adalah mereka yang mempunyai pikiran negative dengan jenjang karir.

#### **f. Diterima PNS**

Alasan lain yang tidak bisa dihindari oleh perusahaan adalah mereka harus bersaing dengan instansi pemerintah seperti BUMN (Badan Usaha Milik Negara) dan PNS (Pegawai Negeri Sipil). Selain

tidak ada Putus Hubungan Kerja (kecuali terlibat kasus pidana) dan jaminan hari tua, alasan lain yakni *stereotip* yang melekat pada masyarakat Jawa bahwa jika tidak menjadi PNS maka belum disebut bekerja.

Selama ini PT. BEHAESTEX sudah mencoba untuk menangani masalah *turnover* ini dengan empat program yang sudah berjalan, namun hasilnya belum optimal yang dibuktikan dengan table persentase meningkat dari tahun ke tahun. Ternyata setelah dilakukan penelitian ini yang mengevaluasi tentang efektivitas tersebut dan mencari akar permasalahan *turnover* maka ditemukan bahwa penerapan program tersebut kurang efektif karena tidak tepat sasaran. Terdapat perbedaan yang melatarbelakangi alasan mereka keluar. Perbedaan tersebut terletak pada masa kerja karyawan yang bersangkutan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek yang menjadi penyebab *turnover* karyawan staf manajemen PT. BEHAESTEX Group yang memiliki masa kerja di bawah dua tahun lebih cenderung pada karakteristik personal. Sedangkan karyawan staf dengan masa kerja diatas dua tahun lebih cenderung pada aspek institusi atau perusahaan. Penelitian ini sekaligus membuktikan kebenaran bahwa teori yang diambil dari praktisi HRD untuk mengetahui penyebab karyawan keluar dilihat dari masa kerja, jika dibawah dua tahun maka yang bermasalah yakni individu yang bersangkutan dan sebaliknya jika masa kerja karyawan di atas dua tahun berarti ada yang salah dengan perusahaan.

## **E. PENUTUP**

### **1. Simpulan**

#### **a. Efektivitas Penerapan Program Penanganan *Turnover***

##### **1. Program yang efektif**

Satu-satunya program penanganan *turnover* yang efektif adalah training karyawan. Program ini sudah sesuai dengan tujuannya, sumber daya manusia yang melaksanakan juga sudah memenuhi kualifikasi dan pelaksanaannya pun sudah sesuai dengan jadwal revisi yang telah dibuat.

##### **2. Program yang tidak efektif**

Program penanganan yang tidak efektif antara lain induksi dan orientasi, *coaching* dan *counseling* serta pembinaan dan *brainstorming*. Ketiga program tersebut disebabkan karena tujuan yang tidak selaras dengan latar belakang masalahnya (induksi dan orientasi), sumberdaya yang melaksanakan program tidak memenuhi kualifikasi (*coaching dan counseling*) dan sebab yang ketiga karena inkonsistensi pelaksanaan dengan jadwal (*coaching, counseling, pembinaan dan brainstorming*).

**b. Aspek-aspek Penyebab Efektifitas Program Penanganan Turnover Karyawan**

1. Masa kerja di bawah dua tahun  
Pada usia kerja ini karyawan staf manajemen yang keluar dari PT. BEHAESTEX Group lebih banyak karena faktor karakteristik person, misalnya tidak mampu beradaptasi dengan *culture* dan *idealism* yang tinggi. Sedangkan alasan lain karena faktor eksternal yakni menerima panggilan kerja dari BUMN atau PNS.
2. Masa kerja di atas dua tahun  
Karyawan staf manajemen yang keluar hampir semua penyebabnya adalah institusi atau perusahaan seperti gaji yang tidak adil, pola pikir yang departemental dan jenjang karir yang tidak obyektif.

**2. Saran**

**a. Saran program penanganan turnover yang sesuai bagi karyawan PT. BEHAESTEX Group**

1. Bagi karyawan dengan masa kerja dibawah dua tahun
  - a. Merevisi kembali materi orientasi dengan menyesuaikan kondisi real dilapangan. Materi lebih pada bukan hal-hal yang normatif seperti budaya perusahaan, nilai-nilai dan tata tertib.
  - b. Program *couching* dan *counseling* lebih ditingkatkan lagi baik secara kuantitas maupun kualitas.
  - c. Program *brainstorming* secara kualitas sudah bagus, yang perlu ditingkatkan adalah pelaksanaan yang continue

2. Bagi karyawan dengan masa kerja di atas dua tahun
  - a. Memberikan system remunerasi yang sesuai sehingga tidak ada yang merasa iri, bisa dengan cara menetapkan pangkat dan golongan seperti di Pegawai Negeri Sipil yang bisa naik golongan berdasarkan pengabdian atau masa kerja.
  - b. Program *couching* dan *counseling* diterapkan kepada karyawan yang lama juga, bukan hanya karyawan dibawah masa kerja dua tahun. Bukan berarti karyawan lama tidak butuh saluran katarsis, mereka lebih banyak makan garam kehidupan jadi jangan sampai disalurkan kepada yang bukan tempatnya. Bukan memberikan solusi yang ada malah membenarkan tindakan yang salah.
  - c. Program *training* lebih ditekankan pada kerjasama team yang dirasa masih kurang optimal. Walaupun sudah pernah dilakukan *training* yang bertujuan untuk kekompakan team, tapi training tersebut tidak bisa hanya dilakukan sekali namun harus dilaksanakan secara terus menerus.

#### **b. Saran Untuk Penelitian Selanjutnya**

Penelitian ini terbatas hanya pada lingkup PT. BEHAESTEX Group, untuk kemudian hari diharapkan ada penelitian yang serupa dengan menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif dari perusahaan-perusahaan lain yang mempunyai masalah turnover agar penelitian tersebut bisa bermanfaat untuk mengurangi kerugian yang diakibatkan turnover.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Andini, Rita. 2009. Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention. Thesis. Universitas Airlangga Surabaya.
- Ariyanti, Dina. 2010. Efektifitas Program Otomasi Sistem Pelayanan Kepabebean Berbasis Electronic Data Interchange (EDI). Skripsi. Universitas Airlangga Surabaya.
- Fals-Stewart, W. L. T. & Birchler, G. R. (2004). Diffusion of an Empirically Supported Treatment for Substance Abuse: An



- Organizational Autopsy of Technology Transfer Success and Failure. *Clinical Psychology: Science & Practice*, 11(2), 177–182.
- Gibson, J.L., Ivancevich J.M. & Donelly Jr J.H. 1997. Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, Proses. Terjemahan Edisi Keempat. Jakarta: Erlangga
- Haddou, C.Z. 2012. Prediction of Ideas Number During A Brainstorming Session. *Group Decision and Negotiation Journal*. Vol. 1, No.1, Hal. 23-25.
- Harianja, O.J. 2009. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Turnover Intention Dan Kepercayaan Karyawan Sebagai Variabel Intervening Di Bagian Keuangan PT. Indomarco Prismaatama Cabang Surabaya. Skripsi. Universitas Airlangga Surabaya
- Hitt, I. H. 1997. Manajemen Strategis, Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi. Jakarta: Erlangga
- Mathis, R. L. John H. J. 2006. Human Resources Management. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat
- Miller, L.M. 1987. Manajemen Era Baru: Beberapa Pandangan Mengenai Budaya Perusahaan Modern. Terjemahan Drs. Windrojo. Jakarta: Erlangga
- Moleong, L. J. 2010. Metodologi Penelitian Kualitatif. Edisi Revisi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset. Mondy R.W. & Robert. M. Noe. 1993. Human Resources Management 5th ed. Massachussets : Allyn and Bacon.
- Panggabean, M. S. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bogor: Ghalia Indonesia
- Prabu Mangkunegara, Anwar. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Rosda
- PT. Behaestex. 2009. Perjanjian Kerja Bersama. Pandaan: Behaestex Group
- Ridhaningrum, Therza. 1999. Efektivitas Program Pemberdayaan Perempuan Pengembang Ekonomi Lokal (P3EL) Di Kelurahan Medokan Semampir Pemerintah Kota Surabaya. Skripsi. Universitas Airlangga Surabaya

- Simamora, Henry. 2008. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi 3. Yogyakarta: STIE YKPN
- Steers R.M. 1985. *Organizational Effectiveness, A Behavior View*. Santa Monica California: Goodyear Publishing Company Inc.
- Strees, Ungson & Mowday. 1985. *Managing Effective Organizations, An Introduction*. Boston: Kent Publishing Company
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatifdan R&D*. Cetakan ke 11. Bandung: Alfabeta
- Suhanto, Edi. 2009. *Pengaruh Stres Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. Thesis. Universitas Diponegoro Semarang
- Sutedjo, Ipung Erlangga. 2009. *Pengaruh Kepuasan Pada Pekerjaan Terhadap Turnover Intention Dengan Persepsi Kesempatan Memperoleh Pekerjaan Lain Sebagai Variabel Moderator Pada Karyawan PT. Mulia Sasmita Bhakti Di Surabaya*. Skripsi. Universitas Airlangga Surabaya
- Suwandi & Indriantoro, Nur. 1999. *Pengujian Model Turnover Pasewark Dan Strawser Studi Empiris Pada Lingkungan Akuntansi Publik*. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, Vol.2, No.2, Hal 173-195
- Tika, Pabundu. 2010. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Usmara, Antonina. 2003. *Implementasi Manajemen Stratejik, Kebijakan dan Proses*. Jogjakarta: Amara Books
- Witherspoon, R., & White, R. P. (1996). Executive coaching: A continuum of roles. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 124– 133.
- Yasma, Maya Yasmina. 2012. *Model Labour Turnover Karyawan Yang Keluar Di PT. Eastern Logistics Lamongan*. Tesis. Universitas Airlangga Surabaya.

### **Internet**

- <http://indosdm.com/cara-perusahaan-jepang-mempertahankan-kesetiaan-karyawanandan-meningkatkan-komitmen-kerja> diakses 12 September 2012

<http://www.watsonwyatt.com/render.asp?catid=1&id=18091>,  
Companies Worldwide Struggle to Attract, Retain Workers.  
Oktober 2007

<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2010/01/efektifitas-kerja-definisi-faktor-yang.html> 13 November 2012

<http://digilib.petra.ac.id/viewer.php?submit.x=19&submit.y=21&pa>.  
Landasan Teori Karyawan. Petra Cristian University Library. 2  
November 2012

<http://repository.usu.ac.id/bitstream/1/132316960.pdf> Intensi  
Turnover Karyawan. 11 Oktober 2012