

# FAKTOR TURNOVER INTENTION KARYAWAN PADA ORGANISASI BISNIS

Maskarto Lucky Nara Rosmadi  
Program Studi Manajemen, STIE Kridatama Bandung  
E-mail: maskartolucky@gmail.com

**Abstract:** This study aims to determine and analyze the factors that cause turnover intention in business organizations. Lack of attention from management to employees become one of the causes. The research method used is qualitative research method with descriptive method of analysis, meaning the data obtained describes or explains in such a way which is then analyzed while the data collection technique consists of primary data obtained from key informants, informants, and secondary data (bibliography) . From the results of research conducted obtained data, that the turnover intention caused by several factors such as career development is not clear and the absence of awards from management. Therefore, the leadership role of business organization to human resources (employees) should be improved for the quality and quality of football production of PT. Sinjaraga Santika Sport is more awake and has strategic value with similar competitors.

**Key Words:** Turnover Intention, Career Development, Reward

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan terjadi turnover intention pada organisasi bisnis. Kurangnya perhatian dari manajemen terhadap karyawan menjadi salah satu faktor penyebabnya. Metode penelitian yang digunakan adalah menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis pendekatan deskriptif analisis, maksudnya data yang diperoleh menggambarkan atau menjelaskan sedemikian rupa yang kemudian dilakukan penganalisaan sedangkan teknik pengumpulan data terdiri dari data primer yang diperoleh dari informan kunci, informan, dan data sekunder (kepuustakaan). Dari hasil penelitian yang dilakukan diperoleh data, bahwa terjadinya turnover intention diakibatkan oleh beberapa faktor diantaranya pengembangan karir yang tidak jelas serta tidak adanya penghargaan dari manajemen. Oleh karena itu peran pimpinan organisasi bisnis terhadap sumber daya manusia (karyawan) harus lebih ditingkatkan agar kualitas maupun kualitas produksi bola sepak PT. Sinjaraga Santika Sport lebih terjaga dan memiliki nilai strategis dengan perusahaan pesaing sejenis.

**Kata kunci:** Keinginan berpindah, Pengembangan karir, Penghargaan

Perkembangan perekonomian global yang begitu cepat serta persaingan antar organisasi bisnis yang ketat merupakan fenomena yang terjadi saat ini. Organisasi bisnis saling berlomba untuk meningkatkan produksi baik kualitas maupun kuantitas. Peningkatan tersebut diperoleh karena organisasi bisnis memiliki sumber daya manusia yang dapat diandalkan serta memenuhi kriteria yang diharapkan oleh manajemen. Oleh karena itu sumber daya manusia senantiasa melekat pada setiap perusahaan sebagai faktor penentu keberadaan dan berperan dalam memberikan kontribusi ke arah pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan efisien (Waspodo et. al., 2013:98). Suwanto (2010:207) berpendapat, bahwa kepemimpinan merupakan penggunaan pengaruh dan hubungan dalam proses komunikasi, kejelasan, dan ketetapan untuk mempengaruhi perilaku dan prestasi pengikut guna pencapaian tujuan individu, kelompok dan organisasi. Keputusan dan sikap dari pemimpin akan memberikan dampak bagi karyawan dan juga perusahaan.

Pembahasan tentang *turnover* memang suatu masalah yang klasik, dimana hal ini pasti menimpa atau dialami oleh setiap organisasi atau perusahaan. Masalah klasik tersebut tidak terlepas

dari seputar pengunduran diri, pindah ke perusahaan lain, pemberhentian atau kematian karyawan (Khaidir dan Sugiati, 2016:176). Menurut Ningsih dan Arsanti (2014:42), perilaku yang mendorong karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya atau *turnover intention* merupakan dampak yang muncul ketika karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya. *Turnover intention* merupakan salah satu masalah besar yang harus dihadapi oleh suatu perusahaan. Tingginya tingkat keluar karyawan dari perusahaan akan menyebabkan semakin tingginya biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk merekrut ulang karyawan dan biaya pelatihan kembali (Cochen dan Ronit, 2007:417). Perusahaan akan mengalami kesulitan dan kerugian ketika sudah merekrut karyawan yang berkualitas, namun pada akhirnya karyawan tersebut memilih untuk meninggalkan perusahaan karena berbagai alasan dan lebih memilih bekerja pada perusahaan lain (Indrayanti dan Riana, 2016:2729).

Salah satu faktor yang mempengaruhi terjadinya turnover intention yaitu berkaitan dengan pengembangan karir. Shun (2011:554) menyatakan bahwa faktor utama penyebab karyawan memiliki keinginan berpindah adalah gaji dan promosi serta komitmen terhadap perusahaan. Promosi tersebut salah satunya adalah dalam bentuk pengembangan karir bagi karyawan. Sedangkan Wahyuni et.al (2014:94-95) berpendapat bahwa keinginan berpindah (*turnover intention*) terjadi karena adanya faktor internal dan faktor eksternal dari diri karyawan. Namun demikian faktor yang paling dominan terjadi karena adanya dorongan dari luar (faktor eksternal). Selain itu, faktor reward (penghargaan) juga merupakan faktor pendukung terjadinya *turnover intention*. Rohmanaji et. al. (2016:2) berpendapat, bahwa ketidakpuasan karyawan dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Ketidakpuasan karyawan terjadi berkaitan dengan pemberian reward dan salary yang tidak profesional.

Dari penelitian awal yang dilakukan, diperoleh data yang dapat terlihat pada tabel berikut:

Tabel 1  
Data Turnover PT. Sinjaraga Santika Sport  
Periode Januari-Desember Tahun 2017

Bulan	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan
Januari	-	-	267
Februari	-	-	267
Maret	-	3	264
April	1	-	265
Mei	4	-	269
Juni	-	2	267
Juli	-	1	265
Agustus	-	3	262
September	-	-	262
Oktober	1	-	263
Nopember	-	-	263
Desember	-	2	261
<b>Jumlah</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>261</b>

Sumber: HRD PT. Sinjaraga Santika Sport

Dari tabel 1 di atas dapat diuraikan bahwa tingkat turnover (pindah kerja) pada PT. Sinjaraga Santika Sport cukup besar jika dibandingkan dengan jumlah karyawan yang masuk. Hal ini tentunya dapat mengganggu aktivitas perusahaan terutama pada hasil produksi. Adapun alasan keinginan utama karyawan mengundurkan diri secara umum berkaitan dengan kesejahteraan dan jenjang karir. Namun demikian proses terjadinya turnover biasanya diawali dengan niat dari karyawan yang kuat untuk pindah kerja.

Mahdi et al. (2012:1519) berpendapat, bahwa *turnover intention* merupakan keinginan karyawan yang cenderung ingin berhenti dari pekerjaannya atas dasar keinginannya sendiri. *Turnover intention* dikatakan sebagai faktor yang menyebabkan penurunan kinerja pegawai dalam organisasi yang dipengaruhi oleh beragam variabel yang ada dalam organisasi (Lambert et al., 2006:58). Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Jimad (2011:163); Chia, et. al. (2013:174) dan Kasimati (2011:335) dapat disimpulkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover intention* (keinginan berpindah) adalah berkaitan dengan kepuasan kerja, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Raman, et.al. (2013:56121) *turnover intention* disebabkan karena stres kerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis dapat merumuskan beberapa permasalahan, yaitu:

1. Faktor-faktor apa saja yang dapat menyebabkan terjadinya turnover intention pada PT. Sinjaraga Santika Sport.
2. Bagaimana upaya manajemen PT. Sinjaraga Santika Sport untuk menekan jumlah turnover intention.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Faktor-faktor yang dapat menyebabkan terjadinya turnover intention pada PT. Sinjaraga Santika Sport.
2. Upaya manajemen PT. Sinjaraga Santika Sport untuk menekan jumlah turnover intention.

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis pendekatan deskriptif. Menurut Nazir (2003:54), metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Adapun lokasi penelitian adalah pada PT. Sinjaraga Santika Sport Kabupaten Majalengka yang memproduksi bola sepak. Oleh sebab itu pemilihan metode yang tepat dan sesuai dengan jenis akan menjadikan hasil penelitian lebih akurat dan dapat dipertanggungjawabkan. Peneliti harus dapat menggunakan metode penelitian yang sesuai dengan topik yang sedang dikaji dengan memperhatikan kesesuaian antara tujuan, metode dan sumber daya yang tersedia.

## HASIL

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 2

Perbandingan Kegiatan Pemasaran dan Lisensi Merek

Kegiatan Pemasaran dan Lisensi Merek	Merek		
	Triple S	Proteam	Pespex
Ekpor	√	√	√
Online	√	√	√
Supermarket (seperti Carefour, Hypermart, dan lain-lain)	-	√	√
Sekolah Sepak Bola	√	√	√
Own Shop in the mall	-	-	-
FIFA License	√	-	-

Sumber: data diolah dari berbagai sumber

Dari tabel 2 di atas diketahui bahwa bola sepak produksi PT. Sinjaraga Santika Sport sudah tersebar di seluruh Indonesia dan bahkan sudah di ekspor ke beberapa negara di dunia serta telah mendapat sertifikasi dari badan sepak bola dunia yaitu FIFA.

Tabel 3

Data Distributor bola PT. Sinjaraga Santika Sport di Indonesia

No	Provinsi	Jumlah buyer
1	Bali	2
2	Banten	2
3	Jakarta	27
4	Jawa Barat	17
5	Jawa Tengah	10
6	Jawa Timur	6
7	Kalimantan Selatan	3
8	NTB	2
9	NTT	1
10	Sulawesi Utara	2
11	Sumatera Barat	1

12	Sumatera Selatan	3
13	Sumatera Utara	1
14	Yogyakarta	7
15	Sulawesi Utara	2
<b>Jumlah</b>		<b>86</b>

Sumber: bagian Pemasaran PT. Sinjaraga Santika Sport

Tabel 3 di atas menjelaskan, bahwa penyebaran (distribusi) bola sepak produksi PT. Sinjaraga Santika Sport sudah ada di 15 provinsi yang ada di Indonesia. Distributor terbanyak terdapat di Provinsi DKI Jakarta, Jawa Barat dan Jawa Tengah. Namun secara umum penyebaran produksi bola sepak PT. Sinjaraga Santika Sport belum merata ke seluruh Indonesia.

Tabel 4  
Jumlah Karyawan Tetap PT. Sinjaraga Santika Sport Periode Tahun 2014-2016

No	Tahun	Karyawan		Jumlah
		Laki-laki	Perempuan	
1	2014	98	169	267
2	2015	98	169	267
3	2016	98	169	267

Sumber: HRD PT. Sinjaraga Santika Sport

Dari Tabel 4 di atas dapat dijelaskan bahwa jumlah karyawan perempuan lebih banyak dibandingkan dengan jumlah karyawan laki-laki. Banyaknya karyawan perempuan menurut Kepala Bagian HRD disebabkan produksi bola sepak PT. Sinjaraga Santika Sport masih menggunakan cara tradisional yang dengan menjahit tanpa menggunakan mesin.

## PEMBAHASAN

Perkembangan organisasi bisnis dapat berjalan dengan didukung oleh sumber daya manusia (karyawan) yang memiliki kualitas dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Agar tujuan organisasi dapat tercapai, tentunya sumber daya manusia (karyawan) harus mendapat perhatian dari manajemen. Banyaknya organisasi bisnis yang tidak bisa berkembang dan bahkan mendekati kehancuran salah satunya disebabkan tidak dapat mengelola karyawan dengan baik yang berakibat banyaknya karyawan yang keluar dan berpindah pada perusahaan lain. Koesmono (2005:2) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan, atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial di tempat kerja dan sebagainya.

Banyaknya turnover pada organisasi bisnis, Abelson sebagaimana dikutip oleh Suwandi (2000:177) berpendapat bahwa ada 4 (empat) komponen yang mendorong seorang karyawan untuk berhenti bekerja, antara lain:

1. Adanya pikiran dari individu karyawan untuk keluar.
2. Keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan.
3. Mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain.
4. Adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Hal ini yang terjadi pada industri bola sepak PT. Sinjaraga Santika Sport. Dimana penjualan bola sepak dari tahun ke tahun mengalami penurunan seperti dalam tabel dibawah ini:

Tabel 5  
Data Penjualan Bola Sepak Triple S Tahun 2014-2016

Tahun	Nilai Penjualan bola sepak Triple S (Rp)
2014	3.187.808.000
2015	2.893.895.494
2016	1.371.465.000

Sumber: bagian Penjualan PT. Sinjaraga Santika Sport, 2017

Dari tabel 5 di atas dapat diuraikan bahwa penjualan produksi bola sepak PT. Sinjaraga Santika Sport sejak Tahun 2014 sampai dengan Tahun 2016 mengalami penurunan yang cukup signifikan. Hal ini dipengaruhi oleh faktor turnover karyawan yang berdampak pada jumlah hasil produksi dan kualitas barang. Data di atas dibenarkan oleh Direktur PT. Sinjaraga Santika Sport H. Jefry Romdonny yang mengatakan, bahwa banyak turnover terutama yang dilakukan oleh karyawan potensial sangat berpengaruh terhadap kualitas produksi yang berdampak pada penurunan penjualan bola sepak. Selain itu untuk mencari karyawan yang memiliki kualitas yang dibutuhkan oleh perusahaan tidaklah mudah karena industri bola sepak yang ada di Indonesia tidak banyak.

Adapun bola sepak hasil produksi PT. Sinjaraga Santika Sport Majalengka dapat terlihat pada gambar berikut:



Gambar 1  
H. Jefry Romdonny Pemilik Pabrik dan Hasil Produksi Bola Sepak

Lebih lanjut H. Jefry menjelaskan, selain banyaknya turnover juga dipengaruhi oleh pesaing dari perusahaan sejenis di bidang produksi bola sepak khususnya dari luar negeri serta meningkatnya harga bahan baku bola yang sebagian besar masih di impor. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Waspodo, et. al. (2013:113); Rohmanaji et. al. (2016:17); Khaidir dan Sugiati (2016:182) dapat disimpulkan bahwa banyaknya turnover pada organisasi bisnis disebabkan oleh faktor kepuasan kerja, lingkungan kerja, penghargaan, dan karir karyawan. Hasil penelitian di atas mendukung pendapat yang disampaikan oleh Rachman dan Dewanto (2011:323), bahwa perhatian yang kurang dari manajemen serta anggapan karyawan sebagai asset saja dapat menyebabkan terjadinya *turnover intention*.

Mengingat untuk memperoleh karyawan tetap yang memiliki kualitas yang dibutuhkan PT. Sinjaraga Santika Sport tidaklah mudah, maka manajemen mengambil langkah-langkah antara lain:

1. Melakukan pencangkakan karyawan yang memiliki kompetensi dengan karyawan biasa untuk bagian-bagian tertentu.
2. Mengadakan pelatihan internal bagi karyawan biasa.
3. Memberikan pelatihan kepada masyarakat sekitar perusahaan dalam hal proses penjahitan bola sepak.

Di Tahun 2017 jumlah karyawan tetap, karyawan tidak tetap, serta keterlibatan masyarakat (kepala keluarga) sekitar perusahaan dapat terlihat pada tabel berikut:

Tabel 6  
Jumlah Karyawan Tetap, Karyawan Tidak Tetap, dan Jumlah Masyarakat Yang Terlibat

## Proses Pembuatan Bola Sepak tahun 2017

No	Status Karyawan	Jumlah orang	Keterangan
1	Karyawan Tetap	267	
2	Karyawan Tidak Tetap	78	Dipekerjakan jika adanya lonjakan permintaan dan kesejahteraannya disamakan dengan karyawan tetap.
3	Warga Masyarakat	700	Dipekerjaan hanya untuk menjahit bola sepak saja, sedangkan finishing tetap diselesaikan di pabrik.
Jumlah		1045	

Sumber: HRD PT. Sinjaraga Santika Sport.

Dari tabel 6 di atas maka dapat dijelaskan bahwa manajemen PT. Sinjaraga Santika Sport dalam meningkatkan kuantitas dan kualitas bola sepak dengan mengandalkan 267 karyawan karyawan tetap dengan diberikan pelatihan peningkatan kualitas karyawan. Sedangkan untuk meningkatkan kapasitas produksinya manajemen bekerja sama dengan warga sekitar perusahaan dengan sistem plasma. Sedangkan apabila permintaan melonjak dan tidak memungkinkan untuk diselesaikan, maka akan mempekerjakan karyawan tidak tetap.

Dari beberapa tabel di atas dapat diketahui bahwa sumber daya manusia merupakan sumber daya utama yang harus dijaga oleh dan dikembangkan oleh organisasi bisnis. Beberapa faktor banyaknya karyawan yang melakukan *turnover intention* diakibatkan kurang mendapat perhatian dari manajemen (pimpinan), baik berupa pengembangan karir, penghargaan (*reward*) maupun faktor lain yang dapat membuat karyawan nyaman bekerja di suatu organisasi bisnis untuk jangka waktu yang lama atau bahkan sampai mereka berhenti bekerja (pensiun).

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Dari hasil penelitian maka diketahui bahwa peran sumber daya manusia (karyawan) pada suatu organisasi bisnis merupakan sumber daya utama yang tidak tergantikan. Teknologi yang mutakhir tidak mungkin dapat dimanfaatkan dengan optimal tanpa peran karyawan. Terjadinya *turnover intention* pada organisasi bisnis khususnya di PT. Sinjaraga Santika Sport diakibatkan kurangnya perhatian manajemen terhadap karyawan yang tentunya berdampak pada kualitas dan kuantitas bola sepak yang menjadi komoditas utama.

### Saran

Untuk mencegah terjadinya *turnover intention* di PT. Sinjaraga Santika Sport hendaknya manajemen perusahaan dapat meningkatkan perhatian kepada karyawan terutama berkaitan dengan pengembangan karir dan penghargaan (*reward*). Perhatian yang diberikan manajemen perusahaan selain dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi juga dapat membuat karyawan menjadi nyaman dalam melakukan aktivitasnya. Pengembangan karir dan penghargaan hendaknya diberikan sesuai dengan kemampuan perusahaan dan kualitas serta kinerja karyawan yang bersangkutan.

## DAFTAR RUJUKAN

- Chia, Ju-Lu, et al. 2013. *Effects of Emotional Labor and Jobs Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior: A Case Study on Business Hotel Chains*. International Journal of Organizational Innovation, 5 (4): 165-176.
- Cohen, A., and Ronit, G. 2007. *Predicting Absenteeism and Turnover Intentions by Past Absenteeism and Work Attitudes: An Empirical Examination of Female Employess in Long Term Nursing Care Facilities*. Journal of Career Development International, 12 (5): 416-432.
- Indrayanti, Desak Putu dan Riana, I Gede. 2016. *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Melalui Mediasi Komitmen Organisasional Pada PT. Ciomas Adisatwa di Denpasar*. E-Jurnal Manajemen Unud. 5 (5): 2727-2755.
- Jimad, Habibulah. 2011. *Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Intensi Turnover*. Jurnal Bisnis dan Manajemen. 7 (2): 155-165.

- Kasimati, Mimoza. 2011. *Job Satisfaction and Turnover Under the Effect of Person Organization Fit in Albanian Public Organizations*. Journal for East European Management Studies, 16 (4): 315-337.
- Khaidir, Muhammad dan Sugiati, Tinik. 2016. *Pengaruh Stres Kerja, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Studi Pada karyawan Kontrak PT. Gagah Satria Manunggal Banjarmasin*. Jurnal Wawasan Manajemen. 4 (3): 175-185.
- Koesmono H., Teman. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan kayu Ekspor di Jawa Timur*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. 7 (2): 171-188.
- Lambert, G. E. 2006. *I Want to Leave: a Test of a Model Turnover Intent Among Correctional Staff*. Journal of Applied Psychology in Criminal Justice, 2 (1): 57-83.
- Mahdi, Ahmad F., Mohamad Zaid M. Z., Mohd Roslan M. N., Ahmad Asmidi S., dan Abang Sulaiman A. N. 2012. *The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention*. America Journal of Applied Sciences. 9 (9): 1518-1526.
- Ningsih, Febru Rida dan Arsanti, Tutuk Ari. 2014. *Pengaruh Job Satisfaction Terhadap OCB dan Turnover Intention*. Benefit Jurnal Manajemen dan Bisnis. 18 (1): 41-48.
- Rachman, Lutfi dan Dewanto Aryo. 2016. *Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kepuasan kerja dan Turnover Intention Perawat (Studi pada Rumah Sakit Wawa Husada Kepanjen Malang)*. Jurnal Aplikasi Manajemen. 14 (2): 322-333, DOI: <http://dx.doi.org/10.18202/jam23026332.14.2.14>
- Raman, R. , Bharathi, S.Vijayakumar dan Joseph Shaji. 2013. *Use of Structural Equation Modeling to Empirically Study the Turnover Intentions of Information Technology Professionals in Pune City*. Indian Journal of Science and Technology, Vol 6 (12): 5612-5624.
- Rohmanaji, Dwi. Warso, Moh Mukeri., dan Paramita, Patricia Dhiana. 2016. *Pengaruh Reward, Salary dan Job Satisfaction Terhadap Turnover Intention Karyawan di Sarinah Shop and Tailor Semarang*. Jurnal of Management. 2 (2): 1-21.
- Shun, K. 2011. *The Turnover Intentions for Construction Engineers*. Journal of Marine Science and Technology, 19 (5):550-556.
- Suwandi, Nur Indriartono, 2000. *Pengujian Turnover Pasewark dan Strawser, Studi Empiris pada Lingkungan Akuntansi Publik*. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia 2: 173-195.
- Suwarto, FX. 2010. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi Revisi. Universitas Atma Jaya Yogyakarta.Yogyakarta.
- Wahyuni, Ana Sri., Zaika, Yulvi., dan Anwar, Ruslin. 2014. *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention (keinginan Berpindah) Karyawan pada Perusahaan Jasa Konstruksi*. Jurnal Rekayasa Sipil, 8 (2): 89-95.
- Waspodo, Agung AWS., Handayani, Nurul Chotimah, dan Paramita, Widya. 2013. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan PT. Unitex di Bogor*. Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia. 4 (1): 97-115.