



ANALISIS PENYEBAB *TURNOVER* PADA EXKARYAWAN YAYASANDANA SOSIAL AL FALAH (YDSF) SURABAYA

Ulfatun Nazilah

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Indonesia

Email: ulfatunnazilah@gmail.com

Abstrak: YDSF adalah pioner lembaga amil zakat nasional yang berpusat di Surabaya. Beberapa tahun terakhir ini YDSF Surabaya mengalami turnover karyawan yang tidak sedikit. Turnover dapat terjadi dimana saja dan dialami oleh siapa saja, akan tetapi tidak semua turnover berefek positif. Faktanya, banyak perusahaan yang aktifitas operasionalnya terganggu, bahkan merugi akibat turnover yang tidak terkendali. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat turnover yang terjadi di YDSF Surabaya sejak tahun 2017 termasuk kategori tinggi karena lebih dari 10% per tahun. Faktor-faktor yang mendorong informan memilih turnover adalah merasa kurang berkembang, kenyamanan dalam bekerja, melanjutkan kuliah, gaji, sikap atasan, urusan pribadi, dan jenjang karir. Selain itu, faktor lain yang juga berpengaruh adalah usia informan dibawah 30 tahun, lemahnya keikatan terhadap lembaga, rendahnya kepuasan kerja, masa kerja di bawah 2 tahun, tingkat pendidikan dan intelegensi dan ketidaksesuaian budaya kerja. Faktor-faktor ini dapat dijadikan acuan untuk perencanaan manajemen lembaga yang lebih baik.

Kata kunci: YDSF Surabaya, lembaga amil zakat nasional, turnover dan penyebab turnover

Abstract: YDSF is a pioneer national amil zakat institution based in Surabaya. In the last few years YDSF Surabaya has experienced significant employee turnover. Turnover can occur anywhere and be experienced by anyone, but not all turnover has a positive effect. In fact, many companies whose operational activities are disrupted, even suffer losses due to uncontrolled turnover. The results showed that the turnover rate that occurred at YDSF Surabaya since 2017 is in the high category because it is more than 10% every year. The factors that encourage informants to choose turnover are feeling less developed, comfortable in working, continuing to study, salary, attitudes of superiors, personal affairs, and career path. In addition, other factors that also have an effect are the age of informants under 30 years of age, weak attachment to institutions, low job satisfaction, years of work under 2 years, level of education and intelligence and a work culture mismatch. These factors can be used as a reference for better institutional management planning

Keywords: YDSF Surabaya, the national amil zakat institution, turnover and causes of turnover

PENDAHULUAN

Seseorang berhenti dari pekerjaannya (*turnover*) adalah hal yang wajar terjadi. Setiap orang memiliki otoritas penuh atas karir masa depannya. Keputusan untuk berhenti atau beralih pekerjaan bisa karena terpaksa ataupun sukarela (Indrasari, 2018), tentu berdasarkan alasan dan tujuan yang telah dipertimbangkan sebelumnya. Menurut para tokoh, beberapa faktor penyebab *turnover*, diantaranya adalah kepuasan kerja, komitmen organisasi, stres kerja, perubahan sistem kerja, perubahan struktur organisasi, perubahan iklim organisasi, dan perubahan lainnya.² Sayangnya, tidak semua keputusan *turnover* berdampak positif, karena tidak sedikit perusahaan yang mengalami *turnover* karyawan justru mengalami kesulitan karena tingkat *turnover* yang tidak sepenuhnya dapat dikendalikan. Perusahaan tersebut harus mencari pengganti yang memiliki kemampuan minimal sama dengan karyawan yang keluar agar tidak mengalami kesulitan apalagi dirugikan.

Sebagai sumber daya insani (SDI), karyawan adalah aset terpenting perusahaan.³ Tingkat pergantian karyawan sangat penting khususnya pada perusahaan jasa karena karyawan berhubungan secara langsung dengan pelanggan. Tingkat *turnover* yang tinggi tentu bisa membuat aktivitas perusahaan menjadi terganggu, apalagi penggantinya tidak sesuai dengan harapan yang dibutuhkan perusahaan. Oleh karena itu, pihak manajemen harus memiliki antisipasi untuk mencegah terjadinya kerugian dan mempertahankan kestabilan organisasi di masa-masa yang akan datang (Firdaus, 2017).

Tasnim Nikmatullah Realita dan Kasribening Menik menyatakan bahwa kestrategisan manajemen sumber daya insani adalah pondasi awal kepercayaan masyarakat terhadap keberadaan lembaga sosial seperti lembaga amil zakat (Realita, 2017). Lembaga amil zakat merupakan lembaga jasa yang melayani para donatur yang mempercayakan dananya untuk dikelola dan disalurkan kepada mereka yang membutuhkan. Beban kerja amil yang kompleks (Suhanto, 2009) memerlukan seleksi khusus untuk menyiapkan SDI

yang mampu mengemban amanahnya sebagai amil. Disamping itu, kini amil zakat seperti halnya profesi pada umumnya, sehingga harus diperlakukan secara profesional agar lebih menjaga tanggungjawabnya sebagai amil (Machdum, 2013).

Di kondisi saat ini, peluang kerja dan kesempatan kerja di tempat lain dengan imbalan yang lebih baik adalah tantangan berat setiap perusahaan, tidak terkecuali lembaga amil zakat. Hal ini tentu dapat memungkinkan amil untuk berpikir *turnover*, sebagaimana *turnover* yang terjadi di Yayasan Dana Sosial Al-Falah (YDSF) Surabaya (Ydsf.org, diakses pada 11 Juli 2020, 22:20 WIB). YDSF Surabaya mengalami *turnover* karyawan yang tidak sedikit selama 3 tahun terakhir, sebagaimana tabel jumlah karyawan masuk dan keluar berikut ini:

Tabel 1.1
 Jumlah Karyawan Masuk dan Keluar Tahun 2017 sampai Maret 2020⁹

Tahun	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Keluar
2017	6	20
2018	9	12
2019	8	12
2020 (Jan-Mar)	1	4

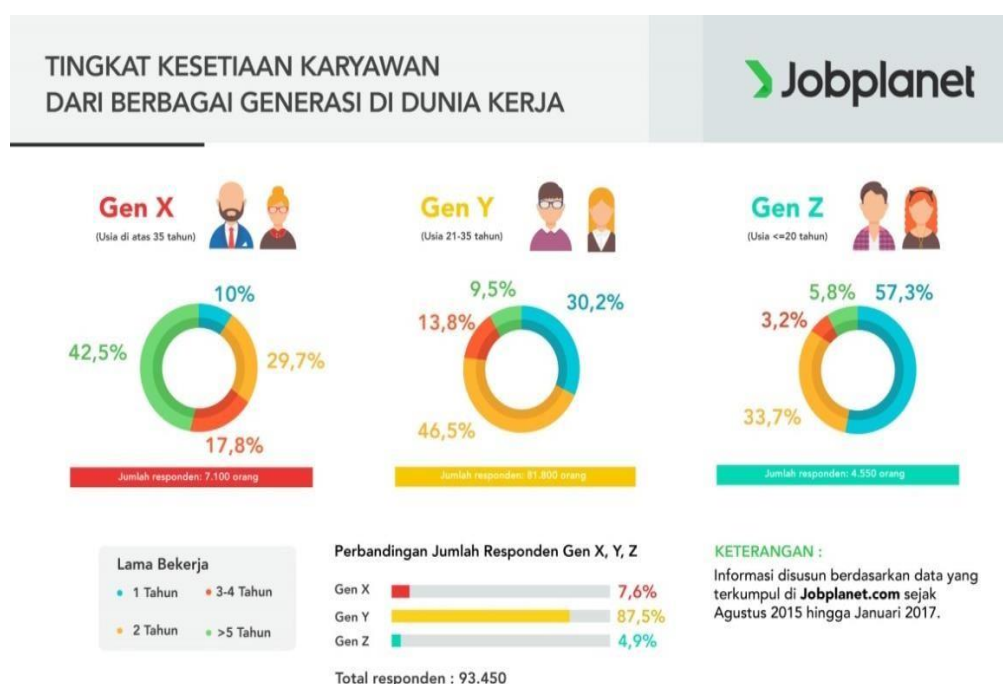
Berdasarkan tabel 1.1 di atas, jumlah karyawan yang masuk tidak sebanding dengan jumlah karyawan yang keluar. Intensitas pergantian karyawan juga tidak bisa dihindari dan loyalitas karyawan masih diragukan. Hal ini dapat mempengaruhi kepercayaan donatur terhadap keprofesionalan YDSF Surabaya dan amil yang ada.

Pihak HRD YDSF Surabaya juga menambahkan bahwa karyawan yang *turnover* rata-rata berusia 21-30 tahun dengan masa kerja rata-rata 2-3 tahun (Fatmawati, 2020)

Berdasarkan penelitian sebelumnya, faktor usia memang paling rentan dalam mendorong terjadinya *turnover*. Generasi Y(Wikipedia.org, diakses pada 11 Juli

2020, 21:44 WIB). atau mereka yang saat ini berusia sekitar umur 21 tahun sampai 35 tahun, merupakan generasi dengan usia yang relatif produktif. Berdasarkan data dari Jobplanet tahun 2015-2017, generasi Y memiliki tingkat kesetiaan yang rendah terhadap pekerjaan karena lebih dari 46% bekerja tidak lebih dari 2 tahun. Artinya, angkatan kerja generasi Y memiliki kemungkinan *turnover* yang tinggi, sebagaimana gambar berikut ini:

Gambar 1.1
 Tingkat Kesetiaan Karyawan dari Berbagai Generasi di Dunia Kerja



Sumber : (Jobplan, 2020)

Ciri-ciri generasi Y adalah memiliki peluang serta kesempatan yang luas untuk berinovasi, memiliki minat yang tinggi dalam melanjutkan pendidikan dan mudah berpindah pekerjaan, sehingga tidak heran jika diusia tersebut banyak yang memilih *turnover* untuk mencari pengalaman dan pekerjaan yang sesuai dengan *passion*nya (Badan Pusat Statistik, *Statistik Gender Tematik: Profil Generasi Milenial Indonesia* (Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, 2018), hlm. 17-19).

Selain itu, *turnover* di YDSF Surabaya juga telah mengganggu aktivitas lembaga khususnya pihak manajemen karena proses pergantian karyawan baru yang tidak mudah. Proses pencarian karyawan pengganti memerlukan waktu umumnya sekitar 40 hari, dan lebih singkat jika ada yang keluar mendadak.¹³ Semakin pendeknya proses perekrutan ini dapat menyebabkan lembaga merekrut karyawan pengganti yang sebenarnya kurang sesuai

dengan standar kebutuhan lembaga. Jika hal ini terus menerus terjadi, maka dapat menyebabkan pihak manajemen kurang fokus terhadap pengembangan dan pengoptimalan karyawan yang sudah ada.

Menjadi amil adalah keputusan mulia namun berat karena harus siap menjalankan amanahnya sebagai amil. Banyaknya amil yang *turnover* di YDSF Surabaya bisa disebabkan karena tanggungjawab amil yang tidak mudah, profesi amil yang kurang sesuai harapan, minimnya kesejahteraan, kurang adanya penghargaan, tidak nyaman dalam bekerja, budaya kerja yang tidak sesuai atau karena ada peluang bekerja di tempat lain yang lebih bagus dan lebih menjanjikan. Hal inilah yang membuat peneliti tertarik untuk menelisik alasan-alasan tersebut.

KAJIAN TEORI

a. Turnover

Setiap orang menginginkan pekerjaan yang sesuai dengan harapannya. Informasi tentang kesempatan kerja yang diimbangi dengan pengalaman kerja, prestasi, dan suasana positif di tempat kerja dapat membantu seseorang dalam memenuhi harapannya dan dapat membentuk rasa keikatan yang kuat untuk menjadi anggota perusahaan.¹⁴ Begitu juga sebaliknya, jika hasil yang didapatkan kurang sesuai dengan harapan, maka dapat memilih untuk keluar dari pekerjaan tersebut.

Pergantian karyawan adalah hal penting yang menjadi perhatian perusahaan. Perusahaan harus menyiapkan pengganti dari karyawan yang keluar dengan melakukan rekrutmen atau persiapan SDI yang bisa menghandel pekerjaan yang ditinggalkan oleh karyawan yang *turnover*. Pergantian ini bisa berdampak positif, namun sebagian besar justru berdampak negatif bagi organisasi. Misalnya dapat menambah biaya untuk perekrutan, hilangnya waktu dan kesempatan yang menjadi peluang bagi perkembangan organisasi, dan efek negatif lainnya.¹⁵

Menurut Al Fadjar Ansory dan Meithiana Indrasari, *turnover* adalah

berpindahannya atau keluarnya karyawan dari perusahaan secara sukarela (*voluntary turnover*) ataupun dipaksa (*involuntary turnover*) disertai pemberian imbalan oleh perusahaan.¹⁶ Perpindahan ini akan menjadi tantangan baru bagi pengembangan SDI, karena masalah *turnover* susah untuk diprediksi. Gejala-gejalanya harus cepat terdeteksi untuk bisa mempersiapkan upaya pencegahan. Hal ini karena pada umumnya organisasi yang memiliki program pengembangan yang baik justru dapat memicu karyawan untuk *turnover*.¹⁷

Turnover adalah hal yang tidak bisa dihindari, namun dampaknya bisa dirasakan oleh perusahaan. Setiap perusahaan memiliki potensi terjadinya *turnover* selama menggunakan sumber daya manusia sebagai pengelolanya. Tingkat *turnover* karyawan dapat dikatakan rendah jika berada dibawah 5% per tahun, dikatakan normal jika berkisar di angka 5-10% per tahun, dan dikatakan tinggi jika berada di atas 10% per tahun.¹⁸ Tingkat *turnover* karyawan

$$\frac{\text{Jumlah karyawan keluar}}{[(\text{Jumlah karyawan awal tahun} + \text{Jumlah karyawan akhir tahun}) : 2]} \times 100$$

dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:¹⁹

b. Faktor-Faktor Penyebab *Turnover*

Seseorang yang bekerja dalam perusahaan sewaktu-waktu dapat diberhentikan bekerja. Beberapa alasan yang dapat menyebabkan seseorang diberhentikan adalah: undang-undang, keinginan perusahaan, keinginan pegawai, pensiun, kontrak kerja berakhir, meninggal dunia, atau perusahaan dilikuidasi.²⁰ Pemberhentian ini dapat menyebabkan terjadinya pergantian karyawan di perusahaan yang bersangkutan.

Karyawan yang berhenti karena keinginan sendiri bisa terjadi jika karyawan kurang mendapatkan kepuasan kerja di perusahaan tempatnya bekerja. Menurut Al Fadjar Ansory dan Meithiana Indrasari, berhenti karena

keinginan sendiri dapat disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya adalah: pindah ke tempat lain untuk mengurus orang tua, kesehatan yang kurang baik, melanjutkan pendidikan, berwirausaha, bebas jasa terlalu rendah, mendapat pekerjaan yang lebih baik, suasana dan lingkungan pekerjaan yang kurang serius, kesempatan promosi yang tidak ada, atau karena perlakuan yang kurang adil.²¹

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor penyebab *turnover* pada exkaryawan YDSF Surabaya dengan mewawancarai subjek penelitian tentang alasan yang melatarbelakangi informan memilih *turnover*, kemudian peneliti membuat interpretasinya. Penentuan informan menggunakan *purposive sampling* atau tidak secara acak²⁴ dengan pertimbangan sesuai kriteria tertentu, seperti usia, masa kerja, tahun keluar, dan lain-lain.

Turnover di YDSF Surabaya

Orang yang bekerja bisa berhenti kapan saja. *Turnover intention* atau keinginan untuk keluar dari pekerjaan dapat berawal dari adanya ketidakpuasan atau ketidaknyamanan dalam menjalankan pekerjaan, sehingga motivasi dan semangat kerjanya menurun. Berdasarkan hasil penelitian, semua informan penelitian mengajukan *turnover* karena keinginan sendiri tanpa ada paksaan dari lembaga.

YDSF Surabaya tidak memiliki ketentuan khusus terkait prosedur pengajuan *turnover*, karena *turnover* sifatnya menunggu pengajuan dari karyawan yang bersangkutan. Peraturan yang ada hanya berupa himbauan bahwa pengajuan *turnover* hendaknya dilakukan satu bulan sebelum *turnover*,²⁵ karyawan dapat mengajukan *turnover* kapan saja tanpa ada ketentuan yang mengikat.

Sejak tahun 2017, jumlah karyawan yang keluar dari YDSF Surabaya berjumlah dua kali lebih besar dari jumlah karyawan masuk. Ketidakseimbangan

jumlah ini telah mengganggu aktifitas lembaga, bahkan dapat merugikan lembaga. Banyaknya pengajuan *turnover* juga menyebabkan tingkat *turnover* menjadi tinggi. Jika dihitung menggunakan rumus, tingkat *turnover* di YDSF Surabaya berkisar antara 3% sampai 16% lebih, sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 1.2
 Tingkat *Turnover* di YDSF Surabaya²⁶

Tahun	Jumlah karyawan awal	Jumlah karyawan akhir	Rata - Rata	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Keluar	Tingkat Turnover (%)
2017	128	114	121	6	20	16.52893
2018	114	111	112.5	9	12	10.66667
2019	111	112	111.5	8	12	10.76233
2020(Jan-Mar)	112	109	110.5	1	4	3.61991

Berdasarkan tabel 1.2 di atas, sejak tahun 2017 sampai bulan Maret 2020,

karyawan yang masuk berjumlah 24 orang sedangkan yang *turnover* berjumlah 48 orang. Jumlah karyawan keluar pada setiap tahunnya juga tidak diikuti dengan jumlah karyawan masuk yang sama. Tingkat *turnover* pernah mencapai 16% di tahun 2017 karena karyawan yang keluar mencapai 20 orang, sedangkan karyawan masuk hanya 6 orang. Tingkat *turnover* di YDSF Surabaya termasuk kategori tinggi karena mencapai lebih dari 10% per tahun. berdasarkan pengalaman informan, tingginya tingkat *turnover* ini telah mempengaruhi kinerja rekan kerja dan menyulitkan pihak HRD dengan adanya pengajuan *turnover* yang mendadak. Secara tidak langsung *turnover* telah membawa dampak negatif bagi lembaga dan mengganggu kestabilan aktifitas di lingkungan YDSF Surabaya, karena sulitnya mencari pengganti sesuai kriteria yang dibutuhkan lembaga.

Informan yang memutuskan *turnover* sebenarnya tidak sepenuhnya memiliki rencana yang akan dilakukan setelah *turnover*. Sebanyak 67% informan

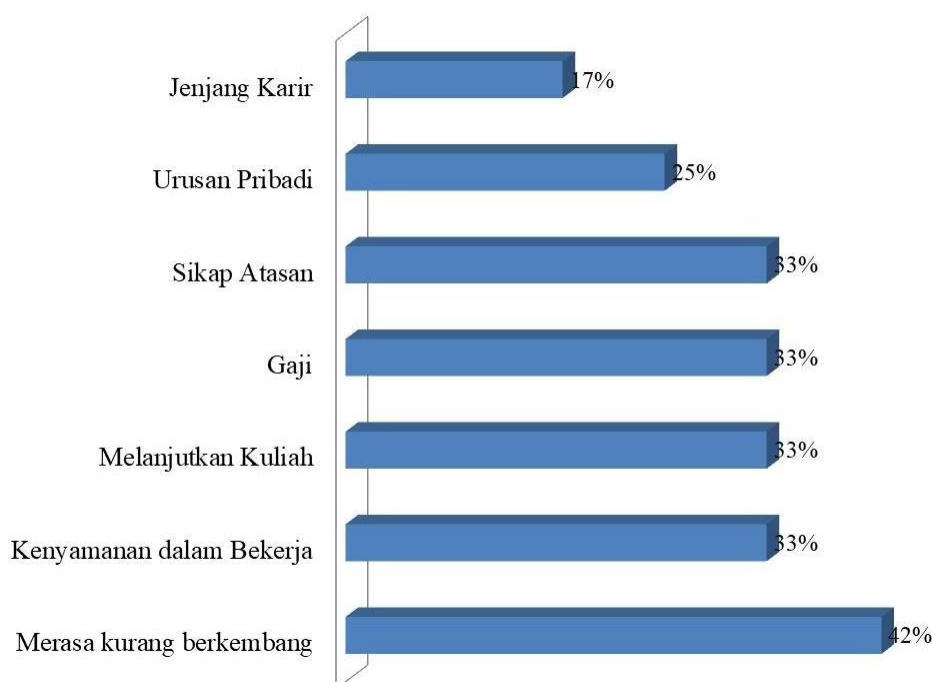
mengaku memiliki *planning* atau rencana setelah *turnover* , sedangkan 33% lainnya tidak. Rencana tersebut berdasarkan alasan informan saat mengajukan *turnover* sebagai berikut:

- 34% informan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.
- 33% informan kembali ke keluarga karena tidak ada *planning*.
- 25% informan bekerja di tempat kerja lain yang tidak sejenis.
- 8% informan bekerja di tempat kerja lain yang sejenis.

Faktor-Faktor Penyebab *Turnover* pada Exkaryawan YDSF Surabaya

Penyebab *turnover* di YDSF Surabaya sama dengan perusahaan pada umumnya. Informan melakukan *turnover* karena faktor internal dan faktor eksternal. Sebanyak 92% informan mengajukan *turnover* karena faktor internal yang 58% diantaranya juga memiliki faktor eksternal. Perbedaan sebab *turnover* di YDSF Surabaya dengan perusahaan umum hanya pada persentase dari masing-masing faktor. Faktor gaji dan karir di YDSF Surabaya bukan faktor paling dominan sebagaimana perusahaan pada umumnya. Berikut persentasenya:

Gambar 1.2
 Persentase Faktor-Faktor yang Menyebabkan Informan Memilih
*Turnover*²⁷



Berdasarkan gambar 1.2 di atas, faktor-faktor yang menjadi pemicu informandalam memutuskan *turnover* adalah:

1. Merasa Kurang Berkembang

Berdasarkan hasil penelitian, sebanyak 42% informan mengajukan *turnover* karena merasa kurang berkembang. Hal ini berawal dari kejenuhan, sehingga membuat karyawan kurang nyaman dalam menjalankan aktifitas pekerjaan. Kejenuhan dialami karena pekerjaan yang bersifat monoton dan membosankan, sehingga terkesan tidak ada tantangan. Selain itu, pemicu lainnya adalah pekerjaan yang tidak sesuai dengan *basic* keilmuan dan keinginan dari karyawan. Hal ini dapat menyebabkan stres dan ketidakpuasan hasil kerja pada karyawan yang dapat memicu terjadinya *turnover intention*.²⁸

2. Kenyamanan dalam Bekerja

Tingkat kenyamanan dalam bekerja adalah salah satu alasan karyawan tetap bertahan di tempat kerja. Berdasarkan hasil penelitian, 33% informan mengalami masalah dalam kenyamanan saat bekerja di YDSF Surabaya. Dari pengakuan informan, beberapa hal yang membuat informan merasa tidak nyaman adalah intensitas pergantian karyawan. Seringnya terjadi pergantian karyawan yang disebabkan oleh banyaknya karyawan yang *turnover* di YDSF Surabaya telah mengganggu kinerja karyawan dan merusak kesolidan tim. Hal ini karena kekompakan tim sangat berpengaruh terhadap *turnover intention*.²⁹

3. Melanjutkan Pendidikan

Sebanyak 33% informan menyatakan memilih *turnover* karena melanjutkan pendidikan. Sejumlah informan memiliki keinginan untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi, baik S2 atau masih mempersiapkan untuk mendapatkan beasiswa. Selain karena mendapatkan beasiswa yang tidak memperbolehkan informan bekerja, diterima di kampus luar kota juga

menjadi pendorong informan untuk lebih memilih *turnover*.

4. Gaji

Sebagaimana hasil penelitian sebelumnya, bahwa kepuasan gaji berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.³⁰ Hal ini juga terjadi pada informan, bahwa salah satu pendorong informan *turnover* adalah *financial*. Sebanyak 33% informan mengaku memilih *turnover* karena gaji yang ditawarkan kurang sesuai harapan informan.

5. Sikap Atasan

Hubungan atasan dan bawahan juga memicu *turnover intention* pada karyawan.³¹ Hubungan yang kurang baik, bahkan terkesan semena-mena dapat memperburuk kinerja karyawan dan mendorong karyawan untuk *turnover*. Sebanyak 33% informan memilih sikap atasan sebagai faktor pendorong informan untuk memilih *turnover*. Hal ini karena pernah terjadi perubahan peraturan tentang status kepegawaian dan penempatan karyawan yang kurang jelas. Salah satu informan menyatakan pernah mengalami hal tersebut, dipindah ke divisi lain namun tidak pernah menerima penawaran atau pemberitahuan sebelumnya terkait perubahan tersebut.

6. Pribadi atau Keluarga

Urusan pribadi atau karena faktor keluarga juga menjadi salah satu faktor informan memilih *turnover*. Sebanyak 33% informan mengajukan *turnover* karena memiliki kepentingan pribadi atau karena kepentingan keluarga yang harus diutamakan.

7. Jenjang Karir

Selain pengalaman dan gaji, kejelasan jenjang karir juga dapat menjadi masalah bagi generasi muda. Sebagaimana penelitian sebelumnya bahwa kebijakan terhadap sistem karir menjadi salah satu faktor karyawan lebih memilih untuk mengajukan *turnover*.³² Salah satu informan menyatakan tidak mendapatkan pemberitahuan terkait jenjang karir sejak awal bergabung di YDSF Surabaya, hal ini telah membuatnya semakin bimbang untuk tetap bertahan atau tidak. Sebagaimana penelitian sebelumnya, bahwa kesempatan

promosi yang kurang memuaskan dapat menimbulkan *turnover intention* pada karyawan.³³

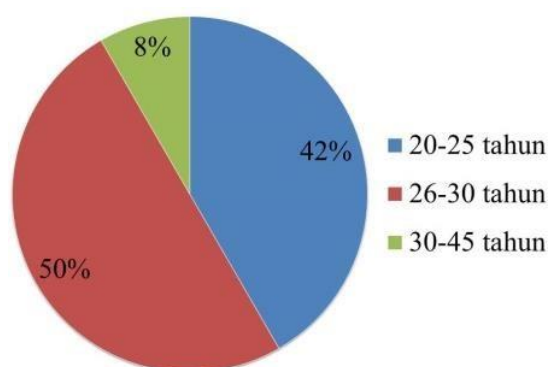
Berdasarkan faktor-faktor yang menyebabkan informan memilih *turnover* di atas, ada beberapa hal yang juga berpengaruh terhadap keputusan *turnover*³⁴ informan, diantaranya adalah:

1. Usia

Faktor usia adalah hal yang penting untuk diperhatikan. Usia muda atau usia

produktif menjadikan seseorang lebih semangat daripada mereka yang berusia tua. Berdasarkan hasil penelitian, usia sangat berpengaruh terhadap tingkat *turnover* di YDSF Surabaya. Persentase tingkat usia informan adalah sebagai berikut:

Gambar 1.3
Usia Informan³⁵



Berdasarkan gambar 1.3 di atas, sebanyak 92% informan berusia 20-30 tahun. Informan usia ini paling rentan dan mendominasi dengan memilih *turnover* karena faktor eksternal seperti gaji, sikap atasan dan jenjang karir, sehingga membuat informan merasa kurang puas, kurang berkembang, tidak nyaman lagi dalam bekerja dan akhirnya lebih memilih mencari peluang di tempat lain.

Tingginya usia muda pada informan yang tidak sebanding dengan tingkat terpenuhinya harapan informan selama bekerja di YDSF Surabaya,

menjadi bukti lemahnya loyalitas informan muda terhadap lembaga. Semakin banyak kesempatan di luar lembaga yang sesuai dengan harapan, maka akan semakin besar kemungkinan

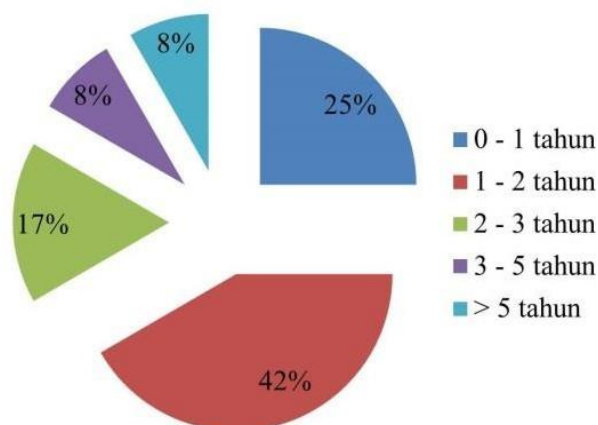
karyawan muda mencari peluang tersebut. Jika YDSF Surabaya kurang bisa mengakomodasi harapan karyawan, maka kemungkinan besar karyawan tersebut tidak akan bertahan lama.

Faktor usia memang sangat penting sebagai indikator tingkat kesetiaan karyawan,³⁶ karena usia dapat menentukan semangat kerja dan peluang kerja karyawan. Sebagaimana karakteristik generasi Y, usia 20-30 tahun cenderung lebih memiliki keinginan yang tinggi untuk lebih berkembang dan lebih maju. Banyak sekali peluang karir di luar yang memang dikhususkan untuk menarik mereka yang masih berusia muda, sehingga lembaga harus bisa mengakomodasi dan menjadi wadah terbaik untuk karyawan muda. Dengan demikian diharapkan karyawan muda bisa bebas menyalurkan ide dan gagasannya serta berupaya untuk memberikan kontribusi sebaik-baiknya demi mencapai tujuan bersama lembaga tempatnya bekerja

2. Lama Kerja

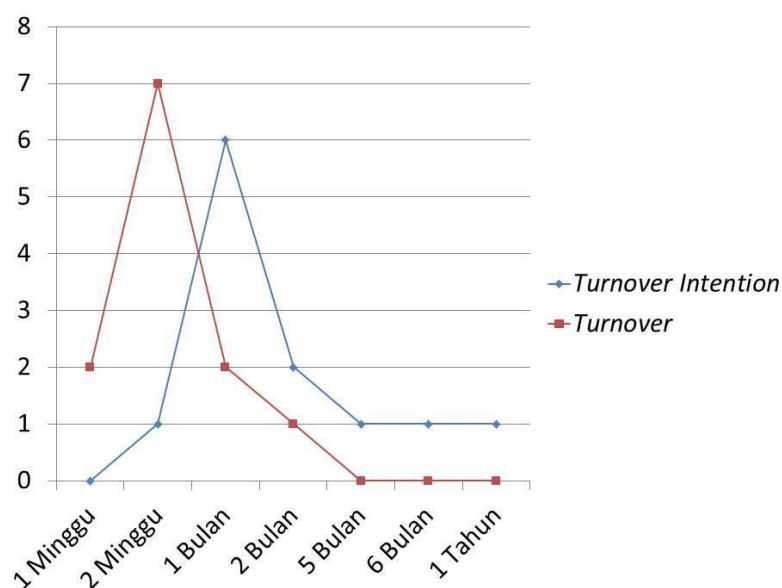
Masa kerja juga menjadi salah satu hal yang penting untuk diperhatikan di YDSF Surabaya. Lama masa kerja informan selama bekerja di YDSF Surabaya adalah sebagai berikut:

Gambar 1.4
 Lama Kerja Informan di YDSF Surabaya³⁷



Berdasarkan gambar 1.4 di atas, lamanya informan bergabung di YDSF Surabaya dibedakan menjadi 5 bagian. Masa kerja antara 0 sampai 2 tahun masa kerja paling rentan terjadi *turnover*. Semakin pendek masa kerja maka akan semakin sering kemungkinan terjadi *turnover*. Hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja yang sudah ada, karena, sebagian informan juga merasa kurang nyaman bekerja ketika banyak karyawan yang keluar masuk. Belum lagi karyawan yang mengajukan *turnover* dalam jangka waktu di bawah satu bulan, sebagaimana tabel berikut ini:

Gambar 1.5
 Perbandingan Jangka Waktu *Turnover Intention* dan *Turnover* Informan³⁸



Berdasarkan gambar 1.5 di atas, tingginya tingkat *turnover* di YDSF Surabaya juga diikuti dengan *turnover intention* (keinginan untuk keluar) yang tinggi. Lebih dari 75% informan mengajukan *turnover* di bawah satu bulan, sedangkan 25% lainnya masih normal dan bahkan ada yang sampai dua bulan. Pengajuan *turnover* yang paling banyak terjadi adalah berjarak dua minggu

dengan persentase lebih dari 50% informan telah melakukannya. Jangka waktu pengajuan *turnover* di bawah satu bulan perlu diperhatikan secara khusus oleh lembaga, karena dialami oleh mayoritas informan dan dapat menyulitkan manajemen.

Turnover intention adalah sebagai salah satu pemicu seseorang dalam mengambil keputusan *turnover*. *Turnover intention* yang terjadi pada informan memiliki tingkatan yang hampir sama dengan *turnover*. Artinya, keinginan untuk keluar pada informan juga bervariasi dan bisa terjadi dalam jangka waktu di bawah satu bulan. Berdasarkan data di atas, sebanyak 50% informan mengalami *turnover intention* dalam waktu satu bulan, sedangkan 50% lainnya dialami selama dua bulan dan bahkan bisa sampai satu tahun. Informan yang mengalami *turnover intention* memiliki kemungkinan lebih besar untuk memilih *turnover*. Hal ini karena *turnover intention* menjadi salah satu tandabahaya karyawan dapat melakukan *turnover* jika sudah mendapatkan alasan yang tepat.

Sampai saat ini YDSF Surabaya tidak memiliki ketentuan khusus terkait pengajuan *turnover* dan tidak ada konsekuensi yang ditanggung bagi karyawan *turnover* yang menyulitkan lembaga. Hal ini dapat merugikan lembaga dalam jangka panjang karena potensi pengajuan mendadak akan semakin mungkin terjadi jika tidak segera diantisipasi. Sebagai karyawan yang baik, seyogyanya tidak hanya memikirkan kebaikan untuk dirinya sendiri,³⁹ karena efek dari pengajuan yang terlalu singkat dapat menyulitkan dan bahkan bisa merugikan tempat kerjanya.

3. Tingkat Pendidikan dan Intelegensi

Banyak informan yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Sebagaimana telah dijelaskan dalam bab sebelumnya, bahwa sekitar 33% informan memilih *turnover* karena alasan melanjutkan kuliah dan mendapatkan beasiswa. Hal ini menunjukkan bahwa keinginan untuk berkembang dan belajar lebih dari informan masih tinggi, terlebih lagi mayoritas informan masih berusia di bawah 30 tahun.

Berdasarkan penelitian terdahulu, tingkat pendidikan dan intelegensi

seseorang dapat membantu menyelesaikan pekerjaan dan berpengaruh terhadap keputusan *turnover*.⁴⁰ Berdasarkan hasil penelitian, informan terbagi menjadi dua kategori, yaitu:

- a. Intelegensi tinggi. Informan ini cenderung merasa pekerjaannya masih tidak sesuai dengan apa yang didapatkan. Seringkali merasa pekerjaannya terlalu mudah dan cepat selesai sehingga lebih banyak waktu yang menganggur. Hal ini telah memicu terjadinya kejenuhan atau kebosanan pada informan sehingga terkesan kurang tantangan. Informan kategori ini memiliki potensi *turnover* yang lebih tinggi karena cenderung lebih mudah untuk *turnover* mencari yang cocok dengan keinginannya dan mengalami *turnover intention* yang lebih singkat.
- b. Intelegensi yang tidak terlalu tinggi. Informan ini cenderung merasa kesulitan dan bingung dalam menyelesaikan pekerjaan, terutama ketika dipindahkan ke bidang lain yang kurang sesuai keinginan atau keahlian karena terjadi rotasi atau *turnover* karyawan. Informan kategori ini memiliki potensi *turnover* yang lebih rendah karena cenderung memilih bertahan untuk sementara dan mengalami *turnover intention* yang lebih lama.

YDSF Surabaya dapat memetakan karyawan berdasarkan pendidikan dan intelegensi karyawan. Penentuan posisi dan pembagian pekerjaan sesuai dengan pemetaan ini membantu lembaga menjadi lebih efektif dan efisien serta karyawan yang bersangkutan bisa bekerja dengan nyaman sesuai dengan kemampuannya.

4. Keikatan terhadap Lembaga

Adanya *turnover intention* juga harus menjadi perhatian khusus setiap lembaga agar tidak sampai terjadi *turnover* dan menimbulkan kerugian baik materil maupun non materil. Secara umum hal ini wajar terjadi, akan tetapi lembaga harus memiliki cara tersendiri untuk meminimalisir agar hal buruk dikemudian hari tidak sampai terjadi. Salah satunya meningkatkan loyalitas karyawan dengan meningkatkan kesesuaian antara langkah lembaga dengan harapan karyawan. Karyawan yang merasa harapannya sudah sepenuhnya terpenuhi adalah

tanda bahwa karyawan tersebut memiliki kesan positif dan loyalitas terhadap lembaga. Karyawan yang loyal artinya telah memiliki kedekatan dan keterikatan dengan lembaga. Memiliki karyawan yang loyal sangat bagus dalam menggapai visi misi lembaga, mengingat sulitnya mencari karyawan yang loyal terhadap pekerjaannya dikondisi saat ini.

Tingkat *turnover* yang melebihi 10% per tahun di YDSF Surabaya menandakan bahwa tingkat keikatan karyawan terhadap lembaga masih rendah. Keikatan terhadap lembaga dapat dilihat dari semakin kecilnya karyawan yang berpindah pekerjaan atau lembaga lain.⁴¹ Berdasarkan hasil penelitian, informan yang berpindah pekerjaan atau lembaga lain mencapai 33%. Selain itu, keikatan karyawan terhadap lembaga juga dapat dilihat dari jangka waktu pengajuan *turnover* di bawah satu bulan yang mencapai 75% dari informan juga telah menyebabkan kesulitan bagi lembaga untuk mencari pengganti.

YDSF Surabaya harus membangun ikatan yang lebih erat dengan karyawan yang ada, khususnya bagi karyawan yang berusia muda dan bergabung di bawah 2 tahun. Hal ini dapat membantu karyawan agar memiliki keikatan secara emosional dengan lembaga. Semakin memiliki ikatan yang kuat terhadap lembaga maka potensi *turnover* akan semakin rendah, dan sebaliknya semakin rendah ikatan karyawan dengan lembaga maka potensi *turnover* akan semakin tinggi.⁴²

5. Kepuasan Kerja

Informan yang mengajukan *turnover* dari YDSF Surabaya salah satunya disebabkan karena mengalami masalah dengan kepuasan kerja. Aspek kepuasan kerja dapat ditemukan berhubungan dengan gaji, jenjang karir, promosi, kondisi kerja, rekan kerja, manajemen dan lain-lain.⁴³ Penawaran gaji dibawah standar yang diharapkan oleh informan telah membuat informan menerima kontrak hanya sebagai pengisi kekosongan sebagaimana dialami oleh informan Anis, sehingga ketika mendapatkan tempat yang sesuai harapan akan langsung mengajukan *turnover*. Selain itu, ketentuan promosi dan jenjang

karir yang tidak dikomunikasikan secara terbuka sejak awal bekerja membuat sebagian informan merasa jenuh dengan pekerjaan yang monoton, kurang ada tantangan, dan merasa dirinya tidak ada perkembangan. Kondisi kerja yang kurang stabil karena sering terjadi *turnover* juga telah mengganggu kinerja karyawan. Berdasarkan pernyataan informan, 75% informan memiliki faktor penyebab *turnover* karena merasa kurang berkembang, gaji, jenjang karir, sikap atasan, dan kenyamanan dalam bekerja.

Tidak adanya tindak lanjut dari ide dan gagasan, dapat membuat karyawan muda berpikir ulang untuk tetap bertahan atau tidak. Sebagian informan menyatakan bahwa wadah atas ide dan gagasan anak muda di YDSF Surabaya masih kurang. Hal ini juga telah membuat sebagian informan merasa kinerjanya terbatas hanya sesuai intruksi atasan dan peraturan dari lembaga, kurang inovasi dan dapat mematikan kreatifitas karyawan jika terus menerus terjadi

6. Budaya Perusahaan

Budaya organisasi yang berjalan di YDSF Surabaya sama halnya dengan budaya organisasi lainnya. Diantaranya seperti penggunaan status kepegawaian, jam kerja, hari libur dan peraturan-peraturan lainnya. Ada pula kegiatan-kegiatan yang diadakan khusus untuk semua karyawan oleh pihak HRD YDSF Surabaya, akan tetapi, menurut keterangan dari pihak HRD, persentase kehadiran karyawan masih minim karena kegiatan ini tidak bersifat wajib.⁴⁴ Tugas dan kepentingan karyawan yang berbeda-beda menyebabkan waktu luang karyawan juga berbeda, oleh karena itu, tidak semua karyawan bisa menghadiri kegiatan dalam waktu yang bersamaan. Ketentuan kehadiran juga bersifat bebas, tanpa harus mengajukan ijin jika tidak bisa mengikuti kegiatan, dan tidak ada apresiasi khusus atas karyawan yang bisa mengikuti kegiatan. Sehingga mengikuti atau tidak mengikuti kegiatan terkesan sama saja. Tingkat keikutsertaan karyawan seharusnya menjadi salah satu syarat keberhasilan kegiatan, sehingga kekompakan dan kepedulian karyawan dapat dilihat dari seberapa banyak karyawan mengikuti kegiatan

dan program di tempat kerja.

Perlakuan atasan terhadap bawahan dapat mempengaruhi kinerja karyawan, karena atasan adalah pimpinan tim yang menjadi contoh dan mengajak anggota timnya untuk mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin tim harus peduli dan memperlakukan anggota timnya dengan baik. Kurangnya perhatian atasan di YDSF Surabaya dalam mengajak timnya agar lebih peduli dengan kegiatan-kegiatan lembaga dapat menjadikan karyawan bersikap tidak peduli terhadap lembaga.

Komunikasi yang terbuka dan kepercayaan pada bawahan adalah salah satu karakteristik budaya organisasi.⁴⁵ Namun, hal ini masih belum sepenuhnya dirasakan oleh informan selama bekerja di YDSF Surabaya. Sebagian informan menyatakan bahwa ide dan gagasan yang mereka sampaikan masih sebagian kecil yang terealisasi, dan disetujui hanya berdasarkan keputusan atasan. Bahkan terkadang informan menganggap bahwa kreatifitas mereka menjadi terbatas karena masih terlalu tergantung dengan keputusan atasan yang belum tentu menguntungkan untuk perkembangan lembaga. Sekitar 33% informan menjadikan sikap atasan sebagai faktor penyebab *turnover*.

Turnover adalah hal yang biasa terjadi dan perusahaan tidak bisa menghindar karena sulitnya mendeteksi. Akan tetapi, *turnover* bisa diupayakan serendah mungkin dengan memperhatikan faktor-faktor yang memicu terjadinya *turnover intention* pada karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu, adanya *turnover intention* yang tinggi dapat membuka peluang *turnover* yang tinggi pula. Faktor pemicu *turnover intention* ini bisa dijadikan bahan evaluasi dalam pengelolaan manajemen sumber daya insani yang lebih baik di masa yang akan datang.

PENUTUP

Tingkat *turnover* yang terjadi di YDSF Surabaya sejak tahun 2017 termasuk kategori tinggi karena lebih dari 10% per tahun. *Turnover* terjadi karena adanya ketidaksesuaian harapan informan dengan hasil yang didapatkan selama bekerja. YDSF Surabaya tidak memiliki ketentuan khusus terkait prosedur pengajuan

turnover, yang ada hanya himbauan bahwa pengajuan *turnover* hendaknya dilakukan satu bulan sebelum *turnover*. Keputusan *turnover* informan juga tidak sepenuhnya karena memiliki rencana pasca *turnover*, karena 33% informan mengaku tidak memiliki *planning*. Faktor-faktor yang mendorong informan dalam memilih keputusan *turnover* dari YDSF Surabaya terbagi menjadi dua, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor-faktor tersebut secara berurutan adalah merasa kurang berkembang (42%), kenyamanan dalam bekerja (33%), melanjutkan kuliah (33%), gaji (33%), sikap atasan (33%), urusan pribadi (25%), dan jenjang karir (17%). Selain itu, faktor lain yang juga berpengaruh terhadap keputusan *turnover* informan adalah usia dibawah 30 tahun, lemahnya keikatan terhadap lembaga, rendahnya kepuasan kerja, masa kerja di bawah 2 tahun, tingkat pendidikan dan intelegensi, dan ketidaksesuaian budaya kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Falah, Yayasan Dana Sosial. "Inspirasi Keluarga Peduli" *Majalah Al Falah Edisi 384* (Surabaya, Maret 2020), 34.
- Dewi, K. Ayu Budiastiti Purnama dan I Made Artha Wibawa. "Pengaruh Stres Kerja pada Turnover Intention yang Dimediasi Kepuasan Kerja Agen AJB Bumiputera1912." *E-Jurnal Manajemen Unud*. Vol. 5. No. 6 (2016), 3560.
- Fatmawati, Ehta. *Wawancara*. Surabaya, 18 Maret 2020.
- Firdaus, Ahmad. "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention (Studi pada Karyawan Perusahaan Jasa Multi Finance di Kota Jambi." *Jurnal of Economics and Business*. Vol. 1. No.1 (September, 2017), 1-2.
- Halimsetiono, Elita. "Peningkatan Komitmen Organisasi untuk Menurunkan Angka Turnover Karyawan." *Jurnal Kesehatan Masyarakat Nasional*. Vol. 8. No. 8 (Mei, 2014), 340.
- Indrasari, Al Fadjar Ansory. Meithiana. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka, 2018.

Jobplanet. "Tingkat Kesetiaan Karyawan dari Berbagai Generasi di Dunia Kerja." Dalam <http://blog.id.jobplanet.com/tingkat-kesetiaan-karyawan-dari-berbagai-generasi-di-dunia-kerja/> (12 Maret 2020).

Lestari, Nurni Arrina. *Manajemen Sumber Daya Manusia & Perilaku Organisasional*. Dalam *Bunga Rampai Magister Manajemen UMY*, ed. Heru Kurnianto Tjahjono. Yogyakarta: Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, 2017, 113-114.

Machdum, Sari Viciawati. "Upaya Peneguhan Eksistensi Lembaga Amil Zakat sebagai Salah Satu Bentuk Faith Based Organization di Indonesia." *Jurnal Ilmu Kesejahteraan Sosial*. Vol. 2. No. 1 (Juni, 2013), 26.

Mardiana, Inge, Aida Vitayala S. Hubeis dan Nurmala K. Panjaitan, "Hubungan Kepuasan Kerja dengan *Turnover Intentions* pada Perawat Rumah Sakit Dhuafa," *Manajemen IKM*, Vol. 9 No. 2, (September, 2014), 119.

Mayasari, Citra Unik dan Irma Lestari. "Peranan Departemen Personalia dalam Mengurangi Jumlah Karyawan Resign di The Westlake Resort Yogyakarta." *Journal of Tourism and Economic*. Vol. 1, No. 2 (2018), 83.