

**STRATEGI MENURUNKAN *TURNOVER INTENTION*
KARYAWAN PADA PT. BANK PEREKONOMIAN RAKYAT
SYARIAH (BPRS) SYARIKAT MADANI**

Tesis

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Magister

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

KARLINA

NIM. 20402400234

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025**

HALAMAN PENGESAHAN**TESIS**

**STRATEGI MENURUNKAN *TURNOVER INTENTION*
KARYAWAN PADA PT. BANK PEREKONOMIAN RAKYAT
SYARIAH (BPRS) SYARIKAT MADANI**

Disusun Oleh:

**KARLINA
NIM. 20402400234**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
Dapat diajukan dihadapan Sidang Panitia Ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 1 Juli 2025
Pembimbing,



Dr. H. Budhi Cahyono, S.E., M. Si.
NIK. 210492030

LEMBAR PENGUJIAN

STRATEGI MENURUNKAN *TURNOVER INTENTION*
KARYAWAN PADA PT. BANK PEREKONOMIAN RAKYAT
SYARIAH (BPRS) SYARIKAT MADANI

Disusun oleh :

KARLINA
NIM. 20402400234

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 15 Juli 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



Dr. Budhi Cahyono, S.E., M. Si.
NIK. 210492030

Penguji I



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M. Si.
NIK. 210491028

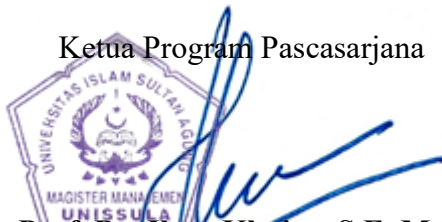
Penguji II



Prof. Dr. Mulyana, S.E., M. Si.
NIK. 210490020

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen tanggal 16 Juli 2025

Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E, M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : Karlina
NIM : 20402400234
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (FEB)
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Strategi Menurunkan *Turnover Intention* Karyawan Pada PT. Bank Perekonomian Rakyat Syariah (BPRS) Syariah Madani” merupakan karya penelitian sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapa pun.

Pembimbing

Semarang, 15 Juli 2025

Yang Menyatakan,



Dr. Budhi Cahyono, S.E., M. Si.
NIK. 210492030



Karlina
NIM. 20402400234

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : Karlina
NIM : 20402400234
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (FEB)
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul :

**STRATEGI MENURUNKAN *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN PADA
PT. BANK PEREKONOMIAN RAKYAT SYARIAH (BPRS) SYARIKAT
MADANI**

Dan menyetujui menjadi hak milik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya diinternet atau media lain untuk kepentingan akademis Selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 15 Juli 2025

Yang membuat pernyataan,

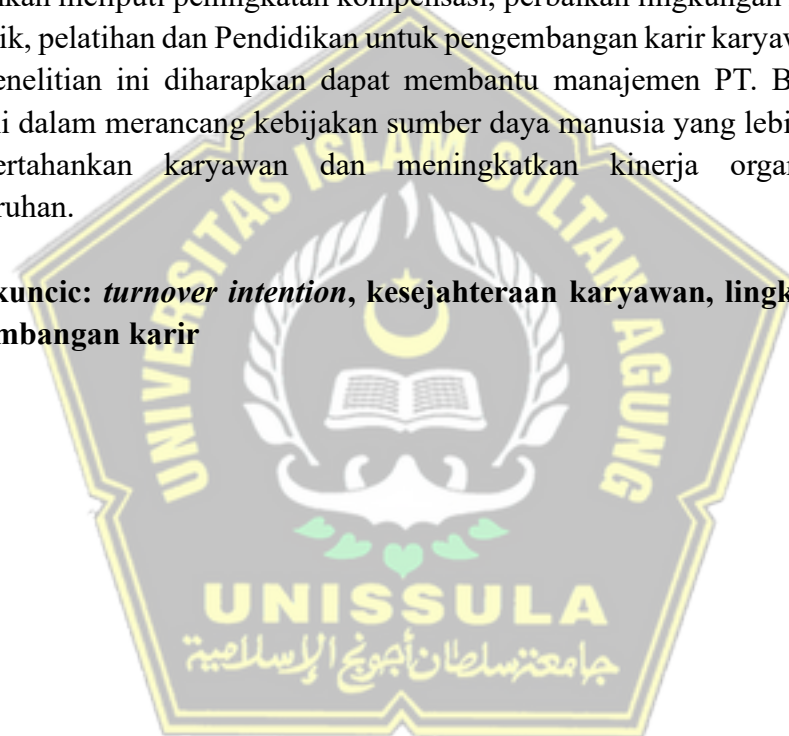

Karlina

NIM. 20402400234

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menurunkan *turnover intention* karyawan serta merumuskan strategi yang dapat diterapkan perusahaan untuk meminimalisir tingkat *turnover*. *Turnover intention* atau niat karyawan untuk keluar dari perusahaan menjadi salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh perusahaan, termasuk lembaga keuangan syariah seperti PT. BPRS Syarikat Madani. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan teknik wawancara mendalam kepada sejumlah karyawan dan manajemen, serta analisis dokumen internal perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendalaman masalah utama yang mendorong *turnover intention* kesejahteraan karyawan, lingkungan kerja, dan pengembangan karir. Berdasarkan temuan tersebut, strategi yang disarankan meliputi peningkatan kompensasi, perbaikan lingkungan kerja fisik dan non fisik, pelatihan dan Pendidikan untuk pengembangan karir karyawan. Implikasi dari penelitian ini diharapkan dapat membantu manajemen PT. BPRS Syarikat Madani dalam merancang kebijakan sumber daya manusia yang lebih efektif guna mempertahankan karyawan dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

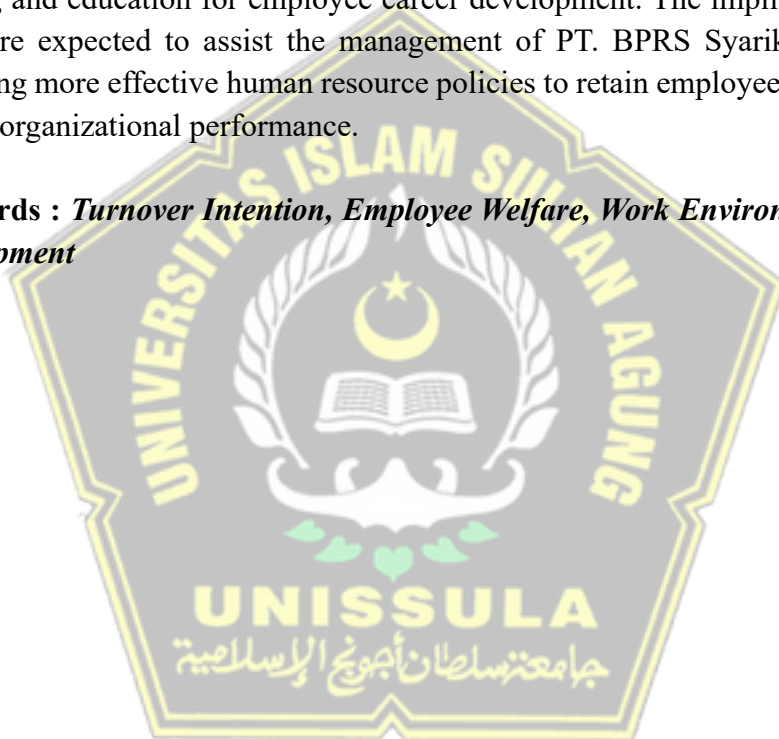
Kata kunci: *turnover intention*, kesejahteraan karyawan, lingkungan kerja, pengembangan karir



ABSTRACT

This study aims to reduce employee turnover intention and formulate strategies that companies can implement to minimize turnover rates. Turnover intention, or the intention of employees to leave the company, is one of the main challenges faced by companies, including Islamic financial institutions such as PT. BPRS Syarikat Madani. The research method used is a qualitative approach with in-depth interviews with several employees and management, as well as analysis of internal company documents. The results of the study indicate that the main issues driving turnover intention are employee welfare, work environment, and career development. Based on these findings, suggested strategies include increasing compensation, improving the physical and non-physical work environment, training and education for employee career development. The implications of this study are expected to assist the management of PT. BPRS Syarikat Madani in designing more effective human resource policies to retain employees and improve overall organizational performance.

Keywords : *Turnover Intention, Employee Welfare, Work Environment, Career Development*



KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamu 'alaikum Wr.Wb.

Alhamdulillahirabbilalaamiin puji syukur kepada Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, karena dengan rahmat dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Strategi menurunkan *Turnover Intention* Karyawan pada PT. Bank Perekonomian Rakyat Syariah (BPRS) Syariah Madani”. Shalawat serta salam tercurahkan kepada Rasulullah SAW, keluarga, dan para sahabatnya.

Dalam proses penulisan ini tentunya penulis tidak terlepas dari bantuan pihak yang selalu mendukung. Maka dengan ketulusan hati, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada pihak-pihak sebagai berikut :

1. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen sekaligus dosen penguji pada sidang tesis saya yang telah banyak membimbing dan memberi masukan serta koreksi.
2. Bapak Prof. Dr. Mulyana, S.E., M.Si. sebagai Penguji ujian tesis yang telah menguji pemahaman, wawasan dan adrenalin, maka penulis hantarkan terima kasih atas segala saran, kritik, dan koreksinya dalam tesis ini.
3. Bapak Dr. H. Budhi Cahyono, SE., M.Si. selaku dosen pembimbing yang meluangkan waktu, kesabaran dalam memberi petunjuk, bimbingan, dan pengarahan kepada penulis sehingga dapat terselesaikannya tesis ini.
4. Bapak Riswandi Ismali selaku direktur utama PT. Bank Perekonomian Rakyat Syariah (BPRS) Syariah Madani yang telah memberikan izin dan arahan kepada penulis.
5. Bapak Febri Edward dan Bapak Yulfiswandi selaku dewan direksi PT. Bank Perekonomian Rakyat Syariah (BPRS) Syariah Madani.
6. Pihak-pihak terkait, karyawan dan karyawan PT. Bank Perekonomian Rakyat Syariah (BPRS) Syariah Madani yang telah banyak membantu memberikan informasi dan meluangkan waktu wawancara.

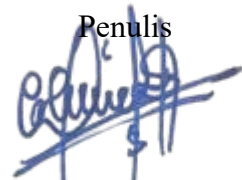
7. Seluruh dosen di Unissula Fakultas Ekonomi Magister Manajemen, yang telah memberikan pembelajaran dan ilmu pengetahuan selama masa perkuliahan.
8. Suamiku tercinta, Pribadi Wicaksono dan anak-anakku tersayang Sabiya Prina Zelmira dan Syabila Prina Zhafira yang selalu memberikan support terbaik untuk umi, mengerti dan membantu dalam setiap prosesnya dengan penuh sabar, pengertian dan kasih sayang, umi ucapkan terimakasih yang tak terhingga dan cinta yang abadi untuk keluarga kecil kita.
9. Ibu Kusrini dan Ayah Kasman yang penulis cintai, yang telah memberikan kasih sayang, do'a dan semangat ananda ucapkan terimakasih.
10. Seluruh keluarga besarku yang tidak bisa di sebutkan satu persatu.
11. Sahabatku yang telah banyak memberikan do'a, bantuan dan dukungannya selama ini.
12. Untuk Semua Pihak yang telah membantuku, Terimakasih banyak.

Semoga Allah SWT. menunjukkan jalan dan memberikan cahaya-Nya, serta melapangkan dada kita dengan limpahan iman, rahmat, dan keindahan tawakal. Penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan. Namun demikian tiada manusia yang sempurna, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan untuk menjadikan skripsi ini lebih sempurna.

Wassalamu'alaikum. Wr. Wb

Semarang, 15 Juli 2025

Penulis



KARLINA

NIM. 20402400234

DAFTAR ISI

HAL

STRATEGI MENURUNKAN <i>TURNOVER INTENTION</i> KARYAWAN PADA PT. BANK PEREKONOMIAN RAKYAT SYARIAH (BPRS) SYARIKAT MADANI	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	ii
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 LATAR BELAKANG MASALAH	1
1.2 RUMUSAN MASALAH	4
1.3 TUJUAN PENELITIAN	4
1.4 MANFAAT PENELITIAN	4
BAB II KAJIAN TEORI	6
2.1 TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1.1 PENGERTIAN MANAJEMEN	6
2.1.2 PENGERTIAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)	6
2.1.3 PENGERTIAN PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)	9
2.2 KESEJAHTERAAN KARYAWAN	10
2.2.1 PENGERTIAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN	10
2.2.2 RUANG LINGKUP KESEJAHTERAAN KARYAWAN	11

2.3	LINGKUNGAN KERJA.....	18
2.3.1	PENGERTIAN LINGKUNGAN KERJA.....	18
2.3.2	JENIS LINGKUNGAN KERJA	19
2.3.3	FAKTOR YANG MEMPENGARUHI LINGKUNGAN KERJA.....	20
2.4	PENGEMBANGAN KARIR	20
2.4.1	PENGERTIAN PENGEMBANGAN KARIR.....	20
2.4.2	RUANG LINGKUP PERENCANAAN KARIR	21
2.4.3	BENTUK PENGEMBANGAN KARIR.....	22
2.4.4	PRINSIP PENGEMBANGAN KARIR	23
2.4.5	TUJUAN PENGEMBANGAN KARIR.....	23
2.4.6	MANFAAT PENGEMBANGAN KARIR	25
2.4.7	FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENGEMBANGAN KARIR.....	25
2.4.8	TAHAPAN PENGEMBANGAN KARIR	27
2.5	<i>TURNOVER INTENTION</i>	28
2.5.1	PENGERTIAN <i>TURNOVER INTENTION</i>	28
2.5.2	KATEGORI <i>TURNOVER INTENTION</i>	29
2.5.3	FAKTOR YANG MEMPENGARUHI <i>TURNOVER INTENTION</i>	30
2.5.4	CARA MENGHITUNG <i>RATE EMPLOYEE TURNOVER</i>	34
2.5.5	INDIKATOR <i>TURNOVER INTENTION</i>	35
2.5.6	STRATEGI MENURUNKAN <i>TURNOVER INTENTION</i>	36
2.6	KERANGKA PEMIKIRAN.....	39
2.7	PENELITIAN TERDAHULU	40
BAB III	METODE PENELITIAN.....	43
3.1	JENIS PENELITIAN	43
3.2	JENIS DAN SUMBER DATA	43
3.3	METODE PENGUMPULAN DATA	44
3.4	TEHNIK ANALISIS DATA	46
3.4.1	ANALISIS DESKRIPTIF.....	48

3.4.2 ANALISIS SWOT	48
BAB IV PROFIL ORGANISASI	50
4.1 GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN	50
4.1.1 SEJARAH SINGKAT PERUSAHAAN	50
4.1.2 LOKASI PERUSAHAAN.....	50
4.1.3 VISI DAN MISI PERUSAHAAN	51
4.1.4 PRODUK PERUSAHAAN	51
4.1.5 STRUKTUR ORGANISASI.....	53
4.2 KARAKTERISTIK RESPONDEN.....	62
4.2.1 RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN.....	62
4.2.2 RESPONDEN BERDASARKAN KELOMPOK UMUR	63
4.2.3 RESPONDEN BERDASARKAN PENDIDIKAN	64
4.2.4 RESPONDEN BERDASARKAN LAMA BEKERJA	66
4.3 KINERJA ORGANISASI	67
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN.....	70
5.1 ANALISIS SWOT KESEJAHTERAAN KARYAWAN PADA PT. BPRS SYARIKAT MADANI	70
5.1.1 KEKUATAN (<i>STRENGTH</i>)	70
5.1.2 KELEMAHAN (<i>WAEKNESS</i>)	71
5.1.3 PELUANG (<i>OPPORTUNITY</i>)	71
5.1.4 ANCAMAN (<i>THREAT</i>)	72
5.2 ANALISIS SWOT LINGKUNGAN KERJA KARYAWAN PADA PT. BPRS SYARIKAT MADANI	73
5.2.1 KEKUATAN (<i>STRENGTH</i>)	73
5.2.2 KELEMAHAN (<i>WAEKNESS</i>)	73
5.2.3 PELUANG (<i>OPPORTUNITY</i>)	74
5.2.4 ANCAMAN (<i>THREAT</i>)	75
5.3 ANALISIS SWOT PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN PADA PT. BPRS SYARIKAT MADANI	76
5.3.1 KEKUATAN (<i>STRENGTH</i>)	76
5.3.2 KELEMAHAN (<i>WAEKNESS</i>)	76

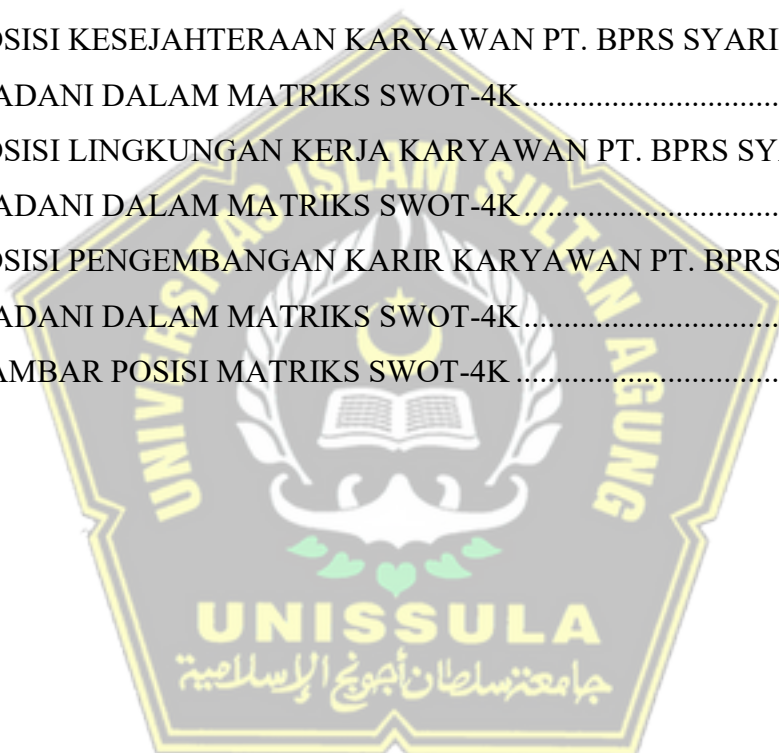
5.3.3 PELUANG (<i>OPPORTUNITY</i>)	77
5.3.4 ANCAMAN (<i>THREAT</i>)	78
5.4 ANALISIS KESESUAIAN DAN KESENJANGAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN PADA PT. BPRS SYARIKAT MADANI	78
5.5 ANALISIS KESESUAIAN DAN KESENJANGAN LINGKUNGAN KERJA KARYAWAN PADA PT. BPRS SYARIKAT MADANI	79
5.6 ANALISIS KESESUAIAN DAN KESENJANGAN PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN PADA PT. BPRS SYARIKAT MADANI	80
5.7 NILAI TERTIMBANG KESEJAHTERAAN KARYAWAN PT. BPRS SYARIKAT MADANI	81
5.7.1 SELISIH NILAI TERTIMBANG KESEJAHTERAAN KARYAWAN PT. BPRS SYARIKAT MADANI	82
5.7.2 POSISI PT. BPRS SYARIKAT MADANI DALAM MATRIKS SWOT-4K	83
5.8 NILAI TERTIMBANG LINGKUNGAN KERJA KARYAWAN PT. BPRS SYARIKAT MADANI	83
5.8.1 SELISIH NILAI TERTIMBANG LINGKUNGAN KERJA KARYAWAN PT. BPRS SYARIKAT MADANI	85
5.8.2 POSISI PT. BPRS SYARIKAT MADANI DALAM MATRIKS SWOT-4K	85
5.9 NILAI TERTIMBANG PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN PT. BPRS SYARIKAT MADANI	86
5.9.1 SELISIH NILAI TERTIMBANG PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN PT. BPRS SYARIKAT MADANI	88
5.9.2 POSISI PT. BPRS SYARIKAT MADANI DALAM MATRIKS SWOT-4K	88
5.10 MATRIKS SWOT-4K	89

5.11 STRATEGI ANALISIS SWOT MELALUI SKEMA MATRIKS SWOT-K	90
5.12 STRATEGI ANALISIS SWOT MELALUI MATRIKS TOWS-K DAIMLER-BENZ'S	90
BAB VI KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.....	95
6.1 KESIMPULAN.....	95
6.2 REKOMENDASI	97
DAFTAR PUSTAKA	100
LAMPIRAN.....	105



DAFTAR GAMBAR

GAMBAR	HALAMAN
2.1 KERANGKA PEMIKIRAN	39
4.1 KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN .	63
4.2 KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN KELOMPOK UMUR	64
4.3 KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN PENDIDIKAN	65
4.4 KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN LAMA BEKERJA	66
5.1 POSISI KESEJAHTERAAN KARYAWAN PT. BPRS SYARIKAT MADANI DALAM MATRIKS SWOT-4K	83
5.2 POSISI LINGKUNGAN KERJA KARYAWAN PT. BPRS SYARIKAT MADANI DALAM MATRIKS SWOT-4K	85
5.3 POSISI PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN PT. BPRS SYARIKAT MADANI DALAM MATRIKS SWOT-4K	88
5.4 GAMBAR POSISI MATRIKS SWOT-4K	89



DAFTAR TABEL

TABEL	HALAMAN
1.1 DATA JUMLAH KARYAWAN YANG <i>RESIGN</i>	3
2.1 TABEL CARA MENGHITUNG <i>RATE EMLOYEE TURNOVER</i>	34
4.1 STRUKTUR ORGANISASI KANTOR PUSAT BATAM	53
4.2 STRUKTUR ORGANISASI KANTOR CABANG BATU AJI	54
4.3 STRUKTUR ORGANISASI KANTOR CABANG TPI.....	55
4.4 KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN .	63
4.5 KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN KELOMPOK UMUR	64
4.6 KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN PENDIDIKAN	65
4.7 KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN LAMA BEKERJA	66
4.8 TABEL PERHITUNGAN <i>TURNOVER</i> (TO).....	68
5.1 TABEL NILAI TERTIMBANG KESEJAHTERAAN KARYAWAN PT. BPRS SYARIKAT MADANI	81
5.2 TABEL SELISIH NILAI TERTIMBANG KESEJAHTERAAN KARYAWAN PT. BPRS SYARIKAT MADANI.....	82
5.3 TABEL NILAI TERTIMBANG LINGKUNGAN KERJA KARYAWAN PT. BPRS SYARIKAT MADANI	83
5.4 TABEL SELISIH NILAI TERTIMBANG LINGKUNGAN KERJA KARYAWAN PT. BPRS SYARIKAT MADANI.....	85
5.5 TABEL NILAI TERTIMBANG PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN PT. BPRS SYARIKAT MADANI	86
5.6 TABEL SELISIH NILAI TERTIMBANG PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN PT. BPRS SYARIKAT MADANI.....	88
5.7 TABEL STRATEGI ANALISIS SWOT MELALUI SKEMA MATRIKS SWOT-K	90
5.6 TABEL STRATEGI ANALISIS SWOT MELALUI MATRIKS TOWS-K DAIMLER-BENZ'S	90

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Kemajuan suatu Negara merupakan impian utama setiap Bangsa. Kemajuan ini dapat dilihat dari sumber daya manusia dan sumber daya alam di suatu Negara tersebut. Ada kalanya suatu Negara memiliki sumber daya alam yang berlimpah namun kekurangan sumber daya manusia yang memadai dalam mengelola sumber daya alam yang ada.

Dewasa ini, sumber daya manusia merupakan sebuah faktor penting dalam kemajuan suatu Bangsa khususnya pada investasi perusahaan. Peran dari sumber daya manusia ini menjadi semakin penting bila dikaitkan dengan perkembangan global yang penuh dengan persaingan kompetitif baik antar individu maupun organisasi.

Organisasi yang berjalan pada sebuah perusahaan merupakan suatu wadah kegiatan dari orang-orang yang bekerjasama dalam usahanya untuk mencapai tujuan. Organisasi yang dikelola di dalam sebuah perusahaan hendaknya mampu mengelola manajemennya agar dapat bertahan dan bersaing di era kompetitif saat ini. Di dalam sebuah usaha untuk menghadapi era globalisasi ini sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam aktivitas maupun kegiatan perusahaan. Oleh karena itu setiap perusahaan harus menjaga karyawan sebagai aset yang dapat bekerja dengan baik serta memberikan kontribusi terbaiknya kepada perusahaan tempat ia bekerja. Tanpa adanya karyawan pada suatu organisasi ataupun perusahaan maka akan sulit mencapai tujuan yang sudah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Suatu perusahaan dapat bertahan apabila di dalam seluruh aktifitasnya mendapat dukungan dari karyawan. Hal ini tentunya tidak terlepas dari bagaimana sebuah perusahaan mempertahankan karyawannya. Apabila perusahaan tidak mampu mempertahankan karyawan maka akan timbul keinginan karyawan untuk berpindah

pekerjaan. Keinginan untuk pindah merupakan sinyal awal terjadinya turnover karyawan didalam perusahaan. Hal tersebut perlu dijadikan perhatian bagi perusahaan karena tingginya *turnover* dapat mengganggu aktifitas dan produktivitas perusahaan.

Saat ini Kepulauan Riau merupakan provinsi yang sedang berkembang, salah satu kota modern di provinsi Kepulauan Riau adalah Kota Batam. PT. BPRS Syarikat Madani merupakan perusahaan yang bergerak di bidang perbankan pada bidang jasa yang menjual pelayanan kepada konsumen atau nasabah serta termasuk pada bisnis kepercayaan nasabah kepada BPRS Syarikat Madani dalam menyimpan dana tabungan atau depositonya.

Permasalahan *turnover intention* menjadi salah satu masalah yang sedang berjamur pada beberapa perusahaan termasuk pada PT. BPRS Syarikat Madani Kota Batam. Dampak negatif yang di timbulkan akibat terjadinya *turnover intention* yakni pada kualitas dan kemampuan untuk menggantikan karyawan yang keluar dari perusahaan, sehingga butuh waktu dan biaya dalam upaya perekrutan karyawan baru.

Turnover Intention dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi, keinginan untuk meninggalkan suatu organisasi umumnya di dahului oleh niat karyawan yang dipicu antara lain oleh ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan maupun hasilnya. Seperti kompensasi, lingkungan kerja dan komunikasi. PT. BPRS Syarikat Madani didirikan pada tanggal 22 Mei 2007. Untuk Daerah Kepulauan Riau PT. BPRS Syarikat Madani merupakan Bank Perekonomian Rakyat pertama yang berprinsip syariah. Untuk pertama kali BPRS Syarikat Madani berkantor pusat di Graha Madani Jalan Bunga Raya Komplek Baloi Kusuma No. 01 Batam. Sebagai bagian dari Perbankan Syariah, maka BPRS tunduk pada peraturan Bank Indonesia dan Ketentuan Dewan Syariah Nasional.

Seiring berjalannya waktu, timbul berbagai fenomena pada PT. Bank Perekonomian Rakyat Syariah (BPRS) Syarikat Madani yakni tingkat

perpindahan karyawan yang meningkat drastis pada tahun 2023 di bandingkan tahun-tahun sebelumnya. Jumlah karyawan yang mengajukan resign yang meningkat di tahun 2023 telah menyebabkan masalah sumber daya manusia pada manajemen yang tentunya akan berimbas pada penurunan laba perusahaan. Dan peningkatan ini terjadi berturut selama 3 tahun terakhir.

Tabel 1.1

Data Jumlah karyawan yang *resign* (mengundurkan diri)

Tahun Resign	Jumlah Karyawan	Karyawan Resign
2021	45	8
2022	48	13
2023	54	16
Jumlah		37

Sumber : Bagian SDM PT. BPRS Syarikat Madani, 2023

Pergantian karyawan merupakan persoalan yang penting bagi perusahaan dan karyawan. Dari sudut pandang perusahaan, pergantian karyawan dapat memberikan gambaran mengenai biaya yang tidak sedikit menyangkut perekrutan, pelatihan dan biaya yang telah dikeluarkan untuk mengatasi pergantian karyawan dan berbagai biaya tidak langsung seperti kehilangan karyawan yang telah mengerti tentang berbagai pekerjaan dalam perusahaan tersebut. Dari sudut pandang karyawan, pergantian karyawan dapat menimbulkan konsekuensi positif dan atau negatif.

Faktor sumber daya manusia di dalam setiap perusahaan merupakan faktor yang sangat penting. Khususnya di PT. BPRS Syarikat Madani yang mengalami tingkat *turnover* karyawan yang meningkat dan hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor yakni faktor kompensasi yang kurang transparan baik dari jasa produksi maupun tunjangan lainnya oleh pihak manajemen, kenaikan gaji sesuai upah minimum yang merata tidak berdasarkan prestasi kerja yang terlambat dibayarkan, lingkungan kerja yang kurang mendukung pekerjaan juga peningkatan skill karyawan, kurangnya respon

untuk segera memperbaiki sistem, sarana dan prasarana yang rusak dan komunikasi yang kurang intensif baik secara vertikal maupun horizontal.

Dari pemaparan diatas, maka penulis tertarik untuk mengadakan serangkaian penelitian dengan judul : “STRATEGI MENURUNKAN *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN PADA PT. BANK PEREKONOMIAN RAKYAT SYARIAH (BPRS) SYARIKAT MADANI”.

1.2 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang yang telah penulis uraikan maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apa penyebab utama *turnover intention* pada BPRS Syariah Syarikat Madani ?
2. Bagaimana strategi mengurangi *turnover intention* pada BPRS Syariah Syarikat Madani ?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Untuk mengetahui apa penyebab *turnover intention* dan bagaimana strategi perusahaan mengurangi *turnover intention* karyawan pada PT. Bank Perekonomian Rakyat Syariah (BPRS) Syarikat Madani.

1.4 MANFAAT PENELITIAN

- a. Untuk bidang keilmuan, yakni untuk memperkuat teori pada penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai permasalahan dan penyelesaian *turnover intention*.
- b. Untuk peneliti, diharapkan dapat meningkatkan kemampuan mahasiswa/i dalam pengetahuan peneliti mengenai *turnover intention* karyawan dan dapat memenuhi penyelesaian tesis magister manajemen.
- c. Untuk perusahaan, yakni pada PT. Bank Perekonomian Rakyat Syariah (BPRS) Syarikat Madani yakni diharapkan hasil penelitian

ini dapat dijadikan serbagai bahan masukan dan pertimbangan dalam melakukan sikap dalam komunikasi di lembaga yang bersangkutan agar dapat dijadikan sebagai bahan tambahan informasi dalam mengambil keputusan dalam menghadapi permasalahan *turnover intention* karyawan pada PT. BPRS Syarikat Madani.



BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 TINJAUAN PUSTAKA

2.1.1 Pengertian Manajemen

Pengertian Manajemen oleh Malayu S.P Hasibuan dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia edisi revisi tahun 2003 menyatakan bahwa manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang artinya adalah mengatur (mengelola). Dalam buku manajemen sumber daya manusia tahun 2003 Hasibuan mengemukakan bahwa manajemen adalah ilmu seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Sehingga penulis menarik kesimpulan bahwa pengertian manajemen merupakan sebuah proses untuk mencapai suatu tujuan organisasi atau perusahaan dengan cara bekerja secara bersama sama dengan orang-orang dan sumber daya yang dimiliki organisasi.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Di dalam suatu organisasi atau perusahaan tidak terlepas dari peranan manajemen sumber daya manusia. Hal ini dapat kita mengerti karena tanpa sumber daya manusia suatu organisasi atau perusahaan tidak mungkin berjalan. Manusia merupakan pelakon (penggerak) sekaligus pengelola bagian produksi lainnya seperti modal, bahan mentah, peralatan dan lain-lain untuk mencapai tujuan tertentu.

Oleh karena itu, maka sangatlah di butuhkan manajemen personalia yang mengatur dan mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawan, baik dalam hal administrasi, pembagian tugas maupun pada kegiatan personalia lainnya. Menurut

Marwansyah (2010:3), manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial. Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan (2010:10) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu an seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas, maka dapat disimpulkan proses yang menangani masalah masalah yang ada dalam lingkup karyawan, karyawan, manajer, buruh hingga manajer serta tenaga kerja yang lain agar bisa menunjang kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditentukan. Manajemen sumber daya manusia ini tentunya sangat berperan aktif di dalam sbuah perusahaan ataupun organisasi. Dalam menjalankan suatu pekerjaan seharusnya dalam organisasi memperhatikan fungsi manajemen dan fungsi operasional seperti yang di kemukakan oleh Edwin B (Flippo, 2003 : 9) menurutnya, fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terbagi atas dua, yakni :

a. Fungsi Manajemen, terdiri dari :

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaa mempunyai penentuan mengenai program tenaga kerja yang akan mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Organisasi dibentuk dengan merancang struktur hubungan yang mengaitkan antara pekerjaan, karyawan dan faktorfaktor fidik lainnya sehingga dapat terjalin kerja sama

dengan kesatuan yang lainnya.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan terdiri dari fungsi staffing dan leading. Fungsi staffing adalah menempatkan orang-orang dalam struktur organisasi, sedangkan fungsi leading adalah dilakukannya pengarahan sumber daya manusia agar karyawan bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Adanya fungsi manajerial yang mengatur aktivitas-aktivitas agar sesuai dengan rencana yang telah ditentukan suatu organisasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, bila terjadi penyimpangan dapat diketahui dan segera dilakukan perbaikan.

b. Fungsi Operasional, terdiri dari :

1. Pengadaan (*Procurement*)

Usaha untuk memperoleh sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan, terutama yang berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan.

2. Pengembangan (*Development*)

Usaha untuk menempatkan keahlian karyawan melalui program pendidikan dan latihan yang ketat agar karyawan atau karyawan dapat melakukan tugasnya dengan baik.

3. Kompensasi (*Compentation*)

Merupakan fungsi yang diartikan sebagai usaha untuk mengembalikan balas jasa atau imbalan yang memadai kepada karyawan sesuai dengan kontribusi yang telah disumbangkan kepada perusahaan atau organisasi.

4. Integrasi (*Integration*)

Ialah usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu,

organisasi, perusahaan, beserta masyarakat. Oleh sebab itu, harus di pahami bahwa sikap dan prinsip-prinsip karyawan.

5. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Setelah keempat fungsi dijalankan dengan baik, maka di harapkan organisasi atau perusahaan mendapat karyawan yang baik. Maka fungsi pemeliharaan adalah dengan memelihara sikap-sikap karyawan yang menguntungkan perusahaan.

6. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

Usaha terakhir dari fungsi operasional ini adalah tanggung jawab perusahaan untuk mengembalikan karyawannya ke lingkungan masyarakat dalam keadaan sebaik mungkin, bila organisasi atau perusahaan mengadakan pemutusan hubungan kerja.

Jadi, fungsi sumber daya manusia menurut uraian diatas terdiri dari fungsi manajemen dan fungsi operasional. Fungsi manajemen masing-masing terdiri dari mengatur, merencanakan, pengorganisasian, memimpin serta mengendalikan manusia yang merupakan aset penting bagi perusahaan. Sedangkan sebagai fungsi operasional karyawan termasuk pada 6 bagian yakni diantaranya Adalah : pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja.

2.1.3 Pengertian Prencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Setelah kita mengetahui pengertian dari Sumber Daya Manusia (SDM), langkah selanjutnya yakni mengetahui pengertian perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM). Pengertian perencanaan SDM adalah suatu proses dalam menentukan jumlah dan jenis manusia yang sedang dibutuhkan suatu organisasi atau perusahaan dalam waktu dan tempat serta melakukan tugas yang sesuai dengan yang diharapkan.

Perencanaan SDM merupakan proses merencanakan yang sistematis dan terus menerus dalam menganalisis kebutuhan organisasi dan SDM memiliki kondisi yang berubah dan mengembangkan kebijakan personalia yang sesuai dengan jangka waktu panjang. Hal tersebut merupakan bagian dari integral perencanaan dan anggaran perusahaan karena pembiayaan dan perencanaan SDM dipengaruhi oleh rencana jangka panjang perusahaan.

Perencanaan Sumber Daya Manusia bisa dilakukan dengan baik dan benar jika mengetahui apa dan bagaimana Sumber Daya Manusia. Pengertian Sumber Daya Manusia adalah kemampuan yang dimiliki setiap manusia. Sumber Daya Alam terdiri atas daya fisik dan daya pikir manusia. Setiap manusia memiliki daya fisik dan daya pikir sendiri dan berbeda-beda. Kemampuan manusia ditentukan oleh daya fisik dan daya pikir. Manusia menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Teknologi yang sangat canggih akan sia-sia jika tidak ada peran aktif dari manusia atau Sumber Daya Manusia. Sumber Daya Manusia adalah kemampuan yang berasal dari daya fisik dan daya pikir manusia. Perilaku serta sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungan sekitar, sedangkan prestasi pada pekerjaan ditentukan oleh motivasi untuk keinginan dalam memenuhi kepuasan.

2.2 KESEJAHTERAAN KARYAWAN

2.2.1 Pengertian Kesejahteraan Karyawan

Menurut Malayu Hasibuan, setelah karyawan diterima, dikembangkan, mereka perlu dimotivasi agar tetap mau bekerja pada perusahaan sampai pensiun. Untuk mempertahankan karyawan ini kepadanya diberikan kesejahteraan atau kompensasi pelengkap (fringe benefits). Kesejahteraan yang diberikan sangat berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan fisik dan mental karyawan beserta keluarganya. Pemberian kesejahteraan akan menciptakan ketenangan,

semangat kerja, dedikasi, disiplin, dan sikap loyal karyawan terhadap perusahaan. Program kesejahteraan karyawan adalah balas jasa pelengkap (material dan nonmaterial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat.

Program kesejahteraan adalah balas jasa tidak langsung atau imbalan di luar gaji atau upah yang diberikan kepada karyawan dan pemberiannya tidak berdasarkan kinerja karyawan tetapi didasarkan pada keanggotaannya sebagai bagian dari organisasi yang berguna untuk memenuhi kebutuhan karyawan di luar upah atau gaji. Menurut Moekijat yang dikutip oleh Hendra Eka, bahwa program kesejahteraan bertujuan untuk memberikan suatu keamanan tambahan ekonomi di atas pembayaran pokok dan pembayaran perangsang serta hadiah-hadiah yang berhubungan lainnya.

2.2.2 Ruang Lingkup Kesejahteraan Karyawan

Benefit dan service adalah kompensasi tambahan (finansial atau nonfinansial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka.⁵ Kesejahteraan karyawan digolongkan atas jaminan penghasilan dan perlindungan karyawan. Berikut beberapa ruang lingkup kesejahteraan karyawan :

1. Jaminan Penghasilan

Penghasilan seorang karyawan harus terjamin, termasuk dalam kondisi tidak mempunyai pekerjaan. Bentuk jaminan tersebut adalah sebagai berikut :

a. Upah

Dalam rangka meningkatkan kelancaran, efesiensi dan kelangsungan hidup perusahaan, perusahaan perlu menjamin pemberian imbalan yang layak secara kemanusiaan dan sesuai

dengan sumbangan jasa yang dihasilkan oleh buruh. Oleh karenanya kebijaksanaan upah disamping memperhatikan peningkatan produktivitas tenaga kerja dan pertumbuhan produksi, perlu diarahkan kepada peningkatan kesejahteraan dan peningkatan daya beli golongan penerima upah yang rendah. Sehubungan dengan itu, pihak perusahaan wajib memperhatikan peningkatan kesejahteraan buruh berdasarkan kemampuan dan sesuai dengan kemajuan yang dicapai perusahaan. Salah satu cara melindungi buruh dan meningkatkan kesejahteraan dalam pemenuhan kebutuhan pokok adalah melalui pengaturan upah minimum, terutama ditujukan kepada jenis-jenis upah yang masih di bawah tingkat kelayakan. Gagasan upah minimum yang sudah dimulai dan dikembangkan sejak awal 1970-an bertujuan untuk mengusahakan agar dalam jangka panjang besarnya upah minimum paling sedikit dapat memenuhi Kebutuhan Fisik Minimum (KFM). Untuk menyelesaikan upah minimum dengan KFM ini diharapkan dapat menjamin tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan hidup beserta keluarga dan sekaligus dapat mendorong produktifitas buruh.

b. Kenaikan Upah

Semua organisasi paling tidak memperhatikan upah untuk karyawan pada semua level organisasi yang biasa dilakukan setiap tahun. Kenaikan upah minimal disesuaikan dengan biaya hidup. Kenaikan upah biasanya memiliki proporsi sedikit dari upah karyawan, tetapi mereka memiliki nilai yang cukup besar karena tidak hanya dibayar sekali waktu. Mereka akan memberikan tunjangan hidup yang biasanya berlangsung selama beberapa tahun karena jarang terjadi pengurangan upah karyawan.

c. Tunjangan Jasa

Tunjangan jasa biasanya diberikan perusahaan kepada karyawan dalam bentuk jasa makanan, peluang rekreasi, jasa-jasa hukum, konseling, dan kredit union. Kredit union (koperasi kredit) merupakan bisnis terpisah yang dibangun dengan bantuan majikan. Karyawan biasanya menjadi anggota dengan membeli satu saham dari persediaan kredit union tersebut kemudian mendepositkannya.

d. Tunjangan Hari Raya

Tunjangan yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk uang menjelang hari raya keagamaan.

e. Bonus

Insentif dalam bentuk bonus diberikan pada karyawan yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi baku terlampaui. Melampaui tingkat produksi itu dalam salah satu dari tiga bentuk, yaitu :

- Berdasarkan jumlah unit produksi yang dihasilkan dalam satu kurun waktu tertentu. Jika jumlah unit produksi yang dihasilkan melebihi jumlah yang telah ditetapkan, karyawan menerima bonus atas kelebihan jumlah yang dihasilkannya itu.
- Apabila terjadi penghematan waktu. Artinya, jika karyawan menyelesaikan tugas dengan hasil yang memuaskan dalam waktu yang lebih singkat dari waktu yang seharusnya, karyawan yang bersangkutan menerima bonus dengan alasan bahwa dengan menghemat waktu itu, lebih banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan.
- Bonus yang diberikan berdasarkan perhitungan progresif. Artinya, jika seorang karyawan makin lama makin mampu memproduksi barang dalam jumlah yang semakin besar, besar pula bonus yang diterimanya untuk setiap kelebihan produk yang dihasilkannya.

f. Pengupahan Insentif

Adapun pengupahan insentif, dimaksudkan untuk memberikan upah/gaji yang berbeda, tetapi bukan didasarkan pada evaluasi jabatan, namun ditentukan karena perbedaan prestasi kerja. Sehingga, dua orang yang memiliki jabatan yang sama akan menerima upah yang berbeda, karena prestasinya yang berbeda, meskipun upah dasarnya sama. Perbedaan upah tersebut merupakan “tambahan upah” (bonus) karena adanya kelebihan prestasi yang membedakan dengan yang lain. Inilah yang dimaksud dengan “pengupahan insentif”, yang dimaksudkan untuk dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap berada dalam organisasi atau perusahaan. Menurut penelitian para ahli, penentuan insentif tersebut berlaku pula bagi tenaga pimpinan, yang besarnya berkisar antara 50 sampai 60% dari gaji bulanan. Jenisnya bermacam-macam, antara lain :

- Premi (*Bonus Payment*)

Premi diberikan kepada para pimpinan setelah akhir tahun, ditambahkan pada gaji pokoknya. Pembayaran ini mungkin tunai, mungkin juga ditunda penyerahannya sampai pimpinan mencapai usia pension.

- *Stock Option*

Hak untuk memberi sejumlah saham pada harga tertentu pada suatu periode tertentu. Harga saham biasanya ditawarkan di bawah harga pasar. Selisih harga ini merupakan bonus (premi) yang diterima oleh pimpinan.

- *Phantom Stock*

Dengan cara ini, pimpinan tidak benar-benar menerima saham tetapi hanya dicatat dalam rekeningnya nilai saham

perusahaan pada harga pasar. Setelah 3 s/d 5 tahun para pimpinan akan menerima atau dibayarkan premi sebesar kenaikan nilai saham. Premi bisa dibayar tunai ataupun ditunda sampai dengan masa pensiun.

g. Perlindungan Karyawan

- Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Keselamatan dan kesehatan kerja amat berkaitan dengan upaya pencegahan kecelakaan dan penyakit akibat pekerja dan memiliki jangkauan berupa terciptanya masyarakat dan lingkungan kerja yang aman, sehat dan sejahtera, serta efisien dan produktif. Pengertian keselamatan dan kesehatan kerja dapat ditinjau dari dua aspek yakni aspek filosofis dan teknis. Secara filosofis K3 adalah konsep berfikir dan upaya nyata untuk menjamin kelestarian tenaga kerja pada khususnya dan setiap insan pada umumnya, beserta hasil-hasil karya dan budayanya dalam upaya membayar masyarakat adil, makmur dan sejahtera. Secara teknis K3 adalah upaya perlindungan yang ditujukan agar tenaga kerja dan orang lain di tempat kerja atau perusahaan selalu dalam keadaan selamat dan sehat sehingga setiap sumber produksi dapat digunakan secara aman dan efisien. K3 bertujuan antara lain : Memberikan jaminan rasa aman dan nyaman bagi karyawan dalam berkarya pada semua jenis dan tingkat pekerjaan, Menciptakan masyarakat dan lingkungan kerja yang aman, sehat, dan sejahtera, bebas dari kecelakaan dan penyakit akibat kerja, Ikut berpartisipasi dalam pelaksanaan pembangunan nasional dengan prinsip pembangunan berwawasan lingkungan.

- Penyakit Akibat Kerja

Kecelakaan kerja dapat terjadi terhadap setiap orang

kapan saja dan dimana saja. Pengusaha atau manajemen yang berpikiran maju serta ahli dibidangnya tentu meyakini akan pentingnya pencegahan kecelakaan pekerja karena ini merupakan unsur penting untuk berhasilnya produksi. Keyakinan tersebut merupakan manifestasi timbulnya semboyan “*Safety first*”. Pengusaha harus bertanggung jawab terhadap resiko kerja seperti cacat, penyakit kulit, dan meninggal dunia. Penyakit akibat kerja menurunkan derajat kesehatan dan kesejahteraan tenaga kerja. Faktor utama dari teknologi yang menjadi penyebab penyakit akibat kerja adalah bahan kimia, radiasi dan sebagainya. Untuk itu setiap perusahaan sejak dini harus mempunyai kebijaksanaan aktif di bidang pencegahan kecelakaan kerja. Faktor penyebab kecelakaan dapat dilihat dari dimensi pokok, yaitu : Berkaitan dengan sistem kerja yang merupakan penyebab utama dari kebanyakan kecelakaan yang terjadi pada suatu organisasi baik di kantor maupun di pabrik atau di tempat kerja lainnya, Berkaitan dengan pekerjaannya selaku manusia biasa, yang dalam hal akibat sistem kerja, tetapi bisa juga terjadi kelalaian dari manusianya selaku pekerja.

2. Jaminan Sosial

a. Pengertian Jaminan Sosial .

Menurut Naning yang dikutip oleh Siti Khafidhoh menyatakan bahwa jaminan sosial adalah jaminan terhadap kemungkinan hilangnya pendapat bunga sebagian atau seluruhnya, bertambahnya pengeluaran karena resiko sakit, kecelakaan, hari tua, meninggal dunia, atau resiko sosial lainnya. Pada umumnya perusahaan mengadakan atau memberikan jaminan

sosial mempunyai tujuan tertentu. Tujuan dari pemberian jaminan sosial adalah :

- Perusahaan menginginkan karyawan dapat bekerja dengan baik
- Untuk memenuhi kebutuhan karyawan agar dapat tercapai tingkat produktifitas yang tinggi
- Untuk menambah kegairahan kerja dan semangat yang tinggi dari karyawan.

b. Bentuk Jaminan Sosial

Dengan diberlakukannya ketentuan Undang-Undang No. 40 tahun 2004. Program jaminan sosial tenaga kerja wajib dilakukan oleh setiap perusahaan bagi tenaga kerja yang melakukan pekerjaan di dalam hubungan kerja sesuai dengan ketentuan undang-undang ini. Ruang lingkup dari program jaminan sosial tenaga kerja meliputi :

- **Jaminan Hari Tua (JHT)**
Jaminan hari tua merupakan resiko kehidupan yang dapat mengakibatkan terputusnya upah, karena pada usia tua pada umumnya kemampuan bekerja sudah berkurang sehingga karyawan diberhentikan dari kerjanya.
- **Jaminan Kematian (JKM)**
Jaminan kematian adalah suatu jaminan bagi tenaga kerja yang meninggal dunia bukan diakibatkan kecelakaan kerja yang mengakibatkan terputusnya penghasilan dan semangat berpengaruh pada kehidupan sosial ekonomi bagi keluarga yang ditinggalkan.
- **Tunjangan Pensiun (JP)**
Tunjangan pensiun di sini adalah jaminan sosial dan pensiun. Jaminan sosial tidak hanya meliputi tunjangan pensiun, melainkan juga tunjangan bertahan hidup dan cacat, ada tiga tipe dasar rencana pensiun, yaitu rencana

kelompok, pembagian laba tertunda, dan tabungan. Hal ini yang penting dalam rencana pensiun adalah vesting uang yang telah ditempatkan majikan dan karyawan dalam dana pensiun karyawan, yang tidak dapat ditebus dengan alasan apapun.

- **Tunjangan Asuransi**

Tunjangan kompensasi karyawan ini dapat berupa moneter atau medis. Dalam peristiwa kematian atau cacat karyawan, orang-orang yang bergantung pada karyawan tersebut dibayar tunjangan tunai berdasarkan perolehan pendapatan sebelumnya (biasanya setengah sampai sepertiga upah mingguan rata-rata karyawan). Tunjangan ini biasanya dalam bentuk asuransi jiwa kelompok dan asuransi perawatan rumah sakit dan asuransi cacat berkelompok.

- **Tunjangan Upah Supplemental**

Tunjangan ini mencakup asuransi, upah cuti dan liburan, upah sakit, upah pesangon dan tunjangan pengangguran supplemental (yang menjamin pemasukan jika pabrik ditutup).

2.3 LINGKUNGAN KERJA

2.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Dalam dunia kerja di suatu perusahaan, banyak sekali aspek yang mendukung mendukung operasional perusahaan, seperti karyawan, peralatan, kerja dan lain-lain. Halhal tersebut perlu diperhatikan untuk mencapai tujuan perusahaan dapat berjalan dengan baik. Kita berbicara tentang masalah lingkungan di sini pekerjaan, karena lingkungan kerja memiliki dampak besar pada keadaan karyawan di tempat kerja perusahaan. Dengan berfokus pada lingkungan kerja, diharapkan dapat meningkatkan semangat untuk

bekerja. Produktivitas meningkat jika moral karyawan meningkat staf juga akan bertambah. Jika ini berjalan dengan baik, maka pencapaiannya tujuan suatu perusahaan akan berjalan dengan lancar.

Lingkungan Kerja erat kaitannya dengan faktor psikologis pekerjaan Karyawan Nitisemito (2015) mengatakan lingkungan kerja adalah segala sesuatu di sekitar pekerja dan dapat mempengaruhi dia untuk melakukan tugas yang diberikan kepadanya. Seperti kebersihan, musik, dll. karena bisa mempengaruhi pekerjaan yang dilakukan, setiap perusahaan harus berusaha dengan cara yang memberi dampak positif kepada karyawan. Sedangkan Ahyar (2015) menjelaskan bahwa lingkungan kerja adalah lingkungan di mana karyawan tinggal pekerjaan yang didalamnya terdapat unsur kondisi pegawai kerja. Sedarmayanti (2011:2) mendefinisikan bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

2.3.2 Jenis Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2009 : 21) membagi lingkungan kerja menjadi dua bagian :

a. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik terbagi menjadi dua kategori, yakni :

1. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (seperti pusat kerja, kursi, meja, dan sebagainya)
2. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang memengaruhi kondisi manusia, misalnya temperatur, kelembaban, suhu ruangan,

pencahayaannya, kebisingan, getaran musik, dan lainnya.

b. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

2.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2009:24) secara garis besar lingkungan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :

1. Fasilitas Kerja

Lingkungan kerja yang kurang mendukung pelaksanaan pekerjaan ikut menyebabkan kinerja yang buruk seperti kurangnya alat kerja, ruang kerja yang gelap, ventilasi yang kurang serta prosedur yang tidak jelas.

2. Gaji dan Tunjangan

Gaji yang tidak sesuai dengan harapan pekerja akan membuat pekerja setiap saat melirik pada lingkungan kerja yang lebih menjamin pencapaian harapan kerja.

3. Hubungan Kerja

Kelompok kerja dengan kekompakan dan loyalitas yang tinggi akan meningkatkan produktivitas kerja, karena antara satu pekerja dengan pekerja lainnya akan saling mendukung pencapaian tujuan dan atau hasil.

2.4 PENGEMBANGAN KARIR

2.4.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Menurut I Komang A. dkk (2012)

pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi.

Sedangkan pengertian pengembangan karir yang lain menyebutkan bahwa pengembangan karir adalah salah satu fungsi manajemen karir. Pengembangan karir adalah proses mengidentifikasi potensi karir pegawai dan materi serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut. Secara umum proses pengembangan karir dimulai dengan mengevaluasi kinerja karyawan.

2.4.2 Ruang Lingkup Perencanaan Karir

Suatu perencanaan karir merupakan bagian yang sangat penting, bahkan ikut menentukan dinamika organisasi, dalam rangka manajemen sumber daya manusia. Pengembangan karir dibagi menjadi dua, pengembangan karir secara individual dan pengembangan karir secara organisasional. Pengembangan karir secara individual setiap anggota organisasi harus siap mengembangkan dirinya dalam rangka penititan karirnya lebih lanjut. T. Hani Handoko dalam bukunya tersebut terdahulu mengatakan bahwa ada enam kegiatan pengembangan karir yang dilakukan masing-masing individu :

- a. Prestasi Kerja, kegiatan paling penting untuk memajukan karir adalah prestasi kerja yang baik karena hal ini mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya..
- b. *Exposure*, kemajuan karir juga ditentukan oleh exposure, berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan-kesempatan karir lainnya.
- c. Permintaan Berhenti, hal ini merupakan cara untuk mencapai sasaran karir apabila ada kesempatan karir di tempat lain.
- d. Kesetiaan Organisasional, kesetiaan pada organisasi dimana seseorang bertugas turut menentukan kemajuan karir yang

bersangkutan.

- e. *Mentors dan Sponsors*, seringkali yang menjadi sponsor karyawan adalah atasan mereka.
- f. Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh, hal ini berguna baik bagi departemen personalia dalam pengembangan sumber daya manusia internal maupun bagi pencapaian rencana karir karyawan.

2.4.3 Bentuk Pengembangan Karir

Bentuk-bentuk pengembangan karir tergantung pada jalur karir yang direncanakan oleh masing-masing organisasi. Bagaimana suatu perusahaan menentukan suatu jalur karir bagi karyawannya tergantung pada kebutuhan dan situasi perusahaan itu sendiri, namun begitu umumnya yang sering dilakukan perusahaan adalah melalui pendidikan dan pelatihan, promosi serta mutasi. Pengertian mengenai ketiga hal tersebut dapat dijelaskan di bawah ini :

- a. Pendidikan dan pelatihan adalah suatu kegiatan perusahaan yang dimaksudkan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan para pegawai sesuai keinginan dari perusahaan yang bersangkutan.
- b. Promosi adalah suatu perubahan posisi atau jabatan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang.
- c. Mutasi adalah merupakan bagian dari proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seseorang dalam suatu organisasi. Istilah mutasi sendiri atau yang dalam beberapa literatur disebut sebagai pemindahan dalam pengertian sempit dapat dirumuskan sebagai suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu kelas ke suatu jabatan dalam kelas yang lain yang tingkatannya tidak lebih tinggi atau lebih rendah (yang tingkatannya sama) dalam rencana gaji. Sedangkan dalam

pengertian yang lebih luas konsep mutasi dirumuskan sebagai suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertical (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi.

2.4.4 Prinsip Pengembangan Karir

Menurut Mondy (1993), pengembangan karir (career development) meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan. Lebih lanjut Mondy (1993) menjelaskan beberapa prinsip dalam pengembangan karir antara lain :

- a. Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir. Bila setiap hari pekerjaan menyajikan suatu tantangan yang berbeda, apa yang dipelajari di pekerjaan jauh lebih penting daripada aktivitas rencana pengembangan formal.
- b. Bentuk pengembangan skill yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik. Skill yang dibutuhkan untuk menjadi supervisor akan berbeda dengan skill yang dibutuhkan untuk menjadi middle manager.
- c. Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh skill yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika tujuan tersebut dikembangkan lebih lanjut oleh seorang individu maka individu yang telah memiliki skill yang dituntut pekerjaan akan menempati pekerjaan yang baru.
- d. Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional.

2.4.5 Tujuan Pengembangan Karir

Rivai mengemukakan sebagai berikut. “Tujuan dari seluruh

program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di organisasi saat ini dan di masa yang akan datang. Karena itu, usaha pembentukan sistem pengembangan karir yang dirancang secara baik akan dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan kebutuhan organisasi. Komitmen dalam program pengembangan karir dapat menunda keusangan dari sumber daya manusia yang memberatkan organisasi.”.

Atas uraian tersebut di atas, berikut dapat dikemukakan bahwa seorang pegawai merupakan orang yang paling berkepentingan dalam proses kegiatan pengembangan karir. Bila mereka (pegawai) memperlihatkan tampilan dan sikap tidak proaktif dalam pengembangan karir, mustahil mereka akan mendapat kesempatan untuk pengembangan karir tersebut. Pertama-tama mereka harus mempunyai kepedulian tinggi tentang berbagai perkembangan organisasi tempat mereka bekerja dan mereka harus banyak mencari informasi tentang apa yang diinginkan organisasi darinya. Seorang pegawai yang ingin mendapat pengembangan karier harus mencari informasi tentang :

- a. Pengetahuan, kemampuan dan keterampilan apa yang diperlukan organisasi darinya
- b. Sistem promosi apa yang berlaku dalam organisasinya
- c. Bila syarat harus mengikuti pelatihan, apakah pelatihan itu diadakan oleh organisasi, atau yang bersangkutan sendiri yang mencari kesempatan
- d. Apakah faktor keberuntungan berperan atau tidak dalam pengembangan karir
- e. Mana yang lebih dominan dalam menentukan promosi, apakah prestasi kerja atau senioritas.

2.4.6 Manfaat Pengembangan Karir

Program pengembangan karir memberikan manfaat baik bagi organisasi maupun bagi karyawan. Adapun manfaat yang diperoleh organisasi dengan mengembangkan karir antara lain :

- a. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk memperoleh dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.
- b. Menjamin ketersediaan tenaga ahli yang dibutuhkan.
- c. Meningkatkan motivasi karyawan.
- d. Menjaga proses kaderisasi agar berjalan dengan baik

Sedangkan manfaat yang diperoleh karyawan dari pengembangan karir adalah :

- a. Meningkatkan tanggung jawab
- b. Memaksimalkan penggunaan potensi seseorang
- c. Meningkatkan otonomi
- d. Menambah tantangan dalam bekerja.

Sedangkan manfaat pengembangan karir secara umum adalah :

- a. Mengembangkan prestasi pegawai.
- b. Mencegah terjadinya pegawai yang minta berhenti untuk pindah kerja, dengan cara meningkatkan loyalitas pegawai.
- c. Sebagai wahana untuk memotivasi pegawai agar dapat mengembangkan bakat dan kemampuannya.
- d. Mengurangi subyektivitas dalam promosi.
- e. Memberikan kepastian hari depan.
- f. Sebagai usaha untuk mendukung organisasi memperoleh tenaga yang cakap dan trampil dalam melaksanakan tugas.

2.4.7 Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Di samping peran individu, manajer, dan organisasi dalam pengembangan karir, ada berbagai faktor yang lebih spesifik yang

mempengaruhi pengembangan karir. Hasto Joko Nur Utomo dan Meilan Sugiarto memberikan contoh 9 faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karir di suatu organisasi, yaitu :

- a. Hubungan pegawai dan organisasi Secara ideal, hubungan pegawai dan organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan, sehingga pada saat yang demikian organisasi dapat mencapai produktifitas kerja yang lebih tinggi. Namun kadang kala ada berbagai macam kendala yang dihadapi di lapangan.
- b. Personalia pegawai Manajemen karir pegawai terganggu dengan adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang, seperti terlalu apatis, emosional, ambisius, curang, dan lain-lain. Seorang pegawai yang apatis akan sulit dibina karirnya sebab dirinya sendiri tidak peduli dengan karirnya sendiri.
- c. Faktor eksternal Aturan dalam manajemen karir sebuah organisasi menjadi kacau lantaran ada intervensi dari pihak luar.
- d. Politik dalam organisasi Perencanaan karir akan menjadi sekedar basa-basi ketika ada virus politicking seperti hubungan antar teman, nepotisme, feodalisme, dan lain sebagainya.
- e. Sistem penghargaan Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan cenderung memperlakukan pegawainya secara subyektif. Pegawai yang berprestasi baik dianggap sama dengan pegawai yang malas.
- f. Jumlah pegawai Semakin banyak jumlah pegawai maka semakin ketat persaingan untuk menduduki jabatan, demikian pula sebaliknya. Jumlah pegawai yang dimiliki sebuah organisasi sangat mempengaruhi manajemen karir yang ada.
- g. Ukuran organisasi Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, semakin besar organisasi, semakin kompleks urusan manajemen karir pegawai. Namun, kesempatan untuk promosi dan

rotasi pegawai juga lebih banyak.

- h. Kultur organisasi Sebagaimana masyarakat pada umumnya, organisasi juga mempunyai kultur. Ada organisasi yang berkultur profesional, obyektif, rasional dan demokratis. Dan kultur ini sedikit banyak akan mempengaruhi pengembangan karir yang ada dalam organisasi tersebut.
- i. Tipe manajemen Ada berbagai tipe manajemen di sebuah organisasi. Ada manajemen yang lebih cenderung kaku, otoriter, tersentralisir, tertutup, tidak demokratis. Ada juga manajemen yang cenderung fleksibel, partisipatif, terbuka, dan demokratis. Jika manajemen kaku dan tertutup, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karirnya sendiri cenderung minimal. Sebaliknya, jika manajemen cenderung terbuka, partisipatif, dan demokratis, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karir mereka juga cenderung berkembang.

2.4.8 Tahapan Pengembangan Karir

Pengembangan diri seseorang dalam konteks karyawan di sebuah organisasi atau institusi adalah identik dengan pengembangan karir. Karena karir adalah semua pekerjaan yang dilakukan oleh seorang (karyawan) selama masa kerjanya atau tugasnya yang memberikan kelangsungan, keteraturan, dan nilai bagi kehidupan seseorang atau karyawan tersebut. Secara umum perjalanan karir seorang (karyawan atau pekerja) dikelompokkan menjadi 4 tahapan, yakni : penajakan, pemantapan, pemeliharaan, kemunduran. Perkembangan atau perjalanan karir tersebut biasanya linier dengan bertambahnya usia seseorang :

- a. Pada usia antara 15-24 tahun, dimana pada umumnya seseorang biasanya masih dalam bangku pendidikan (siswa atau mahasiswa), mereka sudah mulai memikirkan pekerjaan yang cocok bagi dirinya. Dengan perkataan lain mereka sudah mulai melakukan

penjajakan terhadap pekerjaan atau karirnya. Sebagian dari kelompok umur ini, bahkan sudah mulai terjun ke dunia kerja atau bekerja. Sebagian diantara mereka, walaupun sudah mulai bekerja, namun masih juga mencari kesempatan untuk melamar pekerjaan yang lain. Mereka masih dalam tahap penjajakan karir.

- b. Pada usia antara 25-44 tahun, pada umumnya seseorang sudah mulai memantapkan diri pada pekerjaan yang telah dipilih. Mereka sudah tidak tertarik lagi untuk pindah pekerjaan, bila tidak terdesak oleh situasi, misalnya karena terkena pemutusan hubungan kerja (PHK). Di samping karena umurnya memang sudah tidak memungkinkan untuk pindah pekerjaan, juga mempertimbangkan kestabilan ekonomi keluarganya.
- c. Pada usia 45-60, seseorang (karyawan atau pekerja) sudah mulai pemeliharaan pekerjaan atau karir yang sudah dipilih dan ditekuninya. Pada tahap ini mereka harus mulai menekuni dan meningkatkan kualitas pekerjaan atau tugas dan tanggung jawab yang dipercayakan oleh institusi atau organisasi tempat bekerja. Pada tahap ini, pada umumnya seseorang sudah tidak memikirkan untuk pindah pekerjaan lagi, dan konsentrasi pada pekerjaan atau karirnya, demi juga untuk keluarga dan anak-anaknya
- d. Pada usia di atas 60 tahun (di Indonesia : di atas 55 tahun), seseorang sudah mulai melewati puncak karirnya, dan mulai tahap penurunan. Pada usia ini biasanya orang sudah menunggu masa pensiun, dan bahkan sudah berhenti untuk mengembangkan karirnya.

2.5 TURNOVER INTENTION

2.5.1 Pengertian *Turnover Intention*

Turnover cukup merugikan perusahaan karena banyaknya biaya yang telah dikeluarkan seperti uang pesangon, ketidakmanfaatan fasilitas sampai mendapatkan pengganti karyawan yang keluar, biaya

kepegawaian (seperti biaya rekrutmen, interview, test, biaya latihan dan lain sebagainya). Kerugian nyata adalah kehilangan produktivitas sampai karyawan baru mencapai tingkat produktivitas sama dengan karyawan lama yang berhenti tersebut. Ivancevich (2009:419) "menyatakan bahwa jika karyawan menganggap diri mereka sebagai karyawan yang tidak efektif, tidak disukai atau tidak diperlukan, karyawan tersebut mungkin bisa keluar."

Sedangkan menurut Winardi (2008:238) *turnover* merupakan keinginan karyawan untuk berhenti dari perusahaan secara sukarela atau pindah dari suatu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Siregar (2013:214) menyatakan *turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri.

2.5.2 Kategori *Turnover Intention*

Menurut Handoyo (2004:56), berhentinya karyawan dari suatu perusahaan berdasarkan siapa yang memunculkan inisiatif untuk berhenti kerja, dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu :

1. *Turnover* yang terjadi sukarela (*Voluntary turnover*)

Hal ini terjadi apabila karyawan memutuskan baik secara personal ataupun disebabkan oleh alasan profesional lainnya untuk menghentikan hubungan kerja dengan perusahaan, misalnya karyawan berkeinginan untuk mendapatkan pekerjaan dengan gaji yang lebih baik ditempat lain.

2. *Turnover* yang dipisahkan (*Involuntary turnover*)

Terjadi jika pihak manajemen/pemberi kerja merasa perlu untuk memutuskan hubungan kerja dengan karyawannya dikarenakan tidak ada kecocokan atau penyesuaian harapan dan nilai-nilai antara pihak perusahaan dengan karyawan yang bersangkutan atau mungkin pula disebabkan oleh adanya permasalahan ekonomi yang dialami perusahaan.

2.5.3 Faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Hal-hal yang menyebabkan perputaran karyawan (*Turnover Intention*) menurut Falconi (2006 :25) :

a. Promosi

Promosi berarti memperbesar wewenang dan tanggung jawab atau meningkatkan kedudukan seseorang ketingkat yang lebih tinggi. Promosi merupakan idaman setiap pegawai, karena dengan promosi akan diperoleh peningkatan status ekonomi dan status sosial. Promosi adalah salah satu faktor pendorong bagi para pegawai untuk menunjukkan prestasi-prestasi yang besar. Tanpa adanya promosi untuk karyawan yang berprestasi maka akan menurunkan semangat kerja, produktivitas kerja, bahkan menurunkan efisiensi kerjanya sehingga dapat menyebabkan keluarnya pegawai dari suatu perusahaan.

b. Kesempatan pembayaran

Faktor upah merupakan salah satu faktor terjadinya perputaran karyawan, tentang tingkat *turnover* yang terjadi disalah satu perusahaan kesehatan sebesar 72. Setelah dilakukan *survey*, diketahui bahwa penyebab terjadinya *turnover* yang tinggi tersebut karena rendahnya gaji yang diterima oleh karyawan.

c. Ketidakpuasan terhadap atasan atau teman sekerja

Rasa nyaman yang ada dalam lingkungan kerja akan sangat berpengaruh dalam menentukan sikap para karyawan. Apabila lingkungan pekerjaannya dirasakan aman dan nyaman maka seorang pekerja akan merasa betah dan tidak akan keluar dari pekerjaannya. Ketidakpuasan terhadap atasan atau teman sekerja sangat berpengaruh dalam terjadinya *turnover* karena setiap manusia memiliki banyak perbedaan baik itu dari segi kelamin, usia, sikap, sifat, prilaku, agama dan perbedaan kepentingan.

d. Ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. Seperti yang ditulis

oleh Gomez (2011; 16) dalam bukunya "Managing Human Resources" "karyawan akan bertahan disuatu perusahaan lebih lama bila perusahaan tersebut menawarkan suatu kualitas kerja yang tinggi. Kualitas kerja yang tinggi berhubungan dengan kepuasan kerja yang lebih lanjut akan merupakan prediksi terhadap *turnover*."

Sebagaimana diatas, perputaran (*turnover*) karyawan terjadi karena keluar dan masuknya karyawan yang secara terus menerus berlanjut dari tahun ketahun. Perputaran karyawan tersebut terjadi karena adanya faktor yang mendukung. Dengan demikian akan dijelaskan beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya perputaran (*turnover*) karyawan menurut Mobley (2007 : 95) :

1. Faktor Internal, dari faktor ini, ada lima sisi yang bisa dilihat :

a. Budaya Organisasi

Kepuasan terhadap kondisi-kondisi kerja dari kepuasan dan kerabat- kerabat kerja seperti: kondisi kerja yang dipandang kurang atau tidak memadai, lingkungan atau situasi kerja yang kurang mendukung, terjadinya konflik yang berlarut-larut tanpa penyelesaian yang kurang memuaskan, perencanaan sumber daya manusia yg kurang baik faktor- faktor inilah yang dapat menyebabkan terjadinya *turnover* karyawan.

b. Gaya kepemimpinan

Kepuasan terhadap pemimpin dan variabel- variabel lainnya seperti: perlakuan yang tidak adil dari seorang pemimpin kepada bawahannya, kurangnya proses sosialisasi dari seorang pemimpin sehingga menimbulkan tidak adanya kerja sama antara pemimpin dengan pegawainya hal-hal seperti inilah yang menyebabkan terjadinya perputaran karyawan.

c. Kompensasi

Penggajian atau upah merupakan salah satu faktor pendorong terjadi perputaran karyawan seperti: imbalan yang diterima kurang memadai, kesejahteraan karyawan yang disepelekan, tidak adanya fasilitas-fasilitas yang mendukung. Faktor-faktor ini lah yang menyebabkan *turnover*.

d. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja sangat berpengaruh dalam perputaran karyawan, salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah dengan adanya kesejahteraan karyawan. Kesejahteraan karyawan dapat berupa pemberian gaji atau upah yang memadai, pemberian fasilitas-fasilitas dalam bekerja, pemberian keamanan dan keselamatan dalam bekerja, pemberian jaminan kesehatan dan lain sebagainya. Dengan adanya hal-hal tersebut dapat tercipta rasa kepuasan dalam bekerja dan dapat memotivasi para pekerja sehingga terciptanya produktivitas dalam bekerja. Faktor kepuasan dalam bekerja dapat mempengaruhi *turnover* karyawan.

e. Karir

Kepuasan terhadap promosi merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan *turnover*. Karir sangat berkaitan dengan promosi karena dengan adanya promosi dapat meningkatkan karir seorang karyawan maka dengan sendirinya hak, kewajiban dan pendapatan dari seorang karyawan akan semakin besar.

2. Faktor Eksternal ada dua sisi yang bisa dilihat :

a. Aspek Lingkungan

Dalam aspek ini dapat berupa iklim dan kondisi kerja, jauhnya lokasi pabrik dengan pusat kota dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan apalagi bagi karyawan berusia

muda yang masih haus dengan hiburan dan masih dalam kondisi labil, tumbuhnya industri-industri baru yang sejenis, dan lain sebagainya. Hal-hal seperti itulah yang dapat mendorong terjadinya *turnover* karyawan dalam suatu perusahaan.

b. Aspek Individu

Dalam aspek ini dapat berupa usia kerja dan masa kerja lebih singkat besar kemungkinannya untuk keluar, para karyawan yang kurang terlatih sehingga belum menekuni bidangnya dengan maksimal, pensiun, meninggal, mutasi dan lain sebagainya hal-hal inilah yang dapat mendorong terjadinya *turnover* karyawan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Novliadi, 2009) menyatakan adanya beberapa faktor terjadinya *Turnover intention*, yaitu :

1. Usia Karyawan : dengan usia yang lebih muda, cenderung memiliki tingkat keinginan berpindah lebih tinggi. Hal ini disebabkan karena karyawan yang usianya lebih lanjut, enggan apabila harus berpindah-pindah tempat kerja karena berbagai alasan seperti tanggung jawab keluarga, mobilitas yang semakin menurun, dan sebagainya.
2. Lama Kerja : Semakin lama bekerja, maka semakin rendah tingkat *turnover intention*. *Turnover* lebih sering dialami oleh karyawan dengan masa kerja lebih singkat. Hal ini disebabkan karena para karyawan tersebut tidak dapat menyesuaikan diri dengan pekerjaan dan merasa pekerjaan yang dilakukan sangat berat.
3. Tingkat Pendidikan dan Intelegensi Karyawan : yang memiliki intelegensi yang tinggi akan merasa cepat bosan dengan pekerjaan yang monoton. Mereka akan lebih berani keluar dan mencari pekerjaan lainnya daripada karyawan dengan tingkat

pendidikannya terbatas, karena kemampuan intelegensinya terbatas.

4. Keikatan dengan perusahaan : Karyawan yang memiliki rasa keikatan yang kuat dengan perusahaan tempatnya bekerja berarti mempunyai dan membentuk perasaan memiliki, rasa aman, tujuan dan arti hidup, serta gambaran diri yang positif. Akibatnya adalah menurunnya dorongan untuk berpindah pekerjaan ke perusahaan lain.
5. Kepuasan Kerja : Ketidakpuasan kerja menjadi penyebab terjadinya Turnover intention memiliki beberapa aspek, yaitu ketidakpuasan terhadap manajemen perusahaan, kondisi kerja, mutu pengawas, penghargaan, gaji, promosi dan hubungan interpersonal.

2.5.4 Cara Menghitung *Rate Employee Turnover*

Turnover dalam suatu perusahaan dapat diukur berdasarkan indeks laju *turnover* secara kuantitatif dan dinyatakan dalam persentase berdasarkan jangka 21 waktu tertentu (biasanya dalam 1 tahun). Persentase *turnover* karyawan dihitung menggunakan rumus sebagai berikut Hasibuan (Nitimihardja, 2012).

Tabel. 2.1
Tabel Cara Menghitung *Rate Employee Turnover*

$$\begin{aligned}
 To &= \frac{\text{Jumlah Karyawan diterima} - \text{Jumlah karyawan keluar}}{\frac{1}{2} (\text{Jumlah Karyawan awal} + \text{Jumlah Karyawan Akhir})} \times 100 \% \\
 &= \frac{60-37}{\frac{1}{2} (45+54)} \times 100\% \\
 &= 46 \%
 \end{aligned}$$

Keterangan :

TO = Persentase *Turnover*

- Jumlah yang diterima = jumlah karyawan yang diterima dalam suatu perusahaan
- Jumlah yang keluar = jumlah karyawan yang keluar dalam suatu

perusahaan.

- Jumlah karyawan awal = jumlah karyawan yang diterima pada awal sebelum adalah perekrutan dan keluarnya karyawan.
- Jumlah karyawan akhir = jumlah karyawan yang ada pada akhir bulan setelah adanya karyawan yang keluar.

2.5.5 Indikator *Turnover Intention*

Adanya *turnover intention* dalam sebuah organisasi disebabkan oleh beberapa faktor yang sebelumnya sudah dijelaskan. Mobley (2000) dalam Ferry Novaldi (2007:102) mengemukakan indikator yangengaruhi *turnover intention* karyawan adalah :

a. Faktor individual

Termasuk didalamnya adalah : usia, masa kerja, jenis kelamin, pendidikan dan status perkawinan

b. Kepuasan kerja

Menyangkut pada beberapa aspek operasional, yakni kepuasan terhadap gaji dan siste pembayaran, kepuasan terhadap penyeliaan, kepuasan terhadap bobot pekerjaan, kepuasan terhadap promosi jabatan, ataupun kepuasan terhadap kondisi kerja perusahaan pada umumnya

c. Komitmen organisasional

Tidak adanya komitmen organisasional dapat membuat seorang karyawan yang puas terhadap pekerjaannya mempunyai niat untuk keluar atau pindah ke perusahaan lain. Namun, seorang karyawan bisa tidak puas terhadap pekerjaan, tetapi tidak memiliki niat untuk keluar atau berpindah ke perusahaan lain karena adanya komitmen yang kuat antara dirinya dengan perusahaan tempat ia bekerja.

Mobley (2011) mengemukakan, ada tiga indikator yang digunakan untuk mengukur *turnover intention*, yaitu :

1. Pikiran-pikiran untuk berhenti (*thoughts of quitting*)

Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan 37 oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini sehingga mengakibatkan tinggi rendahnya intensitas untuk tidak hadir ke tempatnya bekerja.

2. Keinginan untuk meninggalkan (*intention to quit*)

Mencerminkan individu untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik.

3. Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*)

Mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, cepat atau lambat akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan indikator dari Mobley (2011) yaitu pikiran-pikiran untuk berhenti (*thoughts of quitting*), keinginan untuk meninggalkan (*intention to quit*) dan keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*) dan teori beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya perputaran (*turnover*) karyawan menurut Mobley (2007 : 95) yaitu, faktor internal (Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja dan karir) dan faktor eksternal (aspek lingkungan dan aspek individu).

2.5.6 Strategi Menurunkan *Turnover Intention*

1. Teori Retensi

Retensi karyawan adalah pemeliharaan karyawan yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang dimiliki perusahaan untuk tetap setia terhadap perusahaan (Sumarni, 2011). Sedangkan Susilo (2013) menyatakan bahwa retensi karyawan adalah cara organisasi mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki oleh organisasi dengan segala kemampuan yang dimiliki untuk tetap loyal kepada organisasi dalam strategi mengendalikan *Turnover Intention*.

2. Strategi mengendalikan *Turnover*

Istilah strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu *strategia* yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jendral. Menurut Yuliaty et al (2020), strategi adalah rencana berskala besar dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, strategi merupakan sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengendalian, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau *joint venture*. Menurut Kartika (2018), salah satu hal yang perlu dilakukan organisasi dalam mengendalikan *turnover* yaitu meningkatkan kepuasan kerja dari karyawan dengan cara memberikan dukungan dan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan dan seminar guna meningkatkan keterampilan, memberikan *reward* kepada karyawan yang memiliki kinerja baik dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Beberapa hal ini merupakan cara yang dapat dilakukan dalam mengendalikan *turnover* menurut Aziz et al (2019) yaitu :

- a. Mengevaluasi atau mendesain ulang pekerjaan dapat membuatnya menarik, pekerjaan yang membosankan dapat membuat karyawan frustrasi, sehingga perusahaan perlu mengembangkan lingkungan yang menantang.

- b. Harus melengkapi pemimpin atau manajer dengan keterampilan interpersonal, yang dapat membantu meningkatkan kualitas komunikasi. Tidak hanya membahas masalah yang berhubungan dengan pekerjaan, tetapi mereka juga bisa memberikan sentuhan pribadi dalam membangun hubungan dengan sub-ordinat mereka. Pekerjaan yang menantang seharusnya disertai dengan karir dan penghargaan yang menjanjikan.
 - c. Lingkungan kerja yang positif juga berperan penting. Interaksi dengan rekan kerja harus dipantau erat tidak untuk mengganggu tetapi untuk mengidentifikasi apakah ada masalah atau perilaku negatif. Deteksi dini tentang hubungan rekan kerja dapat membantu mengurangi lingkungan negatif yang disebabkan oleh hubungan yang buruk.
 - d. Manajemen perlu menyiapkan jalur karir yang jelas dan terus memberikan peluang kemajuan. Karyawan harus diberi tahu apakah kinerja mereka baik atau perlu perbaikan. Ini harus dilakukan untuk memberi informasi kepada karyawan tentang peluang karir mereka.
 - e. Karena sebagian besar *turnover* munculnya niat yang dipengaruhi oleh lingkungan luar, perusahaan perlu mewaspadaai pesaing.
3. Tantangan mengendalikan *Turnover*
- Menurut Nasution (2017) tantangan dalam mengendalikan *turnover* yaitu terkait kurang optimalnya pihak manajemen dalam upaya penanggulangan stres kerja yang dapat berdampak pada terjadinya *turnover* dari karyawan akibat stress kerja yang dihadapi. Hal yang dapat menjadi tantangan dalam mengendalikan *turnover* bisa berasal dari kepemimpinan, karena menurut Yasin et al (2020) kepemimpinan yang tidak bertanggung jawab dapat menyebabkan angka *turnover* semakin meningkat, sebaliknya jika

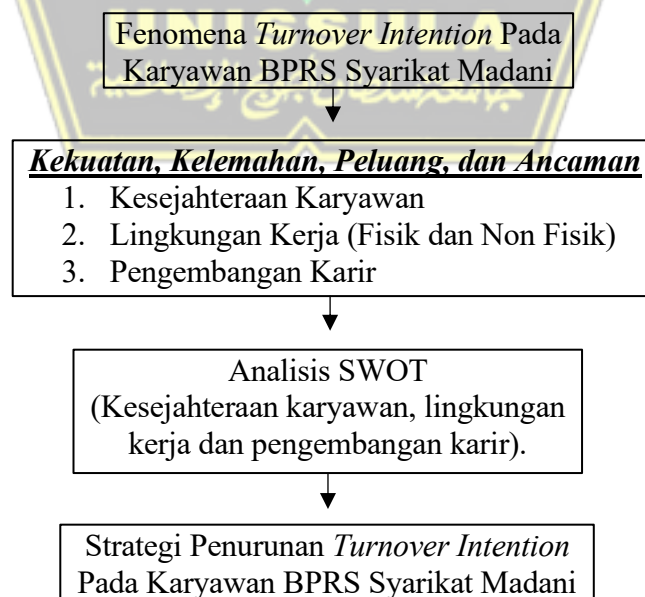
kepemimpinan bertanggung jawab dapat menciptakan iklim etika di dalam diri organisasi dan karena itu mengurangi *turnover* dari karyawan. Selain itu menurut Firdaus (2017) organisasi harus melihat secara jeli terkait komitmen organisasi dari karyawan karena ketika komitmen karyawan meningkat dapat memungkinkan terjadinya penurunan tingkat *turnover* pada karyawan. Dari beberapa hal di atas menyatakan bahwa organisasi harus memiliki ketelitian dan kepekaan terhadap apa yang menjadi tujuan organisasi dan apa yang menjadi keinginan dari karyawan sehingga keduanya dapat bersamaan untuk memenuhi tujuan diantaranya.

2.6 KERANGKA PEMIKIRAN

Menurut Uma Sekaran dalam buku (Sugiono, 2011), kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah yang penting. Dalam kerangka penelitian ini peneliti akan mencoba menjelaskan masalah pokok penelitian. Penjelasan yang disusun akan menggabungkan antara teori dengan masalah yang diangkat dalam penelitian ini.

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran



2.7 PENELITIAN TERDAHULU

- a. Berdasarkan hasil penelitian oleh Machmud Esa, Abd. Wahab Hasyim dan Adnan Rajak yang berjudul “*Turnover Intention* karyawan dan Upaya pencegahannya (studi pada PT. Langgang Buana Perkasa)” pada tahun 2022. Dengan metode kualitatif, wawancara, oservasi dan dokumentasi, Kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut : *Turnover intention* yang terjadi di lingkungan PT. Laggang Buana Perkasa dalam kurun waktu tiga tahun terakhir secara umum dipicu oleh pandemi covid 19. Sebagai upaya untuk meminimalisir penyebaran pandemi covid 19 di Indonesia pemerintah menerapkan pembatasan pergerakan sosial berskala besar (PSBB). Berkurangnya intensitas penerbangan daripada kondisi normal berdampak pada cash flow perusahaan berikut gaji pokok yang diterima para karyawan ground handling di bawah naungan PT Langgang Buana Perkasa. Ditambah lagi, tersedianya peluang pekerjaan baru serta ajakan dari rekan pekerja lainnya yang terlebih dahulu pindah dan memiliki posisi strategis di perusahaan baru tersebut, membulatkan niat dan keyakinan karyawan untuk melakukan *turnover*.
- b. Berdasarkan penelitian terdahulu lainnya oleh Rozi Yuliani dan Moch. Abdi yang berjudul “Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Turnover Intention* Karyawan Pada Fahira Hotel Bukittinggi” pada tahun 2023. Dengan jenis penelitian deskriptif kualitatif dan teknik pengumpulan data dengan cara wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil dari penelitian ini adalah : Berdasarkan penelitian dan pembahasan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut : Tingginya *turnover intention* di Fahira Hotel Bukittinggi disebabkan karena faktor individual dari karyawan Fahira Hotel Bukittinggi, mulai dari usia, jenis kelamin, masa kerja, pendidikan hingga status perkawinan. Kedua, Faktor kepuasan kerja juga mempengaruhi tingginya *turnover intention* terhadap budaya atau sistem kerja, penghasilan dan kepemimpinan kepada karyawan tersebut. Selanjutnya, tidak adanya komitmen kerja yang disepakati diawal oleh karyawan dan manajemen hotel,

sehingga karyawan tidak memiliki keterikatan khusus dengan perusahaan maka mempengaruhi *turnover intention* karyawan di Fahira Hotel Bukittinggi, Terakhir, saran tindakan yang akan dilakukan adalah merencanakan sumber daya manusia dengan baik dan membebani karyawan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya.

- c. Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Aria Heru Setiawan dan Tri Siwi Agustina yang berjudul “*Turnover Intention* Pada Toko Ritel Pakaian Berskala Mikro” pada tahun 2019. Menggunakan teknik pengumpulan data dengan metode wawancara, observasi, dokumentasi, dan triangulasi. Sedangkan teknik analisa data pada penelitian ini menggunakan teknik analisis data kualitatif. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, didapatkan hasil adanya *turnover intention* yang cukup tinggi yang ditandai dengan adanya 2 karyawan dari total karyawan 8 orang yang mengalami *turnover* tiap tahunnya. Ini berarti nilai *turnover* pada Toko X mencapai 25%. Faktor yang menyebabkan terjadinya *turnover* pada Toko X dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu faktor eksternal yang berasal dari perusahaan dan faktor internal yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri. Faktor eksternal yang menyebabkan karyawan *turnover* adalah sistem gaji yang dibawah UMR, tidak ada jenjang karir yang jelas bagi karyawan, serta sistem kerja yang diterapkan di toko X yang menyebabkan karyawan tidak memiliki hari libur. Sedangkan faktor internal yang menyebabkan karyawan *turnover* adalah faktor demografi seperti usia, masa kerja, dan tingkat pendidikan.
- d. Putu Indra Prihanjana (2013) dengan judul Rekomendasi Menurunkan *Turnover Rate* Karyawan Menggunakan Analisis Faktor Pendorong dan Penarik. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian observasional. Rancang bangun penelitian yang digunakan adalah cross sectional karena seluruh variabel yang diteliti diambil dalam satu kali waktu pengukuran. Penelitian dilakukan pada karyawan Rumah Sakit BaliMed. Lokasi penelitian ini adalah di Rumah Sakit BaliMed Denpasar di Jalan Mahendradatta 57 X Denpasar Bali. Waktu penelitian ini dilakukan pada

bulan Mei 2011. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah tenaga kesehatan Rumah Sakit BaliMed yang dikelompokkan menjadi tiga, sebagai berikut. Untuk mengetahui intention to quit, populasi yang digunakan adalah seluruh tenaga kesehatan pada Rumah Sakit BaliMed sampai bulan Maret 2011 yang berjumlah 205 orang. Ditemukan bahwa sebagian besar karyawan memiliki intention to quit yang tinggi dan memiliki intention to entrance yang sedang. Faktor dominan dari faktor pendorong intention to quit yang memengaruhi intention to quit adalah prestise dan faktor dominan dari faktor penarik intention to quit yang memengaruhi intention to quit adalah gaji. Faktor 29 dominan dari faktor penarik intention to entrance yang memengaruhi intention to entrance adalah gaji.

- e. Delita Sari (2013) dengan judul Mengungkap tingginya *Turnover Intention* PT. WBS Semarang. Penelitian ini bertujuan memperoleh informasi secara mendalam tentang faktor keinginan pindah karyawan di PT. WBS Semarang. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Pengumpulan data kualitatif dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam dan telah dokumen. Informan dalam Karyawan AIEC Tanjungpinang Turnover Intention 1. Pikiran-pikiran untuk berhenti (thoughts of quitting) 2. Keinginan untuk meninggalkan (intention to quit) 3. Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (intention to search for another job) Mobley (2011) Mengetahui analisis Turnover Intention Faktor yang mempengaruhi 1. Faktor Psikologis 2. Faktor ekonomi 3. Faktor Demografis Staffelbach (2010) 28 penelitian berjumlah 7 (tujuh) orang yang terdiri atas 3 (tiga) mantan karyawan, 3 (tiga) karyawan yang masih aktif bekerja dan 1(satu) orang bagian personalia di PT. WBS Semarang. Teknik analisis data menggunakan analisis triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan berkeinginan keluar karena dilatarbelakangi adanya kompensasi yang tidak sesuai dengan harapan karyawan maupun motivasi dari diri sendiri untuk mencari pengalaman lain dengan penawaran yang lebih baik.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 JENIS PENELITIAN

Metode yang digunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif, yaitu suatu metode yang bertujuan untuk membuat deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, factual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki seperti yang diungkapkan oleh Nazir (2011:54) adalah sebagai berikut : Metode deskriptif adalah metode untuk mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat serta situasi-situasi tertentu, termasuk tentang hubungan, kegiatan-kegiatan, sikap-sikap, pandangan-pandangan, serta proses-proses yang sedang berlangsung dan pengaruh-pengaruh dari suatu fenomena.

Menurut Sugiyono (2015) menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan tanpa membuat perbandingan atau hubungan dengan variabel lain, tetapi penelitian untuk mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya sedangkan pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif “pendekatan yang dilakukan berulang-ulang sehingga hasil yang diinginkan akan mudah dicapai” pendekatan ini digunakan dalam usaha melihat bagaimana *Turnover intention* karyawan di BPRS Syarikat Madani

3.2 JENIS DAN SUMBER DATA

Menurut sumbernya, data dalam penelitian di golongan atas dua data primer dan data skunder yang di klasifikasikan sebagai berikut (Nasir, 2005 : 146) :

- a. Data primer adalah data yang secara langsung dan segera di peroleh dari berbagai sumber oleh peneliti yang bersangkutan untuk tujuan penelitiannya, seperti informan yang mempunyai ketertarikan dengan fokus penelitian, yang berupa kata-kata dan tindakan dari orang-orang yang

diamati dan diinterview. Adapun dalam penelitian metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif peneliti melakukan pengamatan secara mendalam, melakukan wawancara (interview) dengan ibu Tri Gusningsih selaku Kabag Operasional BPRS Syarikat Madani kantor pusat Batam, ibu Dita Anandya selaku Kabag Operasional BPRS Syarikat Madani cabang Tanjungpinang, Ibu Tri Haryanti selaku staff administrasi & accounting di BPRS Syarikat Madani cabang Batu Aji untuk penulis wawancara dan memberikan informasi yang berkaitan dengan *turnover intention* karyawan pada BPRS Syarikat Madani. Pegawai yang berkeinginan keluar dari perusahaan.

- b. Data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan dan dilaporkan oleh orang luar dari peneliti meskipun yang dikumpulkan itu sepenuhnya data asli. Data sekunder ini berupa dokumen tertulis, laporan-laporan, dan artikel-artikel yang kaitannya dengan masalah yang diteliti seperti laporan keuangan, standar oprasional dan prosedur.

3.3 METODE PENGUMPULAN DATA

Menurut (Sugiyono, 2011) teknik pengumpulan data merupakan langkah awal yang paling strategis dalam penelitian strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan maka penelitian tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Sumber data yang paling umum digunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik pengumpulan data tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Wawancara

Sugiyono (2010:231) mendefinisikan wawancara merupakan “ Pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu”. Menurut Esterberg (2002) yang dikutip Sugiyono (2010:233) terdapat tiga macam jenis wawancara, adalah sebagai berikut :

- a) Wawancara terstruktur yang dilaksanakan secara terencana dengan berpedoman dengan daftar pertanyaan, teknik pengumpulan data, bila peneliti atau pengumpul data telah mengetahui dengan pasti mengenai informasi apa yang akan diperoleh.
- b) Wawancara semi terstruktur pelaksanaan wawancara ini lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur.
- c) Wawancara tak berstruktur, wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah disusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya.

Dari beberapa macam wawancara di atas, peneliti menggunakan wawancara terstruktur karena penulis berpedoman pada pedoman wawancara yang telah dibuat yang dijabarkan dari indikator sehingga penulis akan memperoleh informasi yang pasti mengenai kompensasi, lingkungan kerja dan komunikasi yang berpengaruh pada *turnover intention* karyawan BPRS Syarikat Madani. Peneliti akan mewawancarai ibu Tri Gusningsih selaku Kabag Operasional BPRS Syarikat Madani kantor pusat Batam, ibu Dita Anandya selaku Kabag Operasional BPRS Syarikat Madani cabang Tanjungpinang, Ibu Tri Haryanti selaku staff administrasi & accounting di BPRS Syarikat Madani cabang Batu Aji, beliau bertiga sebagai perwakilan masing-masing kantor yang membawahi urusan karyawan dan mengetahui semua prosedur dan aturan dalam operasional kantor, serta pegawai lainnya.

2. Observasi

Menurut Sugiyono (2016) mengatakan teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila peneliti berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar. Observasi yang digunakan oleh peneliti yaitu observasi nonpartisipan dan terstruktur. Yang dimaksud observasi nonpartisipan (Sugiyono, 2016) adalah penelitian yang tidak terlibat dan hanya sebagai pengamat independen dan terstruktur yaitu telah dirancang secara

sistematis, tentang apa yang akan diamati, kapan dan dimana tempatnya. Penelitian yang dilakukan disini ialah mengamati mengenai kompensasi, lingkungan kerja dan komunikasi yang berpengaruh pada *turnover intention* karyawan BPRS Syarikat Madani, dimana selama 3 tahun berturut-turut banyak karyawan yang berpindah bahkan dengan waktu yang singkat.

3. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2015) mengatakan bahwa dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlaku. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, dan karya-karya monumental dari seorang. Adapun dokumen yang didapat pada penelitian ini secara langsung adalah gambaran dari organisasi ini dan berupa catatan jumlah karyawan tahun 2021, 2022 dan 2023 yang menunjukkan peningkatan jumlah *turnover*.

4. Penelitian Kepustakaan

Menurut Iqbal (2007:5) penelitian kepustakaan adalah “Penelitian yang dilaksanakan dengan menggunakan *literature* (kepustakaan), baik berupa buku, catatan maupun laporan hasil penelitian dari penelitian terdahulu.

3.4 TEHNIK ANALISIS DATA

Analisis data merupakan suatu proses mengorganisasikan dan memprioritaskan urutan data kedalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan “hipotesis kerja” seperti yang disarankan oleh data yang ada (Moleong.2007:248).

Dalam penelitian ini, analisis data yang digunakan adalah analisis data kualitatif. Analisis data kualitatif oleh Miles dan Huberman (1984), sebagaimana yang dikutip oleh (sugyono 2008: 246) dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Data yang muncul berupa kata-kata dan bkan merupakan rangkaian angka. Data tersebut mungkin telah dikumpulkan dalam berbagai macam cara

(melalui pengamatan, wawancara, pita rekaman) dan bila di proses (melalui pencatatan, pengetikan, penyuntingan dengan alat-alat tulis) maka data kualitatif tersebut tetap menggunakan kata-kata yang biasanya disusun kedalam teks atau kalimat yang diperluas.

- b. Prosedur analisis data menurut Miles dan Huberman (1984), yang dikutip sugiono (2008:246) terdiri dari tiga kegiatan yang terdiri secara bersamaan, meliputi :

- 1) Data reduksi yaitu sebagai merangkum, memilah hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dalam penelitian ini yang pertama kali dilakukan oleh seorang peneliti dalam menganalisis data adalah dengan reduksi data, dengan demikian data yang telah di reduksi oleh peneliti dapat memberikan kemudahan didalam memberikan gambaran yang lebih jelas bagaimana Budaya organisasi dalam meningkatkan Kinerja pada PT.Gempita Permata.
- 2) Penyajian data yaitu kumpulan dari informasi yang tersusun secara sistematis dan memberikan kemungkinan adanya sebuah penarikan simpulan dan pengambilan suatu tindakan atas hasil penelitian. Dari teknik mereduksi data, maka langkah selanjutnya yang dilakukan oleh peneliti yaitu penyajian data, dimana penyajian data ini peneliti melakukan dalam bentuk tabel. Melalui penyajian data ini, maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan mudah difahami.
- 3) Penarikan simpulan atau verification yaitu sebuah jalinan keterkaitan pada saat sebelum, selama dan sesudah pengumpulan data dan membentuk suatu wawasan umum yang disebut dengan analisis. Dari teknik analisis data yang terakhir, yaitu peneliti menggunakan penarikan kesimpulan yang dilakukan secara terus menerus sepanjang proses penelitian. Agar dalam menganalisis data peneliti mendapatkan suatu kesimpulan yang jelas dan mudah di pahami.

3.5 ANALISIS DESKRIPTIF

Menurut Sugiyono (2015) analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

3.6 ANALISIS SWOT

Analisis SWOT didapat berdasarkan hasil analisis terkait proses Internal dan Eksternal pada BPRS Syarikat Madani. Analisis SWOT digunakan untuk membuat formulasi strategi dengan menggabungkan berbagai indikator yang terdapat dalam kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Model penggabungan nya menggunakan SWOT Matriks. Namun tidak semua rencana strategis yang ada didalam SWOT Matrik dapat dimanfaatkan. Strategis yang dapat digunakan yaitu strategis yang dapat memecahkan masalah isu strategis.

Menurut Rangkuti (20015:19), kinerja perusahaan ataupun organisasi dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Analisis SWOT membandingkan antara faktor-faktor eksternal yang merupakan peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor-faktor internal yang merupakan kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*). Kombinasi faktor internal dengan faktor eksternal yaitu: 1. Strategi SO (*Strengths Opportunities*) Strategi SO merupakan strategi yang dibuat berdasarkan jalan pemikiran objek, yaitu dengan menggunakan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. 2. Strategi ST (*Strengths Threats*) Strategi ST merupakan strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki objek untuk mengatasi ancaman. 3. Strategi WO (*Weaknesses Opportunities*) Strategi WO ini ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. 4. Strategi

WT (*Weaknesses Threats*) Strategi WT didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan-kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Machmud Esa, Abd. Wahab Hasyim dan Adnan Rajak yang berjudul “Turnover Intention karyawan dan Upaya pencegahannya (studi pada PT. Langgang Buana Perkasa)” pada tahun 2022, berdasarkan penelitian terdahulu lainnya oleh Rozi Yuliani dan Moch. Abdi yang berjudul “Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Turnover Intention* Karyawan Pada Fahira Hotel Bukittinggi” pada tahun 2023, dan berdasarkan penelitian terdahulu oleh Aria Heru Setiawan dan Tri Siwi Agustina yang berjudul “*Turnover Intention* Pada Toko Ritel Pakaian Berskala Mikro” pada tahun 2019. Blm ada penelitian yang membahas lebih lanjut mengenai hubungan kompensasi, lingkungan kerja dan komunikasi yang berdampak pada *turnover intention*. Sehingga dalam kesempatan ini peneliti memilih untuk meneliti variabel lainnya tersebut diatas yang dapat berpengaruh pada *turnover intention* di BPRS Syarikat Madani.



BAB IV

PROFIL ORGANISASI

4.1 GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan (PT. BPRS Syarikat Madani)

PT. BPRS Syarikat Madani didirikan berdasarkan akta No. 26 tanggal 22 Mei 2007 oleh notaris Justitia Ferryanto, SH. Akte pendirian perseroan telah dirubah dengan akte perubahan Anggaran Dasar No. 82 tanggal 26 November 2009, dan saat ini sedang dalam pengurusan untuk memperoleh pengesahan dari Menteri Hukum dan Hak Azasi Manusia Republik Indonesia, dan tanda daftar perusahaan dari Wali kota Batam No. 041016505711 tanggal 03 September 2007.

Untuk Daerah Kepulauan Riau PT. BPRS Syarikat Madani merupakan Bank pertama yang berprinsip syariah, berdasarkan izin dari Bank Indonesia dengan No 9/542 DPbs tanggal 16 Maret 2007, dan izin usaha berdasarkan Salinan Surat Keputusan Gubernur Bank Indonesia No. 10/7/KEP.GBI/2008 pada tanggal 31 Januari 2008, maka BPRS Syarikat Madani mulai beroperasi sejak tanggal 14 Februari 2008 dan Grand Launching tanggal 03 Maret 2008. Untuk pertama kali BPRS Syarikat Madani berkantor pusat di Graha Madani Jalan Bunga Raya Komplek Baloi Kusuma No. 01 Batam telepon 0778-424550 (Hunting) Fax. 0778-424220. Sebagai bagian dari Perbankan Syariah, maka BPRS tunduk pada peraturan Bank Indonesia dan Ketentuan Dewan Syariah Nasional.

4.1.2 Lokasi Perusahaan

Kantor Pusat BPRS Syarikat Madani ini berlokasi di Jalan Bunga Raya Komplek Baloi Kusuma No. 01 Kota Batam. Kantor Cabang Batu Aji yang beralamat di Ruko Taman Carina Indah Blok 1 No. 06 Batu Aji, Batam, Kepulauan Riau. Dan Kantor Cabang

Tanjungpinang yang beralamat di Jl. DI. Panjaitan Km.8 Komplek ruko citra madani no.6 Tanjungpinang, Kepulauan Riau.

4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

Visi yang terdapat pada BPRS Syarikat Madani yaitu :

1. Menjadi perusahaan BPR Syariah yang terbesar dan terpercaya dengan profit yang optimal.
2. Menjadi BPR Syariah sebagai lembaga keuangan yang mandiri dan profesional dalam memberdayakan Usaha Mikro dan Kecil berdasarkan prinsip ekonomi syariah.

Misi yang terdapat pada BPRS Syarikat Madani yaitu :

1. Menerapkan prinsip syariah secara murni.
2. Sebagai motor penggerak dalam memberdayakan pengusaha mikro dan kecil yang potensial serta melakukan pembinaan secara terpola dan berkesinambungan.
3. Membangun standart BPR Syariah Model tingkat Kepri.
4. Menerapkan prinsip syariah secara murni.
5. Sebagai motor penggerak dalam memberdayakan pengusaha mikro dan kecil yang potensial serta melakukan pembinaan secara terpola dan berkesinambungan.
6. Membangun standart BPR Syariah Model tingkat Kepri.

4.1.4 Produk Perusahaan

Simpanan :

1. Deposito berjangka
2. Tabungan Madani
3. Tabungan Haji dan Umrah
4. Tabungan Qurban
5. Tabungan Pelajar (Tabungan-Ku)
6. Tabungan Ukhuwah

Pembiayaan :

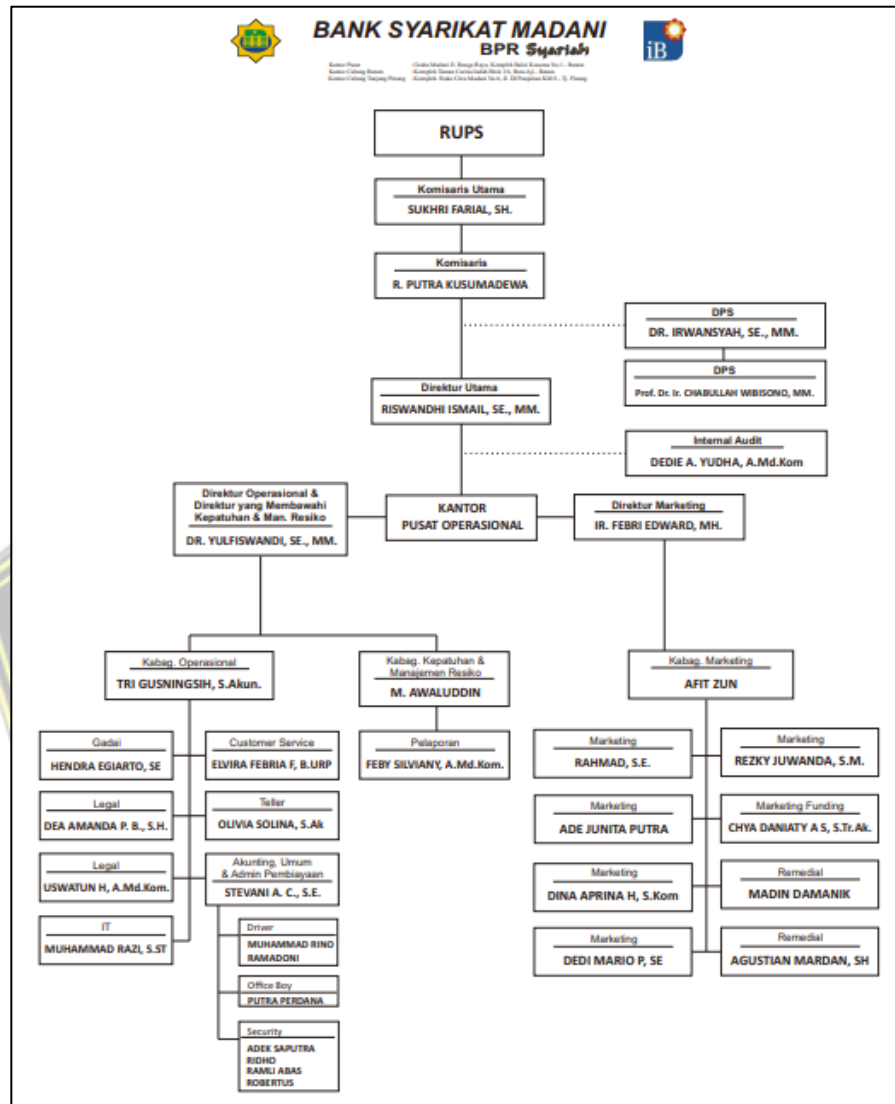
1. Murabahah
2. Istishna'
3. Salam
4. Mudharabah
5. Musyarakah
6. Ijarah Aset Berwujud
7. Ijarah Atas Jasa
8. Qardh



4.1.5 Struktur Organisasi

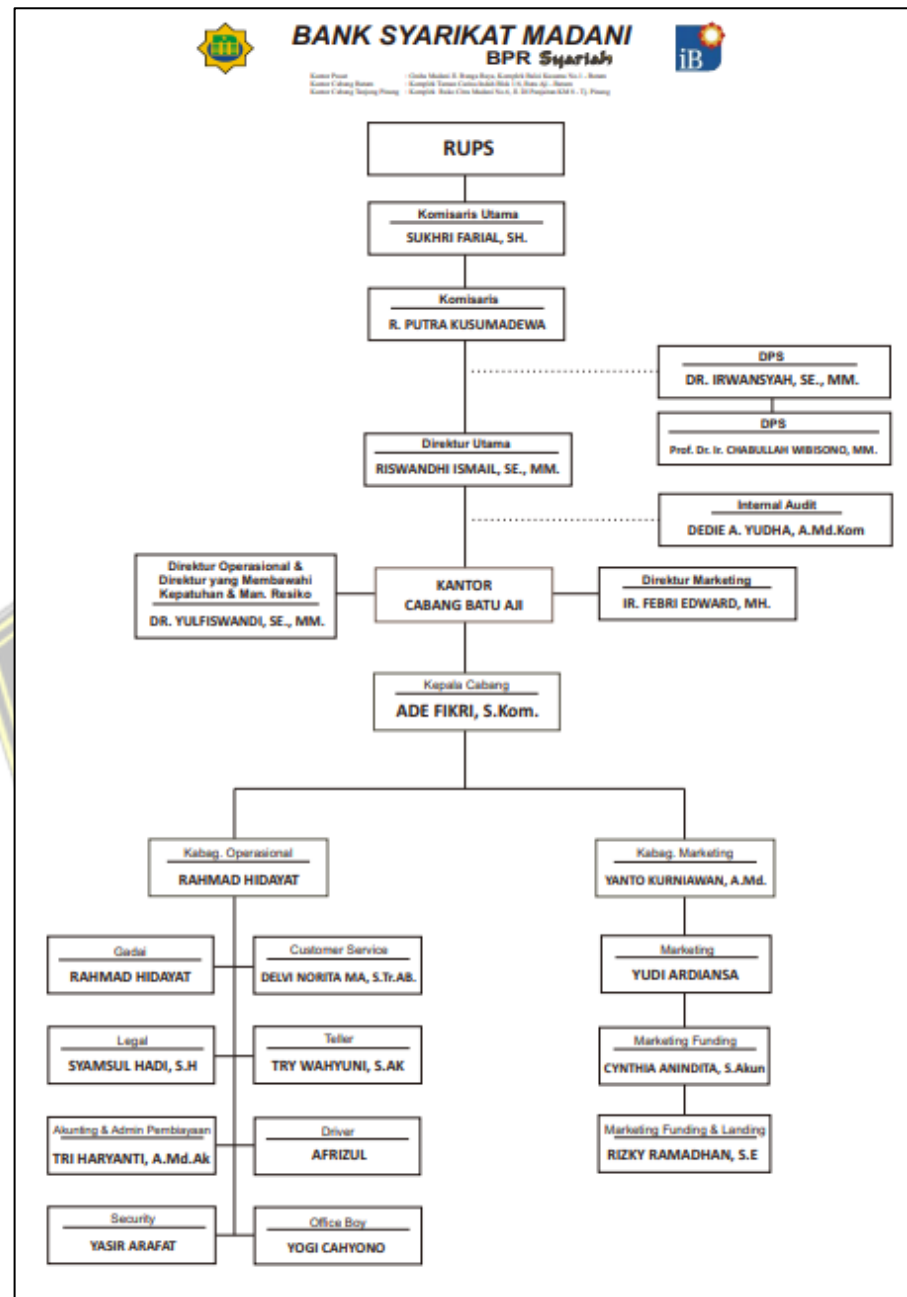
Tabel 4.1

Struktur Organisasi Kantor Pusat PT. BPRS Syarikat Madani Kota Batam



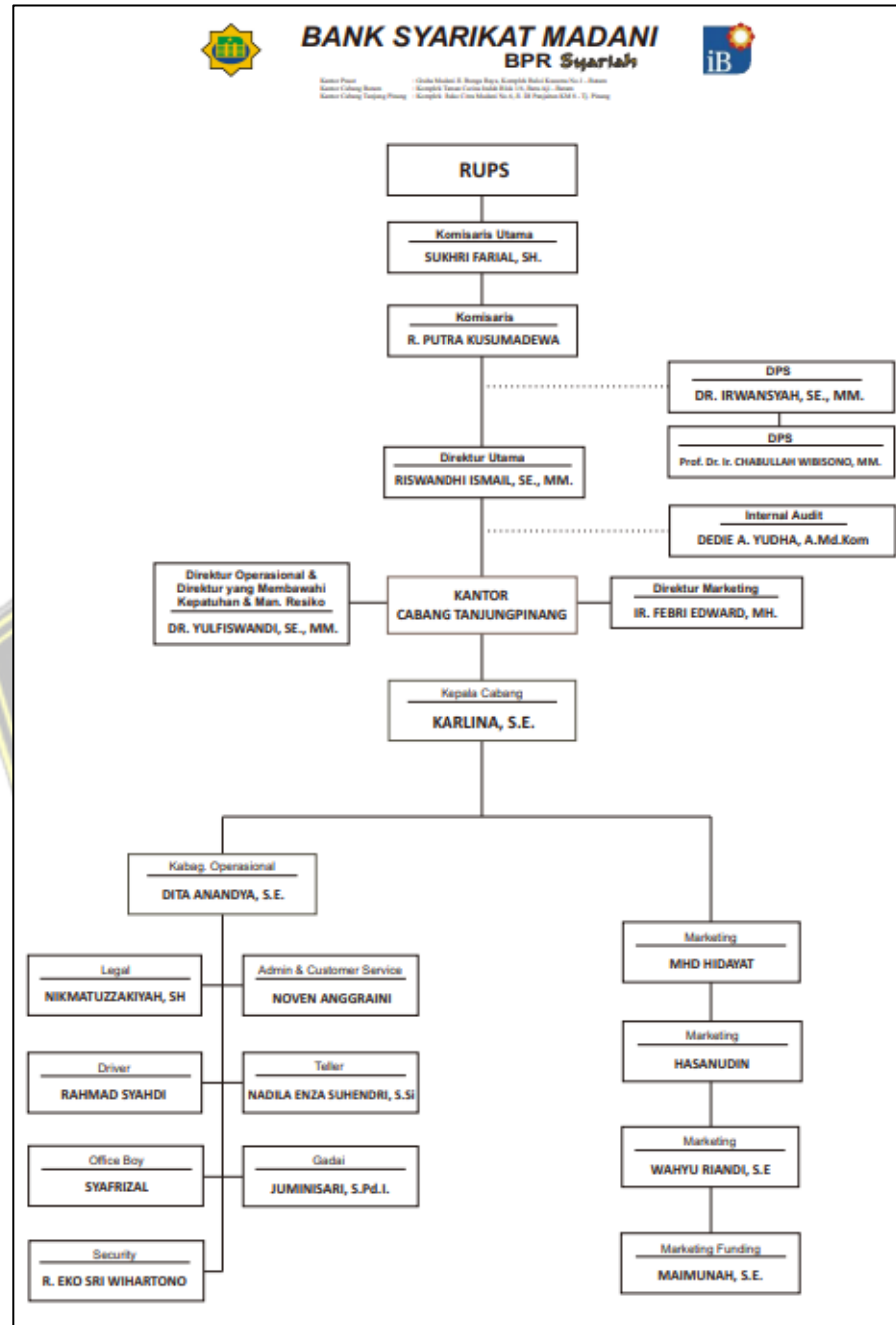
Sumber : Kabag Operasional PT. BPRS SYARIKAT MADANI KOTA BATAM

Tabel 4.2
Struktur Organisasi PT. BPRS Syarikat Madani Kantor
Cabang Batu Aji Kota Batam



Sumber : Kabag Operasional PT. BPRS SYARIKAT MADANI KOTA BATAM

Tabel 4.3
Struktur Organisasi PT. BPRS Syarikat Madani
Kantor Cabang Kota Tanjungpinang (TPI)



Sumber : Kabag Operasional PT. BPRS SYARIKAT MADANI KOTA BATAM

Dalam suatu perusahaan, organisasi merupakan alat yang penting yang harus dimiliki, dimana organisasi tersebut merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Tujuan yang efektif dan efisien yang dimaksud adalah terciptanya komunikasi, koordinasi dan pengintegrasian segenap kegiatan baik secara vertikal maupun horizontal. Oleh karena itu, agar terciptanya pengendalian intern yang baik, maka sebuah perusahaan harus dapat menyusun struktur organisasinya secara baik dan tepat.

Terciptanya suasana kerja yang terorganisir secara sistematis dan terpadu, diperlukan suatu rencana kerja yang terarah, personil pelaksana rencana yang benar-benar membidangi kerjanya masing-masing serta struktur organisasi yang jelas dan nyata. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi dan bagian-bagian atau posisi-posisi, maupun orang yang ada pada kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda dalam suatu organisasi.

PT. BPRS Syariah Madani Batam dapat memiliki struktur yang sama dengan Bank Konvensional misalnya dalam hal komisaris dan direksi, tetapi unsur-unsur yang amat membedakan antara Bank Syariah dan Bank Konvensional adalah keharusan adanya *Dewan Pengawas Syariah (DPS)* yang bertugas mengawasi operasional bank dan produk-produknya agar sesuai dengan garis syariah. Dewan Pengawas Syariah biasanya diletakkan pada posisi setingkat Dewan Komisaris pada setiap bank. Penetapan DPS untuk setiap bank atau lembaga keuangan syariah lainnya harus dapat rekomendasi dari *Dewan Syariah Nasional (DSN)*.

Untuk lebih jelasnya berikut ini akan penjelasan gambaran struktur organisasi perusahaan PT. BPRS Syariah Madani Batam beserta tugas dan fungsi utama dari masing-masing jabatan adalah :

a. Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)

Semua keputusan yang diambil RUPS merupakan keputusan tertinggi dalam sebuah Perseroan Terbatas (PT).

b. Komisaris

Orang yang ditunjuk para pemegang saham sebagai wakil untuk mengawasi jalannya operasional oleh Direksi.

c. Dewan Pengawas Syariah (DPS)

Lembaga yang terafiliasi dengan bank syariah yang bertugas mengawasi produk-produk dan bank syariah agar sesuai dengan konsep syariah.

d. Direktur Utama

1. Menyusun dan melaksanakan rencana strategis perusahaan yang telah dituangkan dalam Rencana Kerja Anggaran Tahunan perusahaan yang telah disetujui oleh Dewan Komisaris.
2. Memimpin dan mengkoordinir Direktur Operasional dan Direktur Marketing dalam menjalankan fungsi dan tugasnya masing-masing agar dapat mewujudkan tujuan dan target perusahaan.

e. Direktur Operasional

1. Bersama dengan direktur utama menyusun dan melaksanakan rencana strategis perusahaan yang telah dituangkan dalam Rencana Kerja Anggaran Tahunan perusahaan setelah disetujui oleh Dewan Komisaris.
2. Mengkoordinir staff yang berada di bawah tanggung jawabnya dalam rangka menjalankan operasional perusahaan sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia dan Fatwa Dewan Syariah Nasional.

f. Direktur Marketing

1. Bersama dengan direktur utama dan direktur operasional menyusun dan melaksanakan rencana strategis perusahaan yang telah dituangkan dalam Rencana Kerja Anggaran Tahunan perusahaan setelah disetujui oleh Dewan Komisaris.

2. Mengkordinir staff yang berada di bawah tanggung jawabnya dalam rangka memberikan pembiayaan kepada nasabah yang memerlukan pinjaman.
3. Mengkordinir dan mengarahkan Staff Marketing Funding untuk mencari sumber-sumber dana di tengah masyarakat.

g. Internal Audit

1. Auditor membuat program audit yang mencakup satu atau lebih tindakan audit yang direncanakan dalam kerangka waktu tertentu dengan sasaran tertentu.
2. Setelah audit, tim auditor mengumpulkan temuan berdasarkan bukti objektif dan menyusunnya dalam laporan audit internal.
3. Temuan dalam laporan tersebut harus ditindaklanjuti oleh bagian terkait dan diverifikasi oleh tim auditor untuk memastikan adanya evaluasi dan perbaikan sampai tuntas.

h. Kepatuhan & Pelaporan

1. Membuat langkah-langkah dalam rangka mendukung terciptanya budaya kepatuhan pada seluruh aktivitas bank dan setiap level organisasi
2. Melakukan identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian terhadap resiko kepatuhan dengan mengacu pada peraturan Bank Indonesia dan atau Otoritas Jasa Keuangan
3. Melakukan tugas lainnya terkait fungsi kepatuhan dan pelaporan.

i. Pimpinan Cabang

1. Mempersiapkan, mengusulkan, melakukan negosiasi, merevisi rencana kerja dan anggaran (RKA) dalam rangka mencapai target bisnis yang ditetapkan.
2. Membina dan mengkoordinasikan unit-unit kerja di bawahnya untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

3. Memfungsikan semua unit kerja di bawahnya dan pekerja binaannya dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan guna mewujudkan pelayanan yang sebaik-baiknya bagi nasabahnya.
 4. Mengawasi semua bawahannya dan unit-unit kerja di bawahnya dalam rangka melaksanakan dan mencapai sasaran dari rencana kerja yang telah ditetapkan.
 5. Melaksanakan kegiatan pemasaran dana, jasa serta kredit dalam rangka memperluas pangsa pasar.
- j. Kepala Bagian Opeasional
1. Memangkas habis biaya-biaya operasi yang sama sekali tidak menguntungkan perusahaan
 2. Meneliti teknologi baru dan metode alternatif efisiensi
 3. Mengatur anggaran dan mengelola biaya
 4. Mengelola dan meningkatkan efektifitas dan efisiensi operasi perusahaan
- k. Kepala Bagian Marketing
1. Menetapkan tujuan dan sasaran jalannya operasional perusahaan dan strategi penjualan kepada konsumen.
 2. Membuat analisa terhadap pangsa pasar dan menentukan strategi penjualan terhadap nasabah
 3. Mengoptimalkan kerja staf dan administrasi dibawah wewenangnya untuk mencapai tujuan perusahaan
 4. Memberikan pelayanan yang prima kepada setiap nasabah
 5. bertanggung-jawab terhadap perolehan hasil pembiayaan dan penggunaan dana promosi
- l. Account Officer
1. Memasarkan produk-produk perbankan fanding dan lending.
 2. Melayani nasabah, memberikan penjelasan tentang syarat-syarat dalam pengajuan pembiayaan.

3. Memproses pengajuan pembiayaan nasabah sehingga pembiayaan tersebut disetujui oleh jajaran komite pembiayaan.

m. Back Office EDP / IT Support

1. Memastikan komputer yang dipakai user bisa berjalan sebagaimana mestinya.
2. Memastikan bahwa komputer yang dipakai terhubung ke jaringan dan bisa berkomunikasi semestinya
3. Memastikan bahwa aplikasi yang digunakan user berjalan sebagaimana mestinya
4. Memastikan bahwa data yang dimiliki oleh user yang didalam komputer tidak bisa dibaca dan diambil oleh orang tanpa ijin
5. Memperbaiki komputer user yang rusak dalam waktu yang sesingkat-singkatnya.
6. Melakukan update secara berkala baik system operasi maupun system aplikasi yang dipakai oleh user
7. Melakukan backup data
8. Memastikan sistem pendukung seperti printer, scanner berjalan sesuai yang diinginkan
9. Instal dan konfigur anti virus, membuat dokumentasi teknis
10. Mengecek dan memperbaiki jaringan komputer yang bermasalah

n. Accounting

1. Membukukan transaksi yang bersifat non tunai.
2. Membuat laporan keuangan harian, bulanan dan tahunan.
3. Menyimpan semua bukti pembukuan dan mengarsipkannya dengan baik.
4. Membuat laporan kepada direksi setiap awal bulan.

o. Customer Service

1. Melayani nasabah yang datang untuk membuka dan atau menutup tabungan dan deposito.

2. Memberikan penjelasan kepada nasabah tentang produk-produk yang dimiliki oleh BPRS Syarikat Madani.
3. Menyimpan file nasabah tabungan dan deposito dengan benar dan baik.

p. Legal Officer

1. Melakukan evaluasi terhadap legalitas jaminan yang diserahkan oleh nasabah dan kelengkapan dokumen pembiayaan.
2. Melakukan akad pembiayaan produk BPRS Syarikat Madani

q. Administrasi

1. Mendistribusi surat –surat atau mengirimkan fax untuk counter baik yang diterima dari Business Retail atau Business Data Analys (termasuk kenaikan harga , retur, dll.)
2. Melakukan kerja sama yang baik dengan departemen auditor, pajak, dan accounting, untuk menyelesaikan setiap masalah yang ditemukan.
3. Memeriksa ulang setiap data yang sudah di input agar tidak terjadi kesalahan, melakukan cross check dengan customers jika menemukan keganjilan berkas
4. Mengarsip berkas-berkas pengajuan pembiayaan, asuransi dan notaris

r. Teller

1. Menerima setoran dan melakukan pembayaran tunai atas transaksi yang diajukan oleh nasabah
2. Membukukan setiap transaksi tunai di counter dan bertanggung jawab terhadap dana di Cash Box Teller.

s. Gadai

1. Melayani nasabah gadai emas
2. Melakukan akad Rahn
3. Menyimpan jaminan emas dan surat dan Menjaga Jaminan emas dengan baik dan terstruktur

4. Bertanggung jawab kepada Direktur Operasional
5. Memahami pengujian emas asli atau tiruan
6. Memahami pasar dalam hal pemantauan harga emas

4.2 KARAKTERISTIK RESPONDEN

Sebelum dilakukan penjelasan terhadap hasil penelitian ini maka akan diuraikan karakteristik 50 orang responden yang menjawab beberapa pernyataan berdasarkan google form yang diajukan berkaitan dengan penelitian ini dan untuk lebih jelasnya akan diuraikan sebagaimana berikut :

4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penyebaran google form permintaan data diperoleh data responden berdasarkan jenis kelamin. Adapun tujuan pemisahan responden berdasarkan jenis kelamin adalah untuk mengetahui persepsi masing-masing karyawan dan melakukan penilaian terhadap jawaban responden, baik responden perempuan maupun laki-laki. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.4

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1.	Laki-laki	34	63 %
2.	Perempuan	20	37 %
	Jumlah	54	100 %

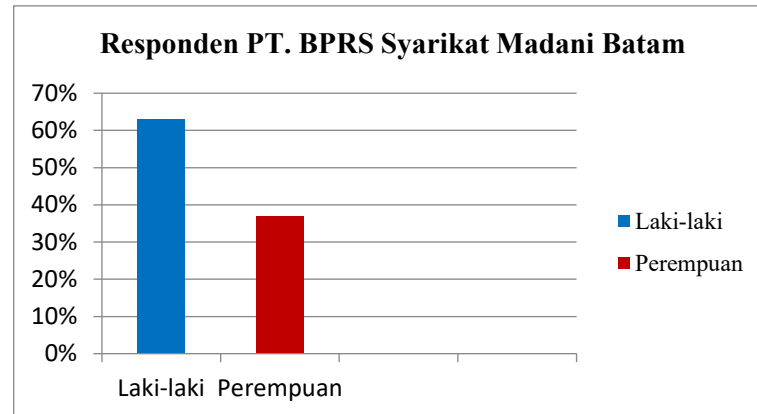
Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel 4.4 diatas menunjukkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin yang telah menjawab google form yang dibagikan. Dan berdasarkan jenis kelamin, dari hasil penyebaran google form permintaan data tersebut dapat dilihat responden yang menjawab google form permintaan data yang penulis ajukan yaitu

sebanyak 54 orang yakni 69% laki-laki (34 orang) dan 37% perempuan (20 orang).

Gambar 4.1

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin



Sumber : Data diolah

4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Kelompok Umur

Tujuan adanya karakteristik responden berdasarkan umur adalah dengan tujuan agar adanya sebuah pendapat dari sudut pandang yang berbeda. Karena sebuah pendapat yang diwakili oleh faktor umur tentunya akan menghasilkan pendapat yang berbeda, hal ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.5

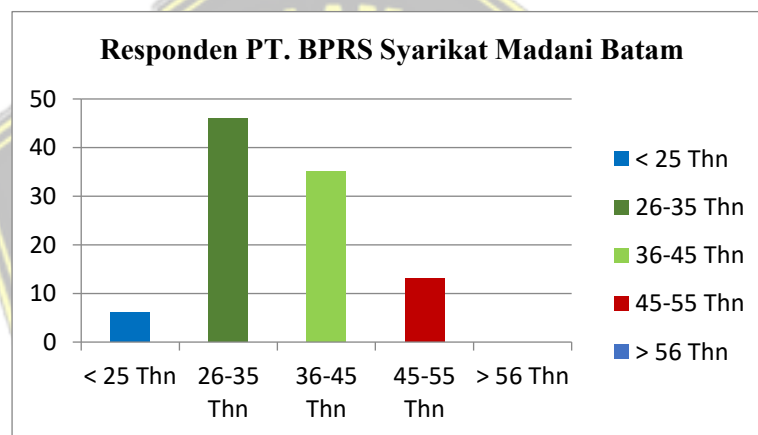
Karakteristik Responden Berdasarkan Kelompok Umur

No.	Range Umur	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1.	< 25 Tahun	3	6 %
2.	25 – 35 Tahun	25	46 %
3.	36 – 45 Tahun	19	35 %
4.	46 – 55 Tahun	7	13 %
5.	> 55 Tahun	0	0
Jumlah		54	100 %

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel 4.5 diatas menunjukkan karakteristik responden berdasarkan kelompok umur yang telah menjawab google form yang dibagikan. Sedangkan kelompok umur dari hasil penyebaran google form permintaan data tersebut dapat dilihat responden yang menjawab google form permintaan data yang penulis ajukan yaitu sebanyak 6% atau 3 orang karyawan berumur < 25 tahun, 46% karyawan berumur 25-35 atau sebanyak 25 orang, 35% karyawan berumur 36-45 tahun atau sebanyak 19 orang dan 13% karyawan berumur 46-55 tahun atau sebanyak 7 orang.

Gambar 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Kelompok Umur



Sumber : Data diolah

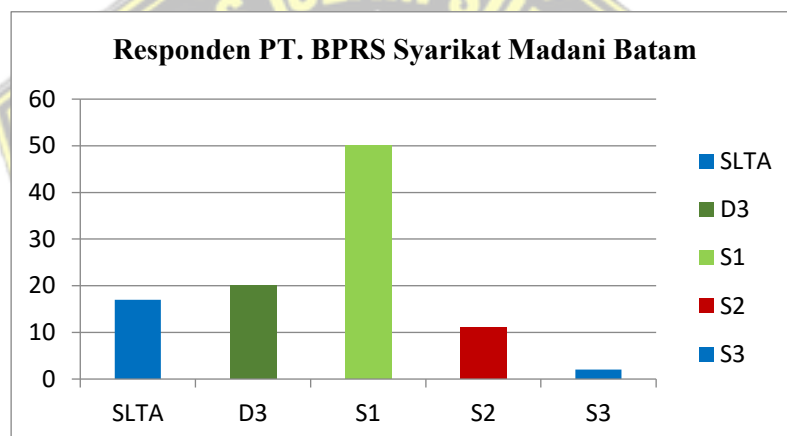
4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tujuan adanya karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan adalah untuk mendapatkan sebuah pendapat dari sudut pandang yang berbeda. Karena sebuah pendapat yang diwakili oleh tingkat pendidikan tentunya akan menghasilkan pendapat yang berbeda, hal ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.6**Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1.	SLTA / sederajat	9	17 %
2.	D-3	11	20 %
3.	S1	27	50 %
4.	S2	6	11 %
5.	S3	1	2 %
Jumlah		54	100 %

Sumber : Data diolah

Gambar 4.3**Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel 4.6 dan gambar 4.3 dapat diketahui dari 41 responden terlihat bahwa 17% responden (9 orang) karyawan memiliki latar pendidikan SLTA-sederajat, 20% responden (11 orang) karyawan memiliki latar pendidikan Diploma-III (D3), 50% responden (27 orang) karyawan memiliki latar pendidikan Strata-1 (S1), 11% responden (6 orang) karyawan memiliki latar pendidikan Strata-2 (S2), dan 2% responden (1 orang) karyawan memiliki latar pendidikan Strata-3 (S3 atau doktor).

4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Tujuan adanya karakteristik responden berdasarkan lama bekerja adalah dengan untuk menpendapat sudut pandang yang berbeda. Karena sebuah pendapat yang diwakili oleh karyawan dengan lama bekerja berbeda akan menghasilkan pendapat yang berbeda, hal ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.7

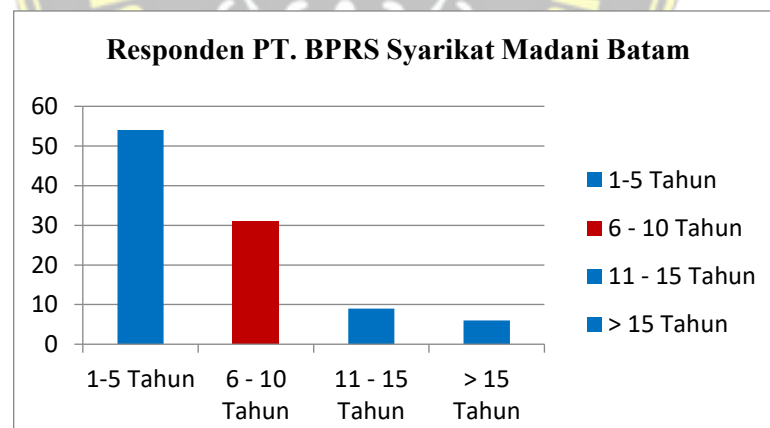
Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No.	Lama Bekerja	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1.	1 – 5 Tahun	29	54 %
2.	6 – 10 Tahun	17	31 %
3.	11 – 15 Tahun	5	9 %
4.	> 15 Tahun	3	6 %
Jumlah		54	100 %

Sumber : Data diolah

Gambar 4.4

Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja



Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel 4.7 dan gambar 4.4 dapat diketahui dari 41 responden terlihat bahwa 54% responden (29 orang) karyawan sudah bekerja selama 1-5 tahun, 31% responden (17 orang) karyawan sudah

bekerja selama 6-10 tahun, 9% responden (5 orang) karyawan sudah bekerja selama 11-15 tahun, dan 6% responden (3 orang) karyawan sudah bekerja selama > 15 tahun.

4.3 KINERJA ORGANISASI

Turnover Intention adalah kecendrungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari perusahaan atau organisasinya secara suka rela menurut pilihan sendiri, Zeffane (Putrianti, Hamid, & Mukzam, 2014), sedangkan Menurut Chen & Francesco (Dharma, 2013) *Turnover intention* adalah kecendrungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan. Jewell dan siegall (Wahyuni, Zaika, & Anwar, 2014) mengatakan bahwa *turnover* ialah makna terakhir bila tekanan yang dirasakan oleh karyawan sudah terlalu besar dan *turnover* mengacu pada anggota organisasi yang keluar.

Turnover dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi. Saat ini tingginya tingkat intention *turnover* karyawan telah menjadi yang serius bagi organisasi. Timbulnya keinginan untuk pindah kerja kerja (*Turnover Intention*) karyawan memang merupakan masalah yang sudah sering dihadapi oleh para pengusaha sejak revolusi industri. Berawal dari kompensasi yang tidak sesuai standar, kondisi lingkungan kerja yang buruk, upah yang terlalu rendah, jam kerja yang melampaui batas serta tiadanya jaminan sosial, serta sulitnya mendapatkan kesempatan mengembangkan karir mejadi penyebab utama timbulnya *Turnover* atau keinginan pindah kerja pada waktu itu.

BPRS Syarikat Madani merupakan sebuah lembaga keuangan perbankan syariah yang berdiri sejak tahun 2008 dan sudah memiliki 3 kantor. Kemudian berdasarkan survey dan observasi pada BPRS Syarikat Madani ada beberapa permasalahan karyawan yaitu tingkat pergantian karyawan selama 3 tahun cukup banyak yaitu total 37 karyawan yang keluar atas keinginan sendiri ditunjukkan dengan data yang diperoleh pada tabel 1.1 (BAB I PENDAHULUAN : Latar Belakang masalah) sebagai berikut :

Tahun Resign	Jumlah Karyawan	Karyawan Resign
2021	45	8
2022	48	13
2023	54	16
Jumlah		37

Berdasarkan tabel 1.1 *turnover* dapat diukur berdasarkan indek laju *turnover* secara kuantitatif dan dinyatakan dalam persentase berdasarkan jangka waktu 3 tahun dengan menggunakan rumus Hasibuan (Nitimihardja, 2012) maka *turnover* karyawan BPRS Syarikat Madani dihitung sebagai berikut :

Tabel 4.8
Tabel perhitungan *Turnover* (TO)

$$\begin{aligned}
 To &= \frac{\text{Jumlah Karyawan diterima} - \text{Jumlah karyawan keluar}}{\frac{1}{2} (\text{Jumlah Karyawan awal} + \text{Jumlah Karyawan Akhir})} \times 100 \% \\
 &= \frac{60-37}{\frac{1}{2} (45+54)} \times 100\%
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan tersebut maka dapat disimpulkan tingkat *turnover* karyawan BPRS Syarikat Madani cukup tinggi selama 3 tahun terakhir yaitu 46%. Antara pegawai yang masuk dan keluar tidak berbeda jauh, hampir setiap tahun terjadi *turnover*. Fenomena yang lainnya adalah bebrapa karyawan yang kurang disiplin seperti telat masuk bekerja jika dilihat dari aturan setiap karyawan tidak boleh datang terlambat namun ada yang sudah 30 menit dari jam kerja baru datang dengan urusan pribadi, kemudian besoknya yang lainnya berbuat hal yang sama, karyawan terlambat biasanya dengan alasan pribadi (permasalahan lingkungan kerja). Hal lain yang menjadi yakni komunikasi yang kurang baik antar sesama karyawan dan stakeholder membuat sering terjadinya kesalahpahaman dalam bekerja. Juga kompensasi

yang kurang sesuai seperti insentif yang sering terlambat di bayarkan, kenaikan gaji yang tidak sesuai dengan prestasi kerja (permasalahan kompensasi).

Peraturan internal yang berubah-ubah yang membuat karyawan bingung dan kepercayaan terhadap manajemen menurun. Seringnya aturan baru yang tidak di sosialisasikan secara luas kepada seluruh karyawan (permasalahan komunikasi). Untuk itu penulis akan menjabarkan tabel dan berkaitan dengan wawancara mengenai kompensasi, lingkungan kerja, dan komunikasi yang mempengaruhi *turnover intention* di BPRS Syarikat Madani.



BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 ANALISIS SWOT KESEJAHTERAAN KARYAWAN PADA PT. BPRS SYARIKAT MADANI

Metode analisis SWOT adalah mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strenght*), dan peluang (*opportunity*), namun secara bersama dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threat*).

5.1.1 Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan (*Strength*) Merupakan faktor internal yang mendukung perusahaan untuk mencapai tujuan. Kekuatan pada BPRS Syarikat Madani. Seperti yang dipaparkan oleh Dita Anandya “kekuatan yang dimiliki oleh BPRS Syarikat Madani dalam hal kesejahteraan karyawan salah satunya adalah gaji karyawan sudah sesuai UMK (Upah Minimum Kabupaten/Kota)”. Pernyataan yang sama juga disampaikan oleh Tri Haryati “Karyawan BPRS Syarikat Madani sudah mendapat THR, Insentif dan Jasprod”. Sedangkan Hasanudin menjelaskan tentang kekuatan yang ada di BPRS Syarikat Madani yaitu “Karyawan BPRS Syarikat Madani mendapat jaminan kesehatan dan hari tua yakni BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenaga Kerjaan”. Berdasarkan penjelasan diatas, strenght (kekuatan) BPRS Syarikat Madani adalah sebagai berikut :

- a. Karyawan BPRS Syarikat Madani sudah mendapat gaji yang sesuai UMK (Upah Minimum Kabupaten/Kota)
- b. Karyawan BPRS Syarikat Madani sudah mendapat THR, Insentif dan Jasprod
- c. Karyawan BPRS Syarikat Madani mendapat jaminan kesehatan dan hari tua yakni BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenaga Kerjaan

5.1.2 Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan adalah kegiatan organisasi yang tidak berjalan dengan baik atau sumber daya yang dibutuhkan oleh organisasi tidak dimiliki. *Weakness* (kelemahan) yang ada di BPRS Syarikat Madani beraneka ragam seperti yang dijelaskan oleh Dita Anandya “kelemahan yang ada sering terjadi kesenjangan gaji atau kompensasi antar karyawan”. Pernyataan yang sama juga diungkapkan oleh Tri Haryanti “kelemahan yang dimiliki adalah kenaikan upah yang kurang layak setiap tahunnya yang tidak sesuai dengan kenaikan harga bahan baku pokok (inflasi)”. Pernyataan lebih jelas diungkapkan oleh Hasanudin “kelemahan yang ada kurangnya dukungan dari manajemen dalam beberapa aspek” Dari pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa kelemahan (*Weakness*) pada BPRS Syarikat Madani antara lain :

- a. Sering terjadi kesenjangan gaji atau kompensasi antar karyawan.
- b. Kenaikan upah yang kurang layak setiap tahunnya yang tidak sesuai dengan kenaikan harga bahan baku pokok (inflasi)
- c. Kurangnya dukungan dari manajemen dalam beberapa aspek

5.1.3 Peluang (*Opportunity*)

Opportunity adalah situasi atau kondisi yang merupakan peluang diluar suatu organisasi atau perusahaan dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi dimasa depan. Peluang yang ada pada BPRS Syarikat Madani beraneka ragam seperti yang dijelaskan oleh Dita Anandya “peluang yang dimiliki BPRS Syarikat Madani yaitu belum maksimalnya manajemen memberikan pelatihan dan pendidikan untuk meningkatkan kompetensi dan kesejahteraan karyawan”. Sejalan dengan yang diungkapkan oleh Tri Haryanti yang menjelaskan tentang peluang yang dimiliki oleh BPRS Syarikat Madani. “peluang yang dimiliki oleh BPRS Syarikat Madani adalah belum maksimalnya upah yang diterima karyawan beserta bonus dan insentif”. Pernyataan yang lebih jelas juga diungkapkan oleh Hasanudin mengenai peluang yang

ada di BPRS Syarikat Madani “karyawan akan sejahtera apabila mendapatkan tunjangan lain dan fasilitas kantor diluar gaji”. Dari beberapa pernyataan diatas dapat disimpulkan peluang yang dimiliki oleh BPRS Syarikat Madani yaitu :

- a. Kesempatan manajemen memberikan pelatihan dan pendidikan untuk meningkatkan kompetensi dan kesejahteraan karyawan
- b. Kesempatan meningkatkan upah yang diterima karyawan beserta bonus dan insentif sesuai standar industri perbankan.
- c. Karyawan akan sejahtera apabila mendapatkan tunjangan lain dan fasilitas kantor diluar gaji sesuai standar industri perbankan.

5.1.4 Ancaman (*Threat*)

Ancaman merupakan faktor negatif yang berasal dari lingkungan eksternal perusahaan yang akan memberikan hambatan kepada Koperasi baik dimasa sekarang ataupun dimasa yang akan datang. Seperti apa yang diungkapkan oleh Dita Anandya berbagai ancaman yang dihadapi BPRS Syarikat Madani “terdapat karyawan yang kurang nyaman sehingga ingin pindah bekerja” Pernyataan hampir sama juga diungkapkan oleh Tri Haryanti “ancaman yang paling kuat dihadapi BPRS Syarikat Madani dalam kesejahteraan karyawan adalah karyawan ingin mengembangkan karir sehingga mencari peluang di tempat lain” Pernyataan tersebut didukung oleh Hasanudin “ancaman yang dihadapi oleh BPRS Syarikat Madani adalah banyaknya karyawan berprestasi yang diterima kerja dengan kompensasi lebih baik di tempat lain” Dari berbagai pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa ancaman (*threat*) yang dihadapi oleh BPRS Syarikat Madani yaitu :

- a. Terdapat karyawan yang kurang nyaman sehingga ingin pindah bekerja

- b. Ancaman yang dihadapi oleh BPRS Syarikat Madani adalah banyaknya karyawan berprestasi yang diterima kerja dengan kompensasi lebih baik di tempat lain
- c. Ancaman yang paling kuat dihadapi BPRS Syarikat Madani dalam kesejahteraan karyawan adalah karyawan ingin mengembangkan karir sehingga mencari peluang di tempat lain

5.2 ANALISIS SWOT LINGKUNGAN KERJA KARYAWAN PADA PT. BPRS SYARIKAT MADANI

5.2.1 Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan (*Strength*) Merupakan faktor internal yang mendukung perusahaan untuk mencapai tujuan. Kekuatan pada BPRS Syarikat Madani. Seperti yang dipaparkan oleh Dita Anandya “lingkungan kerja sehat (tidak toxic)”. Pernyataan yang sama juga disampaikan oleh Tri Haryati “karyawan cukup nyaman berada di lingkungan kerja”. Sedangkan Hasanudin menjelaskan tentang kekuatan yang ada di BPRS Syarikat Madani yaitu “hubungan rekan kerja dan manajemen BPRS Syarikat Madani cukup baik”. Berdasarkan penjelasan diatas, *strenght* (kekuatan) BPRS Syarikat Madani adalah sebagai berikut :

- a. Lingkungan kerja sehat (tidak toxic)
- b. Karyawan cukup nyaman berada di lingkungan kerja
- c. Hubungan rekan kerja dan manajemen BPRS Syarikat Madani cukup baik

5.2.2 Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan adalah kegiatan organisasi yang tidak berjalan dengan baik atau sumber daya yang dibutuhkan oleh organisasi tidak dimiliki. *Weakness* (kelemahan) yang ada di BPRS Syarikat Madani. Seperti yang dipaparkan oleh Dita Anandya “Kebersihan dan suasana kantor sangat mempengaruhi demi kenyamanan dalam bekerja dan emosional karyawan”. Pernyataan yang sama juga disampaikan oleh Tri

Haryati “Fasilitas kurang memadai utk menyalurkan bakat karyawan, untuk gaji sesuai standart disnaker, hanya kebijakan potongan gaji yang dibuat oleh perusahaan tidak masuk akal”. Sedangkan Hasanudin menjelaskan tentang kelemahan yang ada di BPRS Syarikat Madani yaitu “Perlu adanya perbaikan lingkungan kerja sehingga menambah kenyamanan dalam bekerjakaryawan”. Dari pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa kelemahan (*Weakness*) pada BPRS Syarikat Madani antara lain :

- a. Kebersihan dan suasana kantor sangat mempengaruhi kenyamanan dan emosional karyawan dalam bekerja
- b. Fasilitas yang kurang memadai untuk menyalurkan bakat karyawan, untuk gaji sudah sesuai standart disnaker, hanya kebijakan potongan gaji yang dibuat oleh perusahaan tidak masuk akal
- c. Perlu adanya perbaikan lingkungan kerja sehingga menambah kenyamanan karyawan dalam bekerja

5.2.3 Peluang (*Opportunity*)

Opportunity adalah situasi atau kondisi yang merupakan peluang diluar suatu organisasi atau perusahaan dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi dimasa depan. Peluang yang ada pada BPRS Syarikat Madani beraneka ragam seperti yang dijelaskan oleh Dita Anandya “peluang yang dimiliki BPRS Syarikat Madani yaitu belum maksimalnya lingkungan kerja yang membuat karyawan betah dan loyal”. Sejalan dengan yang diungkapkan oleh Tri Haryanti yang menjelaskan tentang peluang yang dimiliki oleh BPRS Starikat Madani. “peluang yang dimiliki oleh BPRS Syarikat Madani adalah belum maksimalnya upah yang diterima karyawan yang bisa membuat karyawan berkarya dan berkarir lebih lama”. Pernyataan yang lebih jelas juga diungkapkan oleh Hasanudin mengenai peluang yang ada di BPRS Syarikat Madani “karyawan akan bersemangat kerja dengan lingkungan kerja yang nyaman terutama mengenai kompensasi dan rekan kerja”.

Dari beberapa pernyataan diatas dapat disimpulkan peluang yang dimiliki oleh BPRS Syarikat Madani yaitu :

- a. Peluang yang dimiliki BPRS Syarikat Madani yaitu belum maksimalnya lingkungan kerja untuk membuat karyawan betah dan loyal sehingga memaksimalkan lingkungan kerja di harapkan berdampak positif kedepannya
- b. Peluang yang dimiliki oleh BPRS Syarikat Madani adalah belum maksimalnya upah yang diterima karyawan yang bisa membuat karyawan berkarya dan berkarir lebih lama
- c. Karyawan akan bersemangat kerja dengan lingkungan kerja yang nyaman terutama mengenai kompensasi dan rekan kerja

5.2.4 Ancaman (*Threat*)

Seperti apa yang diungkapkan oleh Dita Anandya berbagai ancaman yang dihadapi BPRS Syarikat Madani “lingkungan kerja yang kurang nyaman sehingga menimbulkan *turnover*” Pernyataan hampir sama juga diungkapkan oleh Tri Haryanti “ancaman yang paling kuat dihadapi BPRS Syarikat Madani dalam lingkungan kerja adalah karyawan ingin mengembangkan diri namun lingkungan kerja tidak memadai dan memfasilitasi dengan baik”. Pernyataan tersebut didukung oleh Hasanudin “ancaman yang dihadapi oleh BPRS Syarikat Madani adalah banyaknya karyawan berprestasi namun tidak didukung lingkungan kerja yang memfasilitasi” Dari berbagai pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa ancaman (*threat*) yang dihadapi oleh BPRS Syarikat Madani yaitu :

- a. Lingkungan kerja yang kurang nyaman sehingga menimbulkan *turnover intention*
- b. Ancaman yang paling kuat dihadapi BPRS Syarikat Madani dalam lingkungan kerja adalah karyawan ingin mengembangkan diri namun lingkungan kerja tidak memadai dengan fasilitas yang sesuai

- c. Ancaman yang dihadapi oleh BPRS Syarikat Madani adalah banyaknya karyawan berprestasi namun tidak didukung lingkungan kerja yang memfasilitasi

5.3 ANALISIS SWOT PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN PADA PT. BPRS SYARIKAT MADANI

5.3.1 Kekuatan (*Strenght*)

Kekuatan (*Strength*) Merupakan faktor yang mendukung perusahaan untuk mencapai tujuan. Kekuatan pada BPRS Syarikat Madani. Seperti yang dipaparkan oleh Dita Anandya “terdapat pengembangan karir karyawan”. Pernyataan yang sama juga disampaikan oleh Tri Haryati “karyawan bisa mengembangkan karir”. Sedangkan Hasanudin menjelaskan tentang kekuatan yang ada di BPRS Syarikat Madani yaitu “karyawan bisa berprestasi dan mengembangkan karir”. Berdasarkan penjelasan diatas, strenght (kekuatan) BPRS Syarikat Madani adalah sebagai berikut :

- a. Terdapat pengembangan karir karyawan
- b. Karyawan bisa mengembangkan karir
- c. Karyawan bisa berprestasi dan berupaya mengembangkan karir

5.3.2 Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan adalah kegiatan organisasi yang tidak berjalan dengan baik atau sumber daya yang dibutuhkan oleh organisasi tidak dimiliki. *Weakness* (kelemahan) yang ada di BPRS Syarikat Madani. Seperti yang dipaparkan oleh Dita Anandya “pengembangan karir bisa dilakukan namun terbatas pada dana pengembangan dan posisi yang dapat diisi karyawan”. Pernyataan yang sama juga disampaikan oleh Tri Haryati “kurang terbukanya proses pengembangan karir dan kompensasi kurang sesuai dengan jabatan (tidak ada standarisasi kompensasi dalam kelas karir)”. Sedangkan Hasanudin menjelaskan tentang kelemahan yang ada di BPRS Syarikat Madani yaitu

“pengembangan karir terkadang tidak sesuai dengan minat karyawan sehingga karyawan tersebut menjadi tidak nyaman dan berpindah tempat kerja”. Dari pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa kelemahan (*Weakness*) pada BPRS Syarikat Madani antara lain :

- a. Pengembangan karir bisa dilakukan namun terbatas pada dana pengembangan dan posisi yang dapat diisi karyawan
- b. Kurang terbukanya proses pengembangan karir dan kompensasi kurang sesuai dengan jabatan (tidak ada standarisasi kompensasi dalam kelas karir)
- c. Pengembangan karir terkadang tidak sesuai dengan minat karyawan sehingga karyawan tersebut menjadi tidak nyaman dan berpindah tempat kerja

5.3.3 Peluang (*Opportunity*)

Opportunity adalah situasi atau kondisi yang merupakan peluang diluar suatu organisasi atau perusahaan dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi dimasa depan. Peluang yang ada pada BPRS Syarikat Madani beraneka ragam seperti yang dijelaskan oleh Dita Anandya “peluang yang dimiliki BPRS Syarikat Madani yaitu memiliki banyak karyawan yang berpotensi dan bisa dikembangkan karirnya”. Sejalan dengan yang diungkapkan oleh Tri Haryanti, menjelaskan peluang BPRS Starikat Madani. “peluang yang dimiliki oleh BPRS Syarikat Madani adalah belum maksimalnya potensi karyawan”. Pernyataan yang lebih jelas juga diungkapkan oleh Hasanudin mengenai peluang yang ada di BPRS Syarikat Madani “karyawan tidak di beri kesempatan menunjukkan kemampuan diri dengan maksimal”. Dari beberapa pernyataan diatas dapat disimpulkan peluang yang dimiliki oleh BPRS Syarikat Madani yaitu :

- a. Peluang yang dimiliki BPRS Syarikat Madani yaitu memiliki banyak karyawan yang berpotensi dan bisa dikembangkan karirnya

- b. Peluang yang dimiliki oleh BPRS Syarikat Madani adalah belum maksimalnya potensi karyawan
- c. Karyawan tidak di beri kesempatan menunjukkan kemampuan diri dengan maksimal

5.3.4 Ancaman (*Threat*)

Seperti apa yang diungkapkan oleh Dita Anandya berbagai ancaman yang dihadapi BPRS Syarikat Madani “pengembangan karir yang tidak merata sehingga menimbulkan *turnover*” Pernyataan hampir sama juga diungkapkan oleh Tri Haryanti “ancaman yang paling kuat dihadapi BPRS Syarikat Madani dalam pengembangan karir adalah karyawan ingin berprestasi namun manajemen kurang dapat melihat dan menilai dengan bijak”. Pernyataan tersebut didukung oleh Hasanudin “ancaman yang dihadapi oleh BPRS Syarikat Madani adalah banyaknya karyawan yang kurang didukung dalam pengembangan karir” Dari berbagai pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa ancaman (*threat*) yang dihadapi oleh BPRS Syarikat Madani yaitu :

- a. Pengembangan karir yang tidak merata sehingga menimbulkan *turnover intention*
- b. Ancaman yang paling kuat dihadapi BPRS Syarikat Madani dalam pengembangan karir adalah karyawan ingin berprestasi namun manajemen kurang dapat melihat dan menilai dengan bijak
- c. Ancaman yang dihadapi oleh BPRS Syarikat Madani adalah banyaknya karyawan yang kurang didukung dalam pengembangan karir

5.4 ANALISIS KESESUAIAN DAN KESENJANGAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN PADA PT. BPRS SYARIKAT MADANI

Berdasarkan hasil wawancara terhadap beberapa responden yang sudah di sebutkan diatas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa kesesuaian dan kesenjangan kesejahteraan karyawan pada PT. BPRS Syarikat

Madani. Kesejahteraan karyawan memang diupayakan oleh perusahaan dengan memberikan upah dan beberapa tunjangan lainnya, namun pada kenyataannya upah yang di berikan sesuai UMK, namun untuk aspek kesejahteraan lainnya seperti insentif, bonus, dan tunjangan jabatan lainnya kurang sesuai (belum termasuk pada level sejahtera). Sehingga PT. BPRS Syarikat Madani harus mengkaji ulang kesesuaian ini karena berakibat pada *turnover* karyawan yang meningkat setiap tahunnya yang mana *turnover* ini merugikan perusahaan dalam berbagai aspek.

Saran penulis, baiknya PT. BPRS Syarikat Madani membuka diri, merembukan dan memformulasikan terkait kompensasi pada jenjang tertentu sehingga tidak ada lagi kesenjangan kompensasi atau gaji antar karyawan baik dari segi lama bekerja, jabatan yang diemban, dan resiko kerja yang di hadapi. Sehingga ada keterbukaan antara manajemen dan karyawan dimana karyawan mendapatkan haknya bukan berdasarkan perkiraan manajemen tanpa adanya evaluasi kerja dan prestasi kerja karyawan namun sesuai dengan aturan yang sudah perusahaan tetapkan terkait hak dan kewajiban karyawan.

5.5 ANALISIS KESESUAIAN DAN KESENJANGAN LINGKUNGAN KERJA KARYAWAN PADA PT. BPRS SYARIKAT MADANI

Berdasarkan hasil wawancara terhadap beberapa responden yang sudah di sebutkan diatas maka disimpulkan bahwa terdapat beberapa kesesuaian dan kesenjangan lingkungan kerja (fisik dan non fisik) karyawan pada PT. BPRS Syarikat Madani. Lingkungan kerja karyawan memang cukup baik, bersih dan nyaman yang sudah diciptakan oleh perusahaan dan dirasa baik oleh karyawan. Namun tetap memiliki beberapa kekurangan lainnya seperti fasilitas kantor yang sudah usang yang belum diperbaharui, kelengkapan fasilitas kantor yang kurang memadai sehingga karyawan menjadi terhambat dalam bekerja. Demikian juga dengan kompensasi yang menjadi faktor yang mempengaruhi kenyamanan dalam lingkungan kerja. Sehingga baiknya, PT. BPRS Syarikat Madani harus memperbaiki dan menyesuaikan permasalahan ini karena berakibat pada *turnover* karyawan yang meningkat setiap tahunnya yang mana

turnover sangat merugikan perusahaan dalam berbagai aspek.

Saran penulis, baiknya PT. BPRS Syarikat Madani mengaudit permasalahan lingkungan kerja yang apa saja yang menjadi hambatan yang harus segera di selesaikan. Sehingga tidak ada lagi kesenjangan lingkungan kerja antar karyawan dan karyawan bisa lebih bersemangat dalam bekerja. Ketika karyawan nyaman dalam bekerja maka karyawan menjadi loyal dan tidak berfikiran untuk berpindah tempat kerja lagi karena perusahaan sudah memberikan lingkungan kerja yang memadai yang sesuai dengan kebutuhan karyawan sehingga tidak ada kesenjangan di dalamnya.

5.6 ANALISIS KESESUAIAN DAN KESENJANGAN PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN PADA PT. BPRS SYARIKAT MADANI

Berdasarkan hasil wawancara terhadap beberapa responden yang di sebutkan diatas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa kesesuaian dan kesenjangan terhadap pengembangan karir karyawan pada PT. BPRS Syarikat Madani. Pengembangan karir karyawan memang diberikan oleh perusahaan, namun pada prakteknya pengembangan karir ini tidak merata dan tidak semua karyawan dapat mendapatkan kesempatan. Sehingga karyawan yang ingin mengembangkan diri namun tidak mendapatkan kesempatan sehingga menjadi kurang nyaman dan ada rasa ingin erpindah tempat kerja supaya lebih di hargai dan bisa mengembangkan diri. PT. BPRS Syarikat Madani harus mengkaji ulang karena berakibat pada *turnover* karyawan yang meningkat setiap tahunnya dan *turnover* ini merugikan perusahaan dalam berbagai aspek.

Saran penulis, sebaiknya PT. BPRS Syarikat Madani membuka kesempatan seluas-luasnya kepada seluruh karyawan untuk mengembangkan diri. Atau membuat aturan dimana setiap karyawan wajib mengembangkan diri dengan target tertentu setiap tahunnya. Sehingga persaingan dalam dunia kerja menjadi lebih kompetitif antar karyawan. Semua karyawan bisa berkesempatan di mutasi, rotasi dan promosi sesuai dengan kemampuannya dan pengembangan karirnya. Jika ini dapat terlaksana dengan baik maka karyawan

akan termotivasi dan berlomba-lomba untuk mengembangkan diri dan menjadi yang terbaik.

5.7 NILAI TERTIMBANG KESEJAHTERAAN KARYAWAN PADA PT. BPRS SYARIKAT MADANI

Tabel 5.1

**Tabel Nilai Tertimbang Kesejahteraan Karyawan
PT. BPRS Syarikat Madani**

Indikator-indikator	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Kekuatan Perusahaan			
Gaji karyawan sesuai UMK	0,4	5	2,0
Karyawan mendapat THR, insentif dan jasprod	0,3	4	1,2
Karyawan mendapatkan jaminan kesehatan dan sosial (BPJS Kesehatan dan Ketenagakerjaan)	0,3	4	1,2
Total	1,0		4,4
Kelemahan Perusahaan			
Kesenjangan gaji antar karyawan	0,3	4	1,2
Kenaikan upah yang kurang layak	0,3	4	1,2
Kurang dukungan manajemen di beberapa aspek	0,3	4	1,2
Total			3,6
Peluang Bisnis			
Kesempatan karyawan mendapatkan pendidikan dan pelatihan oleh manajemen	0,5	6	3

Kesempatan meningkatkan upah, bonus dan insentif karyawan sesuai standar industri perbankan	0,5	6	3
Karyawan akan sejahtera apabila mendapat tunjangan lain dan fasilitas kantor diluar gaji sesuai standar industri perbankan	0,4	5	2
Total			8
Ancaman Bisnis			
Terdapat karyawan yang kurang nyaman sehingga ingin berpindah kerja	0,5	6	3
Banyak karyawan berprestasi yang diterima kerja di tempat lain dengan kompensasi lebih baik	0,4	5	2
Karyawan mencari peluang karir di tempat lain	0,4	5	2
Total			7

5.7.1 Selisih Nilai Tertimbang Kesejahteraan Karyawan Pada PT. BPRS Syarikat Madani

Tabel 5.2

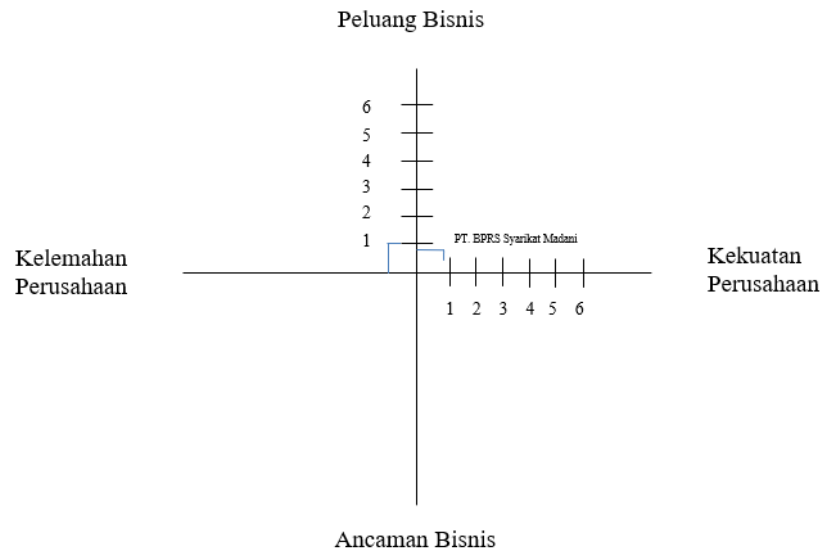
Tabel Selisih Nilai Tertimbang Kesejahteraan Karyawan PT. BPRS Syarikat Madani

Nilai tertimbang kekuatan perusahaan	4,4
Nilai tertimbang kelemahan perusahaan	3,6
Selisih Positif	0,8
Nilai tertimbang peluang perusahaan	8,0
Nilai tertimbang ancaman perusahaan	7,0
Selisih Positif	1,0

5.7.2 Posisi PT. BPRS Syarikat Madani dalam Matriks SWOT-4K

Gambar 5.1

**Gambar Posisi Kesejahteraan Karyawan
PT. BPRS Syarikat Madani dalam Matriks SWOT-4K**



5.8 NILAI TERTIMBANG LINGKUNGAN KERJA KARYAWAN PADA PT. BPRS SYARIKAT MADANI

Tabel 5.3

**Tabel Nilai Tertimbang Lingkungan Kerja Karyawan
PT. BPRS Syarikat Madani**

Indikator-indikator	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Kekuatan Perusahaan			
Lingkungan kerja sehat	0,4	5	2,0
Karyawan cukup nyaman berada di lingkungan kerja	0,3	4	1,2
Hubungan rekan kerja dan manajemen BPRS Syarikat Madani cukup baik	0,3	4	1,2
Total	1,0		4,4

Kelemahan Perusahaan			
Kebersihan dan suasana kantor sangat mempengaruhi kenyamanan dan emosional karyawan dalam bekerja	0,3	4	1,2
Kurangnya fasilitas kantor untuk mengembangkan bakat / potensi karyawan	0,3	4	1,2
Perlu perbaikan dan peningkatan lingkungan kerja sehingga menambah kenyamanan karyawan	0,2	3	0,6
Total			3,0
Peluang Bisnis			
Memaksimalkan fasilitas lingkungan kerja yang nyaman untuk karyawan	0,5	6	3
Memaksimalkan upah karyawan sesuai tupoksinya sehingga karyawan betah, loyal dan berkarir lebih lama	0,5	6	3
Karyawan akan bersemangat kerja dengan lingkungan kerja yang nyaman terutama kompensasi dan rekan kerja tim solid	0,5	6	3
Total			9
Ancaman Bisnis			
<i>Turnover Intention</i> karena karyawan merasa kurang nyaman di lingkungan kerja	0,5	6	3
Karyawan ingin mengembangkan diri namun lingkungan kerja tidak memadai dengan fasilitas yang sesuai	0,4	5	2

Banyak karyawan berprestasi namun tidak di dukung dengan fasilitas lingkungan kerja	0,4	5	2
Total			7

5.8.1 Selisih Nilai Tertimbang PT. BPRS Syarikat Madani

Tabel. 5.4

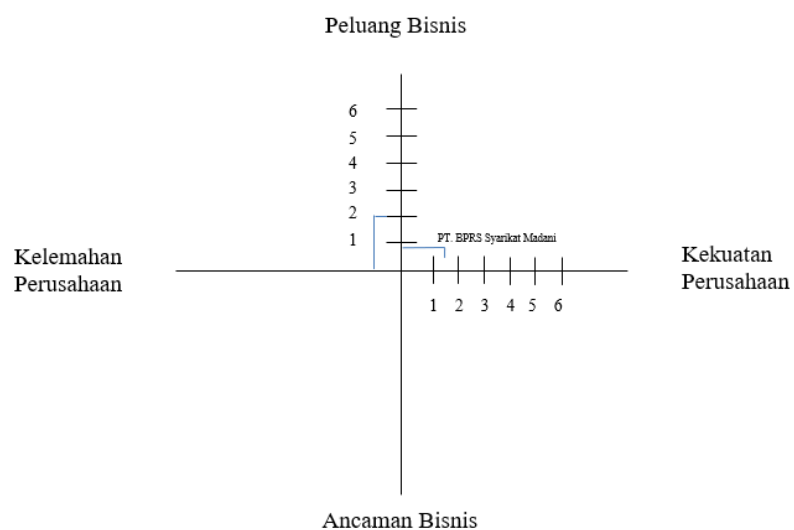
**Tabel Selisih Nilai Tertimbang Lingkungan Kerja Karyawan
PT. BPRS Syarikat Madani**

Nilai tertimbang kekuatan perusahaan	4,4
Nilai tertimbang kelemahan perusahaan	3,0
Selisih Positif	1,4
Nilai tertimbang peluang perusahaan	9,0
Nilai tertimbang ancaman perusahaan	7,0
Selisih Positif	2,0

5.8.2 Posisi PT. BPRS Syarikat Madani dalam Matriks SWOT-4K

Gambar 5.2

**Gambar Posisi Lingkungan Kerja Karyawan
PT. BPRS Syarikat Madani dalam Matriks SWOT-4K**



5.9 NILAI TERTIMBANG PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN PADA PT. BPRS SYARIKAT MADANI

Tabel 5.5

**Tabel Nilai Tertimbang Pengembangan Karir Karyawan
PT. BPRS Syarikat Madani**

Indikator-indikator	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Kekuatan Perusahaan			
Terdapat pengembangan karir karyawan	0,2	3	0,6
Karyawan bisa mengembangkan karir	0,4	5	2,0
Karyawan bisa berprestasi dan berupaya mengembangkan karir	0,4	5	2,0
Total	1,0		4,6
Kelemahan Perusahaan			
Pengembangan karir bisa dilakukan namun terbatas pada dana pengembangan dan posisi yang dapat diisi karyawan	0,3	4	1,2
Kurang terbukanya proses pengembangan karir dan kompensasi kurang sesuai dengan jabatan (tidak ada standarisasi kompensasi dalam kelas karir)	0,3	4	1,2
Pengembangan karir terkadang tidak sesuai dengan minat dan jabatan karyawan sehingga karyawan tersebut menjadi tidak nyaman dan berpindah tempat kerja	0,3	4	1,2
Total			3,6

Peluang Bisnis			
BPRS Syarikat Madani memiliki banyak karyawan yang berpotensi dan bisa dikembangkan karirnya	0,4	5	2
BPRS Syarikat Madani harus memaksimalkan potensi karyawan	0,5	6	3
Karyawan harus di beri kesempatan menunjukkan kemampuan diri dengan maksimal	0,5	6	3
Total			8
Ancaman Bisnis			
Pengembangan karir yang tidak merata sehingga menimbulkan <i>turnover intention</i>	0,4	5	2
Karyawan ingin berprestasi namun manajemen kurang dapat melihat dan menilai dengan bijak	0,5	6	3
Banyaknya karyawan yang kurang didukung dalam pengembangan karir	0,4	5	2
Total			7

5.9.1 Selisih Nilai Tertimbang PT.BPRS Syarikat Madani

Tabel 5.6

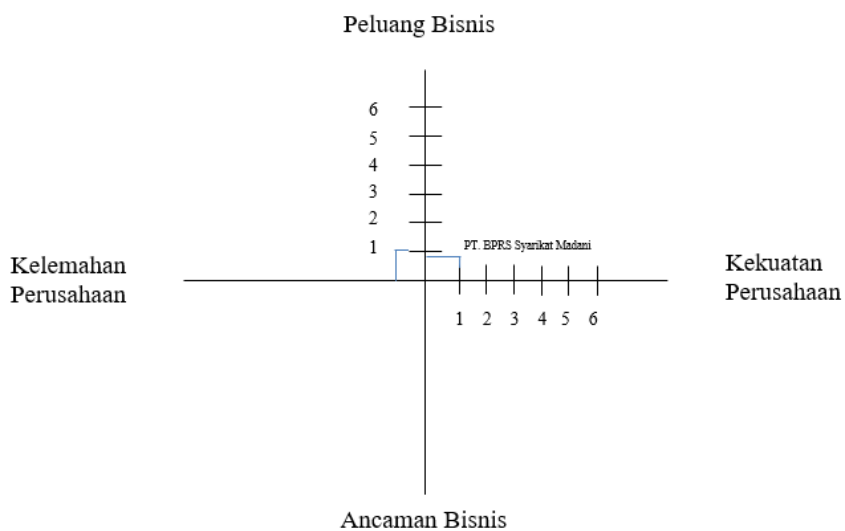
**Tabel Selisih Nilai Tertimbang Pengembangan Karir Karyawan
PT. BPRS Syarikat Madani**

Nilai tertimbang kekuatan perusahaan	4,6
Nilai tertimbang kelemahan perusahaan	3,6
Selisih Positif	1,0
Nilai tertimbang peluang perusahaan	8,0
Nilai tertimbang ancaman perusahaan	7,0
Selisih Positif	1,0

5.9.2 Posisi PT. BPRS Syarikat Madani dalam Matriks SWOT-4K

Gambar 5.3

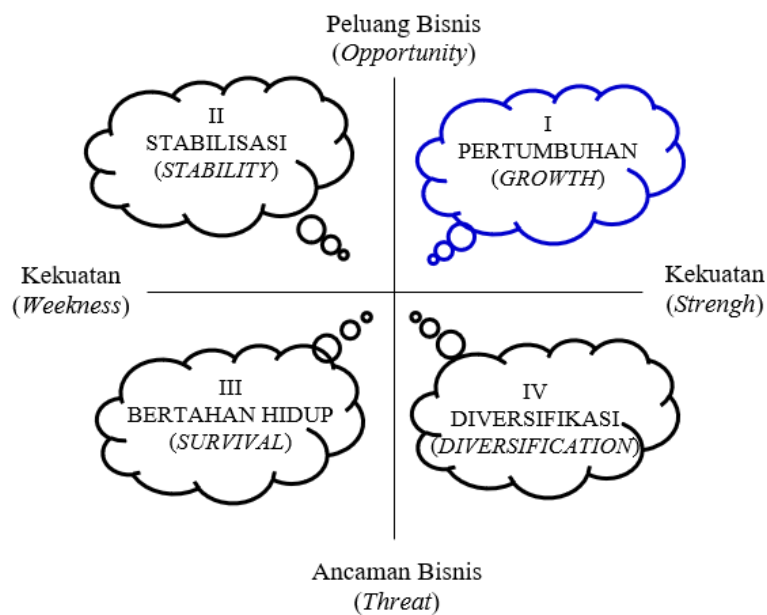
**Gambar Posisi Pengembangan Karir Karyawan
PT. BPRS Syarikat Madani dalam Matriks SWOT-4K**



5.10 Matriks SWOT-4K Kesejahteraan Karyawan, Lingkungan Kerja Karyawan dan Pengembangan Karir Karyawan pada PT. BPRS Syarikat Madani

Gambar 5.4

Gambar Posisi Matriks SWOT-4K (Pertumbuhan/*Growth*) pada Kesejahteraan Karyawan, Lingkungan kerja Karyawan, dan Pengembangan Karir Karyawan PT. BPRS Syarikat Madani



Berdasarkan hasil penelitian yang dihubungkan dengan Matriks SWOT-4K maka, pendalaman 3 pendalaman permasalahan yakni (kesejahteraan karyawan, lingkungan kerja dan pengembangan karir) ketiganya berada pada posisi I pertumbuhan (*growth*). Sehingga permasalahan yang ada dapat kita analisis dan bisa diperbaiki (bertumbuh).

5.11 STRATEGI ANALISIS SWOT MELALUI SKEMA MATRIKS SWOT-K PADA PT. BPRS SYARIKAT MADANI

Tabel 5.7

Tabel Strategi Analisis SWOT melalui Skema Matriks SWOT-K

Lingkungan \ Lingkungan	Kekuatan Perusahaan	Kelemahan Perusahaan
Peluang Bisnis	Strategi S-O	Strategi W-O
Ancaman Bisnis	Strategi S-T	Strategi W-T

5.12 STRATEGI ANALISIS SWOT MELALUI MATRIKS TOWS-K DAIMLER-BENZ'S SWOT-K PADA PT. BPRS SYARIKAT MADANI

Tabel 5.8

Tabel Strategi Analisis SWOT melalui Matriks
TOWS-K Daimler-Benz's

Internal \ Eksternal	<u>Kekuatan Perusahaan</u>	<u>Kelemahan Perusahaan</u>
	1. Gaji karyawan sesuai UMK 2. Lingkungan kerja sehat 3. Karyawan bisa mengembangkan karir	1. Kesenjangan gaji antar karyawan dan ketidaksesuaian kenaikan gaji setiap tahun 2. Kurangnya fasilitas kantor untuk mengembangkan bakat / potensi karyawan 3. Pengembangan karir karyawan terbatas dan kurang transparan
<u>Peluang Bisnis</u>	<u>Strategi S-O</u>	<u>Strategi W-O</u>
1. Kesempatan karyawan mendapatkan pendidikan dan pelatihan oleh manajemen	1. Memberikan gaji karyawan yang sesuai berdasarkan potensi dan kualifikasi pendidikan dan sertifikasi	1. Memberikan karyawan tunjangan lain dan fasilitas kantor diluar gaji sesuai standar industri perbankan. Contoh : karyawan yang

2. Memaksimalkan lingkungan kerja yang nyaman untuk karyawan 3. Memaksimalkan potensi dan pengembangan karir karyawan	pelatihannya sesuai standarisasi perbankan. Untuk standart gaji diharapkan dapat di samakan antara pusat dan cabang untuk gaji standart minimal Rp. 4.500.000,- (belum termasuk tunjangan lain-lain yang di sesuaikan dengan jabatan). 2. Memperbaiki lingkungan kerja dengan fasilitas memadai sesuai kebutuhan karyawan dalam bekerja. Diharapkan untuk maintenance berkala komputer, printer, mesin penghitung uang, genset, motor, mobil kantor, dll. Dan apabila rusak atau tidak dapat diperbaiki harus segera mengganti unit yang rusak tersebut. 3. Memberikan kesempatan pengembangan karir kepada seluruh karyawan tanpa terkecuali. Membuat jadwal	memiliki pencapaian yang melebihi target segera berikan reward yang sesuai misalnya hadiah emas batangan 5 gram. 2. Melengkapi fasilitas lingkungan kantor dan menyesuaikan dengan jabatan karyawan sehingga menambah loyalitas karyawan dalam bekerja. Contoh : untuk karyawan yang memegang jabatan bisa di berikan fasilitas seperti kendaraan kantor untuk level manager di berikan fasilitas motor kantor dan pimpinan cabang diberikan fasilitas mobil kantor. 3. Memberikan kesempatan yang sama rata kepada seluruh karyawan untuk mengembangkan karir bisa dari jalur kompetisi yang transparan supaya karyawan termotivasi. Memberikan karyawan kesempatan mengembangkan karir, yakni beri kesempatan karyawan
---	--	---

	pelatihan dan pendidikan di RBB (Rencana Bisnis Bank) untuk setiap staff sesuai jabatannya. Misal untuk frontliner berikan pelatihan pelayanan prima, untuk teller pelatihan cara mengidentifikasi uang asli dan palsu.	yang penilaian setiap tahunnya baik, sudah karyawan tetap minimal 5 tahun, berikan jabatan yang lebih tinggi, atau mutasi ke bagian lain sehingga lebih memahami bidang perbankan.
<u>Ancaman Bisnis</u> 1. <i>Turnover intention</i> karena karyawan mendapat peluang pekerjaan dengan kompensasi yang sesuai standart perbankan di tempat lain 2. Kekurangan SDM berprestasi karena tidak di dukung lingkungan kerja dan fasilitas yang memadai 3. Kerugian perusahaan karena SDM tidak mendapat dukungan pengembangan karir yang maksimal dari manajemen	<u>Strategi S-T</u> 1. Memberikan kompensasi yang pantas sesuai standar perbankan kepada karyawan sesuai jabatan yang diemban. Memberikan tunjangan tambahan sesuai dengan jabatan contohnya front liner diberikan tunjangan kecantikan dan kesehatan seperti pemberian susu setiap bulan 1 dus. Dan uang kecantikan untuk makeup minimal 3Rp. 350.000,- setiap bulan. 2. Menambahkan fasilitas kantor yang sesuai kepada karyawan	<u>Strategi W-T</u> 1. Menganalisa kembali kebutuhan karyawan dari segi kompensasi dan fasilitas serta kesempatan pengembangan karir yang sesuai dengan potensi karyawan sehingga karyawan tidak berpikir untuk pindah bekerja. Menaikan gaji pokok karyawan yang sesuai minimal Rp. 4.500.000,- dan tunjangan yang sesuai prestasi kerja dan jabatannya. 2. Memperbaiki dan menambah fasilitas kantor di lingkungan kerja sehingga karyawan bersemangat dalam bekerja. Menambah unit komputer dan

	berdasarkan kebutuhannya dan jabatan yang diemban. Memberikan laptop untuk karyawan yang memegang jabatan penting sehingga diluar jam kerja masih bisa membantu mengerjakan kerjaan urgent dan tidak perlu ke kantor di hari libur. Contohnya bagian : Direksi, IT support, pelaporan, pimpinan cabang, manajer operasional berikan laptop berkualifikasi baik untuk menunjang pekerjaan. 3. Memberikan karyawan kesempatan untuk berkarir yang terbuka dan transparan yang berbanding lurus sesuai dengan kesejahteraan karyawan yang didukung oleh perusahaan. menerima masukan dari karyawan yang menawarkan diri untuk mengikuti	mengganti yang sudah rusak. 3. Memberikan pengembangan karir yang adil dan sesuai dengan jabatan kepada seluruh karyawan. Minimal beri jatah setiap karyawan pelatihan 2x dalam setahun. Sehingga setiap karyawan mendapatkan kesempatan pelatihan yang relevan dengan pengembangan tugas dalam pekerjaannya.
--	--	---

	pelatihan dan pendidikan. Contoh : karyawan bagian admin ingin ikut pelatihan kearsipan maka perusahaan menilai terlebih dahulu dan menerima masukan. Jika dirasa perlu berikan kesempatan.	
--	--	--



BAB VI

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

6.1 KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis SWOT yang sudah di lakukan, maka dapat disimpulkan bahwa :

- a. Dimensi kesejahteraan karyawan memiliki nilai internal sebesar 0,8 dan nilai eksternal sebesar 1,0. Hal ini menunjukkan bahwa posisi dimensi kesejahteraan karyawan ada pada posisi pertumbuhan (*growth*), adapun strategi yang digunakan adalah menggunakan kekuatan untuk mendapatkan peluang yang ada sebagai berikut :
 - Memberikan kenaikan upah yang sesuai standart perbankan. Yakni minimal gaji pokok Rp. 4.500.000,- (belum termasuk tunjangan lainnya). Dan menyamakan standart gaji pokok karyawan di kantor pusat dan kantor cabang sehingga kesenjangan gaji teratasi dengan baik.
 - Menambah tunjangan jasa yang sesuai dengan jabatan karyawan. Yakni contohnya berikan tambahan tunjangan kecantikan untuk karyawan bagian front liner sebesar Rp. 350,000,- setiap bulannya, tunjangan bensin untuk karyawan bagian marketing sebesar Rp. 350.000,- setiap bulannya, tambahan tunjangan resiko untuk bagian teller dan accounting yang berhubungan dengan resiko pekerjaan dalam memegang kas perusahaan sebesar Rp. 350.000,- setiap bulan.
 - Menambah jaminan sosial selain BPJS Kesehatan dan Ketenagakerjaan. Yakni menambahkan satu asuransi swasta yang dapat mengcover kesehatan karyawan yang apabila beberapa penyakit tidak bisa di cover oleh BPJS Kesehatan. Salah satu contohnya seperti asuransi karyawan dari BNI Life yang dapat mengcover penyakit lainnya yang mungkin tidak di cover BPJS Kesehatan secara keseluruhan.

b. Dimensi lingkungan kerja karyawan memiliki nilai internal sebesar 1,4 dan nilai eksternal sebesar 2,0. Hal ini menunjukkan bahwa posisi dimensi lingkungan kerja karyawan ada pada posisi pertumbuhan (*growth*), adapun strategi yang digunakan adalah menggunakan kekuatan untuk mendapatkan peluang yang ada sebagai berikut :

- Memperbaiki dan melengkapi fasilitas kantor menjadi lebih baik. Membeli unit komputer, printer, dsb. Memaintaince alat alat dan elektronik kantor seperti mesin hitung uang, brankas, ac, genset,dsb. Sehingga terawat dan jika ada yang rusak dapat segera diperbaiki. Apabila tidak bisa di perbaiki maka segera di beli baru dan tidak mengganggu operasional kantor.
- Menambahkan fasilitas kantor yang sesuai kepada karyawan berdasarkan kebutuhannya dan jabatan. Memberikan fasilitas tambahan seperti laptop dan kendaraan kantor untuk karyawan seperti bagian IT Support dan pelaporan diberikan laptop dengan spesifikasi memadai. Untuk Direksi, Pimpinan Cabang dan Manajer diberikan fasilitas tambahan seperti kendaraan kantor dan rumah dinas.
- Menjaga hubungan kerja baik antar sesama karyawan dan manajemen. Rutin mengadakan meeting, briefing, in house training, family gathering sehingga terjalin kerja sama yang baik dan interaksi komunikasi yang sejalan baik antar karaywan dan manajemen kepada karyawan.

c. Dimensi pengembangan karir memiliki nilai internal sebesar 1,0 dan nilai eksternal sebesar 1,0. Hal ini menunjukkan bahwa posisi dimensi pengembangan karir karyawan ada pada posisi pertumbuhan (*growth*), adapun strategi yang digunakan adalah menggunakan kekuatan untuk mendapatkan peluang yang ada sebagai berikut :

- Memberikan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan. Memberikan beasiswa kepada karyawan yang ingin melanjutkan studi pendidikannya dengan ikatan dinas sesuai ketentuan perusahaan.

Memberikan kesempatan pelatihan kepada seluruh karyawan minimal setiap karyawan mendapat kesempatan pelatihan 2 kali dalam 1 tahun untuk pengembangan diri dan karirnya.

- Memberikan kesempatan promosi sebagai reward untuk karyawan berprestasi. Berikan karyawan yang berprestasi baik dan sudah karyawan tetap minimal 5 tahun untuk di mutasi atau diberikan kesempatan memegang jabatan yang lebih tinggi 1 level diatas sebelumnya.
- Adanya rolling dan mutasi sehingga karyawan bisa mengembangkan diri. Rolling atau mutasi bisa menumbuhkan jiwa ingi belajar karyawan dan manajemen bisa menambah penilaian karyawan tersebut. Misal salah seorang karyawan sudah di bagian teller selama 3 tahun maka sudah bisa di rolling ke bagian admin misalnya supaya ada penyegaran juga baik untuk karyawan ataupun manajemen.

6.2 REKOMENDASI

Sebagai tindak lanjut dari penelitian ini maka peneliti merekomendasikan dalam bentuk rekomendasi atau saran sebagai berikut :

- a. Mendasarkan pada posisi dimensi kesejahteraan karyawan pada posisi pertumbuhan, maka strategi yang digunakan adalah menggunakan kekuatan untuk mendapatkan peluang yang ada. Adapun strateginya antara lain :
 - Memberikan gaji karyawan yang sesuai berdasarkan potensi dan kualifikasi pendidikan dan sertifikasi pelatihannya sesuai standarisasi perbankan. Minimal gaji pokok Rp. 4.500.000,- dan penyetaraan gaji pokok antara pusat dan cabang.
 - Memberikan karyawan tunjangan lain dan fasilitas kantor diluar gaji sesuai standar industri perbankan. Tunjangan lain seperti tunjangan yang berkaitan dengan jabatan. Misal front liner diberi tunjangan kecantikan Rp. 350.000,- setiap bulannya.
 - Memberikan kompensasi yang pantas sesuai standar perbankan kepada karyawan sesuai jabatan yang diemban. Misal karyawan yang

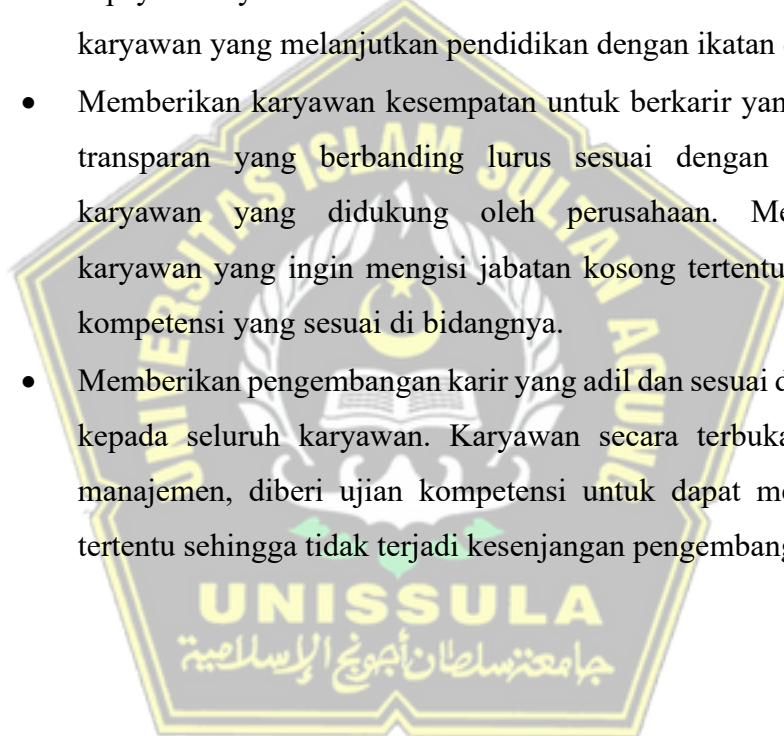
mengemban jabatan seperti manajer diberikan tunjangan tambahan Rp. 1.000.000,- misalnya dan diberikan fasilitas kendaraan kantor dan rumah dinas.

- Menganalisa kembali kebutuhan karyawan dari segi kompensasi dan fasilitas serta kesempatan pengembangan karir yang sesuai dengan potensi karyawan sehingga karyawan tidak berpikir untuk pindah bekerja. Memberikan kesempatan pengembangan karir untuk setiap karyawan minimal 2 kali dalam 1 tahun.

b. Mendasarkan pada posisi dimensi kesejahteraan karyawan pada posisi pertumbuhan, maka strategi yang digunakan adalah menggunakan kekuatan untuk mendapatkan peluang yang ada. Adapun strateginya antara lain :

- Memperbaiki lingkungan kerja dengan fasilitas memadai sesuai kebutuhan karyawan dalam bekerja. Menambah unit komputer, printer baru. Memaintance elektronik yang ada sehingga terawat dengan baik.
- Melengkapi fasilitas lingkungan kantor dan menyesuaikan dengan jabatan karyawan sehingga menambah loyalitas karyawan dalam bekerja. Menambah fasilitas kantor seperti tv, kulkas dan genset sehingga beberapa kebutuhan karyawan seperti ibu menyusui bisa menyimpan asi perah di kulkas selama jam kantor.
- Menambahkan fasilitas kantor yang sesuai kepada karyawan berdasarkan kebutuhannya dan jabatan yang diemban. Memberikan tambahan fasilitas kendaraan kantor dan rumah dinas untuk level middle dan high manajemen.
- Memperbaiki dan menambah fasilitas kantor di lingkungan kerja sehingga karyawan bersemangat dalam bekerja. Tanggap akan unit komputer rusak dan segera ganti berkala minimal 5 tahun sekali agar profesionalitas dalam bekerja terjaga.

- c. Mendasarkan pada posisi dimensi kesejahteraan karyawan pada posisi pertumbuhan, maka strategi yang digunakan adalah menggunakan kekuatan untuk mendapatkan peluang yang ada. Adapun strateginya antara lain :
- Memberikan kesempatan pengembangan karir kepada seluruh karyawan tanpa terkecuali. Setiap karyawan diberikan hak pelatihan minimal 2 kali dalam satu tahun untuk pengembangan diri yang relevan sesuai jabatan.
 - Memberikan kesempatan yang sama rata kepada seluruh karyawan untuk mengembangkan karir bisa dari jalur kompetisi yang transparan supaya karyawan termotivasi. Memberikan beasiswa kepada karyawan yang melanjutkan pendidikan dengan ikatan dinas
 - Memberikan karyawan kesempatan untuk berkarir yang terbuka dan transparan yang berbanding lurus sesuai dengan kesejahteraan karyawan yang didukung oleh perusahaan. Mempersilahkan karyawan yang ingin mengisi jabatan kosong tertentu dengan ujian kompetensi yang sesuai di bidangnya.
 - Memberikan pengembangan karir yang adil dan sesuai dengan jabatan kepada seluruh karyawan. Karyawan secara terbuka dinilai oleh manajemen, diberi ujian kompetensi untuk dapat mengisi jabatan tertentu sehingga tidak terjadi kesenjangan pengembangan karir.



DAFTAR PUSTAKA

- Aria Heru Setiawan, Tri Siwi Agustina. *Turnover Intention Pada Toko Ritel Pakaian Berskala Mikro*. Jurnal FRMA-2019 | ISSN : 2614 – 6681. Indonesia.
- Arikunto, Suharsini. 2010. *Manajemen Penelitin*. Jakarta PT. Rineka Cipta
- Azis, E., Prasetyo, A. P., & Utomo, K. H. (2019). Overcoming Turnover Intention Problems: Direct– Indirect Model To Identify the Effect of Perceived Organizational Support and Job Satisfaction in Service- Based Organizations. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(3), 555–566. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2019.017.03.20>
- Delita Sari, Susanto. *Mengungkap Tingginya Turnover Intention PT. WBS Semarang*.
Jurnal Majalah Ilmiah Solusi | ISSN : 1412-5331 | Vol. 17, No. 2 April 2019. Semarang, Indonesia.
- Dessler, Gary, 2003, “Human Resource Management”. Dialihbahasakan oleh Benyamin Molan. Jakarta : PT Prehallindo
- F. Winarni dan G. Sugiyarso, *Administrasi Gaji dan Upah* (Yogyakarta : Pustaka Widayatama, 2006)
- Firdaus, A. (2017). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention (Studi Pada Karyawan Perusahaan Jasa Multi Finance Di Kota Jambi). *EKONOMIS : Journal of Economics and Business*, 1(1). <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v1i1.2>

- Ghozali, Imam, 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*.
Universitas Diponogoro : Semarang
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 2009. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*.
Surabaya : Binarupa Aksara
- Handoko, T. Hani 2010. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*.
Yogyakarta:BPFE.
- Hasibuan. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- I Ana Sri Wahyuni, Yulvi Zaika, Ruslin Anwar. *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention (Keinginan Berpindah) Karyawan Pada Perusahaan Jasa Konstruksi*. Jurnal Rekayasa Sipil / Volume 8, No.2 – 2014
ISSN 1978 – 5658. Malang, Indonesia.
- I Putu Indra Prihanjana, *Rekomendasi Menurunkan Turnover Rate Karyawan Menggunakan Analisis Faktor Pendorong dan Penarik*. Denpasar, Indonesia.
- Istijanto. 2009. *Aplikasi Praktis Riset Pemasaran*. PT. Gramedia : Jakarta.
- John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jilid I. Penerbit Erlangga : Jakarta.
- Kartika, R. C. (2018). *Upaya Menurunkan Turnover Melalui Peningkatan Kepuasan Kerja Pegawai di Rumah Sakit*. Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS.Dr. Soetomo, 4(1). <https://doi.org/10.29241/jmk.v4i1.95>

Machmud Esa, Abd. Wahab Hasyim, Adnan Rajak. *Turnover Intention Karyawan Dan Upaya Pencegahannya (Studi pada PT. Langgang Buana Perkasa)*. Jurnal Mitra Manajemen (JMM Online) | Vol.6 No. 8 Agustus 2022. Indonesia.

Mangkunegara, Anwar Prabu, 2009, *Evaluasi Kinerja SDM*, PT, Refika Aditama : Bandung

Mobley, William. 2011. *Pergantian Karyawan : Sebab Akibat dan Pengendaliannya*. Jakarta : PPM-Bisnis

Moleong J.Lexy.2006 *Metode Penelitian Kualitatif*, PT Remaja Rosdakarya. Bandung

Nasution, (Muhammad). (2017). Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Medical Representative. MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen, 7(3).
https://doi.org/10.22441/jurnal_mix

Nazir. 2011 *Metode Penelitian*, Grialia Indonesia. Bogor.

Nitisemito, A.S. 2004, *Manajemen Personalia Manusia*). Jakarta :Ghalia Indonesia.

Novaldi, Ferry. 2007. *Intensi Turnover Karyawan Ditinjau dari Budaya Perusahaan dan Kepuasan Kerja*. Universitas Sumatera Utara

Pb, Triton, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Perspektif Partnership dan Kolektivitas*, Oryza : Jakarta

Priyatno, Dwi. 2014. *SPSS 22 : Pengolahan Data Terpraktis*. Yogyakarta : Andi Yogyakarta

Robbins, Stephen dan Timothy A Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*. Jakarta : Salemba Empat

Rozi Yuliani, Moch. Abdi. *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention intention Karyawan Pada Fahira Hotel Bukittinggi*. Jurnal Menara Ilmu | Vol. XVII No.02 Juli 2023. Bukittinggi, Indonesia.

Rumengan, Jemmy, 2010, *Metodologi Penelitian Dengan SPSS*, Uniba Press : Batam

Runtu, Julius, 26 Februari 2014, *Indikator Loyalitas Karyawan (Bahan Diskusi V MSDM II)*

Sedarmayanti, 2009, *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. CV. Mandar Maju : Bandung

Sedarmayanti, 2011 *Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima)* , Penerbit PT Refika Aditama. Bandung.

Siagian, S. P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara Indonesia.

Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : STIE YKPN.

Siswanto, 2010, *Pengantar Manajemen Cetakan 6*, Bumi Aksara : Jakarta

Sondang P. Siagian. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.

Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta : CV Andi Offset

Sugiyono (2003), *“Metode Penelitian Administrasi”*, Cetakan kesembilan, Alfabeta, Bandung.

Sunyoto, Danang. 2013. *Prilaku Organisasional*. Yogyakarta : CAPS

Sugiyono, 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Alfabeta : Bandung

Sugiyono. (2017). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sumarni, M. (2011). Pengaruh employee retention terhadap turnover intention dan kinerja karyawan. *AKMENIKA UPY*, 8, 20–47.

Susilo, A. (2013). *Jurnal Studia*. *Studia, Bisnis, Akuntansi*, 1(3), 247–262.

Wirawan. 2009. *Evaluasi Kerja Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta : Salemba

Winardi. 2009. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta : Kencana

Yasin, R., Namoco, S. O., Jauhar, J., Abdul Rahim, N. F., & Zia, N. U. (2020). Responsible leadership an obstacle for turnover intention. *Social Responsibility Journal*. <https://doi.org/10.1108/SRJ-03-2020-0092>

Yuliaty, T., Shafira, C. sarah, & Akbar, M. R. (2020). Strategi UMKM Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis Global. 19(3), 293–308.