

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Turnover* Karyawan

2.1.1 Definisi *Turnover* Karyawan

Turnover karyawan adalah proses keluarnya karyawan dari perusahaan, baik karena keputusan perusahaan atau keinginan karyawan itu sendiri. Menurut Mathis dalam Harvida & Wijaya (2020) "*turnover* karyawan didefinisikan sebagai "pengunduran diri atau pemecatan yang menyebabkan karyawan meninggalkan perusahaan dan mengakibatkan perusahaan harus mencari, melatih, dan mengembangkan pengganti untuk posisi tersebut." Dengan kata lain, *turnover* karyawan terjadi saat perusahaan kehilangan tenaga kerja dan harus menggantikannya dengan karyawan baru, yang dapat menyebabkan biaya tambahan dan gangguan operasional.

Arumingtyas dkk (2022:94-105) juga menjelaskan bahwa "*turnover* sebagai tingkat di mana karyawan meninggalkan organisasi dalam jangka waktu tertentu." Hal ini berarti bahwa semakin tinggi *turnover* di sebuah perusahaan, semakin besar kemungkinan perusahaan menghadapi kesulitan dalam menjaga stabilitas dan efektivitas operasional. *Turnover* karyawan memengaruhi berbagai aspek dalam sebuah organisasi. Ramdhan & Pasaribu (2022) dalam bukunya yang berjudul: "Manajemen Sumber Daya Manusia," menekankan bahwa "*turnover* dapat mengganggu efisiensi dan produktivitas perusahaan, terutama jika terjadi secara terus-menerus." Ketika karyawan yang berpengalaman meninggalkan perusahaan, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki mereka ikut hilang, sehingga dibutuhkan waktu dan sumber daya untuk melatih pengganti mereka. Proses ini dapat mengurangi efisiensi kerja, meningkatkan beban kerja karyawan yang masih ada, dan menyebabkan ketidakpuasan yang lebih besar, yang pada akhirnya dapat memperparah *turnover*.

Selain itu, dalam jangka panjang, *turnover* yang tinggi dapat memengaruhi reputasi perusahaan di pasar tenaga kerja. Menurut Dewi & Arthama (2023) dalam penelitiannya menyampaikan bahwa “perusahaan dengan tingkat *turnover* yang tinggi sering kali dianggap sebagai tempat kerja yang kurang stabil atau tidak nyaman.” Hal ini dapat mengurangi minat pencari kerja yang berkualitas untuk bergabung, sehingga perusahaan mengalami kesulitan dalam merekrut kandidat yang kompeten. Kondisi ini memaksa perusahaan untuk mempertimbangkan strategi-strategi yang dapat menurunkan *turnover* dan meningkatkan loyalitas karyawan.

Untuk mengatasi *turnover*, berbagai strategi *managerial* dapat diterapkan, seperti pemberian kompensasi yang kompetitif, pelatihan yang berkualitas, dan pengembangan karier yang jelas. Sedangkan menurut Salsabila dkk (2024:122-132), “karyawan cenderung memiliki komitmen lebih tinggi dan loyalitas yang lebih kuat terhadap perusahaan jika mereka merasa diperlakukan dengan adil dan memiliki kesempatan untuk berkembang.” Strategi ini bertujuan untuk membangun keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan, yang dikenal sebagai *job embeddedness*, sehingga mereka cenderung untuk tetap bertahan meskipun ada tawaran kerja di tempat lain.

Gaya kepemimpinan juga memainkan peran penting dalam mempertahankan karyawan. Kepemimpinan transformasional yang menekankan pada hubungan antara pemimpin dan bawahan, motivasi, serta pengakuan atas kontribusi individu dapat mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. *Manager* yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan akan lebih efektif dalam menjaga kepuasan dan keterikatan kerja, yang pada gilirannya dapat menurunkan *turnover* (Ramadhan & Dhian, 2024).

Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa manajemen yang efektif dalam mempertahankan karyawan membutuhkan pendekatan yang holistik. Penelitian Sundari dkk (2024) menyoroti dan menyimpulkan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan

karyawan (*employee engagement*). Karyawan yang merasa memiliki peran penting dalam organisasi dan mendapatkan dukungan dari *manager* dan rekan kerja cenderung lebih terikat secara emosional dan lebih mungkin bertahan lama di perusahaan. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat meminimalkan *turnover* serta membangun tim yang stabil dan berkinerja tinggi.

2.1.2 Jenis-Jenis *Turnover*

Turnover karyawan secara umum dibagi menjadi dua jenis, yaitu *turnover* sukarela (*voluntary turnover*) dan *turnover* tidak sukarela (*involuntary turnover*).

a) *Turnover* Sukarela (*Voluntary Turnover*)

Turnover sukarela adalah jenis *turnover* di mana karyawan secara sadar dan sukarela memutuskan untuk mengundurkan diri dari perusahaan. Keputusan ini biasanya berdasarkan keinginan pribadi, seperti mencari peluang karir yang lebih baik atau kondisi kerja yang lebih memadai. Menurut Peltokorpi (2024), *voluntary turnover* sering kali terjadi karena ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan atau organisasi.

b) *Turnover* Tidak Sukarela (*Involuntary Turnover*)

Turnover tidak sukarela terjadi ketika perusahaan mengambil keputusan untuk memutus hubungan kerja dengan karyawan karena berbagai alasan, seperti kinerja yang buruk atau restrukturisasi organisasi. Burrows dkk (2024) menjelaskan bahwa “*involuntary turnover* terjadi akibat keputusan manajemen dan biasanya karena alasan yang berada di luar kendali karyawan tersebut.”

2.1.3 Faktor-faktor Penyebab *Turnover* Karyawan

Turnover karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam maupun luar perusahaan. Faktor-faktor ini dapat

dikelompokkan menjadi dua kategori utama, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

a) Faktor Internal

Faktor internal meliputi lingkungan kerja, hubungan antar rekan kerja, kepemimpinan, kompensasi, dan pengembangan karir di perusahaan. Masita (2020) menyebutkan bahwa faktor-faktor motivator seperti pengakuan, gaji, insentif, penghargaan, tanggung jawab, beban kerja dan kemajuan karier dapat menurunkan tingkat *turnover*. Selain itu, lingkungan kerja yang sehat dan kondusif serta hubungan baik antar rekan kerja dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

b) Faktor Eksternal

Faktor eksternal mencakup kondisi pasar tenaga kerja, kesempatan kerja di tempat lain, dan kondisi ekonomi yang lebih luas. Muharni & Wardhani (2021). menyatakan bahwa kondisi pasar tenaga kerja sangat mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau pindah. Ketika peluang kerja di tempat lain lebih menjanjikan, karyawan cenderung akan lebih mudah memutuskan untuk keluar dari perusahaan.

2.1.4 Indikator *Turnover* Karyawan

Dalam menentukan keputusan karyawan untuk tetap atau meninggalkan perusahaan. Adapun empat indikator utama menurut Dessler dikutip dari penelitian Supriadi dkk (2021) yang mempengaruhinya, antara lain:

a) Tingkat Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah salah satu indikator utama yang dapat memengaruhi tingkat *turnover*. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya, baik dalam hal lingkungan kerja, gaji, maupun hubungan dengan rekan kerja dan atasan, cenderung lebih loyal terhadap perusahaan.

b) Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merujuk pada sejauh mana karyawan merasa terikat dan loyal terhadap perusahaan. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi, misalnya, memiliki keterikatan emosional dengan organisasi dan lebih kecil kemungkinannya untuk meninggalkan perusahaan dibandingkan mereka dengan komitmen yang rendah.

c) Peluang Pengembangan Karier

Peluang untuk berkembang di dalam perusahaan, seperti pelatihan dan promosi, juga merupakan indikator yang berpengaruh terhadap *turnover*.

d) Kompensasi dan Imbalan

Kompensasi yang kompetitif dan adil, baik dalam bentuk gaji maupun tunjangan, merupakan faktor penting dalam menentukan tingkat *turnover*.

2.1.5 Dampak *Turnover* Karyawan terhadap Perusahaan

2.1.5.1 Dampak Negatif dari Tingginya *Turnover* Karyawan

Turnover karyawan yang tinggi dapat membawa dampak negatif pada kinerja dan operasional perusahaan, terutama jika terjadi berulang kali. Salah satu dampak yang paling nyata adalah penurunan produktivitas. Menurut penelitian Bogar dkk (2021), *turnover* menyebabkan "kehilangan pengetahuan yang sudah terakumulasi dan keterampilan yang telah diperoleh karyawan lama," yang tidak bisa langsung tergantikan. Saat karyawan meninggalkan perusahaan, karyawan baru sering kali memerlukan waktu untuk beradaptasi dan menguasai pekerjaan mereka, sehingga produktivitas keseluruhan perusahaan mengalami penurunan.

Selain itu, *turnover* karyawan meningkatkan biaya perekrutan dan pelatihan ulang. Menurut Arifin dkk dalam buku yang berjudul "Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar-Dasar MSDM," mengemukakan bahwa biaya *turnover* mencakup biaya langsung dan tidak langsung yang meliputi "biaya untuk proses rekrutmen, wawancara,

pelatihan, serta waktu *managerial* yang digunakan untuk mendukung karyawan baru. Dalam beberapa kasus, biaya ini bisa mencapai hingga 150% dari gaji tahunan seorang karyawan, terutama untuk posisi yang lebih tinggi. Biaya tersebut dapat berdampak pada alokasi sumber daya perusahaan, yang seharusnya dapat digunakan untuk pengembangan atau investasi lainnya”.

Dampak lain dari tingginya *turnover* adalah gangguan pada moral tim. Octaviani & Mulyanto (2021) mencatat bahwa ketika karyawan terus-menerus melihat rekan mereka meninggalkan perusahaan, mereka bisa mengalami penurunan motivasi dan semangat kerja, yang dikenal sebagai “*turnover contagion*.” Kondisi ini memengaruhi suasana kerja dan dapat menyebabkan stres pada karyawan yang masih bertahan, karena mereka sering kali harus menanggung beban kerja tambahan selama proses transisi karyawan baru. Akibatnya, risiko *turnover* berikutnya bisa meningkat, menciptakan lingkaran yang sulit untuk diputus.

Adapun tiga dampak negatif dari adanya *turnover* karyawan dikutip dari penelitian Ihwanti & Gunawan (2023:51-59)

1. Penurunan Produktivitas: Kehilangan karyawan berpengalaman mengurangi efisiensi dan memerlukan waktu bagi karyawan baru untuk beradaptasi.
2. Biaya Perekrutan dan Pelatihan: Meningkatkan biaya rekrutmen, pelatihan ulang, dan waktu *managerial*.
3. Gangguan pada Moral Tim: *Turnover* yang tinggi menurunkan semangat kerja karyawan yang bertahan, menyebabkan stres dan peningkatan *turnover* lebih lanjut.

2.1.5.2 Dampak Positif dari *Turnover*

Walaupun *turnover* umumnya dilihat sebagai hal negatif, terdapat beberapa dampak positif yang bisa muncul dari *turnover* karyawan, terutama jika *turnover* tersebut terjadi secara terkendali. Salah satunya adalah kesempatan untuk melakukan pembaruan tenaga kerja di perusahaan. Menurut Ardan & Jaelani (2021) dalam bukunya yang berjudul

“Manajemen Sumber Daya Manusia”, menyampaikan bahwa "*turnover* dapat memberikan peluang bagi perusahaan untuk merekrut karyawan dengan keterampilan yang lebih sesuai dengan kebutuhan organisasi saat ini." *Turnover* dapat membantu menyegarkan tenaga kerja dan memastikan bahwa perusahaan memiliki sumber daya manusia yang sesuai dengan perkembangan dan perubahan pasar.

Selain itu, *turnover* juga memberi perusahaan peluang untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM). Karyawan baru sering kali membawa ide-ide baru, keterampilan tambahan, dan perspektif yang berbeda yang bisa menguntungkan perusahaan. *Turnover* yang terkendali memungkinkan perusahaan untuk menyingkirkan karyawan yang kinerjanya rendah dan menggantinya dengan yang lebih kompeten. Dengan demikian, *turnover* bisa menjadi bagian dari strategi manajemen talenta untuk meningkatkan kualitas SDM dan mendorong inovasi dalam lingkungan kerja (Adiputra, 2024).

Adapun dua dampak positif dari adanya *turnover* karyawan dalam suatu organisasi kerja menurut Dessler dikutip dalam Putri dan Anisa (2022), yakni:

1. Pembaruan Tenaga Kerja: Memberikan kesempatan untuk merekrut karyawan dengan keterampilan yang lebih sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
2. Peningkatan Kualitas SDM: *Turnover* dapat menggantikan karyawan berkinerja rendah dengan yang lebih kompeten dan membawa ide-ide baru.

2.2 Strategi Manajemen dalam Meminimalisir *Turnover* Karyawan

2.2.1 Pengertian dan Pentingnya Strategi Manajemen

Strategi manajemen adalah serangkaian tindakan dan perencanaan yang dirancang oleh manajemen untuk mencapai tujuan tertentu, termasuk menjaga stabilitas tenaga kerja. Strategi ini penting untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki karyawan yang kompeten dan loyal, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya yang ditimbulkan

oleh *turnover* karyawan. Menurut Arifudin (2021), strategi manajemen adalah "proses merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan jangka panjang." Dalam konteks *turnover*, strategi manajemen berperan penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan menarik bagi karyawan. Selain itu, Afriani dkk (2024) dalam bukunya yang berjudul "Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori Komprehensif dalam MSDM," menyatakan bahwa perencanaan dan penerapan strategi yang tepat dapat meningkatkan komitmen karyawan dan menurunkan risiko *turnover*, karena karyawan merasa dihargai dan memiliki prospek pengembangan yang jelas di perusahaan.

Selain pendekatan di atas, peningkatan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi juga menjadi salah satu faktor penting dalam retensi karyawan. Menurut Mukhtar dkk (2024), "karyawan yang memiliki keseimbangan yang baik antara kehidupan kerja dan pribadi akan lebih cenderung loyal kepada perusahaan." Bahwa dengan fleksibilitas waktu kerja atau opsi kerja jarak jauh, karyawan dapat merasa lebih dihargai dan diperhatikan oleh perusahaan, yang pada gilirannya mengurangi keinginan untuk berpindah kerja. Fleksibilitas ini menunjukkan kepedulian perusahaan terhadap kebutuhan pribadi karyawan, yang merupakan salah satu faktor penting dalam menjaga loyalitas mereka.

Selain itu, penilaian dan umpan balik berkala berperan besar dalam mengurangi *turnover*. Kurniawati & Mulyanto (2024) dalam hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa karyawan yang menerima umpan balik konstruktif dari atasan merasa lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja. Penilaian berkala memungkinkan perusahaan mengidentifikasi kekuatan dan area yang perlu dikembangkan pada setiap karyawan. Dengan demikian, karyawan merasakan kemajuan dan peningkatan dalam peran mereka, yang dapat mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan karena merasa berkembang dalam karier mereka.

Budaya perusahaan yang inklusif dan kolaboratif juga menjadi salah satu pilar dalam meminimalisir *turnover*. Menurut Labasse dkk (2024) menyimpulkan bahwa budaya perusahaan yang inklusif mampu menciptakan rasa kebersamaan dan saling menghargai di antara para karyawan. Ketika karyawan merasa nyaman dengan budaya perusahaan, mereka akan cenderung lebih bertahan dan lebih loyal kepada organisasi. Budaya yang positif dan mendukung menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, di mana setiap karyawan merasa diakui dan dihargai, sehingga memperkuat ikatan emosional mereka dengan perusahaan.

2.2.2 Pendekatan Retensi Karyawan

Pendekatan retensi karyawan meliputi berbagai inisiatif yang bertujuan untuk menjaga karyawan tetap bertahan di perusahaan. Beberapa pendekatan yang sering digunakan antara lain kesejahteraan karyawan, pengembangan karier, dan penciptaan budaya kerja yang positif. Menurut Alhempy (2024) dalam bukunya yang berjudul “Budaya Organisasi”, menyampaikan bahwa kesejahteraan karyawan, baik secara fisik maupun mental, memiliki pengaruh besar terhadap keinginan mereka untuk tetap berada di perusahaan. Upaya perusahaan dalam mendukung kesehatan, keamanan, dan kesejahteraan emosional karyawan akan membangun loyalitas mereka.

Pengembangan karier juga merupakan faktor penting dalam retensi. Dikutip dari penelitian Febrian dkk (2024) menyatakan bahwa “karyawan yang melihat peluang untuk berkembang di tempat kerja lebih mungkin untuk bertahan.” Dengan memberikan program pelatihan dan kesempatan promosi, perusahaan menunjukkan komitmen mereka dalam mendukung kemajuan profesional karyawan. Selain itu, budaya kerja positif yang terbuka dan inklusif membantu menciptakan lingkungan yang menyenangkan bagi karyawan, sehingga mereka merasa nyaman dan lebih terikat dengan perusahaan.

2.2.3 Metode Strategi Khusus untuk Meminimalisir *Turnover*

Beberapa metode strategi yang spesifik dan efektif dalam mengurangi *turnover* meliputi pelatihan yang berkelanjutan, pemberian insentif, komunikasi yang efektif, dan penerapan gaya kepemimpinan transformasional.

a) Pelatihan Berkelanjutan

Pelatihan merupakan investasi yang bermanfaat untuk meningkatkan keterampilan karyawan. Menurut Marcella (2022) “pelatihan yang efektif dapat membantu karyawan merasa lebih percaya diri dan kompeten dalam pekerjaannya, sehingga mengurangi keinginan untuk mencari pekerjaan lain.” Dengan pelatihan berkelanjutan, karyawan merasa memiliki prospek pengembangan, yang meningkatkan loyalitas mereka.

b) Pemberian Insentif

Insentif, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, dapat meningkatkan motivasi karyawan. Menurut Prasetyanto dkk (2024), “insentif memberikan penghargaan terhadap kinerja, yang mendorong karyawan untuk bertahan.” Insentif yang adil dan kompetitif membantu karyawan merasa dihargai, sehingga mengurangi risiko *turnover*.

c) Komunikasi yang Efektif

Komunikasi yang baik antara *manager* dan karyawan dapat menciptakan rasa saling percaya dan menghargai. Komunikasi yang terbuka dan transparan mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih baik dan merasa terlibat dalam keputusan perusahaan. Dengan komunikasi yang efektif, karyawan merasa bahwa pendapat mereka didengar, yang memperkuat hubungan mereka dengan perusahaan (Sundari dkk, 2024).

d) Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional berfokus pada pemberdayaan dan inspirasi. Menurut Daeli dkk (2024) “kepemimpinan transformasional mendorong karyawan untuk

mengidentifikasi tujuan organisasi sebagai bagian dari tujuan pribadi mereka.” Pemimpin yang transformasional mampu memotivasi dan menginspirasi karyawan untuk berkontribusi secara maksimal, sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi *turnover*.

2.3 Peran *Manager* dalam Mengelola *Turnover*

2.3.1 Tugas dan Tanggung Jawab *Manager* dalam Manajemen Karyawan

Manager memegang peran yang sangat penting dalam pengelolaan *turnover* karyawan, terutama dalam pengawasan, motivasi, dan pengembangan karyawan. Tugas utama *manager* adalah untuk memastikan bahwa karyawan memiliki pemahaman yang jelas tentang peran mereka dan tujuan organisasi. Menurut Pranata & Widodo (2024), “*manager* harus memberikan pengawasan yang memadai untuk memastikan bahwa pekerjaan dilakukan dengan efektif dan efisien.” Ini termasuk memberikan umpan balik yang konstruktif dan memberikan arahan yang jelas mengenai tujuan jangka panjang perusahaan.

Selain itu, motivasi karyawan juga menjadi tugas *manager*. Ada dua faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor *motivator* (seperti pengakuan dan pencapaian) dan faktor *higiene* (seperti kondisi kerja dan gaji). *Manager* yang mampu memberikan kedua faktor ini dengan baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan mengurangi *turnover* (Darius, 2021).

Pengembangan karyawan melalui pelatihan dan pemberian kesempatan untuk mengembangkan keterampilan juga menjadi tanggung jawab penting *manager*. Menurut Renhoran dkk (2024), “*manager* harus mengidentifikasi dan menyediakan peluang untuk pengembangan karier bagi karyawan, yang dapat meningkatkan loyalitas mereka dan menurunkan tingkat *turnover*.”

2.3.2 Manajemen Konflik dan Resolusi Masalah

Manager harus memiliki keterampilan yang baik dalam manajemen konflik dan resolusi masalah untuk menjaga hubungan yang harmonis di tempat kerja dan meningkatkan retensi karyawan. Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat memengaruhi moral dan produktivitas, yang pada akhirnya dapat meningkatkan *turnover*. Kepemimpinan yang efektif adalah mereka yang mampu menyelesaikan konflik dengan cara yang konstruktif dan adil.” Konflik yang muncul di antara karyawan atau antara karyawan dan atasan harus ditangani dengan cara yang tidak memihak dan bertujuan untuk mencari solusi yang menguntungkan kedua belah pihak (Daeli dkk, 2024).

Pimpinan manajemen organisasi yang terampil dalam menyelesaikan konflik dapat memperbaiki hubungan kerja dan meningkatkan kepuasan karyawan. Pentingnya komunikasi terbuka dalam proses penyelesaian konflik, karena ini memungkinkan para pihak yang terlibat untuk memahami sudut pandang satu sama lain dan mengurangi ketegangan. Dengan mengelola konflik dengan bijak, pimpinan manajemen organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan meningkatkan loyalitas karyawan, yang pada gilirannya mengurangi *turnover* (Farhan dkk, 2024).

2.3.3 Kepemimpinan yang Efektif dalam Retensi Karyawan

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh *manager* sangat memengaruhi retensi karyawan. Kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan motivasi yang tinggi di kalangan karyawan, yang mengurangi keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Menurut Isminati (2024), kepemimpinan transformasional berfokus pada pemberdayaan karyawan untuk mencapai potensi maksimal mereka dan memperkuat ikatan emosional dengan perusahaan. *Manager* yang menggunakan gaya kepemimpinan ini dapat menginspirasi karyawan untuk bekerja lebih keras

dan merasa lebih terlibat dalam tujuan organisasi, yang pada gilirannya mengurangi *turnover*.

Selain kepemimpinan transformasional, kepemimpinan partisipatif juga merupakan pendekatan yang efektif dalam meningkatkan retensi. Menurut Iswahyudi dkk (2023) dalam buku yang berjudul “Kepemimpinan Dalam Organisasi” Menyampaikan bahwa “kepemimpinan partisipatif melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, yang meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan mereka. Karyawan yang merasa dihargai dan dilibatkan dalam keputusan organisasi akan lebih cenderung bertahan di perusahaan.” Gaya kepemimpinan yang mengutamakan keterlibatan karyawan ini dapat menciptakan hubungan yang lebih erat antara *manager* dan karyawan, serta mengurangi *turnover* karena karyawan merasa lebih dihargai dan memiliki pengaruh terhadap arah perusahaan.

Seingga dapat disimpulkan bahwa peran *manager* dalam mengelola *turnover* karyawan sangat penting, karena *manager* memiliki tanggung jawab untuk mengawasi, memotivasi, dan mengembangkan karyawan. Dengan memastikan bahwa karyawan memiliki pemahaman yang jelas tentang peran mereka dan memberikan kesempatan untuk berkembang, *manager* dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan.

Selain itu, keterampilan *manager* dalam menangani konflik dan memberikan solusi yang konstruktif akan menciptakan lingkungan kerja yang sehat, yang juga berkontribusi dalam meminimalkan *turnover*. Terakhir, gaya kepemimpinan yang efektif, seperti kepemimpinan transformasional dan partisipatif, berperan besar dalam menciptakan hubungan yang positif antara *manager* dan karyawan, serta meningkatkan retensi karyawan di perusahaan.

2.4 Teori-teori yang Mendukung Strategi Meminimalisir *Turnover*

2.4.1 Teori Motivasi (Teori Maslow, Teori Herzberg)

Teori Maslow dikutip dari Aris (2024) tentang hierarki kebutuhan mengemukakan bahwa manusia memiliki lima kebutuhan dasar yang harus dipenuhi secara berurutan, dimulai dari kebutuhan fisiologis dasar (seperti makanan dan tempat tinggal) hingga kebutuhan aktualisasi diri (pencapaian potensi tertinggi seseorang). Maslow menjelaskan bahwa jika kebutuhan yang lebih rendah belum terpenuhi, individu tidak akan memikirkan kebutuhan yang lebih tinggi. Dalam konteks karyawan, teori ini relevan dalam strategi *manager* untuk meningkatkan retensi. Karyawan yang merasa kebutuhan dasar mereka (gaji yang layak, keamanan kerja, lingkungan yang nyaman) dipenuhi akan lebih fokus pada kebutuhan yang lebih tinggi seperti pengembangan karir dan pencapaian pribadi.

Selanjutnya Teori Herzberg atau yang lebih dikenal dengan teori dua faktor, yaitu faktor motivator dan faktor higiene. Faktor motivator meliputi pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab, yang berhubungan dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sedangkan faktor higiene meliputi kondisi kerja, gaji, dan kebijakan perusahaan, yang meskipun tidak meningkatkan kepuasan, akan menyebabkan ketidakpuasan jika tidak terpenuhi dengan baik. Dalam penelitian ini, teori Herzberg relevan karena dapat membantu *manager* untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi karyawan dan mengurangi *turnover*. Misalnya, memastikan gaji yang layak dan kondisi kerja yang baik akan mengurangi ketidakpuasan, sementara memberikan peluang pengembangan karir dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas (Hakim, 2024).

Dalam penelitian ini, teori motivasi sangat penting untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan di perusahaan. *Manager* dapat menggunakan teori ini untuk menciptakan lingkungan yang mendukung, memenuhi kebutuhan dasar karyawan, dan memberikan peluang bagi mereka untuk berkembang, sehingga mengurangi *turnover*.

2.4.2 Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori Keadilan atau *Equity Theory*, yang dikembangkan oleh John Stacey Adams pada 1963, berfokus pada persepsi individu terhadap keadilan dalam hubungan timbal balik, termasuk dalam konteks kerja. Menurut teori ini, karyawan membandingkan input yang mereka berikan (seperti waktu, usaha, dan keterampilan) dengan hasil yang mereka terima (seperti gaji, pengakuan, dan manfaat lainnya). Ketika ada ketidakseimbangan antara keduanya, misalnya jika karyawan merasa bahwa mereka memberikan kontribusi lebih namun tidak menerima penghargaan yang sebanding, mereka akan merasa tidak adil dan mungkin memutuskan untuk meninggalkan pekerjaan.

Teori ini mengungkapkan bahwa persepsi ketidakadilan dapat menyebabkan karyawan merasa kecewa, demotivasi, dan akhirnya mencari pekerjaan di tempat lain. *Equity Theory* juga menekankan pentingnya pengelolaan persepsi keadilan dalam organisasi, yang dapat diterjemahkan dalam kebijakan kompensasi, pembagian tugas, serta pengakuan terhadap kontribusi karyawan. Oleh karena itu, *manager* perlu memastikan bahwa karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara adil dalam organisasi (Hendrick & Prabowo, 2024).

Dalam penelitian ini, teori keadilan sangat relevan untuk memahami faktor-faktor yang dapat menyebabkan *turnover*, khususnya terkait dengan perasaan karyawan terhadap keadilan dalam pengelolaan sumber daya manusia, kebijakan kompensasi, dan penghargaan yang diterima. Peneliti dapat menggunakan teori ini untuk mengkaji apakah karyawan merasa diperlakukan adil dalam hal remunerasi dan kesempatan berkembang, yang dapat memengaruhi keputusan mereka untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan.

2.4.3 Teori Keterikatan Kerja (*Job Embeddedness Theory*)

Teori Keterikatan Kerja atau *Job Embeddedness Theory*, adalah teori yang pertama kali diperkenalkan oleh Mitchell pada tahun 2001, menjelaskan bahwa keterikatan seorang karyawan terhadap pekerjaannya

dipengaruhi oleh berbagai faktor yang mencakup hubungan sosial, kesesuaian antara nilai karyawan dan organisasi, serta peluang pengembangan karir. Teori ini berfokus pada tiga aspek utama yang mengikat karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan:

- 1) *Fit* (kesesuaian antara karyawan dan pekerjaan atau perusahaan)
- 2) *Links* (hubungan sosial di tempat kerja)
- 3) *Sacrifice* (pengorbanan atau biaya yang akan hilang jika meninggalkan perusahaan).

Menurut teori ini, semakin banyak ikatan atau keterikatan yang dimiliki karyawan dengan pekerjaan mereka, semakin besar kemungkinan mereka akan tetap bertahan. Oleh karena itu, *manager* yang ingin meminimalisir *turnover* perlu fokus pada pengembangan hubungan yang baik antara karyawan dan perusahaan, serta menciptakan peluang yang membuat karyawan merasa memiliki kontribusi yang signifikan dalam organisasi.

Dikutip dari hasil penelitian Pangeri (2020), Teori Keterikatan Kerja relevan dalam memahami bagaimana hubungan sosial, nilai-nilai perusahaan, dan kesempatan pengembangan dapat meningkatkan tingkat retensi. Dalam konteks penelitian ini, *manager* yang mampu menciptakan keterikatan yang kuat antara karyawan dan perusahaan dapat membantu mengurangi *turnover*, dengan cara memperkuat hubungan sosial dan nilai-nilai yang dihargai oleh karyawan.

Dari teori-teori yang telah dibahas, dapat disimpulkan bahwa strategi meminimalisir *turnover* karyawan sangat bergantung pada pemahaman tentang faktor-faktor motivasi, keadilan, dan keterikatan kerja. Teori motivasi seperti teori Maslow dan Herzberg memberikan dasar bagi *manager* untuk mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan karyawan, sementara teori keadilan membantu *manager* dalam memastikan bahwa karyawan merasa dihargai dan diperlakukan dengan adil.

Teori Keterikatan Kerja menekankan pentingnya hubungan sosial dan kesesuaian nilai antara karyawan dan perusahaan, yang dapat meningkatkan loyalitas karyawan. Dengan memahami dan menerapkan

teori-teori ini, *manager* dapat merancang strategi yang efektif untuk mengurangi *turnover* karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan produktif.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah studi yang dilakukan oleh peneliti lain dengan topik atau variabel yang relevan, yang berfungsi sebagai referensi untuk memahami hasil yang telah dicapai, mengidentifikasi kesenjangan, dan memperkuat landasan teoretis serta empiris penelitian yang sedang dijalankan (Ridwan dkk, 2021). Dengan merujuk pada penelitian terdahulu, peneliti dapat menemukan kontribusi baru dan memvalidasi relevansi topik yang diteliti dalam konteks yang lebih mutakhir. Berikut adalah rujukan hasil penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Metode	Hasil	Perbedaan
	Kusumawati, A. (2023)	Kontribusi Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Komitmen Organisasional di Kabupaten Wonosobo	Metode literatur	Pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan <i>turnover</i> intention. Strategi: perjanjian kerja, pemberian tantangan kerja, inovasi,	Fokus pada kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan dalam menekan <i>turnover</i> .

				keamanan kerja, serta promosi berbasis prestasi.	
2	Abdurrahman (2022)	Peningkatan Engagement Dalam Upaya Mencegah <i>Turnover</i> Karyawan (Studi Pada Penerapan Program Retensi di RSUD Hermina Sukabumi)	Deskriptif kualitatif (wawancara, observasi, studi pustaka)	Peningkatan engagement karyawan melalui perbaikan lingkungan kerja, kepemimpinan, hubungan kerja, pelatihan, kompensasi, dan kebijakan menurunkan <i>turnover</i> di RSUD Hermina Sukabumi.	Menekankan engagement karyawan sebagai strategi retensi dan meneliti program retensi di rumah sakit.
3	Sastrawan dkk (2022)	Menekan <i>Turnover Intention</i> dengan Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional	Kuantitatif (survei, skala Likert, analisis jalur)	Kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> . Komitmen organisasional	Fokus pada hubungan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan <i>turnover intention</i> dengan pendekatan kuantitatif.

				memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap <i>turnover</i> <i>intention</i> .	
--	--	--	--	--	--

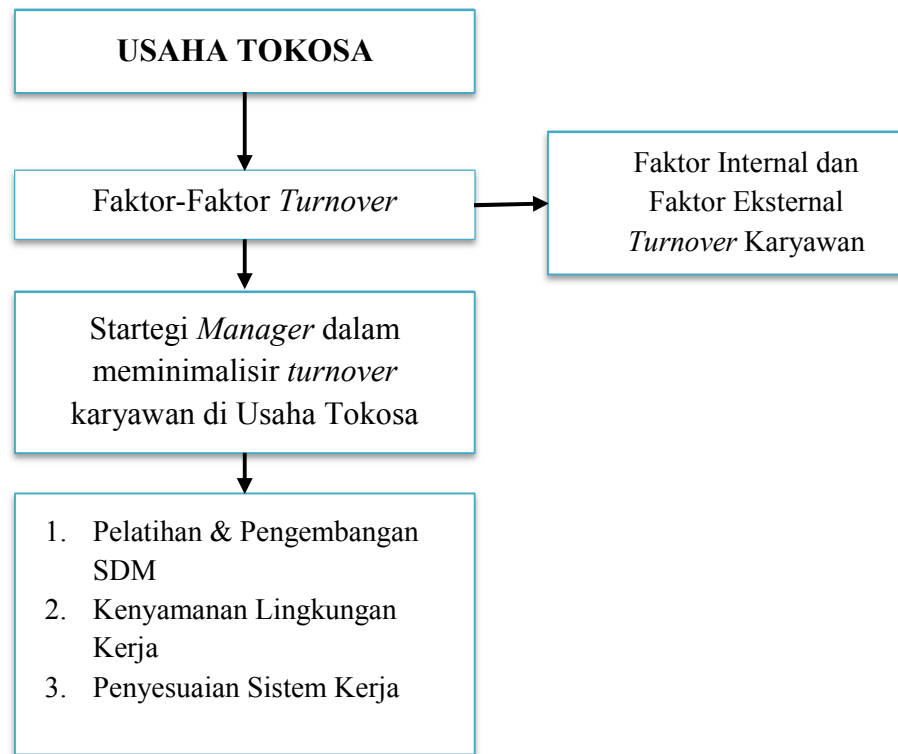
Sumber: Olahan Peneliti (2025).

2.6 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir digunakan untuk memberikan penjelasan singkat tentang gejala yang menjadi masalah penelitian untuk menunjukkan hubungan antara topik yang diteliti, tuntutan untuk memecahkan masalah penelitian, dan konstruksi hipotesis penelitian dalam bentuk bagan alur dengan penjelasan kualitatif.

Untuk lebih jelasnya bagan kerangka berpikir di bawah ini dapat memudahkan untuk memahami alur penelitian dan tujuan akhir yang hendak ingin dicapai:

Bagan 1
Kerangka Berpikir



Sumber: Olahan Peneliti (2025).

Berdasarkan dari bagan di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi *manager* dalam meminimalisir *turnover* karyawan di Usaha Tokosa berfokus pada pelatihan berkelanjutan sebagai upaya meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan. Dengan menyediakan pelatihan secara rutin, karyawan merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang. Berdasarkan Teori Motivasi Maslow, pelatihan memenuhi kebutuhan aktualisasi diri karyawan, yakni kebutuhan tertinggi dalam hierarki Maslow yang melibatkan pengembangan potensi individu secara maksimal. Sementara itu, Teori Herzberg mengidentifikasi pelatihan sebagai motivator, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan memberikan rasa pencapaian dan peluang pertumbuhan karir.

Pemberian insentif menjadi strategi penting lainnya untuk menjaga loyalitas karyawan. Insentif seperti bonus, penghargaan, atau tunjangan tambahan mampu meningkatkan motivasi dan kesejahteraan karyawan.

Strategi ini relevan dengan *Equity Theory* yang menekankan pentingnya keadilan dalam distribusi reward. Jika karyawan merasa penghargaan yang diberikan sesuai dengan usaha dan kontribusi mereka, maka mereka cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dan tidak terdorong untuk mencari peluang di tempat lain. Pemberian insentif juga selaras dengan kebutuhan tingkat dasar dalam Teori Maslow, yaitu kebutuhan fisiologis dan keamanan.

Komunikasi yang efektif juga menjadi indikator kunci dalam meminimalisir *turnover* karyawan. Dengan menciptakan saluran komunikasi yang terbuka, *manager* dapat memahami keluhan, harapan, dan kebutuhan karyawan, serta memberikan arahan yang jelas terkait tujuan organisasi. Strategi ini sejalan dengan *Job Embeddedness Theory*, yang menyebutkan bahwa keterikatan kerja dipengaruhi oleh ikatan sosial dan hubungan interpersonal di tempat kerja.

Kepemimpinan transformasional menjadi pendekatan *managerial* yang berperan signifikan dalam mengurangi *turnover*. *Manager* yang menerapkan gaya kepemimpinan ini mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan melalui visi yang jelas, dukungan emosional, serta pemberdayaan individu. Hal ini relevan dengan Teori Herzberg, karena kepemimpinan transformasional dapat bertindak sebagai motivator yang meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, dengan memberikan perhatian khusus pada kebutuhan individu, gaya kepemimpinan ini juga membantu memenuhi kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri dalam Teori Maslow.

Secara keseluruhan, strategi yang diterapkan *manager* Usaha Tokosa dalam meminimalisir *turnover* karyawan mencerminkan integrasi berbagai teori motivasi dan keterikatan kerja. Dengan mengkombinasikan pelatihan berkelanjutan, pemberian insentif, komunikasi efektif, dan kepemimpinan transformasional, *manager* tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif tetapi juga memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Strategi ini tidak hanya efektif dalam mempertahankan karyawan, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja dan stabilitas operasional perusahaan secara keseluruhan.