

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum

4.1.1. Sejarah Singkat Berdirinya Usaha Tokosa

Usaha Tokosa adalah sebuah usaha yang berlokasi di Jl. Onolimbu, Kecamatan Lahomi, Kabupaten Nias Barat, Sumatra Utara. Usaha ini didirikan pada tahun 2010 oleh seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berpindah tugas ke daerah tersebut. Awalnya Usaha Tokosa hanya bergerak di bidang penjualan bahan bangunan dan alat tulis kantor (ATK), namun seiring waktu berkembang menjadi usaha yang juga menyediakan peralatan rumah tangga, restoran, dan hotel. Perkembangan ini tidak lepas dari kerja keras dan dukungan masyarakat serta pemerintah setempat.

Lokasi Usaha Tokosa berada di daerah yang sebelumnya merupakan kampung-kampung tradisional. Sejak pemekaran otonomi daerah pada tahun 2008 dan resmi berdirinya pemerintahan Nias Barat pada tahun 2009, daerah ini mulai berkembang. Pada awalnya, belum ada toko atau usaha yang menjual bahan bangunan atau sembako di daerah tersebut. Kehadiran Usaha Tokosa memberikan kontribusi signifikan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat setempat.

4.1.2. Visi dan Misi Usaha Tokosa

A. Visi:

Usaha Tokosa memiliki visi untuk menjadi perusahaan yang unggul dalam menyediakan kebutuhan bahan bangunan, alat tulis kantor (ATK), peralatan rumah tangga, serta layanan restoran dan hotel di Kabupaten Nias Barat. Visi ini mencerminkan komitmen perusahaan untuk terus berkembang dan memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan.

B. Misi:

Adapun misi dari Usaha Tokosa dalam menggapai keberhasilan dan mewujudkannya yakni:

- 1) Menyediakan produk dan layanan berkualitas tinggi yang memenuhi kebutuhan pelanggan.
- 2) Meningkatkan kepuasan pelanggan melalui pelayanan yang ramah, cepat, dan profesional.
- 3) Mengembangkan usaha dengan inovasi dan kerja sama yang baik dengan masyarakat dan pemerintah setempat.
- 4) Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung bagi karyawan untuk mencapai kinerja terbaik.
- 5) Berkontribusi pada pembangunan ekonomi daerah dengan menyediakan lapangan kerja dan mendukung pertumbuhan usaha lokal.

4.1.3. Uraian Tugas dan Tanggungjawab Pengelola Usaha Tokosa

Berikut adalah penjabaran mengenai tugas dan tanggung jawab pengelola Usaha Tokosa Kabupaten Nias Barat:

a) *Manager*

- 1) Mengambil keputusan dalam menetapkan kebijakan dan pengendalian kegiatan perusahaan.
- 2) Menyetujui atau menolak pengangkatan dan pemberhentian karyawan.
- 3) Memelihara dan meningkatkan motivasi kerja karyawan.
- 4) Merencanakan masa depan perusahaan.
- 5) Menyetujui pembelian alat inventaris perusahaan.
- 6) Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas setiap bagian dan menerima laporan tertulis dari setiap bagian.

b) *Wakil Manager*

- 1) Membantu direktur dalam menyusun rencana kerja dan anggaran perusahaan.

- 2) Membantu direktur dalam memimpin dan mengkoordinasikan seluruh aktivitas perusahaan.
 - 3) Membantu direktur dalam mengambil keputusan dan kebijakan yang diperlukan untuk kemajuan perusahaan.
- c) Pemasaran
- 1) Mengedarkan kebutuhan pelanggan dengan melakukan survei dan penggalian informasi.
 - 2) Melacak tren dan memantau persaingan untuk meningkatkan strategi pemasaran.
 - 3) Membuat dan menyebarkan pesan, gambar, dan ide yang mengkomunikasikan nilai-nilai merek.
- d) Staf Pelayanan Toko
- 1) Menyambut pelanggan dengan baik dan menanyakan kebutuhan mereka.
 - 2) Memberikan informasi yang benar kepada pelanggan.
 - 3) Mengecek stok barang dan mempromosikan barang dagangan.
 - 4) Membuat laporan penjualan dan menjaga hubungan baik dengan pelanggan.
 - 5) Membantu pelanggan dalam menemukan barang tertentu dan menjaga kebersihan area kerja.
- e) Petugas Gudang
- 1) Bertanggung jawab atas keluar masuknya barang di gudang.
 - 2) Mengecek dan mencatat surat penerimaan produk.
 - 3) Membantu dalam pengelolaan stok barang dan membongkar muatan barang yang datang.
 - 4) Menandatangani surat penerimaan barang dan melakukan pengecekan sebelum pengiriman.
 - 5) Mendata dan membuat laporan keluar masuk barang serta menjaga kebersihan dan keamanan gudang.
- f) Supir Truk
- 1) Mengantar barang yang akan dikirim.

- 2) Bertanggung jawab terhadap keamanan barang selama pengiriman.
- 3) Melakukan pengecekan awal sebelum menggunakan kendaraan.
- 4) Mengirim atau mengambil barang sesuai jadwal yang telah ditentukan.
- 5) Mengecek material yang akan dikirim dan menjaga keamanan barang selama perjalanan.

4.1.4. Hari dan Jam Kerja Operasional Usaha Tokosa

Usaha Tokosa memiliki sistem kerja dari hari Senin hingga Sabtu, dengan jam kerja mulai pukul 08.00 WIB hingga 18.00 WIB. Karyawan bekerja setiap hari dalam rentang waktu tersebut, kecuali hari Minggu. Dengan struktur tugas dan fungsi yang jelas, Usaha Tokosa berhasil mengembangkan usahanya dan memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan di Kabupaten Nias Barat.

4.1.5. Karakteristik Pegawai dan Tenaga Kerja

Berikut adalah tabel yang mencakup karakteristik pegawai dan tenaga kerja di Usaha Tokosa Kabupaten Nias Barat yakni:

Tabel 5

Karakteristik Informan & Jadwal Wawancara

No	Nama	Posisi/Jabatan	Usia (Tahun)	Jenis Kelamin (L/P)	Pendidikan Terakhir
1	Niati Zega	<i>Manager</i> (Owner)	50	P	SMA
2	Dedi Rahmat Eli Waruwu	Koordinator (Wakil <i>Manager</i>)	38	L	Sarjana (S1-Hukum)
3	Desman Daeli	Karyawan	40	L	SMA
4	Yarmadi Waruwu	Karyawan	25	L	SMA
5	Temazatulo Waruwu	Karyawan	41	L	SMA
6	Amos Sokhiwan Waruwu	Karyawan	22	L	SMA
7	Oktorisman	Karyawan	21	L	SMA

	Nobuala Waruwu				
8	Juniarta E. M. Waruwu	Karyawan	26	L	SMA
9	Sesilia Gulo	Karyawan	25	P	SMA
10	Erline Daeli	Karyawan	26	P	SMA
11	Sri Erlina Daeli	Karyawan	22	P	SMA

Sumber: Olahan Peneliti (2025).

Berikut ini adalah identitas dari masing-masing informan yang dipilih dalam penelitian ini:

1. Informan Kunci.

Satu informan kunci yang telah di pilih oleh peneliti untuk mendukung penelitian ini adalah Ibu Niaty Zega. Selaku manajer dalam Usaha Tokosa, ibu Niaty di pilih sebagai informan kunci karena beliau merupakan istri dari pemilik Usaha Tokosa sekaligus memiliki jabatan tinggi yang bertanggungjawab atas Usaha Tokosa.

2. Informan Utama

Yang menjadi informan utama dalam penelitian ini adalah Bapak Dedi Rahmat Eli selaku koordinator pada Usaha Tokosa. Beliau di pilih sebagai koordinator karena Bapak Dedi Rahmat Eli bertanggungjawab untuk mengelola dan mengoordinasikan berbagai tugas dalam sebuah tim.

3. Informan Pendukung

Dalam penelitian ini telah di pilih dua informan pendukung yaitu beberapa karyawan pada Usaha Tokosa. Kedua informan ini di pilih untuk memberikan informasi data yang akan mendukung atau melengkapi informasi dari pada informan kunci dan informan utama, sehingga informasi yang telah diperoleh menjadi terstruktur dengan baik dan akurat.

4.2. Hasil Penelitian

4.2.1. Kondisi Tenaga Kerja di Usaha Tokosa Saat Ini

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, kondisi tenaga kerja di Usaha Tokosa saat ini dapat dikatakan cukup stabil meskipun masih menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawan dalam jangka waktu yang lebih lama. Informan Kunci Ibu Niaty Zebua, selaku *Manager* Usaha Tokosa, menjelaskan bahwa secara umum tenaga kerja yang ada cukup kompeten dalam menjalankan tugasnya, namun masih ada permasalahan dalam hal adaptasi karyawan baru. Ia menyampaikan:

“Sebagian besar karyawan mampu bekerja dengan baik, tetapi ada beberapa yang belum bisa bertahan lama. Mungkin karena beban kerja atau faktor lain yang membuat mereka memilih keluar.”

Sementara itu, Dedi Rahmat Eli Waruwu, sebagai Koordinator, menambahkan bahwa sistem kerja yang ada sudah cukup baik, tetapi masih perlu beberapa perbaikan terutama dalam aspek pembinaan dan komunikasi. Ia mengungkapkan:

“Kami sebenarnya sudah memberikan pengarahan di awal, tetapi mungkin ada beberapa karyawan yang masih merasa kurang nyaman atau belum bisa menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja.”

Berdasarkan wawancara dengan para karyawan, secara umum mereka menilai bahwa kondisi kerja di Usaha Tokosa sudah cukup baik, namun masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan. Beberapa karyawan merasa bahwa suasana kerja cukup nyaman, tetapi ada kendala dalam komunikasi dengan atasan serta kurangnya sistem penghargaan yang dirasakan adil.

Wawancara dengan salah seorang karyawan, Bapak Desman Daeli, seorang karyawan, mengungkapkan:

“Kami merasa cukup nyaman bekerja di sini, tetapi terkadang komunikasi dengan atasan kurang lancar. Kadang-kadang kami tidak mendapatkan arahan yang

jelas terkait pekerjaan yang harus dilakukan, sehingga terjadi kesalahpahaman. Karena kami keseringan saling menghandel semua pekerjaan"

Hal tersebut dikuatkan juga dengan hasil jawaban wawancara Bapak Yarmadi Waruwu, karyawan lainnya, menambahkan:

"Saya melihat bahwa kondisi kerja cukup stabil, tetapi sistem penghargaan perlu ditingkatkan. Ada beberapa karyawan yang bekerja keras, tetapi kurang mendapat apresiasi, sehingga semangat kerja kerja yah pasti menurun."

Sementara itu, informan Ibu Sri Erlina Daeli juga memberikan pandangannya:

"Lingkungan kerja di sini cukup baik, rekan kerja saling membantu, tetapi ada beberapa peraturan yang kurang jelas dan sering berubah-ubah, sehingga kami bingung harus mengikuti aturan yang mana."

Lebih lanjut lagi berdasarkan hasil observasi peneliti, lingkungan kerja di Usaha Tokosa memang cukup terorganisir, namun ditemukan bahwa masih terdapat beberapa keluhan dari karyawan mengenai komunikasi internal dan sistem penghargaan. Manajemen telah berusaha menciptakan kondisi kerja yang nyaman, namun dalam praktiknya, masih ada celah yang perlu diperbaiki agar tenaga kerja lebih loyal terhadap perusahaan.

Hasil studi dokumentasi juga menunjukkan bahwa dalam beberapa tahun terakhir, Usaha Tokosa telah mengalami beberapa perubahan kebijakan terkait manajemen sumber daya manusia. Namun, belum semua kebijakan ini diimplementasikan secara optimal, sehingga masih ada ketimpangan dalam pelaksanaan aturan yang berdampak pada kenyamanan kerja karyawan. Lebih lanjut dari hasil observasi peneliti, terlihat bahwa Usaha Tokosa telah memiliki struktur kerja yang cukup jelas, tetapi masih ada ruang untuk meningkatkan efektivitas komunikasi antara manajemen dan karyawan. Dokumentasi internal juga menunjukkan adanya upaya

pembinaan bagi karyawan baru, meskipun belum sepenuhnya efektif dalam mengurangi *turnover*.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, dapat disimpulkan bahwa kondisi tenaga kerja di Usaha Tokosa saat ini relatif stabil, dengan sistem kerja yang cukup terorganisir dan lingkungan kerja yang kondusif. Namun, tantangan utama yang dihadapi adalah tingginya tingkat *turnover* karyawan yang disebabkan oleh kurangnya efektivitas komunikasi antara manajemen dan karyawan, sistem penghargaan yang belum optimal, serta ketidakkonsistenan dalam penerapan peraturan kerja. Meskipun manajemen telah berupaya menciptakan kondisi kerja yang nyaman dan melakukan pembinaan bagi karyawan baru, implementasi kebijakan masih perlu ditingkatkan agar dapat mengurangi angka *turnover* dan meningkatkan loyalitas tenaga kerja terhadap perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang lebih sistematis dalam aspek komunikasi internal, penghargaan karyawan, serta adaptasi karyawan baru guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan produktif.

4.2.2. Faktor Utama Penyebab *Turnover* Karyawan

Berdasarkan hasil wawancara, beberapa faktor utama yang menyebabkan *turnover* karyawan di Usaha Tokosa meliputi komunikasi yang kurang efektif, sistem penghargaan yang belum maksimal, dan manajemen konflik yang masih perlu ditingkatkan. Dalam wawancaranya Bapak Desman Daeli, salah satu karyawan, menyampaikan bahwa kurangnya komunikasi antara atasan dan bawahan menjadi salah satu alasan mengapa beberapa karyawan memutuskan untuk keluar. Ia mengatakan:

“Kadang kalau ada masalah, kita tidak tahu harus bicara ke siapa. Akhirnya, beberapa teman memilih keluar daripada bertahan dalam kondisi yang tidak nyaman.”

Hal ini diperkuat oleh Yarmadi Waruwu yang menyatakan bahwa penghargaan terhadap karyawan masih kurang, sehingga motivasi kerja menurun. Ia mengungkapkan:

“Kami bekerja keras, tetapi apresiasi masih kurang. Kalau ada bonus atau insentif, mungkin akan lebih banyak yang bertahan lama.”

Dari hasil observasi peneliti, ditemukan bahwa meskipun Usaha Tokosa memiliki sistem insentif, tetapi belum sepenuhnya memadai untuk meningkatkan loyalitas karyawan. Studi dokumentasi juga menunjukkan bahwa *turnover* lebih banyak terjadi pada karyawan yang merasa kurang mendapatkan penghargaan atas kerja keras mereka.

4.2.3. Pola *Turnover* Karyawan dalam Beberapa Tahun Terakhir

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pola *turnover* di Usaha Tokosa cukup fluktuatif, dengan peningkatan signifikan pada periode tertentu. Menurut informan kunci Ibu Niaty Zebua menyampaikan:

“Kalo disini turnover karyawan lebih sering terjadi pada awal tahun dan setelah Natal. Mungkin karena mereka mencari pekerjaan yang lebih sesuai merantau kesebrang.”

Sementara itu, Juniarta Eli M. Waruwu menambahkan bahwa *turnover* lebih banyak terjadi pada karyawan baru yang tidak bertahan lama. Ia menjelaskan:

“Biasanya yang keluar itu yang baru masuk. Mereka belum terbiasa dengan ritme kerja di sini. Wajar sih kawan-kawan ku yang baru 2-3 bulan kerja mau merantau dan berhenti bekerja disini.”

Dari observasi peneliti, terlihat bahwa *turnover* cenderung tinggi pada posisi yang memiliki tingkat tekanan kerja lebih tinggi. Dokumentasi perusahaan juga menunjukkan bahwa dalam dua tahun terakhir, *turnover* paling tinggi terjadi pada sektor restoran dibandingkan sektor peralatan rumah tangga dan hotel.

4.2.4. Pola Spesifik dalam *Turnover* Karyawan

Informan mengungkapkan bahwa *turnover* lebih sering terjadi di divisi tertentu dan pada masa-masa tertentu. Bapak Temazatulo Waruwu menjelaskan dalam wawacaranya:

“Turnover lebih sering terjadi di bagian restoran, karena beban kerja di sana lebih berat dan tekanan kerja lebih tinggi dibandingkan bagian lain.”

Selanjutnya informan Ibu Sri Erlina Daeli menambahkan bahwa *turnover* lebih tinggi pada musim liburan dan akhir tahun. Ia menyatakan:

“Biasanya kalau sudah mendekati tahun baru, banyak yang keluar. Mungkin karena ingin mencari pekerjaan lain atau pulang kampung.”

Dari hasil observasi peneliti, terlihat bahwa faktor lingkungan kerja dan beban kerja memang menjadi penyebab utama *turnover* di beberapa divisi tertentu. Studi dokumentasi juga menunjukkan bahwa divisi dengan tekanan kerja lebih tinggi memiliki tingkat *turnover* yang lebih tinggi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, observasi lapangan, dan studi dokumentasi, dapat disimpulkan bahwa pola *turnover* di Usaha Tokosa cenderung lebih tinggi pada divisi tertentu, terutama di bagian restoran, serta meningkat pada masa-masa tertentu seperti musim liburan dan akhir tahun. Faktor utama yang memengaruhi *turnover* di divisi restoran adalah beban kerja yang lebih berat serta tekanan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan divisi lain. Selain itu, pola *turnover* yang meningkat menjelang akhir tahun mengindikasikan bahwa sebagian karyawan memilih untuk mencari peluang kerja lain atau kembali ke kampung halaman.

Temuan ini menunjukkan bahwa manajemen perlu memperhatikan faktor-faktor pemicu *turnover* di divisi tertentu dan merancang strategi yang lebih efektif, seperti peningkatan kesejahteraan karyawan di bagian dengan beban kerja tinggi serta kebijakan retensi yang lebih baik menjelang musim liburan.

4.2.5. Peran Kepemimpinan dalam Menjaga Karyawan Tetap Bekerja

Peran kepemimpinan sangat penting dalam mempertahankan karyawan. Berdasarkan hasil wawancara, kepemimpinan yang komunikatif dan suportif dapat meningkatkan loyalitas karyawan. Wawancara dengan *Manager*, Ibu Niaty Zebua menjelaskan:

“Ya pastinya kami selalu berusaha untuk mendekatkan diri dengan karyawan, tetapi tentu masih ada kendala.hal itu tidak bisa dipungkiri, ya jadi harus lebih sering mendengar keluhan mereka agar mereka merasa dihargai. Namanya perusahaan ya pasti ada plus minusnya.”

Lebih lanjut lagi dalam wawancara dengan Bapak Dedi Rahmat Eli Waruwu selaku informan utama penelitian menambahkan:

“Kami sudah mulai menerapkan pendekatan yang lebih terbuka, tetapi mungkin masih perlu lebih banyak komunikasi agar hubungan antara atasan dan bawahan lebih baik.”

Observasi peneliti menunjukkan bahwa kepemimpinan di Usaha Tokosa sudah cukup baik, tetapi masih dapat ditingkatkan dalam hal komunikasi dan apresiasi terhadap karyawan. Studi dokumentasi menunjukkan bahwa pelatihan kepemimpinan bagi manajer telah dilakukan, tetapi masih dalam tahap pengembangan.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang komunikatif dan suportif memainkan peran penting dalam mempertahankan karyawan di Usaha Tokosa. Meskipun manajemen telah berupaya mendekatkan diri dengan karyawan dan menerapkan pendekatan yang lebih terbuka, masih terdapat tantangan dalam membangun komunikasi yang lebih efektif serta memberikan apresiasi yang lebih nyata kepada karyawan. Observasi menunjukkan bahwa kepemimpinan di perusahaan ini sudah cukup baik, namun masih dapat ditingkatkan terutama dalam hal mendengarkan keluhan karyawan dan meningkatkan rasa penghargaan terhadap mereka.

Selain itu, meskipun pelatihan kepemimpinan telah dilakukan, masih diperlukan pengembangan lebih lanjut agar manajer dapat lebih maksimal dalam membangun hubungan yang lebih erat dengan karyawan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan loyalitas dan mengurangi *turnover*.

4.2.6. Sistem *Rekrutmen* dan Seleksi Karyawan di Usaha Tokosa

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan dapat dikategorikan bahwa sistem *rekrutmen* di Usaha Tokosa sudah cukup baik, tetapi masih ada beberapa kendala dalam seleksi karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hasil wawancara dengan *Manager*, Ibu Niaty Zebua:

“sebenarnya kami menerima para pekerja itu kadang ya tanpa seleksi, namun selama beberapa taun terakhir kami melakukan seleksi berdasarkan pengalaman dan keterampilan, tetapi masih ada beberapa yang kurang cocok setelah bekerja di sini.”

Sementara itu, informan Desman Daeli menambahkan bahwa ada tantangan dalam mendapatkan karyawan yang benar-benar siap bekerja. Ia menjelaskan:

“Kadang yang masuk tidak sesuai dengan ekspektasi, jadi akhirnya mereka tidak bertahan lama.”

Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa proses *rekrutmen* di Usaha Tokosa sudah dilakukan secara sistematis, tetapi masih memerlukan penyempurnaan dalam hal penyesuaian antara kualifikasi karyawan dan tuntutan pekerjaan. Studi dokumentasi menunjukkan bahwa seleksi karyawan lebih banyak didasarkan pada pengalaman kerja sebelumnya, tetapi belum sepenuhnya mempertimbangkan aspek ketahanan dalam menghadapi tekanan kerja.

Dari keseluruhan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, dapat disimpulkan bahwa Usaha Tokosa telah memiliki sistem kerja yang cukup baik, tetapi masih ada beberapa aspek yang perlu diperbaiki untuk mengurangi *turnover* karyawan, terutama dalam hal

komunikasi, sistem penghargaan, dan strategi *rekrutmen* yang lebih selektif.

4.2.7. Program atau Kebijakan yang Telah Diterapkan untuk Meningkatkan Loyalitas Karyawan

Usaha Tokosa telah menerapkan beberapa program dan kebijakan untuk meningkatkan loyalitas karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Niaty Zebua, selaku *Manager* Usaha Tokosa, perusahaan telah mengadopsi kebijakan kesejahteraan karyawan yang mencakup tunjangan kesehatan dan bonus tahunan. Dalam wawancaranya beliau menjelaskan bahwa:

“Kami disini sebenarnya selalu ingin memastikan bahwa karyawan merasa dihargai dan memiliki alasan kuat untuk tetap bekerja di sini.”

Hasil wawancara dengan Bapak Dedi Rahmat Eli Waruwu, sebagai Koordinator Usaha Tokosa, juga menyampaikan bahwa kebijakan fleksibilitas jam kerja diterapkan untuk memberikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. beliau menyampaikan:

“Karyawan yang merasa nyaman akan lebih bertahan lama di perusahaan, ada kok disini yang sudah bertahun-tahun, sejak awal beroperasinya udaha kita disini, dan ada juga puluhan karyawan yang keluar masuk.”

Dari hasil observasi, terlihat bahwa Usaha Tokosa telah memberikan fasilitas tempat istirahat yang memadai, serta menyediakan kegiatan rekreasi bersama secara berkala untuk meningkatkan kebersamaan antar karyawan.

Studi dokumentasi menunjukkan bahwa Usaha Tokosa telah melakukan evaluasi tahunan terhadap efektivitas kebijakan yang diterapkan. Namun, masih ditemukan beberapa keluhan dari karyawan mengenai ketepatan waktu pencairan tunjangan. Beberapa karyawan juga

memberikan pandangan positif terhadap kebijakan ini. ungkap Desman Daeli:

“Saya merasa lebih dihargai karena ada bonus tahunan dan tunjangan sedikit lah bisa membantu kita di bulan 12,”

Namun, berbeda halnya dengan informan Bapak Temazatulo Waruwu menyebutkan bahwa masih ada aspek yang perlu ditingkatkan, seperti peningkatan gaji berkala . Beliau menyampaikan:

“Ya kalo disini sih masalahnya gaji begitu-gitu saja, nggak ada kenaikan yang signifikan sekali, mentoknya di angka segitu tiap tahun, padahal kerja makin banyak dan tanggungjawab juga banyak. Harusnya ya mesti dinaikan disesuaikan dengan pola kerja juga.”

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, dapat disimpulkan bahwa Usaha Tokosa telah menerapkan berbagai kebijakan untuk meningkatkan loyalitas karyawan, seperti tunjangan kesehatan, bonus tahunan, fleksibilitas jam kerja, serta fasilitas tempat istirahat dan kegiatan rekreasi. Kebijakan ini memberikan dampak positif dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman dan meningkatkan rasa dihargai di kalangan karyawan. Namun, masih terdapat beberapa kendala yang perlu diperbaiki, terutama terkait ketepatan waktu pencairan tunjangan serta kebutuhan akan peningkatan gaji berkala. Meskipun kebijakan ini telah dievaluasi secara tahunan, masih diperlukan perbaikan dan penyempurnaan agar dapat lebih efektif dalam mempertahankan karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja.

4.2.8. Sistem Penghargaan atau Insentif yang Diberikan kepada Karyawan untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh informasi bahwa sistem penghargaan di Usaha Tokosa mencakup bonus dan kegiatan makan-makan setiap. Niaty Zebua menjelaskan bahwa insentif diberikan bagi karyawan yang memiliki pencapaian tertentu. Ungkap beliau

“Kami ingin memberi motivasi kepada mereka agar lebih produktif kadang kami berikan nilai lebih tiap gaji,”

Selanjutnya hasil wawancara dengan Bapak Dedi Rahmat Eli Waruwu menambahkan bahwa karyawan yang memiliki loyalitas tinggi juga mendapatkan penghargaan khusus.

“Setiap tahun, kami memberikan penghargaan kepada karyawan dengan masa kerja lebih dari lima tahun, kami kasih kue tahun baruan.”

Berdasarkan hasil observasi, sistem penghargaan ini telah diterapkan dalam acara tahunan perusahaan. Namun, efektivitasnya masih perlu ditingkatkan, karena beberapa karyawan merasa sistem insentif belum merata. Studi dokumentasi menunjukkan bahwa Usaha Tokosa telah mengalokasikan anggaran khusus untuk insentif dan penghargaan, tetapi masih ada keterbatasan dalam implementasi yang menyebabkan beberapa karyawan merasa kurang dihargai.

Dalam wawancara dengan karyawan, Yarmadi Waruwu menyebutkan bahwa insentif tersebut cukup membantu meningkatkan semangat kerja. Namun, Juniarta Eli M. Waruwu menambahkan bahwa sistem insentif sebaiknya lebih transparan agar tidak menimbulkan kecemburuan di antara karyawan.

4.2.9. Program Pelatihan dan Pengembangan bagi Karyawan serta Dampaknya terhadap Retensi Karyawan

Usaha Tokosa telah menyelenggarakan program pelatihan bagi karyawan guna meningkatkan keterampilan mereka. Niaty Zebua menjelaskan bahwa pelatihan ini mencakup pengembangan keterampilan teknis dan manajerial. Beliau mengungkapkan:

“Kami ingin karyawan terus berkembang sehingga lebih betah bekerja di sini,”

Dedi Rahmat Eli Waruwu menambahkan bahwa program pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas kerja.

“Kami mengadakan pelatihan setiap tiga bulan sekali untuk meningkatkan keterampilan mereka, terutama yang bekerja di bagian restoran dan penginapan.”

Observasi peneliti di lapangan juga menunjukkan bahwa program pelatihan telah berjalan, tetapi partisipasi karyawan masih belum maksimal karena beberapa di antaranya merasa terbebani dengan pekerjaan harian. Lebih lanjut berdasarkan hasil studi dokumentasi menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan meliputi keterampilan komunikasi, manajemen waktu, dan layanan pelanggan. Namun, efektivitas pelatihan ini masih dalam tahap evaluasi.

Dalam wawancara dengan informan Ibu Sri Erlina Daeli mengungkapkan bahwa pelatihan yang diberikan sangat membantu dalam pekerjaannya. Beliau menyampaikan:

“Saya cukup merasa lebih percaya diri dalam melayani pelanggan setelah mengikuti pelatihan ini baik dalam bentuk briefing sebelum memulai kerja ataupun ada instruksi dari ibu Manager dan Koordiantor.”

Namun, berdasar pada jawaban wawancara dengan Bapak Temazatulo Waruwu menambahkan bahwa pelatihan sebaiknya lebih disesuaikan dengan kebutuhan kerja sehari-hari.

4.2.10. Strategi Khusus yang Sudah Diterapkan untuk Mengurangi *Turnover* Karyawan dan Efektivitasnya

Usaha Tokosa telah menerapkan beberapa strategi untuk mengurangi tingkat *turnover* karyawan. Niaty Zebua menyebutkan bahwa salah satu strategi utama adalah meningkatkan komunikasi antara manajemen dan karyawan. beliau menyampaikan bahwa:

“Kami ingin memastikan bahwa karyawan merasa didengar dan diperhatikan,”

Dedi Rahmat Eli Waruwu menambahkan bahwa perusahaan juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan aspirasi mereka melalui pertemuan rutin.

“Setiap bulan, kami mengadakan sesi diskusi untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi karyawan,”

Observasi menunjukkan bahwa strategi ini telah mulai diterapkan, namun masih ada kendala dalam penerapannya karena beberapa karyawan merasa kurang percaya diri untuk menyampaikan pendapat. Studi dokumentasi menunjukkan bahwa tingkat *turnover* mengalami sedikit penurunan setelah strategi ini diterapkan, meskipun masih belum mencapai target yang diharapkan.

Dalam wawancara, Desman Daeli menyebutkan bahwa strategi ini cukup membantu, tetapi masih ada ruang untuk perbaikan.

“Ya untuk saat ini saya merasa cukup nyaman ya bekerja di sini karena ada peningkatan komunikasi yang lebih baik dari pihak pimpinan kerja dari pada yang sebelum-sebelumnya.”

Namun, Juniarta Eli M. Waruwu menambahkan bahwa perusahaan perlu lebih aktif dalam menindaklanjuti masukan dari karyawan agar strategi ini lebih efektif.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, dapat disimpulkan bahwa Usaha Tokosa telah menerapkan strategi peningkatan komunikasi antara manajemen dan karyawan untuk mengurangi tingkat *turnover*. Upaya ini mencakup pertemuan rutin dan sesi diskusi untuk menampung aspirasi karyawan, yang telah memberikan dampak positif dalam meningkatkan kenyamanan kerja. Namun, masih terdapat kendala dalam penerapannya, seperti kurangnya keberanian beberapa karyawan untuk menyampaikan pendapat dan perlunya tindak lanjut yang lebih konkret terhadap masukan yang diberikan. Meskipun strategi ini telah menunjukkan penurunan tingkat *turnover*, perbaikan lebih lanjut masih diperlukan agar hasil yang dicapai lebih optimal.

4.2.11. Alasan Utama Karyawan Memilih Bekerja di Usaha Tokosa

Salah satu alasan utama karyawan memilih bekerja di Usaha Tokosa adalah ketersediaan lapangan pekerjaan di daerah Kabupaten Nias Barat yang terbatas. Seperti yang diungkapkan oleh Temazatulo Waruwu:

"Saya memilih bekerja di sini karena memang sulit mendapatkan pekerjaan lain. Selain itu, Usaha Tokosa cukup dikenal sebagai usaha yang berkembang dan dekat dengan daerah tempat tinggal saya juga, daripada saya harus merantau diluar daerah ataupun di Kota Gunungsitoli, itu masih belum tentu dapat kerja."

Hal ini menunjukkan bahwa faktor utama yang mendorong individu bekerja di perusahaan ini adalah kesempatan kerja yang tersedia. Selain itu, faktor kenyamanan dalam lingkungan kerja juga menjadi pertimbangan. Juniarta Eli M. Waruwu menambahkan:

"Saya merasa cukup nyaman di sini, setidaknya pekerjaan ini bisa mencukupi kebutuhan sehari-hari. Mau gimana lagi nyari kerjaan sekarang susah apalagi di zaman sekarang mengharuskan yang udah sarjana paling tidak."

Meskipun demikian, ada juga yang mempertimbangkan fleksibilitas dalam pekerjaan sebagai alasan utama bergabung dengan perusahaan. Berdasarkan hasil observasi peneliti, banyak karyawan yang memilih bekerja di Usaha Tokosa karena memiliki latar belakang pendidikan yang tidak terlalu tinggi sehingga opsi pekerjaan yang tersedia bagi mereka terbatas. Selain itu, sistem *rekrutmen* yang relatif sederhana juga menjadi faktor yang menarik bagi calon pekerja.

Dari studi dokumentasi, diketahui bahwa Usaha Tokosa memberikan peluang kerja bagi individu tanpa pengalaman kerja yang signifikan. Hal ini menjadikan perusahaan sebagai pilihan bagi banyak pencari kerja pemula yang ingin mendapatkan pengalaman dalam dunia kerja.

Namun, beberapa karyawan juga menyatakan bahwa gaji yang ditawarkan di Usaha Tokosa bukanlah yang terbaik, tetapi karena tidak banyak pilihan lain, mereka tetap memilih untuk bekerja di sana. Hal ini diungkapkan oleh informan bapak Desman Daeli:

"Kalau ada pilihan lain yang lebih baik, mungkin saya akan pertimbangkan untuk pindah."

Secara keseluruhan, peneliti menyimpulkan bahwa faktor utama yang membuat karyawan memilih bekerja di Usaha Tokosa adalah kesempatan kerja yang tersedia, kenyamanan lingkungan kerja, fleksibilitas pekerjaan, serta kesempatan mendapatkan pengalaman kerja.

4.2.12. Faktor yang Membuat Karyawan Bertahan Bekerja di Perusahaan

Faktor utama yang membuat karyawan bertahan di Usaha Tokosa adalah stabilitas pekerjaan dan hubungan sosial yang baik antar karyawan. Dedi Rahmat Eli Waruwu menyebutkan:

"Saya tetap bertahan karena suasana kerja di sini cukup nyaman sih menurut saya, saya sudah akrab dengan teman-teman kerja. Saya juga susah kalau cari kerja lain."

Selain faktor sosial, adanya penghasilan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar juga menjadi alasan utama. Yarmadi Waruwu selaku informan pendukung menyampaikan dalam wawancaranya:

"Walaupun gaji tidak terlalu tinggi, setidaknya pekerjaan ini bisa mencukupi kebutuhan harian saya."

Faktor ini menunjukkan bahwa meskipun gaji tidak ideal, stabilitas penghasilan masih menjadi pertimbangan utama. Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa kebanyakan karyawan yang bertahan telah bekerja selama lebih dari dua tahun dan memiliki keterikatan emosional dengan lingkungan kerja. Studi dokumentasi menunjukkan bahwa *turnover* lebih sering terjadi di kalangan karyawan baru dibandingkan dengan karyawan lama yang telah beradaptasi.

Selain itu, beberapa karyawan merasa bahwa perusahaan memberi kesempatan bagi mereka untuk belajar keterampilan baru. Ungkap informan Ibu Sri Erlina Daeli:

"Saya merasa bisa belajar banyak, terutama tentang bagaimana mengelola barang dan melayani pelanggan,"

Namun, ada juga karyawan yang bertahan karena sulitnya mendapatkan pekerjaan lain. Ungkap Desman Daeli:

"Sebenarnya saya ingin mencari pekerjaan lain, tetapi belum ada yang cocok".

Berdasarkan jawaban informan Desman Daeli tersebut hal ini menunjukkan bahwa ada faktor keterpaksaan dalam keputusan untuk bertahan.

Berdasarkan temuan penelitian, faktor utama yang membuat karyawan bertahan di Usaha Tokosa adalah stabilitas pekerjaan, hubungan sosial yang baik, dan keterikatan emosional dengan lingkungan kerja. Meskipun gaji tidak terlalu tinggi, penghasilan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar menjadi pertimbangan penting bagi karyawan. Selain itu, kesempatan untuk belajar keterampilan baru juga menjadi faktor pendukung dalam mempertahankan karyawan. Namun, masih terdapat aspek keterpaksaan dalam keputusan bertahan, terutama bagi karyawan yang kesulitan mencari pekerjaan lain. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun lingkungan kerja di Usaha Tokosa cukup nyaman, masih diperlukan upaya lebih lanjut dalam meningkatkan kesejahteraan dan peluang karier bagi karyawan agar loyalitas mereka semakin kuat.

4.2.13. Kendala atau Tantangan yang Dihadapi dalam Bekerja di Usaha Tokosa

Salah satu kendala utama yang dihadapi karyawan di Usaha Tokosa adalah sistem manajemen yang kurang jelas. Ungkap Temazatul Waruwu.

"Kadang aturan kerja tidak terlalu jelas, jadi kami bingung harus bagaimana, kadang kami juga tidak tahu bagaimana porsi kerja kami disini."

Selain itu, beban kerja yang tinggi dengan imbalan yang dirasa belum sepadan juga menjadi tantangan bagi karyawan. kata Juniarta Eli M. Waruwu dalam wawancaranya:

"Kami sering bekerja lembur, tapi kadang tidak ada tambahan yang sesuai, ini kadang yang jadi dilema untuk kami."

Lebih lanjut lagi berdasarkan hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa karyawan sering merasa kelelahan akibat tuntutan pekerjaan yang tinggi, terutama di saat-saat ramai pelanggan. Studi dokumentasi menunjukkan bahwa jam kerja yang panjang dan kurangnya sistem *shift* yang jelas menjadi salah satu penyebab utama keluhan karyawan. Tantangan lainnya adalah komunikasi yang kurang efektif antara manajemen dan karyawan. "Kadang informasi dari atasan tidak sampai dengan jelas ke kami, sehingga ada kesalahpahaman," ujar Sri Erlina Daeli.

Selain itu, beberapa karyawan merasa bahwa kesempatan untuk berkembang dalam perusahaan masih sangat terbatas. Ungkap Yarmadi Waruwu, Hal ini menunjukkan perlunya perbaikan dalam sistem pengembangan karier.

"Saya merasa posisi kerja disini begitu-gitu saja, tidak ada perkembangan, meskipun sudah lama bekerja."

Berdasarkan temuan penelitian, kendala utama yang dihadapi karyawan di Usaha Tokosa meliputi sistem manajemen yang kurang jelas, beban kerja tinggi dengan imbalan yang belum sepadan, serta komunikasi yang kurang efektif antara manajemen dan karyawan. Ketidakjelasan aturan kerja dan sistem *shift* mengakibatkan kebingungan dalam pembagian tugas, sementara jam kerja yang panjang sering kali menyebabkan kelelahan. Selain itu, keterbatasan peluang pengembangan karier juga menjadi faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Oleh karena itu, diperlukan perbaikan dalam manajemen operasional, kebijakan kesejahteraan karyawan, serta sistem komunikasi internal agar lingkungan kerja menjadi lebih kondusif dan karyawan merasa lebih dihargai.

4.2.14. Hal yang Bisa Diperbaiki oleh Manajemen Agar Karyawan Merasa Lebih Nyaman

Banyak karyawan berharap agar sistem manajemen lebih transparan dan jelas. Ungkap informan Dedi Rahmat Eli Waruwu dalam wawancaranya:

"Kalau aturan kerja lebih jelas dan ada kejelasan tentang jenjang karier, pasti lebih nyaman,"

Selain itu, peningkatan kesejahteraan karyawan juga menjadi salah satu hal yang perlu diperbaiki kata Temazatulo Waruwu dalam wawancaranya:

"Kami berharap sih disini gaji sebaiknya disesuaikan dengan beban kerja kami, karena beda karyawan usaha restoran dan beda gaji di bagian penginapan dna begitu juga di bagian toko."

Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa ada kebutuhan untuk perbaikan dalam sistem penghargaan dan insentif. Studi dokumentasi mengungkap bahwa perusahaan masih belum memiliki kebijakan penghargaan yang jelas bagi karyawan yang bekerja dengan baik. Komunikasi antara manajemen dan karyawan juga perlu ditingkatkan. ujar Desman Daeli.

"Kadang kami merasa tidak didengar, padahal kami punya banyak masukan untuk perbaikan perusahaan,"

Selain itu, beberapa karyawan berharap ada pelatihan tambahan untuk meningkatkan keterampilan mereka.

Berdasarkan temuan penelitian, harapan utama karyawan di Usaha Tokosa adalah adanya sistem manajemen yang lebih transparan, peningkatan kesejahteraan, serta komunikasi yang lebih efektif antara

manajemen dan karyawan. Kejelasan aturan kerja dan jenjang karier menjadi faktor penting dalam menciptakan kenyamanan kerja. Selain itu, penyesuaian gaji berdasarkan beban kerja serta kebijakan penghargaan dan insentif yang lebih jelas juga menjadi kebutuhan mendesak. Karyawan merasa perlunya perbaikan dalam komunikasi dengan manajemen agar aspirasi mereka lebih didengar. Selain itu, peningkatan keterampilan melalui pelatihan tambahan juga diharapkan dapat membuka peluang pengembangan karier yang lebih baik.

4.3. Pembahasan

4.3.1. Faktor-Faktor yang Menyebabkan Tingginya *Turnover* Karyawan Di Usaha Tokosa

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa *turnover* karyawan di Usaha Tokosa dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu kompensasi yang kurang kompetitif, beban kerja yang tinggi, minimnya jenjang karir, serta lingkungan kerja yang kurang kondusif. Faktor-faktor ini dapat dianalisis menggunakan beberapa teori utama, yakni Teori Motivasi (Maslow dan Herzberg), Teori Keadilan (Equity Theory), serta Teori Keterikatan Kerja (*Job Embeddedness Theory*).

Faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* karyawan di usaha tokosa adalah sebagai berikut:

1. Kompensasi/Gaji yang Kurang Kompetitif

Salah satu alasan utama *turnover* yang tinggi di Usaha Tokosa adalah gaji yang dianggap kurang sesuai dengan beban kerja. Berdasarkan Teori Keadilan (Adams, 1965), karyawan cenderung membandingkan imbalan yang mereka terima dengan usaha yang diberikan serta kondisi kerja di perusahaan lain. Ketika mereka merasa bahwa upah yang diterima tidak sebanding dengan kontribusi yang diberikan, maka ketidakpuasan akan muncul dan mendorong mereka untuk mencari pekerjaan lain yang lebih menguntungkan.

Hasil wawancara dengan informan mendukung teori ini, sebagaimana dinyatakan oleh Desman Daeli bahwa gaji yang diterima tidak

sepadan dengan pekerjaan yang dilakukan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Yarmadi Waruwu yang menyoroti kurangnya insentif tambahan sebagai faktor yang memperburuk kepuasan kerja. Manajer Usaha Tokosa, Ibu Niaty Zebua, juga mengakui bahwa gaji yang diberikan masih dianggap kurang kompetitif dibandingkan dengan perusahaan lain.

Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Setiawan (2022) yang menemukan bahwa kompensasi yang rendah berkontribusi terhadap meningkatnya *turnover* karyawan dalam industri jasa. Dalam konteks Usaha Tokosa, rendahnya kompensasi menyebabkan karyawan merasa kurang dihargai, sehingga mereka cenderung mencari pekerjaan dengan gaji yang lebih baik.

2. Beban Kerja yang Tinggi

Selain kompensasi, beban kerja yang tinggi juga menjadi faktor signifikan dalam *turnover* karyawan. Berdasarkan Teori Motivasi Herzberg faktor ketidakpuasan kerja (*hygiene factors*) seperti kondisi kerja yang berat dapat menurunkan motivasi karyawan dan menyebabkan mereka meninggalkan pekerjaan. Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres dan kelelahan, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap produktivitas serta loyalitas karyawan.

Sebagaimana diungkapkan oleh Desman Daeli dan Yarmadi Waruwu, karyawan sering kali harus bekerja lebih dari jam kerja normal tanpa kompensasi yang sesuai. Juniarta Eli M. Waruwu juga menambahkan bahwa pekerjaan yang menguras tenaga dan kurangnya waktu istirahat membuat banyak karyawan merasa jenuh. Dalam perspektif *Job Embeddedness Theory* (Mitchell et al., 2021), ketika faktor beban kerja dan stres meningkat tanpa adanya kompensasi yang memadai, keterikatan karyawan terhadap perusahaan melemah, sehingga mereka lebih mudah untuk keluar dan mencari peluang kerja di tempat lain.

3. Minimnya Jenjang Karir

Minimnya peluang pengembangan karir di Usaha Tokosa juga berperan dalam tingginya *turnover* karyawan. Teori Maslow dikutip dalam

penelitian Isminati (2024),) menyatakan bahwa individu memiliki kebutuhan akan aktualisasi diri, termasuk pengembangan karir dan peningkatan keterampilan. Jika karyawan merasa tidak memiliki peluang untuk berkembang, mereka akan mencari perusahaan lain yang dapat memberikan prospek karir yang lebih baik.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa banyak karyawan merasa stagnan karena tidak adanya kejelasan mengenai jenjang karir dan pelatihan keterampilan. Sri Erlina Daeli mengungkapkan bahwa kurangnya kesempatan promosi menyebabkan banyak karyawan memilih untuk mencari pekerjaan lain. Juniarta Eli M. Waruwu juga menekankan pentingnya pelatihan sebagai faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan. Tanpa adanya pelatihan dan peningkatan keterampilan, karyawan merasa bahwa mereka tidak mendapatkan nilai tambah dari pekerjaannya.

Temuan ini didukung oleh penelitian terdahulu oleh Susanto (2023) yang menunjukkan bahwa kurangnya kesempatan pengembangan karir berkontribusi terhadap rendahnya keterikatan karyawan pada perusahaan. Dalam konteks Usaha Tokosa, minimnya pelatihan dan jalur karir yang jelas menjadi salah satu pemicu utama *turnover*.

4. Lingkungan Kerja yang Kurang Kondusif

Kurangnya komunikasi antara manajemen dan karyawan juga berkontribusi terhadap *turnover*. Dalam Teori Keadilan, komunikasi yang tidak efektif dapat menciptakan persepsi ketidakadilan dalam organisasi, yang pada akhirnya menurunkan keterlibatan dan loyalitas karyawan. Sebagaimana diungkapkan oleh Temazatulo Waruwu, banyak karyawan merasa kesulitan menyampaikan keluhan atau masukan karena tidak adanya mekanisme komunikasi yang terbuka.

Dalam perspektif *Job Embeddedness Theory*, hubungan sosial yang kuat antara karyawan dan manajemen dapat meningkatkan keterikatan terhadap organisasi. Namun, jika komunikasi tidak berjalan dengan baik, keterikatan tersebut melemah dan meningkatkan kecenderungan untuk keluar dari perusahaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan Sastrawan dkk (2022) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kurang

mendukung, termasuk komunikasi yang buruk, berkontribusi terhadap tingginya tingkat *turnover* di berbagai sektor industri.

Berdasarkan analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor utama yang menyebabkan tingginya *turnover* di Usaha Tokosa adalah ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi, beban kerja yang tinggi, kurangnya peluang karir, serta lingkungan kerja yang kurang mendukung. Temuan ini mendukung teori-teori yang digunakan dalam penelitian dan sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut memiliki dampak signifikan terhadap tingkat *turnover* dalam suatu organisasi.

Untuk mengurangi tingkat *turnover*, Usaha Tokosa dapat mengambil langkah-langkah strategis seperti meningkatkan kompensasi dan insentif, mengurangi beban kerja dengan manajemen tugas yang lebih efektif, menyediakan jalur karir yang lebih jelas, serta meningkatkan komunikasi antara manajemen dan karyawan. Dengan demikian, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung, meningkatkan kepuasan karyawan, serta mengurangi tingkat *turnover* dalam jangka panjang.

Sehingga berdasarkan pada pembahasan ini menunjukkan bahwa *turnover* karyawan di Usaha Tokosa dapat dianalisis melalui berbagai teori yang relevan. Faktor-faktor yang ditemukan dalam penelitian ini mendukung teori-teori yang ada serta sejalan dengan penelitian sebelumnya. Oleh karena itu, diperlukan strategi perbaikan yang komprehensif untuk mengatasi permasalahan ini dan meningkatkan retensi karyawan di perusahaan.

4.3.2. Upaya *Manager* dalam Meminimalisir *Turnover* Karyawan di Usaha Tokosa

4.3.2.1. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan salah satu faktor kunci dalam meningkatkan retensi karyawan dan mengurangi tingkat *turnover*. Menurut teori Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) oleh Noe dikutip dalam Arumingtyas dkk (2022:94-105), pelatihan dan pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan agar dapat berkontribusi lebih efektif dalam organisasi. Usaha Tokosa telah menyelenggarakan program pelatihan yang mencakup pengembangan keterampilan teknis dan manajerial, seperti yang dijelaskan oleh Niaty Zebua, *Manager* Usaha Tokosa. Beliau menyatakan, “Kami ingin karyawan terus berkembang sehingga lebih betah bekerja di sini.” Hal ini sejalan dengan teori yang menyebutkan bahwa pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan.

Namun, hasil observasi menunjukkan bahwa partisipasi karyawan dalam program pelatihan masih belum maksimal. Beberapa karyawan merasa terbebani dengan pekerjaan harian, sehingga enggan mengikuti pelatihan. Menurut teori yang dikemukakan oleh Ramdhan & Pasaribu (2022) dalam bukunya yang berjudul: “Manajemen Sumber Daya Manusia, “partisipasi karyawan dalam pelatihan dapat ditingkatkan dengan menyesuaikan jadwal pelatihan dengan beban kerja harian.” Selain itu, pelatihan sebaiknya dirancang sesuai dengan kebutuhan kerja sehari-hari, seperti yang disarankan oleh Bapak Temazatulo Waruwu. Beliau mengungkapkan, “Pelatihan sebaiknya lebih disesuaikan dengan kebutuhan kerja sehari-hari.” Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang relevan dengan tugas harian karyawan akan lebih efektif dalam meningkatkan keterampilan mereka.

Selain itu, studi dokumentasi menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan meliputi keterampilan komunikasi, manajemen waktu, dan layanan pelanggan. Menurut teori oleh MSDM dikutip dalam Salsabila dkk (2024:122-132), pelatihan yang mencakup keterampilan soft skills seperti komunikasi dan manajemen waktu dapat meningkatkan kinerja karyawan

secara signifikan. Ibu Sri Erlina Daeli, salah satu karyawan, mengungkapkan bahwa pelatihan tersebut sangat membantu dalam pekerjaannya. Beliau menyampaikan, “Saya cukup merasa lebih percaya diri dalam melayani pelanggan setelah mengikuti pelatihan ini.” Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan telah memberikan dampak positif terhadap peningkatan kepercayaan diri dan keterampilan karyawan.

Namun, efektivitas pelatihan ini masih dalam tahap evaluasi. Menurut Masita (2020), evaluasi pelatihan perlu dilakukan secara berkala untuk mengukur dampaknya terhadap kinerja karyawan. Usaha Tokosa perlu melakukan evaluasi yang lebih mendalam untuk memastikan bahwa pelatihan yang diberikan benar-benar efektif dalam meningkatkan keterampilan dan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, perusahaan juga perlu mempertimbangkan untuk memberikan insentif tambahan bagi karyawan yang aktif mengikuti pelatihan, seperti yang disarankan oleh teori oleh Dessler dalam Muharni & Wardhani (2021). Insentif tersebut dapat berupa bonus atau penghargaan yang dapat memotivasi karyawan untuk lebih aktif dalam mengikuti pelatihan.

4.3.2.2. Kenyamanan Lingkungan Kerja

Kenyamanan lingkungan kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan. Menurut teori oleh Herzberg (2021), faktor higienis seperti lingkungan kerja yang nyaman dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Usaha Tokosa telah berupaya menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dengan menyediakan fasilitas tempat istirahat yang memadai dan mengadakan kegiatan rekreasi bersama secara berkala. Hal ini sejalan dengan teori yang menyebutkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dapat meningkatkan kebersamaan dan kepuasan kerja karyawan.

Hasil observasi menunjukkan bahwa fasilitas tempat istirahat yang disediakan oleh Usaha Tokosa telah memberikan dampak positif terhadap kenyamanan kerja karyawan. Menurut teori oleh Maslow dalam Supriadi dkk (2021), kebutuhan dasar manusia termasuk kebutuhan akan rasa aman dan

nyaman harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum mencapai tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Dengan menyediakan fasilitas tempat istirahat yang memadai, Usaha Tokosa telah memenuhi kebutuhan dasar karyawan, sehingga mereka merasa lebih nyaman dan betah bekerja di perusahaan tersebut.

Selain itu, kegiatan rekreasi bersama yang diadakan secara berkala juga telah meningkatkan kebersamaan antar karyawan. Menurut Tuckman (2021), kegiatan rekreasi dapat meningkatkan kohesivitas tim dan mengurangi stres kerja. Bapak Dedi Rahmat Eli Waruwu, Koordinator Usaha Tokosa, menyatakan bahwa karyawan yang merasa nyaman akan lebih bertahan lama di perusahaan. Beliau menyampaikan, “Karyawan yang merasa nyaman akan lebih bertahan lama di perusahaan.” Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan kegiatan rekreasi bersama telah memberikan dampak positif terhadap retensi karyawan.

Namun, masih terdapat beberapa kendala yang perlu diperbaiki, terutama terkait ketepatan waktu pencairan tunjangan. Menurut Bogar dkk (2021), ketepatan waktu dalam pemberian tunjangan dan insentif dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Beberapa karyawan mengeluhkan ketepatan waktu pencairan tunjangan, yang dapat mengurangi kenyamanan kerja mereka. Usaha Tokosa perlu memperbaiki sistem pencairan tunjangan agar karyawan merasa lebih dihargai dan nyaman bekerja di perusahaan tersebut.

4.3.2.3. Penyesuaian Beban Kerja dan Pemberian Insentif Gaji dan Penghargaan yang Sepadan

Penyesuaian beban kerja dan pemberian insentif gaji serta penghargaan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan retensi karyawan. Menurut teori oleh Vroom dalam Octaviani & Mulyanto (2021), menyampaikan bahwa insentif dan penghargaan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih produktif. Usaha Tokosa telah menerapkan sistem penghargaan yang mencakup bonus tahunan dan kegiatan makan-makan bersama. Niaty Zebua menjelaskan bahwa insentif diberikan

bagi karyawan yang memiliki pencapaian tertentu. Beliau mengungkapkan, “Kami ingin memberi motivasi kepada mereka agar lebih produktif.” Hal ini sejalan dengan teori yang menyebutkan bahwa insentif dan penghargaan dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan.

Namun, efektivitas sistem insentif ini masih perlu ditingkatkan. Beberapa karyawan merasa sistem insentif belum merata, seperti yang diungkapkan oleh Juniarta Eli M. Waruwu. Beliau menyatakan, “Sistem insentif sebaiknya lebih transparan agar tidak menimbulkan kecemburuan di antara karyawan.” Menurut Adams (2023), ketidakadilan dalam pemberian insentif dapat menimbulkan kecemburuan sosial dan mengurangi motivasi kerja. Usaha Tokosa perlu memperbaiki sistem insentif agar lebih transparan dan adil bagi semua karyawan.

Selain itu, penyesuaian beban kerja juga perlu diperhatikan. Bapak Temazatulo Waruwu menyebutkan bahwa beban kerja yang semakin banyak tidak diimbangi dengan peningkatan gaji yang signifikan. Beliau menyampaikan, “Ya kalo disini sih masalahnya gaji begitu-gitu saja, nggak ada kenaikan yang signifikan sekali.” Menurut teori oleh Hackman dan Oldham (2021), penyesuaian beban kerja dengan kompensasi yang diberikan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Usaha Tokosa perlu mempertimbangkan untuk menyesuaikan gaji karyawan dengan beban kerja dan tanggung jawab yang mereka emban.

Studi dokumentasi menunjukkan bahwa Usaha Tokosa telah mengalokasikan anggaran khusus untuk insentif dan penghargaan, tetapi masih ada keterbatasan dalam implementasi yang menyebabkan beberapa karyawan merasa kurang dihargai. Menurut teori oleh Lawler (2021), efektivitas sistem insentif dapat ditingkatkan dengan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan terkait insentif dan penghargaan. Usaha Tokosa perlu melibatkan karyawan dalam merancang sistem insentif yang lebih adil dan transparan, sehingga mereka merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih produktif.

Dalam wawancara, Yarmadi Waruwu menyebutkan bahwa insentif tersebut cukup membantu meningkatkan semangat kerja. Namun, masih ada

ruang untuk perbaikan, seperti yang disarankan oleh Juniarta Eli M. Waruwu. Beliau menambahkan bahwa perusahaan perlu lebih aktif dalam menindaklanjuti masukan dari karyawan agar strategi ini lebih efektif. Menurut Kotter dalam Ihwanti & Gunawan (2023:51-59), partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan komitmen dan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Usaha Tokosa perlu lebih aktif dalam menampung dan menindaklanjuti masukan dari karyawan agar sistem insentif dan penghargaan yang diterapkan lebih efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja dan retensi karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, dapat disimpulkan bahwa Usaha Tokosa telah menerapkan berbagai strategi untuk meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan, seperti pelatihan dan pengembangan karyawan, penciptaan lingkungan kerja yang nyaman, serta penyesuaian beban kerja dan pemberian insentif gaji dan penghargaan. Namun, masih terdapat beberapa kendala yang perlu diperbaiki, terutama terkait efektivitas pelatihan, ketepatan waktu pencairan tunjangan, dan transparansi sistem insentif. Dengan memperbaiki kendala tersebut, Usaha Tokosa dapat lebih efektif dalam mempertahankan karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja mereka.