

## ANALISIS TINGKAT PERPUTARAN KARYAWAN BAGIAN MARKETING TABUNGAN DI PT. BPR INDRA CANDRA

I Gusti Made Dharma Hartawan

Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Satya Dharma Singaraja <sup>1</sup>

Email: dharmahartawan74@gmail.com

---

### Artikel info

---

#### Keywords:

Turnover, Lingkungan Kerja  
Internal.

***Abstract.** PT. BPR Indra Candra as a business institution is inseparable from the level of competition, especially in the field of Human Resources, with a lot of competition does not rule out the possibility that the company will fail, given the development of an increasing workforce is very closely related to turnover and labor. With a good labor Recruitment analysis will be able to increase the development of the number of recruits that are able to create positive company performance. But on the data development of the number of workers in the company PT. BPR INDRA CANDRA has seen a decline every year.*

*The purpose of this study was to analyze the level of labor turnover in the Marketing savings section at PT BPR Indra Candra. The analysis technique used is descriptive qualitative. The results showed the cause of employee turnover in the Marketing department at PT. BPR Indra Candra is an internal work environment factor, which includes first, less intense communication and secondly, the opportunity to work elsewhere.*

***Abstrak.** PT. BPR Indra Candra sebagai instusi bisnis tidak lepas dari tingkat persaingan, khususnya di bidang Sumber Daya Manusia, dengan banyaknya persaingan tidak menutup kemungkinan bahwa perusahaan akan mengalami kegagalan, mengingat perkembangan jumlah tenaga kerja yang meningkat sangat erat hubungannya dengan turnover dan tenaga kerja. Dengan adanya analisis Recruitment tenaga kerja yang baik akan dapat meningkatkan perkembangan jumlah teanaga yang di recruit sehingga mampu menciptakan kinerja perusahaan yang positif. Namun pada data perkembangan jumlah tenaga kerja pada perusahaan PT. BPR INDRA CANDRA terlihat mengalami penurunan setiap tahunnya.*

*Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis tingkat perputran tenaga kerja bagian Marketing tabungan di PT BPR Indra Candra. Teknik analisis yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan penyebab terjadinya turnover pegawai pada bagian Marketing di PT. BPR Indra Candra adalah factor lingkungan kerja internal, yang mencakup pertama, komunikasi yang kurang intens dan yang kedua, adanya peluang untuk bekerja di tempat lain..*

---

**Coresponden author:**

Email:

dharmahartawan74@gmail.com

---

## PENDAHULUAN

Instusi bisnis PT. BPR Indra Candra tidak lepas dari tingkat persaingan, khususnya di bidang Sumber Daya Manusia, dengan banyaknya persaingan tidak menutup kemungkinan bahwa perusahaan akan mengalami kegagalan. Untuk itu perusahaan haruslah memperhatikan faktor-faktor yang dapat menyebabkan kegagalan bagi perusahaan itu sendiri dengan serius. Salah satu penyebab kegagalan ini adalah faktor pengelola sumber daya manusia. Untuk mengantisipasi hal tersebut maka diperlukan adanya pengelolaan sumber daya manusia dengan baik. Sumber daya manusia merupakan salah satu penentu keberhasilan bagi suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Saeka dan Suana (2016) mengatakan bahwa sumber daya manusia berperan penting dalam organisasi, tanpa didukung dengan sumber daya manusia yang baik maka suatu organisasi akan menghadapi masalah dalam pencapaian tujuannya, sebagai faktor penting dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan. Kiranya perlu peneliti sampaikan, bahwa kurun waktu tiga tahun ini *turnover* tenaga kerja bagian *Marketing* relatif tinggi.

Hal ini tercermin dari adanya rasa ketidaknyamanan dalam bekerja disebabkan terjun langsung dilapangan dan berhadapan langsung dengan nasabah yang belum di ketahui sifatnya. dan sering terjadinya keluhan seperti capek, panas ,di tempatkan di tempat yang pedalaman jauh ,dan target yang besar dan harus bisa dicapai menyebabkan adanya rasa tidak kuat untuk bertahan dalam menjalani pekerjaan. Dapat dikatakan, tenaga kerja belum memahami tugasnya, sehingga tenaga kerja cenderung berhenti.

Secara terorisitas kualitas karyawan dapat ditingkatkan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (Job Requiremet) yang diawali dari proses rekrutmen. Menurut Simamora (2014) menyimpulkan

bahwa rekrutmen (*Recruitment*) merupakan serangkaian aktivitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Adapun faktor yang juga mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan yaitu *Recruitment*. *Recruitment* sangat penting bagi seluruh fungsi perusahaan, karena sistem operasional dan manajemen digerakkan oleh tenaga kerja (Prabasari dan Netra, 2014).Perusahaan harus mampu menaungi kegiatan antar karyawan dalam pengerjaan tugasnya. Namun, dalam perjalananya karyawan tetap saja merasa tidak nyaman, yang menyebabkan *turnover* tenaga kerja. Menurut Handoko (2014), *turnover* merupakan tantangan khusus bagi pengembangan sumber daya manusia. Karena kejadian-kejadian tersebut tidak dapat diperkirakan, kegiatan-kegiatan pengembangan harus mempersiapkan setiap saat pengganti karyawan yang keluar. Di lain pihak, dalam banyak kasus nyata, program pengembangan perusahaan yang sangat baik justru meningkatkan *turnover*.

Pergantian tenaga kerja atau keluar masuknya karyawan dari organisasi adalah suatu fenomena penting dalam kehidupan organisasi. Ada kalanya pergantian karyawan memiliki dampak positif. Namun sebagian besar pergantian karyawan membawa pengaruh yang kurang baik terhadap organisasi, baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang. Dalam arti luas, *turnover* diartikan sebagai aliran para karyawan yang masuk dan keluar perusahaan (Ronodipuro dan Husnan, 2015) . Sedangkan Mobley (2011) megemukakan bahwa batasan umum tentang pergantian karyawan adalah berhentinya individu sebagai anggota suatu organisasi dengan disertai pemberian

imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan.

Pada tahun 2017 jumlah karyawan yang dimiliki PT. BPR INDRA CANDRA adalah 320 orang yang terdiri dari pegawai tetap dan pegawai kontrak. Penurunan jumlah pegawai terjadi pada tahun 2018 dan tahun 2019. Pada tahun 2018 jumlah pegawai menurun sebanyak 3 orang dan pada tahun 2019 jumlah pegawai 316 yang terjadi penurunan sebanyak 1 orang. Penurunan jumlah pegawai ini disebabkan oleh berhentinya pegawai dan memilih bekerja di tempat lain dikarenakan target yang diberikan oleh pihak perusahaan tidak dipenuhi sesuai dengan kontrak kerja yang dibuat dan berdampak pada penurunan jumlah pegawai.

Mengingat perkembangan jumlah tenaga kerja yang meningkat sangat erat hubungannya dengan *turnover* dan tenaga kerja. Dengan adanya analisis *Recruitment* tenaga kerja yang baik akan dapat meningkatkan perkembangan jumlah tenaga yang di *recruit* sehingga mampu menciptakan kinerja perusahaan yang positif. Namun pada data perkembangan jumlah tenaga kerja pada perusahaan PT. BPR INDRA CANDRA terlihat mengalami penurunan setiap tahunnya.

*Turnover* jumlah karyawan dari tahun 2017 sampai 2019 mengalami tingkat penurunan yang diikuti oleh sedikitnya pegawai bagian *Marketing* yang masuk. Pada tahun 2017 jumlah karyawan yang keluar 30 orang pegawai, namun pada tahun 2018 jumlah pegawai yang masuk mengalami penurunan sebesar 3,82% dengan jumlah masuk yaitu 15 orang lebih sedikit dibandingkan dengan tahun 2017. Sedangkan pada tahun 2019 jumlah pegawai yang keluar sebanyak 25 orang dan mengalami peningkatan yaitu sebesar 21. Tingkat *turnover* ini disebabkan oleh ketidaksesuaian harapan pegawai dengan beban kerja yang didapatkan yang mengakibatkan banyaknya pegawai yang keluar dibandingkan pegawai yang masuk pada tahun 2017 sampai dengan 2019.

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada PT. BPR INDRA CANDRA yang beralamat di Jalan Pramuka No 10 Singaraja.

Penentuan informan pada penelitian ini dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah teknik dokumentasi, Observasi dan Wawancara (*Interview*) yaitu Peneliti mencatat data dari masing-masing tenaga kerja bagian *Marketing* dan HRD di PT. BPR Indra Candra, yaitu data pribadi dan target bagian *Marketing*, dan Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah Analisis data kualitatif adalah upaya mengolah data dengan mengumpulkan data, memilah-milah dan menemukan pola (*Finding A Patter*), menemukan apa yang penting dan apa yang diperlukan, menguji kembali (*Verification*), dan memutuskan kesimpulan (*Tentative Conclusion*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Wawancara peneliti dengan subyek penelitian, yakni tenaga kerja bagian *Marketing* dan HRD di PT. BPR INDRA CANDRA, yang mencakup sembilan orang, yaitu tenaga kerja yang pernah bekerja di bagian *Marketing* tabungan sejumlah 9 orang.

Ibu Luh Putu Sudari merupakan salah satu pegawai pada PT. BPR Indra Candra pada bagian HRD (Human Resources Development), Beliau telah memberikan pengarahannya bagi pegawai-pegawai pada proses rekrutmen sesuai dengan jabatan yang dibutuhkan dan diharapkan para pelamar pekerja bisa bekerja sebaik mungkin. Ia mengatakan bahwa dalam proses rekrutmen pegawai jarang terdapat pegawai yang memberikan alasan kenapa selesai bekerja ditempat sebelumnya, walaupun pimpinan menanyakannya. Untuk tempat dimana pegawai akan bekerja

disesuaikan dimana tempat pegawai itu melamar kerja atau ditentukan oleh pimpinan perusahaan langsung.

Ibu Ni Made Suartini Beliau adalah salah seorang pegawai pada PT. BPR Indra Candra bagian *Marketing*. Menurut hasil wawancara Ibu Ni Made Suartini mengatakan bahwa ia telah memberikan pelayanan yang semaksimal mungkin pada para nasabah yang dimiliki oleh perusahaan, dikarenakan bagian *Marketing* memberikan informasi yang diperlukan oleh nasabah dalam upaya untuk menarik minat nasabah menabung pada BPR Indra Candra dan juga memenuhi target yang ditetapkan oleh perusahaan setiap bulannya dengan cara mencari nasabah-nasabah baru atau mendatangi rumah nasabah yang mengalami kendala dalam peminjaman kredit. Persaingan yang ada saat ini sangat ketat karena semua pegawai bank bagian *Marketing* menunjukkan kualitas produk yang baik.

Ibu Mitia Beliau adalah salah seorang pegawai pada PT. BPR Indra Candra bagian *Marketing*, ia telah memberikan pelayanan yang baik sesuai dengan yang diharapkan nasabah. Beliau mengatakan sikap pimpinan dalam mempertahankan pegawai agar tidak terjadi *turnover* pegawai dengan memberikan bonus kepada para pegawai dalam satu tim tersebut yang memenuhi target yang sudah ditentukan perusahaan dan menanyakan kepada para pegawai pada bagian *Marketing* kendala yang diharapi dalam mencapai target yang diberikan dan bagaimana cara kerjasama yang terjadi antar pegawai sehingga target bisa terpenuhi, dengan demikian diharapkan menurunkan tingkat *turnover* para pegawai bagian *Marketing*.

Ibu Ketut Sumiarti Beliau adalah salah seorang pegawai pada PT. BPR Indra Candra bagian *Marketing*, ia telah memberikan pelayanan yang baik sesuai dengan yang diharapkan nasabah dan menghadapi persaingan lebih kepada segi pelayanan kepada nasabah agar tetap

mempunyai kepercayaan pada BPR Indra Candra dalam upaya pegawai tetap mencapai target pekerjaan yang sudah diberikan perusahaan dan juga untuk proses perekrutan calon pegawai baru ditentukan oleh pimpinan dengan cara memanggil satu persatu calon pegawai dan menanyakan latar belakang ingin bekerja pada BPR Indra Candra yang tentunya memudahkan pihak pimpinan untuk menekan terjadinya *turnover* pegawai dikemudian hari. Beliau juga mengatakan sikap pimpinan dalam mempertahankan pegawai agar tidak terjadi *turnover* pegawai dengan menanyakan kepada pegawai kendala-kendala dalam bekerja apakah ada kesulitan yang dialami untuk mencapai target yang sudah ditentukan oleh perusahaan.

Ibu Ketut Suadriani Beliau adalah salah seorang pegawai pada PT. BPR Indra Candra bagian *Marketing*, ia telah memberikan pelayanan yang baik. Beliau mengatakan sikap pimpinan dalam mempertahankan pegawai agar tidak terjadi *turnover* pegawai dengan menanyakan kepada pegawai kendala-kendala dalam bekerja apakah ada kesulitan yang dialami untuk mencapai target yang sudah ditentukan oleh perusahaan dan apa inisiatif para pegawai dalam upaya pencapaian target yang sudah diberikan setiap bulannya, bagaimana kerjasama tim yang terjadi dilapangan untuk memperoleh nasabah atau target yang diberikan.

Ibu Indah Okta Beliau adalah salah seorang pegawai pada PT. BPR Indra Candra bagian *Marketing*, ia telah memberikan pelayanan yang baik sesuai dengan yang diharapkan nasabah. Beliau mengatakan pimpinan dalam mempertahankan pegawai pada bagian *Marketing* untuk melakukan tugas yang diberikan sebaik mungkin, pihak pimpinan tim juga menanyakan cara bekerjasama dengan tim untuk menekan *turnover* yang terjadinya, karena dengan menanyakan kendala-kendala dalam bekerja dan menanyakan apakah ada kesulitan yang

dialami untuk mencapai target dalam satu tim yang sudah ditentukan atau yang sudah diberikan perusahaan dalam periode tertentu dan bagi setiap pegawai pelayanan yang baik adalah suatu keharusan karena baginya kepuasan nasabah sangat penting bagi perusahaan.

Ibu Lely Kusuma Beliau adalah salah seorang pegawai pada PT. BPR Indra Candra bagian *Marketing*, Beliau mengatakan sikap pimpinan dalam mempertahankan pegawai agar tidak terjadi *turnover* pegawai pada bagian *Marketing* dengan cara mengadakan rapat dengan para pegawai dan menanyakan kepada pegawai kendala-kendala dalam bekerja dan kendala-kendala mencapai target yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Pelayanan yang baik adalah suatu keharusan karena tingkat kepuasan nasabah sangat penting bagi perusahaan pada bagian *Marketing*, apabila terdapat nasabah yang memerlukan informasi yang berkaitan dengan kepentingan nasabah dalam upaya mencari kredit yang di inginkan, bagian *Marketing* harus mampu menjelaskan dimana kurang mengerti *Marketing* berusaha sebaik-baiknya untuk menjelaskan dibagaiman mana nasabah tersebut belum mengerti.

Ibu Intan Beliau adalah salah seorang pegawai yang pernah bekerja pada PT. BPR Indra Candra pada bagian *Marketing*. Penulis melakukan wawancara dengan beliau dan menemukan informasi bahwa beliau yang berkerja pada bagian *Marketing*, ibu Intan bekerja sesuai dengan tupoksi yang sudah ditentukan oleh perusahaan, terkait dengan rekrutmen pegawai beliau mengatakan proses rekrutmen pegawai di lakukan sesuai dengan proses dan prosedur yang sudah ditentukan oleh perusahaan, rekrutmen pegawai pada PT. BPR Indra Candra dilakukan dengan proses manual yaitu memanggil calon pegawai untuk datang langsung ke kantor PT. BPR Indra Candra terdekat, proses interview dilakukan oleh pimpinan langsung atau Human Resources

Development sendiri, dan juga beliau mengatakan alasan tingginya *turnover* pegawai disebabkan karena tempat pegawai bekerja letaknya sangat jauh dengan tempat tinggal dan juga tidak terpenuhinya target yang sudah ditetapkan perusahaan dalam kurung waktu tertentu yang mengakibatkan terjadinya *turnover* pegawai.

Ibu Dina adalah salah satu pegawai yang pernah bekerja pada PT. BPR Indra Candra pada bagian *Marketing*. Menurut hasil penelitian ia mengatakan bahwa beliau telah melakukan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya, akan tetapi tidak jarang adanya permasalahan pada pegawai-pegawai yang tidak menuruti aturan yang sudah ditentukan perusahaan, seperti absensi pegawai dan target yang tidak terpenuhi pada bulan-bulan tertentu. Ibu Dina mengatakan bahwa terdapat pegawai yang memiliki absensi tinggi atau target yang tidak terpenuhi dan itu sudah pasti karena pegawai tidak selalu mendapatkan nasabah setiap harinya dan adanya terdapat rasa kecemburuan sosial terhadap pegawai yang memiliki banyak nasabah, kemudian beliau mengatakan absensi yang tinggi terjadi karena pegawai mengalami sakit apabila pegawai sakit melebihi waktu yang sudah ditentukan oleh perusahaan harus membawa surat keterangan sakit.

### **Pembahasan**

Beban kerja dimana pegawai akan meninggalkan perusahaan jika terdapat pilihan pekerjaan lain dengan pertimbangan kompensasi, kepekaan pimpinan terhadap pegawai, dan peluang karir (Kotze dan Roodt, 2005). Jika terdapat pilihan pekerjaan yang lebih menjamin kelayakan kehidupan para pegawai, maka pegawai akan pergi dan tentunya *turnover* akan terjadi dalam periode tersebut. Tetapi yang dapat dipastikan adalah jaminan menjadi pegawai tetap, itupun masih menunggu keputusan dari pimpinan langsung. Jika hal tersebut

terpenuhi tentunya pegawai sedikit lebih senang bekerja dalam suatu perusahaan, dimana jam kerja yang sama antara pegawai satu dengan yang lainnya yang artinya terdapat jam kerja yang panjang dan tidak menentu dikarenakan tempat pencarian nasabag yang sudah ditentukan oleh manajemen seperti lembur untuk mengejar target dalam setiap bulannya. Menurut Hardiyanti (2012) salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas pekerja adalah adanya biaya lembur. Dengan adanya biaya tambahan tersebut maka pekerja dapat memiliki penghasilan lebih dan dapat memiliki tabungan. Berbeda jika kasus jam kerja yang panjang dan tidak menentu, maka akan membuat pekerja tidak memiliki persiapan fisik dan konsentrasi jika tiba-tiba dapat pemberitahuan untuk melanjutkan pekerjaan. Jika Kondisi seperti itu terus berulang, tentunya akan membuat pekerja tidak betah dan keluar dari perusahaan tersebut yang mengakibatkan *turnover* pegawai. Pada kenyataan di lapangan pegawai bekerja sudah memperoleh gaji penuh seperti bekerja selama 8 jam.

Kepuasan dalam bekerja. Menurut Shun (2011) bahwa jika pegawai Bank merasa puas dengan apa yang dilakukannya sekarang, tentunya pegawai tersebut akan cenderung tetap bertahan dalam pekerjaan tersebut. Menurut pendapat pimpinan banyak indikator kepuasan kerja yang diinginkan oleh pegawai diantaranya adalah puas dengan apa yang dilakukan, puas dengan gaji yang diterima, dan puas dengan sikap perlakuan dari atasan. Hampir sama dengan penjelasan tentang pegawai bagian *Marketing* yang mudah puas terhadap prestasinya dengan target yang sudah terpenuhi, pegawai juga lebih mudah merasa puas dengan apa yang telah dikerjakannya, dimana pegawai merasa senang dengan apa yang sudah dilakukannya sekarang. Shun (2011) menerangkan bahwa kepuasan kerja terhadap prestasi kerja yang termasuk dalam faktor Job Satisfaction yang menyebabkan *turnover*.

### Pemberian Gaji

Pemberian gaji dimana bisaanya terdapat budaya perusahaan yang memberikan insentif bonus tahunan, uang saku/jalan, dan bantuan karyawan (Sri et al, 2014). Dalam permasalahan bonus, pegawai selalu tertarik karena akan memberikan pemasukan tambahan selain gaji pokok yang diterima. Secara empiris bisaanya tunjangan diberikan dalam bentuk penambahan gaji ketika dalam suatu pekerjaan pegawai mampu mencapai target yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Pihak manajemen perusahaan selalu khawatir kalau pegawai tidak mencapai target yang diberikan selama periode tertentu, oleh karena itu pegawai selalu diberi motivasi untuk mencapai target yang diberikan perusahaan, dengan pencapaian target yang diberikan tentunya pegawai sudah memenuhi tanggung jawab yang dibebankan kepadanya, menurut Zhang dan Wallace (2008) manajer melihat adanya tingkat rasa tanggung jawab bersama antar sesama rekan kerja dibanding secara individu. Karakteristik pegawai Bank bagian *Marketing* memang selalu bekerja berkelompok, karena bisaanya pegawai berasal dari satu daerah yang sama, sehingga pegawai dapat bekerja bersama, bertanggung jawab bersama-sama dan tentunya berdampak terhadap minimnya pegawai untuk meninggalkan pekerjaan. Tetapi dalam kenyataannya tidak jarang sekali melihat fenomena pegawai mendapatkan bonus selain gaji pokok, jika pegawai mendapatkannya tentu akan lebih senang bekerja dalam pekerjaan tersebut. Bagi para pegawai bonus bisaanya diperoleh dari tambahan gaji lembur, dengan adanya jam lembur pegawai dapat menyisihkan gajinya untuk disimpan.

### Lingkungan Kerja

Kondisi lingkungan pekerjaan yang baik tidak hanya tergantung oleh para pegawainya saja, melainkan juga dipengaruhi oleh pihak staf pekerjaan sampai pada level manajer. Sifat dari

manajer yang tidak kasar dan tidak sombong akan membuat pegawai merasa dihargai, seperti pendapat Zhang dan Wallace (2008) bahwa pemberian pujian (Feedback) dari pihak manajemen sangat diperlukan oleh pegawai untuk sebuah motivasi. Begitupun sebaliknya ketika pegawai melakukan kesalahan dengan tidak tercapainya target, tentunya feedback negatif tidak perlu langsung diberikan kepada pegawai secara langsung di depan pegawai yang lain untuk menghindari rasa malu. Kestabilan dalam menjaga suasana yang kondusif, tentu akan memudahkan proses kendala yang dihadapi pegawai pada bagian *Marketing*. Tidak menutup kemungkinan pihak manajemen perusahaan juga akan memberikan peluang bagi pegawai untuk mengikuti sebuah pelatihan. Parker dan Skitmore (2005) berendapat sebuah pelatihan sangat diperlukan oleh pegawai, karena dengan mengikuti pelatihan pegawai akan mendapatkan keterampilan yang lebih baik. Dari penjelasan tersebut dapat dihubungkan dan diartikan bahwa variabel tanggung jawab, adanya feedback, dan peluang belajar yang tergolong dalam faktor lingkungan jika belum terpenuhi, dianggap sebagai salah satu faktor penyebab terjadinya *turnover* pegawai. Selain fokus terhadap lingkungan, yang perlu diperhatikan adalah penerapan standar keadilan yang diterapkan oleh perusahaan. Sejalan dengan Muhammad dan Fajrianti (2013) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh terhadap intensi *turnover* pegawai, keadilan tersebut meliputi keadilan interpersonal, keadilan distributif, dan keadilan prosedural. Perlakuan adil yang diberikan juga diarahkan kepada bagaimana manajemen perusahaan adil dalam memberikan bonus terhadap masing-masing pegawai yang mencapai target. Seperti yang dijelaskan oleh Sri.et.al (2013) setiap pegawai berhak memperoleh bonus terhadap pegawai yang mencapai target yang diberikan sebagaimana perusahaan adil dalam

menjalankan sitemnya. Dengan adanya bonus tersebut tentunya pegawai memperoleh keuntungan lebih dari gaji pokok yang diterimanya.

Hasil penelitian diatas didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ridwan Suryo Pranowo (2016) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap *Turnover intention* Karyawan dengan hasil penelitian Lingkungan Kerja secara parsial masing-masing berpengaruh negatif terhadap *Turnover intention* Karyawan. Menurut Freza Mahaztra Sandi (2014) Analisis Pengaruh Kompensasi dan Job Insecurity Terhadap *Turnover intention* dengan hasil penelitian pengaruh negative dan signifikan kompensasi terhadap *turnover intention*. Penelitian diatas juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Renny Rakhma Tsani (2016) dengan hasil penelitian pengaruh negative secara parsial dan simultan lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.

Pendidikan

Pendidikan tentunya mempengaruhi kemampuan pegawai pada bagian *Marketing*, menurut Rakhmawati (2011) syarat pendidikan pegawai yang rata-rata hanya setingkat SMA/SMK juga menyebabkan terjadinya *turnover*. Meskipun dalam kenyataannya ada persyaratan khusus ukuran pendidikan untuk menjadi pegawai Bank. Dalam konteks penelitian ini, beberapa pegawai bagian *Marketing* sebagian besar memang berada pada level SMA/SMK, dengan level pendidikan tersebut pegawai seakan-akan lebih mudah mencerna perintah. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya tingkat pendidikan dianggap sebagai penyebab terjadinya *turnover* pegawai di perusahaan dan didukung oleh budaya yang ada didalam suatu perusahaan. Budaya perusahaan yang merekrut pegawai secara internal dan eksternal yang pernah bekerjasama untuk mengerjakan pekerjaan

selanjutnya (Rakhmawati 2011). Bagi pegawai yang sudah lama bekerjasama dengan perusahaan tentunya minim akan terjadinya *turnover*, akan tetapi kondisinya berbalik dengan para pegawai yang baru bekerjasama dalam pekerjaan tersebut. Hasil verifikasi terhadap beberapa pegawai pada PT. BPR Indra Candra, memang lebih mengutamakan pegawai yang pernah bekerja pada bagian *Marketing*. Proses rekrutmen tersebut memang ada prosedur yang jelas, sehingga untuk mendapatkan pegawai yang berkualitas hanya melalui informasi saat wawancara. Dampak kejadian ini adalah pegawai baru akan merasa sedikit dipinggirkan dibanding pegawai lama, oleh karena itu sebagian besar pegawai baru lebih memilih meninggalkan pekerjaan.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Penyebab terjadinya *turnover* pegawai pada bagian *Marketing* tabungan di PT. BPR Indra Candra adalah faktor lingkungan internal yang mencakup dua hal yaitu komunikasi yang kurang intens antar pegawai dalam bekerja sama untuk mencapai target yang sudah ditentukan oleh perusahaan, dan yang kedua adanya peluang untuk bekerja di tempat lain, ini dikarenakan pegawai menemukan tempat bekerja yang bisa membuat lebih nyaman bekerja yang didukung oleh fasilitas yang cukup lengkap dan gaji yang lebih besar.

### Saran

Pegawai yang bekerja di PT. BPR Indra Candra sebaiknya saling mengerti dengan pihak pimpinan untuk mencegah terjadinya *turnover* pegawai yang terjadi. Hal tersebut dikarenakan pekerjaan di bagian *Marketing* tidak hanya mementingkan diri sendiri namun juga kelompok yang diajak untuk

bekerja sama dalam upaya mencapai target yang sudah diberikan oleh perusahaan yang berdampak pada pegawai atau kelompok tersebut akan memperoleh bonus dari perusahaan, namun juga memperoleh kepercayaan dari para nasabah agar melakukan peminjaman kredit pada PT. BPR Indra Candra kembali

Penulis mengharapkan pegawai bekerja sebaik mungkin untuk mencapai target yang ditentukan perusahaan dan memberikan pelayanan yang maksimal kepada para nasabah mengenai informasi apa saja yang diperlukan oleh nasabah yang berkaitan dengan kredit dan tidak menyembunyikan sesuatu yang dapat merugikan nasabah.

## DAFTAR RUJUKAN

- AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Remaja Rosdakarya, Bandung.*
- Agus Pande Saeka, I Putu dan I Wayan Suana. 2016. *Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Pt. Indonusa Algaemas Prima Bali, E-Jurnal Manajemen Unud, 5(6) : 3736-3760.*
- Azmi, H. 2012. *Turnover Intention (Keinginan Berpindah).* <http://blogharalazmi.blogspot.com/2012/11/turnover-intention-keinginan-berpindah.html>. Diakses pada jam 11:14 tanggal 15 Januari 2014.
- Bangun, Wilson. 2012. *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*. Jakarta: Erlangga.
- Budiyanto, E., 2013, *Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia-, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Graha Ilmu, Yogyakarta*
- Danang, Sunyoto. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: PT Buku Seru.  
[http://repository.upi.edu/17628/4/S\\_MBS\\_1001311\\_Bibliography](http://repository.upi.edu/17628/4/S_MBS_1001311_Bibliography)

- Dewi, K. Ayu Budiastiti Purnama dan I Made Artha Wibawa 2016. *Pengaruh Stres Kerja Pada Turnover Intention Yang Dimediasi Kepuasan Kerja Agen AJB Bumiputera 1912*. E-Jurnal Manajemen Unud. Vol 5. No 2.
- Freza Mahaztra Sandi 2014. *Analisis Pengaruh Kompensasi dan Job Insecurity Terhadap Turnover intention (Studi Pada Guru SDIT Asy-syamil Bontang)*
- Handoko, T. Hani. 2014. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- Harsuko, Riniwati. 2011. *"Mendongkrak Motivasi dan Kinerja: Pendekatan Pemberdayaan SDM"*. Malang. UB Press.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Mobley, W. H. 2011. *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya*. Alih Bahasa : Nurul Imam. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo
- Nurmansyah. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pengantar*. Pekanbaru: Unilak Press
- Putri Rarasanti, I. A., & Suana, I. W. 2016. *Pengaruh Job Embeddedness, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention Karyawan*. E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, 5(7)
- Renny Rakhma Tsani. 2016. *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover intention (Studi Pada Karyawan Produksi PT. YB Apparel Jaya Temanggung)*
- Ridwan Suryo Pranowo. 2016. *Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Turnover intention Karyawan dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus pada CV. Sukses Sejati Computama, Yogyakarta)*
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo
- Ronodipuro dan Husnan. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: LP3ES.
- Sijabat, J. 2011. *"Antesenden Dan Konsekuensi Keinginan Untuk Pindah."* Jurnal Akuntansi Fe Unsil 16(3): 439-449.
- Simamora, Henry. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
- Sinambela, Lijan Poltak, dkk. 2012. *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Susiani, Vera. 2014. *Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen pada Turnover intention*. E-jurnal Universitas Udayana
- Veithzal Rivai. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Edisi ke 6*, PT. Raja Grafindo Persada, Depok, 16956.