

Identifikasi Faktor Utama Penyebab *Voluntary Turnover* di PT X

Bella Eka Fianty¹, Prayonne Adi²

Abstract: One of the challenges experienced by many organizations today is the high rate of employee turnover. This is no exception for PT X. High employee turnover rates, especially those that occur voluntarily can have a negative impact on the organization, both related to tangible and intangible costs. The level of employee turnover that occurs voluntarily at PT X in 2017-2019 has an average of 5.45%-5.77% with an increasing trend from year to year. Y Department is a function of Human Resources that runs job desc under the pillars of employee engagement. Through Y Department, the company expects to reduce voluntary turnover. The voluntary turnover effort is designed based on the identification of the main factors causing voluntary turnover. Identification is done through the Spearman's Rho and Kendall's tau correlation test, then proceed with ordinal regression modeling of employee resignation reasoning data and employee assessment of the company. Confirmation of the needs of some active employees is also taken into consideration.

Keywords: voluntary turnover; correlation; ordinal regression

Pendahuluan

Employee turnover atau pergantian karyawan dapat didefinisikan sebagai terjadinya masuk atau keluarnya individu sebagai tenaga kerja organisasi yang biasanya diukur selama periode waktu tertentu (Armstrong [1]). Bagi suatu organisasi, pergantian karyawan dapat menimbulkan berbagai dampak, baik itu dampak positif maupun dampak negatif. Dampak positif yang dapat terjadi adalah perusahaan mendapatkan karyawan baru dengan kualitas yang lebih baik. Dampak negatif yang dapat ditimbulkan dapat dibedakan menjadi biaya *tangible* (biaya untuk rekrutmen, seleksi, dan pelatihan) dan biaya *intangible* (dampak moral dan terganggunya performa tim yang ada). Kompleksnya dampak yang diberikan dari tingginya tingkat pergantian karyawan menyebabkan berbagai organisasi di seluruh dunia menjadikan isu pergantian karyawan sebagai hal yang penting dan memerlukan perhatian khusus (Achoui dan Mansour [2]; Chen et al. [3]). Pergantian karyawan dapat terjadi secara sukarela (*voluntary turnover*) ataupun secara tidak sukarela (*involuntary turnover*). *Involuntary turnover* merupakan pergantian karyawan yang tidak dapat dihindari oleh perusahaan karena apabila tetap mempertahankan karyawan yang sedemikian dapat menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan. Di sisi lain, *voluntary turnover* merupakan pergantian karyawan yang berusaha dihindari oleh perusahaan (Heneman dan Judge [4]). Rata-rata *voluntary turnover*

rate di PT X pada tahun 2017 hingga 2019 berada pada kisaran 5,45%-5,77%. Meskipun lebih rendah dibandingkan rata-rata perusahaan lain di Indonesia, yaitu sebesar 7,4% (Movanita [5]), *voluntary turnover rate* di PT X memiliki *trend* kenaikan dari tahun ke tahun. Kecenderungan kenaikan *voluntary turnover rate* ini tentu saja akan menjadi dampak buruk bagi PT X apabila dibiarkan terus-menerus terjadi. Identifikasi faktor utama yang diikuti dengan penyusunan upaya tertentu ditujukan agar *voluntary turnover rate* tidak kembali mengalami peningkatan di tahun-tahun berikutnya. Diluar upaya yang dirancang, PT X juga telah memiliki berbagai program untuk mencegah terjadinya *voluntary turnover*.

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah menentukan persentase masing-masing alasan karyawan keluar yang merupakan prioritas, melakukan uji korelasi data ordinal, lalu dilanjutkan dengan metode regresi ordinal untuk mengetahui faktor utama penyebab *voluntary turnover* di PT X, serta penyusunan upaya penurunan *voluntary turnover* di PT X.

Persentase Alasan Keluar

Karyawan yang memutuskan untuk melakukan meninggalkan perusahaan secara sukarela akan diberikan *exit questionnaire*. *Exit questionnaire* ini terdiri dari dua bagian, yaitu kategori alasan keluar karyawan yang diisi dengan angka urutan 1 hingga 16 (semakin tinggi nilainya, maka semakin menjadi prioritas) dan penilaian karyawan terhadap

^{1,2} Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: bellaeka888@gmail.com, prayonne.adi@petra.ac.id

perusahaan yang diisi dengan skala likert 1 hingga 5 (sangat tidak setuju - tidak setuju – netral – setuju - sangat setuju). Persentase prioritas alasan keluar dihitung berdasarkan alasan keluar yang diberi prioritas tertinggi dibagi dengan total karyawan yang melakukan *voluntary turnover*. Selanjutnya, penerapan prinsip Pareto dilakukan untuk menentukan alasan keluar yang akan dianalisis.

Uji Korelasi

Uji korelasi ditujukan untuk mengetahui hubungan antar variabel dalam penelitian. Uji korelasi statistik yang diterapkan dalam penelitian ini adalah *Spearman's Rank Order Correlation* dan *Kendall's Tau Correlation*. Kedua uji korelasi ini ditujukan bagi variabel ordinal. Uji korelasi pada penelitian ini dilakukan terhadap masing-masing alasan keluar dengan penilaian karyawan terhadap perusahaan. Penentuan ada tidaknya korelasi antara dua variabel pada kedua metode ini ditentukan berdasarkan koefisien korelasi. Hubungan antara variabel dapat dinyatakan kuat apabila memiliki nilai korelasi diatas 0.05. Nilai koefisien dapat bernilai positif menyatakan kenaikan (penurunan) variabel satu diikuti kenaikan (penurunan) variabel lainnya, sedangkan nilai koefisien bernilai negatif menyatakan kenaikan (penurunan) variabel satu diikuti penurunan (kenaikan) variabel lainnya (Nian [6]). Tujuan lain dari uji korelasi ini adalah untuk menentukan apakah alasan yang berkorelasi secara signifikan merupakan pergantian yang dapat dicegah atau tidak dapat dicegah oleh perusahaan. Alasan yang dapat dicegah oleh perusahaan merupakan alasan yang dianalisis pada tahapan selanjutnya.

Regresi Ordinal

Regresi ordinal merupakan regresi yang dilakukan antara variabel dependen berupa data kategorik dan beberapa variabel eksplanatori berupa data kategorik ataupun numerik. Regresi ditujukan untuk mengetahui parameter atau variabel yang tepat untuk mengestimasi variabel dependen (Yatskiv dan Kolmakova [7]). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah alasan keluar yang diperoleh dari uji korelasi, sedangkan variabel eksplanatori adalah penilaian karyawan terhadap perusahaan. Regresi ordinal memerlukan beberapa evaluasi. Pertama, *Model fitting information* yang ditujukan untuk mengetahui apakah prediksi model saat ini lebih baik dibandingkan prediksi yang didasarkan probabilitas marginal. Kedua, *Goodness-of-fit* ditujukan untuk mengetahui kesesuaian jumlah sel yang diamati dan yang diharapkan. Ketiga, *Pseudo-R-Square* merupakan statistik yang memiliki fungsi serupa dengan *R-square* pada regresi linier. Nilai

Pseudo-R-Square menunjukkan besarnya proporsi variasi variabel prediktor dalam variabel dependen. *Pseudo-R-Square* pada SPSS terdiri dari tiga metode yaitu *Cox and Snells*, *McFadden's*, dan *Nagelkerke*. Keempat, *Test-of-Parallel-Lines* yang ditujukan untuk mengetahui kesamaan parameter dari seluruh kategori yang ada serta ketepatan pemilihan *link function* (Spais dan Vasileiou [8]).

Hasil dan Pembahasan

Hasil dan Pembahasan akan menjabarkan tahapan identifikasi faktor utama penyebab *voluntary turnover* di PT X mulai dari mengolah persentase alasan keluar prioritas, hingga menentukan faktor utama berdasarkan hasil metode regresi ordinal. Survei kepada karyawan aktif juga dilakukan sebagai tahapan konfirmasi faktor utama.

Pengolahan Alasan Keluar Prioritas

Data terkait alasan keluar karyawan berisi urutan prioritas masing-masing kategori alasan keluar. Terdapat 15 kategori alasan keluar yang telah disediakan perusahaan. Kategori alasan keluar selain pilihan yang disediakan, dapat diisi pada bagian lainnya. Perhitungan persentase hanya didasarkan pada alasan yang dijadikan prioritas utama oleh karyawan.

Tabel 1. Persentase Alasan Keluar Prioritas

Alasan Keluar	Persentase Karyawan
Alasan Keluarga	28,59%
Memulai Bisnis Sendiri	21,68%
Pengembangan karir	10,30%
Jenis Pekerjaan	5,83%
Melanjutkan Pendidikan	5,42%
Beban Kerja	4,61%
Kesempatan Berkembang	4,47%
Lainnya (Pensiun)	2,57%
Lainnya	2,44%
Kualitas Atasan	2,44%
Lainnya (Kesehatan)	2,17%
<i>Benefit</i> lebih baik	2,17%
Lingkungan Kerja	1,90%
Kompensasi lebih baik	1,90%
Jenis Industri	1,63%
Tidak mau Relokasi	0,95%
Perjalanan Bisnis Tinggi	0,68%
Kolega / Teman Sekerja	0,27%

Tabel 1 menunjukkan hasil pengolahan alasan keluar prioritas dari tinggi ke rendah. Prinsip Pareto 80/20 diterapkan untuk menentukan alasan keluar yang akan dianalisis lebih lanjut pada tahapan uji korelasi. Terdapat tujuh alasan keluar dengan persentase kumulatif 80,89% yang terdiri dari alasan keluarga, memulai bisnis sendiri, pengembangan karir, jenis pekerjaan, melanjutkan pendidikan, beban kerja, dan kesempatan berkembang.

Uji Korelasi Alasan Keluar dan Penilaian terhadap Perusahaan

Penentuan faktor utama penyebab *voluntary turnover* dalam penelitian ini didasarkan pada penilaian yang diberikan karyawan terhadap perusahaan. Penilaian ini terdiri dari 4 aspek (pekerjaan, atasan dan departemen, manajemen, dan tempat kerja) dengan total 20 pertanyaan yang diberikan. Tujuh alasan keluar yang telah ditetapkan akan diuji korelasinya dengan 20 pertanyaan terkait penilaian karyawan terhadap perusahaan.

Tabel 2. Uji Korelasi Alasan Keluarga

Penilaian		<i>Kendalls</i>	<i>Spear-mans</i>
Pekerjaan memuaskan	<i>Coefficient</i>	,097	,114
	<i>Sig.</i>	0,00	0,00
Pelatihan memadai	<i>Coefficient</i>	,115	,138
	<i>Sig.</i>	0,00	0,00
Keterampilan pengalaman dimanfaatkan	<i>Coefficient</i>	,096	,115
	<i>Sig.</i>	0,00	0,00
Prestasi diakui	<i>Coefficient</i>	,081	,096
	<i>Sig.</i>	0,01	0,01
Hubungan dgn atasan produktif	<i>Coefficient</i>	,088	,103
	<i>Sig.</i>	0,01	0,01
Umpan balik dari atasan	<i>Coefficient</i>	,071	,083
	<i>Sig.</i>	0,02	0,02
Atasan mendiskusikan pengembangan karir	<i>Coefficient</i>	,092	,110
	<i>Sig.</i>	0,00	0,00
Komunikasi dua arah dgn manajemen	<i>Coefficient</i>	,094	,112
	<i>Sig.</i>	0,00	0,00
Kondisi moral perusahaan baik	<i>Coefficient</i>	,066	,078
	<i>Sig.</i>	0,03	0,03

Uji korelasi alasan keluar keluarga terdapat pada Tabel 2. Alasan keluarga berkorelasi secara signifikan dengan 9 penilaian terhadap perusahaan. Korelasi yang terjadi merupakan korelasi positif yang berarti bahwa karyawan yang menjadikan keluarga sebagai prioritas alasan keluar dari perusahaan telah memiliki nilai kepuasan yang tinggi pula terhadap aspek-aspek yang ada dalam perusahaan. Hasil korelasi positif menunjukkan bahwa alasan keluarga merupakan *unavoidable turnover* atau pergantian karyawan yang tidak dapat dicegah oleh perusahaan. Hasil uji korelasi yang serupa terjadi pula pada alasan memulai bisnis sendiri yang mana korelasi yang terjadi adalah positif dengan dua penilaian, yaitu pelatihan yang memadai dan pengakuan terhadap prestasi. Alasan melanjutkan pendidikan tidak berkorelasi secara signifikan dengan 20 poin penilaian yang ada. Tabel 3 menunjukkan hasil uji korelasi untuk alasan pengembangan karir.

Tabel 3. Uji Korelasi Alasan Pengembangan Karir

Penilaian		<i>Kendalls</i>	<i>Spear-mans</i>
Pelatihan memadai	<i>Coefficient</i>	-,104	-,126
	<i>Sig.</i>	0,00	0,00
Keterampilan pengalaman dimanfaatkan	<i>Coefficient</i>	-,179	-,215
	<i>Sig.</i>	0,00	0,00
Prestasi diakui	<i>Coefficient</i>	-,128	-,154
	<i>Sig.</i>	0,00	0,00
Hubungan dgn atasan produktif	<i>Coefficient</i>	-,081	-,096
	<i>Sig.</i>	0,01	0,01
Umpan balik dari atasan	<i>Coefficient</i>	-,082	-,097
	<i>Sig.</i>	0,01	0,01
Mengerti strategi perusahaan	<i>Coefficient</i>	-,086	-,101
	<i>Sig.</i>	0,01	0,01
Komunikasi dua arah dgn manajemen	<i>Coefficient</i>	-,113	-,135
	<i>Sig.</i>	0,00	0,00
Nilai budaya sejalan	<i>Coefficient</i>	-,101	-,120
	<i>Sig.</i>	0,00	0,00
Kondisi moral perusahaan baik	<i>Coefficient</i>	-,125	-,149
	<i>Sig.</i>	0,00	0,00
Dukungan <i>work-life balance</i>	<i>Coefficient</i>	-,102	-,124
	<i>Sig.</i>	0,00	0,00
Perusahaan tempat kerja yang baik	<i>Coefficient</i>	-,107	-,126
	<i>Sig.</i>	0,00	0,00

Hasil uji korelasi menunjukkan bahwa alasan pengembangan karir berkorelasi secara signifikan terhadap 11 penilaian pada perusahaan. Korelasi yang terjadi adalah korelasi negatif yang berarti karyawan yang menjadikan pengembangan karir sebagai prioritas alasan keluar dari perusahaan memiliki nilai kepuasan yang rendah terhadap aspek-aspek yang ada dalam perusahaan. Hasil signifikansi korelasi negatif ini juga terjadi pada alasan jenis pekerjaan, beban kerja, dan kesempatan berkembang. Alasan jenis pekerjaan berkorelasi negatif dengan 13 poin penilaian, beban kerja berkorelasi negatif dengan 15 poin penilaian, dan kesempatan pengembangan berkorelasi negatif dengan 8 poin penilaian. Keempat alasan keluar ini dapat disimpulkan sebagai *avoidable turnover* yang disebabkan ketidakpuasan karyawan terhadap beberapa aspek yang ada di perusahaan. Analisis lebih lanjut mengenai estimasi dari setiap poin penilaian perusahaan akan ditentukan berdasarkan model regresi ordinal.

Faktor Utama Penyebab *Voluntary Turnover*

Regresi ordinal akan dilakukan pada masing-masing alasan keluar yang berkorelasi negatif. Alasan keluar akan menjadi variabel dependen, sedangkan penilaian karyawan terhadap perusahaan menjadi variabel eksplanatori. Penarikan kesimpulan pada regresi ordinal harus melalui beberapa evaluasi model. Evaluasi model yang pertama adalah *Model Fitting Information*.

Tabel 4. Model Fitting Information

Variabel Dependen	Model	-2 Log Likelihood	Chi-Sq	Sig
Pengembangan karir	<i>Intercept</i>	2693,3	152,4	,00
	<i>Final</i>	2540,8		
Jenis pekerjaan	<i>Intercept</i>	2449,0	82,38	,00
	<i>Final</i>	2366,6		
Beban kerja	<i>Intercept</i>	2755,4	126,73	,00
	<i>Final</i>	2628,7		
Kesempatan pengembangan	<i>Intercept</i>	2358,9	87,94	,00
	<i>Final</i>	2265,9		

Tabel 4 menunjukkan hasil pengujian *Model Fitting Information* pada keempat alasan keluar

yang memiliki nilai signifikansi sebesar nol. Hal ini menunjukkan bahwa hasil pengujian menolak hipotesis *null* yang berarti bahwa model dengan prediktor lebih baik dibandingkan model tanpa prediktor. Evaluasi *Goodness-of-Fit* dilakukan pada tahapan selanjutnya. Hipotesis *null* dalam pengujian ini adalah model sesuai (*fits*) terhadap data, sedangkan hipotesis alternatifnya model tidak sesuai dengan data.

Tabel 5. Goodness-of-Fit

Variabel Dependen	Methods	Chi-Sq	Sig
Pengembangan karir	<i>Pearson</i>	7587,55	1,00
	<i>Deviance</i>	2410,57	1,00
Jenis pekerjaan	<i>Pearson</i>	7056,80	0,05
	<i>Deviance</i>	2170,57	1,00
Beban kerja	<i>Pearson</i>	8859,26	0,16
	<i>Deviance</i>	2536,08	1,00
Kesempatan pengembangan	<i>Pearson</i>	5669,54	1,00
	<i>Deviance</i>	2030,45	1,00

Evaluasi *Goodness-of-Fit* dalam penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi sebesar 5%. Hasil signifikansi *Pearson* dan *Deviance* dari seluruh variabel dependen menunjukkan nilai diatas 5%. Hal ini menunjukkan bahwa pengujian gagal tolak hipotesis *null* yang berarti model telah sesuai terhadap data. Evaluasi ketiga adalah *Pseudo-R-Square* yang bertujuan untuk mengetahui proporsi variasi dari variabel eksplanatori dalam variabel dependen. Terdapat tiga jenis *Pseudo-R-Square* dalam SPSS.

Tabel 6. Pseudo-R-Square

Variabel Dependen	Method	Pseudo R-Square
Pengembangan Karir	<i>Cox and Snell</i>	0,187
	<i>Nagelkerke</i>	0,190
	<i>McFadden</i>	0,048
Jenis Pekerjaan	<i>Cox and Snell</i>	0,106
	<i>Nagelkerke</i>	0,108
	<i>McFadden</i>	0,027
Beban Kerja	<i>Cox and Snell</i>	0,158
	<i>Nagelkerke</i>	0,161
	<i>McFadden</i>	0,041
Kesempatan Pengembangan	<i>Cox and Snell</i>	0,113
	<i>Nagelkerke</i>	0,114
	<i>McFadden</i>	0,029

Tabel 6 menunjukkan hasil *Pseudo-R-Square* dari masing-masing alasan keluar. Model yang terbentuk pada variabel pengembangan karir memperoleh variasi dari variabel-variabel eksplanatori sebesar 18,7% pada metode *Cox and Snell*, 19% berdasarkan metode *Nagelkerke*, dan 4,8% dari metode *McFadden*. Model variabel pengembangan karir memiliki persentase terbesar dibandingkan ketiga model lainnya. Model dengan variasi dari variabel-variabel eksplanatori terkecil adalah variabel jenis pekerjaan. Variasi yang diperoleh berdasarkan metode *Cox and Snell* adalah 10,6%, metode *Nagelkerke* sebesar 10,8%, dan *McFadden* sebesar 2,7%. Evaluasi keempat, yaitu *Test-of-Parallel Lines* ditujukan untuk mengetahui kesamaan parameter dari seluruh kategori yang ada serta memastikan bahwa pemilihan *link function* telah sesuai. *Link function* pada variabel dependen pengembangan karir, jenis pekerjaan, dan kesempatan pengembangan adalah *logit*, sedangkan variabel dependen beban kerja adalah *complementary log-log*. Hipotesis *null* dalam pengujian ini adalah seluruh kategori memiliki parameter yang sama, sedangkan hipotesis alternatifnya adalah terdapat parameter yang berbeda.

Tabel 7. *Test-of-Parallel Lines*

Variabel Dependen	Model	-2 Log likeli- hood	Chi- Sq	Sig
Pengem- bangan Karir	<i>H₀</i>	2540,77		
	<i>Final</i>	2014,37	526,39	0,9
Jenis pekerjaan	<i>H₀</i>	2366,62		
	<i>Final</i>	1837,06	529,56	0,2
Beban Kerja	<i>H₀</i>	2628,71		
	<i>Final</i>	1780,21	848,50	0,4
Kesempa- tan Pengem- bangan	<i>H₀</i>	2265,94		
	<i>Final</i>	1987,03	278,90	1,0

Hipotesis *null* dalam pengujian ini adalah seluruh kategori memiliki parameter yang sama, sedangkan hipotesis alternatifnya adalah adanya parameter yang berbeda untuk kategori. Nilai signifikansi pengujian ini adalah 5%. Variabel dependen masing-masing memiliki nilai signifikansi sebesar 0,996, 0,208, 0,412, dan 1,000. Keempat nilai signifikansi menunjukkan gagal tolak hipotesis *null* yang memiliki arti bahwa model yang dihasilkan memiliki parameter yang sama. Evaluasi yang

dibutuhkan dalam analisis regresi ordinal telah dilakukan dan seluruhnya memenuhi persyaratan.

Tahapan selanjutnya adalah menganalisis hasil pengujian regresi ordinal untuk setiap alasan keluar (variabel dependen). Hasil regresi untuk setiap variabel beserta variabel yang mengestimasiya terdapat pada Tabel 8. Pengambilan keputusan variabel yang mengestimasi alasan keluar ditentukan berdasarkan nilai signifikansi 5%. Variabel pengembangan karir dipengaruhi secara signifikan oleh 6 variabel eksplanatori yang terdiri dari adanya pelatihan yang memadai, pengakuan terhadap prestasi, hubungan dengan atasan yang berjalan produktif, atasan mendiskusikan pengembangan karir, komunikasi dua arah dengan manajemen, dan menerima program orientasi. Nilai estimasi yang diberikan oleh empat variabel eksplanatori, yaitu pelatihan yang memadai, pengakuan terhadap prestasi, atasan mendiskusikan pengembangan karir, dan komunikasi dua arah dengan manajemen bernilai positif. Nilai ini menunjukkan besar estimasi yang diberikan variabel terhadap skor pengembangan karir. Semakin besar nilai estimasi yang positif, maka semakin besar pula skor pengembangan karir. Artinya, variabel tersebut berdampak besar dalam menyebabkan karyawan keluar khususnya terkait pengembangan karir. Estimasi negatif akan diabaikan pada penelitian ini.

Alasan pengembangan karir dipengaruhi secara signifikan oleh variabel karyawan merasa tidak puas dengan pelatihan yang diberikan oleh perusahaan, pengakuan terhadap prestasi, diskusi pengembangan karir dengan atasan, dan komunikasi dua arah dengan manajemen. Alasan jenis pekerjaan disebabkan karena karyawan merasa keterampilan dan pengalamannya kurang dimanfaatkan dengan baik. Alasan beban kerja disebabkan karena karyawan merasa lingkungan kerja kurang mendukung *work-life balance*. Sedangkan alasan kesempatan pengembangan disebabkan karena karyawan merasa kurangnya pengakuan terhadap prestasi dan atasan kurang mendiskusikan mengenai pengembangan karirnya. *Voluntary turnover* yang terjadi di PT X disebabkan karena 6 faktor utama, yaitu pengakuan terhadap prestasi (J6), atasan mendiskusikan pengembangan karir (S3), komunikasi dengan manajemen, pelatihan yang memadai (J4), keterampilan dan pengalaman di-

Tabel 8. Hasil Uji Regresi

Parameter Estimates								
		Estimate	Std. Error	Wald	df	Sig.	95% CI	
						Lower Bound		Upper Bound
Pengembangan Karir								
Location	[J4=1]	0,891	0,504	3,125	1	0,077	-0,097	1,879
	[J4=2]	0,686	0,259	6,985	1	0,008	0,177	1,194
	[J4=3]	1,582	0,768	4,246	1	0,039	0,077	3,087
	[J4=4]	0,181	0,212	0,732	1	0,392	-0,234	0,596
	[J4=5]	0 ^a			0			
	[J6=1]	1,828	0,428	18,216	1	0,000	0,989	2,668
	[J6=2]	0,574	0,295	3,779	1	0,052	-0,005	1,153
	[J6=3]	-0,363	0,823	0,195	1	0,659	-1,975	1,249
	[J6=4]	0,088	0,214	0,169	1	0,681	-0,331	0,507
	[J6=5]	0 ^a			0			
	[S3=1]	1,416	0,550	6,621	1	0,010	0,337	2,494
	[S3=2]	1,311	0,283	21,542	1	0,000	0,758	1,865
	[S3=3]	0,436	0,629	0,481	1	0,488	-0,796	1,669
	[S3=4]	0,454	0,237	3,652	1	0,056	-0,012	0,919
	[S3=5]	0 ^a			0			
	[M2=1]	1,007	0,449	5,039	1	0,025	0,128	1,886
	[M2=2]	0,364	0,305	1,423	1	0,233	-0,234	0,963
	[M2=3]	-0,207	0,779	0,071	1	0,790	-1,734	1,319
[M2=4]	0,322	0,237	1,844	1	0,175	-0,143	0,788	
[M2=5]	0 ^a			0				
Link function: Logit.								
Jenis Pekerjaan								
Location	[J5=1]	1,870	0,488	14,682	1	0,000	0,913	2,826
	[J5=2]	0,888	0,296	9,025	1	0,003	0,309	1,467
	[J5=3]	1,813	0,905	4,016	1	0,045	0,040	3,586
	[J5=4]	0,225	0,217	1,080	1	0,299	-0,199	0,650
	[J5=5]	0 ^a			0			
Link function: Logit.								
Beban Kerja								
Location	[E7=1]	0,956	0,225	18,137	1	0,000	0,516	1,397
	[E7=2]	0,496	0,164	9,119	1	0,003	0,174	0,818
	[E7=3]	0,131	0,941	0,020	1	0,889	-1,713	1,976
	[E7=4]	0,086	0,149	0,336	1	0,562	-0,206	0,379
	[E7=5]	0 ^a			0			
Link function: Complementary Log-Log.								
Kesempatan Pengembangan								
Location	[J6=1]	1,166	0,405	8,272	1	0,004	0,371	1,961
	[J6=2]	0,973	0,297	10,709	1	0,001	0,39	1,555
	[J6=3]	0,479	0,75	0,407	1	0,523	-0,991	1,949
	[J6=4]	0,445	0,219	4,138	1	0,042	0,016	0,874
	[J6=5]	0 ^a			0			
	[S3=1]	1,148	0,522	4,831	1	0,028	0,124	2,172
	[S3=2]	0,883	0,279	10,034	1	0,002	0,337	1,43
	[S3=3]	0,222	0,602	0,136	1	0,712	-0,958	1,403
	[S3=4]	0,17	0,238	0,512	1	0,474	-0,296	0,637
[S3=5]	0 ^a			0				
Link function: Logit.								

manfaatkan dengan baik (J5), dan lingkungan kerja yang mendukung *work-life balance* karyawan (E7). Faktor utama penyebab *voluntary turnover* ini kemudian juga dikonfirmasi dengan karyawan aktif.

Konfirmasi dilakukan dengan memberikan satu pertanyaan *open-ended* mengenai apa yang perlu dikembangkan oleh perusahaan agar menjadi lebih baik. Hasil kuesioner ini akan dikategorikan berdasarkan aspek-aspek yang terdapat pada kuesioner penilaian karyawan terhadap perusahaan yang diberikan pada karyawan yang melakukan *voluntary turnover*. Penyesuaian kategori dengan aspek yang ada pada *exit questionnaire* dilakukan karena tujuan dari kuesioner itu sendiri yaitu untuk mengetahui hal apa yang perlu diperbaiki perusahaan agar tidak terjadi *voluntary turnover*. Hasil survei kebutuhan karyawan aktif ditampilkan pada Tabel 9. Hasil survei yang dilakukan menunjukkan bahwa dukungan terhadap *work-life balance*, komunikasi dua arah, *benefit* dan pengakuan terhadap prestasi merupakan aspek-aspek dengan jumlah responden tertinggi. Dukungan terhadap *work-life balance* yang diharapkan karyawan adalah memperbanyak kegiatan *engagement* karyawan, program-program kesejahteraan karyawan, serta hal-hal terkait *work-life balance*.

Tabel 9. Hasil Survei Karyawan Aktif

Aspek yang perlu dikembangkan	Persentase
Dukungan terhadap <i>Work-Life Balance</i>	31,6%
Tidak ada	7,5%
Komunikasi dua arah	7,5%
<i>Benefit</i>	6,8%
Pengakuan prestasi	6,8%
Kepedulian terhadap karyawan	6,0%
Selalu berkembang	5,3%
Sudah Baik	5,3%
Kesempatan Pengembangan Karir	4,5%
Adanya pelatihan	3,8%
<i>Salary</i>	3,8%
Lingkungan kerja	3,0%
Alat bantu dan peralatan	2,3%
Lainnya	6,0%
Total	100,0%

Aspek komunikasi dua arah terdiri dari keterbukaan dalam hal komunikasi serta mendengarkan aspirasi dari karyawan. Aspek pengakuan terhadap prestasi terkait dengan keadilan dalam penilaian dan evaluasi karyawan. Ketiga aspek dengan jumlah responden tertinggi tersebut telah sesuai dengan faktor utama penyebab *voluntary turnover*, yaitu lingkungan kerja yang mendukung *work-life balance*, komunikasi dua arah antara karyawan dengan manajemen, serta pengakuan terhadap prestasi. Faktor pelatihan yang memadai berkaitan dengan aspek adanya pelatihan untuk mendukung pengembangan keterampilan dan pengetahuan karyawan (3,8%). Sedangkan, faktor keterampilan dan pengalaman dimanfaatkan dengan baik secara tidak langsung juga berkaitan dengan pengembangan karir karyawan. Karyawan yang merasa keterampilan dan pengalamannya tidak dimanfaatkan dengan baik salah satunya dapat terjadi karena tidak adanya kesempatan dalam pengembangan karirnya. Hal ini menunjukkan bahwa keenam faktor penyebab *voluntary turnover* yang telah dianalisis sebelumnya telah sesuai dengan kebutuhan karyawan aktif.

Upaya yang dirancang dalam penelitian ini adalah melalui program pendampingan karyawan. Perancangan program pendampingan sebagai upaya penurunan *voluntary turnover* di PT X secara khusus dikaitkan dengan peran atasan dalam menciptakan keterikatan karyawan. Alasan utama karyawan memutuskan untuk meninggalkan perusahaan adalah karena merasa kurangnya pengakuan terhadap prestasi-prestasinya. Hal ini dapat terjadi karena atasan tidak memberikan pengakuan atas kerja keras karyawannya dalam kualitas dan kuantitas yang tepat. Selain itu, karyawan yang merasa atasannya tidak memberikan penilaian secara adil, transparan, dan tidak bias juga mempengaruhi pengakuan terhadap prestasi karyawan. Hal-hal terkait transparansi atasan dalam penilaian juga terkait dengan faktor komunikasi dua arah. Karyawan yang merasa atasannya tidak adil dan transparan juga merasa tidak nyaman dan takut untuk menyampaikan pendapatnya terkait penilaian yang terjadi. Faktor kurangnya komunikasi dua arah juga dapat terjadi karena atasan juga sulit untuk mengidentifikasi keadaan yang dialami karyawannya. Faktor lainnya, yaitu kurangnya pelatihan yang memadai juga dapat terjadi karena atasan sebagai pihak yang paling dekat dengan karyawannya kurang dapat mengidentifikasi kebutuhan pengembangan diri yang dibutuhkan karyawan untuk menunjang

karirnya. Pengembangan karir yang semestinya didiskusikan dengan atasan juga dirasakan kurang oleh karyawan yang melakukan *voluntary turnover*. Faktor karyawan merasa keterampilan dan pengalamannya kurang dimanfaatkan dengan baik juga terkait dengan peran atasan. Faktor ini umumnya terjadi karena atasan kurang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan melalui pengetahuan dan kemampuannya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor diatas berkaitan dengan peran atasan. Faktor dukungan terhadap *work-life balance* tidak secara langsung berhubungan dengan atasan, namun dikarenakan program ini merupakan dukungan terhadap kesehatan emosional, maka program ini juga dapat mendukung *work-life balance* karyawan.

Penerapan program pendampingan sebagai upaya penurunan *voluntary turnover* di PT X dilakukan dengan membekali atasan dalam perannya untuk mengelola bawahan. Pengembangan peran atasan dilakukan dengan membangun berbagai keterampilan atasan dalam mengidentifikasi kebutuhan karyawan dan melakukan *approach* yang tepat, serta memberikan pertimbangan saran terhadap persoalan karyawannya. Namun memahami adanya keterbatasan kemampuan atasan yang bukan seorang profesional yang memiliki keterampilan konsultasi, khususnya yang bersifat non-teknis, atasan dan karyawan akan didukung oleh Konselor Profesional. Keberhasilan program ini dalam menurunkan *voluntary turnover* belum dapat diukur dalam penelitian ini. Namun, hasil survei yang diberikan kepada karyawan yang telah menggunakan layanan ini menunjukkan bahwa karyawan merasa terbantu dalam mengatasi persoalan dan tantangannya poin 8,7 dari 10 serta merekomendasikan layanan ini kepada rekannya dengan nilai *net promotor score* 80%.

Simpulan

Voluntary turnover di PT X terjadi karena karyawan merasa kurangnya pengakuan terhadap prestasi, diskusi karir dengan atasan, kurangnya pelatihan yang memadai, kurangnya komunikasi dua arah, serta keterampilan dan pengalaman karyawan kurang dimanfaatkan dengan baik. Faktor-faktor ini apabila dianalisis lebih lanjut terkait dengan peran atasan dalam mengelola karyawannya yang mempengaruhi keterikatan karyawan terhadap perusahaan.

Faktor dukungan terhadap *work-life balance* juga dapat diupayakan melalui program ini karena program ini merupakan dukungan kesehatan emosional karyawan. Program pendampingan merupakan sarana bagi karyawan untuk mendiskusikan persoalan yang dihadapi. Di sisi lain, atasan akan dibekali juga dengan keterampilan untuk mengidentifikasi karyawan yang mengalami kendala, melakukan *approach*, serta pendampingan yang tepat. Melalui program ini, diharapkan karyawan dapat meningkatkan keterikatannya terhadap perusahaan dan atasan dapat mengelola karyawannya dengan lebih baik.

Daftar Pustaka

1. Armstrong, M., *Human Resources Management*, 9th ed., Free Press, London, 2006.
2. Achoui, M., and Mansour, M., Employee Turnover and Retention Strategies: Evidence from Saudi Companies, *International Review of Business Research Papers*, 3(3), 2007, pp. 1-16.
3. Chen, M. F., Lin, C. P., and Lien, G. Y., Modelling Job Stress as a Mediating Role in Predicting Turnover Intention, *The Service Industries Journal*, 31(8), 2011, pp. 1327-1345.
4. Heneman, H. G., and Judge, T.A., *Staffing Organizations*, 6th ed., McGraw-Hill International Edition, New York, 2009.
5. Movanita, A. N. K., 1 dari 4 Pegawai "Resign" Punya Keahlian yang Dibutuhkan Perusahaan, *Kompas.com*, 2018, retrieved from <https://ekonomi.kompas.com/read/2018/12/07/101938426/1-dari-4-pegawai-resign-punya-keahlian-yang-dibutuhkan-perusahaan?page=all> on 31 January 2020.
6. Nian, S. C., *Pearson's Versus Spearman's and Kendall's Correlation Coefficients for Continuous Data*, Unpublished Dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh, 2010.
7. Yatskiv, I., and Kolmakova, N., Using Ordinal Regression Model to Analyze Quality of Service for Passenger Terminal, *Proceedings of the Seventh International Conference*, Transbaltica Vilnius Gediminas Technical University Press, 2011, pp. 82-83.
8. Spais, G. S., and Vasileiou, K. Z., An Ordinal Regression Analysis for the Explanation of Consumer Overall Satisfaction in the Food Marketing Context: The Managerial Implications to Consumer Strategy Management at a Store Level, *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, 14(1), 2006, pp. 57-73.