



**TURNOVER INTENTION KARYAWAN DAN UPAYA PENCEGAHANNYA  
(Studi pada PT. Langgang Buana Perkasa)**

**Machmud Esa <sup>1)</sup>, Abd. Wahab Hasyim <sup>2)</sup>, Adnan Rajak <sup>3)</sup>  
Universitas Khairun**

INFORMASI ARTIKEL

ABSTRAK

Dikirim : 19 Agustus 2022  
Revisi pertama : 26 Agustus 2022  
Diterima : 31 Agustus 2022  
Tersedia online : 12 September 2022

Kata Kunci: Covid 19, Upaya Pencegahan, Turnover Intention

Email : [machmudesa@gmail.com](mailto:machmudesa@gmail.com)<sup>1)</sup>,  
[wahabhasyim@gmail.com](mailto:wahabhasyim@gmail.com)<sup>2)</sup>,  
[adnanmgtan@gmail.com](mailto:adnanmgtan@gmail.com)<sup>3)</sup>

Sejak tiga tahun terakhir PT. Langgang Buana Perkasa yang bergerak dalam bidang ground handling mengalami turnover karyawan yang cukup signifikan. Melihat kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk memahami penyebab terjadinya turnover intention karyawan serta upaya pencegahannya. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan tingginya turnover intention karyawan diakibatkan dua factor. Pertama, adanya pandemic covid 19 menyebabkan banyak pemberlakuan pembatasan aktivitas penerbangan sehingga berdampak pada jumlah kompensasi yang diperoleh karyawan. Kedua, terdapat terdapat peluang pekerjaan baru diikuti dengan ajakan dari sesama rekan pekerja. Faktor-faktor tersebut menjadi rasionalitas karyawan memiliki niat dan berujung pada tindakan turnover. Selain itu, jenjang karir dan lingkungan kerja yang baik mampu meminimalisir terjadinya turnover di lingkungan LBP.

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

*Turnover* karyawan merupakan kondisi yang tidak dikehendaki perusahaan. *Turnover* karyawan menjadi masalah klasik yang dihadapi para pengusaha sejak lama. Banyak hal yang dapat menjadi pemicu *turnover* mulai dari lingkungan kerja yang buruk, salary yang rendah, jam kerja melampaui batas normal serta tidak ada jaminan sosial bagi para pekerja (McKinnon, 1979 dalam Novliadi, 2008). Sekarang ini masalah *turnover* menjadi perhatian bagi para pakar ekonomi dan sosial, karena ditinjau dari berbagai sisi, *turnover* akan merugikan perusahaan (Novliadi, 2008). Terlebih jika *turnover* tersebut terjadi pada middle management, kerugian yang ditanggung perusahaan akan semakin membengkak (Hartati, 1992).

Kerugian akibat adanya *turnover* karyawan dapat dirasakan oleh semua bidang bisnis tidak terkecuali bisnis *ground handling*. Keberadaan bisnis *ground handling* selaras dengan meningkatnya demand dari masyarakat terhadap penggunaan transportasi udara berikut pelayanannya. Atmadjati (2015) menjelaskan *ground handling* mencakup pelayanan terhadap penumpang, bagasi, kargo, dan pos yang diangkut pesawat udara serta penyediaan peralatan untuk membantu pergerakan pesawat di darat selama berada di bandar udara pada saat deptime maupun arrival. Selain itu, ruang lingkup atau batasan pekerjaan *ground handling* yaitu pada fase atau tahap *pre-flight* dan *post flight*. PT. Langgang Buana Perkasa (LBP) merupakan perusahaan *ground handling* yang berdomisili di Kota Ternate Maluku Utara. Di tengah-tengah geliat menghadirkan pelayanan yang optimal bagi para *stakeholder*.

Di samping itu, menyikapi adanya *turnover intention* pada sebuah organisasi bisnis yang dapat mempengaruhi aktivitas bisnis perusahaan, perlu diupayakan strategi pencegahannya agar dapat menekan tingkat *turnover* yang terjadi. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menerapkan strategi retensi (Harvida & Wijaya, 2020). Strategi retensi merupakan bagian integral daripada pelaksanaan manajemen sumber daya manusia yang dilakukan untuk memastikan karyawan potensial akan tetap ada di dalam organisasi (Amstrong, 2016:397). Peneliti-peneliti sebelumnya juga telah banyak yang melakukan kajian terkait strategi retensi karyawan seperti (Ashraf, 2008; Harvida & Wijaya, 2020; Sumarni, 2011; Wedanti & Gorda, 2018). Salah satu hasil penelitian yang ditemukan Wedanti & Gorda (2018) menunjukkan bahwa strategi retensi mampu meningkatkan keterikatan karyawan (*employee engagement*). Jadi semakin tinggi keterikatan karyawan terhadap perusahaan maka dipastikan dapat memperkecil peluang terjadinya *turnover intention*.

Melihat fenomena terkait *turnover intention* dalam bidang usaha *ground handling* khususnya yang dihadapi LBP serta masih minimnya peneliti yang membahas terkait *turnover intention* karyawan dalam bidang bisnis *ground handling* ditambah lagi mayoritas penelitian-penelitian sebelumnya yang membahas *turnover* karyawan masih berfokus dalam menguji pengaruh *turnover intention* terhadap kepuasan kerja dan kinerja perusahaan (Hanza & Ingarianti, 2015; Narpati et al., 2020; Pawesti & Wikansari, 2017; Septiana, 2018; Sumarni, 2011), hal ini menjadi pembeda atau kebaruan penelitian yang hendak dilakukan dengan penelitian sebelumnya.

Mengingat penelitian ini difokuskan untuk memahami *turnover intention* karyawan secara kualitatif dengan pendekatan studi kasus yang ditinjau dari kajian

literatur serta penelitian terdahulu. Selain memahami intensi karyawan melakukan *turnover*, peneliti juga berupaya menghadirkan pemecahan masalah berupa strategi pencegahan agar dapat meminimalisir tingkat *turnover intention* karyawan di kemudian hari. Oleh karena itu hemat peneliti, bahwa penelitian ini layak untuk dilakukan mengingat kebaharuan yang dimiliki dan pentingnya menjaga keberlangsungan perusahaan. Berdasarkan penjelasan di atas maka peneliti mengambil judul *turnover intention* karyawan dan upaya pencegahannya

### **Rumusan Masalah**

Merujuk pada uraian singkat latar belakang serta beberapa fenomena yang sudah dijabarkan, rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Apa yang memotivasi *turnover intention* karyawan pada PT. Langgang Buana Perkasa?.
2. Bagaimana upaya pencegahan *turnover intention* karyawan pada PT. Langgang Buana Perkasa?.

### **Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apa yang memotivasi *turnover intention* karyawan pada PT. Langgang Buana Perkasa?.
2. Bagaimana upaya pencegahan *turnover intention* karyawan pada PT. Langgang Buana Perkasa?.

### **Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam beberapa hal yakni:

1. Dalam konteks teoritis, penelitian ini diharapkan mampu mengembangkan khasanah pengetahuan khususnya mengenai *turnover intention* karyawan dalam bidang usaha *ground handling* serta strategi perbaikan yang dilakukan.
2. Kontribusi praktis dalam penelitian ini yakni mampu memberikan gambaran kepada para stakeholder khususnya internal perusahaan LBP untuk dapat mempertimbangkan temuan penelitian terkait motivasi *turnover intention* karyawan serta strategi perbaikan yang diajukan sebagai upaya meminimalisir tingkat *turnover* karyawan.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Konsep *Turnover Intention***

Konsep *turnover intention* umumnya merujuk pada teori pembentukan tingkah laku yang diajukan Fishbein & Ajzen (1975). Teori yang diajukan berdasarkan hubungan timbal balik antara tiga aspek yakni keyakinan, sikap, dan intensi individu. Keyakinan (*belief*) diposisikan sebagai aspek kognitif yang melibatkan pengetahuan, pendapat dan pandangan individu terhadap suatu objek. Sikap (*attitude*) diposisikan sebagai aspek afektif yang mengarah pada perasaan individu terhadap suatu obyek serta evaluasi yang dilakukan. Intens (*intention*) diposisikan sebagai aspek konatif yang memperlihatkan intensi individu dalam berperilaku (*behavioral intention*) dan

bertindak ketika berhadapan langsung dengan objek. Ketiga ubahan aspek ini dapat membentuk tingkah laku atau tindakan *real*.

### **Pengukuran *Turnover* Karyawan**

Gejala *turnover* dalam suatu perusahaan dapat diukur secara langsung dengan menghitung indeks laju *turnover* secara kuantitatif, dan dinyatakan dalam persentase berdasarkan jangka waktu tertentu. Dalam hal ini harus dibedakan *turnover* yang dilakukan secara sukarela dan *turnover* karena suatu sebab. Selain itu, pengukuran *turnover* karyawan juga bertujuan untuk memperoleh gambaran terkait jumlah karyawan yang keluar maupun yang tetap. Nantinya informasi ini digunakan pihak manajemen sebagai dasar dalam pengambilan keputusan terkait penambahan maupun penempatan karyawan. Hal yang paling urgent dalam pengukuran *turnover* karyawan sebagaimana disebutkan oleh Amstrong (2016:375) ialah informasi yang diperoleh dapat dijadikan acuan dalam bertindak untuk guna meningkatkan retensi serta dapat mendorong penyelidikan lebih lanjut untuk menetapkan penyebab yang mendasari dan mengidentifikasi solusi.

Menurut Amstrong (2016:376) terdapat beberapa cara yang dapat digunakan dalam mengukur *turnover* karyawan, yakni:

1. *The labour turnover index* (Indeks perputaran tenaga kerja)
2. *Survival rate* (Tingkat kelangsungan hidup)
3. *Half-life index* (Indeks paruh waktu)
4. *Stability Index* (Indeks stabilitas)
5. *Length of service analysis* (Analisis panjang layanan)

### **Retensi Sumber Daya Manusia**

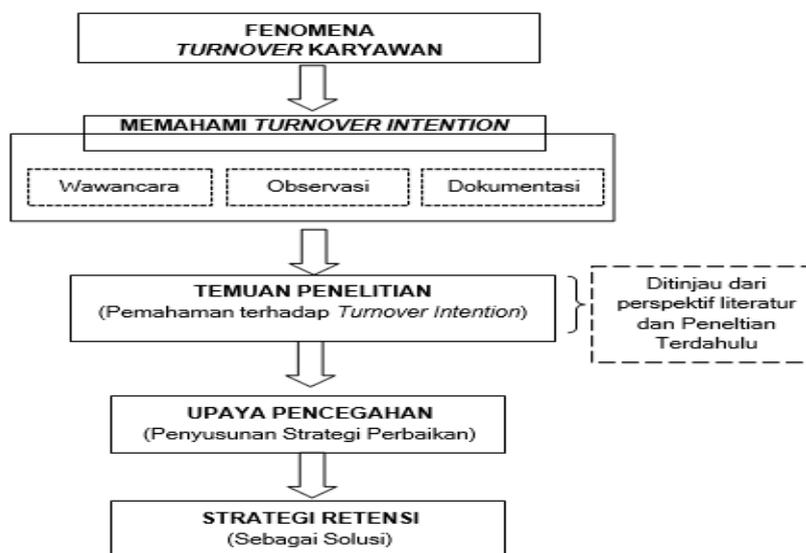
*Turnover intention* karyawan telah menjadi perhatian dari berbagai kalangan akademisi maupun praktisi. Hal itu dikarenakan keberadaannya memiliki dampak yang berarti bagi perusahaan. Dampak yang ditimbulkan dari *turnover intention* karyawan dapat merugikan maupun menguntungkan perusahaan (Robbin, 2006). *Turnover* yang merugikan itu, apabila karyawan yang keluar memiliki keahlian, kinerja baik dan pengalaman yang banyak. Sedangkan perusahaan akan diuntungkan apabila yang keluar adalah karyawan yang memiliki kinerja buruk atau dibawah standar sehingga posisi yang ditinggalkan akan diganti oleh karyawan yang lebih baik dan dapat berkontribusi positif bagi perusahaan. Namun, pada umumnya *turnover* yang terjadi memberikan dampak negatif bagi perusahaan maupun organisasi. Salah satunya menurut Nasution (2009) *turnover* dapat menular pada karyawan lainnya.

Melihat dampak dari *turnover intention* yang cukup signifikan bagi sebuah organisasi memicu berbagai reaksi untuk mencegah bahkan meminimalisir hal tersebut. Upaya yang dilakukan dapat berupa penerapan strategi retensi (Harvida & Wijaya, 2020). Strategi retensi diyakini mampu menekan *turnover* karyawan melalui peningkatan keterikatan karyawan (Wedanti & Gorda, 2018). Upaya lainnya untuk bisa meningkatkan retensi yakni dengan melakukan pelatihan kerja, pengembangan karier dan *work life balance* (Nurmalitasari, 2021).

**Kerangka Pemikiran**

Tingkat *turnover* PT. Langgang Buana Perkasa mengalami peningkatan dari tahun ke tahun yang mungkin disebabkan faktor internal dan eksternal. Hal ini perlu didalami dan diselidiki apa yang menjadi penyebab dan memotivasi karyawan melakukan *turnover intention*. Setelah memperoleh gambaran dan mengetahui dengan pasti penyebab *turnover intention*, kemudian disinilah peran manajemen melakukan analisis lanjutan untuk membuat penyusunan strategi perbaikan yang dapat meretensi karyawan dengan terciptanya keterikatan karyawan terhadap perusahaan sehingga mampu meminimalisir *turnover* karyawan.

**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**



**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Pendekatan studi kasus dipilih untuk memperoleh gambaran secara mendalam dan dinamis (Sugiyono, 2015). Penelitian ini dilaksanakan dari bulan Februari – Juli 2022. Data penelitian yang digunakan berupa data primer dan sekunder yang diperoleh melalui observasi, dokumentasi serta wawancara. Informan dalam penelitian ini meliputi general manager, HRD, karyawan aktif dan eks karyawan PT. Langgang Buana Perkasa. Kemudian analisis data model interaktif Miles and Huberman (2007) digunakan sebagai alat analisis data penelitian. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini, menggunakan dokumentasi, observasi dan wawancara.

Proses analisis dan interpretasi data dalam penelitian studi kasus adalah dengan mengolah data, yaitu mengorganisasi, memilih dan mencari pola hingga menemukan sesuatu yang penting untuk dipaparkan (Yin, 2018). Pada penelitian ini, analisis data yang dilakukan bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian apa yang mendasari karyawan melakukan *turnover intention* serta bagaimana upaya pencegahan yang dapat dilakukan perusahaan Langgang Buana Perkasa.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Eksistensi PT. Langgang Buana Perkasa

Peneliti mencoba menguraikan secara sederhana mengenai bisnis *ground handling* dan eksistensi PT. Langgang Buana Perkasa dalam menjalankan aktivitasnya serta menjabarkan bentuk pelayanan dan komposisi sumber daya manusia yang dibutuhkan dan dikelola agar mampu memberikan *the best service* bagi para *stakeholder*. Selain itu, dijabarkan pula pihak-pihak yang berelasi khususnya maskapai penerbangan

### Mengenal Bisnis *Ground Handling*

*Ground handling* jika ditelaah secara harfiah berasal dari kata “*ground*” dan “*handling*”. *Ground* memiliki arti darat atau di darat, yang dalam hal ini dipadankan dengan bandara (*airport*). *Handling* berasal dari kata *hand* atau *handle* yang dapat diartikan tangan atau tangani, sedangkan *handling* berarti penanganan atau pemberian pelayanan secara sadar dan penuh tanggung jawab. Maka dapat disimpulkan bahwa pengertian *ground handling* ialah suatu aktivitas jasa penanganan atau pelayanan terhadap para penumpang berikut bagasinya, pos, kargo, serta peralatan pembantu pergerakan pesawat di darat dan pesawat terbang itu sendiri selama berada di bandara, baik saat keberangkatan maupun kedatangan. Secara umum dapat dijelaskan bahwa ruang lingkup atau batas pekerjaan *ground handling* meliputi:

1. Tahap *Pre-Flight* merupakan tahap penanganan terhadap penumpang berikut bagasi, cargo, pos dan pesawat selama berada di bandara sebelum keberangkatan atau di bandara asal (*origin station*).
2. Tahap *Post-Flight* merupakan tahap penanganan terhadap penumpang beserta bagasi, cargo, pos dan pesawat setelah penerbangan atau di bandara tujuan (*destination*).

Berdasarkan kedua tahap diatas, sejatinya objek utama yang dihandle oleh *ground staff* meliputi:

1. Penumpang (*pax*).
2. Barang bawaan penumpang (*baggage*).
3. Barang kiriman (*cargo*).
4. Benda-benda pos (*mail*).
5. *Ramp*.
6. *Aircraft*.

Penanganan yang dilakukan tersebut memunculkan beberapa istilah dalam dunia *ground handling* yakni *passenger handling*, *baggage handling*, *cargo and mail handling*, dan *ramp handling*. Dari semua aktivitas penanganan tersebut pada akhirnya bertujuan untuk menciptakan *flight safety*, *on time performance*, *customer satisfaction and reliability*.

### Langgang Buana Perkasa sebagai Perusahaan *Ground Handling*

Perkembangan transportasi udara di Indonesia seiring berjalannya waktu kian berkembang. Ekspansi pasar dilakukan oleh perusahaan penerbangan untuk memperoleh pundi-pundi pemasukan sekaligus mewujudkan keterhubungan antara satu daerah dengan daerah lain. Selain mewujudkan keterhubungan, pelayanan bagi

para penumpang transportasi udara di setiap bandara menjadi prioritas utama. Hal inilah yang menuntun hadirnya jasa service bandara atau *ground handling*.

PT. Langgang Buana Perkasa (LBP) merupakan salah satu perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang jasa *ground handling* yang berkedudukan di Jl. Batu Angus Kompleks Bandar Udara Sultan Babullah, Kota Ternate Provinsi Maluku Utara. Sejak berdiri pada tahun 2008, LBP berkomitmen penuh untuk memberikan pelayanan prima bagi para stakeholder melalui sumber daya manusia yang unggul dan profesional serta didukung dengan peralatan penunjang yang baik dan berkualitas. Hal tersebut diatas, sebagaimana tergambar dalam Visi dan Misi perusahaan

Selain itu, dalam menunjang dan memastikan legalitas aktivitas pelayanan jasa *ground handling*, LBP telah mengantongi beberapa izin operasi kegiatan jasa bandar udara yang dikeluarkan oleh Menteri Perhubungan melalui Direktur Jenderal Perhubungan Udara. Adapun dokumen legalitas tersebut meliputi:

1. Izin pelayanan teknis penanganan pesawat udara di darat.
2. Izin pelayanan penumpang dan bagasi
3. Penanganan kargo dan pos

### **Mitra dan Afiliasi Maskapai Penerbangan**

Sejatinya perusahaan jasa *ground handling* tidak dapat berdiri sendiri tanpa pihak-pihak yang berkaitan dalam hal ini maskapai penerbangan. Sebagaimana diketahui bahwa salah satu tugas *ground handling* ialah penanganan penumpang (*passenger handling*). Penumpang menjadi objek utama dalam pemberian pelayanan mulai dari awal keberangkatan (*origin station*) hingga sampai di bandara tujuan (*destination*), sehingga peran *ground handling* dan maskapai penerbangan sangat dibutuhkan, dimana maskapai penerbangan *handle* penumpang selama di udara (*in flight*) sedangkan *ground handling* *handle* penumpang berikut bagasi dan kargo selama di darat atau bandara saat *pre-flight* atau *post-flight*.

Maskapai penerbangan merupakan organisasi penyedia jasa penerbangan bagi orang ataupun barang. Maskapai memiliki pesawat terbang yang diperoleh dari sewa maupun pembelian yang selanjutnya digunakan untuk mengangkut orang atau barang dari satu tempat ke tempat lain (Keumala, 2016). Melihat kondisi geografis Indonesia yang mayoritas terdiri dari kepulauan menjadikan moda transportasi udara sebagai primadona. Di Indonesia terdapat beberapa maskapai penerbangan yang kita kenal dan telah umum memberikan jasa penerbangan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Garuda Indonesia,
2. Sriwijaya Air.
3. *Lion Air*.
4. Batik Air.
5. *Citilink*.
6. Air Asia.

Beberapa maskapai merupakan besutan perusahaan swasta seperti *lion group* sedangkan lainnya seperti Garuda Indonesia merupakan besutan Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

### **Komposisi Sumber Daya Manusia**

Sebagai perusahaan swasta yang berkecimpung dalam bisnis *ground handling* dengan menjunjung tinggi pelayanan prima kepada para stakeholder, LBP berkomitmen menghadirkan sumber daya manusia yang profesional, terlatih dan tanggap serta didukung dengan peralatan penunjang yang baik dan berkualitas. Mengingat dalam dunia bisnis *ground handling* tingkat akurasi sangat dijunjung tinggi.

Komposisi sumber daya manusia LBP terbagi menjadi beberapa bagian sesuai dengan struktur organisasi perusahaan serta jumlah pos pelayanan yang ada di area bandara. Terhitung terdapat 160 karyawan yang bernaung dibawah perusahaan LBP, 50% karyawan dari jumlah keseluruhan berada di Kantor Pusat dan Bandara Sultan Babullah Ternate Maluku Utara, selebihnya berada di masing-masing bandara yang menjadi wilayah operasi perusahaan. Secara umum struktur organisasi kantor pusat LBP meliputi:

1. Direksi Utama.
2. *General Manager*.
3. *Manager of Operation & GSE Service*.
4. *Manager of General Affairs & Administration*.
5. *Manager of Finance, Manager of Safety*.
6. *Security & Quality Control*.
7. *Manager of GSE Engineering*.

Sedangkan pada setiap masing-masing bandara terdapat pos-pos pelayanan yang harus terisi oleh sumber daya manusia yang berkualitas dan berintegritas. Secara umum pos-pos pelayanan tersebut dikategorikan kedalam tiga bagian utama yakni *check-in counter, loading unloading, ground equipment system*.

### **Ground Equipment System Langgeng Buana Perkasa**

Selain memiliki komposisi sumber daya manusia yang mumpuni dan berkualitas, LBP menyediakan peralatan penunjang lainnya untuk optimalisasi pelayanan yang diberikan kepada para penumpang maupun pihak maskapai penerbangan. Peralatan yang disediakan masuk dalam bagian *ground system equipment (GSE)* atau peralatan penunjang pelayanan darat, dimana alat-alat ini banyak digunakan untuk menunjang pergerakan pesawat di darat (bandara) misal parkir pesawat, serta mengangkat barang bagasi maupun kargo dari pesawat ke bandara maupun sebaliknya.

Secara definisi berdasarkan Peraturan Jenderal Perhubungan Udara nomor 91 tahun 2008 tentang peralatan penunjang pelayanan darat pesawat udara, *GSE (ground equipment system)* merupakan alat-alat bantu yang dipersiapkan untuk keperluan pesawat udara di darat pada saat kedatangan dan/atau keberangkatan, pemuatan dan/atau penurunan penumpang, kargo dan pos. Kemudian sesuai penggunaannya GSE dibagi menjadi dua kategori yakni *GSE motorized* dan *GSE non motorized*. *GSE motorized* merupakan peralatan penunjang yang memiliki/menggunakan tenaga penggerak, misal mesin, generator dll. Sedangkan *GSE non motorized* merupakan alat penunjang yang tidak menggunakan tenaga penggerak mesin melainkan digunakan secara manual, misal gerobak, tangga manual dll.

### **Pemicu *Turnover Intention* Karyawan PT. Langgang Buana Perkasa**

Pada bagian ini akan dibahas secara mendalam mengenai pemicu *turnover intention* yang menjadi penyebab terjadinya *turnover* karyawan di lingkungan PT. Langgang Buana Perkasa. Dimana pendalaman tersebut didasarkan pada data lapangan yang diperoleh peneliti melalui wawancara, observasi dan dokumentasi

### **Potret Bisnis *Ground Handling* saat Pandemi Covid 19**

Pandemi covid-19 yang melanda Indonesia dan juga negara lainnya memberikan dampak negatif yang signifikan bagi semua bidang, tidak terkecuali bidang jasa *ground handling* (Yarlina et al., 2020). Upaya pemerintah dalam memperlambat dan mencegah penyebaran dan penularan covid-19 di Indonesia, salah satunya dengan melakukan pembatasan pergerakan manusia dari satu tempat ketempat yang lain. Pembatasan ini mulai diberlakukan secara bertahap dan berjenjang sejak tahun 2020 dengan istilah PSBB (pembatasan sosial skala besar) yang selanjutnya berubah menjadi PPKM (pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat) sejak awal tahun 2021. Pelaksanaan PPKM merupakan buah dari aturan pemerintah yang tertuang dalam Instruksi Mendagri Nomor 1 Tahun 2021 yang berlaku per 14 (empat belas) hari dan diikuti dengan pembaharuan aturan menyesuaikan kondisi penyebaran infeksi covid-19.

Pelaksanaan PPKM sejatinya memberikan dampak baik dalam mencegah penyebaran dan penularan covid-19, akan tetapi kondisi ini menyebabkan banyak aktivitas masyarakat maupun aktivitas bisnis menjadi terganggu tidak terkecuali aktivitas bisnis penerbangan (Kurniawati & Listyowati, 2021). Selama pelaksanaan PPKM aktivitas penerbangan menurun drastis daripada kondisi normal, hal itu diakibatkan dari persyaratan penerbangan bagi para penumpang yang sangat ketat. Setiap penumpang wajib memenuhi persyaratan kesehatan yang telah ditentukan oleh pemerintah melalui satuan gugus tugas penanganan covid-19 di Indonesia. Terlihat data pergerakan penumpang dan pesawat terbang selama masa pandemi dibandingkan dengan kondisi normal terjadi penurunan yang cukup signifikan.

### **Realitas *Turnover Intention* pada PT Langgang Buana Perkasa**

*Turnover Intention* banyak digunakan dalam penelitian yang bertujuan meneliti masalah *turnover*. Hasilnya mendukung penggunaan *turnover intention* untuk memprediksi *turnover*, karena terdapat hubungan yang kuat antara keduanya. Mobley, dkk (1978) menyimpulkan bahwa *turnover intention* merupakan tanda awal terjadinya *turnover*, karena terdapat hubungan yang signifikan antara *turnover intention* dan *turnover* yang terjadi. Pada *turnover intention* tercakup pengertian intensi yang dimaksudkan pada niat seseorang melakukan sesuatu tindakan akibat dari pengaruh internal dan eksternal (Hanza & Ingarianti, 2015) serta keyakinan yang dimilikinya (Fishbein & Ajzen, 1975). Sehingga intensi menjadi prediktor tunggal terbaik bagi perilaku yang akan dilakukan seseorang atau dengan kata lain *turnover intention* merupakan prediktor terbaik terhadap gejala *turnover* (Michaels & Spector, 1982; Motowildo, 1983).

*Turnover intention* yang terjadi pada PT. Langgang Buana Perkasa secara tidak langsung dipicu oleh dua hal yakni kurangnya kompensasi yang diterima dan adanya

peluang pekerjaan baru. Berikut akan dijelaskan secara seksama temuan penelitian yang menjadi prediktor tindakan *turnover*.

### **Kompensasi Tak Selaras Ekspektasi**

Kompensasi merupakan imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa yang telah dikontribusikan kepada perusahaan (Adriani Rangkuti & Ernanda, 2020). Kompensasi menjadi komponen penting dalam memotivasi kinerja karyawan akibat dari kepuasan kerja yang diperoleh. Pada dasarnya bentuk kompensasi yang diberikan LBP kepada karyawan terutama gaji atau upah telah dihitung berdasarkan UMK (upah minimum Kabupaten/Kota). Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh HRD LBP sebagai informan 2 dalam penelitian ini.

“Gaji yang torang (kami) berikan sebenarnya sudah sesuai dengan UMK Kota Ternate. Teman-teman pekerja juga tahu sejak awal tanda tangan kontrak kerja bahwa kompensasi yang akan diterima apa saja” - Informan 2

Besaran kompensasi serta fasilitas lainnya yang diberikan perusahaan LBP kepada karyawan telah dijelaskan sedari awal kontrak kerja, hal tersebut dibenarkan pula karyawan LBP, “Dulu pas (saat) masuk awal kerja Ibu Anty sudah pangge pa torang (panggil kami) untuk tanda tangan kontrak. Disitu Ibu Anty so jelaskan semua mulai hak dan kewajiban yang harus torang lakukan begitu dengan gaji yang akan tong dapa setiap bulan. – Informan 3

Pemberian pemahaman serta penjelasan yang diberikan pihak perusahaan kepada para karyawan sebelum menandatangani kontrak merupakan bagian dari mekanisme manajemen sumber daya manusia. Artinya sebelum benar-benar menjadi bagian perusahaan maka yang bersangkutan wajib mengetahui hak dan kewajiban yang harus dipikul nantinya. Selain gaji pokok yang diberikan kepada karyawan, LBP juga memberikan tunjangan dan fasilitas lainnya guna melengkapi bentuk kompensasi yang diberikan kepada karyawan. “Selain gaji pokok torang (kami) juga memberikan fasilitas dan tunjangan lain seperti tunjangan kecantikan khusus untuk pegawai pasasi, uang makan, uang transport serta BPJS ketenagakerjaan maupun BPJS kesehatan. – Informan 2

Berdasarkan ungkapan di atas, jelas bahwa LBP sangat serius dalam menghargai kinerja dan keberadaan para karyawan yang telah memberikan kontribusinya bagi perusahaan. Hal ini dilakukan sebagai upaya menjaga loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Disamping itu, hampir disetiap perusahaan *ground handling* memiliki mekanisme perhitungan gaji yang berbeda. LBP menerapkan penggajian karyawan yang dihitung berdasarkan UMK dan dibayarkan secara proporsional sesuai dengan jam kerja karyawan. Mekanisme ini dipilih dengan mempertimbangkan jumlah *flight* yang ada di bandara Sultan Babullah Ternate. Semakin banyak jumlah *flight* dalam satu hari maka semakin banyak pula gaji yang diperoleh karyawan dalam sebulan. Namun terdapat sedikit perbedaan perlakuan penggajian antara bagian *check-in counter*, *loading-unloading*, dan *ground equipment system*.

Bagian *check-in counter* dan *loading-unloading* sangat dipengaruhi oleh jumlah *flight* harian namun sedikit berbeda dalam menentukan jam kerja dalam 1 penanganan pesawat. Perbedaan perhitungan jumlah jam kerja tersebut dikarenakan perbedaan

tanggung jawab yang diemban oleh masing-masing bagian. Seperti dikemukakan informan 2;

“Memang bagian loading-unloading dan check-in counter memiliki perbedaan dalam perhitungan jam kerja. Itu karena bagian *check-in counter* memiliki tanggung jawab yang lebih besar khususnya dalam penginputan data penumpang (*profiling*) serta bagasi yang dibawa. Jadi jika ada kekeliruan ataupun kesalahan misal, salah *input* berat bagasi dan ketahuan pihak maskapai maka anak pasasi yang bertugas wajib bertanggung jawab. Sedangkan teman-teman *loading-unloading* tidak memiliki beban yang berat, mereka hanya mengangkat barang dari *make-up* area ke dalam pesawat dan itu tidak membutuhkan waktu yang banyak serta akurasi yang tinggi”

Ketergantungan pada jumlah *flight* tersebut diatas menjadi *trigger* rendahnya gaji pokok yang diterima karyawan khususnya bagian *check-in counter* dan *loading-unloading*. Hal itu dikarenakan adanya pembatasan. “Dulu sebelum waktu covid-19 tu, penerbangan dalam 1 hari bisa lebih dari 5, tapi sekarang ini ni paling banyak 3 atau 4. Akhirnya torang (kami) musti cari sampingan *for* kebutuhan dirumah”

Begitu juga tanggapan dari informan 6; “Waktu itu kita (saya) berharap pihak perusahaan atau pemerintah bisa bantu pa torang (kami) kah. Tapi mo (mau) bagaimana perusahaan juga mengalami kendala keuangan karena jumlah pesawat yang masuk dalam satu hari lebe (lebih) sedikit dari sebelum covid-19”

### **Tersedia Peluang Pekerjaan Baru**

Seorang karyawan senantiasa melihat dan mempertibangkan pekerjaan dan pengembangan karir dalam menjalankan suatu pekerjaan (Hanza & Ingarianti, 2015). Umumnya terjadinya *turnover intention* diakibatkan adanya ketidakpuasan karyawan terhadap perusahaan (Adriani Rangkuti & Ernanda, 2020; Royan Zakaria & Isthofaina Astuty, 2017) hal tersebut dapat berupa ketidaksesuaian gaji dengan beban kebutuhan karyawan. Seperti yang dialami eks karyawan LBP – informan 6;

”Sebenarnya kita (saya) masih mau bertahan di Langgang (sebutan LBP) karena perusahaan ini yang menerima kita (saya) pertama kali masuk kerja. Tapi begitu sudah, tong ada ana bini nih (kami ada anak istri) yang harus dipenuhi di pe kebutuhan dan kebetulan dong (mereka) ada tawar pekerjaan pa saya, jadi saya dengan maitua (istri) coba timbang-timbang akhirnya saya ambil keputusan untuk resign dari LBP”.

Melihat kondisi ini, karyawan tersebut memposisikan kebutuhan keluarga sebagai motivasi untuk melihat peluang pekerjaan baru yang kiranya dapat memberikan tambahan finansial guna memenuhi kebutuhan keluarganya. Berpindahannya karyawan dari satu organisasi ke organisasi lainnya disebabkan adanya peluang pekerjaan baru yang lebih baik telah banyak terjadi di berbagai sektor (Adriani Rangkuti & Ernanda, 2020; Royan Zakaria & Isthofaina Astuty, 2017).

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Turnover intention* yang terjadi di lingkungan PT. Laggang Buana Perkasa dalam kurun waktu tiga tahun terakhir secara umum dipicu oleh pandemi covid 19.

Sebagai upaya untuk meminimalisir penyebaran pandemi covid 19 di indonesia pemerintah menerapkan pembatasan pergerakan sosial berskala besar (PSBB). Pembatasan ini secara tidak langsung berdampak pada intensitas penerbangan harian di setiap bandara tidak terkecuali Bandara Sultan Babullah Ternate. Berkurangnya intensitas penerbangan daripada kondisi normal berdampak pada *cash flow* perusahaan berikut gaji pokok yang diterima para karyawan *ground handling* di bawah naungan PT Langgang Buana Perkasa. Minimnya perolehan gaji pokok yang diterima, memicu karyawan untuk mencari pekerjaan lain yang dapat memenuhi kebutuhan hariannya. Ditambah lagi, tersedianya peluang pekerjaan baru serta ajakan dari rekan pekerja lainnya yang terlebih dahulu pindah dan memiliki posisi strategis di perusahaan baru tersebut, membulatkan niat dan keyakinan karyawan untuk melakukan *turnover*.

2. Beberapa karyawan LBP lainnya memiliki sikap yang berbeda, mereka lebih memilih bertahan meskipun menerima *salary* yang kurang bahkan adanya ajakan untuk pindah keperusahaan lain guna memperoleh tingkat ekonomi yang lebih baik. Hal tersebut dikarenakan dua hal yakni:
  - a. Karyawan memiliki pandangan bahwa posisi yang dimiliki saat ini sudah cukup baik karena dicapai dengan proses yang cukup panjang. Artinya pencapaian posisi pekerjaan menjadi alasan karyawan untuk bertahan dan hal ini merupakan bagian dari kesempatan jenjang karir yang diterapkan LBP.
  - b. Adanya ketakutan dibenak karyawan untuk melakukan penyesuaian kembali di pekerjaan yang baru serta takut kehilangan posisi yang telah diraih di perusahaan sebelumnya. Kedua kondisi tersebut secara tidak langsung telah meningkatkan retensi karyawan terhadap perusahaan.

## SARAN

Merujuk pada kesimpulan penelitian diatas, maka terdapat beberapa saran yang dapat diajukan sebagai bahan acuan perbaikan bagi perusahaan maupun peneliti selanjutnya. Pertama, penyebaran covid-19 menjadi momok utama dalam memicu terjadinya *turnover intention* di lingkungan PT. Langgang Buana Perkasa. Kehadirannya tidak dapat dikendalikan begitu pula penyelesaiannya, akan tetapi melihat kondisi perusahaan yang menerapkan strategi retensi menjadi opsi terbaik dalam meningkatkan keterikatan karyawan yang berdampak pada minimnya tingkat *turnover intention* sehingga implementasi strategi tersebut harus dipertahankan. Kedua, fenomena *turnover intention* akibat dari pandemi covid-19 tidak hanya berdampak pada bidang *ground handling*, akan tetapi hampir disemua sektor mengalaminya. Kondisi ini menjadi peluang besar bagi peneliti selanjutnya untuk mengeksplor lebih jauh bagaimana covid-19 berdampak pada *turnover intention* dan berujung pada *turnover*. Peneliti berikutnya dapat menguji kembali dengan objek yang sama (*ground handling*) ataupun yang lainnya dengan harapan dapat mendukung hasil penelitian ini serta menambah bukti empiris serta memperluas khasanah pengetahuan berkenaan dengan pemicu *turnover intention* dalam sebuah perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adriani Rangkuti, D., & Ernanda, Y. 2020. *Motivasi Kerja dan Kompensasi Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan*. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 7(2), 153–160.
- Amstrong, M. 2016. *Handbook of Human Resources Management Practice*. In *Handbook of Human Resources Management*. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-44152-7>
- Anshori, M. Y. 2019. *Analisis Turnover Intention pada Karyawan Primebiz Hotel Surabaya*. 14(1), 66–72.
- Ashraf, M. A., Joarder, M. H. ., & Masum, R. . 2008. *Human Resource Retention Practices*. *Jurnal Manajemen Bisnes*, 1(2), 203–218.
- Atmadjati, A. 2015. *Pengertian, Ruang Lingkup, dan Tujuan Ground Handling*. In *Manajemen Bandar Udara - Seri 1* (pp. 1–3).
- Beach, D. S. 1980. *Personnel. The Management of People At Work*. *Mc Millan Publishing Company*.
- Cascio, W. F. (1987). *Applied Psychology in Personnel Management ((3 ed.))*. *New Jersey: Prentice-Hall Inc.*
- Creswell, J. W. 2009. *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. In *SAGE Publications* (3rd ed.). <https://doi.org/10.1163/22118993-90000268>
- Fishbein, M., & Ajzen, I. 1975. *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. *Addison Wesley Publishing Co.*
- Gilmer, V. H. 1966. *Industrial Psychology*. *McGrawHill Book Company Inc.*
- Hanza, S. R., & Ingarianti, T. M. 2015. *Kematangan karir dengan intensi turnover pada karyawan*. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, 3, 308–324.
- Hartati, T. 1992. *Hubungan Antara Persepsi terhadap Peluang Pengembangan Karir dengan Intensi Turnover pada Karyawan PT. Rajawali Nusantara Indonesia di Jakarta*. *Universitas Gajah Mada*.
- Harvida, D. A., & Wijaya, C. 2020. *Faktor yang Mempengaruhi Turnover Karyawan dan Strategi Retensi sebagai Pencegahan Turnover Karyawan: Sebuah Tinjauan Literatur*. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 16(1), 13–23.
- Hernandez, L., & Ramirez. 2013. *Case Study of Employee Turnover at Ice Cream Deli in Mexico*. *Journal of Business Case Studies*, 9(3), 193–202.
- Husainah, N., & Hanifah, A. 2021. *Reducing Employee Turnover Intention*. *Sosiohumaniora*, 23(2), 234.
- Jackofsky, E. F., & Peter, L. H. 1983. *Job Turnover versus Company Turnover Reassessment of The March and Simon Participation Hypotesis*. *Journal of Applied Psychology*, 68, 490–495.
- Keumala, M. 2016. *Peranan Ground Handling PT Garuda Angkasa dalam Kegiatan Boarding pada Maskapai Penerbangan Garuda Indonesia di Bandara Undara International Kualanamu*. *Universitas Sumatera Utara*.
- Kurniawati, R., & Listyowati, L. 2021. *Analisis Kinerja Keuangan Perusahaan Penerbangan pada Masa Pandemi Covid-19*. *Jurnal Akuntansi dan Perpajakan*, 7(2), 81–91. <https://doi.org/10.26905/ap.v7i2.6709>

- Mathis, R. L., & J. H. J. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Michaels, C. E., & Spector, P. E. 1982. *Cause of Employee Turnover: A Test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino Model*. *Journal of Applied Psychology*, 67, 53–59.
- Moleong, L. J. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Remaja Roesdakarya.
- Motowildo, S. J. 1983. *Predicting Sales Turnover form Pay Satisfaction and Expectation*. *Journal of Applied Psychology*, 69, 157–166.
- Narpati, B., Andrian, A., & Nursal, M. F. 2020. *Pengaruh Turnover Intention dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Sales Promotion Girl (Spj) Matahari Department Store – Bekasi*. *Business Management Analysis Journal (BMAJ)*, 3(2), 174–188. <https://doi.org/10.24176/bmaj.v3i2.4819>
- Noerchoidah. 2020. *Turnover Intention Karyawan: Pengaruh Budaya Organisasi, Organizational Justice dan Kepuasan Kerja*. *MATRIK: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 14(2), 290–303.
- Novliadi, F. 2008. *Intensi Turnover Karyawan ditinjau dari Budaya Perusahaan dan Kepuasan Kerja*. Universitas Sumatera Utara.
- Nurmalitasari, S. 2021. *Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karier, Work Life Balance terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Pemeditasi (Studi pada Karyawan Tetap PT. BPR Restu Artha Makmur Kota Semarang)*. *Diponegoro Journal of Management*, 10(3), 1–15. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Pawesti, R., & Wikansari, R. 2017. *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Intensi Turnover Karyawan di Indonesia*. *Jurnal Ecopsy*, 3(2). <https://doi.org/10.20527/ecopsy.v3i2.2649>
- Pratiwi, L., & Sriathi, A. 2017. *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan pada Hotel Santika Nusa Dua Bali*. *E- Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(3), 252647.
- Undang-Undang Nomor 1 Tentang Penerbangan, Pub. L. No. Nomor 1 Tahun 2009
- Royan Zakaria & Isthofaina Astuty. 2017. *Pengaruh Kompensasi terhadap Turnover Intention dengan Job Embeddedness sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan di PT. Primissima)*. *Jurnal Ekonomi*, 8(1), 82–97.
- Sa'diyah, H., Irawati, S. A., & Faidal. 2017. *Pengaruh Employee Retention dan Turnover Intention terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Kospin Jasa Cabang Jawa Timur*. *Kompetensi*, 11(1), 128–147. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107445642.009>
- Scott, W. D. 1977. *Personnel Management: Principle, Practice, and Point of View*. Tata Mc Graw Hill Book Co. Ltd.
- Septiana, N. D. 2018. *Hubungan Employee Well-Being dengan Intensi Turnover pada Karyawan Bagian Operator di CV. Laksana Karoseri [Universitas Negeri Semarang]*. <https://lib.unnes.ac.id/34845/>
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sumarni, M. 2011. *Pengaruh Employee Retention terhadap Turnover Intention dan Kinerja Karyawan*. *Jurnal Psikologi Islami*, 08(02), 20–47.

- Tillama, P. I., & Wirawan, I. M. A. 2021. *Hubungan Beban Kerja dan Kelelahan Kerja dengan Turnover Intention pada Pekerja Outsourcing PT X Tahun 2020*. Arc. Com. Health, 8(1), 155–173.
- Utama, I. W. M., Ardana, I. K., Dewi, A. A. S. K., & Sriathi, A. A. A. 2015. *Pengaruh Keamanan Kerja pada Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Pemediasi*. *Journal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 9(1).
- Wedanti, N. W. P. O., & Gorda, E. S. 2018. *Retention Strategies PT. Coca-Cola Distribution Indonesia-Balinusa dalam Meningkatkan Employee Engagement (Studi Kasus : Level Manajer)*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 15(4), 126–128. <https://doi.org/10.1515/9783035617047-047>
- Yarlina, L., Lumban Batu, H. Y., Lindasari, E., & Mardoko, A. 2020. *Evaluasi Pelayanan Ground Handling di Bandar Udara Mutiara SIS Al-Jufri Palu*. *Wart Penelitian Perhubungan*, 32(1), 33–42. <https://doi.org/10.25104/warlit.v32i1.1368>
- Yin, R. K. 2018. *Studi Kasus: Desain & Metode (D. Muzakir (ed.); 1st ed.)*.
- Zeffane, R. M. 1994. *Understanding Employee Turnover : The Need for a Contingency Approach*. *International Journal of Manpower*, 15, 22–38.