

## How To Entice Employees?: An Attempt to Reduce Labor Turn Over

Andi Juanna<sup>\*</sup>, Agus Hakri Bokingo<sup>\*\*</sup>

Management Department Faculty of Economis Gorontalo State University

[andijuanna@ung.ac.id](mailto:andijuanna@ung.ac.id)

[agushakri@ung.ac.id](mailto:agushakri@ung.ac.id)

**Abstract:** *Employee dissatisfaction with work is the reason why employee turnover rates are currently experiencing a significant increase. Especially in private companies, turn over is a benchmark in determining whether the organization's performance is stable or not. The fact that the discharge of employees from the company is caused by the treatment received is indisputable. Various strategies are implemented in order to generate job satisfaction. However, it is not enough to provide solutions to reduce employee turnover. Efforts to increase employee satisfaction and loyalty are antecedents to improving service, customer satisfaction, and customer loyalty (Dahl and Peltier, 2014). Strong internal marketing strategies can be important to achieve and maintain competitive advantage and encourage organizational change and improve organizational performance. By using an internal marketing scheme, it is expected that it can help management (companies) to satisfy employees, so that employees will be able to carry out their duties in carrying out services to consumers.*

### Introduction

Menghadapi tantangan persaingan dalam era MEA, maka perusahaan berlomba-lomba dalam mencari pelanggan. Kepemilikan basis pelanggan setia tentu berpengaruh pada peningkatan pendapatan perusahaan dan membantu dalam membangun pangsa pasar. Oleh karena itu, urgensi variabel kualitas layanan dan keunggulan dalam implementasi layanan pemasaran dan program manajemen sangat berperan dalam hal ini (Schneider, White, and Paul 1998; Zeithaml, Berry, and Parasuraman 1996 dalam Babakus, *et al* 2003). Kenapa demikian, karena kepuasan pelanggan hanya dapat tercapai jika strategi pelayanan diaplikasikan dengan baik oleh karyawan. Sebab bagaimanapun kesalahan dan kegagalan dalam pemberian layanan sering terjadi yang berakibat pada menurunnya kepercayaan pelanggan. Ini juga dijelaskan dengan baik oleh Rochaety (2015) dan Rivai (2004) dalam konsep *Total*

*Quality Management (TQM)* bahwa mendahulukan kualitas pelayanan untuk mencapai kepuasan pelanggan juga merupakan inti dari *external marketing*.

Perbaikan pelayanan oleh karyawan dapat tercapai jika diimbangi dengan kepuasan karyawan, dan ini menjadi tugas besar manajerial untuk dapat melakukan pemulihan internal. Perlakuan perusahaan terhadap karyawan bisa menjadi solusi atas kegagalan layanan di beberapa bidang. Mengingat peran karyawan yang berada di garis depan. Maxham dan Netemeyer (2002) pun dalam studinya mengatakan bahwa hasil positif dapat terjadi ketika pemulihan pelayanan internal terjadi yang berimbang pada terciptanya kepuasan karyawan. Semakin tinggi kepuasan karyawan, akan meningkatkan mutu pelayanan yang diberikan, yang mengarah pada kepuasan konsumen, loyalitas konsumen, dan kinerja organisasi. Oleh karena itu, karyawan harus diperlakukan secara baik sebagaimana

*treatment* perusahaan terhadap konsumen (Powers and valentine, 2008; Tortosa, Moliner, and Sanchez, 2009; Salegna and Fazel, 2011).

Ketidakpuasan karyawan dengan pekerjaannya menjadi alasan kenapa tingkat turn over karyawan dewasa ini mengalami peningkatan yang signifikan. Khususnya dalam perusahaan swasta, berdasarkan survey dari PwC Indonesia tahun 2016 tingkat turn over karyawan perusahaan swasta mencapai 10% setiap tahunnya. Angka ini cukup dramatis jika dibandingkan dengan BUMN yang hanya mencapai 2%-4%. Tingginya turn over karyawan swasta menurut seorang narasumber yang juga seorang ekonom pada sebuah Bank BUMN salah satunya disebabkan oleh jenjang karir yang tidak menjanjikan. Selebihnya dipengaruhi oleh faktor-faktor finansial seperti upah yang tidak seimbang dengan beban kerja, juga faktor lingkungan kerja yang tidak kondusif dan nyaman.

Perihal turn over karyawan, sudah menjadi momok bagi hampir semua perusahaan swasta di Indonesia, karena membawa dampak buruk bagi stabilitas perusahaan itu sendiri terutama dari segi anggaran. Berbagai strategi diterapkan dalam rangka memunculkan kepuasan kerja. Namun, tidak cukup memberikan penyelesaian dalam menekan tingkat perputaran karyawan.

## **Literature Review**

### **Job Satisfaction**

Kepuasan karyawan pada akhirnya mengarah pada retensi dan daya tarik karyawan yang mendukung perusahaan dalam persaingan global. Kepuasan karyawan dipengaruhi oleh produk internal, budaya kolaboratif dan struktur organisasi.

Kepuasan terpenuhi apabila aspek-aspek dalam pekerjaan sesuai dengan ekspektasi karyawan (Luigi, *et al* 2013; Reynold, *et al* 2015; Luthan 2015). Upaya untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan merupakan anteseden untuk meningkatkan layanan, kepuasan pelanggan, dan loyalitas pelanggan (Dahl and Peltier, 2014). Tercapainya kepuasan pelanggan menjadi bukti sah bahwa karyawan dalam perusahaan tersebut benar-benar telah berorientasi pada kebutuhan perusahaan dan kebutuhan karyawan. Namun pada kenyataannya pelanggan cenderung menginginkan pelayanan yang berbeda yang bisa diperolehnya dari perusahaan lain (Parasuraman, 2001).

### **Labor Turn Over**

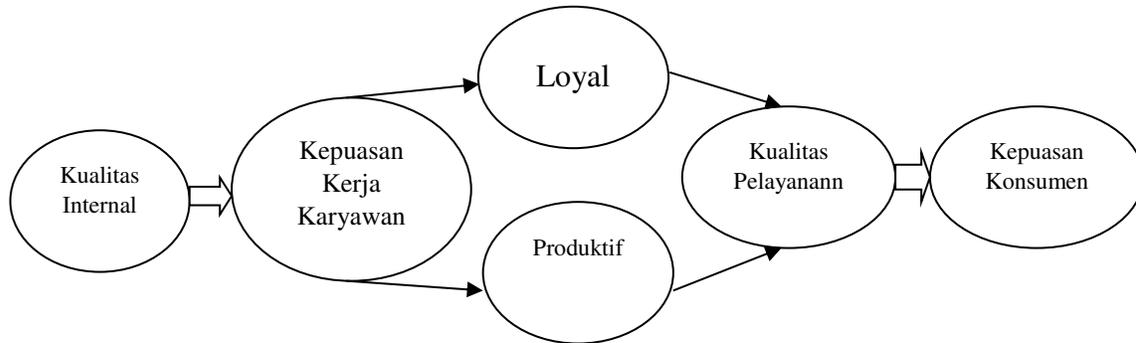
Turn over karyawan secara luas diartikan sebagai arus keluar masuknya karyawan dalam suatu perusahaan. Secara empiris, model konseptual tentang turn over karyawan sangat proposisi dan mendukung pernyataan bahwa intensi perilaku berpengaruh pada pembentukan perilaku yang sebenarnya (Pare dan Trembaly, 2001). Turn over menjadi tolak ukur dalam menentukan apakah kinerja organisasi stabil atau tidak. Kenyataan bahwa keluarnya karyawan dari perusahaan disebabkan perlakuan yang diterima tidak terbantahkan. Keinginan untuk mendapatkan jenjang karir dan penghidupan yang lebih layak menjadi sebab utama karyawan mencari alternatif pekerjaan lain (Muchinsky, 1993).

### **Discussion**

Intensitas perputaran karyawan yang seringkali membawa dampak negatif perusahaan, membuat konsep internal marketing sebagai solusi alternatif dalam menekan tingginya tingkat turn over

karyawan. Pemulihan kondisi internal berbasis total quality manajemen menawarkan alur pelayanan yang

berorientasi pada kepuasan pelanggan melalui kepuasan kerja karyawan.

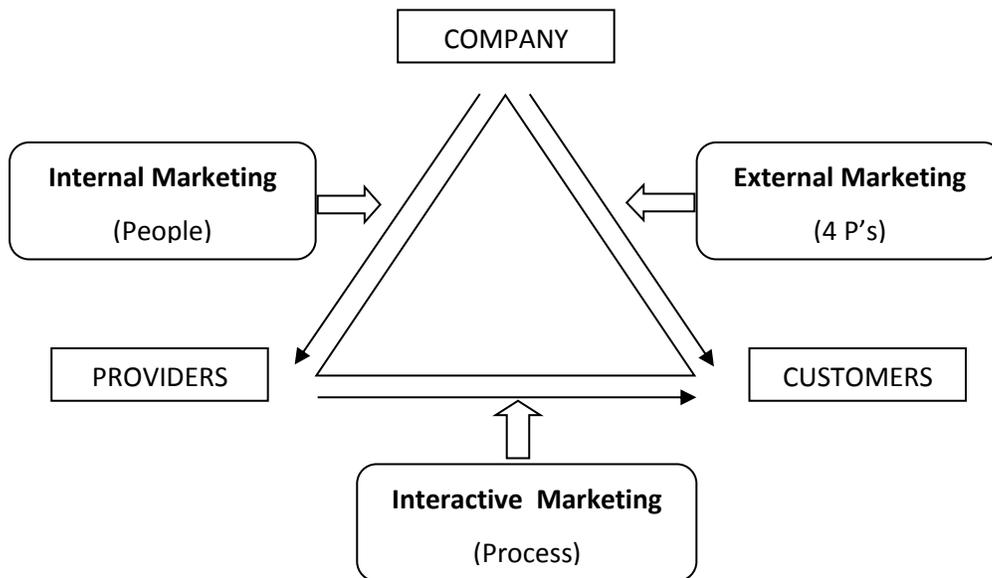


**Gambar 1. Alur Konsep TQM**

**Internal Marketing**

Strategi internal marketing yang kuat dapat menjadi penting untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif serta mendorong perubahan organisasi dan meningkatkan kinerja organisasi. Dalam kajian manajemen pemasaran jasa, peran

karyawan menjadi unsur penggerak utama perusahaan dalam penyampaian produk/jasa pada pelanggannya, dan hal ini akan terjadi terus-menerus sehingga akan menimbulkan efek ketergantungan antara karyawan (perusahaan) dan pelanggan (Lombard and Bruin, 2017; Kotler, 2009)



**Gambar 2 The Service Marketing Triangle**

alur fungsi pemasaran dalam tiga kelompok yang saling berhubungan yang bekerja

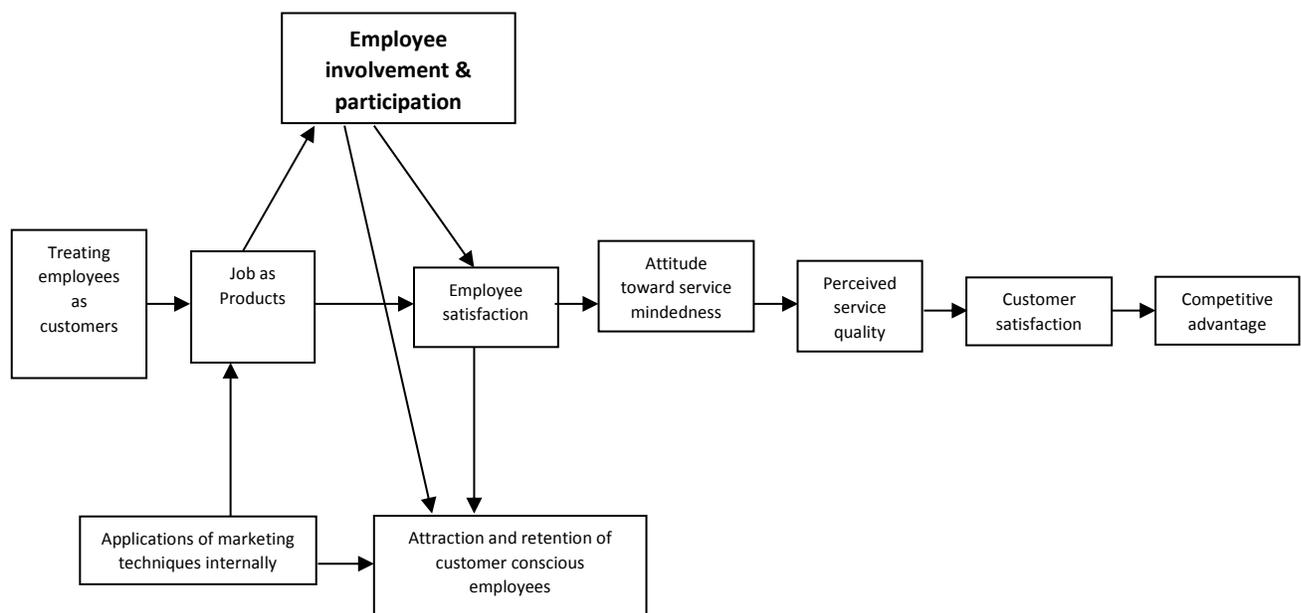
bersama untuk mengembangkan, mempromosikan dan menyampaikan jasa,

dimanayang termasuk didalamnya adalah perusahaan, pelanggan dan provider (karyawan).

Hubungan antara perusahaan dan provider adalah *internal marketing*, contohnya adalah promosi produk dari perusahaan, dimana karyawan harus diberikan sosialisasi tentang produk dan jasa apa saja yang dapat dipasarkan kepada pelanggan. Dengan demikian para karyawan dapat memahami semua produk dan jasa yang ditawarkan dan dapat membantu memberikan informasi kepada konsumen jika diperlukan. Hubungan antara perusahaan dan pelanggan adalah *External marketing*, contohnya melalui petugas *front office* atau *Customer Service*. Disini petugas front office akan berusaha memberikan penjelasan tentang produk dan jasa perusahaan secara terinci. Berhasil tidaknya konsumen membeli produk dan jasa yang ditawarkan, akan sangat dipengaruhi dari

hasil pelayanan petugas yang berada di jajaran *front office*. Hubungan antara provider dan konsumen adalah *interactive marketing* karyawan harus memahami produk dan jasa perusahaan, agar dapat ikut serta membantu program pemasaran, dan menjelaskan dengan menarik dan benar bila ada pihak luar atau pelanggan yang ingin mengetahui produk dan jasa di tempat karyawan tadi bekerja.

Dengan menggunakan skema internal marketing diharapkan dapat membantu manajemen (perusahaan) untuk memuaskan karyawan, sehingga karyawan akan dapat melakukan tugasnya dalam melaksanakan pelayanan pada konsumen. Untuk dapat meraih kesuksesan dalam *internal marketing*, perusahaan jasa perlu menekankan pada pentingnya komunikasi, keterbukaan, tanggung jawab dan integritas yang tinggi terhadap pencapaian tujuan.



**Gambar 3 Model Internal Marketing**

Sumber: Berry (1981) dalam Liliana, Benedicta, dan Luz (2015)

Perbaikan perlakuan perusahaan atas karyawan melalui konsep internal marketing dapat menciptakan lingkungan pekerjaan yang kondusif sehingga karyawan betah bekerja dan perusahaan terhindar dari intesitas turn over karyawan.

## Reference

- Babakus, Emin, *et al.* (2003). *“The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees’ Affective and Performance Outcomes”*. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol 31.
- Luigi, Dumitrescu, *et al.* (2013). *“Achieving Employee Satisfaction By Pursuing Sustainable Practices”*. *Studies in Business and Economics, Lucian Blaga University of Sibiu, Faculty of Economic Sciences*. Vol 8. No 1
- Luthans, Fred. (2011). *“Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach”*. New York: McGraw-Hill
- Maxham III, James G. and Richard G. Netemeyer. (2002). *“A Longitudinal Study of Complaining Customers’ Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts.”* *Journal of Marketing*. 57-71.
- Reynolds, Leigh De Bruin, *et al.* (2015). *“The Traditional Internal Marketing Mix And Its Perceived Influence On Graduate Employee Satisfaction In An Emerging Economy”*. *Journal of Global Business and Technology*. Vol 11. No. 1
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Juavani. (2004). *“Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik”*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Tortosa, Vincent. Moliner, A Miguel, Sanchez, Javier. (2009). *“Internal market orientation and its influence on organisational performance”*. *European Journal of Marketing*. No. 43.