

## ANALISA EFEKTIFITAS PEMBERIAN TUNJANGAN PROFESI TERHADAP TINGKAT TURNOVER APOTEKER DI INDUSTRI FARMASI (PTM)

Rr. Alifia Aulia Sari

Universitas Airlangga

e-mail: rr.alifia.aulia-2018@feb.unair.ac.id

**Abstrak:** Lingkungan yang terus berkembang tidak hanya mempengaruhi organisasi tetapi juga karyawan yang bekerja di dalamnya. Karyawan adalah aset penting bagi setiap perusahaan dan organisasi. Efektifitas tenaga kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan setiap perusahaan dan organisasi. Lingkungan organisasi yang membuat karyawan mau bekerja keras untuk organisasi merupakan hal yang penting dan perlu dikembangkan secara strategis. Apoteker merupakan profesi yang penting dalam industri farmasi. Keahlian yang dimiliki oleh seorang Apoteker adalah spesifik dan tidak bisa digantikan oleh profesi yang lain. Oleh sebab itu, sangatlah penting untuk mempertahankan keberadaan Apoteker sebagai salah satu aset industri farmasi. Adanya pemberian tunjangan merupakan salah satu cara yang diharapkan mampu mempertahankan para Apoteker. Penelitian dilakukan melalui survey dengan metode analisis deskriptif. Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran penyebab terjadinya *turnover* khususnya di PTM sehingga dapat diambil langkah yang tepat untuk mengatasinya.

**Kata Kunci:** *Turnover*, Tunjangan Profesi, Apoteker, Industri Farmasi

**Abstract:** *The evolving environment not only affects the organization but also the employees who work in it. Employees are an important asset for every company and organization. Workforce effectiveness is one of the factors that influences the success of every company and organization. An organizational environment that makes employees willing to work hard for the organization is important and needs to be developed strategically. Pharmacists are an important profession in the pharmaceutical industry. The expertise possessed by a Pharmacist is specific and cannot be replaced by other professions. Therefore, it is very important to maintain the presence of Pharmacists as one of the assets of the pharmaceutical industry. The provision of benefits is one of the ways that are expected to be able to maintain the Pharmacists. The study was conducted through a survey with descriptive analysis method. Through this research, it is expected to be able to give an idea of the causes of turnover especially in PTM so that appropriate steps can be taken to overcome them.*

**Keywords:** *Turnover, Profesional Allowance, Pharmacist, Industry Pharmacy*

## PENDAHULUAN

Keberhasilan setiap perusahaan atau bisnis sepenuhnya tergantung pada efektivitas tenaga kerjanya (Samuel dan Chipunza, 2009). Organisasi mana pun ingin mempertahankan orang yang kompeten dan menjanjikan untuk efektivitas organisasi dalam lingkungan bisnis yang kompetitif (Hausknecht, Rodda, & Howard, 2009). Lingkungan organisasi yang membuat karyawan mau bekerja keras untuk organisasi merupakan hal yang penting dan perlu dikembangkan secara strategis. Bagaimana perasaan karyawan tentang pekerjaan mereka dan hal – hal terkait pekerjaan menjadi perhatian besar bagi banyak organisasi

PTM adalah sebuah industri farmasi di Jawa Timur yang sebagian besar memproduksi antibiotika steril. Sebagai suatu industri farmasi, keberadaan tenaga Apoteker menjadi salah satu hal yang vital. Apoteker sangat dibutuhkan dan berperan hampir di setiap lini dalam operasional perusahaan. Namun, berdasarkan data 3 tahun terakhir, terdapat kenaikan tingkat *turnover* Apoteker di PTM. Hal ini tentunya sangat mengganggu kinerja perusahaan mengingat keberadaan Apoteker di PTM tidak hanya vital namun juga sebagai suatu regulasi yang dipersyaratkan untuk industri farmasi dan diatur dalam pedoman CPOB (Cara Pembuatan Obat yang Baik).

Melihat kondisi peningkatan *turnover* Apoteker, perusahaan berusaha mengambil langkah untuk meningkatkan retensi para Apoteker. Retensi karyawan adalah "upaya oleh majikan untuk mempertahankan pekerja yang diinginkan untuk memenuhi tujuan bisnis" dengan menjaga orang yang tepat di pekerjaan yang benar (Frank, Finnegan dan Taylor 2004: Hassan et al., 2011). Hal ini karena untuk mendapatkan Apoteker dengan standar kualifikasi tertentu bukanlah hal yang mudah. Pergantian karyawan merupakan salah satu masalah bagi perusahaan, mengingat fakta bahwa perusahaan telah menghabiskan banyak sumber daya untuk menyempurnakan keterampilan para Apoteker, hanya untuk membuat mereka meninggalkan perusahaan dan menggunakan ketrampilan yang telah mereka miliki untuk bekerja di perusahaan lain. Perusahaan dengan tingkat pergantian karyawan yang tinggi menghadapi risiko yang lebih besar terhadap kegagalan kinerja dalam jangka panjang (Tracey and Hinkin, 2008).

Untuk mengatasi permasalahan peningkatan *turnover* Apoteker, perusahaan telah melakukan diskusi dengan para Apoteker. Pada diskusi tersebut disampaikan beberapa keluhan para Apoteker selama mereka bekerja di PTM. Selanjutnya, mulai Januari 2019 perusahaan memutuskan untuk memberikan tunjangan profesional khusus untuk para Apoteker. Harapan perusahaan dari adanya tunjangan khusus profesi untuk para Apoteker adalah dapat menurunkan tingkat *turnover* dan meningkatkan retensi para Apoteker di PTM sehingga kinerja perusahaan tetap dapat berjalan dengan dengan baik dan lancar.

Bagi PTM, pemberian tunjangan khusus profesi untuk para Apoteker merupakan salah satu solusi yang dianggap mampu menurunkan tingkat *turnover*. Namun, efektifitas ini perlu diukur mengingat retensi karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor finansial saja. Dalam rentang Januari 2019 – Mei 2019 masih ada beberapa Apoteker yang mengajukan pengunduran diri.

## LANDASAN TEORI

*Turnover* digambarkan pada situasi di mana karyawan meninggalkan organisasi untuk beberapa alasan, dan dengan demikian, secara negatif mempengaruhi organisasi dalam hal pengeluaran secara keseluruhan dan kemampuan untuk memberikan kinerja minimum yang dipersyaratkan (Yankeelov et. al., 2008). Ketika karyawan meninggalkan organisasi, akan sangat berdampak pada kinerja organisasi.

Berdasarkan studi yang dilakukan Chowdury et al (2017), ada berbagai penyebab dan faktor-faktor yang menyebabkan *turnover* karyawan suatu organisasi, yaitu :

1. Faktor manajerial. Tingginya tingkat *turnover* disebabkan oleh ketidakstabilan dalam pengelolaan suatu organisasi. Karyawan lebih cenderung untuk tinggal dan bekerja ketika organisasi stabil dan lingkungan kerja yang nyaman (Bergmann dan Scarpello, 2001). Zhang (2016) telah mengutip bahwa "Tingkat partisipasi dalam keputusan perusahaan atau departemen juga secara positif mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, pada gilirannya, secara langsung atau tidak langsung memengaruhi intensi *turnover*". Salah satu argumen yang dikemukakan adalah bahwa *turnover* tenaga kerja yang tinggi mungkin menyiratkan staf yang buruk dan kebijakan pemilihan, minimnya sistem pengawasan, prosedur pengaduan yang lemah dan kurang motivasi. Semua masalah ini dapat menghasilkan tingginya tingkat *turnover* tenaga kerja dalam arti tidak ada pedoman manajerial yang tepat tentang masalah personalia dan dengan demikian, karyawan memutuskan untuk meninggalkan pekerjaan (Lambert et al., 2001).
2. Lingkungan kerja. Jika lingkungan kerja tidak memadai karena kurangnya semua fasilitas dasar seperti pencahayaan yang tepat, bekerja di ruang dengan cahaya alami, ventilasi, sistem pendingin udara, ruang terbuka, kamar kecil, furniture, peralatan keselamatan sementara pemakaian tugas berbahaya, air minum, pekerja tidak akan mampu menghadapi kesulitan untuk waktu yang lama (Singh, 2008). Selain itu, bos yang buruk menciptakan lingkungan kerja yang buruk, sehingga mengarahkan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan.
3. Gaji atau upah. Menurut Shaw et al (1998), "Gaji adalah sesuatu yang diberikan sebagai ganti dari kinerja yang diberikan oleh sebuah organisasi". Gaji memainkan peran penting dalam mempertahankan dan menghargai sumber daya manusia yang berkualitas tinggi. Untuk lebih tepatnya, salah satu faktor penting dari *turnover* karyawan adalah gaji yang rendah. Sering dikatakan bahwa ketidakpuasan kerja adalah penyebab utama prosedur skala pembayaran yang buruk, menyebabkan karyawan meninggalkan pekerjaan. Pendapat umum adalah bahwa upah yang baik dapat menjadi penentu kepuasan kerja yang mengarah pada pencapaian produktivitas yang lebih tinggi dalam organisasi.
4. Tunjangan. Dapat dikatakan jadwal pemberian tunjangan adalah bagian penting dari pengelolaan sumber daya manusia yang perlu direncanakan. Di tingkat manajerial, tunjangan sangat penting untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan agar dapat terus bekerja untuk organisasi. Salah satu alasan untuk ini adalah pemberian tunjangan berperan penting untuk menarik minat dan motivasi individu bekerja dengan suatu organisasi.

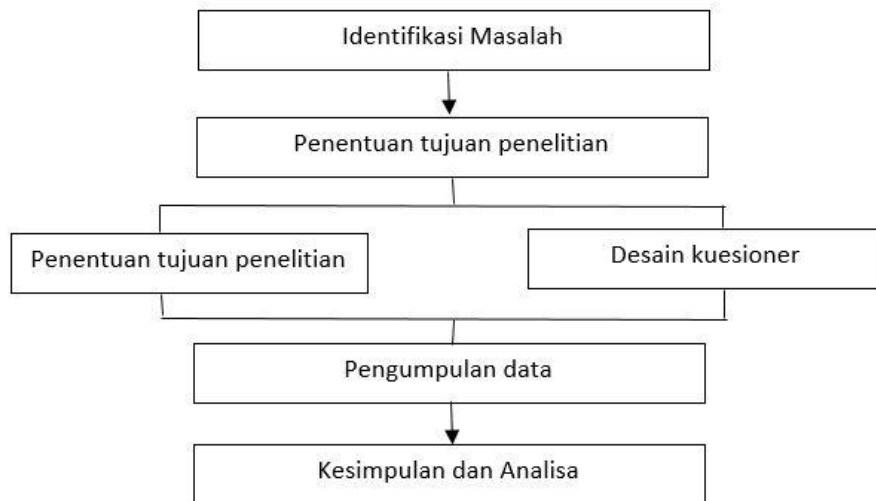
5. Promosi karier. Menurut Labov yang dikutip dalam Chowdury et al (2017), secara luas, program reward menunjukkan teori kompensasi yang luas sebagai strategi yang digambarkan sebagai "pemanfaatan sistem upah yang disengaja sebagai mekanisme integrasi yang penting melaluinya upaya berbagai sub unit atau individu yang diarahkan menuju pencapaian sasaran strategis organisasi ". Menurut Ting yang dikutip dalam Chowdury et al (2017), cara terbaik untuk mempromosikan dan memotivasi karyawan adalah kombinasi gaji, promosi, bonus, dan jenis imbalan lainnya untuk mencapai kinerja organisasi. Menurut House et al yang dikutip dalam Chowdury et al (2017), kurangnya promosi dan minimnya tanggung jawab pekerjaan dapat menyebabkan niat *turnover*. Menurut Weiss dan Cropanzano yang dikutip dalam Chowdury et al (2017), pada taraf tertentu, karyawan mempertimbangkan meninggalkan organisasi karena penilaian dan persepsi kinerja yang tidak efektif dan ketidakadilan beban kerja. Menurut Magner et al yang dikutip dalam Chowdury et al (2017), dengan menerapkan program "pengayaan pekerjaan", organisasi akan mampu mempertahankan karyawan dan menyediakan peluang untuk pengembangan karir yang lebih baik.
6. Pekerjaan yang sesuai. Menurut Champion yang dikutip dalam Chowdury et al (2017) adalah seleksi proses terkait dengan kecocokan antara kandidat dan pekerjaan. Sedangkan menurut O'Reilly et al yang dikutip dalam Chowdury et al (2017) berpendapat bahwa tingkat kepuasan kerja akan naik jika ada kesesuaian yang baik antara kualitas pelamar dan pekerjaan. Karena itu sangat penting untuk memiliki kesesuaian yang baik antara apa yang diinginkan oleh kandidat dan apa yang dibutuhkan organisasi. Organisasi akan meningkatkan produktivitas jika mereka merekrut karyawan yang cocok dan mengambil yang diperlukan langkah-langkah untuk meningkatkan kepuasan kerja.
7. Harapan kerja yang jelas. Jika organisasi tidak bisa memenuhi kapasitas tertinggi dari permintaan pekerjaan pribadi, karyawan mungkin memiliki perasaan ketidakpuasan kerja yang menghasilkan niat berpindah. Salah satu penyebab *turnover* karyawan adalah karena mereka tidak mendapatkan pekerjaan sebagaimana yang diharapkan.
8. Adanya peluang kerja yang lebih menjanjikan. Menurut Luthans yang dikutip dalam Chowdury et al (2017), karyawan meninggalkan organisasi jika ada kemungkinan untuk mendapatkan pekerjaan alternatif. Karyawan yang berpendidikan lebih tinggi memiliki peluang lebih besar untuk melakukan peningkatan posisi mereka dibandingkan dengan karyawan yang kurang berpendidikan dan cenderung menganggap kualifikasi mereka sebagai keunggulan kompetitif.
9. Pengaruh rekan kerja. Pada tahun 2002, sebuah penelitian dilakukan oleh Martin dan Martin (2003) dari 477 pekerja di 15 perusahaan menyelidiki alasan mengapa karyawan mengundurkan diri dari pekerjaannya. Salah satu temuan utama mereka adalah bahwa rekan kerja memiliki dampak yang besar. Semakin positif persepsi terhadap rekan kerja mereka yang ingin pergi, maka akan lebih banyak karyawan yang ingin pergi ". Faktanya, perubahan pekerjaan bertindak sebagai bentuk tekanan sosial atau rasionalisasi terhadap karyawan sementara rekan kerja berniat meninggalkan posisi mereka.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi retensi karyawan. Retensi karyawan adalah “upaya pengusaha untuk mempertahankan pekerja yang diinginkan untuk memenuhi tujuan bisnis” dengan mempertahankan orang yang tepat di pekerjaan yang tepat (Frank, Finnegan dan Taylor 2004; Hassan et al. 2011). Retensi adalah penting bagi suatu organisasi karena memastikan organisasi mempertahankan karyawan terbaiknya, sehingga memastikan produktivitas yang tinggi. (Gberevbie, 2010) berpendapat bahwa jika strategi retensi karyawan yang tepat diadopsi dan diimplementasikan oleh organisasi, karyawan pasti akan tetap dan bekerja untuk keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Menurut Olowu dan Adamolekun yang dikutip dalam Das dan Baruah (2013) “menjadi semakin penting untuk mengamankan dan mengelola sumber daya manusia yang kompeten sebagai sumber daya paling berharga dari organisasi mana pun, karena kebutuhan akan pengiriman barang dan jasa yang efektif dan efisien oleh organisasi.” Dengan demikian, bagi organisasi untuk mewujudkan tujuannya, strategi yang tepat untuk perekrutan dan retensi karyawan sangat penting untuk meningkatkan kinerja (Das dan Baruah 2013). Walker (2001) “mengidentifikasi tujuh faktor yang dapat meningkatkan retensi karyawan: kompensasi dan penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan, penyediaan pekerjaan yang menantang, peluang untuk dipromosikan dan untuk belajar, suasana karyawan dalam organisasi, hubungan positif dengan kolega, keseimbangan yang sehat antara kehidupan profesional dan pribadi, dan komunikasi yang baik”. Das dan Baruah (2013) mengemukakan bahwa jika faktor-faktor ini ada dalam suatu organisasi, kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi berkurang. “Lingkungan kerja, pelatihan dan pengembangan, retensi kepemimpinan dan karyawan, promosi dan peluang untuk pertumbuhan, kompensasi dan penghargaan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja. Kehr (2004) mengemukakan bahwa bersama-sama semua ini dapat dianggap sebagai mengundang keterlibatan karyawan. Jika faktor-faktor di atas hadir dalam suatu organisasi, itu tidak hanya akan membantu menarik karyawan baru ke dalam organisasi tetapi juga akan menyebabkan retensi karyawan yang ada di organisasi (Das dan Baruah 2013).

Dalam mengurangi tingkat *turnover*, pada penelitian yang telah dilakukan oleh Hodgins dan Chandra (2014), menyatakan bahwa suatu kenaikan gaji tambahan untuk apoteker akan efisien jika mengurangi biaya *turnover* apoteker untuk menutupi tambahan gaji tersebut.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini adalah survey, sedangkan metodenya yaitu deskriptif analitis. Penelitian survey adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut. Metode survey deskriptif adalah metode penelitian yang mengambil sample dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Dalam penelitian ini data dan informasi dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuesioner. Setelah data diperoleh kemudian hasilnya akan dipaparkan secara deskriptif dan pada akhir penelitian akan dianalisis gambaran tentang fakta-fakta, sifat dan hubungan antar gejala dengan penelitian penjelasan. Adapun tahapan yang spesifik dari penelitian ini dapat dilihat di gambar:



### Subjek dan Objek Penelitian

Subjek penelitian adalah subjek yang dituju untuk diteliti oleh. Objek penelitian adalah objek yang dijadikan penelitian atau yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Dalam penelitian ini, yang menjadi subjek penelitian adalah apoteker yang bekerja di PTM. Subjek penelitian akan menggunakan populasi Apoteker yang bekerja di PTM. Sedangkan yang menjadi objek penelitian yaitu efektifitas pemberian tunjangan profesi kepada Apoteker di PTM

### Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder dimana data yang digunakan dalam penelitian ini berasal langsung dari para Apoteker yang bekerja di PTM yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan juga data sekunder mengenai turnover Apoteker yang didapatkan dari section HRD PTM..

### Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yaitu suatu metode pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden. Setiap responden diminta pendapatnya dengan memberikan jawaban dari pernyataan-pernyataan yang diajukan. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yaitu seperangkat pertanyaan yang dipilih dengan cermat, seringkali dengan beberapa pilihan, diberikan kepada peserta studi atau survei, untuk mendapatkan umpan balik mereka pada topik tertentu (Brace, 2008).

Kuisisioner dirancang menggunakan *software online* (googleform). Kuisisioner memasukkan semua pertanyaan yang diperlukan untuk mengumpulkan informasi yang relevan dengan pertanyaan penelitian yang terdiri dari 25 pertanyaan.

Data dikumpulkan dengan mengajukan pertanyaan dalam kuesioner dibuat dengan menggunakan 3 pilihan untuk memperoleh data sebagai berikut :

Ya
Biasa saja
Tidak

Serta mengajukan open question untuk menemukan apakah ada variable lain yang mempengaruhi tingkat *turnover* dan *engagement* Apoteker.

Data tingkat *turnover* Apoteker diambil dalam kurun waktu Januari 2019 – Mei 2019 untuk mengetahui efektifitas dari pemberian tunjangan khusus profesi yang diaplikasikan mulai Januari 2019. Sedangkan pengambilan data melalui kuisisioner dilakukan pada 9 – 10 Juni 2019 kepada Apoteker yang bekerja di PTM.

### Teknik Analisis Data

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Dari hasil analisis data yang kemudian dapat ditarik kesimpulan.

### Penyajian Data

Dalam penelitian ini, setelah dilakukan penelitian dan analisa data, akan dilakukan penyajian data berdasarkan hasil analisa data. Penyajian data merupakan kegiatan terpenting yang kedua dalam penelitian. Penyajian data yaitu sebagai sekumpulan informasi yang tersusun memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Turnover* Apoteker PTM tahun 2016 – 2018 dan Januari – Mei 2019

Tabel 4.1 Data *Turnover* Apoteker PTM tahun 2016 – 2018 dan 2019 (Januari – Mei)

Item	Periode			
	2016	2017	2018	2019 (Jan - Mei)
Jumlah Apt awal	34	32	36	41
Jumlah Rekrut Apt	1	8	10	8
Jumlah Apt Resign	3	4	5	4
Percentage	9%	10%	11%	8%

Persentase dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$\% = \frac{\text{Jumlah Apt Resign} \times 100\%}{\text{Jumlah Apt Awal} + \text{Jumlah Rekrut Apt}}$$

Dari data tersebut, terlihat bahwa terjadi kenaikan turnover Apoteker mulai tahun 2016 sampai dengan 2018. Di tahun 2019, di mana mulai diberikannya tunjangan khusus profesi untuk para Apoteker, data sampai dengan bulan Mei 2019 menunjukkan bahwa telah ada 8% tingkat turnover yang terjadi. Hasil tersebut, sementara ini menunjukkan adanya penurunan jika dibandingkan dengan data di tahun sebelumnya, yaitu 2016 – 2018. Hasil di tahun 2019, masih ada kemungkinan berubah mengikuti perkembangan aktual sampai dengan akhir tahun 2019.

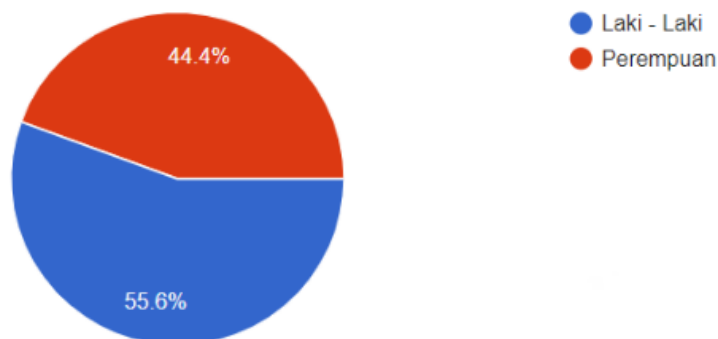
## 2. Kuisisioner

Di bawah ini adalah presentasi komprehensif dari hasil yang diperoleh dari setiap pertanyaan.

Gambar 4.2 Hasil Survey Jenis Kelamin

### 1. Jenis kelamin anda :

100% (2023)

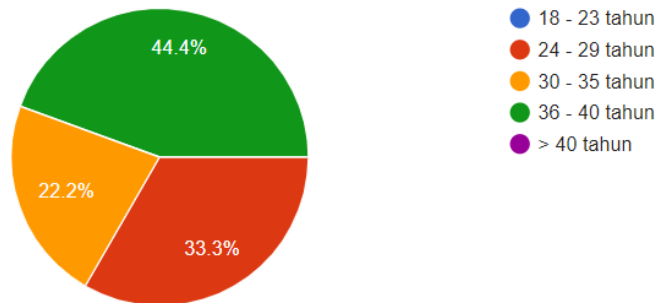


Pertanyaan pertama berusaha mengidentifikasi jenis kelamin peserta. Ini dianggap perlu untuk mendapatkan pemahaman yang adil tentang komposisi gender peserta. Sebuah studi penelitian harus secara jelas menunjukkan keseimbangan relatif dari kedua jenis kelamin yaitu pria dan wanita. Data yang diperoleh dari peserta laki-laki dan perempuan dalam penelitian lebih akurat dan berlaku untuk populasi umum, dibandingkan dengan yang dikumpulkan hanya dari satu jenis kelamin. Dalam proyek penelitian ini, 44.4% dari peserta adalah perempuan, sedangkan 55.6% sisanya adalah laki-laki. Data ini merupakan representasi yang adil dari kedua jenis kelamin dan membuat penelitian ini sangat berlaku untuk populasi umum.



Gambar 4.3 Hasil Survey Usia

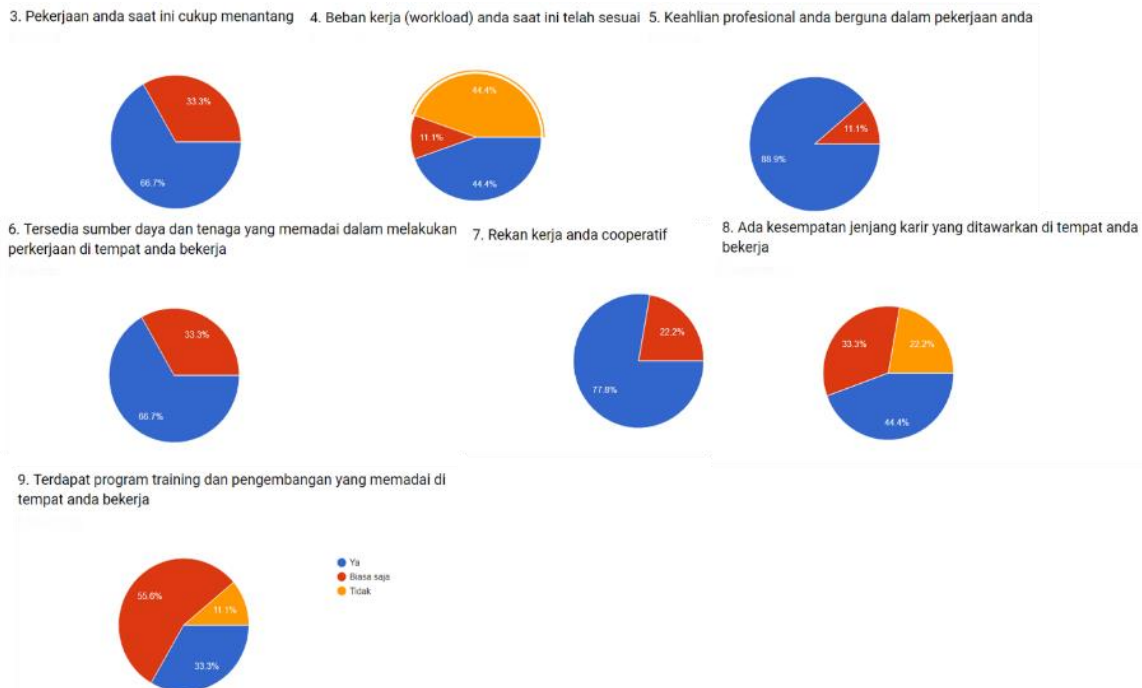
2. Berapakah usia anda :



Pertanyaan kedua dalam kuesioner berusaha mengidentifikasi kelompok usia peserta.

Dari data di atas, terlihat sebagian besar peserta dalam proyek penelitian ini adalah kaum berusia antara 36 - 40 tahun sebesar 44.4%. Mereka yang berusia 24-29 tahun mewakili 33.3% dari peserta, diikuti oleh mereka yang berusia 30-35 tahun pada 22.2%.

Gambar 4.4 Hasil Survey Pekerjaan



Dari hasil survey terlihat bahwa sebagian besar setuju bahwa pekerjaan saat ini cukup menantang, yaitu sebesar 66.7%. Namun, yang menjadi perhatian adalah bahwa sebanyak 44.4% merasa bahwa beban kerja yang mereka lakukan tidak sesuai dan juga ada sebagian yang merasa tidak mendapatkan jenjang karir di PTM, yaitu sebanyak 33.3%. Selain itu dari sisi training dan

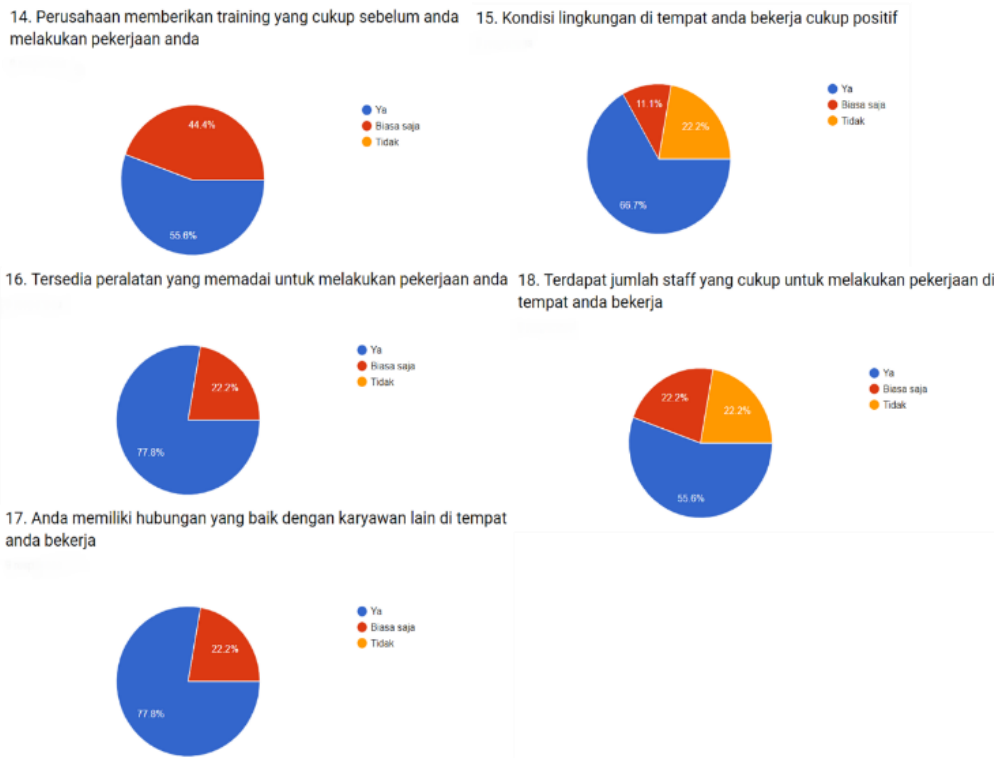
pengembangan, sebagian besar yaitu 56.6% menganggap yang dilakukan PTM adalah hal yang biasa saja.

Gambar 4.5 Hasil Survey Gaji dan Benefit/Fasilitas



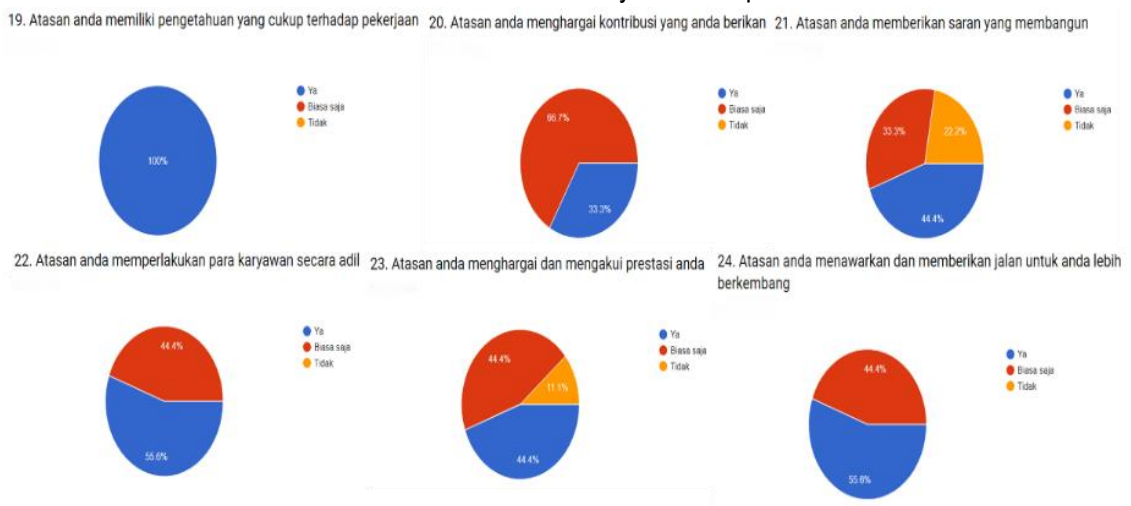
Dari hasil survey terlihat bahwa 100% setuju mengenai pemberian gaji tepat waktu yang dilakukan oleh PTM. Namun, tidak sampai 50 persen, yaitu hanya 44.4% yang merasa bahwa salary yang mereka dapatkan memadai dengan tanggung jawab yang dibebankan. Bahkan ada 22.2% yang merasa bahwa salary yang mereka dapatkan tidak memadai dengan tanggung jawab yang dibebankan. Mengenai worklife balance, sebagian besar sebanyak 66.7% setuju bahwa hal tersebut dipraktekkan di PTM. Selanjutnya, hasil survey mengenai fasilitas/benefit yang memadai, sebagian besar, yaitu 66.7% persen menganggap bahwa di PTM biasa saja, bahkan terdapat 11.1% yang merasa tidak memadai.

Gambar 4.6 Hasil Survey Perusahaan Tempat Bekerja (PTM)



Dari hasil survey di atas, sebagian besar menunjukkan data yang baik, baik itu mengenai training awal, kondisi lingkungan kerja, peralatan dan jumlah staff yang memadai serta hubungan antar karyawan. Namun, yang tidak dapat diabaikan adalah bahwa masih ada sebagian yang merasakan lingkungan kerja yang tidak positif dan juga merasa bahwa jumlah staff yang ada tidak memadai, yaitu sebesar 22.2%.

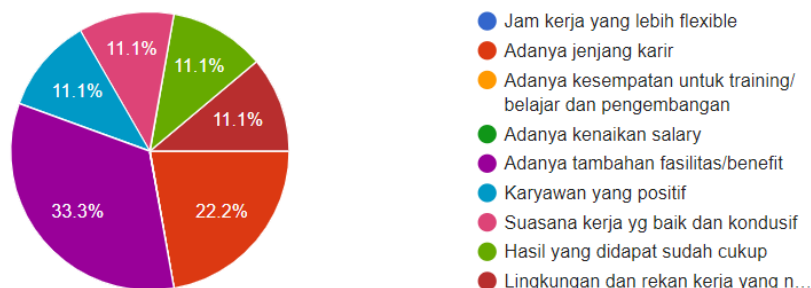
Gambar 4.7 Hasil Survey Atasan Apoteker PTM



Hasil survey di atas menunjukkan bahwa para atasan di PTM memiliki pengetahuan yang cukup mengenai pekerjaan yang dilakukan. Namun, hanya sebesar 33.3% yang merasa bahwa atasan menghargai kontribusi dari para Apoteker. Hasil survey juga menunjukkan kurang dari 50 persen yaitu hanya sebesar 44.4% yang merasa bahwa para atasan memberikan saran yang membangun. Bahkan terdapat 22.2% yang menganggap atasan tidak memberikan saran yang membangun. Mengenai penghargaan prestasi, juga masih ada walaupun persentasenya kecil yaitu sebesar 11.1% merasa bahwa atasan tidak menghargai prestasi Apoteker.

Gambar 4.8 Hasil Survey Alasan Bertahan

Manakah dari alasan di bawah yang paling membuat anda bertahan di suatu perusahaan :



Hasil survey menunjukkan banyaknya alasan yang menjadikan para Apoteker bertahan di suatu perusahaan. Namun, diketahui bahwa sebagian besar yaitu 33.3% mengharapkan adanya tambahan fasilitas atau benefit yang didapatkan. Pada urutan selanjutnya, sebesar 22.2% mengharapkan adanya jenjang karir. Kemudian diikuti oleh kebutuhan akan lingkungan dan rekan kerja yang nyaman, suasana kerja yang baik dan kondusif, karyawan yang positif. Ada juga sebesar 11.1% yang merasa bahwa hasil yang didapat saat ini sudah cukup. Hasil yang didapatkan dari penelitian ini dapat dikatakan cukup berbeda dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Hodgins dan Chandra (2014), yang mengemukakan bahwa adanya tambahan gaji dapat mengurangi *turnover*. Perbedaan hasil ini mungkin dikarenakan situasi lingkungan tempat kerja yang berbeda.

## KESIMPULAN

Dari hasil analisis terhadap data yang diperoleh pada penelitian ini, maka dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Pemberian tunjangan khusus profesi kepada para Apoteker PTM mulai Januari 2019, masih menunjukkan adanya *turnover* yang terjadi dalam kurun waktu Januari – Mei 2019. Meskipun terdapat penurunan persentase dibandingkan tahun – tahun sebelumnya, namun data tersebut masih ada kemungkinan berubah sampai dengan akhir tahun 2019. Untuk periode Januari –

Mei 2019, pemberian tunjangan khusus kepada para Apoteker PTM dapat dikatakan efektif menurunkan tingkat turnover di PTM sebesar 27.3%.

2. Dari hasil data efektifitas pemberian tunjangan khusus profesi kepada para Apoteker PTM yang hanya sebesar 27.3%, berdasarkan hasil survey, walaupun sebagian besar menunjukkan data yang positif baik dari sisi pekerjaan yang dilakukan, salary dan benefit, perusahaan tempat bekerja, para atasan dan juga alasan yang dapat membuat para Apoteker bertahan, diketahui bahwa ada Apoteker yang merasa bahwa beban kerja yang diberikan tidak sesuai, fasilitas yang diberikan biasa saja, lingkungan kerja yang tidak positif, dan juga adanya atasan yang dirasa kurang menghargai prestasi dan memberikan saran yang positif kepada para Apoteker. Sehingga dapat disimpulkan bahwa beban kerja, fasilitas, lingkungan kerja dan atasan memiliki pengaruh terhadap tingkat *turnover* dan juga *engagement* dengan Apoteker PTM.

Dari hasil penelitian yang didapatkan, terdapat beberapa saran yang mungkin dapat digunakan oleh PTM demi kemajuan lebih baik:

1. Perlu dipertimbangkan kembali mengenai kebijakan fasilitas yang ada agar dapat disesuaikan dengan kebutuhan para karyawan khususnya para APoteker yang bekerja di PTM.
2. Perlu adanya program leadership training dan juga program – program untuk lebih meningkatkan kondisi yang positif dan kondusif di lingkungan kerja dan hubungan antar sesama karyawan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bergmann, T.J., & Scarpello, V.G. (2001). *Compensation decision making*. 4th ed. Harcourt, Fort Worth, TX.
- Chowdhury Abdullah Al Mamun and Md. Nazmul Hasan (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: a conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 63-71.
- Frank, F.D., Finnegan, R.P. and Taylor, C.R. (2004), 'The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century'. *Human Resource Planning*, 27 (3):pp. 12-25.
- Das, Bidisha Lahkar., and Baruah, Mukulesh. (2013), 'Employee Retention: A Review of Literature'. *IOSR Journal of Business and Management*.
- Gbrevbie, Daniel Esem., (2010), 'Strategies for Employee Recruitment, retention and Performance: Dimension of the Federal Civil Service of Nigeria'. *African Journal of Business Management Vol. 4(8)*, pp. 1447-1456.
- Hassan, M., Hassan, S., Din Khan, K., and Naseem, M. (2011). 'Employee retention as a challenge in leather industry'. *Global Journal of Human-Social Science Research*, 11(2):9-14

- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management, 48*(2), 269–288.
- Jagun, Victoria (2015). “An Investigation into the High Turnover of Employees within the Irish Hospitality Sector, Identifying What Methods of Retention Should Be Adopted”
- Samuel, M. O., and Chipunza, C. (2009). “Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea”. *African Journal of Business Management, 3*(8), 410-415.
- Tracey, J. B. and Hinkin, T. R. (2008). “Contextual factors and cost profiles associated with employee turnover”. *Cornell Hospitality Quarterly, 49*(1):pp.12-27.
- Yamazakia, Yoshitaka and Petchdee, Sorasit (2015). “Turnover Intention, Organizational Commitment, and Specific Job Satisfaction among Production Employees in Thailand”. *Journal of Business and Management Volume 4, Issue 4 (2015), 22-38.*
- Zhang, Y.J. (2016). A Review of Employee Turnover Influence Factor and Countermeasure, *Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 4, pp. 85-91*
- Lambert, E.G., Hogan, N. & Barton, S.M. (2001).The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural assessment model sample of workers, *The Social Science Journal, 38 (02), pp. 233-250.*
- Singh, B.D. (2008). *Industrial Relations: Emerging Paradigms*. New Delhi: Naraina.
- Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins, G.D. & Gupta, N. (1998). An Organization-level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover, *Academy of Management Review, 41 (5), pp. 511-525.*
- Kehr, H. M. (2004). Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived abilities. The compensatory model of work motivation and volition. *Academy of management review*
- Brace I., (2008). “Questionnaire Design: How to Plan, Structure and Write Survey Material for Effective Market Research. 2<sup>nd</sup> edition”. *Kogan Page Limited, London, UK.*
- Hodgin, Robert, and Chandra, Ashish. (2014). “Applying Economic Model ‘Efficiency Wage’ Concept for Pharmacists: Can ‘Efficient’ Salaries Reduce Pharmacist Turnover?”. *Journal of Health Management 16*(4) 465–470.