

ANALISIS TURNOVER KARYAWAN DIVISI MARKETING STIE DHARMA AGUNG INDONESIA

Employee Turnover Analysis Of The Marketing Division of STIE Dharma Agung Indonesia

Nazua Risma Putri ^{1*} , Istianah Setyaningsih²,

Program Studi Manajemen¹ , Program Studi Manajemen,
Fakultas Ekonomi dan Bisnis¹ , Fakultas Ekonomi dan Bisnis²,
Sekolah Tinggi Ekonomi Dharma Agung Indonesia ¹, Sekolah
Tinggi Ekonomi Dharma Agung Indonesia²,

*Correspondent Email: nazuarismap29@gmail.com

Author Email: nazuarismap29@gmail.com¹,
istianahsetyaningsih609@gmail.com²

Received: December 6,2025. **Revised:** January 5,2026. **Accepted:**
January 6, 2026. **Issue Period:** Vol.10 No.1 (2026), Pp. 78-83

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis fenomena turnover karyawan pada Divisi Marketing STIE Dharma Agung Indonesia. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam kepada mantan dan karyawan aktif, pimpinan SDM, serta pihak manajemen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat turnover karyawan divisi marketing tergolong tinggi dalam dua tahun terakhir, dengan faktor utama penyebabnya adalah kompensasi yang kurang kompetitif, tekanan pencapaian target yang tinggi, minimnya peluang pengembangan karir, serta lingkungan kerja yang kurang kondusif. Selain itu, keterlibatan langsung pemilik yayasan dalam operasional dan komunikasi internal yang belum optimal turut mempercepat keputusan karyawan untuk keluar. Dampak dari tingginya turnover meliputi meningkatnya beban kerja, biaya rekrutmen dan pelatihan, penurunan produktivitas, serta terganggunya proses pencapaian target institusi. Oleh karena itu, penelitian ini merekomendasikan peningkatan sistem kompensasi, pengembangan karir berkelanjutan, suasana kerja yang inklusif, serta sistem penghargaan yang adil dan transparan guna menekan angka turnover dan meningkatkan kinerja divisi marketing.

Kata kunci: Turnover Karyawan, Kompensasi, Lingkungan Kerja, Pengembangan Karir, STIE Dharma Agung Indonesia.

Abstract: This study purpose is to analyze the phenomena of employee turnover in the Marketing Division of STIE Dharma Agung Indonesia. The method used is descriptive qualitative, with data collection through in-depth interviews with former and active employees, HR leaders, and management. The results showed that the turnover rate of marketing division employees is high in the last two years, with the main factors causing it are less competitive compensation, high target achievement pressure, lack of career development opportunities, and a less conducive work environment. In addition, the foundation owner's direct involvement in operations and suboptimal internal communication also accelerate employees' decision to leave.



DOI: 10.52362/jisamar.v10i1.2226

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

The impact of high turnover includes increased workload, recruitment and training costs, decreased productivity, and disruption of the process of achieving institutional targets. Therefore, this study recommends improving the compensation system, sustainable career development, an inclusive work atmosphere, and a fair and transparent reward system to reduce turnover and improve the performance of the marketing division.

Keywords: *Employee Turnover, Compensation, Work Environment, Career Development, STIE Dharma Agung Indonesia.*

I. PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan fungsi strategis dalam organisasi yang berperan penting dalam mengelola dan mengembangkan potensi manusia. MSDM adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap pengadaan, pengembangan, kompensasi, serta pemeliharaan tenaga kerja agar tujuan organisasi dapat tercapai [1]. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan manajemen dalam mengelola sumber daya manusianya secara optimal.

Seiring dengan perkembangan lingkungan kerja yang semakin kompetitif, pengelolaan sumber daya manusia tidak lagi hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga pada pemahaman perilaku karyawan. Pengelolaan sumber daya manusia memerlukan pemahaman mengenai sikap, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan, karena aspek tersebut sangat memengaruhi kinerja dan loyalitas terhadap organisasi [2]. Apabila organisasi gagal memenuhi harapan karyawan, maka akan muncul berbagai permasalahan ketenagakerjaan, salah satunya adalah turnover karyawan.

Turnover karyawan merupakan kondisi di mana karyawan keluar dari organisasi dalam periode tertentu dan harus digantikan oleh tenaga kerja baru. Turnover sering kali dipicu oleh ketidakpuasan kerja, sistem kompensasi yang kurang kompetitif, tekanan kerja yang tinggi, serta terbatasnya peluang pengembangan karier [3]. Tingginya tingkat turnover dapat menjadi indikator adanya permasalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia dan berdampak negatif terhadap stabilitas serta kinerja organisasi.

Kondisi tersebut juga terjadi pada Divisi Marketing STIE Dharma Agung Indonesia. Data internal menunjukkan adanya tingkat turnover karyawan yang relatif tinggi dalam kurun waktu tiga tahun terakhir. Pergantian karyawan yang terjadi secara berulang menyebabkan ketidakstabilan tim marketing, meningkatnya beban kerja karyawan yang masih bertahan, serta terhambatnya proses adaptasi dan pencapaian target kerja. Selain itu, tingginya turnover turut berdampak pada belum tercapainya target Penerimaan Mahasiswa Baru (PMB) secara optimal.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa turnover karyawan merupakan permasalahan serius yang perlu mendapatkan perhatian khusus dalam pengelolaan sumber daya manusia. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis tingkat turnover karyawan, faktor-faktor penyebabnya, serta dampaknya terhadap kinerja Divisi Marketing STIE Dharma Agung Indonesia, sehingga diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang relevan bagi peningkatan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia

II. METODE DAN MATERI

2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Manajemen sumber daya manusia adalah proses memberdayakan, mengembangkan, mengevaluasi, memberi penghargaan, dan mengelola individu anggota perusahaan atau kelompok karyawan. Desain karyawan, perencanaan, seleksi dan penempatan, pengembangan, dan manajemen karier merupakan komponen manajemen sumber daya manusia [4].

Proses ini tidak hanya berfokus pada aspek administratif, melainkan juga pada penciptaan nilai tambah melalui optimalisasi potensi manusia sebagai aset utama perusahaan, di mana setiap tahap dirancang untuk meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan retensi jangka panjang. Komponen utama manajemen SDM meliputi desain karyawan yang melibatkan analisis jabatan dan spesifikasi kualifikasi untuk memastikan kesesuaian antara tugas dengan kemampuan individu perencanaan SDM, yang mencakup forecasting kebutuhan



tenaga kerja masa depan berdasarkan proyeksi organisasi; serta seleksi dan penempatan, yang menjamin rekrutmen berbasis kompetensi dan penugasan posisi optimal untuk memaksimalkan kontribusi awal karyawan. Selain itu, pengembangan SDM menekankan pelatihan, mentoring, dan rotasi jabatan guna meningkatkan keterampilan dan adaptabilitas, sementara manajemen karier berfokus pada perencanaan jalur promosi, suksesi, dan work-life balance untuk mendorong loyalitas dan mengurangi turnover.

Secara praktis, MSDM memiliki fungsi penting seperti perekrutan dan seleksi karyawan, pelatihan dan pengembangan kompetensi, evaluasi kinerja, pemberian kompensasi yang adil, serta pemeliharaan hubungan kerja harmonis. Melalui pengelolaan ini, organisasi harus berusaha menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kondusif, sehingga karyawan dapat berkembang dan berkontribusi secara optimal.

2.2 Turnover Karyawan

Turnover karyawan merupakan salah satu masalah krusial dalam manajemen perusahaan modern, yang menimbulkan dampak signifikan terhadap stabilitas organisasional dan kinerja keseluruhan, karena kehilangan talenta berkualitas secara berulang mengganggu kontinuitas operasional serta meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan pengganti. Fenomena ini tidak hanya menyebabkan penurunan produktivitas tim akibat periode adaptasi karyawan baru, tetapi juga berpotensi merusak moral karyawan yang tersisa, mengurangi inovasi strategis, dan menghambat pencapaian target jangka panjang, sehingga menjadi ancaman eksistensial bagi keberlanjutan bisnis di tengah persaingan pasar yang ketat.

Di Indonesia, tantangan turnover menjadi isu universal yang dihadapi berbagai sektor usaha, mulai dari industri manufaktur dengan tuntutan produksi tinggi, sektor keuangan yang bergantung pada keahlian spesialis, jasa dengan orientasi pelanggan intensif, hingga pendidikan tinggi seperti perguruan tinggi swasta yang memerlukan stabilitas tim marketing untuk mencapai target penerimaan mahasiswa baru. Turnover didefinisikan sebagai perpindahan karyawan ke dalam dan keluar organisasi, sehingga mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan sehingga memilih untuk keluar dari organisasi [5].

2.3 Metode dan Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menerapkan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif untuk menggambarkan fenomena turnover karyawan secara mendalam dan kontekstual, di mana fokus utama adalah eksplorasi data primer melalui wawancara mendalam dengan informan utama, kunci, pendukung, dan tambahan dari Divisi Marketing STIE Dharma Agung Indonesia. Pendekatan ini memungkinkan pengumpulan narasi autentik mengenai indikator turnover seperti *think of quit*, *job search*, dan *intention to quit*, tanpa intervensi variabel eksternal, sehingga menghasilkan pemahaman holistik tentang dinamika internal yang memengaruhi stabilitas tim pemasaran di perguruan tinggi swasta. Metode kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk mengkaji objek dalam kondisi alamiah, di mana peneliti berperan sebagai instrumen utama, pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi, analisis data bersifat induktif, serta hasil penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna daripada generalisasi [6].

2.4 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan di natural setting (kondisi alamiah), dengan sumber data primer. Teknik pengumpulan data yang digunakan lebih banyak melalui observasi dengan mengumpulkan data melalui pengamatan langsung di lapangan, peneliti melakukan pengamatan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan secara lebih mendalam. Kemudian wawancara mendalam peneliti menggunakan metode wawancara terpimpin dan terstruktur, peneliti berupaya menciptakan suasana wawancara yang tidak terlalu formal agar responden merasa lebih nyaman. Selain itu, peneliti telah menyiapkan daftar pertanyaan yang dirancang sebelumnya untuk mempermudah proses pengumpulan data. Serta dokumentasi digunakan untuk memperoleh data terkait STIE Dharma Agung Indonesia, misalnya melalui pencatatan keluar masuknya karyawan.

2.5 Teknik Analisis Data dan Keabsahan Data

Penelitian ini menerapkan analisis kualitatif dengan pendekatan berpikir, khususnya menggunakan metode berpikir induktif. Dalam penelitian ini, peneliti menyajikan gambaran menyeluruh mengenai analisis



turnover pada divisi marketing STIE Dharma Agung Indonesia. Hasil penelitian tersebut kemudian ditelaah, dikaji, dan disimpulkan sesuai dengan tujuan serta manfaat penelitian, guna mencapai tingkat kecermatan, ketelitian, dan kebenaran yang optimal.

Keabsahan data dapat diperoleh melalui proses pengumpulan data dengan menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi data adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan menggabungkan berbagai jenis data dan sumber yang tersedia [7]. Selain itu teknik untuk memverifikasi data dari berbagai sumber, dengan menggunakan beragam metode dan dilakukan pada waktu yang berbeda. Oleh karena itu, peneliti menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi metode [8].

III. PEMBAHASA DAN HASIL

3.1. Think Of Quit

Tekanan target Penerimaan Mahasiswa Baru (PMB) yang tidak realistis menjadi pemicu utama indikator "think of quit" di kalangan karyawan Divisi Marketing STIE Dharma Agung Indonesia. Kondisi ini terutama terasa saat kampus masih dalam tahap berkembang dengan sumber daya manusia (SDM) yang terbatas, di mana ekspektasi pencapaian target sering bertentangan dengan realitas lapangan seperti persaingan ketat antar perguruan tinggi swasta dan keterbatasan infrastruktur pendukung. Karyawan merasa terbebani oleh tekanan berulang untuk memenuhi kuota yang tidak sejalan dengan kapasitas tim, sehingga memunculkan pikiran awal untuk meninggalkan pekerjaan sebagai mekanisme koping psikologis awal.

Fenomena ini diperkuat oleh dinamika organisasi di mana target PMB ditetapkan secara top-down tanpa mempertimbangkan konteks operasional divisi marketing, seperti keterbatasan anggaran promosi dan fluktuasi pasar pendidikan tinggi. Akibatnya, karyawan mengalami ketegangan kognitif antara tuntutan kinerja tinggi dan kenyataan SDM minim, yang secara bertahap mengerosi komitmen emosional mereka terhadap organisasi.

Selain itu, fenomena ini semakin diperburuk oleh intervensi langsung dari pemilik yayasan yang sering mengganggu alur kerja operasional Divisi Marketing, sehingga menimbulkan kebingungan instruksi harian di antara karyawan. Koordinasi tim menjadi tidak efektif karena adanya dualitas otoritas antara kepala divisi marketing dan intervensi pemilik yang menghambat pengambilan keputusan cepat dan konsisten, sehingga menurunkan rasa percaya diri karyawan terhadap struktur organisasi secara keseluruhan.

ketidakpastian perpanjangan kontrak kerja, menjadi pemicu oleh kebijakan efisiensi manajemen, semakin memperkuat persepsi ketidakamanan kerja di kalangan karyawan Divisi Marketing STIE Dharma Agung Indonesia. Kebijakan ini menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa posisi mereka rentan terhadap pemotongan biaya atau restrukturisasi mendadak, terutama saat pencapaian target PMB berada di bawah ekspektasi, sehingga menimbulkan kecemasan kronis terhadap masa depan karir mereka.

3.1. Job Search

Beban kerja double job yang muncul pasca-turnover semakin mendorong karyawan Divisi Marketing STIE Dharma Agung Indonesia untuk secara aktif mencari peluang eksternal, di mana tanggung jawab inti sales marketing secara otomatis bertambah dengan digital marketing tanpa adanya kompensasi tambahan atau penyesuaian beban kerja. Maka itu, adaptasi lambat karyawan baru semakin memperburuk dinamika ini, karena kurangnya handover sistematis dari staf yang keluar menghasilkan kurva belajar yang berkepanjangan, terutama bagi individu tanpa pengalaman mendalam di bidang pemasaran pendidikan tinggi. Akibatnya, tim mengalami periode inefisiensi ganda: karyawan lama terbebani overload sementara rekrutan baru berkontribusi minim dalam fase awal, yang pada akhirnya menurunkan pencapaian target PMB secara keseluruhan dan memperkuat siklus turnover yang merugikan organisasi.

Situasi ketidakseimbangan beban kerja ini semakin diperparah oleh sistem kompensasi middle-to-low di Divisi Marketing STIE Dharma Agung Indonesia, yang tidak sebanding dengan intensitas target PMB yang dituntut secara ketat, sehingga secara signifikan memicu pencarian kerja aktif ke peluang eksternal dengan imbalan finansial dan non-finansial yang lebih kompetitif. Dalam konteks perguruan tinggi swasta dengan anggaran terbatas, ketidaksesuaian kompensasi ini tidak hanya mempercepat job search di kalangan karyawan dengan pengalaman lapangan, tetapi juga menghambat retensi talenta marketing yang krusial untuk bersaing di pasar pendidikan tinggi yang semakin kompetitif.

Ketidaksesuaian kompensasi ini semakin diperkuat oleh kurangnya mentoring formal dari kepala divisi yang berganti secara tahunan di Divisi Marketing STIE Dharma Agung Indonesia, sehingga karyawan terpaksa bergantung pada pembelajaran otodidak untuk menguasai strategi pemasaran pendidikan tinggi yang kompleks.



Dalam perspektif pengembangan sumber daya manusia, absennya program mentoring yang konsisten tidak hanya menghambat maturasi profesional tim marketing, tetapi juga memperlemah daya saing divisi dalam menghadapi persaingan perguruan tinggi swasta yang ketat, karena karyawan merasa stagnan tanpa panduan strategis dari pemimpin yang stabil. Akibatnya, talenta potensial lebih memprioritaskan organisasi dengan sistem on-boarding, pelatihan berkelanjutan, dan jalur promosi transparan, yang pada akhirnya mempercepat drainase SDM dan memperburuk siklus turnover yang sudah kronis di institusi dengan struktur kepemimpinan yang tidak stabil.

3.1. Intention To Quit

Stres kerja kumulatif yang timbul dari penurunan kinerja tim hingga 30-40% di bawah target Penerimaan Mahasiswa Baru (PMB) sehingga memperkuat niat resign permanen di kalangan karyawan Divisi Marketing STIE Dharma Agung Indonesia, di mana kegagalan berulang menciptakan rasa frustrasi berkelanjutan yang mengikis ketahanan psikologis individu. Gangguan konsentrasi pasca-pergantian staf bersifat siklus tahunan yang memperburuk kondisi ini, karena setiap rotasi personel memerlukan periode adaptasi yang panjang, mengganggu fokus kolektif pada kampanye pemasaran kritis seperti pendaftaran mahasiswa baru.

Ketidakmampuan organisasi dalam mendukung pencapaian berkelanjutan ini semakin dipertegas oleh pergantian kepala divisi yang terjadi hampir setiap tahun akibat kegagalan target PMB, yang menciptakan ketidakstabilan struktural mendalam di Divisi Marketing STIE Dharma Agung Indonesia dan mendorong intention to quit di seluruh level hierarki, mulai dari staf junior hingga senior. Pergantian kepemimpinan yang berulang ini bukan hanya mengganggu kontinuitas strategi, tetapi juga menimbulkan ketidakpercayaan sistemik terhadap komitmen institusi, di mana karyawan menyaksikan pemimpin mereka digantikan secara periodik tanpa evaluasi mendalam, sehingga mempercepat keputusan resign sebagai bentuk antisipasi terhadap ketidakpastian karir pribadi. Fenomena ketidakstabilan ini berdampak langsung pada dimensi relasional, di mana pengenalan ulang tim kepada stakeholder eksternal berulang kali merusak jaringan pemasaran jangka panjang yang telah dibangun dengan susah payah, sehingga informan memandangnya sebagai sinyal akhir untuk keluar.

Rekanan seperti sekolah mitra, agen pendidikan, dan komunitas calon mahasiswa mengalami kebingungan kontak person yang terus berganti, yang menghambat kolaborasi strategis dan mengurangi efektivitas kampanye PMB, sementara karyawan yang merasakan tanggung jawab atas kerusakan relasional ini semakin yakin bahwa lingkungan kerja saat ini tidak mendukung pertumbuhan berkelanjutan.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai turnover karyawan pada Divisi Marketing STIE Dharma Agung Indonesia, dapat diambil beberapa kesimpulan penting yang merangkum temuan utama penelitian ini. Pertama, tingkat turnover karyawan pada Divisi Marketing STIE Dharma Agung Indonesia tergolong tinggi dalam kurun waktu dua tahun terakhir. Fenomena ini tercermin dari data internal perusahaan yang menunjukkan adanya fluktuasi signifikan pada jumlah karyawan yang keluar dan masuk di divisi marketing. Tingginya angka turnover ini berdampak langsung pada stabilitas tim, efektivitas kerja, serta pencapaian target institusi.

Kedua, faktor-faktor utama penyebab turnover yang teridentifikasi dalam penelitian ini meliputi beberapa aspek. Faktor kompensasi dan benefit yang dirasakan kurang kompetitif dibandingkan institusi sejenis menjadi salah satu alasan utama karyawan memilih keluar. Selain itu, lingkungan kerja yang kurang kondusif, seperti tekanan target yang tinggi, komunikasi internal yang belum optimal, serta kurangnya dukungan pengembangan karir, juga menjadi pemicu utama terjadinya turnover. Faktor personal seperti keinginan untuk mencari tantangan baru, ketidakpuasan terhadap sistem manajemen, dan kebutuhan akan keseimbangan kehidupan kerja juga turut mempengaruhi keputusan karyawan untuk resign.

Ketiga, dampak turnover terhadap organisasi sangat terasa, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dampak langsung meliputi meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru, terganggunya proses kerja, serta penurunan produktivitas tim marketing. Sedangkan dampak tidak langsung, antara lain, menurunnya motivasi kerja karyawan yang masih bertahan, munculnya ketidakpastian dalam tim, serta menurunnya citra institusi di mata calon karyawan maupun mitra kerja.

Keempat, upaya yang telah dilakukan oleh manajemen untuk menekan angka turnover antara lain dengan melakukan evaluasi sistem kompensasi, memperbaiki pola komunikasi internal, memberikan pelatihan dan pengembangan kompetensi, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif. Namun, upaya tersebut



masih perlu ditingkatkan dan disesuaikan dengan kebutuhan serta harapan karyawan agar dapat memberikan dampak yang lebih signifikan.

Kelima, penelitian ini juga menemukan bahwa keterlibatan pimpinan dan manajemen puncak sangat menentukan keberhasilan program retensi karyawan. Komitmen pimpinan dalam mendengarkan aspirasi karyawan, memberikan penghargaan yang layak, serta menciptakan budaya kerja yang inklusif dan suportif menjadi faktor penting dalam menekan angka turnover.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa turnover karyawan pada Divisi Marketing STIE Dharma Agung Indonesia merupakan isu strategis yang perlu mendapatkan perhatian serius dari seluruh jajaran manajemen. Penanganan yang tepat dan terintegrasi sangat diperlukan agar institusi dapat mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas dan mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.

REFERENSI

- [1] Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- [2] Handoko, T. H. (2019). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*.
- [3] Dessler, G. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (kesembilan). Indek Kelompok Gramedia.
- [4] Prof. Dr. Lijan Poltak Sinambela. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Suryani dan Restu Damayanti (ed.)). Sinar Grafik Offset.
- [5] Ardan, M., Jaelani, A. (2021). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Cv. Pena Persada.
- [6] Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- [7] Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kombinasi*. Alfabeta.
- [8] Hengki, W. (2018). *Analisis Data Kualitatif Ilmu Pendidikan Teologi*.

