MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI

(Studi *Turnover* pada Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya dalam Perspektif Ekonomi Islam)

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Magister dalam Program Studi Ekonomi Syariah

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

Oleh:

ULFATUN NAZILAH
NIM. F12418177

PASCASARJANA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL

SURABAYA

2020

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, Saya:

Nama : Ulfatun Nazilah

NIM : F12418177

Program : Magister (S-2)

Institusi : Pascasarjana UIN Sunan Ampel Surabaya

dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa TESIS ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya Saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 15 Juli 2020

Saya yang menyatakan,

METERAI TEMPEL
8421AAHF059573300
6000
ENAM RIBU RUPIAH

Ulfatun Nazilah

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tesis yang berjudul "Manajemen Sumber Daya Insani (Studi *Turnover* pada Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya dalam Perspektif Ekonomi Islam)" yang ditulis oleh Ulfatun Nazilah ini telah disetujui pada tanggal 7 Agustus 2020.

Oleh:

PEMBIMBING I

Dr. Iskandar Ritonga, M.Ag
NIP. 196506151991021001

PEMBIMBING II

Dr. Sirajul Arifin, S.Ag, S.S, M.E.I
NIP. 197005142000031001

PENGESAHAN TIM PENGUJI UJIAN TESIS

Tesis berjudul "Manajemen Sumber Daya Insani (Studi *Turnover* Pada Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya dalam Perspektif Ekonomi Islam)" yang ditulis oleh Ulfatun Nazilah ini telah diuji dalam Ujian Tesis pada tanggal 23 Juli 2020.

Tim Penguji:

1. Dr. Iskandar Ritonga, M.Ag (Pembimbing I/Ketua) .....
2. Dr. Sirajul Arifin, S.Ag, S.S, MEI (Pembimbing II/Sekretaris) .....
3. Dr. H. Syaiful Ahrori, MEI (Penguji I) .....
4. Dr. Ir. Muhamad Ahsan, MM (Penguji II) .....

Surabaya, 7 Agustus 2020

Direktur,

Prof. Dr. H. Aswadi, M.Ag.
NIP. 196004121994031001

KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN
Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Ulfatun Nazilah
NIM : F12418177
Fakultas/Jurusan : Ekonomi Syariah
E-mail address : ulfatunnazilah@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :
☐ Sekripsi ☑ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain (.....)
yang berjudul :

Manajemen Sumber Daya Insani (Studi *Turnover* pada Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya dalam Perspektif Ekonomi Islam)

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Ekslusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara ***fulltext*** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 15 Agustus 2020

Penulis

(Ulfatun Nazilah)

ABSTRAKSI

Tesis yang berjudul Manajemen Sumber Daya Insani (Studi *Turnover* pada Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya dalam Perspektif Ekonomi Islam) untuk menjawab persoalan bagaimana pengembangan karir yang dijalankan di Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya, bagaimana *turnover* di Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya dan apa saja faktor-faktor yang menyebabkan karyawan memilih *turnover*.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Data diperoleh melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Informan penelitian adalah karyawan yang sudah *turnover* dari Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya. Peneliti menggunakan pendekatan triangulasi data untuk menguji keabsahan data. Data yang sudah terkumpul selanjutnya dilakukan analisis berdasarkan kriteria-kriteria tertentu, kemudian dilakukan verifikasi atau penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan: 1) Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya telah menjalankan sistem rekruitmen sebagaimana lembaga lain pada umumnya, akan tetapi HRD mengalami kesulitan mencari pengganti saat terjadi *turnover* mendadak. Sedangkan pengembangan karir di Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya belum memiliki pola khusus yang ditetapkan sebagai panduan pengembangan karir karyawan. 2) Tingkat *turnover* yang terjadi di YDSF Surabaya sejak tahun 2017 termasuk kategori tinggi karena lebih dari 10% per tahun. Informan mengajukan *turnover* karena alasan pribadi atau keluarga, melanjutkan kuliah atau mendapatkan pekerjaan di tempat lain. Jangka waktu pengajuan *turnover* dan *turnover intention* yang dialami informan mayoritas di bawah 1 bulan. 3) Faktor-faktor yang mendorong informan dalam memilih keputusan *turnover* dari YDSF Surabaya adalah merasa kurang berkembang (42%), kenyamanan dalam bekerja (33%), melanjutkan kuliah (33%), gaji (33%), sikap atasan (33%), urusan pribadi (25%), dan jenjang karir (17%). Selain itu, faktor-faktor yang menjadi penyebab terjadinya *turnover* di YDSF Surabaya adalah usia karyawan yang masih dibawah 30 tahun, lemahnya keikatan karyawan terhadap lembaga, minimnya kepuasan kerja karyawan, masa kerja karyawan di bawah 2 tahun, tingkat pendidikan dan intelegensi karyawan dan ketidaksesuaian budaya kerja.

Saran dari adanya penelitian ini hendaknya manajemen memperhatikan faktor-faktor yang memicu *turnover* sebagai bahan dalam merencanakan dan memperbaiki sistem manajemen sumber daya insani agar lebih efektif dan efisien. Selain itu, keikatan antar karyawan dan lembaga dapat dibangun melalui partisipasi aktif dari semua karyawan dalam setiap kegiatan lembaga.

Kata Kunci: Pengembangan Karir dan *Turnover*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ABSTRACT

Thesis entitled Human Resource Management (Turnover Study at Al Falah Surabaya Social Fund Foundation in the Perspective of Islamic Economics) to answer the question of how career development is being carried out at the Al Falah Surabaya Social Fund Foundation, how to turnover at the Al Falah Social Fund Foundation Surabaya and whatever factors that cause employees to choose turnover.

This type of research is a qualitative descriptive study. Data obtained through observation, interviews and documentation. Research informants are employees who have been turned over from the Al Falah Social Funds Foundation in Surabaya. The researcher uses a data triangulation approach to test the validity of the data. The collected data is then analyzed based on certain criteria, then verified or drawn conclusions.

The results showed: 1) Al Falah Surabaya Social Fund Foundation has run a recruitment system like other institutions in general, but HRD had difficulty finding replacements during a sudden turnover. While career development at the Al Falah Social Funds Foundation in Surabaya does not yet have a specific pattern established as a guide to employee career development. 2) The turnover rate that occurred at YDSF Surabaya since 2017 is included in the high category because it is more than 10% per year. The informant submits a turnover due to personal or family reasons, continuing college or getting a job elsewhere. The duration of submission of turnover and turnover intention experienced by the majority of informants is under 1 month. 3) Factors that encourage informants in choosing turnover decisions from YDSF Surabaya are feeling underdeveloped (42%), comfort at work (33%), continuing college (33%), salary (33%), attitudes of superiors (33%), personal affairs (25%), and career path (17%). In addition, factors that cause turnover at YDSF Surabaya are the age of employees who are still under 30 years old, weak employee engagement with the institution, lack of employee job satisfaction, employee length of service under 2 years, education level and employee intelligence and work culture incompatibility.

Suggestions from this research should management pay attention to the factors that trigger turnover as an ingredient in planning and improving human resource management systems to be more effective and efficient. In addition, engagement between employees and institutions can be built through the active participation of all employees in every institution's activities.

Keywords: Career Development and Turnover

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL..... i

PERNYATAAN KEASLIAN..... ii

PERSETUJUAN PEMBIMBING..... iii

PENGESAHAN TIM PENGUJI UJIAN TESIS..... iv

PERNYATAAN KESEDIAAN PUBLIKASI..... v

ABSTRAKSI..... vi

ABSTRACT..... vii

DAFTAR ISI..... viii

SINGKATAN……..... xi

TABEL..... xii

GAMBAR..... xiii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah……... 1

B. Identifikasi dan Batasan Masalah…… 11

C. Rumusan Masalah……... 12

D. Tujuan Penelitian……. 13

E. Kegunaan Penelitian……... 13

F. Penelitian Terdahulu……... 14

G. Metode penelitian…… 22

H. Sistematika Pembahasan……. 27

BAB II PENGEMBANGAN KARIR DAN *TURNOVER*

A. Pengembangan Karir…….. 28

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. *Turnover*……..……..…….. 33

BAB III SISTEM REKRUITMEN, PENGEMBANGAN KARIR DAN *TURNOVER* DI YAYASAN DANA SOSIAL AL FALAH SURABAYA

A. Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya……. 38

1. Profil Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya……..……... 38
2. Struktur Organisasi…….…… 42
3. Program-Program…….……... 43

B. Sistem Rekruitmen dan Pengembangan Karir di Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya……. 49

C. *Turnover* di Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya……....… 64

D. Faktor-Faktor yang Menyebabkan Karyawan Memilih *Turnover*……..…. 71

BAB IV ANALISIS SISTEM REKRUITMEN, PENGEMBANGAN KARIR DAN *TURNOVER* DI YAYASAN DANA SOSIAL AL FALAH SURABAYA

A. Analisis Sistem Rekruitmen dan Pengembangan Karir di Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya……..…….. 79

B. Analisis *Turnover* di Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya…….. 86

C. Analisis Faktor-Faktor yang Menyebabkan Karyawan memilih *Turnover*..... 89

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan…… 101

B. Saran……..... 102

DAFTAR PUSTAKA……. 104

DAFTAR RIWAYAT HIDUP..... 110

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

LAMPIRAN…… 111

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

SINGKATAN

SDI	: Sumber Daya Insani
MSDI/HRD	: Manajemen Sumber Daya Insani/*Human Resource Department*
PHK	: Pemutusan Hubungan Kerja
YDSF	: Yayasan Dana Sosial Al Falah
ZIS	: Zakat, Infaq, Shodaqoh

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Pengeluaran YDSF Surabaya Periode 31 Januari 2020…..... 7

Tabel 1.2 Jumlah Karyawan Masuk dan Keluar Tahun 2017 sampai Maret 2020……..... 8

Tabel 1.3 Penelitian Terdahulu……. 14

Tabel 3.1 Info Lamaran dan Alasan Informan Bergabung…… 55

Tabel 3.2 Macam-Macam Tunjangan yang Diberikan YDSF Surabaya……..… 58

Tabel 3.3 Tingkat *Turnover* di YDSF Surabaya..... 64

Tabel 3.4 Karakteristik Informan…...……...… 65

Tabel 3.5 Kesesuaian Harapan Informan Selama di YDSF Surabaya…..... 67

Tabel 3.6 Jangka Waktu *Turnover Intention* dan *Turnover* Informan...……... 68

Tabel 3.7 Alasan saat Mengajukan *Turnover*..... 70

Tabel 3.8 Faktor Pemicu *Turnover* Informan..... 72

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

GAMBAR

Gambar 1.1 Tingkat Kesetiaan Karyawan dari Berbagai Generasi di Dunia Kerja……... 10

Gambar 3.1 Struktur Organisasi YDSF Surabaya……...……..…... 43

Gambar 3.2 Proses Rekruitmen di YDSF Surabaya……. 50

Gambar 4.1 Jumlah Informan yang Memiliki Rencana dan Tidak Setelah *Turnover*……. 87

Gambar 4.2 Hal-Hal yang Dilakukan Informan Setelah Resmi *Turnover*……. 88

Gambar 4.3 Persentase Faktor-Faktor yang Menyebabkan Informan Memilih *Turnover*…….…….…. 89

Gambar 4.4 Usia Informan…….……....…….. 90

Gambar 4.5 Lama Kerja Informan di YDSF Surabaya……..…… 93

Gambar 4.6 Perbandingan Jangka Waktu *Turnover Intention* dan *Turnover* Informan.....… 94

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi apapun pasti membutuhkan sumber daya insani (SDI). Keberadaan SDI sangat penting dan bahkan vital bagi sebuah institusi maupun perusahaan. Salah satu faktor penentu kemajuan dan keberhasilan sebuah institusi atau perusahaan adalah karena dikelola oleh tenaga kerja yang profesional.

SDI merupakan individu yang bekerja untuk menggerakkan organisasi dan sebagai aset yang dilatih dan dikembangkan kemampuannya.[1] SDI yang syariah adalah sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan tentang syariah dan mengamalkan nilai-nilai syariah tersebut dalam seluruh kegiatannya.[2] Manusia merupakan kekuatan besar yang diciptakan Allah SWT sebagai kholifah untuk mengelola sumber daya di muka bumi demi kesejahteraan manusia itu sendiri, makhluk dan seluruh alam semesta,[3] sebagaimana ditegaskan Allah SWT:

وَسَخَّرَ لَكُم مَّا فِي ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَمَا فِي ٱلْأَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُ ۚ إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَءَايَٰتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ[4]

---

[1] Al Fadjar Ansory dan Meithiana Indrasari, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Sidoarjo: Indomedia Pustaka, 2018), 59.

[2] Agus Siswanto dkk., *HRD Syariah; Teori dan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah* (Jakarta: Gramedia, 2020), 42.

[3] H Ali Hardana, "Manajemen Sumber Daya Insani," *Jurnal Al-Masharif,* Vol. 3, No. 1 (Januari-Juni, 2015), 115.

[4] al-Qur'an, 45: 13.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

"Dan Dia menundukkan apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi untukmu semuanya (sebagai rahmat) dari-Nya. Sungguh, dalam hal yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kebesaran Allah) bagi orang-orang yang berpikir."[5]

Manusia adalah makhluk yang diciptakan dengan sempurna dan memiliki banyak potensi dalam dirinya, sebagaimana firman Allah SWT:

فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا ۚ فِطْرَتَ ٱللَّهِ ٱلَّتِي فَطَرَ ٱلنَّاسَ عَلَيْهَا ۚ لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ ٱللَّهِ ۚ ذَٰلِكَ ٱلدِّينُ ٱلْقَيِّمُ وَلَٰكِنَّ أَكْثَرَ ٱلنَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ[6]

"Maka hadapkanlah wajahmu dengan lurus kepada agama (Islam); (sesuai) fitrah Allah disebabkan Dia telah menciptakan manusia menurut (fitrah) itu. Tidak ada perubahan pada ciptaan Allah. (Itulah) agama yang lurus, tetapi kebanyakan manusia tidak mengetahui."[7]

Allah juga mengisyaratkan kepada manusia untuk berusaha semaksimal mungkin sesuai dengan kemampuan masing-masing, karena sekecil apapun amal pasti Allah perhitungkan, sebagaimana firman Allah SWT:

وَقُلِ ٱعْمَلُوا۟ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُۥ وَٱلْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَٰلِمِ ٱلْغَيْبِ وَٱلشَّهَٰدَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ[8]

---

[5] Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Bandung: Sygma, 2010), 499.

[6] al-Qur'an, 30: 30.

[7] Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, 407.

[8] al-Qur'an, 9: 105.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

"Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."[9]

Manajemen sumber daya insani (MSDI) atau *human resource department* (HRD) adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar lebih efektif dan efisien untuk mewujudkan tujuan organisasi.[10] Di dalamnya mengatur bagaimana mengelola dan mengoptimalkan potensi dari setiap anggota organisasi[11] mulai dari perencanaan sampai pada tahap pemutusan hubungan kerja (PHK) karyawan.[12] Oleh karena itu, dalam sebuah organisasi diperlukan adanya MSDI yang mengatur bagaimana mendapatkan, mengembangkan dan menggunakan, mengevaluasi serta memelihara karyawan dalam kuantitas maupun kualitas yang tepat.

Pengelolaan SDI yang profesional tentu diatur oleh manajemen yang cermat dan jeli terhadap tujuan organisasi. Salah satunya dengan menempatkan sumber daya yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Kemungkinan terjadinya pergantian karyawan pasti ada terutama pada perusahaan yang menawarkan jasa atau pelayanan untuk menyesuaikan dengan kebutuhan

---

[9] Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, 203.

[10] Hardana, *Manajemen,* 117. Lihat juga Ansory dan Meithiana, *Manajemen*, 59-61.

[11] Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah* (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), 28.

[12] Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2019), 7.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perusahaan. Tingkat pergantian karyawan menjadi sangat penting mengingat bahwa karyawan yang bekerja pada perusahaan jasa sebagian besar langsung berhubungan dengan pelanggan. Sementara itu pergantian karyawan yang tinggi dapat mengganggu aktivitas dan produktivitas perusahaan, apalagi jika karyawan mendadak keluar *(turnover)* dari perusahaan dengan jumlah yang tidak sedikit. Perusahaan harus mencari pengganti setidaknya yang memiliki kemampuan setara dengan karyawan yang keluar tersebut, jika tidak maka perusahaan dapat mengalami kesulitan.

Aktivitas perusahaan akan terganggu dan bahkan merugi apabila *turnover* sering terjadi dan tidak segera diselesaikan.[13] Manajemen harus memiki tindakan pencegahan untuk meminimalisir jumlah karyawan yang memiliki niat untuk *turnover* dari perusahaan dan efek negatif dari hal tersebut. Institusi atau perusahaan perlu mengetahui faktor-faktor apa saja yang bisa memicu niat atau keinginan karyawan untuk *turnover,* sehingga bisa melakukan tindakan yang tepat dan efektif untuk mengatasinya.[14]

Menurut Al Fadjar Ansory dan Meithiana Indrasari, tipe *turnover* dapat dibedakan menjadi dua, yaitu secara sukarela ataupun terpaksa.[15] Artinya berpindahnya karyawan dapat terjadi berdasarkan keinginan sendiri atau karena diatur oleh perusahaan. Banyak faktor yang dapat menyebabkan karyawan memilih untuk meninggalkan instansi tempatnya bekerja, namun, faktor yang

---

[13] Ahmad Firdaus, "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention (Studi pada Karyawan Perusahaan Jasa Multi Finance di Kota Jambi," *Jurnal of Economics and Business*, Vol. 1, No.1 (September, 2017), 1-2.

[14] Nurni Arrina Lestari ed. Heru Kurnianto Tjahjono, *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasional*, dalam *Bunga Rampai Magister Manajemen UMY* (Yogyakarta: Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, 2017), 113-114.

[15] Ansory dan Meithiana, *Manajemen,* 253.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

paling umum menurut Edi Suhandi adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Selain itu, terjadinya perubahan seperti sistem kerja, struktur organisasi dan perubahan lainnya di tempat kerja dapat memicu timbulnya stres kerja pada karyawan yang dapat mempengaruhi iklim organisasi. Perubahan dalam organisasi ini dapat berimbas pada tingkat kepuasan individu dari masing-masing karyawan.[16]

Sebagai lembaga jasa atau pelayanan, lembaga amil zakat juga memiliki kemungkinan terjadinya pergantian karyawan dan potensi karyawan keluar. Dengan banyaknya peluang kerja dan kesempatan kerja di tempat lain dengan imbalan yang lebih baik dapat memungkinkan seseorang untuk berpikir *turnover*. Oleh karena itu, lembaga amil zakat juga memerlukan kendali SDI yaitu amil yang profesional dan tidak berpotensi *turnover*.

Sari Viciawati Machdum menyatakan bahwa beban kerja lembaga amil zakat sebagai organisasi nirlaba tidaklah sederhana. Untuk mencapai tujuannya yang begitu komplek, lembaga amil zakat memerlukan dukungan budaya organisasi.[17] Budaya organisasi dilakukan oleh anggota yang sudah bergabung dengan organisasi melalui seleksi atau rekruitmen amil. Hal ini memperlihatkan bahwa kedudukan lembaga amil zakat seperti halnya perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja. Artinya, lembaga amil zakat bukan hanya lembaga sosial yang dimotori oleh masyarakat dengan sukarela

---

[16] Edi Suhanto, "Pengaruh Stres Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening, Studi di Bank Internasional Indonesia." (Tesis -- Universitas Diponegoro, 2009), 9.

[17] Sari Viciawati Machdum, "Upaya Peneguhan Eksistensi Lembaga Amil Zakat sebagai Salah Satu Bentuk Faith Based Organization di Indonesia," *Jurnal Ilmu Kesejahteraan Sosial*, Vol. 2, No. 1 (Juni, 2013), 26.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(tanpa dibayar), akan tetapi, telah menjadi lembaga yang harus memperhatikan kesejahteraan karyawannya karena amil sudah menjadi sebuah profesi.

Tasnim Nikmatullah Realita dan Kasribening Menik mengemukakan bahwa kestrategisan MSDI menjadi pondasi awal kepercayaan masyarakat terhadap keberadaan lembaga amil zakat.[18] Oleh karena itu, seorang amil zakat harus profesional karena misi mulianya adalah mengentaskan kemiskinan dan membangun masyarakat yang sejahtera. Disamping itu, di lembaga amil zakat seorang amil zakat adalah sebuah profesi, maka juga harus diperlakukan secara profesional agar lebih menjaga tanggungjawabnya sebagai amil.[19]

Berangkat dari keinginan yang kuat untuk memperbaiki keadaan masyarakat yang membutuhkan bantuan, Yayasan Dana Sosial Al-Falah (YDSF) Surabaya[20] sebagai Lembaga Amil Zakat Nasional, telah melakukan kegiatan penghimpunan dan penyaluran dana umat. Berdasarkan catatan laporan keuangan, pengeluaran YDSF Surabaya periode 31 Januari 2020[21] adalah:

---

[18] Tasnim Nikmatullah Realita dan Kasribening Menik, "Membedah Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengelolaan Dana Ziswaf oleh Lembaga Amil Zakat; Sebuah Kajian Konseptual," *Seminar Nasional & Call For Paper,* Malang: FEB Unikama (2017), 435.

[19] Ibid., 443.

[20] Yayasan Dana Sosial Al Falah (YDSF) adalah lembaga amil zakat yang sudah berdiri sejak tahun 1987 yang tujuannya adalah mengangkat derajat masyarakat muslim dari kemiskinan dan kebodohan menuju keadaan yang lebih baik dan lebih maju. Sebagai lembaga yang sudah berjalan selama 33 tahun, YDSF telah banyak berkembang. Terbukti dengan adanya dibukanya beberapa cabang agar dapat menyebar manfaat yang lebih merata kepada masyarakat yang benar-benar membutuhkan bantuan. Cabang dari YDSF Surabaya yaitu di daerah Sidoarjo, Lumajang, Banyuwangi, Gresik, dan Madiun. Ada juga cabang yang sudah dimandirikan dalam pengelolaan keuangan dan program yaitu YDSF Jember, YDSF Malang, dan YDSF Yogyakarta. (Ydsf.org, diakses pada 11 Juli 2020, 22:20 WIB).

[21] Yayasan Dana Sosial Al Falah, "Inspirasi Keluarga Peduli," *Majalah Al Falah Edisi 384* (Surabaya, Maret 2020), 34.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 1.1
Jumlah Pengeluaran YDSF Surabaya Periode 31 Januari 2020

Pengeluaran	Nominal
Program Dakwah	464.018.532
Program Pendidikan	586.400.680
Program Masjid	29.767.000
Program Yatim	103.265.750
Program Kemanusiaan	103.462.650
Program Layanan Zakat	580.821.289
Pengeluaran lainnya	642.764.986
Total	2.510.500.887

Berdasarkan tabel 1.1 di atas, total dana yang dikelola setiap bulannya oleh YDSF Surabaya mencapai lebih dari 2 miliar rupiah. Angka ini tentu sangat besar dan membuktikan bahwa YDSF Surabaya telah banyak menarik perhatian donatur yang mempercayakan dananya untuk dikelola YDSF Surabaya. Untuk menambah kepercayaan donatur terhadap YDSF Surabaya, pengelolaan pengeluaran yang profesional tentu harus diimbangi oleh keprofesionalan amil yang ada. Semakin banyak dana yang terhimpun tentu membutuhkan amil yang memiliki kepedulian yang tinggi dalam menjalani perannya sebagai amil. Akan tetapi, ditengah usianya yang sudah 33 tahun sebagai Lembaga Amil Zakat, *turnover* telah terjadi di lembaga ini, sebagaimana tabel jumlah karyawan masuk dan keluar berikut ini:[22]

[22] Berdasarkan jumlah karyawan masuk dan keluar yang tercatat di HRD YDSF Surabaya per Maret 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 1.2
Jumlah Karyawan Masuk dan Keluar Tahun 2017 sampai Maret 2020

Tahun	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Keluar
2017	6	20
2018	9	12
2019	8	12
2020 (Jan-Mar)	1	4

Berdasarkan tabel 1.2 di atas, jumlah karyawan yang masuk tidak sebanding dengan jumlah karyawan yang keluar. Banyaknya karyawan yang keluar dapat meningkatkan intensitas pergantian karyawan dan telah menunjukkan bahwa loyalitas karyawan masih rendah. Hal ini dapat mempengaruhi kepercayaan donatur terhadap keprofesionalan YDSF Surabaya dan amil yang ada.

Ehta Fatmawati selaku staf HRD YDSF Surabaya menyatakan bahwa karyawan yang *turnover* rata-rata berusia 21-30 tahun dengan masa kerja rata-rata 2-3 tahun.[23] Bapak Affi Nurhadian selaku manager HRD YDSF Surabaya menambahkan bahwa banyaknya karyawan yang keluar ini telah mengganggu aktivitas lembaga khususnya pihak manajemen, karena proses pergantian dengan karyawan baru yang memiliki kemampuan minimal sama dengan karyawan yang keluar tidaklah mudah. Proses mencari karyawan pengganti di YDSF Surabaya memerlukan waktu umumnya sekitar 40 hari, namun jika ada yang keluar mendadak maka proses ini bisa lebih singkat.[24] Semakin

[23] Ehta Fatmawati, *Wawancara*, Surabaya, 18 Maret 2020.

[24] Affi Nurhadian, *Wawancara*, Surabaya, 7 April 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pendeknya proses perekrutan, dapat menyebabkan lembaga merekrut karyawan pengganti yang sebenarnya kurang sesuai dengan standar kebutuhan lembaga. Jika hal ini terus menerus terjadi, maka dapat menyebabkan pihak manajemen kurang fokus terhadap pengembangan dan pengoptimalan karyawan yang sudah ada.

Secara umum berdasarkan penelitian, usia memang menjadi salah satu faktor paling rentan yang mendorong terjadinya *turnover.* Generasi Y[25] atau mereka yang saat ini berusia sekitar umur 21 tahun sampai 35 tahun, merupakan generasi dengan usia yang relatif produktif. Hal ini karena ciri-ciri generasi Y adalah memiliki peluang serta kesempatan yang luas untuk berinovasi, memiliki minat yang tinggi dalam melanjutkan pendidikan dan mudah berpindah pekerjaan.[26] Maka tidak heran jika diusia tersebut banyak yang memilih *turnover* untuk mencari pengalaman dan pekerjaan yang sesuai dengan *passion*nya.

Berdasarkan data dari Jobplanet pada tahun 2015-2017, generasi Y memiki tingkat kesetiaan yang rendah terhadap pekerjaan karena lebih dari 46% bekerja tidak lebih dari 2 tahun.[27] Artinya, angkatan kerja generasi Y memiliki kemungkinan *turnover* yang tinggi, sebagaimana gambar berikut ini:

---

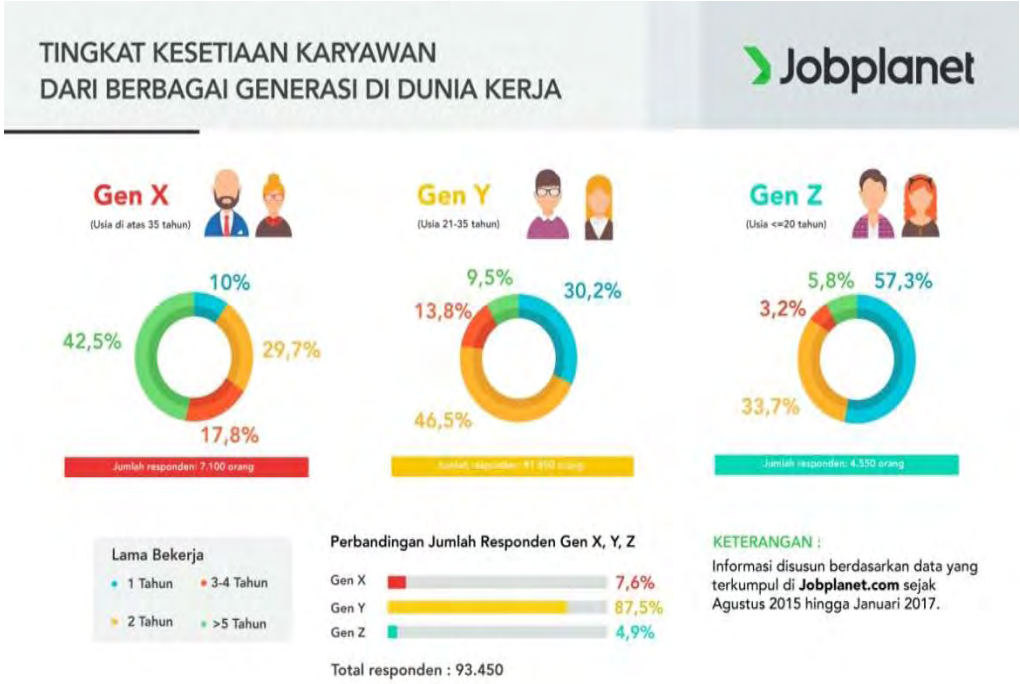
[25] Generasai Y atau disebut juga dengan Generasi Milenial, adalah generasi yang lahir tahun 1980an sampai tahun 2000an. Dalam Wikipedia.org, diakses pada 11 Juli 2020, 21:44 WIB.

[26] Badan Pusat Statistik, *Statistik Gender Tematik: Profil Generasi Milenial Indonesia* (Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, 2018), 17-19.

[27] Jobplanet, "Tingkat Kesetiaan Karyawan dari Berbagai Generasi di Dunia Kerja", dalam http://blog.id.jobplanet.com/tingkat-kesetiaan-karyawan-dari-berbagai-generasi-di-dunia-kerja/ (12 Maret 2020).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 1.1
Tingkat Kesetiaan Karyawan dari Berbagai Generasi di Dunia Kerja



Adanya peluang yang lebih baik di tempat lain atau tidak nyaman lagi bekerja di tempat kerja saat ini, bisa menyebabkan seseorang berpikir untuk berpindah pekerjaan. Menurut Ratih, rekan kerjanya yang sudah *turnover* dari YDSF Surabaya sebagian besar telah berpindah ke tempat kerja baru, baik instansi di bidang sejenis atau di bidang lain.[28] Hal ini juga dibenarkan oleh Ehta Fatmawati selaku staf HRD YDSF Surabaya, bahwa alasan *turnover* rata-rata karena mendapatkan pekerjaan di tempat lain.[29]

Sebagaimana dalam hasil penelitian Edi Suhandi, bahwa perubahan yang terjadi di tempat kerja dapat berpengaruh terhadap *turnover* karyawan, salah satunya budaya kerja dalam organisasi. Budaya kerja yang dijalankan oleh YDSF Surabaya adalah berupa peraturan-peraturan umum yang harus diikuti

[28] Ratih Puspita Kusumastuti, *Wawancara*, Surabaya, 17 Maret 2020.

[29] Fatmawati, *Wawancara*, Surabaya, 18 Maret 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan kegiatan-kegiatan yang diadakan untuk semua karyawan. Kegiatan tersebut berupa tadarus bersama, kajian keilmuan, senam dan lain-lain.[30] Kegiatan-kegiatan ini sangat baik untuk menjalin keikatan antara karyawan dan lembaga. Namun, ditengah dibangunnya kebiasaan budaya yang baik dalam organisasi ini, masih belum mampu membangun keikatan karyawan dengan lembaga yang kuat, karena kenyataannya masih banyak karyawan yang melakukan *turnover*.

Menjadi seorang amil tanggungjawabnya memang sangat berat dan tidak mudah. Hal inilah yang membuat peneliti tertarik untuk meneliti apa yang melatarbelakangi dan menjadi alasan karyawan memutuskan untuk *turnover,* apakah karena beratnya beban kerja sebagai amil, minimnya kesejahteraan, kurang adanya penghargaan, tidak nyaman dalam bekerja, budaya kerja yang tidak sesuai atau karena ada peluang bekerja di tempat lain yang lebih bagus dan lebih menjanjikan. Alasan-alasan inilah yang akan ditelisik dalam penelitian ini.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Manajemen Sumber Daya Insani (Studi *Turnover* pada Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya dalam Perspektif Ekonomi Islam)".

B. Identifikasi dan Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah dipaparkan di atas, maka identifikasi dan batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi Masalah

Peneliti mengidentifikasi beberapa masalah dalam penelitian ini:

[30] Affi Nurhadian, *Wawancara*, Surabaya, 19 Mei 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Strategi yang dijalankan YDSF Surabaya dalam proses merekrut calon SDI baru yang sesuai dengan kriteria dan kebutuhan lembaga, khususnya pada saat terjadi *turnover*.
b. Perlunya mengetahui jenjang karir yang diterapkan YDSF Surabaya terhadap karyawannya, dikarenakan adanya informan yang mengajukan *turnover* karena mendapatkan pekerjaan di tempat lain untuk mencapai karir yang diinginkan.
c. Perlu diketahui kronologi dan potensi terjadinya *turnover* di YDSF Surabaya, karena masih banyaknya karyawan yang melakukan *turnover* berdasarkan riwayat *turnover* 3 tahun terakhir.
d. Faktor-faktor yang melatarbelakangi informan dalam memilih keputusan untuk *turnover* dari YDSF Surabaya.

2. Batasan Masalah

Berdasarkan hasil identifikasi masalah di atas, maka akan dilakukan pembatasan masalah agar penelitian ini lebih fokus dan terarah. Fokus pembahasan dalam penelitian ini adalah, *pertama*, sistem rekruitmen dan pengembangan karir di YDSF Surabaya. *kedua, turnover* dan faktor-faktor penyebabnya di YDSF Surabaya. Dari kedua batasan masalah di atas, maka *output* yang diharapkan dari penelitian ini adalah terbentuknya MSDI yang lebih baik dan dapat meminimalisir terjadinya *turnover* di lembaga amil zakat.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Bagaimana sistem rekruitmen dan pengembangan karir yang dijalankan YDSF Surabaya?
2. Bagaimana *turnover* yang terjadi di YDSF Surabaya?
3. Apa saja faktor-faktor yang menyebabkan karyawan memilih *turnover*?

D. Tujuan Penelitian

Selain sebagai syarat untuk menyelesaikan Program Magister (S2), tujuan lain yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui sistem rekruitmen dan pengembangan karir yang dijalankan YDSF Surabaya.
2. Untuk mendeskripsikan *turnover* yang terjadi di YDSF Surabaya?
3. Untuk mendeskripsikan faktor-faktor yang menyebabkan karyawan memilih *turnover.*

E. Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan berguna dalam dua aspek:

1. Aspek teoretis, hasil penelitian ini dapat memperluas dan memberikan sumbangsih keilmuan tentang MSDI khususnya berkaitan dengan sistem rekruitmen, pengembangan karir, *turnover* dan faktor-faktor yang menyebabkan karyawan *turnover* di lembaga amil zakat.
2. Aspek praktis, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi MSDI di lembaga amil zakat YDSF Surabaya dalam mengevaluasi dan memaksimalkan sumber daya yang ada sesuai kebutuhan lembaga dimasa mendatang, khususnya dalam meminimalisir *turnover* karyawan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

F. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berjudul "Manajemen Sumber Daya Insani (Studi *Turnover* pada Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya dalam Perspektif Ekonomi Islam)" tentu tidak terlepas dari survei literatur berdasarkan penelitian terdahulu. Survei literatur merupakan langkah awal sebelum peneliti melakukan penelitian. Langkah ini berupa identifikasi, lokasi, dan analisis dokumen yang memuat informasi sehubungan dengan masalah penelitian dalam penelitian ini secara sistematis.

Beberapa survei literatur yang dijadikan sebagai pandangan dan referensi serta acuan dalam penyusunan tesis ini adalah sebagai berikut:

Tabel 1.3
Penelitian Terdahulu

No	Judul	Persamaan	Perbedaan
1	Analisis pengaruh kepuasan gaji, kepuasan kerja, komitmen organisasional terhadap *turnover intention* (studi kasus pada rumah sakit Roemani	- Membahas permasalahan *turnover*	- Penelitian ini kuantitatif - Informan karyawan yang masih bekerja - Penelitian ini membahas faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	Muhammadiyah Semarang)[31]		
2	Analisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap *turnover intentions* (studi empiris pada Novotel Semarang)[32]	- Membahas permasalahan *turnover*	- Penelitian ini kuantitatif - Informan karyawan yang masih bekerja - Penelitian ini membahas faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*
3	Pengaruh stres kerja dan iklim organisasi terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* (studi di Bank Internasional Indonesia)[33]	- Membahas permasalahan *turnover*	- Penelitian ini kuantitatif - Informan karyawan yang masih bekerja - Penelitian ini membahas faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*

[31] Rita Andini, "Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention (Studi Kasus pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang)" (Tesis -- Universitas Diponegoro, 2006), 1-3.

[32] Lia Witasari, "Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intentions (Studi Empiris pada Novotel Semarang)" (Tesis -- Universitas Diponegoro, 2009), 1-7.

[33] Suhanto, "Pengaruh Stres Kerja dan Iklim Organisasi," 1-6.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4	Analisis pengaruh keamanan kerja dan komitmen organisasional terhadap *turnover intention* serta dampaknya pada kinerja karyawan *outsourcing* (studi pada PT. PLN Persero APJ Yogyakarta)[34]	- Membahas permasalahan *turnover*	- Penelitian ini kuantitatif - Informan karyawan yang masih bekerja - Penelitian ini membahas faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*
5	Kepuasan kerja, komitmen organisasional dan *turnover intentions*[35]	- Membahas permasalahan *turnover*	- Penelitian ini kuantitatif - Informan karyawan yang masih bekerja - Penelitian ini membahas faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*
6	Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi	- Membahas permasalahan	- Penelitian ini kuantitatif - Informan karyawan

[34] Rohadi Widodo, "Analisis Pengaruh Keamanan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan Outsourcing (Studi pada PT. PLN Persero APJ Yogyakarta)" (Tesis -- Universitas Diponegoro, 2010), 1-6.

[35] Eddy M. Sutanto dan Carin Gunawan, "Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Turnover Intentions*," Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, Vol. 4, No. 1 (April, 2013), 76.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	turnover intention (keinginan berpindah) karyawan pada perusahan jasa konstruksi[36]	*turnover*	yang masih bekerja - Penelitian ini membahas faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi *turnover intention*
7	Hubungan kepuasan kerja dengan *turnover intentions* pada perawat rumah sakit dhuafa[37]	- Membahas permasalahan *turnover*	- Penelitian ini kuantitatif - Informan karyawan yang masih bekerja - Penelitian ini membahas faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*
8	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention* pada CV.	- Membahas permasalahan *turnover*	- Penelitian ini kuantitatif - Informan karyawan yang masih bekerja - Penelitian ini membahas faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover*

[36] Ana Sri Wahyuni dkk., "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention (Keinginan Berpindah) Karyawan pada Perusahan Jasa Konstruksi," *Jurnal Rekayasa Sipil,* Vol. 8, No. 2 (2014), 89.

[37] Inge Mardiana, dkk., "Hubungan Kepuasan Kerja dengan Turnover Intentions pada Perawat Rumah Sakit Dhuafa," *Jurnal Manajemen IKM*, Vol. 9, No. 2 (September, 2014), 119.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	Gita Karya Persada Denpasar[38]		*intention*
9	Faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan pindah kerja *(turnover/ intention to leave)* karyawan pada perusahaan swasta kabupaten Sukoharjo[39]	- Membahas permasalahan *turnover*	- Penelitian ini kuantitatif - Informan karyawan yang masih bekerja - Penelitian ini membahas faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan untuk *turnover*
10	Analisis faktor-faktor yang berhubungan dengan keinginan pindah kerja perawat rumah sakit X Balikpapan tahun 2014[40]	- Membahas permasalahan *turnover*	- Penelitian ini kuantitatif - Informan karyawan yang masih bekerja - Penelitian ini mengukur *turnover intention*

[38] Ni Kadek Novalia Citra Dewi dan Made Subudi, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention pada CV. Gita Karya Persada Denpasar," *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 4, No. 12, (2015), 4219.

[39] Gumar Herudiansyah, "Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keinginan Pindah Kerja (Turnover/ Intention to Leave) Karyawan pada Perusahaan Swasta Kabupaten Sukoharjo" (Tesis -- Universitas Muhammadiyah, Surakarta, 2016), 1.

[40] Susila Indrayani, "Analisis Faktor-faktor yang Berhubungan dengan Keinginan Pindah Kerja Perawat Rumah Sakit X Balikpapan Tahun 2014," *Jurnal ARSI* (Februari, 2016), 150.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

11	Pengaruh kepuasan gaji, promosi jabatan, komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan RSU Gmim Pancaran Kasih Manado [41]	- Membahas permasalahan *turnover*	- Penelitian ini kuantitatif - Informan karyawan yang masih bekerja - Penelitian ini membahas faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*
12	Pengaruh stres kerja pada *turnover intention* yang dimediasi kepuasan kerja agen AJB Bumiputera 1912[42]	- Membahas permasalahan *turnover*	- Penelitian ini kuantitatif - Informan karyawan yang masih bekerja - Penelitian ini membahas faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*
13	Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention*[43]	- Membahas permasalahan *turnover*	- Penelitian ini kuantitatif - Informan karyawan yang masih bekerja - Penelitian ini membahas

[41] Giovano Siwi dkk., "Pengaruh Kepuasan Gaji, Promosi Jabatan, Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Karyawan RSU Gmim Pancaran Kasih Manado," *Jurnal Emba,* Vol. 4, No. 4 (Desember, 2016), 941.

[42] K. Ayu Budiastiti Purnama Dewi dan I Made Artha Wibawa, "Pengaruh Stres Kerja pada Turnover Intention yang Dimediasi Kepuasan Kerja Agen AJB Bumiputera 1912," *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5, No. 6 (2016), 3560.

[43] Adi Irawan Setiyanto dan Selvi Nurul Hidayati, "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention," *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, Vol. 5, No. 1 (Juli, 2017), 105.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

			faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*
14	Pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* yang dimediasi dengan komitmen organisasi pada karyawan Nusa Penida *Beach Inn*[44]	- Membahas permasalahan *turnover*	- Penelitian ini kuantitatif - Informan karyawan yang masih bekerja - Penelitian ini membahas faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*
15	Peranan Departemen Personalia dalam mengurangi jumlah karyawan *resign* di The Westlake Resort Yogyakarta[45]	- Penelitian kualitatif - Membahas permasalahan *resign*	- Informan karyawan yang masih bekerja (departemen personalia) - Penelitian ini membahas peranan departemen personalia dalam mengurangi jumlah karyawan yang *resign*

[44] Ni Kadek Candra Pradnya Dewi, "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention yang Dimediasi Dengan Komitmen Organisasi pada Karyawan Nusa Penida Beach Inn*," Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, Vol. 9, No. 2 (2017), 527.

[45] Citra Unik Mayasari dan Irma Lestari, "Peranan Departemen Personalia dalam Mengurangi Jumlah Karyawan Resign di The Westlake Resort Yogyakarta," *Journal of Tourism and Economic,* Vol. 1, No. 2 (2018), 82-83.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

16	Pengaruh kohesivitas dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan[46]	- Membahas permasalahan *turnover*	- Penelitian ini kuantitatif - Informan karyawan yang masih bekerja - Penelitian ini membahas faktor-faktor yang dapat menurunkan *turnover intention*

Secara umum penelitian ini dengan penelitian sebelumnya sama-sama membahas tentang *turnover*, namun perbedaannya adalah penelitian terdahulu mayoritas penelitian kuantitatif sedangkan penelitian ini kualitatif, informan dalam penelitian terdahulu adalah karyawan yang masih bekerja sedangkan dalam penelitian ini adalah karyawan yang sudah *turnover*, lokasi penelitian terdahulu mayoritas di perusahaan profit dan rumah sakit sedangkan lokasi penelitian ini di lembaga amil zakat, serta penelitian ini membahas secara mendalam tentang faktor-faktor yang melatarbelakangi karyawan memutuskan untuk *turnover.* Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan manajemen dalam upaya mewujudkan kesejahteraan dan pemeliharaan karyawan agar tidak sampai terjadi *turnover.*

[46] Novia Annisa Putri, dkk., "Pengaruh Kohesivitas dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan," *Jurnal Manajemen dan Organisasi (JMO),* Vol. 9, No. 1 (April, 2018), 35.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

G. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, yaitu penelitian untuk memahami pengalaman subjek penelitian berupa perilaku, persepsi, tindakan, dan lain-lain. Penelitian ini disebut juga dengan penelitian *naturalistic,* yang lawannya adalah penelitian kuantitatif. [47] Dalam hal ini, peneliti terlibat langsung dan pernah berinteraksi dengan informan yaitu karyawan yang sudah *turnover* dari YDSF Surabaya. Hal ini dapat membuat informan lebih terbuka dalam membagikan pengalamannya selama bekerja di YDSF Surabaya daripada informan yang belum pernah berinteraksi langsung dengan peneliti, sehingga diharapkan memudahkan peneliti untuk mendapatkan jawaban atas permasalahan-permasalahan yang ada dalam penelitian ini.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif, yaitu mengumpulkan data dan menggambarkan data dengan apa adanya tanpa menambah atau mengurangi.[48] Penelitian ini bertujuan untuk memahami *turnover* yang terjadi di YDSF Surabaya dengan mewawancarai subjek penelitian tentang alasan yang melatarbelakangi informan memilih *turnover*, kemudian peneliti membuat interpretasinya.

---

[47] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 27.

[48] Ibid, 243.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Penentuan Informan

Penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling. Purposive sampling* yaitu menentukan sampel tidak secara acak[49] atau dengan pertimbangan sesuai kriteria tertentu yang dipandang dapat memberikan data secara maksimal melalui penggunaan berbagai metode.[50] Dalam penelitian ini, informan adalah karyawan yang sudah *turnover* dari YDSF Surabaya, minimal 10 informan.

3. Lokasi dan Waktu Penelitian

a. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Lembaga Amil Zakat Nasional YDSF Surabaya. Alasan memilih lokasi ini adalah karena YDSF Surabaya adalah salah satu Lembaga Amil Zakat Nasional yang mengalami *turnover*.

b. Waktu Penelitian

Penelitian ini sudah dilakukan selama 3 bulan, sejak bulan April sampai Juni 2020.

4. Teknik Pengumpulan dan Analisis Data

Untuk mendapatkan data yang lebih lengkap dan hasilnya dapat dipertanggungjawabkan kebenaran dan keasliannya, maka penulis menggunakan beberapa metode pengumpulan data, antara lain:

---

[49] Uhar Suharsaputra, *Metode Penelitian; Kuantitatif, Kualitatif dan Tindakan* (Bandung: PT . Refika Aditama, Cetakan Ketiga 2018), 189.

[50] Nina Nurdiani, "Teknik Sampling Snowball dalam Penelitian Lapangan," *ComTech,* Vol. 5, No. 2 (Desember, 2014), 1113.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Teknik Pengumpulan Data

1) Observasi

Metode observasi atau pengamatan adalah proses pengumpulan data dimana peneliti harus turun lapangan untuk mengamati hal-hal yang berkaitan dengan informan[51] dan melakukan pencatatan secara sistematis tentang fenomena yang diteliti. Observasi hanya dapat dilakukan pada perilaku/sesuatu yang tampak.[52] Observasi yang dilakukan peneliti dalam penelitian ini adalah partisipasi aktif, dimana peneliti ikut melakukan apa yang dilakukan oleh informan namun belum sepenuhnya lengkap.[53] Dalam hal ini, peneliti melakukan observasi di YDSF Surabaya terkait adanya karyawan yang *turnover* dari YDSF Surabaya sejak tahun 2017 sampai tahun 2020 dan berinteraksi langsung dengan informan penelitian. Hasil dari observasi ini dibutuhkan sebagai pendukung dari instrumen lainnya.

2) Wawancara

Wawancara adalah proses interaksi komunikasi antara dua orang atau lebih berdasarkan *setting* alamiah dengan arah pembicaraan yang jelas dengan berlandaskan kepercayaan dalam memahaminya.[54] Dalam penelitian ini peneliti melakukan wawancara mendalam kepada karyawan yang *turnover* dari YDSF Surabaya.

---

[51] Djunaidi Ghony dan Fauzan Almanshur, *Metodologi Penelitian Kualitatif,* Cetakan Ke-1(Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 165.

[52] Suharsaputra, *Metode Penelitian*, 209.

[53] Endang Widi Winarni, *Teori dan Praktik Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, PTK, R and D* (Jakarta: Bumi Aksara, 2018), 161.

[54] Haris Herdiansyah, *Wawancara, Observasi dan Focus Groups sebagai Instrumen Peggalian Data Kualitatif* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 34.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan menggunakan metode tidak langsung. Wawancara tidak langsung dilakukan dengan tidak bertemu langsung dengan informan menggunakan media online seperti whatsapp, *teleconference* atau tanya jawab tertulis, disebabkan karena informan sulit ditemui dan untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan dari pandemi covid-19.

3) Dokumentasi

Dokumentasi berupa data jumlah karyawan masuk dan jumlah karyawan *turnover* di YDSF Surabaya tahun 2017 sampai tahun 2020, pedoman wawancara, hasil wawancara informan, Surat Keputusan Ketua Pengurus Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya No. 0013/SKG/YDSF/I/2014 tentang Aturan Hari dan Jam Kerja Karyawan, Surat Keputusan Pembina Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya No. 045/Skep/YDSF/I/2013 tentang Peraturan Kepegawaian, serta dokumen-dokumen lain yang dapat melengkapi data-data yang tidak diperoleh dari teknik pengumpulan data yang lain.

b. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis data kualitatif model Miles dan Huberman, dimana analisis data melalui tiga kegiatan, yaitu reduksi data, model data (*data display*) dan penarikan atau verifikasi kesimpulan.[55] Reduksi data merupakan langkah awal dalam analisis data yang berupa

[55] Ibid., 129-134. Lihat juga Afrizal, *Metode Penelitian Kualitatif: Sebuah Upaya Mendukung Penggunaan Penelitian Kualitatif dalam Berbagai Disiplin Ilmu* (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), 180.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

catatan dari hasil lapangan, dimana data diperoleh melalui observasi, wawancara dan dokumentasi dengan mengambil data pokok dan membuang hal yang tidak diperlukan dalam penelitian. Setelah itu, tahapan model data (*data display*), dimana peneliti menyajikan data yang diperoleh dengan singkat dan jelas untuk memudahkan pemahaman terhadap setiap masalah dalam penelitian ini. Langkah terakhir adalah penarikan atau verifikasi kesimpulan, dimana peneliti menginterpretasikan hasil penelitian setelah dilakukan reduksi data dan *data display*. Peneliti telah mencatat terkait sistem rekruitmen, pengembangan karir, terjadinya *turnover* dan faktor-faktor yang melatarbelakangi informan dalam memutuskan untuk *turnover* dari YDSF Surabaya. Peneliti menarik kesimpulan berdasarkan data yang sudah dikumpulkan dengan proses dan bukti yang kuat serta mendukung data awal penelitian, sehingga kesimpulan akhir dari penelitian lebih akurat dan kredibel.

5. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Data diperiksa keabsahannya menggunakan triangulasi, yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding untuk mendapatkan data yang lebih valid.[56] Peneliti menggunakan triangulasi pengumpulan data, dimana data diperoleh melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Selain itu, peneliti juga melakukan pengecekan dokumen berupa catatan jumlah karyawan *turnover* selama tahun 2017

[56] Afrizal, *Metode Penelitian Kualitatif*, 167-168.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sampai tahun 2020 kepada pihak manajemen YDSF Surabaya dan rekan kerja atau karyawan yang pernah berinteraksi dengan karyawan yang sudah *turnover* sebagai media pembanding.

H. Sistematika Pembahasan

Bab I adalah pendahuluan yang memuat latar belakang masalah, identifikasi dan batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, penelitian terdahulu, metode penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab II berisi penjabaran teori tentang pengembangan karir dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, serta *turnover* dan faktor-faktor yang menyebabkannya yang berfungsi sebagai dasar teori dalam menjawab setiap permasalahan dalam penelitian ini.

Bab III berisi deskripsi data hasil penelitian tentang sistem rekruitmen dan pengembangan karir yang dijalankan YDSF Surabaya, serta pengalaman dari informan yang melakukan *turnover* dan faktor-faktor yang menyebabkan informan memilih keputusan tersebut.

Bab IV berupa analisis terhadap sistem rekruitmen dan pengembangan karir yang dijalankan YDSF Surabaya, *turnover* yang terjadi serta faktor-faktor yang menyebabkan informan memilih *turnover* dari YDSF Surabaya.

Bab V penutup yang berisi kesimpulan dari hasil penelitian berupa sistem rekruitmen, pengembangan karir, *turnover* dan faktor-faktor penyebabnya di YDSF Surabaya serta saran yang dapat bermanfaat kepada lembaga, karyawan, serta penelitian selanjutnya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB II

PENGEMBANGAN KARIR DAN *TURNOVER*

A. Pengembangan Karir

Sumber daya insani (SDI) pada dasarnya adalah individu yang bekerja sebagai penggerak organisasi. SDI adalah aset penting yang dimiliki oleh organisasi,[57] sehingga perlu dijaga untuk mencapai tujuan organisasi. Mencari SDI yang berkualitas adalah salah satu cara agar organisasi lebih cepat berkembang, maju dan bersaing dengan organisasi maju lainnya.

Karyawan yang sudah bekerja di perusahaan umumnya telah memenuhi kriteria pendidikan dan pengalaman sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Namun, terkadang ada yang belum optimal dalam menjalankan pekerjaan yang telah diberikan oleh perusahaan, sehingga, aktivitas perusahaan menjadi kurang efektif dan efisien. Dalam Islam, peningkatan efisiensi karyawan dapat dilakukan melalui pendidikan berupa pelatihan dan pengembangan. Hal ini karena adanya pelatihan dan pengembangan akan mendatangkan manfaat yang lebih banyak, sebagaimana firman Allah SWT tentang keutamaan pendidikan[58] berikut ini:

يُؤْتِي ٱلْحِكْمَةَ مَن يَشَآءُ ۚ وَمَن يُؤْتَ ٱلْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا ۗ وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّآ أُو۟لُوا۟ ٱلْأَلْبَٰبِ[59]

"Allah menganugerahkan al hikmah (kefahaman yang dalam tentang Al Quran dan As Sunnah) kepada siapa yang dikehendaki-Nya. Dan

[57] Ansory dan Meithiana, Manajemen, 165.

[58] Siswanto dkk., *HRD Syariah,* 267-269.

[59] al-Qur'an, 2: 269.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

barangsiapa yang dianugerahi hikmah, ia benar-benar telah dianugerahi karunia yang banyak. Dan hanya orang-orang yang berakallah yang dapat mengambil pelajaran (dari firman Allah)."[60]

Menurut Agus Siswanto dkk., pelatihan dibutuhkan karyawan untuk menyelesaikan tanggungjawab pekerjaannya saat ini, sedangkan pengembangan dibutuhkan oleh perusahaan agar karyawan yang ada dapat melakukan tanggungjawab pekerjaannya di masa yang akan datang.[61] Pada intinya pelatihan dan pengembangan sangat membantu karyawan dalam menyelesaikan tugasnya secara profesional. Pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan oleh individu, baik karena keinginan sendiri maupun dijadwalkan oleh perusahaan tempat karyawan bekerja.

Pengembangan untuk masing-masing individu bisa dilakukan secara formal dan informal, sebagaimana berikut ini:

1. Secara formal, karyawan mengikuti pelatihan yang diadakan perusahaan atau di luar perusahaan sesuai dengan permintaan perusahan.
2. Secara informal, karyawan memiliki keinginan dan usaha sendiri untuk melakukan pengembangan diri dengan belajar mandiri yang berkaitan dengan pekerjaannya tanpa ada keharusan dari perusahaan.[62]

Peningkatan kualitas SDI dapat dilakukan dengan cara meningkatkan pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan, sikap dan tanggungjawab karyawan terhadap tugasnya. Dalam jangka panjang peningkatan kualitas ini dapat membuat organisasi bisa memenuhi tuntutan pekerjaan sesuai kebutuhan

---

[60] Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, 45.

[61] Siswanto dkk., *HRD Syariah*, 268.

[62] Ansory dan Meithiana, *Manajemen*, 171.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tanpa harus menambah karyawan baru. Hal ini tentu dapat membuat operasional organisasi menjadi lebih maksimal.[63]

Setiap organisasi perlu mempersiapkan SDI yang berkualitas, yaitu yang cepat dan tanggap dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Akan tetapi, setiap individu memiliki target karir masa depan[64] yang belum tentu sejalan dengan tujuan organisasi, sehingga tantangan organisasi adalah bisa mengakomodasi target dari masing-masing karyawan yang ada untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satunya melalui pengembangan karir yang dirancang khusus oleh organisasi untuk para karyawannya. Hal ini karena, perusahaan adalah salah satu tempat karyawan untuk mencapai target karir yang diinginkan.

Karir adalah semua posisi yang bisa diduduki seseorang dalam sebuah organisasi.[65] Menurut Edy Sutrisno, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi seseorang dalam meraih karir yang diinginkan, diantaranya adalah:

---

[63] Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 134-135.

[64] Setiap muslim ingin membangun masa depan yang lebih baik, sehingga harus melakukan sesuatu dan bekerja keras untuk mencapainya, sebagaimana firman Allah SWT:

لَهُۥ مُعَقِّبَٰتٞ مِّنۢ بَيۡنِ يَدَيۡهِ وَمِنۡ خَلۡفِهِۦ يَحۡفَظُونَهُۥ مِنۡ أَمۡرِ ٱللَّهِۗ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوۡمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنفُسِهِمۡۗ وَإِذَآ أَرَادَ ٱللَّهُ بِقَوۡمٖ سُوٓءٗا فَلَا مَرَدَّ لَهُۥۚ وَمَا لَهُم مِّن دُونِهِۦ مِن وَالٍ

"Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia." (al-Qur'an, 13: 11).

وَأَن لَّيۡسَ لِلۡإِنسَٰنِ إِلَّا مَا سَعَىٰ

"dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya." (al-Qur'an, 53: 39).

[65] Sutrisno, *Manajemen,* 166.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Sikap atasan dan rekan kerja.
2. Pengalaman.
3. Pendidikan.
4. Prestasi.
5. Faktor nasib.[66]

Menurut Burhanuddin Yusuf, pengembangan karir merupakan sebuah proses manajemen karir yang dilakukan oleh individu dan didukung organisasi untuk meningkatkan potensi yang dimiliki oleh karyawan untuk mencapai rencana karir yang ditetapkan.[67] Menurut Edi Sutrisno, pengembangan karir adalah peningkatan individu untuk mencapai rencana karir yang diinginkan.[68] Jadi, pengembangan karir adalah kegiatan penyiapan individu berupa peningkatan kualitas SDI agar lebih efektif dan efisien dalam berbagai pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya dalam organisasi.

Masing-masing individu tidak bisa disamakan pola pengembangannya, tergantung pada berbagai faktor yang menjadi titik sentral seseorang dalam meniti karir. Faktor-faktor tersebut adalah kemampuan intelektual, kemampuan dalam kepemimpinan dan kemampuan manajerial. Ketiga hal inilah yang perlu diasah untuk mereka yang ingin ada kemajuan dalam berkarir.[69] Menurut Burhanuddin Yusuf, beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan karir adalah:

1. Hubungan karyawan dan organisasi.

---

[66] Ibid, 166-168.

[67] Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 178.

[68] Sutrisno, *Manajemen,* 165.

[69] Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2018), 277-278.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Personalitas karyawan.
3. Faktor-faktor eksternal
4. *Politicking* dalam organisasi.
5. Sistem perhargaan.
6. Jumlah karyawan.
7. Ukuran organisasi.
8. Kultur organisasi.
9. Tipe manajemen.[70]

Perencanaan dan pengembangan karir yang efektif dapat mengurangi *turnover,* terutama bagi karyawan terbaik yang memiliki riwayat karir bagus.[71] Oleh karena itu, organisasi berhak untuk mengelola pengembangan karir karyawannya, sehingga setiap organisasi dapat memiliki perencanaan alur karir yang berbeda-beda. Sebagian besar organisasi mengarahkan perencanaan karir karyawan untuk tujuan:

1. Pengembangan tenaga berbakat yang tersedia lebih efektif.
2. Kesempatan penilaian diri bagi karyawan untuk memikirkan jalur karir tradisional atau karir yang baru.
3. Pengembangan SDI yang efisien di dalam dan diantara divisi dan atau lokasi geografis.
4. Peningkatan loyalitas dan motivasi karyawan yang dapat mengurangi tingkat pergantian karyawan.
5. Metode penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan.[72]

---

[70] Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* 182-183.

[71] Sutrisno, *Manajemen,* 169.

[72] Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 185-186.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. *Turnover*

Seseorang memasuki sebuah perusahaan atau organisasi kerja dengan membawa harapan untuk dirinya, seperti gaji, pekerjaan, pengembangan diri, dan lain-lain. Informasi tentang kesempatan kerja yang diimbangi dengan pengalaman kerja, prestasi, dan suasana positif di tempat kerja dapat membantu seseorang dalam memenuhi harapannya dan dapat membentuk rasa keikatan yang kuat untuk menjadi anggota perusahaan.[73] Begitu juga sebaliknya, jika hasil yang didapatkan kurang sesuai dengan harapan, maka pekerja dapat memilih untuk *turnover.*

Pergantian yang disebabkan keluar masuknya karyawan adalah hal yang penting untuk diperhatikan dalam sebuah organisasi. Pergantian ini bisa berdampak positif, namun sebagian besar justru berdampak negatif bagi organisasi. Misalnya dapat menambah biaya untuk perekrutan, hilangnya waktu dan kesempatan yang menjadi peluang bagi perkembangan organisasi, dan efek negatif lainnya.[74]

Turnover menurut Al Fadjar Ansory dan Meithiana Indrasari adalah berpindahnya atau keluarnya karyawan dari perusahaan secara sukarela *(voluntary turnover)* ataupun dipaksa *(involuntary turnover)* disertai pemberian imbalan oleh perusahaan.[75] Perpindahan ini akan menjadi tantangan baru bagi pengembangan SDI, karena masalah *turnover* susah untuk diprediksi. Gejala-gejalanya harus cepat terdeteksi untuk bisa mempersiapkan upaya pencegahan.

---

[73] Ansory dan Meithiana, *Manajemen,* 353.

[74] Ibid*,* 351.

[75] Ibid, 352.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hal ini karena pada umumnya organisasi yang memiliki program pengembangan yang baik justru dapat memicu karyawan untuk *turnover*.[76]

Turnover adalah hal yang tidak bisa dihindari, namun dampaknya bisa dirasakan oleh perusahaan. Setiap perusahaan memiliki potensi terjadinya *turnover* selama menggunakan sumber daya manusia sebagai pengelolanya. Tingkat *turnover* karyawan dapat dikatakan rendah jika berada dibawah 5% per tahun, dikatakan normal jika berkisar di angka 5-10% per tahun, dan dikatakan tinggi jika berada di atas 10% per tahun.[77] Tingkat *turnover* karyawan dapat dihitung dengan rumus:[78]

$$\frac{\text{Jumlah karyawan keluar}}{[(\text{Jumlah karyawan awal tahun}+\text{Jumlah karyawan akhir tahun}):2]} \times 100$$

Seseorang yang bekerja dalam perusahaan sewaktu-waktu dapat diberhentikan bekerja. Beberapa alasan yang dapat menyebabkan seseorang diberhentikan adalah: undang-undang, keinginan perusahaan, keinginan pegawai, pensiun, kontrak kerja berakhir, meninggal dunia, atau perusahaan dilikuidasi.[79] Pemberhentian ini dapat menyebabkan terjadinya pergantian karyawan di perusahaan yang bersangkutan.

Karyawan yang berhenti karena keinginan sendiri bisa terjadi jika karyawan kurang mendapatkan kepuasan kerja di perusahaan tempatnya

---

[76] Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2019), 212.

[77] Elita Halimsetiono, "Peningkatan Komitmen Organisasi untuk Menurunkan Angka Turnover Karyawan," *Jurnal Kesehatan Masyarakat Nasional,* Vol. 8, No. 8 (Mei, 2014), 340.

[78] Bivisyani Questibrilia, Etos Kerja, Human Resource dalam https://www.jojonomic.com/blog/menghitung-trurnover-rate-karyawan/ (18 Oktober 2019), di akses pada 26 Juli 2020, 12:21.

[79] Ansory dan Meithiana, *Manajemen,* 253-255.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bekerja. Menurut Al Fadjar Ansory dan Meithiana Indrasari, berhenti karena keinginan sendiri dapat disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya adalah:

1. Pindah ke tempat lain untuk mengurus orang tua.
2. Kesehatan yang kurang baik.
3. Untuk melanjutkan pendidikan.
4. Untuk berwirausaha.
5. Bebas jasa terlalu rendah.
6. Mendapat pekerjaan yang lebih baik.
7. Suasana dan lingkungan pekerjaan yang kurang serius.
8. Kesempatan promosi yang tidak ada.
9. Perlakuan yang kurang adil.[80]

Sedangkan menurut Nurni Arrina Lestari, umumnya ada dua faktor yang dapat menyebabkan karyawan memilih keluar dari perusahaan,[81] yaitu:

1. Faktor internal yang bersumber dari pribadi karyawan, meliputi: komitmen perusahaan atau organisasional (komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan), hubungan karyawan dengan atasan, kepuasan kerja karyawan, dan stres saat melakukan pekerjaan akan memberikan dampak buruk pada kondisi psikologi, fisik, serta perilaku karyawan itu sendiri.
2. Faktor eksternal yang bersumber dari lingkungan kerja, meliputi: gaji yang diberikan kepada karyawan, penghargaan yang diberikan pada karyawan, dan sikap atasan terhadap karyawan.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya *turnover* menurut Al Fadjar Ansory dan Meithiana Indrasari[82] adalah:

---

[80] Ibid, 254.

[81] Lestari, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* 122-123.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Usia

Pada usia muda, para pekerja cenderung memiliki keinginan untuk mencoba pekerjaan yang tinggi karena masih memiki tenaga stabil dan fit dari pekerja yang berusia lebih tua. Oleh karena itu, pekerja dengan usia muda memiliki risiko *turnover* lebih tinggi daripada pekerja usia lanjut.

2. Lama kerja

Semakin sedikit interaksi atau sosialisasi maka akan semakin berpotensi terjadi *turnover.* Hal ini karena masa kerja yang relatif singkat dan kurangnya ikatan organisasi yang dirasakan oleh pekerja.

3. Tingkat pendidikan dan intelegensi

Perbedaan tingkat pendidikan dan intelegensi dapat mempengaruhi seseorang dalam memahami beban kerja. Seseorang yang memiliki intelegensi tidak terlalu tinggi cenderung menganggap tugas yang sulit sebagai tekanan, cemas dan merasa tidak aman dengan tanggung jawabnya. Sebaliknya jika intelegensi seseorang lebih tinggi maka cenderung cepat bosan dan lebih berani untuk melakukan *turnover.*

4. Keikatan terhadap perusahaan

Semakin tinggi ikatan seseorang terhadap perusahaan maka akan semakin kecil potensi *turnover.* Begitu juga sebaliknya, semakin rendah ikatan seseorang terhadap perusahaan maka akan semakin berpotensi untuk *turnover.*

---

[82] Ansory dan Meithiana, *Manajemen*, 353-354.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5. Kepuasan kerja

Dari beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja seseorang dapat mempengaruhi tingkat *turnover.* Ketidakpuasan kerja bisa dari beberapa aspek, seperti gaji, promosi, kondisi kerja, dan lain-lain. Misalnya gaji, perlakuan tidak adil dalam pemberian kompensasi dapat menjadi penyebab *turnover* yang lebih kuat dari aspek ketidakpuasan kerja lainnya.

6. Budaya perusahaan

Nilai-nilai utama perusahaan harus dipegang teguh oleh seluruh karyawan. Semakin banyak karyawan yang menerima dan memegang nilai tersebut maka semakin kuat komitmen karyawan terhadap perusahaan, dan semakin sedikit yang menerima nilai tersebut maka akan semakin banyak karyawan yang berpotensi *turnover.*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB III

SISTEM REKRUITMEN, PENGEMBANGAN KARIR DAN *TURNOVER* DI YAYASAN DANA SOSIAL AL FALAH SURABAYA

A. Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya

1. Profil Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya

Bermula dari keinginan yang baik dalam rangka melanjutkan kebiasaan yang baik, itulah gagasan didirikannya YDSF berawal. Gagasan ini bermula dari kebiasaan H. Abdul Karim (Ketua Yayasan Masjid Al Falah pertama) yang sering mengajak para dermawan untuk membantu masjid atau mushalla yang membutuhkan di Surabaya, lalu timbul pemikiran mendirikan lembaga khusus untuk melanjutkan kebiasaan baik ini. Kemudian Ir. H. Abdul Kadir Baraja bersama pengurus Yayasan Masjid Al Falah berkumpul untuk berdiskusi mengenai pendirian lembaga khusus ini yang pengelolaannya harus terpisah dari Masjid Al Falah, dan kemudian lembaga ini dinamai Yayasan Dana Sosial Al Falah atau disingkat YDSF oleh KH. Misbah selaku Ulama sekaligus Ketua Dewan Dakwah Islamiah (DDII) Jawa Timur.[83]

YDSF resmi berdiri sejak 1 Maret 1987 dan berpusat di Surabaya. Sempat diketuai oleh H. Abdul Karim, namun kemudian Beliau wafat dan digantikan oleh wakilnya Ir. H. Abdul Kadir Baraja. Seiring waktu, donatur YDSF semakin bertambah, sehingga perlu membuka kantor-kantor di luar Surabaya. Dengan pendayagunaan dana yang amanah dan profesional,

[83] Iswatul Hasanah, Pemberdayaan Anak Yatim Melalui Program Santunan Kambing oleh Yayasan Dana Sosial Al Falah Sidoarjo" (Tesis – Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2019), 49-50.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menjadikan YDSF sebagai lembaga pengelola zakat, infaq, dan shodaqoh (ZIS) terpercaya di Indonesia. Berbagai donatur dari profesi yang berbeda-beda, dengan segala kemampuan terbaiknya telah ikut memberikan kontribusi, cinta, dan kepeduliannya dalam membangun negeri ini.[84]

YDSF Surabaya menjadi Lembaga Amil Zakat Nasional dengan SK Nomor 523 tanggal 10 Desember 2001 dari Menteri Agama Republik Indonesia. YDSF juga terus memperbaharui izinnya sebagai Lembaga Amil Zakat Nasional berdasarkan peraturan yang ditetapkan oleh Kementerian Agama RI. YDSF memiliki kepedulian yang dalam pada kemanusiaan secara universal dengan meneguhkan penggunaan dananya secara syar'i, efisien, efektif dan produktif. Dengan banyaknya donatur yang telah bersinergi, YDSF Surabaya telah membuka beberapa cabang untuk memfasilitasi donatur dari berbagai daerah serta dapat menyebar manfaat yang lebih merata kepada masyarakat yang benar-benar membutuhkan bantuan.[85]

Sebagai lembaga yang peduli terhadap masa depan umat manusia yang lebih baik, YDSF Surabaya memiliki visi misi yang ditetapkan dalam menjalankan aktivitasnya. Visinya adalah sebagai lembaga sosial yang benar-benar amanah serta mampu berperan serta secara aktif dalam mengangkat derajat dan martabat umat Islam. Sedangkan misinya adalah mengumpulkan dana masyarakat atau umat baik dalam bentuk ZIS maupun lainnya dan menyalurkannya dengan amanah, serta secara efektif dan efisien

[84] Https://Ydsf.org/# di akses pada 10 Mei 2020, 21:22 WIB.

[85] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

untuk kegiatan-kegiatannya.[86] Diantara kegiatan-kegiatan yang menjadi misi YDSF Surabaya adalah:

a. Meningkatkan kualitas sekolah-sekolah Islam.
b. Menyantuni dan memberdayakan anak yatim, miskin, dan terlantar.
c. Memberdayakan operasional dan fisik masjid, serta memakmurkanya.
d. Membantu usaha-usaha dakwah dengan memperkuat peranan para dai, khususnya yang berada di pedesaan atau terpencil.
e. Memberikan bantuan kemanusiaan bagi anggota masyarakat yang mengalami musibah.[87]

YDSF Surabaya memiliki legalitas sebagai bentuk pengukuhannya sebagai Lembaga Amil Zakat Nasional. Legalitas tersebut diantaranya adalah:

a. Tercatat sebagai Lembaga Keagamaan berdasar Akta Notaris Abdurraaq Ashiblie, SH Nomor 31 tanggal 14 Apri 1987.
b. Mendapatkan persetujuan sebagai Lembaga Keagamaan dari Menteri Agama Republik Indonesia Nomor B.IV/02/HK.03/6276/1989.
c. Pengukuhan Yayasan sebagai Lembaga Amil Zakat melalui Surat Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 523 tanggal 10 Desember 2001.
d. Tercatat dalam daftar yayasan oleh Departemen Hukum dan hak Asasi Manusia Nomor C-HT.01.09-145 tertanggal 24 April 2006 berdasarkan surat Notaris Atika Ashiblie, SH Nomor 24/VII/2005 tanggal 04 Juli 2005 dan surat Nomor 18/III/2006 tanggal 27 Maret 2006.

[86] Ibid.

[87] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

e. Salah satu badan/lembaga sebagai penerima zakat atau sumbangan keagamaan yang sifatnya wajib yang dapat dikurangkan dari penghasilan bruto (berdasarkan Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER - 33/PJ/2011 yang terakhir diubah dengan PER- 15 /PJ/2012).
f. Mendapatkan pengukuhan kembali sebagai Lembaga Amil Zakat berskala nasional dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Kementerian Agama Republik Indonesia Nomor 524/2016 tanggal 20 September 2016.

Ada 7 kebijaksanaan umum sebagai prinsip yang harus dipegang teguh oleh YDSF Surabaya. Kebijaksanaan umum tersebut harus terpatri dalam menjalankan 5 kegiatan yang ada dalam misi YDSF Surabaya. Setiap karyawan harus menjalankan kebijaksanaan umum ini dalam melaksanakan segala tugas-tugas dan aktivitasnya yang berhubungan dengan lembaga. Hal ini sebagai bentuk tanggungjawab YDSF Surabaya terhadap masyarakat yang telah mempercayakan dananya di YDSF Surabaya untuk disalurkan kepada yang berhak menerima. Kebijaksanaan umum tersebut adalah:

a. Amanah, artinya melakukan dengan baik dan benar segala sesuatu yang dipercayakan kepadanya.
b. Profesional, artinya melakukan sesuatu dengan kesungguhan, secara efektif dan efisien, dengan didasarkan kepada kemampuan, pengetahuan dan pengalaman yang andal.
c. Transparan, artinya terbuka dalam mengumpulkan maupun mendayagunakan dana, khususnya terhadap donatur.
d. Independen, artinya YDSF Surabaya tidak menganut ataupun di bawah pengaruh suatu partai politik atau golongan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

e. Adil, artinya YDSF Surabaya mendayagunakan dana dengan lebih mengutamakan kepada mereka yang lebih membutuhkan, terutama fakir miskin.
f. Responsif, artinya YDSF Surabaya selalu tanggap terhadap kesulitan, keterbelakangan, maupun penderitaan umat.
g. Kooperatif, artinya YDSF Surabaya bekerjasama dengan lembaga Islam yang mempunyai tujuan sama/serupa serta menganggap mereka sebagai mitra dan bukan saingan.[88]

Berdasarkan Surat Keputusan Ketua Pengurus Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya tentang aturan hari dan jam kerja, setiap karyawan bekerja sesuai jam kerja yang telah ditetapkan oleh YDSF Surabaya. Sebagaimana perusahaan pada umumnya, operasional YDSF Surabaya dimulai sejak jam 8 pagi selama 8 jam sehari dengan waktu istirahat 30 menit. Kegiatan ini berlangsung selama 5 hari dalam sepekan dengan libur dihari sabtu dan ahad. Setiap sabtu ada piket selama setengah hari dan setiap karyawan mendapat jadwal secara bergantian. Jika ada karyawan yang melanggar, maka dikenakan sangsi berdasarkan ketentuan yang sudah diputuskan oleh pihak YDSF Surabaya.[89]

2. Struktur Organisasi

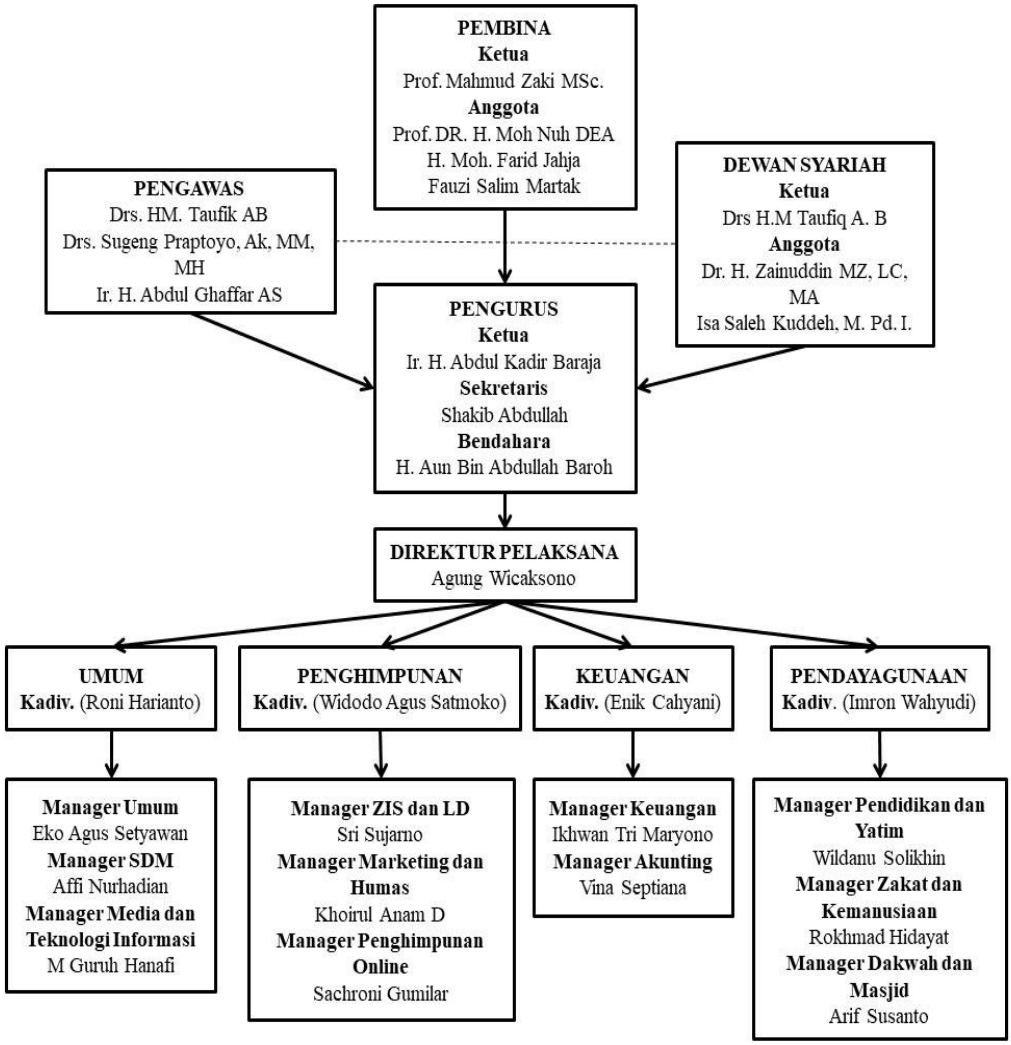
Struktur organisasi yang ada di YDSF Surabaya adalah sebagai berikut:

[88] Ibid.

[89] Surat Keputusan Ketua Pengurus Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya No. 0013/SKG/YDSF/I/2014 Tentang Aturan Hari dan Jam Kerja Karyawan, 1-5.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 3.1
Struktur Organisasi YDSF Surabaya[90]



3. Program-Program

Ada lima bidang yang menjadi fokus aktivitas YDSF Surabaya. Bidang-bidang tersebut diantaranya adalah meningkatkan kualitas pendidikan, merealisasikan dakwah islamiyah, memakmurkan masjid, memberikan santunan yatim piatu, dan peduli kemanusiaan.[91] Dari lima bidang yang menjadi titik garapan, YDSF Surabaya membaginya dengan beberapa program, diantaranya adalah:

[90] Https://Ydsf.org/# di akses pada 10 Mei 2020, 21:22 WIB.

[91] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Pendidikan

1) Bantuan fisik pendidikan.

a) Subsidi operasional dan bantuan fisik untuk sarana pendidikan di sekolah Islam.

b) Subsidi operasional dan bantuan fisik untuk sarana pendidikan di pondok pesantren.

c) Subsidi operasional dan bantuan fisik untuk sarana pendidikan di lembaga pendidikan nonformal lainnya.

2) Pena (peduli anak) bangsa.

a) Beasiswa pendidikan.

b) Paket perlengkapan sekolah *(back to school).*

3) Pembinaan guru Islam.

a) Pelatihan bidang studi bagi guru SD/MI.

b) Diklat 1 tahun guru SD.

c) Diklat guru taman kanak-kanak Islam.

d) Pelatihan *smart teaching* sebagai pembinaan guru atau relawan penabangsa.

4) Pembinaan SDI strategis.

a) Diklat mahasiswa medis (beasiswa dan pembinaan asrama fakultas kedokteran dan kesehatan).

b) Diklat mahasiswa iptek (beasiswa dan pembinaan asrama mahasiswa teknik).

c) Diklat mahasiswa keguruan (beasiswa dan pembinaan asrama mahasiswa calon guru).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d) Diklat mahasiswa umum (beasiswa dan pembinaan asrama mahasiswa umum).

e) Pembinaan anak asuh dan wali murid pena bangsa.

5) Kampung Qur'an.

a) Sertifikasi dan pelatihan guru al-Quran.

b) Kursus baca tulis al-Quran khusus untuk donatur.[92]

b. Yatim

1) Pemberdayaan keluarga yatim.

a) Bantuan fisik rumah yatim dan bedah rumah keluarga yatim.

b) Beasiswa yatim nonpanti beasiswa dan bantuan pendidikan.

c) Pelatihan/kursus anak pembekalan ketrampilan, profesi, dan bantuan modal usaha.

d) Pelatihan/kursus wali yatim pembekalan ketrampilan, profesi, dan bantuan modal usaha.

2) Pembinaan panti yatim. Program ini berupa pemberian:

a) Bantuan fisik panti anak yatim bantuan fisik, sarana prasarana, operasional, dan bedah panti.

b) Panti yatim segmen usia bantuan pengelolaan panti segmen usia.

c) Beasiswa anak panti beasiswa SD-SMA siswa yang tinggal dan disantuni panti.

d) Pelatihan pengasuh pelatihan dan pendampingan pengasuhan dan pemberdayaan ekonomi.[93]

---

[92] Ibid.

[93] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Dakwah

1) Dakwah perkotaan.

a) Bantuan kegiatan dan dana pelatihan dakwah dan operasional lembaga dakwah.

b) Layanan ceramah umum, khutbah, ceramah radio, tarawih dan ramadhan.

c) Konsultasi syariah dan keluarga via telepon, sms, email, surat dan tatap muka.

d) *Islamic short course* (kursus islam singkat), reguler dan tematik.

e) Pembinaan dan diklat dai/imam masjid.

f) Pembinaan napi tahanan medaeng (taklim dan pelatihan).

g) Wakaf al-Quran (distribusi al-Quran dan terjemah standard dan braille).

2) Dakwah pedesaan.

a) Syiar dakwah pedesaan majelis taklim desa dan tabligh.

b) Kerjasama dakwah pedesaan dan subsidi dana operasional untuk guru tugas ponpes Sidogiri dan guru al-Quran Baitul Quran Gontor.

c) Pelatihan dakwah pembinaan untuk jamaah desa dan bantuan kepada lembaga dakwah desa.

d) *Upgrading* dai, pelatihan dai tematik (bulanan).[94]

d. Masjid

1) Bantuan fisik.

a) Berupa dana subsidi pembangunan fisik masjid/mushalla.

[94] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Pemakmuran masjid.

a) Diklat imam masjid dan penempatan.

b) *Upgrading* imam masjid.

c) Pelatihan manajemen masjid bagi imam dan takmir masjid jejaring YDSF.

d) Optimalisasi fungsi masjid bekerja sama dengan Yayasan Masjid Al Falah dalam kegiatan dakwah, dana operasional untuk majelis taklim imam masjid dan masjid-masjid mitra YDSF.[95]

e. Kemanusiaan

1) Program desa mandiri dan program ekonomi desa.

a) Peningkatan kualitas SDM kader desa binaan bantuan pendidikan, kesehatan, dan pelatihan.

b) Bantuan peningkatan ekonomi warga (bantuan modal usaha).

c) Bantuan peningkatan kualitas lingkungan sanitasi, reboisasi, dan irigasi).

d) Bantuan fasilitas umum tempat ibadah, MCK dan penerangan, komunikasi.

2) Pemberdayaan ekonomi kota dan desa.

a) Bantuan modal usaha Kelompok Usaha Mandiri (KUM).

b) Pelatihan keterampilan usaha dan jejaring bisnis.

3) Tanggap bencana.

a) Bantuan bencana secara responsif.

[95] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b) Rehabilitasi bantuan pasca bencana disegala bidang (dakwah, pendidikan, ekonomi dan sarana).

4) Layanan klinik sosial.

a) Layanan kesehatan pasien dhuafa (subsidi pasien dan klinik mitra).

b) Layanan kesehatan keliling pedesaan dan layanan operasi gratis.

5) Semarak ramadhan.

a) Pembagian takjil dan paket buka puasa (warga binaan dan tempat umun seperti rumah sakit, stasiun, terminal).

b) Pemberian parcel untuk dhuafa.

6) SaTe (Salur-Tebar) hewan qurban.

7) Zakat.

8) Fakir miskin.

a) Santunan pendidikan.

b) Santunan biaya kesehatan.

c) Biaya hidup/modal usaha janda dan lansia.

d) Bantuan pendidikan anak desa.

e) Mukafaah tunjangan hari raya guru desa (swassta) dan madrasah/TPQ.

9) Santunan ghorimin.

10) Fi sabilillah.

a) Mukafaah//honor guru sekolah Islam.

b) Mukafaah Guru Al Quran.

c) Mukafaah dai desa dan kota.

d) Mukafaah Relawan dakwah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

11) Santunan muallaf.

12) Santunan ibnu sabil.[96]

B. Sistem Rekruitmen dan Pengembangan Karir di Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya

1. Sistem Rekruitmen di Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya

Keberadaan SDI dalam sebuah organisasi menjadi unsur paling penting yang harus ada. Dengan adanya SDI, sebuah organisasi bisa dimulai, berkembang dan lebih maju. SDI yang tepat sesuai kebutuhan organisasi dapat diperoleh dengan cara merekrut berdasarkan info lowongan yang telah disebar oleh manajemen organisasi.

Sebagai organisasi yang bergerak dalam penghimpunan dan penyaluran dana ZIS, YDSF Surabaya melakukan rekruitmen SDI yang bertugas mengelola ZIS atau disebut juga sebagai amil zakat. Berdasarkan pernyataan dari Bapak Affi Nurhadian selaku manager HRD YDSF Surabaya, ada beberapa hal yang dapat menyebabkan pihak HRD memutuskan untuk melakukan rekruitmen,[97] diantaranya adalah:

a. Adanya kebutuhan untuk *event* tertentu seperti ramadhan dan qurban.
b. Adanya permintaan dari bidang yang membutuhkan tambahan karyawan untuk menyelesaikan targetnya.
c. Adanya kekosongan yang diakibatkan oleh *turnover.*

Bapak Affi Nurhadian menambahkan bahwa proses rekruitmen yang dijalankan oleh YDSF Surabaya adalah sebagai berikut:

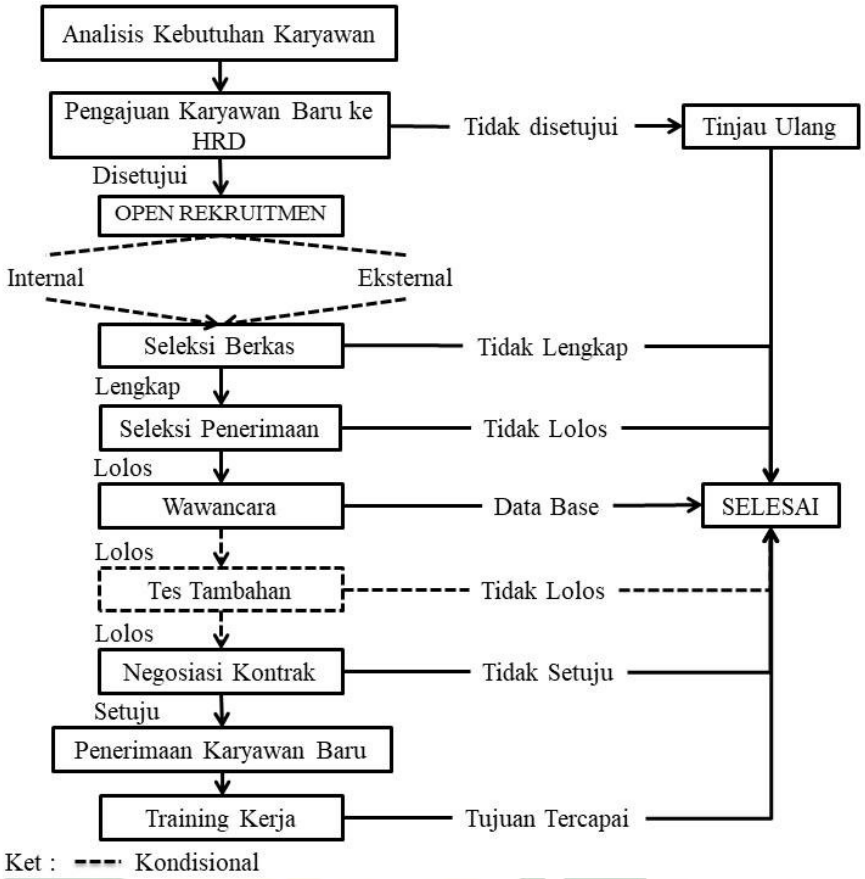
---

[96] Ibid.

[97] Nurhadian, *Wawancara*, Surabaya, 19 Mei 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 3.2
Proses Rekruitmen di YDSF Surabaya[98]



Berdasarkan gambar 3.2 di atas, hal pertama yang dilakukan dalam proses rekruitmen di YDSF Surabaya adalah identifikasi kebutuhan SDI. Analisa akan kebutuhan karyawan ini dilakukan oleh bidang yang membutuhkan kepada atasannya, kemudian atasan yang bersangkutan melanjutkan ke pihak HRD untuk dipertimbangkan. Kebutuhan akan tambahan sumber daya baru dilakukan untuk menyelesaikan target baru di luar target-target pekerjaan sebelumnya, atau untuk mengisi kekosongan posisi yang disebabkan adanya *turnover*.

[98] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pihak HRD memutuskan untuk membuka lowongan pekerjaan atau tidak setelah menerima permintaan karyawan baru dan mempertimbangkannya. Informasi rekruitmen disebar di lingkungan internal maupun di eksternal lembaga sesuai keputusan HRD yang disesuaikan dengan kebutuhan lembaga. Rekruitmen di internal lembaga dapat berupa rekomendasi dari karyawan yang sudah ada, namun, tetap melalui tahap seleksi, sebagaimana dinyatakan oleh Bapak Affi Nurhadian:

> *"Beberapa memang ada rekomendasi dari rekan kerja sesama karyawan YDSF, tapi tetap diseleksi lagi. Bukan hanya melihat kalau itu rekomendasi teman, sehingga, kalau tidak diterima merasa kurang enak. YDSF tetap komitmen untuk profesional, kalau memang layak untuk menempati posisi itu ya diterima, dan kalau tidak, sementara belum bisa bergabung dengan YDSF."*[99]

Sebagaimana yang dilakukan oleh informan A saat merekomkan temannya sebagai pengganti. A mengatakan bahwa "Waktu itu atasan meminta tolong untuk mencarikan kandidat yang baik menurut Saya, akhirnya Saya merekomendasikan teman Saya. Setelah di tes oleh atasan juga lolos, akhirnya Saya *training* untuk menggantikan tugas-tugas Saya."[100] Hal ini juga dialami oleh informan Anis saat melamar di YDSF Surabaya, Ia mengatakan bahwa:

> *"Dulu ada tawaran dari teman untuk menggantikan, dia tidak memberi tahu, mau keluar atau hanya sekedar memberitahu ada lowongan pekerjaan ke Saya. Kebetulan saat itu belum kerja, jadi Saya coba melamar."*[101]

Sedangkan rekruitmen di eksternal dilakukan melalui info lowongan pekerjaan yang disebar melalui media online maupun offline. Media online

---

[99] Nurhadian, *Wawancara*, Surabaya, 19 Mei 2020.

[100] A, *Wawancara*, Surabaya, 6 Mei 2020.

[101] Anis, *Wawancara*, Surabaya, 6 Mei 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yaitu melalui sosial media, seperti instagram, facebook, dan sosial media YDSF Surabaya lainnya, sedangkan media offline dengan menyebar info lowongan pekerjaan di kampus-kampus, masjid, atau tempat keramaian lainnya berdasarkan pertimbangan kebutuhannya. Batas waktu info lowongan kerja ini biasanya dibuka sekitar 2 pekan atau 14 hari, setelah itu baru dilakukan seleksi.[102] Seperti halnya yang dilakukan oleh informan A saat melakukan pengecekan langsung terkait info lowongan pekerjaan yang di *share* oleh temannya di sosial media.

> *"Ada lowongan waktu itu, info dari teman waktu share berita via WA. Ada poster, saya coba telusuri ternyata ada lowongan, setelah itu saya baru melamar."*[103]

Seleksi berkas dilakukan setelah ada surat lamaran yang masuk ke pihak HRD YDSF Surabaya, baik *hardcopy* atau yang dikirim via email. Dari semua surat lamaran yang diterima, diseleksi kelengkapannya, kemudian diseleksi kembali sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan. Berkas surat lamaran yang tidak lengkap secara otomatis akan dianggap tidak lolos dan tidak bisa lanjut ke tahap berikutnya.[104]

Dalam seleksi penerimaan calon karyawan, syarat utama pengangkatan karyawan disesuaikan dengan Surat Keputusan (SK) Pembina YDSF Surabaya dan secara khusus berdasarkan kriteria yang diajukan oleh bidang terkait yang membutuhkan. Kriteria umum calon karyawan YDSF Surabaya diantaranya adalah:[105]

---

[102] Nurhadian, *Wawancara,* Surabaya, 7 April 2020.

[103] A, *Wawancara*, Surabaya, 6 Mei 2020.

[104] Nurhadian, *Wawancara*, Surabaya, 19 Mei 2020.

[105] Surat Keputusan Pembina Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya No. 045/Skep/YDSF/I/2013 tentang Peraturan Kepegawaian, 1-6.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Warga Negara Indonesia.

b. Beragama Islam dan menjalankan syariat Islam.

c. Berumur sekurang-kurangnya 19 tahun.

d. Sehat jasmani dan rohani.

YDSF Surabaya tidak menerapkan seleksi syariah secara khusus dalam proses seleksi calon karyawan. Meskipun demikian, latar belakang keagamaan dan keaktifan pelamar di dunia sosial lebih diutamakan. Sebagai lembaga yang melakukan kegiatan yang berhubungan langsung dengan dunia sosial, mengharuskan YDSF Surabaya mencari calon karyawan yang aktif dan peduli dengan dunia sosial dan menjadi prioritas utama saat proses seleksi. Hal ini dapat membantu karyawan baru untuk lebih cepat dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja, baik rekan kerja maupun dengan tempat kerja, sebagaimana disampaikan oleh manager HRD YDSF Surabaya:

> *"Sementara ini belum ada seleksi syariah. Namun yang berjalan selama ini, basic atau pengetahuan atau latar belakang rekan-rekan yang akan direkrut diutamakan memiliki background atau pernah terlibat organisasi Islam seperti SKI, sehingga tidak asing dengan dunia Islam dan dunia sosial."*[106]

Tahapan selanjutnya adalah wawancara. Peserta yang dinyatakan lolos seleksi penerimaan, dipanggil untuk mengikuti tes sesuai jadwal yang telah ditentukan oleh YDSF Surabaya. Wawancara dapat dilakukan oleh pihak HRD dan/atau divisi yang mengajukan. Peserta yang lolos dalam seleksi ini

[106] Nurhadian, *Wawancara*, Surabaya, 19 Mei 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

akan dipertimbangkan untuk menjadi calon karyawan baru, sedangkan yang tidak lolos tidak bisa melanjutkan ke tahap rekruitmen selanjutnya.[107]

Peserta yang lolos tahapan wawancara bisa mengikuti tes tambahan yang ditentukan oleh YDSF Surabaya. Tes tambahan ini bersifat kondisional dan dilakukan apabila ada situasi khusus yang mengharuskan adanya tes tambahan. Tes ini dapat berupa tes mengaji, psikotes, tes keterampilan seperti *design*, *skill* bidang keuangan dan tes tambahan lainnya. Misalnya dalam rekruitmen karyawan di bidang keuangan, diberikan tes tambahan untuk menjawab soal-soal untuk mengukur seberapa cepat dan tepat dalam menyelesaikan pekerjaan di bidang keuangan. Ketentuan tes tambahan dilakukan berdasarkan persyaratan yang diminta oleh bidang yang mengajukan rekruitmen.[108]

Tahap berikutnya adalah negosiasi kontrak. Hal ini dilakukan setelah peserta berhasil dalam tes wawancara dan tes tambahan.[109] Tahapan ini untuk mengkomunikasikan antara calon karyawan dan YDSF Surabaya berkaitan dengan *jobdisk*, gaji, dan ketentuan-ketentuan lainnya. kemudian, peserta dinyatakan diterima sebagai karyawan baru setelah peserta sepakat untuk menerima kontrak yang ditawarkan oleh pihak YDSF Surabaya.

Karyawan baru bisa langsung mulai bekerja setelah dinyatakan lolos seleksi dan negosiasi kontrak. Karyawan yang sudah menandatangani kontrak kesediaannya menjadi karyawan wajib memenuhi tanggungjawabnya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang telah diberikan.

---

[107] Ibid.

[108] Ibid.

[109] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Mengenai tugas-tugas yang harus diselesaikan disampaikan oleh pihak HRD saat hari pertama bekerja, sedangkan proses *training* atau pengalihan pekerjaan dilakukan oleh pihak yang mengajukan tambahan karyawan atau karyawan yang mau *turnover*.[110]

Berdasarkan hasil penelitian, informan melamar pekerjaan sebagaimana sistem rekritmen yang dijalankan oleh YDSF Surabaya. Informan menyatakan telah melalui jalur rekruitmen internal maupun eksternal. Begitu juga dengan alasan informan saat memilih untuk bergabung dengan YDSF Surabaya karena beberapa alasan, sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 3.1
Info Lamaran dan Alasan Informan Bergabung[111]

No	Nama	Info Lamaran	Alasan Bergabung
1	A*	Lowongan Kerja (sosmed)	*Fresh graduate*, posisi yang ditawarkan strategis sekalipun tidak sesuai dengan posisi yang dituju di surat lamaran
2	Anis*	Tawaran menggantikan	Tertarik dan membutuhkan pekerjaan, baru *resign*
3	Dayat*	Lowongan Pekerjaan	Membutuhkan pekerjaan
4	Mawar*	Lowongan Kerja (sosmed)	*Fresh graduate*

[110] Ibid.

[111] Data diolah dari hasil penelitian.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5	Melati*	Tawaran menggantikan	Membutuhkan pekerjaan, baru *resign*
6	Indri	Tawaran menggantikan	*Fresh graduate*
7	Surya*	Tawaran menjadi relawan	Tawaran pekerjaan sesuai keahlian
8	Oki	Lowongan Kerja (sosmed)	Tawaran pekerjaan sesuai keahlian
9	Amir*	Lowongan Kerja (sosmed)	Tawaran pekerjaan masih sesuai bidang
10	Fatimah*	Lowongan Pekerjaan	*Fresh graduate*, sedang mencari pekerjaan
11	Jaka*	Tawaran dari lembaga	Keinginan bergabung dengan lembaga sosial
12	Tur*	Lowongan Pekerjaan	*Fresh graduate*, membutuhkan pekerjaan, sistem kerjanya lebih fleksibel dan tidak terlalu seperti kantoran

Ket: *samaran

Berdasarkan tabel 3.1 di atas, alasan informan bergabung menjadi karyawan YDSF Surabaya karena adanya lowongan pekerja yang disebar oleh YDSF Surabaya atau mendapat tawaran untuk mengisi kekosongan atau menggantikan, baik teman, saudara, dan lain-lain. 58% informan menyatakan telah melamar pekerjaan setelah mendapat informasi adanya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lowongan pekerjaan, sedangkan 42% informan lainnya karena mendapat tawaran. Alasan informan setuju untuk bergabung bermacam-macam, mulai dari ketertarikan untuk bergabung dengan lembaga sosial, *fresh graduate,* sedang mencari pekerjaan karena baru *resign* dari tempat lain, pekerjaan sesuai keahlian sampai pada kestrategisan posisi yang ditawarkan.

2. Pengembangan Karir di Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya

Secara umum YDSF Surabaya menerapkan ketentuan kepegawaian sebagaimana lembaga amil zakat lainnya. Dalam struktur keorganisasian ada staf, manager, kepala divisi, direktur sampai pembina sebagai pimpinan tertinggi. Status kepegawaian yang digunakan YDSF Surabaya adalah:

a. Relawan, ialah karyawan yang bekerja secara sukarela untuk tugas khusus/tertentu yang bersifat insidentil. Tahapan ini berlangsung selama kurang lebih 3 bulan.
b. Pegawai kontrak, adalah karyawan yang tugas, hak, dan kewajibannya serta jangka waktunya ditentukan dalam suuatu kontrak kerja. Kontrak berlaku selama satu tahun dan dapat diperpanjang 3 sampai 4 kali.
c. Pegawai honorer, ialah karyawan yang bekerja secara penuh waktu *(full time)* di kantor dalam jangka waktu tertentu antara 1 (satu) sampai 3 tahun dengan status masa percobaan.
d. Pegawai tetap, adalah karyawan yang bekerja secara penuh waktu *(full time)* di kantor dalam waktu yang tidak ditentukan.
e. Juru pungut (jungut), ialah karyawan dengan tugas khusus memungut/mengumpulkan dana ZIS dari donatur tetap dengan masa

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

percobaan 1 (satu) sampai 2 (dua) tahun atau disebut jungut pemula, dan ditetapkan menjadi jungut setelah lulus masa percobaan.[112]

Karyawan berhak mendapatkan gaji, tunjangan dan fasilitas lainnya sebagai bentuk apresiasi dan kompensasi yang diberikan oleh lembaga. Gaji pokok diberikan oleh YDSF Surabaya sesuai dengan status kepegawaian, sedangkan tunjangan sesuai dengan status dan kondisi karyawan. Relawan mendapatkan gaji dengan hitungan per hari kehadiran, pegawai kontrak mendapatkan gaji pokok 80% dari gaji penuh, pegawai honorer dan tetap mendapatkan gaji penuh, serta jungut mengacu pada pegawai tetap dengan persentase sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan lembaga.[113] Sedangkan tunjangan yang diberikan YDSF Surabaya kepada para karyawan antara lain:

Tabel 3.2
Macam-Macam Tunjangan yang Diberikan YDSF Surabaya[114]

Status Karyawan	Kehadiran	Beras	Istri	Anak	Kesehatan dan Hari Tua	Pajak Pendapatan
Relawan	√	-	-	-	-	-
Kontrak	√	√	-	-	-	-
Honorer	√	√	√	√	-	-

[112] Surat Keputusan Pembina Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya No. 045/Skep/YDSF/I/2013 tentang Peraturan Kepegawaian, 1-6.

[113] Nurhadian, *Wawancara,* Surabaya, 19 Mei 2020.

[114] Surat Keputusan Pembina Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya No. 045/Skep/YDSF/I/2013 tentang Peraturan Kepegawaian, 1-6.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tetap	√	√	√	√	√	√
Jungut	√	√	√	√	√	√

Berdasarkan tabel 3.2 di atas, YDSF Surabaya memberikan tunjangan berupa tunjangan kehadiran, tunjangan beras, tunjangan istri, tunjangan anak, tunjangan kesehatan dan hari tua, dan tunjangan pajak pendapatan. Pemberian tunjangan ini disesuaikan dengan ketentuan yang sudah ditetapkan oleh pihak manajemen YDSF Surabaya.[115]

YDSF Surabaya juga mengadakan beberapa kegiatan pengembangan sebagai bentuk *upgrading* pengetahuan dan pembangunan keikatan karyawan dengan lembaga, diantaranya adalah:

a. Kajian keilmuan dengan tema yang berbeda-beda untuk menambah wawasan keagamaan karyawan.
b. Kajian untuk membenarkan bacaan al-Qur'an karyawan.
c. Senam yang diadakan setiap bulan sekali dihari jumat.
d. Ngaji al-Kahfi bersama setiap hari jumat.
e. Ngaji al-Yasin bersama setiap hari rabu.
f. Dan lain-lain.[116]

Bapak Affi Nurhadian mengatakan bahwa, kegiatan pengembangan ini memang diagendakan khusus oleh pihak HRD untuk semua pihak yang terlibat dalam aktifitas operasional YDSF Surabaya, sehingga dapat diikuti oleh semua karyawan mulai dari pihak atasan sampai relawan, bahkan anak

[115] Nurhadian, *Wawancara,* Surabaya, 19 Mei 2020.

[116] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

magang bisa mengikutinya.[117] Kegiatan-kegiatan ini juga sebagai upaya untuk membentuk lingkungan kerja yang nyaman, namun tetap agamis untuk karyawan. Sebagaimana pengakuan informan Amir, bahwa, lingkungan kerja di YDSF Surabaya sangat bagus untuk pembinaan agama.

> *"YDSF agamis sekali, setiap jumat ada pembacaan al-kahfi. Saya sangat nikmat bekerja sesuai dengan prinsip Saya, bahwasanya agama itu tidak boleh ditinggalkan selama pekerjaan, baik sholat berjamaah dan lain sebagainya. Suasana kekeluargaan melekat sekali meskipun hanya di media saja waktu itu. Tapi lambat laun Saya juga dekat dengan yang lain. Kondusif sekali untuk pembinaan agama."*[118]

Kenyamanan lingkungan kerja di YDSF Surabaya juga dirasakan oleh informan lainnya. Informan Oki mengatakan bahwa, "Suasana di YDSF Surabaya kondusif dengan waktu sholat yang tetap terjaga dan rekan kerja mudah untuk beradaptasi sekalipun berbeda usia, sehingga bekerja bisa lebih nyaman dan santai."[119] Informan lain juga menyatakan bahwa selama bekerja di YDSF Surabaya merasa mudah dalam menyelesaikan pekerjaan yang sulit dengan adanya rekan kerja yang membawa pengaruh positif.[120]

Informan Indri juga menambahkan bahwa rasa kekeluargaan dan aktivitas kerja yang fleksibel di YDSF Surabaya menambah kenyamanan untuk karyawan dalam bekerja.

> *"Senangnya itu karena kekeluargaannya dapat dan teman-teman di YDSF seperti satu visi dan misi. YDSF tidak seketat perusahaan di luar. Teman-teman Saya yang bekerja di luar itu seperti tertekan sekali dengan teman kerjanya, pimpinannya, atau jam kerjanya. Kalau di YDSF Surabaya sangat fleksibel dan mendukung karyawannya untuk menambah softskill sendiri."*[121]

---

[117] Ibid.

[118] Amir, *Wawancara*, Surabaya, 7 Mei 2020.

[119] Oki, *Wawancara*, Surabaya, 7 Mei 2020.

[120] Melati, *Wawancara*, Surabaya, 7 Mei 2020.

[121] Indri, *Wawancara*, Surabaya, 7 Mei 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Bahkan menurut informan Jaka, hampir tidak ada yang negatif selama bergabung di YDSF Surabaya, hubungan antara atasan dan bawahan secara personal juga bagus. Ia mengatakan bahwa "Selama disana mungkin hampir tidak ada yang negatif, positif semua yang Saya dapat dari semuanya, ada uang lembur juga. Kalau kerja enak sekali, seperti tidak ada *gap* antara atasan sama bawahan. Tahu kapan harus mengikuti perintah dan kapan bercanda, saling mengerti. "[122]

Setiap karyawan memiliki tugas dan pekerjaan yang berbeda-beda. Tidak semua karyawan memiliki waktu senggang bersamaan dalam pekerjaannya, sehingga tidak semua karyawan bisa ikut berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Bapak Affi Nurhadian mengatakan bahwa kapasitas yang hadir untuk semua kegiatan yang dijalankan YDSF Surabaya rata-rata sekitar 40% sampai 60% saja. Hal ini karena kemungkinan ada beberapa kesibukan, misalnya masih proses penyaluran, proses survey atau *deadline* kerja. Beliau juga menambahkan bahwa "Pihak HRD hanya memfasilitasi karyawan dengan mengadakan kegiatan ini, sedangkan untuk keikutsertaan harus didukung oleh karyawan yang bersangkutan dan juga atasannya."[123]

Kegiatan-kegiatan pengembangan yang diadakan YDSF Surabaya sebagaimana dipaparkan di atas bersifat sunnah (tidak wajib), sehingga karyawan yang hadir pada kegiatan tersebut masih minim. Hal ini menjadikan setiap karyawan bebas untuk memilih mengikuti kegiatan atau

[122] Jaka, *Wawancara*, Surabaya, 8 Mei 2020.

[123] Nurhadian, *Wawancara*, Surabaya, 19 Mei 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tidak. Akan tetapi, salah satu informan menyatakan bahwa ketidakikut sertaan ini dapat mengurangi jiwa kepedulian karyawan terhadap program lembaga dan menumbuhkan jiwa individualis, sehingga kurang mendukung terhadap program di luar bidang pekerjaannya.[124] Secara tidak langsung, hal ini dapat menurunkan semangat karyawan dalam menjaga kekompakan karena minimnya interaksi dalam kegiatan bersama yang diadakan lembaga.

Selain itu, YDSF Surabaya tidak memiliki tabel jenjang karir yang tertulis sebagai panduan khusus untuk promosi atau kenaikan jabatan karyawan, sebagaimana disampaikan oleh Bapak Affi Nurhadian bahwa:

> *"YDSF belum memetakan jalur karir untuk temen-temen karyawan. Selama ini hanya bersifat sporadis atau kondisional. Ketika ada kebutuhan, baru dicarikan kandidat yang cocok, kemudian diikutkan percepatan agar layak menempati posisi yang dibutuhkan. Jadi belum terpola sistem promosinya."*[125]

Bapak Affi Nurhadian menambahkan, bahwa, penentuan status kepegawaian dan promosi diputuskan oleh pihak HRD, manager, kepala divisi, direktur dan pihak direksi dengan persetujuan pengurus. Promosi dilakukan jika memang perlu dilakukan sesuai situasi dan kondisi yang dialami lembaga, dan karyawan yang akan dipromosikan memenuhi kriteria yang dibutuhkan untuk kemajuan lembaga. Adanya promosi harus berdasarkan hasil diskusi dari pihak HRD dan direksi yang kemudian disampaikan ke pengurus dan mulai berlaku sejak disetujui.[126]

---

[124] Tur, *Wawancara*, Surabaya, 8 Mei 2020.

[125] Nurhadian, *Wawancara,* Surabaya, 19 Mei 2020.

[126] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan surat keputusan pembina YDSF Surabaya, pemberhentian karyawan hanya dilakukan oleh pengurus yayasan, seorang karyawan dianggap berhenti sebagai karyawan YDSF Surabaya apabila telah memenuhi kriteria pemberhentian. Kriteria tersebut adalah karyawan meninggal dunia, mengundurkan diri, tidak lagi memenuhi syarat sebagai karyawan yayasan, tersangkut perkara pidana/berdasarkan keputusan pengadilan, mencapai usia 56 tahun (usia pensiun), batas usia dapat diperpanjang oleh pengurus yayasan setiap kali paling lama 2 tahun, dan hukuman jabatan.[127]

Pemberhentian dapat bersifat terhormat dan tidak terhormat. Pemberhentian tidak terhormat apabila karyawan melakukan pelanggaran-pelanggaran yang tidak sesuai dengan visi misi lembaga. Sedangkan pemberhentian secara terhormat misalnya pensiun dan lain-lain. Khusus dalam hal pemutusan hubungan kerja (PHK), YDSF Surabaya memberikan uang pesangon atau uang penghargaan masa kerja dan atau pengganti hak sesuai undang-undang ketenagakerjaan.[128] Bapak Affi Nurhadian mengatakan bahwa:

> *"Kalau pensiun kita sudah bisa memperhitungkan, sehingga bisa mempersiapkan penggantinya. Kalau PHK selama Saya di HRD belum ada, tapi mungkin sebelumnya ada. Karyawan dapat diberhentikan secara tidak hormat jika melakukan pelanggaran yang melanggar hukum, bermasalah terkait keuangan, atau sudah berkali-kali mendapatkan peringatan."*[129]

---

[127] Surat Keputusan Pembina Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya No. 045/Skep/YDSF/I/2013 tentang Peraturan Kepegawaian Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya, 1-6.

[128] Ibid.

[129] Nurhadian, *Wawancara,* Surabaya, 19 Mei 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

C. *Turnover* di Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya

Secara umum, YDSF Surabaya tidak memberikan ketentuan khusus terkait prosedur pengajuan *turnover*. YDSF Surabaya sifatnya hanya menunggu pengajuan *turnover* dari karyawan. Manajemen YDSF Surabaya hanya memberikan himbauan bahwa pengajuan *turnover* hendaknya dilakukan satu bulan sebelum *turnover* untuk memudahkan pihak HRD mencari calon pengganti.[130]

Tidak adanya ketentuan yang mengikat karyawan terkait pengajuan *turnover* ini dapat membuat karyawan mengajukan *turnover* kapan saja. Berdasarkan data yang diperoleh dari pihak manajemen YDSF Surabaya, jumlah karyawan yang keluar sejak tahun 2017 berjumlah dua kali lebih besar dari jumlah karyawan masuk. Ketidakseimbangan jumlah ini dapat menganggu aktifitas lembaga, bahkan dapat merugikan karena karyawan yang keluar belum bisa digantikan dengan SDI yang tepat sesuai kebutuhan lembaga.

Banyaknya pengajuan *turnover* telah menyebabkan tingkat *turnover* menjadi tinggi. Jika dihitung menggunakan rumus, tingkat *turnover* di YDSF Surabaya berkisar antara 3% sampai 16% lebih, sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 3.3
Tingkat *Turnover* di YDSF Surabaya[131]

Tahun	Jumlah karyawan awal	Jumlah karyawan akhir	Rata-Rata	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Keluar	Tingkat Turnover (%)
2017	128	114	121	6	20	16.52893

[130] Ibid.

[131] Data diolah dari hasil penelitian.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2018	114	111	112.5	9	12	10.66667
2019	111	112	111.5	8	12	10.76233
2020 (Jan-Mar)	112	109	110.5	1	4	3.61991

Berdasarkan tabel 3.3 di atas, sejak tahun 2017 sampai bulan Maret 2020, karyawan yang masuk berjumlah 24 orang sedangkan yang *turnover* berjumlah 48 orang. Jumlah karyawan keluar pada setiap tahunnya juga tidak diikuti dengan jumlah karyawan masuk yang sama. Tingkat *turnover* pernah mencapai 16% di tahun 2017 karena karyawan yang keluar mencapai 20 orang, sedangkan karyawan masuk hanya 6 orang.

Turnover dapat dilakukan oleh siapa saja yang berada dalam dunia kerja. Begitu juga dengan informan yang pernah bekerja di YDSF Surabaya. Berikut karakteristik informan penelitian:

Tabel 3.4
Karakteristik Informan

No	Nama	Usia	Lama di YDSF	Tahun *Turnover*
1	A*	24	1 tahun 9 bulan	2019
2	Anis*	28	2 tahun	2017
3	Dayat*	25	5 tahun	2020
4	Mawar*	25	10 bulan	2020
5	Melati*	27	3 tahun	2017
6	Indri	24	1 tahun 9 bulan	2020
7	Surya*	42	14 tahun	2017
8	Oki	26	7 bulan	2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

9	Amir*	26	10 bulan	2018
10	Fatimah*	27	1 tahun	2018
11	Jaka*	28	1 tahun 4 bulan	2018
12	Tur*	24	1 tahun 6 bulan	2019

Ket: * = samaran

Dari 12 informan pada tabel 3.4 di atas, usia informan berkisar antara 24 tahun sampai 42 tahun dan paling banyak adalah di bawah 30 tahun. Hal ini sesuai dengan pernyataan Ibu Ehta Fatmawati selaku staf HRD YDSF Surabaya, bahwa, karyawan yang paling banyak mengajukan *turnover* adalah berusia di bawah 30 tahun.[132]

Masa kerja yang dijalani informan selama di YDSF Surabaya bervariasi. Paling sedikit informan bergabung dalam waktu 7 bulan dan paling lama 14 tahun. Masa kerja ini menunjukkan bahwa karyawan yang memilih *turnover* bukanlah relawan, melainkan karyawan yang sudah berstatus kontrak sampai pegawai tetap. Informan paling banyak berada dalam masa kerja 1 tahun sampai 2 tahun.

Setelah informan bergabung menjadi karyawan YDSF Surabaya, karena beberapa alasan memilih untuk *turnover. Turnover* dapat terjadi pada siapa saja yang sedang bekerja. Salah satunya disebabkan oleh adanya ketidaksesuaian dengan keinginan dan harapan dari para pekerja dengan apa yang didapatkan selama bekerja. Begitu juga yang terjadi pada karyawan yang *turnover* dari YDSF Surabaya. Berikut kesesuaian harapan informan:

[132] Fatmawati, *Wawancara,* Surabaya, 18 Maret 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 3.5
Kesesuaian Harapan Informan Selama di YDSF Surabaya[133]

No	Nama	Selama di YDSF Surabaya	
		Sesuai Harapan	Tidak Sesuai Harapan
1	A*	√	√
2	Anis*	√	√
3	Dayat*	√	√
4	Mawar*	√	-
5	Melati*	√	√
6	Indri	√	√
7	Surya*	√	√
8	Oki	√	-
9	Amir*	√	√
10	Fatimah*	√	√
11	Jaka*	√	-
12	Tur*	√	√

Ket: * = samaran

Berdasarkan tabel 3.5 di atas, semua informan menyatakan bahwa harapan mereka terpenuhi selama bekerja di YDSF Surabaya, akan tetapi hanya 3 informan yang benar-benar harapan mereka terpenuhi sepenuhnya, sedangkan informan lainnya masih merasakan ada hal yang tidak sesuai dengan harapan informan. Adanya ketidaksesuaian harapan ini menjadi awal mula informan berpikir dan berniat untuk *turnover*. Informan dapat sewaktu-waktu

[133] Data diolah dari hasil penelitian.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengajukan *turnover* jika faktor pemicunya semakin kuat. Berikut jangka waktu informan dalam mengajukan *turnover*:

Tabel 3.6

Jangka waktu *Turnover Intention* dan *Turnover* Informan[134]

No	Nama	*Turnover Intention*	*Turnover*
1	A*	1 bulan	1 minggu
2	Anis*	1 bulan	1 minggu
3	Dayat*	1 tahun	2 minggu
4	Mawar*	2 minggu	2 minggu
5	Melati*	1 bulan	2 minggu
6	Indri	2 bulan	2 minggu
7	Surya*	5 bulan	1 bulan
8	Oki	1 bulan	2 minggu
9	Amir*	1 bulan	1 bulan
10	Fatimah*	1 bulan	2 minggu
11	Jaka*	2 bulan	2 bulan
12	Tur*	6 bulan	2 minggu

Ket: * samaran

Berdasarkan tabel 3.6 di atas, jangka waktu pengajuan *turnover* yang dilakukan oleh informan bervariasi. Paling sedikit pengajuan diterima HRD adalah dalam waktu 1 minggu dan paling lama sampai 2 bulan. Sebelum pengajuan disetujui, pihak HRD melakukan verifikasi terlebih dahulu kepada

[134] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karyawan terkait tentang alasan pengajuan *turnover*.[135] Setelah pengajuan disetujui oleh pihak HRD, karyawan dapat dinyatakan resmi *turnover* dari YDSF Surabaya setelah adanya proses serah terima pekerjaan kepada penggantinya, atau tanpa serah terima berdasarkan keputusan pihak atasan.

> *"Langsung jarak 1 minggu Saya keluar. Sebenarnya untuk keluar di YDSF itu 1 bulan, tapi Saya negosiasi 1 minggu itu. Yang penting ada tandatangan persetujuan kadiv, HRD menyetujui. Tanpa syarat apapun, asalkan mengkader sekretaris berikutnya. Saya training 1 atau 2 hari waktu itu, hanya 2 hari Dia (pengganti) juga sudah mumpuni baru akhirnya Saya tinggal. Kemudian kalau Dia (pengganti) tanya-tanya bisa via WA atau online."*[136]

> *"Mengajukannya 2 bulan, supaya bisa memberi waktu YDSF lebih panjang dan Saya juga ada waktu untuk mengajari anak baru. Kurang lebih sebulan untuk mengajari anak baru ."*[137]

> *"Sebenarnya pekerjaan Saya juga bisa dihandle oleh karyawan lain, jadi tanpa ada serah terima sudah bisa dikerjaan oleh rekan kerja Saya."*[138]

Sebagaimana dipaparkan sebelumnya, bahwa memilih untuk *turnover* nyatanya tidak langsung datang tiba-tiba, ada hal-hal yang memicu timbulnya pemikiran *turnover* pada informan. Sebagian informan mengaku memilih *turnover* karena sebelumnya telah mengalami *turnover intention* (keinginan untuk keluar). Informan menyatakan bahwa jangka waktu *turnover intention* yang mereka alami bermacam-macam, mulai dari 2 minggu sampai paling lama 1 tahun sebelum mengajukan *turnover* secara resmi ke pihak HRD YDSF Surabaya.

> *"Diskusi dengan keluarga lalu memutuskan untuk resign saja. Sekitar satu bulan."*[139]

---

[135] Nurhadian, *Wawancara,* Surabaya, 19 Mei 2020.

[136] A, *Wawancara*, Surabaya, 6 Mei 2020.

[137] Jaka, *Wawancara*, Surabaya, 8 Mei 2020.

[138] Tur, *Wawancara*, Surabaya, 8 Mei 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

"Lama, sepertinya belum genap setahun sudah merasa kurang sesuai dengan jiwa Saya."[140]

"Memang sudah lama kalau Saya mau resign, ada setahun mungkin."[141]

Informan yang mengalami *turnover intention* memiliki kemungkinan lebih besar untuk memilih *turnover*. Hal ini karena *turnover intention* menjadi salah satu tanda bahwa karyawan dapat melakukan *turnover* jika sudah mendapatkan alasan yang tepat. Alasan tersebut bisa berupa sesuatu yang sudah atau akan direncanakan untuk dilakukan setelah resmi keluar. Menurut Bapak Affi Nurhadian, setelah dilakukan interogasi kepada karyawan saat pengajuan *turnover*, alasan karyawan mengajukan *turnover* diantaranya adalah karena urusan keluarga, diterima di tempat lain, dan melanjutkan kuliah.[142] Diantara pekerjaan yang dilakukan informan setelah resmi *turnover* adalah:

Tabel 3.7
Alasan Saat Mengajukan *Turnover*[143]

No	Nama	Alasan Saat Mengajukan *Turnover*
1	A*	Bekerja di tempat baru (lembaga tidak sejenis)
2	Anis*	Bekerja di tempat baru (lembaga tidak sejenis)
3	Dayat*	Bekerja di tempat baru (lembaga sejenis)
4	Mawar*	Kembali ke keluarga
5	Melati*	Kembali ke keluarga
6	Indri	Kuliah

[139] Melati, *Wawancara*, Surabaya, 7 Mei 2020.

[140] Tur, *Wawancara*, Surabaya, 8 Mei 2020.

[141] Dayat, *Wawancara*, Surabaya, 6 Mei 2020.

[142] Nurhadian, *Wawancara,* Surabaya, 7 April 2020.

[143] Data diolah dari hasil penelitian.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

7	Surya*	Bekerja di tempat baru (lembaga tidak sejenis)
8	Oki	Kuliah
9	Amir*	Kuliah
10	Fatimah*	Ikut suami
11	Jaka*	Kembali ke keluarga
12	Tur*	Study lanjut

Ket: * samaran

Berdasarkan tabel 3.7 di atas, pengajuan *turnover* tidak selalu diiringi dengan *planning* yang pasti setelah resmi *turnover.* Hal ini karena sebagian informan mengaku tidak memiliki rencana bahkan sampai resmi *turnover,* sehingga harus kembali ke keluarga. Sebanyak 33% informan tidak memiliki perencanaan pekerjaan setelah keluar dari YDSF Surabaya, sedangkan informan lainnya sebaliknya. Sebagaimana yang dialami oleh informan Mawar, Ia mengatakan bahwa "Belum mencari dan sebenarnya tidak ada gambaran untuk mencari waktu itu, dan sebenarnya belum ada niat untuk mencari di tempat lain.[144]

D. Faktor-Faktor yang Menyebabkan Karyawan Memilih *Turnover*

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, penyebab informan mengajukan *turnover* terbagi menjadi dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Sebanyak 11 informan memiliki motif internal, dan 6 dari 7 informan yang memiliki motif eksternal juga memiliki motif internal. Hal yang menjadi alasan internal secara umum adalah ketidaknyamanan dalam bekerja, melanjutkan kuliah, alasan pribadi/keluarga, dan merasa kurang berkembang.

[144] Mawar, *Wawancara*, Surabaya, 6 Mei 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sedangkan alasan eksternal informan adalah gaji, jenjang karir dan sikap atasan, sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 3.8

Faktor Pemicu *Turnover* Informan

No	Nama	Internal				Eksternal		
		Kenyamanan dalam Bekerja	Melanjutkan Pendidikan	Pribadi/ Keluarga	Merasa kurang berkembang	Gaji	Sikap Atasan	Jenjang Karir
1	A*	-	-	-	√	√	-	√
2	Anis*	-	-	-	-	√	-	-
3	Dayat*	√	-	-	√	-	√	-
4	Mawar*	√	-	√	-	-	-	-
5	Melati*	√	-	-	-	√	√	-
6	Indri	-	√	-	-	-	-	-
7	Surya*	-	-	-	√	-	-	-
8	Oki	-	√	-	-	-	-	-
9	Amir*	-	√	-	-	√	-	-
10	Fatimah*	-	-	√	√	-	√	-
11	Jaka*	-	-	√	-	-	-	-
12	Tur*	√	√	-	√	-	√	√

Ket: √ = Responden Mengalami Faktor Tersebut

- = Responden Tidak Mengalami Faktor Tersebut

Berdasarkan tabel 3.8 di atas, faktor-faktor yang menjadi pemicu informan dalam memutuskan *turnover* adalah:

1. Kenyamanan dalam Bekerja

Tingkat kenyamanan dalam bekerja adalah salah satu alasan karyawan tetap bertahan di tempat kerja. Jika kenyamanan sudah berkurang dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bahkan berangsur-angsur hilang, maka dapat memicu adanya *turnover intention*, sebagaimana pernyataan informan bahwa "Yang dicari pertama kenyamanan, meskipun gaji besar tapi tidak nyaman untuk apa."[145]

Berdasarkan hasil penelitian, 33% informan mengalami masalah dalam kenyamanan saat bekerja di YDSF Surabaya. Dari pengakuan informan, ada beberapa hal yang membuat informan merasa tidak nyaman lagi bekerja di YDSF Surabaya. Ketidaknyamanan ini telah membuat informan berpikir untuk lebih baik memilih *turnover*, salah satunya adalah intensitas pergantian karyawan. Seringnya terjadi pergantian karyawan yang disebabkan oleh banyaknya karyawan yang *turnover* di YDSF Surabaya telah mengganggu kinerja karyawan dan merusak kesolidan tim. Informan Surya menyatakan bahwa kesolidan tim sangat penting dalam mencapai target organisasi. Kondisi tim yang tidak stabil dapat mengganggu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.[146]

Lemahnya kinerja tim di YDSF Surabaya yang dialami informan saat masih bekerja, menjadi salah satu faktor yang tidak sesuai dengan harapan informan. Bahkan menurut informan Tur, budaya kerja karyawan masih terkesan individualis dalam hal program atau pekerjaan di bidang lain dan juga dalam kegiatan-kegiatan yang diadakan YDSF Surabaya, karena masih banyak atasan yang tidak hadir saat kegiatan seperti olahraga ataupun kajian.[147]

---

[145] Dayat, *Wawancara*, Surabaya, 6 Mei 2020.

[146] Surya, *Wawancara*, Surabaya, 7 Mei 2020.

[147] Tur, *Wawancara*, Surabaya, 8 Mei 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Melanjutkan Pendidikan

Sebanyak 33% informan menyatakan bahwa alasan memilih *turnover* adalah untuk melanjutkan pendidikan. Informan memiliki keinginan untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi, baik S2 atau masih mempersiapkan untuk mendapatkan beasiswa. Selain karena mendapatkan beasiswa yang tidak memperbolehkan informan bekerja,[148] diterima di kampus luar kota juga menjadi pendorong informan untuk lebih memilih *turnover,* sebagaimana pernyataan Informan Oki bahwa:

> *"Sebenarnya memang dari lulus, saya masih ingin melanjutkan kuliah. Selagi ada kesempatan, sekalian mencari kampus di Surabaya saja supaya bisa sambil kerja. Namun belum ada yang sesuai karena masalah akreditasi dan adanya hanya kelas reguler. Jadi Saya mencoba daftar di luar kota, dan keterima. Berhubung diterimanya di luar kota jadi harus keluar dari pekerjaan."*[149]

3. Pribadi atau Keluarga

Urusan pribadi atau karena faktor keluarga juga menjadi salah satu faktor informan memilih *turnover.* Sebanyak 33% informan mengajukan *turnover* karena memiliki kepentingan pribadi atau karena kepentingan keluarga yang harus diutamakan. Sebagaimana yang dialami oleh informan Fatimah, karena alasan keluarga yang jauh dan sedang persiapan untuk melahirkan membuatnya lebih memilih mengajukan *turnover*.[150] Informan Jaka juga menyatakan bahwa "Tidak ada solusi lain untuk permasalahan pribadi dalam keluarganya selain harus *turnover."*[151]

---

[148] Sebagaimana yang dialami oleh Indri (*Wawancara*, Surabaya, 7 Mei 2020) dan informan Amir (*Wawancara*, Surabaya, 7 Mei 2020).

[149] Oki, *Wawancara*, Surabaya, 7 Mei 2020.

[150] Fatimah, *Wawancara*, Surabaya, 7 Mei 2020.

[151] Jaka, *Wawancara*, Surabaya, 8 Mei 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Merasa Kurang Berkembang

Berdasarkan hasil penelitian, sebanyak 42% informan mengajukan *turnover* karena merasa kurang berkembang. Hal ini berawal dari kejenuhan, sehingga membuat karyawan kurang nyaman dalam menjalankan aktifitas pekerjaan. Menurut informan Surya, kejenuhan yang dialaminya diakibatkan oleh pekerjaan yang bersifat monoton, sehingga terkesan tidak ada tantangan. Surya menambahkan bahwa seseorang yang menginginkan dirinya lebih maju, akan lebih menyukai tantangan untuk membuat dirinya lebih berkembang. Jika tidak ada perubahan tantangan dalam pekerjaannya, maka karyawan dapat mencari tantangan lain di luar lembaga.[152]

Pekerjaan yang tidak sesuai dengan *basic* keilmuan dan keinginan dari karyawan juga dapat memicu ketidakpuasan terhadap hasil pekerjaan karyawan. Informan Tur menyatakan bahwa "Setelah mendalami lagi pekerjaan saya saat ini, ternyata lebih banyak praktisnya, sedangkan Saya pribadi bukan tipikal anak yang praktis saja, sehingga Saya merasa tidak akan berkembang jika tetap seperti ini. Pemberian lahan untuk berkarya atau berinovasi di YDSF Surabaya kepada kaum muda masih kurang. Menurutnya, setiap sesuatu mayoritas masih memiliki ketergantungan dengan keputusan atasan."[153]

> *"Saya merasa peran anak muda masih sangat dianggap anak kemarin sore. Maksudnya ketika ada usulan A, B, dan C itu masih kurang ditampung dengan baik. Selama usulan itu tidak sesuai dengan*

[152] Surya, *Wawancara*, Surabaya, 7 Mei 2020.

[153] Tur, *Wawancara*, Surabaya, 8 Mei 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

arahan dari manajemen pusat dan pengurus, dianggap kurang sesuai, sehingga tidak diterima." [154]

5. Gaji

Diantara hal yang tidak sesuai dengan harapan informan selama di YDSF Surabaya adalah *financial* atau berhubungan dengan gaji. Sebanyak 33% informan mengaku memilih *turnover* karena gaji yang ditawarkan kurang sesuai harapan informan.[155] Berdasarkan pernyataan informan Anis, bahwa sebenarnya dari awal keluarganya tidak setuju untuk bekerja di YDSF Surabaya karena gaji yang ditawarkan kurang sesuai dengan harapan keluarganya.

"Sebenarnya dari awal kalau dilihat dari segi financial orang tua kurang mendukung. Tapi karena memang ada kesempatan di YDSF ya dijalani dulu aja namun tetap mencari peluang di luar." [156]

6. Sikap Atasan

Atasan memiliki kendali penuh terhadap bawahannya. Pengendalian yang baik bisa membuat bawahan sepenuhnya menerima dan mengikuti semua keputuasan akhir dari atasan. Akan tetapi, menurut sebagian informan hal ini belum sepenuhnya terjadi di YDSF Surabaya. Sebanyak 33% informan memilih sikap atasan sebagai faktor pendorong informan untuk memilih *turnover.*

Pernah terjadi perubahan peraturan tentang status kepegawaian dan penempatan karyawan di YDSF Surabaya yang menurut informan perubahan tersebut kurang jelas. Informan Melati menyatakan pernah

---

[154] Ibid.

[155] A, *Wawancara*, Surabaya, 6 Mei 2020.

[156] Anis, *Wawancara*, Surabaya, 6 Mei 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengalami hal tersebut, dipindah ke divisi lain namun tidak pernah menerima penawaran atau pemberitahuan sebelumnya terkait perubahan tersebut. Mau tidak mau informan harus tetap menerima perubahan tersebut, walau merasa kurang nyaman dalam beradaptasi dengan pekerjaan baru.[157]

Informan Dayat juga menyatakan, bahwa, *support* sistem di lingkungan internal YDSF Surabaya masih kurang. Ia mengatakan bahwa, "Kalau Saya contohkan, ada seseorang yang punya *skill* di mediator, mencari berita, namun penempatan tidak disesuaikan dengan *skill*nya, misalnya yang buat narasi. Akan tetapi dipindah ke bagian lain yang bukan skillnya, misalnya penyaluran atau bagian program. Itu yang kurang support."[158]

7. Jenjang Karir

Menurut informan A, selain mencari pengalaman dan gaji, kejelasan jenjang karir juga bisa menjadi masalah utama anak muda. Sejak awal bergabung di YDSF Surabaya, A menyatakan tidak mendapatkan pemberitahuan terkait jenjang karir. Hal ini telah membuatnya semakin bimbang untuk tetap bertahan atau tidak di YDSF Surabaya.

> *"Tidak ada pemberitahuan terkait jenjang karir. Saya juga pernah berkonsultasi dengan salah satu manager disana, katanya jenjang karir YDSF itu agak sulit, tergantung kebijaksanaan pimpinan. Kenaikan baik itu jabatan dan lain-lain itu belum jelas, ketidakjelasan ini membuat saya bimbang."* [159]

Bahkan menurut salah satu informan, setelah bekerja di YDSF Surabaya dapat memberikan kesimpulkan bahwa bekerja sebagai amil zakat

[157] Melati, *Wawancara*, Surabaya, 7 Mei 2020.

[158] Dayat, *Wawancara*, Surabaya, 6 Mei 2020.

[159] A, *Wawancara*, Surabaya, 6 Mei 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kurang cocok untuk pengembangan karirnya, sebagaimana informan Tur mengatakan bahwa, "Karena memang *ending* karir saya bukan di lembaga amil zakat. lembaga amil zakat tempat saya menempa diri, tempat saya belajar, namun bukan untuk berkarir."[160]

[160] Tur, *Wawancara*, Surabaya, 8 Mei 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB IV

ANALISIS SISTEM REKRUITMEN, PENGEMBANGAN KARIR DAN *TURNOVER* DI YAYASAN DANA SOSIAL AL FALAH SURABAYA

A. Analisis Sistem Rekruitmen dan Pengembangan Karir di Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya

1. Sistem Rekruitmen di Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya

Hal paling penting untuk memulai dan menjalankan sebuah organisasi adalah adanya SDI. Menurut Agus Siswanto, SDI bertugas sebagai pengelola untuk menjalankan visi misi yang menjadi target organisasi.[161] Sebagaimana yang dilakukan oleh YDSF Surabaya, Ia telah melakukan rekruitmen SDI untuk mewujudkan visi misinya dalam mengangkat derajat umat melalui pengelolaan dana ZIS.

Proses rekruitmen menurut para ahli dimulai dengan melakukan identifikasi jabatan yang kosong, sampai calon karyawan resmi menerima penawaran kerja dan siap untuk mulai bekerja.[162] YDSF Surabaya juga telah melaksanakan proses ini. Rekruitmen yang dijalankan YDSF Surabaya dilakukan dengan membuka lowongan pekerjaan berdasarkan identifikasi kebutuhan tenaga kerja, dan melakukan pencarian calon karyawan berdasarkan sumber internal dan eksternal lembaga. Hal ini membantu YDSF Surabaya dalam melakukan pencarian calon karyawan yang lebih banyak, dan dapat memilih kriteria sesuai kualifikasi lembaga agar tidak merekrut karyawan di luar keperluan lembaga.

---

[161] Siswanto dkk., *HRD Syariah*, 245.

[162] Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* 109-112.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

YDSF Surabaya menerapkan beberapa seleksi kepada para pelamar. Bahkan, YDSF Surabaya dapat memberikan tes tambahan kepada para peserta setelah proses wawancara untuk menentukan kelayakan calon karyawan. Organisasi yang dikelola oleh SDI yang profesional tentu akan lebih efektif dan efisien. Kebutuhan akan SDI yang berkualitas menjadi salah satu kriteria saat melakukan proses rekruitmen maupun seleksi, karena memilih calon karyawan yang kompeten dan berkualitas adalah ketentuan yang dianjurkan dalam al-Qur'an, sebagaimana firman Allah SWT:

وَأَعِدُّواْ لَهُم مَّا ٱسۡتَطَعۡتُم مِّن قُوَّةٖ وَمِن رِّبَاطِ ٱلۡخَيۡلِ تُرۡهِبُونَ بِهِۦ عَدُوَّ ٱللَّهِ وَعَدُوَّكُمۡ وَءَاخَرِينَ مِن دُونِهِمۡ لَا تَعۡلَمُونَهُمُ ٱللَّهُ يَعۡلَمُهُمۡۚ وَمَا تُنفِقُواْ مِن شَيۡءٖ فِي سَبِيلِ ٱللَّهِ يُوَفَّ إِلَيۡكُمۡ وَأَنتُمۡ لَا تُظۡلَمُونَ[163]

"Dan siapkanlah untuk menghadapi mereka kekuatan apa saja yang kamu sanggupi dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk berperang (yang dengan persiapan itu) kamu menggentarkan musuh Allah dan musuhmu dan orang orang selain mereka yang kamu tidak mengetahuinya; sedang Allah mengetahuinya. Apa saja yang kamu nafkahkan pada jalan Allah niscaya akan dibalasi dengan cukup kepadamu dan kamu tidak akan dianiaya (dirugikan)."[164]

Ayat di atas menerangkan bahwa kekuatan secara umum adalah yang sesuai konteks dan perkembangan peradaban manusia. Peradaban manusia

[163] al-Qur'an, 8: 60.

[164] Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, 184.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dapat berkembang dari waktu ke waktu, sehingga kekuatan juga harus bisa menyesuaikan dengan perkembangan tersebut. Begitu juga dengan kompetensi dan kualitas calon karyawan, harus yang bisa menyesuaikan dengan perkembangan peradaban.

Kriteria yang diterapkan oleh YDSF Surabaya untuk mencari calon karyawan baru dilihat dari latar belakang keagamaan, latar belakang pendidikan, pengalaman, keterlibatannya dalam lingkungan sosial, dan kriteria lainnya. Hal ini dapat membantu pihak penyeleksi untuk mencari calon karyawan yang dapat dipercaya dan sesuai dengan visi misi lembaga, sebagaimana firman Allah SWT bahwa memilih calon karyawan hendaknya sesuai kompetensi lahiriah dan batiniah.[165]

قَالَتۡ إِحۡدَىٰهُمَا يَٰٓأَبَتِ ٱسۡتَـٔۡجِرۡهُۖ إِنَّ خَيۡرَ مَنِ ٱسۡتَـٔۡجَرۡتَ ٱلۡقَوِيُّ ٱلۡأَمِينُ[166]

"Dan salah seorang dari kedua (perempuan) itu berkata, Wahai ayahku! Jadikanlah dia sebagai pekerja (pada kita), sesungguhnya orang yang paling baik yang engkau ambil sebagai pekerja (pada kita) ialah orang yang kuat dan dapat dipercaya."[167]

Jangka waktu untuk proses rekruitmen di YDSF Surabaya disesuaikan dengan tingkat kebutuhan lembaga. Proses ini bisa menghabiskan waktu satu bulan lebih dan bahkan pernah hanya 3 sampai 4 hari saja jika terjadi *turnover* mendadak. Jalan lain yang diambil YDSF Surabaya untuk

---

[165] Siswanto dkk., *HRD Syariah*, 147.

[166] al-Qur'an, 28 : 26.

[167] Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, 388.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengatasi *turnover* mendadak adalah melalui rekomendasi calon pengganti. Bapak Affi Nurhadian menyatakan, bahwa, *turnover* mendadak membuat HRD semakin kesulitan mencari pengganti[168] yang sesuai standart kebutuhan, terutama pada posisi yang vital atau paling dibutuhkan seperti keuangan, jungut dan posisi penting lainnya. Hal ini karena proses peralihan pekerjaan untuk posisi yang penting juga membutuhkan waktu yang tidak sebentar.[169]

Berdasarkan pernyataan informan yang telah dikemukakan di atas, 42% informan berasal dari rekomendasi/tawaran, dan 17% diantaranya *turnover* karena mendapatkan pekerjaan lain. Artinya, perekrutan melalui rekomendasi memiliki potensi *turnover* karena pekerjaan lain sebanyak 40%. Hal ini menjadi bukti bahwa rekruitmen jangka pendek yang dilakukan oleh YDSF Surabaya masih kurang efektif karena dikejar waktu dan karyawan pengganti berpotensi *turnover* kembali.

Rekruitmen adalah proses yang paling penting dalam menentukan masa depan organisasi, karena SDI yang direkrut diharapkan dapat

---

[168] Menyebabkan kesulitan tentu bukan karakter pekerja mukmin, karena orang-orang yang beriman seharusnya bekerja secara baik dan profesional serta memberikan manfaat untuk sesama agar memperoleh kebahagiaan di dunia dan di akhirat, sebagaimana firman Allah SWT:

إِنَّ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ لَهُمۡ جَنَّٰتٞ تَجۡرِي مِن تَحۡتِهَا ٱلۡأَنۡهَٰرُۚ ذَٰلِكَ ٱلۡفَوۡزُ ٱلۡكَبِيرُ

"Sesungguhnya orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal-amal yang saleh bagi mereka surga yang mengalir di bawahnya sungai-sungai; itulah keberuntungan yang besar." (al-Qur'an, 85: 11).

إِنَّ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ أُوْلَٰٓئِكَ هُمۡ خَيۡرُ ٱلۡبَرِيَّةِ

"Sesungguhnya orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh, mereka itu adalah sebaik-baik makhluk." (al-Qur'an, 98: 7).

[169] Nurhadian, *Wawancara,* Surabaya, 19 Mei 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengelola secara profesional dalam mencapai tujuan organisasi. Pencarian SDI harus lebih selektif karena untuk kepentingan jangka panjang lembaga dan membantu pihak manajemen untuk mendapatkan karyawan yang benar-benar sesuai standart dan kebutuhan organisasi. Selain itu, proses seleksi yang lebih ketat dapat memudahkan organisasi untuk mencari karyawan yang bisa diandalkan dan benar-benar peduli dengan kemajuan organisasi tanpa khawatir terjadi *turnover.*

2. Pengembangan Karir di Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya

Setiap orang ingin memiliki karir yang mapan dan bagus, salah satunya dengan bekerja yang bisa menunjangnya mencapai karir yang diinginkan. Saat mencari pekerjaan, penawaran jenjang karir yang jelas bisa menjadi salah satu alternatif yang bisa dipilih. Sehingga kejelasan jenjang karir di tempat kerja menjadi sangat penting untuk mereka yang memiliki rencana karir. Akan tetapi, tidak semua instansi/perusahaan menawarkan jenjang karir yang pasti atau terukur. Secara umum memang banyak yang memiliki sistem pengembangan karir yang jelas untuk para karyawannya, namun sebagian yang lain tidak memilikinya, salah satunya adalah YDSF Surabaya. Lembaga amil zakat nasional yang berpusat di Surabaya ini tidak memiliki pola pengembangan karir yang tersistem. Hal ini telah dibenarkan oleh Bapak Affi Nuthadian selaku manager HRD YDSF Surabaya.

YDSF Surabaya membagi status karyawan sesuai dengan surat keputusan tentang kepegawaian. Ketentuan pemberian gaji pokok dan tunjangan juga sudah ada. Akan tetapi, ketentuan untuk promosi atau kenaikan jabatan, mutasi, pemberian kompensasi atas prestasi yang dicapai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

oleh karyawan belum dibahas secara terperinci. Hal ini karena sistem karir yang berjalan di YDSF Surabaya masih bersifat kondisional, pengembangan SDI berjalan sesuai kondisi dan kebutuhan dari lembaga. Contohnya kenaikan jabatan, terjadi apabila lembaga memang membutuhkan dan perlu dilakukan perubahan. Kandidat yang akan dipilih pun berdasarkan rekomendasi dari para pimpinan, dengan memiliki riwayat kerja yang bagus dan benar-benar dianggap pantas dan layak mendapatkan jabatan tersebut. Kandidat yang akan dipromosikan diberikan percepatan dengan pelatihan-pelatihan yang dibutuhkan.[170]

Menurut Burhanudin Yusuf, pengembangan dalam rangka meningkatkan kualitas SDI dapat dilakukan dengan mengikuti pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan.[171] Pengembangan yang dilakukan oleh YDSF Surabaya dilakukan dengan mengadakan agenda khusus untuk semua karyawan, seperti kajian keilmuan, kajian pembenaran bacaan al-Qur'an, dan lain-lain. Sedangkan untuk pelatihan, YDSF Surabaya memberikan pelatihan secara formal dan bersifat kondisional saat ada kebutuhan yang mendesak.[172] Hal ini mengakibatkan informan yang memiliki semangat tinggi, lebih banyak berusaha secara mandiri dan mencari tantangan yang lebih di luar lembaga.

Kegiatan pengembangan yang dilakukan YDSF Surabaya sebagaimana dipaparkan di atas, sebenarnya sudah membuat informan lebih nyaman dalam menjalankan aktifitas pekerjaannya. Akan tetapi, tidak semua

---

[170] Ibid.

[171] Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* 134-135.

[172] Nurhadian, *Wawancara,* Surabaya, 19 Mei 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karyawan dapat berpartisipasi karena agenda ini tidak bersifat wajib, sehingga karyawan bebas untuk datang atau tidak dan tidak ada konsekuensi atau apresiasi kepada karyawan yang aktif berpartisipasi.[173] Tidak semua karyawan wajib berpartisipasi dalam kegiatan tersebut menandakan bahwa, manfaat dari kegiatan yang diadakan belum sepenuhnya bisa dirasakan oleh semua karyawan yang ada. Salah satu informan menyatakan, bahwa, sangat disayangkan sekali karena kesempatan untuk lebih baik ini masih belum sepenuhnya diikuti oleh semua karyawan, bahkan masih banyak atasan yang tidak ikut berpartisipasi. Padahal pemimpin adalah figur bagi bawahannya dalam segala tindak-tanduknya yang berhubungan dengan lembaga.[174]

Ketidakikutsertaan pimpinan telah menjadi contoh yang membawa pengaruh kurang baik di YDSF Surabaya. Berdasarkan pernyataan informan, masih ada karyawan yang bersikap kurang peduli terhadap kegiatan di lembaganya sendiri. Pimpinan yang bersikap kurang peduli terhadap kegiatan lembaga, maka bawahannya dapat menganggap bahwa sikap tidak peduli tersebut tidak ada masalah dan berpikir bahwa kegiatan lembaga kurang terlalu penting. Padahal kegiatan-kegiatan lembaga seperti ini menjadi salah satu faktor pembentuk budaya organisasi yang baik[175] dan dapat menambah keikatan karyawan dengan lembaga. Selain itu, kegiatan ini akan sulit untuk menjadi bahan evaluasi karena ada atau tidak adanya

---

[173] Ibid.

[174] Tur, *Wawancara*, Surabaya, 8 Mei 2020.

[175] Busro, *Teori-Teori Manajemen,* 12.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kegiatan tersebut dampaknya belum terlihat jelas dan belum bisa dijadikan sebagai penilaian progres kinerja karyawan.

Kurang adanya wadah untuk karyawan sebagaimana dikemukan informan dalam bab sebelumnya, telah membuat YDSF Surabaya kehilangan karyawan yang masih produktif. Ide dan gagasan informan yang tidak sepenuhnya menjadi pertimbangan dalam memutuskan masa depan lembaga, dan tidak terfasilitasinya kesempatan anak muda yang ingin berkembang, telah membuat informan merasa terabaikan. Semangat berkembang informan yang tinggi dan karir *plan* yang belum terpola sebagai sistem yang dijadikan pedoman dalam mengembangkan SDI yang ada, menyebabkan timbulnya *turnover intention* pada informan. Selain kenyamanan dalam bekerja, karir yang bagus dapat membantu karyawan untuk mendapatkan masa depan yang lebih baik, sehingga wajar apabila ketidakjelasan jenjang karir dapat memicu *turnover intention* pada informan, dan akhirnya lebih memilih untuk *turnover*.

B. Analisis *Turnover* di Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya

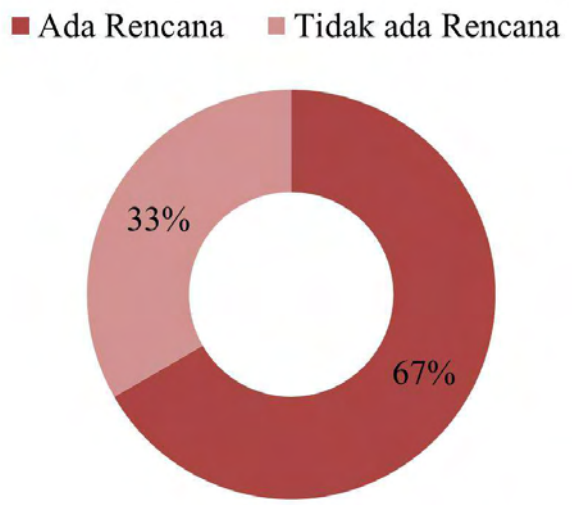
Seseorang dapat berhenti bekerja kapan saja dan dimana saja, dipaksa atau karena keinginan sendiri. Harapan yang belum sepenuhnya terpenuhi dan tidak adanya ikatan yang kuat dengan lembaga dapat menjadi awal mula munculnya *turnover intention*. Hal ini dapat menurunkan motivasi dan semangat kerja karyawan serta menjadi tidak nyaman lagi dalam bekerja. Berdasarkan hasil penelitian, semua informan penelitian mengajukan *turnover* karena keinginan sendiri tanpa ada paksaan dari lembaga atau sebab lainnya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan perhitungan tingkat *turnover* yang telah dipaparkan dalam bab sebelumnya, tingkat *turnover* di YDSF Surabaya termasuk kategori tinggi karena mencapai lebih dari 10% per tahun. Sebagaimana pengalaman informan, tingginya tingkat *turnover* yang terjadi di YDSF Surabaya sejak tahun 2017 ini telah mempengaruhi kinerja rekan kerja dan menyulitkan pihak HRD dengan adanya pengajuan *turnover* yang mendadak. Secara tidak langsung *turnover* telah membawa dampak negatif bagi lembaga dan mengganggu kestabilan aktifitas di lingkungan YDSF Surabaya, karena sulitnya mencari pengganti sesuai kriteria yang dibutuhkan lembaga.

Informan yang memutuskan *turnover* sebenarnya tidak sepenuhnya memiliki rencana yang akan dilakukan setelah *turnover*, sebagaimana gambar berikut ini:

Gambar 4.1
Jumlah Informan yang Memiliki Rencana dan Tidak Setelah *Turnover*



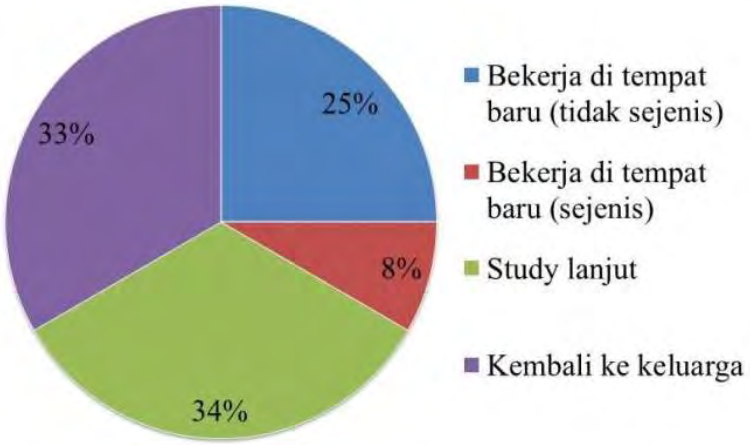
Berdasarkan gambar 4.1 di atas, sebanyak 67% informan memiliki *planning* atau rencana setelah *turnover* dari YDSF Surabaya, sedangkan 33% lainnya tidak. Rencana tersebut berdasarkan alasan informan saat mengajukan *turnover*. Alasan tersebut diantaranya adalah melanjutkan kuliah, bekerja di

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tempat lain dan urusan pribadi/keluarga, dengan porsi masing-masing sama, sebagaimana gambar berikut ini:

Gambar 4.2

Hal-Hal yang Dilakukan Informan Setelah Resmi *Turnover*



Secara umum berdasarkan gambar 4.2 di atas, beberapa hal yang dilakukan informan setelah resmi *turnover* dari YDSF Surabaya adalah:

a. 34% informan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.
b. 33% informan kembali ke keluarga karena tidak ada *planning*.
c. 25% informan bekerja di tempat kerja lain yang tidak sejenis.
d. 8% informan bekerja di tempat kerja lain yang sejenis.

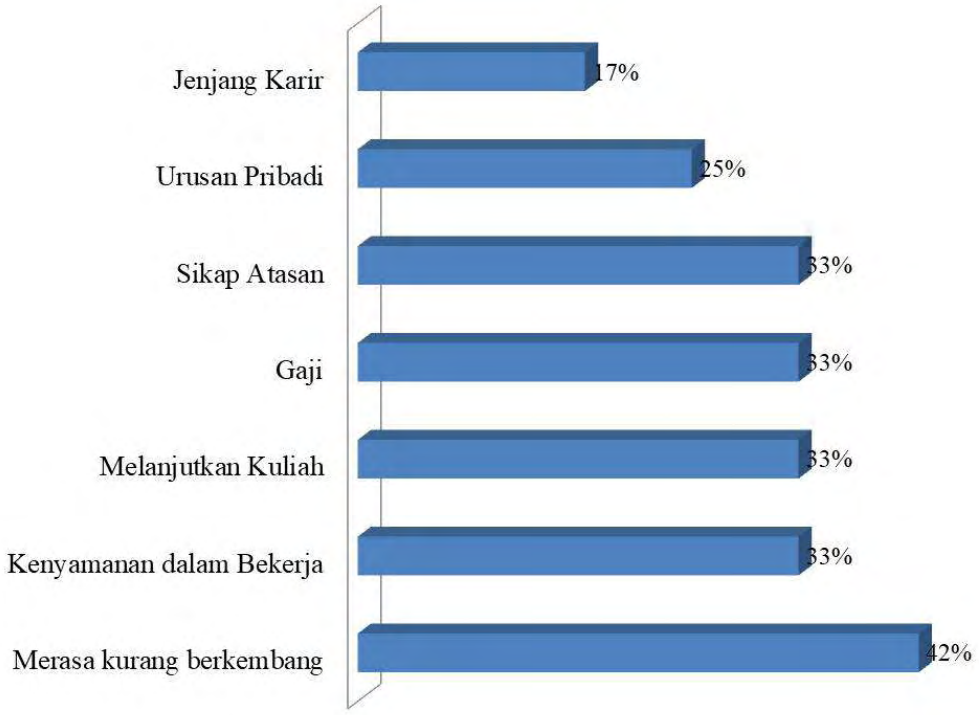
Turnover adalah hal yang biasa terjadi dan perusahaan tidak bisa menghindar karena sulitnya mendeteksi. Akan tetapi, *turnover* bisa diupayakan serendah mungkin dengan memperhatikan faktor-faktor yang memicu terjadinya *turnover intention* pada karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu, adanya *turnover intention* yang tinggi dapat membuka peluang *turnover* yang tinggi pula. Faktor pemicu *turnover intention* ini bisa dijadikan bahan evaluasi dalam pengelolaan MSDI yang lebih baik.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

C. Faktor-Faktor yang Menyebabkan Karyawan Memilih *Turnover*

Secara umum, informan melakukan *turnover* dari YDSF Surabaya karena faktor internal, eksternal, atau internal dan eksternal sekaligus. Sebanyak 92% informan mengajukan *turnover* karena faktor internal dan 58% informan juga memiliki faktor eksternal sebagaimana telah dipaparkan dalam bab sebelumnya. Jika dipersentasikan, faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

Gambar 4.3
Persentase Faktor-Faktor yang Menyebabkan Informan Memilih *Turnover*



Berdasarkan gambar 4.3 di atas, urutan faktor-faktor yang menyebabkan informan mengajukan *turnover* di YDSF Surabaya berdasarkan persentase terbagi menjadi 4 bagian, yaitu:

1. Faktor dengan persentase paling banyak adalah merasa kurang berkembang yaitu sebanyak 42%.
2. Faktor terbanyak kedua adalah kenyamanan dalam bekerja, melanjutkan kuliah, gaji, dan sikap atasan dengan persentase yang sama yaitu 33%.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

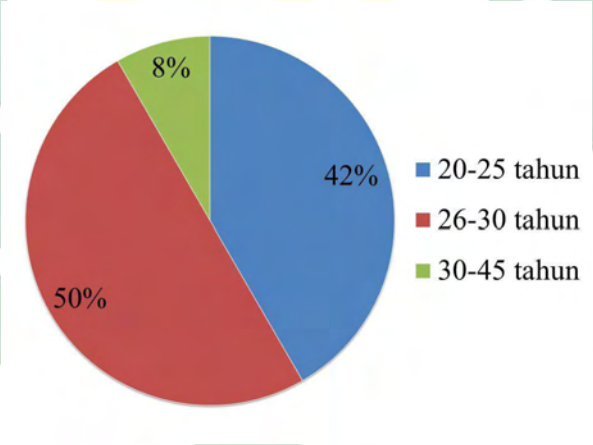
3. Faktor terbanyak ketiga adalah urusan pribadi dengan persentase 25%.
4. Faktor terbanyak keempat adalah jenjang karir dengan persentase 17%.

Berdasarkan faktor-faktor yang menyebabkan informan memilih *turnover* di atas, ada beberapa hal yang mempengaruhi terjadinya *turnover*[176] di YDSF Surabaya adalah:

1. Usia

Faktor usia adalah hal yang penting untuk diperhatikan. Usia muda atau usia produktif menjadikan seseorang lebih semangat daripada mereka yang berusia tua. Berdasarkan hasil penelitian, tingkat usia informan adalah sebagai berikut:

Gambar 4.4
Usia Informan



Berdasarkan data di atas, usia informan terbagi menjadi 3 kategori. Diantaranya adalah:

a. Usia 26-30 tahun dengan persentase 50%. Usia ini yang paling mendominasi yang artinya paling rentan melakukan *turnover*. Hal ini

[176] Sebagaimana faktor-faktor penyebaba *turnover* yang dikemukakan oleh Al Fadjar Ansory dan Meithiana Indrasari, yaitu usia, lama bekerja, tingkat pendidikan dan intelegensi, keikatan terhadap perusahaan, kepuasan kerja, dan budaya perusahaan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karena usia tersebut masih dalam tahap mencari pekerjaan yang tepat untuk dijalankan.

b. Usia 20-25 tahun dengan persentase 42%. Hal ini biasanya dialami oleh informan yang masih *fresh graduate* karena masih proses belajar untuk mencari peluang dan pengalaman pekerjaan.

c. Usia 30-45 tahun dengan persentase 8%. Usia yang matang untuk memilih dan menetapkan pekerjaan yang akan ditekuni untuk jangka panjang.

Usia sangat berpengaruh terhadap tingkat *turnover* di YDSF Surabaya. Berdasarkan hasil penelitian, 92% informan berusia 20-30 tahun. Informan usia ini paling rentan dan mendominasi dengan memilih *turnover* karena faktor eksternal seperti gaji, sikap atasan dan jenjang karir, sehingga membuat informan merasa kurang puas, kurang berkembang, tidak nyaman lagi dalam bekerja dan akhirnya lebih memilih mencari peluang di tempat lain.

Tingginya usia muda pada informan yang tidak sebanding dengan tingkat terpenuhinya harapan informan selama bekerja di YDSF Surabaya, menjadi bukti lemahnya loyalitas informan muda terhadap lembaga. Semakin banyak kesempatan di luar lembaga yang sesuai dengan harapan, maka akan semakin besar kemungkinan karyawan muda mencari peluang tersebut. Jika YDSF Surabaya kurang bisa mengakomodasi harapan karyawan, maka kemungkinan besar karyawan tersebut tidak akan bertahan lama.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Faktor usia memang sangat penting sebagai indikator tingkat kesetiaan karyawan,[177] karena usia dapat menentukan semangat kerja dan peluang kerja karyawan. Semangat yang tinggi yang diimbangi dengan peluang kerja bagus dapat menunjang kesempatan karir yang bagus pula. Usia juga dapat menunjukkan tingkat produktifitas seseorang, semakin muda maka kesempatan untuk lebih produktif akan semakin terbuka.

Sebagaimana karakteristik generasi Y, usia 20-30 tahun cenderung lebih memiliki keinginan yang tinggi untuk lebih berkembang dan lebih maju. Hal ini terbukti dengan pernyataan informan dalam bab sebelumnya, melanjutkan pendidikan atau mencari peluang untuk mendapatkan yang lebih baik. Keinginan tersebut yang memfasilitasi informan untuk mencari kesempatan di luar yang menurut informan lebih bagus, sehingga mau tidak mau akhirnya informan lebih memilih untuk *turnover.*

Banyak sekali peluang karir di luar yang memang dikhususkan untuk menarik mereka yang masih berusia muda. Lembaga harus bisa mengakomodasi dan menjadi wadah terbaik untuk karyawan muda agar kesempatan yang ada tidak menjadi peluang yang lebih menguntungkan bagi lembaga lain. Dengan demikian diharapkan karyawan muda bisa bebas menyalurkan ide dan gagasannya serta berupaya untuk memberikan kontribusi sebaik-baiknya demi mencapai tujuan bersama lembaga tempatnya bekerja.

---

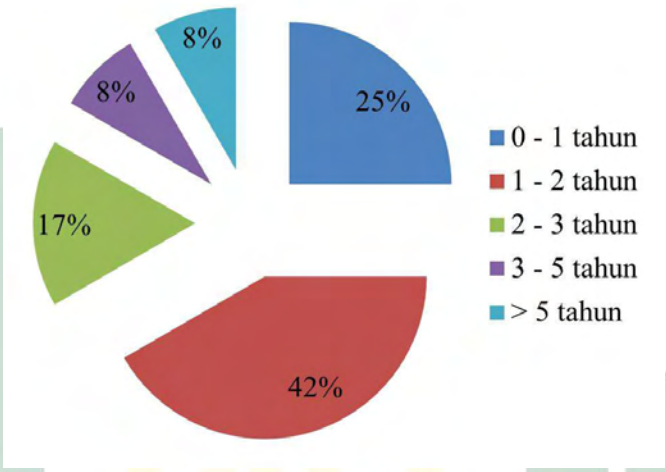
[177] Jobplanet, "Tingkat Kesetiaan Karyawan dari Berbagai Generasi di Dunia Kerja", dalam http://blog.id.jobplanet.com/tingkat-kesetiaan-karyawan-dari-berbagai-generasi-di-dunia-kerja/ (12 Maret 2020).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Lama Kerja

Masa kerja juga menjadi salah satu hal yang penting untuk diperhatikan di YDSF Surabaya. Lama masa kerja informan selama bekerja di YDSF Surabaya adalah sebagai berikut:

Gambar 4.5
Lama Kerja Informan di YDSF Surabaya



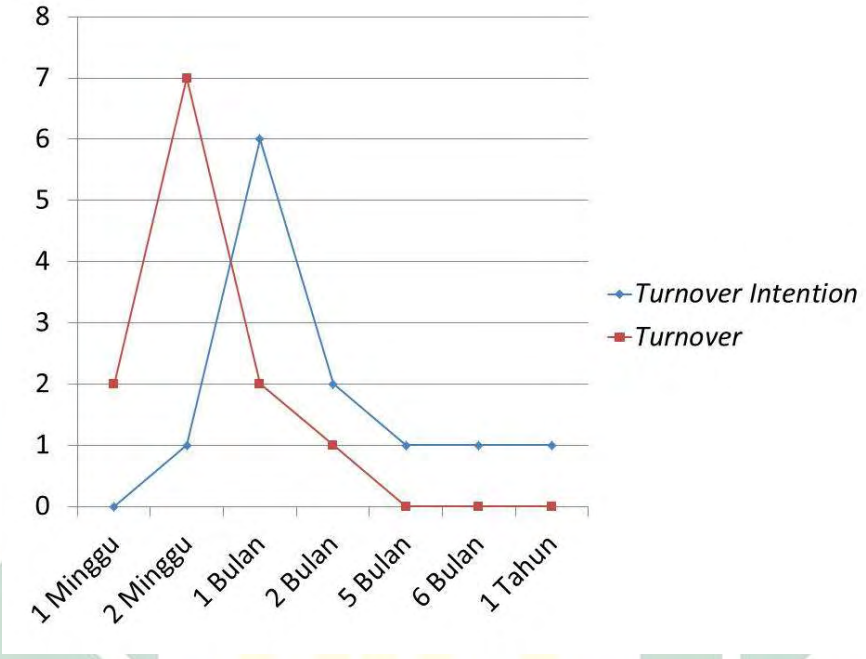
Berdasarkan gambar 4.5 di atas, lamanya informan bergabung di YDSF Surabaya dibedakan menjadi 5 bagian. Diantaranya adalah: *pertama*, paling lama informan bertahan sekitar 1-2 tahun dengan persentase 42%, *kedua,* informan yang bertahan antara 0-1 tahun mencapai 25%, *ketiga,* sebanyak 17% informan bertahan antara 2-3 tahun, *keempat,* informan bertahan sekitar 3-5 tahun dengan persentase 8%, dan *kelima,* informan yang bergabung di atas 5 tahun mencapai 8%.

Masa kerja antara 0 sampai 2 tahun di YDSF Surabaya menjadi masa kerja yang paling rentan terjadi *turnover.* Semakin pendek masa kerja maka akan semakin sering kemungkinan terjadi *turnover.* Hal ini tentu akan berpengaruh terhadap kinerja yang sudah ada, karena, sebagian informan juga merasa kurang nyaman bekerja ketika banyak karyawan yang keluar

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

masuk. Belum lagi karyawan yang mengajukan *turnover* dalam jangka waktu di bawah satu bulan, sebagaimana tabel berikut ini:

Gambar 4.6
Perbandingan Jangka Waktu *Turnover Intention* dan *Turnover* Informan



Berdasarkan gambar 4.6 di atas, tingginya tingkat *turnover* di YDSF Surabaya juga diikuti dengan *turnover intention* (keinginan untuk keluar) yang tinggi. Lebih dari 75% informan mengajukan *turnover* di bawah satu bulan, sedangkan 25% lainnya masih normal dan bahkan ada yang sampai dua bulan. Pengajuan *turnover* yang paling banyak terjadi adalah berjarak dua minggu dengan persentase lebih dari 50% informan telah melakukannya. Jangka waktu pengajuan *turnover* di bawah satu bulan perlu diperhatikan secara khusus oleh lembaga, karena dialami oleh mayoritas informan dan dapat menyulitkan manajemen.

Turnover intention adalah sebagai salah satu pemicu seseorang dalam mengambil keputusan *turnover*. *Turnover intention* yang terjadi pada informan memiliki tingkatan yang hampir sama dengan *turnover*. Artinya,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

keinginan untuk keluar pada informan juga bervariasi dan bisa terjadi dalam jangka waktu di bawah satu bulan. Berdasarkan data di atas, sebanyak 50% informan mengalami *turnover intention* dalam waktu satu bulan, sedangkan 50% lainnya dialami selama dua bulan dan bahkan bisa sampai satu tahun.

Sampai saat ini YDSF Surabaya tidak memiliki ketentuan khusus terkait pengajuan *turnover* dan tidak ada konsekuensi yang ditanggung bagi karyawan *turnover* yang menyulitkan lembaga. Hal ini dapat merugikan lembaga dalam jangka panjang karena potensi pengajuan mendadak akan semakin mungkin terjadi jika tidak segera diantisipasi. Sebagai karyawan yang baik, seyogyanya tidak hanya memikirkan kebaikan untuk dirinya sendiri,[178] karena efek dari pengajuan yang terlalu singkat dapat menyulitkan dan bahkan bisa merugikan tempat kerjanya.

3. Tingkat Pendidikan dan Intelegensi

Banyak informan yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Sebagaimana telah dijelaskan dalam bab sebelumnya, bahwa sekitar 33% informan memilih *turnover* karena alasan melanjutkan kuliah dan mendapatkan beasiswa. Hal ini menunjukkan bahwa keinginan untuk berkembang dan belajar lebih dari informan masih tinggi, terlebih lagi mayoritas informan masih berusia di bawah 30 tahun.

Berdasarkan penelitian terdahulu, tingkat pendidikan dan intelegensi seseorang dapat membantu menyelesaikan pekerjaan dan berpengaruh

[178] Sebagaimana dalam al-Qur'an surah Al-Buruj ayat 11 dan surah Al-Bayyinah ayat 7 bahwa kriteria pekerja mukmin yang baik seharusnya dapat memberikan manfaat untuk sekitarnya dan bukan menambah kesulitan pada yang lain.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terhadap keputusan *turnover*.[179] Berdasarkan hasil penelitian, informan terbagi menjadi dua kategori, yaitu:

a. Intelegensi tinggi. Informan ini cenderung merasa pekerjaannya masih tidak sesuai dengan apa yang didapatkan. Seringkali merasa pekerjaannya terlalu mudah dan cepat selesai sehingga lebih banyak waktu yang menganggur. Hal ini telah memicu terjadinya kejenuhan atau kebosanan pada informan sehingga terkesan kurang tantangan. Informan kategori ini memiliki potensi *turnover* yang lebih tinggi karena cenderung lebih mudah untuk *turnover* untuk mencari yang lebih cocok dengan keinginannya dan mengalami *turnover intention* yang lebih singkat.
b. Intelegensi yang tidak terlalu tinggi. Informan ini cenderung merasa kesulitan dan bingung dalam menyelesaikan pekerjaan, terutama ketika dipindahkan ke bidang lain yang kurang sesuai keinginan atau keahlian karena terjadi rotasi atau *turnover* karyawan. Informan kategori ini memiliki potensi *turnover* yang lebih rendah karena cenderung memilih bertahan untuk sementara dan mengalami *turnover intention* yang lebih lama.

YDSF Surabaya dapat memetakan karyawan berdasarkan pendidikan dan intelegensi karyawan. Penentuan posisi dan pembagian pekerjaan sesuai dengan pemetaan ini membantu lembaga menjadi lebih efektif dan efisien serta karyawan yang bersangkutan bisa bekerja dengan nyaman sesuai dengan kemampuannya.

---

[179] Ferry Novliadi, *"Intensi Turnover Karyawan Ditinjau dari Budaya Perusahaan dan Kepuasan Kerja"* (Medan: Universitas Sumatera Utara, 2008), 12.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Keikatan terhadap Lembaga

Adanya *turnover intention* juga harus menjadi perhatian khusus setiap lembaga agar tidak sampai terjadi *turnover* dan menimbulkan kerugian baik materil maupun non materil. Secara umum hal ini wajar terjadi, akan tetapi lembaga harus memiliki cara tersendiri untuk meminimalisir agar hal buruk dikemudian hari tidak sampai terjadi. Salah satunya meningkatkan loyalitas karyawan dengan meningkatkan kesesuaian antara langkah lembaga dengan harapan karyawan. Karyawan yang merasa harapannya sudah sepenuhnya terpenuhi adalah tanda bahwa karyawan tersebut memiliki kesan positif dan loyalitas terhadap lembaga. Karyawan yang loyal artinya telah memiliki kedekatan dan keterikatan dengan lembaga. Memiliki karyawan yang loyal sangat bagus dalam menggapai visi misi lembaga, mengingat sulitnya mencari karyawan yang loyal terhadap pekerjaannya dikondisi saat ini.

Tingkat *turnover* yang melebihi 10% per tahun di YDSF Surabaya menandakan bahwa tingkat keikatan karyawan terhadap lembaga masih rendah. Keikatan terhadap lembaga dapat dilihat dari semakin kecilnya karyawan yang berpindah pekerjaan atau lembaga lain.[180] Berdasarkan hasil penelitian, informan yang berpindah pekerjaan atau lembaga lain mencapai 33%. Selain itu, keikatan karyawan terhadap lembaga juga dapat dilihat dari jangka waktu pengajuan *turnover* di bawah satu bulan yang mencapai 75% dari informan juga telah menyebabkan kesulitan bagi lembaga untuk mencari pengganti.

[180] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

YDSF Surabaya harus membangun ikatan yang lebih erat dengan karyawan yang ada, khususnya bagi karyawan yang berusia muda dan bergabung di bawah 2 tahun. Hal ini dapat membantu karyawan agar memiliki keikatan secara emosional dengan lembaga. Semakin memiliki ikatan yang kuat terhadap lembaga maka potensi *turnover* akan semakin rendah, dan sebaliknya semakin rendah ikatan karyawan dengan lembaga maka potensi *turnover* akan semakin tinggi.[181]

5. Kepuasan Kerja

Informan yang mengajukan *turnover* dari YDSF Surabaya salah satunya disebabkan karena mengalami masalah dengan kepuasan kerja. Aspek kepuasan kerja dapat ditemukan berhubungan dengan gaji, jenjang karir, promosi, kondisi kerja, rekan kerja, manajemen dan lain-lain.[182] Penawaran gaji dibawah standar yang diharapkan oleh informan telah membuat informan menerima kontrak hanya sebagai pengisi kekosongan sebagaimana dialami oleh informan Anis, sehingga ketika mendapatkan tempat yang sesuai harapan akan langsung mengajukan *turnover.* Selain itu, ketentuan promosi dan jenjang karir yang tidak dikomunikasikan secara terbuka sejak awal bekerja membuat sebagian informan merasa jenuh dengan pekerjaan yang monoton, kurang ada tantangan, dan merasa dirinya tidak ada perkembangan. Kondisi kerja yang kurang stabil karena sering terjadi *turnover* juga telah mengganggu kinerja karyawan. Berdasarkan pernyataan informan, 75% informan memiliki faktor penyebab *turnover*

[181] Ansory dan Meithiana, *Manajemen*, 354.

[182] Ilham Akhsanu Ridlo, "*Turn Over Karyawan; Kajian Literatur"* Surabaya: PHMovement Publication, 2012), 18.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karena merasa kurang berkembang, gaji, jenjang karir, sikap atasan, dan kenyamanan dalam bekerja.

Tidak adanya tindak lanjut dari ide dan gagasan, dapat membuat karyawan muda berpikir ulang untuk tetap bertahan atau tidak. Sebagian informan menyatakan bahwa wadah atas ide dan gagasan anak muda di YDSF Surabaya masih kurang. Hal ini juga telah membuat sebagian informan merasa kinerjanya terbatas hanya sesuai intruksi atasan dan peraturan dari lembaga, kurang inovasi dan dapat mematikan kreatifitas karyawan jika terus menerus terjadi.[183]

6. Budaya Perusahaan

Budaya organisasi yang berjalan di YDSF Surabaya sama halnya dengan budaya organisasi lainnya. Diantaranya seperti penggunaan status kepegawaian, jam kerja, hari libur dan peraturan-peraturan lainnya. Ada pula kegiatan-kegiatan yang diadakan khusus untuk semua karyawan oleh pihak HRD YDSF Surabaya, akan tetapi, menurut keterangan dari pihak HRD, persentase kehadiran karyawan masih minim karena kegiatan ini tidak bersifat wajib.[184] Tugas dan kepentingan karyawan yang berbeda-beda menyebabkan waktu luang karyawan juga berbeda, oleh karena itu, tidak semua karyawan bisa menghadiri kegiatan dalam waktu yang bersamaan. Ketentuan kehadiran juga bersifat bebas, tanpa harus mengajukan ijin jika tidak bisa mengikuti kegiatan, dan tidak ada apresiasi khusus atas karyawan yang bisa mengikuti kegiatan. Sehingga mengikuti atau tidak mengikuti

[183] Tur, *Wawancara*, Surabaya, 8 Mei 2020.

[184] Affi Nurhadian, *Wawancara*, Surabaya, 19 Mei 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kegiatan terkesan sama saja. Tingkat keikutsertaan karyawan seharusnya menjadi salah satu syarat keberhasilan kegiatan, sehingga kekompakan dan kepedulian karyawan dapat dilihat dari seberapa banyak karyawan mengikuti kegiatan dan program di tempat kerja.

Perlakuan atasan terhadap bawahan dapat mempengaruhi kinerja karyawan, karena atasan adalah pimpinan tim yang menjadi contoh dan mengajak anggota timnya untuk mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin tim harus peduli dan memperlakukan anggota timnya dengan baik. Kurangnya perhatian atasan di YDSF Surabaya dalam mengajak timnya agar lebih peduli dengan kegiatan-kegiatan lembaga dapat menjadikan karyawan bersikap tidak peduli terhadap lembaga.

Komunikasi yang terbuka dan kepercayaan pada bawahan adalah salah satu karakteristik budaya organisasi.[185] Namun, hal ini masih belum sepenuhnya dirasakan oleh informan selama bekerja di YDSF Surabaya. Sebagian informan menyatakan bahwa ide dan gagasan yang mereka sampaikan masih sebagian kecil yang terealisasi, dan disetujui hanya berdasarkan keputusan atasan. Bahkan terkadang informan menganggap bahwa kreatifitas mereka menjadi terbatas karena masih terlalu tergantung dengan keputusan atasan yang belum tentu menguntungkan untuk perkembangan lembaga.[186] Sekitar 33% informan menjadikan sikap atasan sebagai faktor penyebab *turnover*.

---

[185] Ansory dan Meithiana, *Manajemen*, 341.

[186] Tur, *Wawancara*, Surabaya, 8 Mei 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Sistem rekruitmen yang dijalankan di YDSF Surabaya sama seperti yang dilakukan di lembaga-lembaga lain pada umumnya. Tahapan yang dijalankan dalam proses rekruitmen mulai dari identifikasi kebutuhan sampai karyawan resmi diterima sebagai karyawan baru dengan jangka waktu sesuai dengan tingkat kebutuhan lembaga. Pengembangan yang dilakukan berupa kegiatan kajian kelilmuan, belajar al-Qur'an, tadarus dan olahraga bersama, namun, kegiatan ini tidak bersifat wajib, sehingga karyawan yang berpartisipasi masih minim. Sedangkan untuk pengembangan karir belum berpola dan tersistem. Sistem yang dijalankan YDSF Surabaya disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan lembaga. Jika mengharuskan adanya perubahan posisi atau jabatan, maka dilakukan percepatan bagi calon kandidat agar layak dan pantas menerima perubahan tersebut.

Tingkat *turnover* yang terjadi di YDSF Surabaya sejak tahun 2017 termasuk kategori tinggi karena lebih dari 10% per tahun. *Turnover* terjadi karena adanya ketidaksesuaian harapan informan dengan hasil yang didapatkan selama bekerja. Karyawan mengajukan *turnover* karena alasan pribadi atau keluarga, melanjutkan kuliah atau mendapatkan pekerjaan di tempat lain. Jangka waktu pengajuan *turnover* dan *turnover intention* yang dialami informan mayoritas di bawah 1 bulan, sehingga pihak HRD YDSF Surabaya kesulitan mencari pengganti yang memiliki potensi sesuai kriteria yang dibutuhkan lembaga dalam waktu yang relatif pendek.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Faktor-faktor yang mendorong informan dalam memilih keputusan *turnover* dari YDSF Surabaya terbagi menjadi dua, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor-faktor tersebut secara berurutan adalah merasa kurang berkembang (42%), kenyamanan dalam bekerja (33%), melanjutkan kuliah (33%), gaji (33%), sikap atasan (33%), urusan pribadi (25%), dan jenjang karir (17%). Selain itu, faktor-faktor lain yang menjadi penyebab *turnover* di YDSF Surabaya adalah usia karyawan yang masih dibawah 30 tahun, lemahnya keikatan karyawan terhadap lembaga, minimnya kepuasan kerja karyawan, masa kerja karyawan di bawah 2 tahun, tingkat pendidikan dan intelegensi karyawan, dan ketidaksesuaian budaya kerja.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dalam penelitian ini, saran yang dapat diajukan adalah:

1. Untuk lembaga, hendaknya memperhatikan faktor-faktor yang memicu *turnover* sebagai bahan dalam merencanakan dan memperbaiki sistem MSDI. Pengembangan dan pelatihan yang terencana dengan baik sangat bagus untuk meningkatkan potensi dan mengukur kinerja SDI yang ada agar lebih efektif dan efisien. Selain itu, pimpinan harus menjadi contoh aktif dengan mengikuti dan mengajak bawahannya untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan yang diadakan oleh lembaga untuk membantu meningkatkan ikatan yang lebih dekat antar karyawan dan lembaga. Hal ini karena lembaga lebih membutuhkan karyawan yang dapat memberikan manfaat jangka panjang, bukan karyawan yang mudah melakukan *turnover,* sehingga perlu menetapkan strategi khusus untuk meminimalisir *turnover.*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Untuk karyawan, hendaknya keputusan untuk *turnover* dipertimbangkan dengan baik dan tidak terburu-buru, sehingga tidak sampai menyulitkan atau bahkan merugikan lembaga.
3. Bagi penelitian selanjutnya, penelitian ini dapat dijadikan acuan dalam penelitian selanjutnya dan hendaknya dapat menemukan faktor-faktor lain yang dapat memicu terjadinya *turnover* selain faktor-faktor yang sudah disebutkan di atas, di tempat yang berbeda.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR PUSTAKA

A, *Wawancara*, Surabaya, 6 Mei 2020.

Afrizal. *Metode Penelitian Kualitatif: Sebuah Upaya Mendukung Penggunaan Penelitian Kualitatif dalam Berbagai Disiplin Ilmu.* Jakarta: Rajawali Pers, 2016.

Al Falah, Yayasan Dana Sosial. "Inspirasi Keluarga Peduli" *Majalah Al Falah Edisi 384* (Surabaya, Maret 2020), 34.

Almanshur, Djunaidi Ghony. Fauzan. *Metodologi Penelitian Kualitatif,* Cetakan Ke-1. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.

Amir, *Wawancara*, Surabaya, 7 Mei 2020.

Andini, Rita. "Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention; Studi Kasus pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang." (Tesis -- Universitas Diponegoro, 2006).

Anis, *Wawancara*, Surabaya, 6 Mei 2020.

Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik.* Jakarta: Rineka Cipta, 2010.

Busro, Muhammad. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Prenadamedia Group, 2018.

Dayat, *Wawancara*, Surabaya, 6 Mei 2020.

Dewi, Ni Kadek Candra Pradnya. "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention yang Dimediasi Dengan Komitmen Organisasi pada Karyawan Nusa Penida *Beach Inn." Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*. Vol. 9. No. 2 (2017), 527.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Fatimah, *Wawancara*, Surabaya, 7 Mei 2020.

Fatmawati, Ehta. *Wawancara.* Surabaya, 18 Maret 2020.

Firdaus, Ahmad. "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention (Studi pada Karyawan Perusahaan Jasa Multi Finance di Kota Jambi." *Jurnal of Economics and Business*. Vol. 1. No.1 (September, 2017), 1-2.

Gunawan, Eddy M Sutanto. Carin. "Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Turnover Intentions*." Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*. Vol. 4. No. 1 (April, 2013), 76.

Halimsetiono, Elita. "Peningkatan Komitmen Organisasi untuk Menurunkan Angka Turnover Karyawan." *Jurnal Kesehatan Masyarakat Nasional.* Vol. 8. No. 8 (Mei, 2014), 340.

Hardana, H Ali. Manajemen Sumber Daya Insani. *Jurnal Al-Masharif.* Vol. 3. No. 1 (Januari-Juni, 2015), 115-117.

Hasanah, Iswatul. "Pemberdayaan Anak Yatim Melalui Program Santunan Kambing oleh Yayasan Dana Sosial Al Falah Sidoarjo." (Tesis – Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2019).

Herdiansyah, Haris. *Wawancara, Observasi, dan Focus Group sebagai Instrumen Penggalian Data Kulitataif.* Jakarta: Rajawali Pers, 2013.

Herudiansyah, Gumar. "Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keinginan Pindah Kerja (Turnover/ Intention to Leave) Karyawan pada Perusahaan Swasta Kabupaten Sukoharjo." (Tesis -- Universitas Muhammadiyah, Surakarta, 2016).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hidayati, Adi Irawan Setiyanto. Selvi Nuru. "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention." *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*. Vol. 5. No. 1 (Juli, 2017), 105.

Indrasari, Al Fadjar Ansory. Meithiana. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Sidoarjo: Indomedia Pustaka, 2018.

Indrayani, Susila. "Analisis Faktor-faktor yang Berhubungan dengan Keinginan Pindah Kerja Perawat Rumah Sakit X Balikpapan Tahun 2014." *Jurnal ARSI* (2016), 150.

Indri, *Wawancara*, Surabaya, 7 Mei 2020.

Jaka, *Wawancara*, Surabaya, 8 Mei 2020.

Jobplanet. "Tingkat Kesetiaan Karyawan dari Berbagai Generasi di Dunia Kerja." Dalam http://blog.id.jobplanet.com/tingkat-kesetiaan-karyawan-dari-berbagai-generasi-di-dunia-kerja/ (12 Maret 2020).

Kusumastuti, Ratih Puspita. *Wawancara*. Surabaya, 17 Maret 2020.

Lestari, Citra Unik Mayasari. Irma. "Peranan Departemen Personalia dalam Mengurangi Jumlah Karyawan Resign di The Westlake Resort Yogyakarta." *Journal of Tourism and Economic.* Vol. 1 No. 2 (2018), 83.

Lestari, Nurni Arrina. *Manajemen Sumber Daya Manusia & Perilaku Organisasional*. Dalam *Bunga Rampai Magister Manajemen UMY,* ed. Heru Kurnianto Tjahjono. Yogyakarta: Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, 2017, 113-114.

Machdum, Sari Viciawati. "Upaya Peneguhan Eksistensi Lembaga Amil Zakat sebagai Salah Satu Bentuk Faith Based Organization di Indonesia." *Jurnal Ilmu Kesejahteraan Sosial*. Vol. 2. No. 1 (Juni, 2013), 26.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Mardiana, Inge. dkk. "Hubungan Kepuasan Kerja dengan Turnover Intentions pada Perawat Rumah Sakit Dhuafa." *Jurnal Manajemen IKM*. Vol. 9. No. 2 (September, 2014), 119.

Mawar, *Wawancara*, Surabaya, 6 Mei 2020.

Melati, *Wawancara*, Surabaya, 7 Mei 2020.

Menik, Tasnim Nikmatullah Realita. Kasribening. "Membedah Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengelolaan Dana Ziswaf oleh Lembaga Amil Zakat; Sebuah Kajian Konseptual." *Seminar Nasional & Call For Paper.* Malang: FEB Unikama (2017), 435.

Novliadi, Ferry. *Intensi Turnover Karyawan Ditinjau dari Budaya Perusahaan dan Kepuasan Kerja*. Medan: Universitas Sumatera Utara. 2008.

Nurdiani, Nina. "Teknik Sampling Snowball dalam Penelitian Lapangan." *ComTech.* Vol. 5. No. 2 (Desember, 2014), 1113.

Nurhadian, Affi. *Wawancara*. Surabaya, 7 April 2020.

_____. *Wawancara*. Surabaya, 19 Mei 2020.

Oki, *Wawancara*, Surabaya, 7 Mei 2020.

Putri, Novia Annisa. dkk. "Pengaruh Kohesivitas dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan." *Jurnal Manajemen dan Organisasi (JMO).* Vol. 9. No. 1 (April, 2018), 35.

RI, Departemen Agama. *Al Qur'an dan Terjemahnya*. Bandung: Sygma, 2010.

Ridlo, Ilham Akhsanu. *Turn Over Karyawan; Kajian Literatur.* Surabaya: PHMovement Publication. 2012.

Sinambela, Lijan Poltak. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara, 2019.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Siswanto, Agus dkk. *HRD Syariah; Teori dan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah.* Jakarta: Gramedia, 2020.

Siwi, Giovano. dkk. "Pengaruh Kepuasan Gaji, Promosi Jabatan,Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Karyawan RSU Gmim Pancaran Kasih Manado." *Jurnal Emba.* Vol. 4. No. 4 (Desember 2016), 941.

Statistik, Badan Pusat. *Statistik Gender Tematik: Profil Generasi Milenial Indonesia.* t.t.: Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak. 2018.

Subudi, Ni Kadek Novalia Citra Dewi. Made. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention pada CV. Gita Karya Persada Denpasar." *E-Jurnal Manajemen Unud*. Vol. 4. No. 12 (2015), 4219.

Suhanto, Edi. "Pengaruh Stres Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening, Studi di Bank Internasional Indonesia." (Tesis -- Universitas Diponegoro, 2009).

Suharsaputra, Uhar. *Metode Penelotian; Kuantitatif, Kualitatif dan Tindakan.* Bandung: PT. Refika Aditama, Cetakan Ketiga, 2018.

Surat Keputusan Ketua Pengurus Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya No. 0013/SKG/YDSF/I/2014 Tentang Aturan Hari dan Jam Kerja Karyawan.

Surat Keputusan Pembina Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya No. 045/Skep/YDSF/I/2013 tentang Peraturan Kepegawaian.

Surya, *Wawancara*, Surabaya, 7 Mei 2020.

Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Prenadamedia Group, 2019.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tur, *Wawancara*, Surabaya, 8 Mei 2020.

Wahyuni, Ana Sri dkk. "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention (Keinginan Berpindah) Karyawan pada Perusahan Jasa Konstruksi." *Jurnal Rekayasa Sipil.* Vol. 8. No. 2 (2014), 89.

Wibawa, K. Ayu Budiastiti Purnama Dewi. I Made Artha. "Pengaruh Stres Kerja pada Turnover Intention yang Dimediasi Kepuasan Kerja Agen AJB Bumiputera 1912." *E-Jurnal Manajemen Unud*. Vol. 5. No. 6 (2016), 3560.

Widodo, Rohadi. "Analisis Pengaruh Keamanan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan Outsourcing; Studi pada PT. PLN Persero APJ Yogyakarta." (Tesis -- Universitas Diponegoro, 2010).

Wikipedia.org. diakses pada 11 Juli 2020, 21:44 WIB.

Winarni, Endang Widi. *Teori dan Praktik Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, PTK, R and D.* Jakarta: Bumi Aksara, 2018.

Witasari, Lia. "Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intentions; Studi Empiris pada Novotel Semarang." (Tesis -- Universitas Diponegoro, 2009).

Questibrilia, Bivisyani. "Etos Kerja, *Human Resource*" dalam https://www.jojonomic.com/blog/menghitung-trurnover-rate-karyawan/ (18 Oktober 2019), di akses pada 26 Juli 2020, 12:21.

Ydsf.org. di akses pada 10 Mei 2020, 21:22 WIB.

Yusuf, Burhanuddin. *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah.* Jakarta: Rajawali Pers, 2016.

.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id