

## Proses Sosialisasi dan Keluar Karyawan Perusahaan: Tinjauan pada Fenomena *Turnover*

Nurjannatin Aliya Albany Tanjung<sup>1</sup>, Farina Islami<sup>2</sup>

Departemen Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Gadjah Mada

nurjannatinaliyaalbanytanjung@mail.ugm.ac.id<sup>1</sup>, farinaislami@mail.ugm.ac.id<sup>2</sup>

**ABSTRAK:** *Turnover* merupakan suatu keadaan ketika karyawan memutuskan untuk keluar dan tidak lagi melibatkan diri dengan perusahaan. Peningkatan persentase *turnover* yang terjadi di Indonesia perlu mendapatkan perhatian dikarenakan dapat memberikan pengaruh baik pada individu maupun perusahaan yang terlibat. Penelitian ini berupaya mengeksplorasi fenomena tersebut dengan melakukan wawancara mendalam pada dua informan dengan pengalaman lebih dari tiga kali *turnover* dari suatu perusahaan menggunakan *socialization process* dan *exit process* dari Miller serta Jablin dan Putnam. Hasil dari penelitian menyatakan bahwa keberhasilan proses sosialisasi dapat mengurangi *turnover intention* karyawan, di antaranya melalui pengumpulan informasi secara mendalam oleh individu terkait, keterbukaan informasi dan penyelenggaraan program pelatihan atau pendampingan oleh perusahaan. Hal ini dapat meminimalisir *culture shock* yang terjadi, meminimalisir ekspektasi individu pada perusahaan maupun sebaliknya, membangun lingkungan yang cenderung nyaman, memudahkan karyawan dan perusahaan berasimilasi, serta meningkatkan komitmen karyawan sehingga dapat menekan *turnover intention* pada karyawan.

**Kata kunci:** karyawan, proses keluar, proses sosialisasi, *turnover*, fenomenologi

**ABSTRACT:** *Turnover* is a situation when an employee decides to exit and is no longer involved with the company. The increase in turnover percentage that occurs in Indonesia needs attention because it can have an impact on both the individuals and companies involved. This research seeks to explore this phenomenon by conducting in-depth interviews with two sources with experience of more than three company turnovers uses the theory of socialization process and exit process from Miller, Jablin and Putnam. The results of this research state that success in the socialization process can reduce employee turnover intention, including through collecting in-depth information by relevant individuals, disclosure of information and organizing training or mentoring programs by the company. This can minimize culture shock that occurs, minimize individual expectations of the company and vice versa, build an environment that tends to be comfortable, make it easier for employees and the company to assimilate, and increase employee commitment so that it can reduce employee turnover.

**Keywords:** employee, exit process, socialization process, turnover, phenomenology

## PENDAHULUAN

*Turnover intention* merupakan niat atau kecenderungan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dari perusahaannya secara sukarela atas keinginan pribadi. Konsep ini didasarkan pada pemahaman bahwa *turnover* mengacu pada keluarnya seorang karyawan dari organisasi secara sukarela, sementara *intention* mewakili keinginan atau rencana individu untuk terlibat dalam perilaku tersebut. Dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* adalah hasrat atau niatan yang disadari dan disengaja dari seorang karyawan untuk mencari pekerjaan di tempat lain atau meninggalkan pekerjaan saat ini (Ardan & Jaelani, 2012).

Fenomena *turnover* ini sedang marak terjadi di Indonesia. Berdasarkan data dari Kementerian Ketenagakerjaan RI, tingkat **turnover** karyawan di Indonesia pada tahun 2023 mencapai 13,6%, naik dari 10,3% di tahun 2022. Hal ini tentunya perlu untuk dijadikan perhatian penting bagi pihak yang memiliki keterlibatan, baik individu maupun perusahaan. Tingginya tingkat *turnover* karyawan dapat menurunkan produktivitas perusahaan karena proses adaptasi dan pembelajaran karyawan baru membutuhkan waktu (Mobley, 1982). *Turnover* yang tinggi juga akan meningkatkan biaya rekrutmen, seleksi, dan pelatihan karyawan baru bagi perusahaan (Hom & Griffeth, 1995). Selain itu, hilangnya pengetahuan, keahlian, dan pengalaman karyawan yang kompeten dapat mengganggu kelangsungan layanan dan operasional perusahaan (Egan et al., 2004). Lebih lanjut, tingginya *turnover* dapat menurunkan moral dan motivasi karyawan yang masih bertahan, serta memberikan citra negatif perusahaan di mata publik (Tett & Meyer, 1993).

Faktor-faktor yang menjadi penyebab *turnover* antara lain kurangnya kepuasan kerja, ketidaksesuaian harapan dengan realitas, rendahnya komitmen organisasi serta faktor individu seperti pengalaman kerja, pendidikan, status perkawinan dan usia (Ilham, 2012). Gilmer berpendapat bahwa karyawan muda memiliki tingkat *turnover* yang cenderung tinggi karena mereka masih memiliki keinginan untuk mencoba-coba berbagai pekerjaan atau organisasi kerja dalam upaya mendapatkan keyakinan diri yang lebih besar melalui 'coba-coba' tersebut. Selain itu, karyawan yang lebih muda umumnya memiliki lebih banyak kesempatan untuk

mendapatkan pekerjaan baru dan juga memiliki tanggung jawab terhadap keluarga yang lebih kecil, sehingga hal ini mempermudah mobilitas pekerjaan mereka.

Faktor lainnya berdasarkan studi yang dilakukan oleh lembaga penelitian HR Indonesia, menyatakan bahwa tingginya tingkat *turnover* juga dipengaruhi oleh kurangnya transparansi dan komunikasi dari pihak manajemen kepada karyawan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fitriani dan Prisanto (2022) yang menyebutkan bahwa terdapat pengaruh yang kuat antara komunikasi organisasi dengan variabel *turnover intention*. Karyawan yang mengalami *turnover* memiliki beberapa indikasi yaitu absensi yang meningkat, mulai malas bekerja, peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja, peningkatan terhadap protes pada atasan, dan perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya (Sopiah & Sangadji, 2018).

Jika dilihat dari sudut pandang komunikasi organisasi, Jablin dan Putnam (2001) yang kemudian tulisannya dikembangkan oleh Miller (2014) menyatakan adanya suatu proses penting yang perlu dilalui oleh karyawan maupun perusahaan ketika akan saling berkaitan. Proses tersebut adalah proses sosialisasi. Proses sosialisasi ini merupakan proses pengenalan antara individu dan perusahaan. Dalam proses ini terjadi pertukaran informasi yang penting bagi individu maupun perusahaan. Proses ini dapat menentukan apakah individu tersebut akan bergabung, kemudian bersentuhan langsung dan membaur dengan perusahaan tersebut atau memilih untuk tidak terlibat atau keluar dari perusahaan tersebut. Begitu pula dengan perusahaannya, melalui proses ini dapat menentukan apakah perusahaan akan melibatkan individu ini atau tidak.

Ketika proses sosialisasi berhasil individu tersebut dinyatakan telah berasimilasi dengan perusahaan. Namun ketika proses sosialisasi dikatakan tidak berhasil, ketika perusahaan maupun individu memutuskan untuk tidak saling terlibat lagi. Proses ketika individu tidak lagi terlibat dengan perusahaan disebut dengan proses keluar (*exit process*). Baik individu maupun perusahaan akan sama-sama merasakan dampak dari ketidakterlibatan ini lagi (Jablin dan Putnam, 2001). Faktor penyebabnya bisa karena berbagai hal, baik

secara demografi, geografi, sosial, maupun ekonomi (Miller, 2014). Turnover juga merupakan salah satu contoh dari proses tidak terlibatnya lagi seorang individu dengan perusahaan.

Baik proses sosialisasi maupun proses keluar atau tidak terlibatnya seorang individu dari suatu organisasi atau perusahaan memiliki beberapa fase yang telah dijabarkan oleh Jablin dan Putnam (2001) juga Miller (2014) dalam tulisannya. Dalam setiap fase, komunikasi memiliki peranan yang paling penting karena adanya proses pertukaran informasi, negosiasi, dan sebagainya (Miller, 2014). Fase-fase yang telah dijabarkan ini merupakan fase yang dianggap “ideal” dan tentunya memberikan kebermanfaatan baik bagi perusahaan maupun individu yang terlibat. Fase-fase dalam proses sosialisasi dan proses keluar atau tidak terlibat dalam organisasi atau perusahaan itulah yang menjadi landasan teoritik tulisan ini. Penulis berupaya untuk mengeksplorasi relevansi dari setiap proses, baik proses sosialisasi maupun proses keluar organisasi dengan kondisi terkini, khususnya yang berkaitan dengan *turnover* di Indonesia. Eksplorasi ini dilakukan dengan menggunakan metode fenomenologi.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Proses Sosialisasi Organisasi

Proses sosialisasi organisasi merupakan proses di mana seorang individu atau dalam konteks ini adalah karyawan mempelajari suatu organisasi, menyesuaikan diri dengan budaya dan norma organisasi tersebut. Proses sosialisasi ini berfokus pada keanggotaan organisasi yang mencakup bagaimana seorang individu berpindah yang mulanya orang luar menjadi orang dalam (Berkelaar & Harrison, 2019). Dalam proses ini memungkinkan untuk terjadinya perubahan baik pengetahuan, keterampilan, sikap, bahkan harapan dan perilaku. Hal tersebut mungkin berubah karena perlu untuk disesuaikan dengan peran barunya dalam organisasi tersebut.

Dalam bukunya Miller (2014), ia menyatakan bahwa Jablin dan rekan-rekannya menggunakan istilah “asimilasi” di mana hal tersebut merujuk pada proses perilaku dan kognitif

yang berlangsung ketika individu bergabung dan berinteraksi baik ke dalam maupun keluar organisasi. Dalam proses asimilasi terdapat proses ganda yang terjadi yaitu proses sosialisasi secara formal maupun informal dan proses individualisasi. Proses sosialisasi ini terjadi ketika seseorang memahami berbagai persyaratan dan norma yang ada dalam suatu organisasi. Sementara dalam proses individualisasi, memungkinkan seorang individu ini untuk mengubah aspek-aspek tertentu agar lebih sesuai dengan kebutuhan, kemampuan, dan keinginannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Singkoh (2013) menyebutkan Ketika seorang pekerja bergabung dengan suatu organisasi, proses adaptasi tidak terjadi secara otomatis dan instan, melainkan membutuhkan waktu dan berlangsung secara bertahap. Penyesuaian ini mencakup pemahaman terhadap budaya kerja, nilai-nilai organisasi, serta dinamika interpersonal di lingkungan kerja. Seiring waktu, pekerja akan semakin mengenal aturan, norma, dan harapan yang berlaku, sehingga mampu menyesuaikan diri dengan lebih baik dalam menjalankan tugas dan berinteraksi dengan rekan kerja.

Dalam setiap proses sosialisasi ini komunikasi memegang peranan penting yang akan menjembatani proses tersebut. Komunikasi dalam organisasi merupakan suatu proses penyampaian informasi maupun ide yang dilakukan secara timbal balik untuk mencapai suatu tujuan bersama. Di mana dalam komunikasi ini memungkinkan terjadinya komunikasi yang formal melalui cara-cara komunikasi yang telah disetujui oleh organisasi yang berorientasi pada organisasi itu sendiri. Biasanya komunikasi ini berkaitan dengan produktivitas dan arahan mengenai apa-apa yang perlu dikerjakan (Singkoh, 2014). Humor merupakan salah satu komunikasi informal yang dapat digunakan dalam suatu organisasi, meskipun mungkin bagi individu yang baru bergabung perlu untuk memahami lebih dalam maksud dari humor ini (Miller, 2014). Komunikasi tersebut akan sangat menjembatani proses sosialisasi yang berlangsung.

Proses sosialisasi terdiri dari serangkaian fase atau tahapan di dalamnya. Pertama adalah fase antisipatif yang terjadi sebelum seorang individu masuk ke dalam suatu organisasi (Miller, 2014). Fase ini merupakan tahapan pembelajaran untuk

mengenali organisasi tersebut sebelum bersatu dengan organisasi itu serta memungkinkan ada banyak ekspektasi yang timbul dalam diri seorang individu, namun tidak menutup kemungkinan juga timbul hal yang sebaliknya (Singkoh, 2014). Miller (2014) membagi fase antisipatif kedalam tiga aspek, yaitu pembelajaran tentang bekerja secara umum, pembelajaran yang berfokus pada pekerjaan tertentu, dan pembelajaran tentang organisasi tertentu.

Fase kedua dalam proses komunikasi organisasi ini adalah saat individu tersebut masuk ke dalam organisasi tersebut, ketika individu tersebut telah menjadi karyawan baru dalam suatu organisasi. Dalam fase ini digambarkan sebagai sebuah perubahan, suatu kontras, dan kejutan bagi seorang karyawan baru sehingga ia harus bekerja untuk memahami budaya organisasinya. Fase ini juga mencakup pembelajaran tentang organisasi dan peran baru yang mengharuskan seorang individu untuk melepas nilai-nilai, harapan, dan perilaku lamanya. Pada fase inilah komunikasi formal dan informal sangat mungkin untuk terjadi. Program orientasi menjadi salah satu bentuk sosialisasi termasuk program pendampingan. Di mana jika program-program ini berhasil dapat meningkatkan komitmen para karyawan baru dan mengurangi pergantian karyawan (Miller, 2014).

Menurut Saks & Ashforth (1997), taktik sosialisasi yang dilembagakan ini berhubungan dengan kepuasan kerja, komitmen kerja, dan custodian orientasi peran. Sehingga orientasi ini menjadi hal yang penting dari proses sosialisasi. Pada fase tersebut pihak karyawan juga perlu untuk melakukan pencarian informasi secara ekstensif. Terdapat dua kelas informasi yang perlu dipahami oleh karyawan dalam proses ini. Informasi tersebut berkaitan dengan peran dan budaya di organisasi tersebut. Informasi peran mencakup keterampilan, prosedur, dan aturan yang harus dipahami oleh setiap karyawan dalam menjalankan tugasnya, sedangkan informasi budaya berkaitan dengan norma-norma yang ada di organisasi tersebut. Memang lebih sulit untuk memahami informasi tentang budaya ini (Miller, 2014). Perlu adanya proses lain seperti mengembangkan keakraban, akulturasi pembelajaran budaya, perasaan diakui oleh orang lain, terlibat dalam organisasi, mengembangkan kompetensi kerja, hingga

negosiasi peran (Myers & Oetzel, 2003).

Fase terakhir dalam proses sosialisasi adalah fase metamorphosis. Pada fase ini adalah fase transisi dari orang luar menjadi orang dalam. Pada fase ini seorang karyawan baru telah diterima, sudah mempelajari perilaku dan sikap baru dan/atau memodifikasi sikap yang sudah ada (Miller, 2014). Pada tahap ini, anggota baru beradaptasi dengan nilai-nilai serta norma yang berlaku dalam kelompok kerjanya. Dengan kata lain, mereka harus menghadapi dan menyelesaikan berbagai tantangan yang muncul selama masa awal bergabung dengan organisasi. Proses sosialisasi ini, yang terdiri dari beberapa tahapan, memiliki dampak terhadap produktivitas kerja, tingkat komitmen terhadap organisasi, serta kecenderungan keluar-masuknya anggota. Menurut Robbins (2003), individu dalam suatu organisasi mengalami proses sosialisasi secara bertahap, dimulai dari tahap prakedatangan, kemudian berlanjut ke tahap perjumpaan, di mana mereka perlu menyesuaikan diri dengan nilai-nilai organisasi yang telah ada.

Dalam hal ini pun situasi yang dinamis sangat mungkin untuk terjadi. Dinamika yang terjadi mengenai tahap ini pun terjadi ketika adanya penyesuaian lagi terhadap transfer kerja dalam suatu organisasi ketika seorang karyawan berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain karena dalam kondisi tersebut ia tidak lagi dianggap sebagai karyawan baru (Miller, 2014). Dalam proses ini pun sangat mungkin terjadinya proses pengembangan peran. Keberhasilan dalam pengembangan peran ini bergantung pada keterampilan dan usahanya dalam bekerja dan kemampuan berkomunikasi (Miller, 2014).

Penelitian sebelumnya oleh Rumangkit (2016) membahas mengenai pengaruh sosialisasi organisasi dan komitmen afektif pada level individu dengan menggunakan penilaian diri (*self-report*). Penelitian tersebut merupakan penelitian kuantitatif berupa pengujian hipotesis dengan menggunakan metode survei. Hasilnya menunjukkan bahwa informasi yang diberikan dalam proses sosialisasi merupakan salah satu sumber motivasi dan panduan untuk terlibat dan berpartisipasi aktif di dalam organisasi. Selain itu, proses sosialisasi memengaruhi kesesuaian nilai pribadi dan individu sehingga mendorong karyawan untuk dapat berpikir dan bertindak sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Kemudian, ditemukan juga bahwa kesesuaian nilai memediasi pengaruh sosialisasi organisasi pada komitmen afektif. Hal tersebut dikarenakan dalam proses sosialisasi karyawan mendapatkan informasi mengenai norma-norma, nilai-nilai, tujuan, politik, gaya bahasa, dan struktur yang ada di dalam organisasi sehingga dapat lebih mengenal organisasi tersebut dan mendorong karyawan untuk dapat menerima apapun yang terdapat di dalam organisasi, salah satunya nilai-nilai yang berkembang. Hal tersebut didukung oleh kutipan dari Ashforth dan Saks (1996) bahwa karyawan yang memperoleh program sosialisasi yang terstruktur dan berkesinambungan, akan dapat menerima nilai dan norma yang berkembang di dalam organisasi. Sebab itu individu akan menghargai organisasi dan memiliki keterikatan emosional dengan organisasi sehingga hal ini dapat mendorong komitmen afektif karyawan.

Penelitian tersebut secara spesifik menyoroti bagaimana proses sosialisasi berperan dalam mendukung komitmen afektif yang mendorong loyalitas karyawan. Namun penelitian tersebut tidak menggali lebih dalam bagaimana komunikasi menjadi dasar dari proses sosialisasi itu sendiri sehingga dapat mempengaruhi keberhasilan dari proses sosialisasi yang dilakukan. Dengan demikian, penelitian ini mengisi kesenjangan dari penelitian sebelumnya dengan menekankan dari sudut pandang komunikasi. Penelitian ini juga menggunakan metode yang berbeda yaitu secara kualitatif sehingga dapat menangkap lebih dalam pengalaman karyawan dalam proses sosialisasi dan proses keluar dari organisasi.

### **Proses Keluar atau Ketidakterlibatan dengan Organisasi**

Selain proses sosialisasi, baik individu maupun organisasi juga perlu untuk memperhatikan proses keluar dari organisasi. Hal tersebut dikarenakan setiap individu yang masuk atau terlibat pada suatu organisasi tetap memiliki hak untuk memilih apakah akan menerima atau menolak nilai-nilai yang disosialisasikan dalam organisasi tersebut (Singkoh, 2014). Ketika individu tersebut gagal berasimilasi, menolak nilai-nilai yang disosialisasikan sangat mungkin keluar dari organisasi menjadi jalan

yang dipilih. Meskipun ada aspek lain yang mungkin menyebabkan individu tersebut keluar dari organisasi. Aspek tersebut dapat meliputi demografis, ekonomi, dan sosial. Secara demografis, seiring bertambahnya usia memungkinkan untuk terjadinya pensiun ketika sudah mencapai usia yang telah disepakati sehingga karyawan tersebut harus keluar dari organisasi tersebut. Secara ekonomi pasar global dan posmodern tidak jarang melakukan merger, akuisisi, bahkan kebangkrutan dan perampangan (Miller, 2014).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Plummer (2020), dalam kasus suatu perusahaan nirlaba, relawannya memutuskan untuk keluar dari perusahaan tersebut karena perusahaan tersebut menimbulkan beberapa ketidakpuasan. Salah satunya berkaitan dengan makna hubungan antar anggota. Permasalahan lainnya adalah mengenai budaya dalam organisasi di mana pekerja kesulitan dalam memahami budaya di perusahaan tersebut, kerja yang emosional, jaringan yang tidak berfungsi, dan kemitraan yang tidak berfungsi. Lingkungan kerja yang tidak sehat juga menjadi masalah. Dalam mengatasi gangguan-gangguan ini, keluar dari perusahaan tersebut dirasa menjadi satu-satunya jalan bagi para relawan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Jablin dan Putnam (2001), adanya hubungan yang diprediksi secara langsung maupun tidak berkaitan dengan niat untuk berhenti bekerja. Hal tersebut berkaitan dengan komunikasi antar rekan kerja, komunikasi pengawasan, dan komunikasi tingkat atas. Feeley dan Barnett dalam Jablin dan Putnam (2001) menyatakan bahwa mereka yang ada dalam jaringan yang lebih sentral dalam jaringan lebih sedikit kemungkinannya untuk berhenti bekerja daripada individu yang kurang terhubung atau kurang sentral. Individu yang terpinggirkan lebih memungkinkan untuk memutuskan keluar dari organisasi (Miller, 2014). Jablin dan Putnam (2001) mengutip salah satu penelitian Cox (1999), bahwa dalam kerja sukarela, cara yang kerap digunakan untuk menciptakan pergantian sukarela adalah dengan menghindari komunikasi agar menjadi lebih terdesentralisasi dalam jaringan komunikasi tersebut.

Sama halnya dengan proses sosialisasi, proses keluar dari organisasi pun memiliki serangkaian tahapan atau fase. Jablin dan Putnam



(2001) membaginya ke dalam tiga fase. Fase yang pertama adalah fase pra-pengumuman. Fase berikutnya adalah fase pengumuman atau fase benar-benar berhenti. Fase terakhir adalah fase setelah berhenti. Pada fase pertama ini karyawan akan menunjukkan suatu isyarat seperti suatu ketidaksetujuan dengan hal-hak yang terjadi di organisasi, ataupun mengajak atau memberi pesan pada rekannya untuk keluar. Adapun isyarat lain seperti kinerja yang buruk, terlambat, dan absen. Pada fase kedua, yaitu saat pengumuman keluar biasanya disertai dengan pernyataan tertulis, dan ketika ia benar-benar keluar tidak jarang dilakukan upacara dan ritual seperti pesta kantor, pemberian hadiah dan pidato. Pada fase terakhir, tidak hanya dirasakan oleh yang keluar saja, namun yang tetap tinggal pun merasakan dampaknya. Berkaitan dengan ketidakhadiran secara fisik dan simbolik. Hal-hal yang berkaitan dengan ketidakpastian bagi karyawan yang masih tinggal dan organisasi itu sendiri pun akan mungkin untuk terjadi.

Sebenarnya tidak hanya pada fase terakhir saja perusahaan terlibat dalam proses keluarnya seorang individu dari organisasi atau perusahaan mereka. Dalam setiap fase perusahaan ikut terlibat. Keterlibatannya berkaitan dengan munculnya pertanyaan mendasar penyebab individu tersebut keluar dari perusahaan tersebut. Pertanyaan tersebut dapat memicu terjadinya ketidakpastian, kecanggungan dalam berkomunikasi, hingga mengarah pada evaluasi lingkungan kerja. Mungkin juga untuk menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan sebagai evaluasi pasca keluarnya individu tersebut dari perusahaan (Jablin dan Putnam, 2001).

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Prawitasari (2016) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* pada karyawan, hasilnya menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover intention*, seperti usia, lama bekerja, tingkat pendidikan, keikatan terhadap organisasi, kepuasan kerja, dan budaya perusahaan. Faktor-faktor ini berperan dalam proses keluar-masuknya karyawan di suatu perusahaan, di mana karyawan yang merasa kurang terikat dengan organisasi, tidak puas dengan pekerjaannya, atau tidak cocok dengan budaya perusahaan cenderung memiliki niat untuk keluar. Sebaliknya, karyawan yang memiliki ikatan

kuat dengan organisasi dan merasa puas dengan pekerjaannya cenderung bertahan lebih lama.

Penelitian tersebut tidak hanya mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi turnover pada karyawan, tetapi secara spesifik menyoroti bagaimana proses sosialisasi dan mekanisme keluarnya karyawan dari perusahaan berperan dalam fenomena turnover. Sebagian besar penelitian sebelumnya cenderung berfokus pada faktor penyebab *turnover*, seperti kepuasan kerja, budaya organisasi, serta tingkat keterikatan karyawan terhadap perusahaan, tanpa menggali lebih dalam bagaimana proses adaptasi dan sosialisasi karyawan baru dapat mempengaruhi keputusan mereka untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi. Dengan demikian, penelitian ini mengisi kesenjangan dari penelitian sebelumnya dengan menekankan pentingnya proses sosialisasi dalam membentuk pengalaman karyawan, serta bagaimana proses keluar-masuk karyawan terjadi dalam fenomena *turnover*.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif diyakini dapat mengungkap dan menjawab mengapa seseorang bersikap dan berperilaku dengan cara tertentu terhadap permasalahan yang dihadapi (Oun & Bach, 2014). Pendekatan kualitatif paling sesuai digunakan untuk meneliti masalah dan fenomena yang masih belum jelas dan membutuhkan pengungkapan secara langsung berdasarkan sudut pandang partisipan. Penelitian kualitatif juga dianggap sebagai pendekatan yang subjektif, yang bertujuan untuk menjelaskan dan menyoroti kompleksitas pengalaman hidup seseorang (Khan, 2014). Sebab itu penelitian kualitatif dirasa paling tepat digunakan karena peneliti ingin mengetahui secara langsung mengenai hal apa saja yang pernah dialami maupun dirasakan oleh partisipan penelitian.

Penelitian ini berupaya mengidentifikasi proses sosialisasi dan proses keluar atau ketidakterlibatan karyawan dengan suatu perusahaan berdasarkan apa yang pernah dialaminya. Identifikasi tersebut dieksplorasi melalui pengalaman dari karyawan yang pernah mengalami

*turnover* yang berarti telah mengalami proses sosialisasi serta proses keluar atau tidak terlibat lagi dengan perusahaan.

Metode penelitian yang digunakan adalah wawancara mendalam (*in-depth interview*). Tujuan dari wawancara mendalam untuk memperoleh informasi yang rinci dan mendetail mengenai fenomena atau masalah yang sedang diteliti. Wawancara dilakukan secara semi terstruktur agar Informan dapat menceritakan pengalamannya dengan lebih leluasa namun tetap sesuai dengan fase-fase dari proses sosialisasi maupun proses keluar dari perusahaan. Wawancara dilakukan secara daring, kemudian direkam dan ditranskripsi untuk dianalisis. Data wawancara mendalam ini selanjutnya dianalisis menggunakan metode *Interpretative Phenomenological Analysis* (IPA).

Informan pada penelitian ini menyasar pada dua karyawan yang memiliki pengalaman masuk dan keluar dari suatu perusahaan lebih dari dua kali dan telah bersedia untuk diwawancara guna digali pengalamannya. Namun untuk menjaga privasi, nama informan ditulis secara anonim menjadi Informan X dan Informan Y dalam tulisan ini. Informan pertama atau Informan X telah mengalami proses tersebut sebanyak empat kali dalam kurun waktu kurang dari satu tahun. Informan kedua atau Informan Y telah mengalami proses masuk dan keluar dari perusahaan lebih dari sepuluh kali dalam kurun waktu enam tahun. Kedua Informan 'bertahan' di masing-masing perusahaan dalam waktu kurang dari lima tahun. Perusahaan yang pernah memiliki keterlibatan baik dengan Informan X maupun Informan Y memiliki lingkungan dan budaya perusahaan yang berbeda-beda. Di setiap perusahaan kedua Informan mendapatkan jabatan dan tanggung jawab yang berbeda-beda. Perbedaan ini yang membentuk variasi jawaban dari setiap pertanyaan wawancara yang diberikan, karena setiap perusahaan memberikan pengalaman yang beragam di setiap fase dalam proses sosialisasi maupun proses keluar atau tidak terlibat dengan perusahaan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Proses Sosialisasi Organisasi

Informan X telah mengalami empat kali proses masuk perusahaan dengan budaya, posisi, bahkan tanggung jawab pekerjaan yang berbeda-beda. Perusahaan pertama merupakan perusahaan global di bidang minyak dan gas, sedangkan perusahaan kedua adalah pabrik suatu alat elektronik. Perusahaan ketiga adalah perusahaan milik negara. Terakhir, yang keempat adalah institusi pendidikan dalam negeri. Sementara Informan Y yang sudah lebih dari sepuluh kali 'masuk-keluar' perusahaan dalam enam tahun terakhir. Informan Y berpengalaman menjadi karyawan dengan berbagai posisi dan tanggung jawab di berbagai perusahaan dengan berbagai latar belakang yang berbeda-beda di setiap perusahaan. Dua di antaranya sebagai *sales* toko baju anak dan *sales* perusahaan mobil, sedangkan di perusahaan lainnya informan bekerja di bidang keuangan di antaranya sebagai Auditor, Akuntan, hingga Manajer Keuangan di suatu restoran.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan, proses sosialisasi yang dilewati oleh Informan X dan Informan Y pun berbeda-beda di setiap perusahaan. Pada fase antisipatif, kedua Informan memulai pencarian informasi sebelum melamar pekerjaan dengan mencari kata kunci pada mesin pencari, membuka *website* perusahaan. Namun berdasarkan pengalaman yang didapat, hal tersebut "tidak cukup menjelaskan apa-apa" karena informasi relatif general dan objektif. Selain itu keduanya pernah mengikuti *job fair* untuk mencari dan mendapatkan informasi. Terakhir informasi didapatkan melewati seleksi wawancara. Wawancara sebagai alat pengumpulan informasi dari sudut pandang orang yang diwawancarai, wawancara memberikan gambaran sekilas tentang kemungkinan pemberi kerja di masa depan (Miller, 2014).

Wawancara sebagai alat sosialisasi terakhir dapat berfungsi untuk memudahkan adaptasi pendatang baru terhadap organisasi atau perusahaan jika dia ditawarkan pekerjaan. Efektivitas pratinjau pekerjaan yang realistis mungkin bergantung pada informasi apa yang dikomunikasikan selama wawancara dan bagaimana interaksi terjadi. Sayangnya dalam hal tahap wawancara ini seperti yang disampaikan Miller (2014) individu yang diwawancarai kerap tidak

terbuka dan berupaya untuk menjaga *image* agar dapat memberikan kesan baik bagi pewawancara. Hal ini dapat menyebabkan pertukaran informasi menjadi tidak maksimal.

Khusus untuk perusahaan pertama, Informan X juga melakukan pengumpulan informasi melalui keterlibatannya dalam program magang. Sedangkan di tiga perusahaan lainnya tidak. Sedangkan pada pengalaman pertama Informan Y mencari pekerjaan ia tidak mencari informasi mendalam mengenai pekerjaan dan perusahaan yang akan dilamar. Namun di perusahaan-perusahaan berikutnya ia melewati serangkaian proses antisipatif yang relatif sama dengan Informan X meskipun tidak mendalam. Sebagaimana yang disampaikan oleh Informan Y:

“Aku sih waktu awal-awal kerja gak terlalu cari tahu soalnya tentang itu kerjanya *ngapain*, yang penting dapat uang *aja*”.

Informan Y mendefinisikan bekerja sebagai suatu kewajiban untuk memenuhi kebutuhan hidup. Seperti yang disampaikan oleh Mathis & Jackson (2011), bahwa bekerja adalah aktivitas yang dilakukan seseorang untuk menghasilkan barang atau jasa yang memiliki nilai ekonomi dalam rangka memenuhi kebutuhan hidup. Pekerjaan dapat memberikan penghasilan, rasa kepuasan, dan aktualisasi diri bagi individu yang melakukannya. Sebagaimana disampaikan oleh Miller (2014), fase antisipatif ini tentunya memengaruhi bagaimana Informan X dan Informan Y melalui fase bertemu dalam proses sosialisasi di setiap perusahaan. Keterbatasan informasi mengenai pekerjaan dan perusahaan yang dimiliki oleh Informan X dan Informan Y membuatnya mengalami *culture shock* saat memasuki perusahaan tersebut. Berdasarkan wawancara bersama Informan X yang menyatakan:

“Iya di website gak terlalu ditulis jelas kerjanya *ngapain*, apalagi lingkungan kerjanya kaya apa. Jadi ya kagetlah waktu mulai kerja kok gini.”

Sebagaimana yang disampaikan Miller (2014) bahwa fase ini adalah fase yang paling stressful mengingat terjadinya banyak perubahan yang terjadi khususnya pada individu yang baru tergabung dalam suatu perusahaan. Karena adanya perubahan baik tanggung jawab,

tuntutan, kebiasaan, dan sebagainya. Fase tersebut sebenarnya akan lebih mudah dilewati jika perusahaan memberikan pendampingan atau pelatihan pada karyawan baru. Seperti yang disampaikan oleh Ekarendyka (2000) bahwa proses pelatihan dapat membantu karyawan lebih mudah berbaur dengan karyawan dan kondisi perusahaan. Program semacam itu juga dapat meningkatkan komitmen para karyawan baru dan mengurangi pergantian karyawan (Miller, 2014). Namun, berdasarkan pemaparan Informan X dan Informan Y tidak semua perusahaan memberlakukan hal tersebut, sebagaimana disampaikan Informan X:

“Kalo di perusahaan yang pertama sih ada *training*-nya. Tapi *kalo* di perusahaan lain gak ada. Langsung ‘*dicemplungin*’ aja gitu disuruh kerja, belajar sendiri.”

Informan X lebih mudah untuk beradaptasi dengan lingkungan dan tanggung jawabnya dalam bekerja di perusahaan pertamanya. Hal tersebut dikarenakan pada perusahaan pertama setiap karyawan baru akan mendapatkan pelatihan secara formal dan sistematis sehingga mendapatkan informasi dan pengetahuan lebih mengenai tugas dan tanggung jawabnya, sedangkan di perusahaan lainnya, program tersebut tidak ada sehingga Informan X perlu untuk berupaya lebih untuk mencari informasi mengenai tugas dan tanggung jawabnya. Sama halnya dengan Informan Y di perusahaan kedua, Informan Y menyatakan bahwa:

“Di perusahaan kedua tuh aku beneran *dijarin kaya gimana-gimanya* dalam bekerja. Bahkan sedetail harus pake baju apa *kalo* mau ketemu klien juga dikasih tahu. Jadi kaya lebih jelas aja aku harus apa dan *gimana*.”

Berdasarkan dengan wawancara tersebut, proses pelatihan dan pendampingan yang diakui oleh Informan Y memberikan dampak yang besar pada perkembangan dirinya yang tentunya mendorong Informan Y untuk dapat berbaur atau berasimilasi dengan budaya perusahaan. Menyelami berbagai pekerjaan tentunya memberikan kejutan di setiap situasinya, mulai dengan budaya perusahaan, iklim perusahaan, nilai-nilai yang dianut perusahaan, dan perilaku karyawan. Untuk dapat melalui fase tersebut, hal yang dilakukan Informan adalah



dengan membangun komunikasi dan relasi dengan sesama karyawan serta mencoba beradaptasi dengan lingkungan kerja. Cara untuk membangun relasi ini pun tidak mesti melalui komunikasi yang formal. Komunikasi informal juga mendorong keberhasilan dalam menjalin relasi dan berasimilasi dengan perusahaan (Miller, 2014). Berdasarkan wawancara yang dilakukan, Informan X memberikan contoh pengalamannya berkaitan dengan caranya membangun relasi melalui komunikasi simbolik:

“Ya jadi supaya bisa ‘tahan’ mau gak mau harus bisa akrab kan sama karyawan lain. Jadi *kalo* ada yang jualan apa gitu di kantor ya dibeli. Atau kalo habis dari mana gitu ya beliin oleh-oleh buat mereka. Soalnya kalo *gak gitu* susah buat bisa dekat.”

Sementara itu, Informan Y memulai menjalin relasinya dengan mengajak makan siang bersama atau minum kopi bersama ke cafe selepas bekerja. Hal tersebut dilakukan guna menjalin keakraban dan ikatan emosional, “Ya supaya lebih akrab aja siapa tau jadi lebih betah dan ga gampang untuk disenggol”.

Melalui pemaparan pengalaman Informan X dan Y, terdapat perbedaan yang cukup signifikan antara perusahaan yang menerapkan proses pendampingan atau orientasi bagi karyawan baru sebelum masa kerja, dibandingkan perusahaan yang tidak melakukan hal tersebut. Selain proses adaptasi yang cenderung lebih mudah dilewati dengan adanya proses pendampingan atau pelatihan, perbedaan lainnya yang paling terasa adalah kualitas hubungan antar karyawan. Perusahaan yang melakukan proses pendampingan dan orientasi cenderung memiliki hubungan yang lebih dekat di antara sesama karyawan. Selain itu, berkaitan dengan hubungan antar karyawan, sistem perusahaan terkait career path dan pembagian kerja yang jelas juga dirasa dapat meminimalisir terjadinya gesekan-gesekan antar karyawan yang dianggap dapat mengganggu hubungan antar karyawan yang tentunya memengaruhi kenyamanan lingkungan kerja. Hal tersebut dirasakan langsung oleh Informan X dan Informan Y melalui pengalamannya di berbagai perusahaan.

### **Turnover dan Proses Keluar atau Ketidakterlibatan dengan Organisasi**

Berkaitan dengan fenomena *turnover*, tentunya *turnover* adalah salah satu bentuk dari ketidakterlibatan individu dengan perusahaan. Gagalnya seorang individu atau karyawan berasimilasi dengan perusahaan meningkatkan *turnover intention* karyawan hingga akhirnya memutuskan untuk keluar dari perusahaan sehingga fase antisipatif dan fase bertemu dalam proses sosialisasi karyawan dengan perusahaan tentunya mempengaruhi keberhasilan dari karyawan tersebut hingga mampu bermetamorfosis dengan perusahaannya. Jika tidak berhasil maka jalan yang dipilih adalah keluar atau tidak melibatkan diri lagi dengan perusahaan tersebut, meskipun memang mungkin terdapat faktor lain yang mungkin memengaruhi. Seperti yang terjadi pada Informan X dan Informan Y yang gagal bermetamorfosis dengan perusahaan sehingga memutuskan untuk keluar atau *turnover* dari perusahaan.

Informan X keluar dari perusahaan pertama karena adanya kondisi global, yaitu naiknya harga minyak dunia yang menyebabkan terjadinya *lay off* karyawan. Sayangnya informasi mengenai kemungkinan terjadinya *lay off* tersebut tidak diinformasikan sejak awal.

“Waktu *apply* sama waktu wawancara kan aku belum tau tentang dunia perminyakan ya jadi aku gak nanya dan mereka juga gak menjelaskan kemungkinan terburuk ya misal harga minyak dunia itu naik suatu hari bisa tiba-tiba kena *lay off*.”

Di perusahaan kedua, keputusan untuk keluar dari perusahaan didorong oleh sistem penilaian yang dianggap Informan X kurang adil karena lebih mengutamakan performa kehadiran daripada performa kerja yang mana sistem penilaian ini tidak diinfokan sejak awal. Ketidakpuasan dan lingkungan kerja yang dianggap ‘melelahkan’ oleh Informan X juga menjadi faktor lainnya. Sama halnya dengan Informan Y yang memiliki pengalaman serupa, merasakan ketidaknyamanan lingkungan kerja dan ketidakpuasan terhadap sistem perusahaan mendorong Informan Y untuk keluar dari perusahaan. Seperti yang disampaikan oleh Miller (2014) dan Plummer (2020), bahwa faktor

sosial dan ketidakpuasan dapat menjadi salah satu faktor seorang karyawan keluar dari perusahaan.

*“Cape aja gitu karena aku gak tau lingkungan kerjanya ternyata kaya gitu, jadi gak nyaman kerjanya. Kan tentang real-nya kaya apa ‘budaya’-nya apalagi jelek-jeleknya gak mungkin dikasih tahu apalagi di website. Tahu yang umumnya aja gitu.”*

Pada perusahaan yang ketiga Informan X, selain karena faktor pribadi dan geografis, faktor tersebut juga pernah dirasakan oleh Informan Y. Sejalan dengan yang disampaikan oleh Miller (2014) bahwa faktor geografis dapat menjadi alasan untuk keluar dari perusahaan. Selain itu, kurang jelasnya career path dan kepastian pengangkatan jabatan dari pegawai kontrak menjadi pegawai tetap mendorong keputusan Informan X untuk keluar dari perusahaan. Sedangkan untuk perusahaan keempat, saat wawancara dilakukan Informan X masih bekerja di sana. Lain lagi pengalaman dari Informan Y, adanya ketidakkonsistenan perusahaan dengan informasi dan SOP yang diinformasikan di awal mendorong alasan untuk keluar dari perusahaan.

*“Waktu awal tuh bilanganya kerjanya abcd. Tapi tiba-tiba waktu kerja apalagi seiring jalannya waktu beban kerjanya jadi makin nambah-nambah. Gak sesuai sama SOP yang dikasih tau waktu awal.”*

Berkaitan dengan proses keluar dari organisasi, seperti yang telah dipaparkan sebelumnya bahwa proses keluar dari organisasi sama halnya dengan proses sosialisasi, yaitu terdapat fase-fase yang dilalui. Fase pertama adalah fase sebelum keluar dari perusahaan. Kedua Informan memiliki pengalaman yang berbeda dalam melalui proses ini. Informan X di fase sebelum keluar mengalami hal seperti yang disampaikan oleh Jablin dan Putnam (2001) yaitu dengan memberi ‘sinyal’ berupa penurunan performa kerja, khususnya saat di perusahaan kedua. Sedangkan Informan Y tidak memberikan sinyal apapun saat memutuskan untuk keluar dan tetap bekerja seperti biasa. Namun baik Informan X maupun Informan Y, keduanya tidak ‘menggembor-gemborkan’ keputusan

untuk keluar dari perusahaan dalam waktu dekat pada banyak karyawan dan hanya menginfokan pada teman terdekat, dan atasan langsung saat mendekati hari pengunduran diri sehingga dalam beberapa kasusnya kabar tersebut tersebar ketika hari H pemutusan keterlibatan Informan dengan perusahaan. Sebagaimana yang dipaparkan oleh Informan X:

*“Gak bilang-bilang sih kalo mau keluar, cuma ya paling ke temen deket aja kalo ada rencana mau keluar terus ya sama ke atasan. Jadi waktu pamitan gitu orang-orang pada kaget.”*

Pada fase keluar dari perusahaan, baik Informan X maupun Informan Y hampir di seluruh pengalamannya ditandai dengan acara perpisahan. Meskipun suasana yang terbangun di perpisahan setiap perusahaan berbeda-beda, bergantung pada relasi emosional yang sebelumnya terjadi di antara karyawan.

*“Karena deket banget waktu di xxx (perusahaan pertama) aku sama semuanya nangis-nangisan soalnya kita deket banget. Kita kan segalanya barengan, training, terus aku diajarin banyak juga sama mereka. Tapi kalo di perusahaan kedua, ya ada sih sedih dikit tapi ya kaya yaudah aja gitu.”*

Sementara di fase setelah keluar, pada perusahaan dengan lingkungan yang memberikan kesan cukup baik, Informan X masih menjalin hubungan baik dengan rekan-rekan kerjanya namun tidak lagi membahas hal yang berkaitan dengan pekerjaan, sedangkan Informan Y memiliki pengalaman yang berbeda, meskipun Informan sudah tidak terlibat secara formal dengan perusahaan mobil tempatnya menjadi sales, ia masih bersedia untuk memberikan bantuan pada rekan sesama sales bilamana ia menemukan pembeli yang akan membeli mobil, kemudian ia alihkan pada rekannya yang masih bekerja di sana. Menurut pemaparan Jablin dan Putnam (2001), artinya proses keluar Informan Y dalam kasus tersebut belum selesai sepenuhnya.

Jablin dan Putnam (2001) menyatakan bahwa dalam setiap fase keluar, perusahaan juga

berperan. Setidaknya perusahaan perlu untuk mempertanyakan penyebab terjadinya *turnover* seorang karyawan, bahkan melakukan evaluasi. Berdasarkan pengalaman Informan Y, saat melakukan pengajuan pengunduran diri perusahaan mengajukan pertanyaan baik secara langsung maupun tertulis berkaitan dengan alasan keluarnya seorang karyawan. Namun kerap kali hal tersebut dirasa hanya sebagai kebutuhan administratif atau formalitas saja. Menurut Jablin dan Putnam (2001) maupun Miller (2014), proses keluar dari memungkinkan perusahaan mendapat pengaruh bahkan krisis, jadi tidak hanya individunya saja. Namun berdasarkan pengalaman kedua Informan, tidak semua perusahaan merasakan pengaruh bahkan krisis. Meskipun krisis tidak sampai terjadi di perusahaan yang “ditinggal” oleh kedua Informan, jika *turnover* ini terjadi secara berulang dan meningkat tentunya produktivitas perusahaan dapat terpengaruh. Terlebih jika posisi yang ditinggal adalah posisi yang sentral.

Hal tersebut dikarenakan perusahaan perlu untuk mencari pengganti dari karyawan yang keluar dan tentunya perlu adanya proses sosialisasi ulang dengan karyawan baru yang mana hal ini membutuhkan waktu. Berdasarkan pengalaman keduanya, sebagian perusahaan memang akan melakukan langkah antisipasi dengan mencari pengganti sebelum karyawan tersebut benar-benar keluar sehingga dapat dilakukan proses transfer knowledge yang tentunya memerlukan waktu apalagi jika posisi yang diemban di perusahaan tersebut cukup sentral. Meskipun menurut Informan Y, berdasarkan pengalamannya hal tersebut tidak terjadi jika posisi atau jabatan yang memang mudah diisi atau digantikan orang lain.

*“Kalo waktu aku jadi manager keuangan sih iya mereka kaya agak yang nahan-nahan jangan dulu gitu mau nyari gantinya. Terus waktu udah ada gak lama juga ditahan juga disuruh ajarin ini itu dulu ke si yang baru ini. Tapi waktu jadi sales yang pertama banget itu, mereka oke oke aja langsung izinin meskipun mendadak juga. Mungkin karena memang gampang ya cari gantinya juga dan banyak yang mau gitu loh jadi cepet pergantiannya. Jadi kayanya mereka ga ngerasain krisis apa-apa.”*

Pengalaman yang telah dilalui kedua Informan di proses sosialisasi dan proses keluar dari perusahaan lama dapat memengaruhi pertimbangan Informan untuk melamar atau melibatkan diri dengan perusahaan baru. Proses yang telah dilalui sebelumnya menjadi proses antisipatif sebagai pegangan informasi bahkan ekspektasi pada perusahaan berikutnya. Berdasarkan pengalaman dari kedua Informan, Informan akan mencari perusahaan maupun posisi kerja yang sekiranya cenderung memiliki indikasi kesamaan dengan alasan-alasan individu tersebut keluar dari perusahaan sebelumnya. Namun sebaliknya, ketika terdapat hal-hal baik yang didapatkan dari perusahaan sebelumnya tidak didapatkan di perusahaan baru juga dapat mendorongnya untuk keluar dari perusahaan tersebut. Dalam hal ini, individu yang mengalami hal serupa artinya tidak dapat berasimilasi dan bermetamorfosis dengan perusahaan baru dan menghadapi perubahan posisi, tanggung jawab, sistem, dan budaya perusahaan yang baru.

## KESIMPULAN

Melalui pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa *turnover* merupakan salah satu bentuk gagalnya proses sosialisasi yang dilalui oleh individu. Gagalnya proses sosialisasi ini dikarenakan minimnya informasi yang dimiliki oleh individu mengenai posisi dan tanggung jawabnya di perusahaan serta informasi mengenai perusahaan itu sendiri. Minimnya informasi yang dimiliki oleh individu menyebabkan terjadinya banyak kejutan-kejutan yang dirasakan baik oleh individu maupun perusahaan di fase pertemuan. Kejutan tersebut berkaitan dengan budaya perusahaan, beban kerja, ekspektasi pada perusahaan, perubahan kebiasaan, dan sebagainya. Kegagalan dalam mengatasi fase tersebut dapat memunculkan *turnover intention*.

Dalam hal ini, kejutan-kejutan tersebut dapat diantisipasi dengan melalui proses sosialisasi sebaik mungkin. Diantaranya dengan mencari informasi sebanyak mungkin sebelum melamar ke suatu perusahaan, aktif dalam proses wawancara, serta mengikuti program magang. *Website* perusahaan dapat menjadi salah satu sumber

informasi bagi para individu pencari kerja, namun dalam hal ini pihak perusahaan juga perlu untuk lebih informatif agar proses sosialisasi berjalan lebih lancar. Kemudian berdasarkan pemaparan pengalaman dari kedua Informan yang juga selaras dengan yang disampaikan Miller (2014), setiap perusahaan perlu untuk mengadakan program orientasi, pelatihan, atau pendampingan. Meskipun program ini mungkin perusahaan untuk mengeluarkan biaya, program ini dapat memberikan manfaat baik untuk karyawan maupun perusahaan. Program ini memudahkan karyawan untuk dapat mengenal dan berasimilasi dengan perusahaan, baik tanggung jawab maupun lingkungan dan budayanya. Hal ini tentunya dapat meningkatkan komitmen karyawan pada perusahaan sehingga dapat menekan turnover intention di perusahaan tersebut.

Selain itu, keterbukaan informasi dan komunikasi yang baik antara karyawan dan perusahaan juga tentunya menjadi hal yang penting. Hal tersebut dapat meminimalisir ketidakpastian dan kejutan-kejutan yang terjadi di lingkungan kerja. Kejelasan informasi mengenai sistem perusahaan, pembagian tanggung jawab, serta konsistensi dari perusahaan dapat mendorong lingkungan kerja dan motivasi kerja karyawan itu sendiri. Proses sosialisasi yang baik setidaknya dapat meminimalisir *turnover intention* yang didasari dengan kurangnya komitmen karyawan, ketidaknyamanan lingkungan kerja, beban kerja yang berlebih, kegagalan mengatasi *culture shock*, serta ketidakpuasan karyawan terhadap perusahaan.

Berdasarkan pemaparan di atas, baik dari sisi individu maupun karyawan, kegagalan proses sosialisasi dan keputusan *turnover* dapat menjadi catatan untuk lebih aktif dalam proses antisipatifnya mengenali tugas dan perusahaan yang akan dilamar. Dari sisi perusahaan, keputusan karyawan untuk turnover dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi perusahaan baik dari sistem, lingkungan kerja, dan tentunya proses sosialisasi yang telah dilakukan selama ini sehingga dapat meminimalisir *turnover intention* dari karyawan yang masih bertahan atau akan bergabung ke perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ardan, M. & Jaelani, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pena Persada.
- Berkelaar, B. L. & Harrison, M. A. (2019). *Organizational Socialization*. *Oxford Research Encyclopedias*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228613.013.127>.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management (15th ed.)*. Pearson.
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301.
- Ekarendyka, E. V. (2000). *Pengaruh pelatihan terhadap kemampuan kerja dan kinerja karyawan (Studi pada karyawan AUTO 2000 Malang-Sutoyo bagian divisi service)* (Doctoral dissertation, Brawijaya University).
- Fitriani, A. N., & Prisanto, G. F. (2022). Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Turn Over Intention Karyawan. *Prosiding Hubungan Masyarakat*, 8(1), 25-30.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee Turnover*. South-Western College Publishing.
- Ilham, A. R. (2012). *Turnover Karyawan*. PH Movement Publication.
- Jablin, F.M. & Putnam, L. L. (Ed.). (2001). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods* (pp. 786-794). California: Sage.
- Khan, S. N. (2014). Qualitative Research Method: Grounded Theory. *International Journal of Business and Management*, 9(11). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n11p224>.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management (13th ed.)*. Cengage Learning.
- Miller, K. (2014). *Organizational Communications: Approaches and Processes (7th ed)* (pp. 199-138). Stamford: Cengage Learning.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes,*

*Consequences, and Control*. Addison-Wesley.

Oun, M. A., & Bach, C. (2014). Qualitative Research Method Summary. *Journal of Multidisciplinary Engineering Science and Technology (JMEST)*, 1(5), 3159–3199. Retrieved from [www.jmest.org](http://www.jmest.org).

Plummer, M. L. S. (2020). *Leaving the Good Place: Examining Organizational Exit in Nonprofits*. MSU Graduate Theses, 3489.

Prawitasari, A. (2016). Faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intention karyawan Pada PT. Mandiri Tunas Finance Bengkulu. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 4(2).

Rumangkit, S. (2016). Pengaruh Sosialisasi Organisasi Pada Komitmen Afektif Yang Dimediasi Oleh Kesesuaian Nilai. *Jurnal Bisnis Darmajaya*, 2(1).

Robbins, Stephen, P. (2003). *Organizational Behaviour, Tenth Edition*. New Jersey Prectice Hall.

Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1997). Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future. *Journal Of Vocational Behavior*, 51, 234–279.

Singkoh, C. J. (2013). Proses Sosialisasi Sistem "Sembilan Alur Kerja" Di PT.XYZ Surabaya (Ex CV.MNO). *Jurnal E-Komunikasi*, 1(1), 1-12.

Myers, K. K. & Oetzel, J. G. (2003). Exploring the Dimensions of Organizational Assimilation: Creating and Validating a Measure. *Communication Quarterly*, 51.

Sopiah dan Etta Mamang Sangadji. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. CV Andi Offset.

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.

Tuffour, I. (2017). A Critical Overview of Interpretative Phenomenological Analysis: A Contemporary Qualitative. Research Approach. *Journal of Healthcare Communications*. Vol. 2.