



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 25796-25802

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Dinamika Turnover Karyawan pada PT Telkom Indonesia Tbk: Analisis Periode 2021-2023

Aies Apriliza Saventin, Puput Melati, Fitri Amalia Dewi, Rafika Meilia Sari

^{1,2,3}Manajemen Keuangan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung

⁴Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung
aiesapriliza6@gmail.com, melatipuputae@gmail.com, fitamalia1112@gmail.com, rafikameilia@uinsatu.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis dinamika tingkat turnover karyawan pada PT Telkom Indonesia Tbk selama periode 2021 hingga 2023 serta mengidentifikasi pola dan faktor yang memengaruhinya. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan data sekunder yang bersumber dari laporan tahunan dan laporan keberlanjutan perusahaan. Data yang dianalisis meliputi jumlah karyawan, jumlah karyawan keluar, alasan keluar, dan persentase turnover pada setiap tahun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat turnover bersifat fluktuatif. Pada tahun 2021, turnover mencapai 13,08% dengan 1.150 karyawan keluar dari 8.789 karyawan. Pada tahun 2022, tingkat turnover menurun menjadi 5,94% dengan 530 karyawan keluar dari 8.919 karyawan. Pada tahun 2023, jumlah karyawan keluar kembali menurun menjadi 509 orang, tetapi persentase turnover meningkat menjadi 6,81% karena jumlah tenaga kerja berkurang menjadi 7.469 karyawan. Pensiun merupakan penyebab dominan pada ketiga periode, sedangkan pengunduran diri sukarela relatif rendah, terutama pada tahun 2023. Temuan ini menunjukkan bahwa perubahan turnover tidak semata-mata mencerminkan rendahnya loyalitas atau ketidakpuasan kerja, tetapi juga dipengaruhi struktur usia tenaga kerja dan kebijakan organisasi. Meskipun demikian, perusahaan tetap perlu memperkuat strategi retensi melalui kompensasi yang kompetitif, pengembangan karier, lingkungan kerja yang kondusif, keterlibatan karyawan, dan perencanaan suksesi untuk mengurangi kehilangan pengetahuan serta menjaga stabilitas dan produktivitas organisasi. Selain itu, perusahaan perlu melakukan pemetaan risiko turnover berdasarkan kelompok usia, kompetensi, masa kerja, dan posisi strategis agar kebijakan retensi, regenerasi, serta transfer pengetahuan dapat diterapkan secara tepat, terukur, berkelanjutan, dan sesuai kebutuhan transformasi bisnis digital.

Kata kunci: Tingkat Turnover, Turnover Karyawan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Faktor Turnover, Dampak Turnover

1. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan, terutama di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat dan dinamis. Perusahaan tidak hanya dituntut untuk mampu merekrut karyawan yang berkualitas, tetapi juga harus dapat mempertahankan karyawan tersebut agar tetap loyal dan produktif. Salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan pengelolaan SDM adalah tingkat turnover karyawan. Tingkat turnover yang tinggi dapat menimbulkan berbagai dampak negatif, seperti meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, penurunan produktivitas, serta hilangnya pengetahuan dan pengalaman kerja yang dimiliki karyawan (Hasibuan, 2020; Kasmir, 2021).

Sebagai salah satu perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia, PT Telkom Indonesia Tbk juga menghadapi dinamika dalam pengelolaan sumber daya manusia, termasuk fenomena turnover karyawan. Dalam beberapa tahun terakhir, perusahaan ini mengalami fluktuasi tingkat turnover yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Data menunjukkan bahwa tingkat turnover pada tahun 2021 tergolong cukup tinggi, kemudian mengalami penurunan yang signifikan pada tahun 2022, dan kembali mengalami sedikit peningkatan pada tahun 2023 (Sedarmayanti, 2021). Kondisi tersebut menjadi menarik untuk dikaji lebih lanjut guna mengetahui pola serta faktor-faktor yang memengaruhinya.

Fenomena turnover karyawan tidak selalu mencerminkan kondisi yang negatif dalam suatu organisasi. Dalam beberapa kasus, turnover dapat terjadi secara alami, misalnya karena pensiun atau adanya restrukturisasi organisasi. Namun demikian, turnover yang tidak terkendali tetap perlu mendapatkan perhatian serius karena dapat memengaruhi stabilitas serta kinerja perusahaan secara keseluruhan (Kasmir, 2021). Oleh karena itu, penting bagi

perusahaan untuk memahami karakteristik turnover yang terjadi agar dapat merumuskan strategi pengelolaan SDM yang tepat (PT Telkom Indonesia Tbk, 2023).

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat turnover karyawan pada PT Telkom Indonesia Tbk selama periode 2021–2023, mengidentifikasi tren yang terjadi, serta mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi turnover tersebut (Sedarmayanti, 2021). Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kondisi turnover karyawan serta menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia.

Selain itu, perkembangan industri telekomunikasi yang berlangsung sangat cepat turut memengaruhi dinamika pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan. Perubahan teknologi, digitalisasi layanan, serta meningkatnya persaingan antarperusahaan menuntut karyawan untuk memiliki kompetensi yang tinggi dan kemampuan beradaptasi yang baik. Dalam kondisi tersebut, perusahaan tidak hanya dituntut untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan inovasi bisnis, tetapi juga harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kenyamanan dan loyalitas karyawan. Apabila perusahaan tidak mampu memenuhi kebutuhan dan harapan karyawan, maka potensi terjadinya turnover akan semakin besar (Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A., 2017).

Di sisi lain, tingginya tingkat turnover dapat memberikan dampak yang cukup kompleks terhadap keberlangsungan organisasi. Perusahaan harus mengeluarkan biaya tambahan untuk proses rekrutmen, seleksi, orientasi, hingga pelatihan karyawan baru. Selain itu, pergantian karyawan yang terlalu sering juga dapat mengganggu stabilitas kerja tim dan menurunkan produktivitas perusahaan. Karyawan baru umumnya membutuhkan waktu untuk menyesuaikan diri dengan budaya organisasi, sistem kerja, serta tanggung jawab yang diberikan. Kondisi tersebut dapat menyebabkan proses operasional perusahaan menjadi kurang efektif, terutama apabila posisi yang ditinggalkan merupakan posisi strategis yang membutuhkan pengalaman dan kompetensi tertentu (Mobley, W. H., 2018).

Selanjutnya, faktor-faktor yang memengaruhi turnover karyawan juga perlu diperhatikan secara lebih mendalam. Faktor internal, seperti kepuasan kerja, kompensasi, beban kerja, lingkungan kerja, serta hubungan antara atasan dan bawahan, sering kali menjadi penyebab utama munculnya keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (Hasibuan, Malayu S. P., 2020). Selain itu, faktor eksternal seperti peluang kerja di perusahaan lain, kondisi ekonomi, dan perkembangan teknologi juga turut memengaruhi tingkat turnover karyawan. Dalam era globalisasi dan transformasi digital saat ini, akses informasi mengenai lowongan pekerjaan menjadi semakin mudah sehingga mobilitas tenaga kerja juga meningkat (Sutrisno, Edy., 2019). Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami berbagai faktor tersebut agar mampu mengambil langkah yang tepat dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas.

Lebih lanjut, PT Telkom Indonesia Tbk sebagai perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi dan digital memiliki jumlah tenaga kerja yang besar dengan karakteristik pekerjaan yang beragam. Hal ini menyebabkan pengelolaan sumber daya manusia menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan. Tingkat turnover yang terjadi selama periode 2021–2023 menunjukkan adanya perubahan jumlah karyawan yang keluar setiap tahunnya. Sebagian besar turnover dipengaruhi oleh faktor pensiun, namun perusahaan juga tetap perlu memperhatikan faktor lain, seperti pengunduran diri sukarela dan kondisi lingkungan kerja, agar stabilitas organisasi tetap terjaga (PT Telkom Indonesia Tbk, 2023). Dengan memahami pola turnover yang terjadi, perusahaan dapat merancang strategi retensi karyawan yang lebih efektif, seperti peningkatan kesejahteraan, pengembangan karier, serta penciptaan budaya kerja yang kondusif.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian mengenai turnover karyawan pada PT Telkom Indonesia Tbk menjadi penting untuk dilakukan karena dapat memberikan gambaran mengenai tingkat perputaran karyawan serta faktor-faktor yang memengaruhinya. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan pengelolaan turnover karyawan. Selain itu, hasil penelitian juga diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan pertimbangan bagi perusahaan dalam menyusun kebijakan sumber daya manusia yang lebih efektif guna meningkatkan loyalitas, produktivitas, dan stabilitas tenaga kerja di masa mendatang (Sedarmayanti, 2021).

2. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif yang memanfaatkan informasi sekunder berasal dari laporan tahunan serta laporan keberlanjutan PT Telkom Indonesia Tbk untuk periode 2021 hingga 2023. Fokus penelitian mencakup keseluruhan data karyawan perusahaan selama waktu yang ditentukan, sehingga teknik yang dipilih adalah total sampling. Variabel yang diteliti adalah tingkat perputaran karyawan, diukur berdasarkan proporsi karyawan yang keluar dibandingkan dengan total karyawan di setiap periode. Data pendukung meliputi jumlah karyawan, jumlah karyawan yang meninggalkan perusahaan, serta alasan-alasan yang menyebabkan karyawan keluar, seperti pensiun, pengunduran diri, dan pelanggaran disiplin.

Proses pengumpulan data dilakukan dengan cara studi dokumentasi, yaitu mengumpulkan dan menganalisa dokumen resmi perusahaan terkait informasi ketenagakerjaan. Data yang berhasil dikumpulkan kemudian dianalisis menggunakan analisis deskriptif kuantitatif yang menyajikan informasi dalam format tabel dan grafik untuk melihat pola serta perubahan perputaran karyawan selama periode 2021 hingga 2023. Hasil dari analisis ini digunakan untuk mengidentifikasi tren peningkatan atau penurunan perputaran karyawan di perusahaan.

Tabel 1. Data Turnover Karyawan PT Telkom Indonesia TBK Tahun 2021-2023

Keterangan	2021	2022	2023
Jumlah Karyawan	8.789	8.919	7.469
Jumlah Perputaran (keluar)	1.150	530	509
Atas Permintaan Sendiri	55	56	12
Menjadi Direksi/ Pejabat	2	1	0
Pelanggaran Disiplin	6	1	1
Pensiun	1.022	436	475
Wafat	65	36	21
Tingkat Turnover (%)	13,08	5,94	6,81

3. Hasil dan Diskusi

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan data perputaran karyawan PT Telkom Indonesia Tbk untuk tahun 2021 hingga 2023, dapat dilihat bahwa tingkat perputaran karyawan mengalami perubahan selama tiga tahun terakhir. Pada tahun 2021, terdapat 8. 789 karyawan dengan angka perputaran mencapai 1. 150 orang, yang menghasilkan tingkat turnover sebesar 13,08%. Ini adalah angka turnover tertinggi jika dibandingkan dengan tahun-tahun lainnya. Tingkat tinggi ini pada tahun 2021 didorong oleh banyaknya karyawan yang pensiun, yang mencapai 1. 022 orang, menjadikannya penyebab utama keluarnya karyawan pada tahun tersebut. Pada tahun 2022, jumlah karyawan mengalami peningkatan menjadi 8. 919, sementara angka karyawan yang keluar turun secara signifikan menjadi 530 orang. Ini menyebabkan tingkat turnover menurun menjadi 5,94%. Penurunan tersebut menunjukkan keberhasilan perusahaan dalam menekan angka perputaran karyawan dari tahun sebelumnya. Jumlah karyawan yang pensiun juga berkurang drastis menjadi 436 orang. Di sisi lain, jumlah karyawan yang keluar secara sukarela tetap stabil dengan 56 orang, menunjukkan bahwa tingkat pengunduran diri sukarela masih tergolong rendah. Kemudian, pada tahun 2023, jumlah karyawan turun menjadi 7. 469 orang dengan total turnover mencapai 509 orang. Meskipun angka karyawan yang keluar sedikit menurun dibandingkan tahun 2022, tingkat turnover meningkat menjadi 6,81% karena jumlah total karyawan di perusahaan berkurang cukup besar. Faktor yang paling berpengaruh pada turnover tetap didominasi oleh pensiun dengan 475 orang. Sedangkan, jumlah karyawan yang keluar atas kemauan sendiri menurun drastis menjadi 12 orang, yang menunjukkan bahwa loyalitas karyawan terhadap perusahaan cukup tinggi.

Turnover merupakan kondisi ketika karyawan keluar dari perusahaan, baik atas keinginan sendiri maupun karena keputusan organisasi. Umumnya, turnover terjadi karena karyawan mencari peluang kerja yang lebih baik atau adanya ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Robbins, S. P., & Judge, T. A., 2017). Perputaran karyawan juga dapat diartikan sebagai proses keluar-masuknya tenaga kerja dalam suatu organisasi yang mencerminkan tingkat stabilitas sumber daya manusia (Handoko, T. H., 2016). Tingkat turnover yang tinggi cenderung memberikan dampak negatif bagi perusahaan, terutama apabila karyawan yang keluar memiliki keterampilan, pengalaman, dan posisi penting dalam organisasi. Kondisi tersebut dapat menyebabkan meningkatnya biaya rekrutmen, seleksi, dan pelatihan karyawan baru (Simamora, H., 2019). Namun, turnover juga dapat memberikan dampak positif apabila karyawan yang keluar memiliki kinerja rendah sehingga perusahaan memperoleh kesempatan untuk merekrut tenaga kerja yang lebih kompeten (Sedarmayanti, 2021). Menurut Robbins dan Judge, turnover terjadi ketika karyawan meninggalkan organisasi secara permanen, baik secara sukarela maupun tidak (Robbins, S. P., & Judge, T. A., 2017). Dessler menjelaskan bahwa turnover merupakan proses pergantian karyawan yang harus diikuti dengan penggantian tenaga kerja baru (Dessler, G., 2020). Sementara itu, Mobley menyatakan bahwa turnover muncul melalui proses psikologis yang diawali dari ketidakpuasan kerja hingga timbulnya keinginan untuk meninggalkan pekerjaan (Mobley, W. H., 2017). Selain itu, turnover dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, lingkungan kerja, dan peluang kerja di luar perusahaan (Putra, I. G. N. P., & Ardana, I. K., 2022).

Turnover sukarela (voluntary turnover) merupakan kondisi ketika karyawan keluar dari perusahaan atas keinginan sendiri tanpa adanya tekanan dari organisasi. Keputusan tersebut umumnya dipengaruhi oleh ketidakpuasan kerja, rendahnya semangat kerja, keinginan memperoleh karier yang lebih baik, maupun adanya tawaran pekerjaan yang lebih menarik dari perusahaan lain (Kasmir, 2021). Tingginya turnover sukarela dapat menjadi indikator adanya masalah dalam organisasi, seperti sistem kompensasi yang kurang memadai dan lingkungan kerja yang kurang mendukung (Hasibuan, Malayu S. P., 2020). Namun, turnover jenis ini juga dapat memberikan manfaat bagi perusahaan melalui regenerasi tenaga kerja dan perekrutan sumber daya manusia yang lebih sesuai dengan kebutuhan organisasi (Sedarmayanti, 2021). Turnover tidak sukarela (involuntary turnover) terjadi ketika karyawan meninggalkan perusahaan akibat keputusan organisasi, seperti pemutusan hubungan kerja, pensiun, berakhirnya kontrak kerja, atau pelanggaran disiplin (Handoko, T. H., 2016). Jenis turnover ini biasanya dilakukan perusahaan untuk menjaga efisiensi operasional dan menyesuaikan kebutuhan tenaga kerja. Meskipun dapat meningkatkan efektivitas organisasi, turnover tidak sukarela juga berpotensi menurunkan moral kerja karyawan dan menciptakan ketidakstabilan dalam lingkungan kerja apabila tidak dikelola secara tepat (Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A., 2017).

Turnover fungsional (functional turnover) merupakan kondisi ketika keluarnya karyawan justru memberikan dampak positif bagi perusahaan, terutama apabila karyawan yang keluar memiliki kinerja rendah atau kurang produktif (Simamora, H., 2019). Kondisi ini memberikan peluang bagi perusahaan untuk memperoleh tenaga kerja baru yang lebih kompeten, produktif, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Selain itu, turnover fungsional juga dapat meningkatkan efisiensi dan kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan (Sedarmayanti, 2021). Sebaliknya, turnover disfungsional (dysfunctional turnover) terjadi ketika karyawan yang memiliki kompetensi tinggi, pengalaman kerja, dan kontribusi besar terhadap perusahaan memutuskan untuk keluar dari organisasi (Mathis, R. L., & Jackson, J. H., 2018). Jenis turnover ini menimbulkan dampak negatif karena perusahaan kehilangan sumber daya manusia yang berkualitas dan sulit digantikan. Dampaknya dapat berupa menurunnya produktivitas, terganggunya operasional perusahaan, serta meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru (Mobley, W. H., 2017). Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan strategi retensi yang efektif untuk mempertahankan karyawan berprestasi dan menjaga stabilitas organisasi (Hasibuan, Malayu S. P., 2020).

Faktor-faktor yang memengaruhi turnover karyawan pada umumnya dibedakan menjadi faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal berasal dari dalam diri karyawan maupun kondisi kerja di perusahaan, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, stres kerja, serta hubungan dengan atasan dan rekan kerja (Handoko, T. H., 2017). Karyawan yang merasa nyaman, dihargai, dan memiliki hubungan kerja yang baik cenderung bertahan lebih lama di perusahaan. Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap gaji, beban kerja, lingkungan kerja, maupun kurangnya dukungan dari perusahaan dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk keluar (Hasibuan, Malayu S. P., 2019). Selain itu, rendahnya komitmen organisasi dan tingginya tingkat stres kerja juga dapat memicu turnover karena karyawan merasa tidak memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan (Sutrisno, Edy, 2019). Di sisi lain, faktor eksternal berasal dari kondisi di luar organisasi, seperti persaingan pasar tenaga kerja, kondisi ekonomi, perkembangan teknologi, dan peluang kerja di perusahaan lain. Ketika tersedia pekerjaan dengan gaji, fasilitas, dan jenjang karier yang lebih baik, karyawan akan lebih mudah berpindah kerja, terutama bagi tenaga kerja yang

memiliki keterampilan tinggi (Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A., 2017). Selain itu, perkembangan teknologi dan globalisasi mempermudah karyawan memperoleh informasi mengenai peluang kerja sehingga meningkatkan mobilitas tenaga kerja. Dengan demikian, turnover karyawan dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal dan eksternal yang saling berkaitan (Handoko, T. H., 2017).

Turnover karyawan memberikan dampak terhadap perusahaan, baik dari sisi finansial maupun nonfinansial. Dari sisi finansial, turnover menyebabkan meningkatnya biaya operasional perusahaan, seperti biaya rekrutmen, seleksi, dan pelatihan karyawan baru (Rivai, Veithzal, 2018). Selain itu, perusahaan juga dapat kehilangan pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan lama sehingga berpotensi mengganggu proses operasional perusahaan (Mobley, W. H, 2018). Dari sisi nonfinansial, turnover dapat memengaruhi kondisi psikologis karyawan, menurunkan semangat kerja, mengurangi loyalitas, serta mengganggu kerja sama tim akibat sering terjadinya pergantian anggota dalam organisasi (Rivai, Veithzal, 2018). Tingginya tingkat turnover juga dapat memberikan citra negatif bagi perusahaan karena dianggap kurang mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan stabil. Meskipun demikian, turnover tidak selalu berdampak negatif. Dalam kondisi tertentu, turnover dapat memberikan manfaat bagi perusahaan, terutama apabila karyawan yang keluar memiliki kinerja rendah atau kurang produktif (Hasibuan, Malayu S. P., 2020). Pergantian tenaga kerja dapat menjadi peluang bagi perusahaan untuk memperoleh karyawan baru yang lebih kompeten, inovatif, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Selain itu, kehadiran karyawan baru juga dapat membawa ide, perspektif, dan semangat kerja baru yang mendukung perkembangan perusahaan (Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A., 2017).

Teori turnover karyawan menurut William H. Mobley menjelaskan bahwa turnover tidak terjadi secara tiba-tiba, melainkan melalui proses bertahap yang dipengaruhi oleh kondisi psikologis karyawan. Proses tersebut biasanya diawali dari ketidakpuasan kerja, seperti gaji yang tidak sesuai, beban kerja yang tinggi, hubungan kerja yang kurang baik, atau terbatasnya kesempatan pengembangan karier. Ketidakpuasan tersebut kemudian memunculkan keinginan untuk keluar dari perusahaan dan mencari pekerjaan lain yang dianggap lebih baik. Setelah membandingkan berbagai peluang kerja, karyawan akan mengambil keputusan untuk tetap bertahan atau meninggalkan perusahaan (Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A., 2017). Model Mobley menunjukkan bahwa turnover merupakan proses yang rasional dan dapat dikenali sejak awal melalui beberapa tanda, seperti menurunnya kinerja, meningkatnya absensi, dan rendahnya keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan upaya pencegahan dengan meningkatkan kepuasan kerja, memperbaiki komunikasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang nyaman agar loyalitas karyawan tetap terjaga dan tingkat turnover dapat diminimalkan (Mathis, R. L., & Jackson, J. H., 2018).

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, dapat disimpulkan bahwa tujuan utama penelitian ini, yaitu menganalisis dinamika tingkat turnover karyawan pada PT Telkom Indonesia Tbk selama periode 2021–2023, telah tercapai secara sistematis dan menyeluruh. Hasil analisis menunjukkan bahwa tingkat turnover karyawan mengalami perubahan yang cukup signifikan setiap tahunnya. Pada tahun 2021, tingkat turnover berada pada kategori yang relatif tinggi, yang mencerminkan adanya ketidakstabilan dalam pengelolaan sumber daya manusia perusahaan. Selanjutnya, pada tahun 2022 terjadi penurunan tingkat turnover secara cukup signifikan, yang menunjukkan bahwa kebijakan serta strategi manajemen sumber daya manusia yang diterapkan perusahaan mulai berjalan secara efektif. Akan tetapi, pada tahun 2023 tingkat turnover kembali mengalami peningkatan meskipun dalam skala yang lebih rendah dibandingkan tahun sebelumnya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan masih menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawan. Fluktuasi tingkat turnover tersebut menegaskan bahwa turnover karyawan merupakan fenomena yang dinamis dan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari internal organisasi, seperti kepuasan kerja, kompensasi, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi, maupun faktor eksternal, seperti kondisi pasar tenaga kerja dan peluang kerja di luar perusahaan. Lebih lanjut, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa tingginya tingkat turnover karyawan memberikan dampak yang cukup besar terhadap kinerja organisasi, baik dari aspek finansial maupun nonfinansial. Dari sisi finansial, meningkatnya turnover menyebabkan perusahaan harus mengeluarkan biaya tambahan dalam proses rekrutmen, seleksi, serta pelatihan karyawan baru. Sementara itu, dari sisi nonfinansial, turnover dapat menurunkan produktivitas kerja, mengganggu stabilitas kerja tim, serta menyebabkan hilangnya pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan sebelumnya. Selain itu, turnover yang tidak terkendali juga dapat memengaruhi kondisi psikologis karyawan yang masih bertahan, seperti menurunnya motivasi kerja, loyalitas, dan rasa aman dalam lingkungan kerja. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menegaskan bahwa pengelolaan turnover karyawan perlu menjadi perhatian strategis dalam manajemen sumber daya manusia karena berkaitan langsung dengan keberlangsungan

dan daya saing perusahaan dalam jangka panjang. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, terdapat beberapa saran yang dapat diajukan. Pertama, bagi pihak PT Telkom Indonesia Tbk, disarankan untuk terus memperkuat strategi retensi karyawan melalui peningkatan kualitas lingkungan kerja, penyediaan sistem kompensasi yang adil dan kompetitif, serta pengembangan program karier yang jelas dan berkelanjutan. Selain itu, perusahaan juga perlu meningkatkan keterlibatan karyawan (employee engagement) melalui komunikasi yang efektif, kepemimpinan yang mendukung, serta pemberian penghargaan terhadap kinerja karyawan. Kedua, dari aspek pengembangan teori, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dinamika turnover karyawan pada perusahaan berskala besar, sehingga dapat menjadi dasar dalam pengembangan model konseptual yang lebih relevan dengan perkembangan dunia kerja modern. Ketiga, bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk menggunakan pendekatan metodologis yang lebih beragam, seperti analisis kuantitatif inferensial maupun pendekatan campuran (mixed methods), serta menambahkan variabel lain, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, stres kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance), agar diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi turnover karyawan. Dengan demikian, penelitian pada masa mendatang diharapkan mampu memberikan kontribusi yang lebih luas, baik secara akademis maupun praktis dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Referensi

1. Lusinto, Widodo Hari dan Tin Gustini, (2025), *Teori dan Implementasi Kepemimpinan pada Organisasi*, Yogyakarta: KBM Indonesia
2. Iskandar, Yohana Caroline, dan Dedi Rianto Rahadi, "Strategi Organisasi Penanganan Turnover Melalui Pemberdayaan Karyawan", *Jurnal Ilmiah Bidang Ilmu Ekonomi*, Vol. 19, No. 1
3. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
4. Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
5. Handoko, T. H. (2016). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
6. Simamora, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
7. Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2018). *Human Resource Management* (15th ed.). Cengage Learning.
8. Mobley, W. H. (2017). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. New York: Routledge.
9. Putra, I. G. N. P., & Ardana, I. K. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention karyawan. *Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, Vol.10, No. 3
10. Sari, D., & Wibowo, A. (2022). Analisis turnover karyawan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, Vol.5, No. 2
11. Hasibuan, (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara
12. Kasmir, (2021), *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, Depok: Rajawali Pers
13. PT Telkom Indonesia Tbk, Laporan Keberlanjutan Tahun 2023,
14. Sedarmayanti, (2021), *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi*, Bandung: Refika Aditama
15. Handoko, T. Hani. (2017). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
16. Sutrisno, Edy. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
17. Mobley, W.H. (2016). *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya*. Jakarta: PPM.
18. Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2017). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
19. Al-Suraihi, W. H., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A.-H. I., & Ibrahim, I. (2021). Employee turnover: Causes, importance and retention strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–6. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>
20. Kristanti, F. T., Prasetyo, A. P., Indiyati, D., & Madiawati, P. N. (2021). Turnover intention among lecturers in private higher education: The direct impact of financial rewards and mediation of job satisfaction and affective organizational commitment. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(2), 282–295. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.05>
21. Yunikawati, N. A., Kurniawan, D. T., & Rakhmad, A. A. N. (2021). The impact of HR practices on job performance and turnover intention with psychological well-being as a mediator in professional workers at a subcontractor telecommunication company in Indonesia. *KnE Social Sciences*, 5(8), 59–71. <https://doi.org/10.18502/kss.v5i8.9348>
22. Lim, T. L., Omar, R., Ho, T. C. F., & Tee, P. K. (2021). The roles of work–family conflict and family–work conflict linking job satisfaction and turnover intention of academic staff. *Australian Journal of Career Development*, 30(3), 177–188. <https://doi.org/10.1177/10384162211068584>
23. Wahyuni, D., & Ikhwan, K. (2022). Literature study of factors affecting employee turnover intentions in Indonesia. *Journal of Management, Accounting, General Finance and International Economic Issues*, 1(4), 53–64. <https://doi.org/10.55047/marginal.v1i4.293>
24. Putri, R. D., & Arianto, T. (2022). The influence of organizational citizenship behavior, job satisfaction and affective commitment on employee turnover intention at PT Gudang Garam Tbk Bengkulu Branch. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Keuangan*, 3(4). <https://doi.org/10.53697/emak.v3i4.876>
25. Yusuf, F. A., & Widodo, W. (2023). The secret of reducing turnover intention: Evidence from Indonesia. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2202026. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2202026>
26. Jurij, R., Ismail, I. R., Alavi, K., & Alavi, R. (2023). Eldercare's turnover intention and human resource approach: A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(5), 3932. <https://doi.org/10.3390/ijerph20053932>
27. Wati, D., Putra, A. W. G., & Tanuwijaya, J. (2024). Pengaruh pay transparency terhadap job satisfaction, turnover intention, dan organizational commitment serta perceived organizational support sebagai variabel mediasi. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi*, 5(1), 91–108. <https://doi.org/10.37631/ebisma.v5i1.1059>
28. Sari, S. Y., Yenni, Z., & Aima, M. H. (2024). Determinants of turnover intention: Job satisfaction, employee retention, work-family conflict and organisational commitment. *International Review of Management and Marketing*, 14(6), 26–36. <https://doi.org/10.32479/irmm.16979>
29. Hatmanti, M. D., Wahyuni, P., & Hikmah, K. (2024). The impact of job insecurity and job stress on turnover intention by digital transformation as a moderating variable at PT ABC Airport, Yogyakarta Branch Office. *International Journal of Current Science Research and Review*, 7(9), 6933–6940. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v7-i9-12>

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.8696>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

30. Ambarwati, D. G., & Wahyuni, S. (2025). A comprehensive study on job insecurity and its impact on employee turnover intention: Mediating role of job satisfaction and moderating effects of organizational and ethical factors (study on employees of telecommunication company). *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 6(5), 4049–4059. <https://doi.org/10.38035/dijemss.v6i5.4572>
31. Sinisterra, L., Peñalver, J., & Salanova, M. (2024). Connecting the organizational incomes and outcomes: A systematic review of the relationship between talent management, employee engagement, and turnover intention. *Frontiers in Psychology*, 15, 1439127. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1439127>
32. PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. (2022). Annual Report 2021. Jakarta: PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk.
33. PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. (2023). Annual Report 2022. Jakarta: PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk.