

**ANALISIS FAKTOR RISIKO TINGKAT TURNOVER
KARYAWAN PT OMG INDONESIA TERHADAP KINERJA
PERUSAHAAN**

TESIS

Oleh:

JOSIAH URATAMA
2004190012



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
JAKARTA
2023**

**ANALISIS FAKTOR RISIKO TINGKAT TURNOVER
KARYAWAN PT OMG INDONESIA TERHADAP KINERJA
PERUSAHAAN**

TESIS

Diajukan untuk memenuhi persyaratan akademik guna memperoleh gelar Magister Manajemen
(M.M.) pada Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana
Universitas Kristen Indonesia

Oleh:

JOSIAH URATAMA
2004190012



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
JAKARTA
2023**



PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TUGAS AKHIR

Saya yang menyatakan keterangan dengan tanda tangan dibawah ini:

Nama : Josiah Uratama
NIM : 2004190012
Program Studi : Magister Manajemen

Dengan ini menyatakan karya tulis tugas akhir yang memiliki judul “Analisis Faktor Risiko Tingkat Turnover Karyawan PT OMG Indonesia Terhadap Kinerja Perusahaan” adalah:

1. Telah diselesaikan sendiri dengan menggunakan hasil materi kuliah, pengamatan di lapangan langsung, beberapa buku penelitian dan beberapa referensi jurnal pada karya tugas akhir saya.
2. Tidak merupakan suatu duplikasi karya tulis yang telah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk meraih gelar sarjana atau magister di Universitas lain, kecuali pada beberapa bagian sumber keterangan yang dicantumkan dengan tahapan referensi yang berlaku.
3. Tidak merupakan karya terjemahan dari kumpulan jurnal maupun buku yang tercantum dalam referensi pada tugas akhir.

Jika terbukti saya tidak memenuhi apa yang tertera di atas, maka karya tugas akhir ini dianggap batal.

Jakarta, 3 Februari 2023



Josiah Uratama



UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
MAGISTER MANAJEMEN

LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING TUGAS AKHIR
ANALISIS FAKTOR RISIKO TINGKAT TURNOVER KARYAWAN PT
OMG INDONESIA TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN

Oleh :

Nama : Josiah Uratama
NIM : 2004190012
Program Studi : Magister Manajemen
Peminatan : Manajemen Risiko

telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan dan dipertahankan dalam Sidang Tugas Akhir guna mencapai gelar Magister pada Program Studi Manajemen Risiko, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Kristen Indonesia.

Jakarta, 3 Februari 2023

Menyetujui:

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Poerwaningsih S. Legowo, MS. Tr.
(NIP/NIDN: 861256 / 0323036004)

Dr. Indra Gunawan, ST., ME.
(NIP/NIDN: 151230 / 0307117403)

Ketua Program Studi

Dr. M.L Denny Tewu, MM
(NIP/NIDN: 121952 / 0311076306)

Direktur Program Pascasarjana

Prof. Dr. dr. Bernadetha Nadeak, M.Pd., PA
(NIP/NIDN: 001473 / 0320116402)



UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA

MAGISTER MANAJEMEN

PERSETUJUAN TIM PENGUJI TUGAS AKHIR

Pada 3 Februari 2023 telah diselenggarakan Sidang Tugas Akhir memenuhi sebagian persyaratan akademik guna memperoleh gelar Magister pada Program Studi Manajemen Risiko, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Kristen Indonesia, atas nama:

Nama : Josiah Uratama
NIM : 2004190012
Program Studi : Manajemen Risiko
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

termasuk ujian Tugas Akhir yang berjudul **ANALISIS FAKTOR RISIKO TINGKAT TURNOVER KARYAWAN PT OMG INDONESIA TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN** oleh tim penguji yang terdiri dari:

Nama Penguji Jabatan dalam Tim Penguji Tanda Tangan

1. Dr. M.L. Denny Tewu, MM Penguji Luar Komisi (Ketua)
2. Dr. Poerwaningsih S. Legowo, Penguji Dalam Komisi (P1)
MS.Tr.
3. Dr. Indra Gunawan, ST., ME. Penguji Dalam Komisi (P2)

Jakarta, 3 Februari 2023



**UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Josiah Uratama
NIM : 2004190012
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Manajemen Risiko
Jenis Tugas Akhir : Tesis
Judul : Analisis Faktor Risiko Tingkat Turnover Karyawan PT
OMG Indonesia Terhadap Kinerja Perusahaan

Menyatakan bahwa:

1. Tugas akhir tersebut adalah karya saya yang sebenarnya dengan arahan bersama dosen pembimbing dan bukan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah digunakan untuk meraih gelar akademik di perguruan tinggi manapun;
2. Tugas akhir tersebut bukan merupakan plagiat dari hasil karya pihak lain, dan jika saya mengutip dari karya orang lain maka akan dicantumkan sebagai referensi sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
3. Saya akan memberikan Hak Noneksklusif Tanpa Royalti kepada Universitas Kristen Indonesia yang berhak menyimpan, melakukan alih media, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat serta mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilih hak cipta.

Jika di kemudian hari ditemukan suatu pelanggaran Hak Cipta dan Kekayaan Intelektual atau Peraturan Perundang-undangan Republik Indonesia lainnya dan integritas akademik dalam karya saya tersebut, maka saya bersedia menanggung secara pribadi segala bentuk tuntutan hukum dan sanksi akademis yang timbul serta membebaskan Universitas Kristen Indonesia dari segala tuntutan hukum yang berlaku.

Dibuat di Jakarta
3 Februari 2023
Yang menyatakan



Josiah Uratama

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas anugerah kasihNya yang berlimpah sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis ini dengan judul “Analisis Faktor Risiko Tingkat Turnover Karyawan PT OMG Indonesia Terhadap Kinerja Perusahaan”.

Penelitian ini disusun untuk tugas akhir penulis, juga sebagai syarat yang wajib dipenuhi guna menempuh Sidang Ujian Magister serta untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada program Studi Manajemen Universitas Kristen Indonesia.

Dalam pembuatan tesis ini, penulis menyadari adanya kendala dan halangan yang dialami penulis. Penulis juga menyadari bahwa tesis ini masih perlu penyempurnaan dan masih terdapat kekurangan yang disebabkan keterbatasan yang dimiliki oleh penulis. Namun akibat kontribusi dan bantuan dari berbagai pihak maka penyusunan tesis ini dapat selesai dengan baik dan tepat pada waktunya.

Selama menempuh pendidikan di program studi Magister Manajemen UKI, penulis mendapat banyak ilmu dan pelajaran yang bermanfaat bagi kehidupan serta wawasan penulis. Dalam proses pembuatan tesis ini, penulis banyak dibantu, dan diberi arahan, dukungan, serta semangat oleh orang-orang disekitar penulis.

Pada momentum ini dengan segala kerendahan dan ketulusan hati, penulis rindu mengucapkan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Orang tua saya tercinta, Bapak Ramot Peter Sitompul dan Ibu Masda Surti Simatupang yang selalu memberikan dukungan secara ilmu, moril, materil dan doa agar penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik. Juga tidak lupa juga untuk adik saya Jeremiah Pangihutan dan yang terkasih Andrea Leorianti yang memberikan dukungan semangat yang tak terhingga.
2. Dr. Dhaniswara K. Hardjono, S.H., M.H., M.B.A. selaku Rektor Universitas Kristen Indonesia.
3. Prof. Dr. dr. Bernadetha Nadeak, M. Pd., PA selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia.
4. Dr. M.L Denny Tewu, MM selaku Kaprodi Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia.
5. Dr. Poerwaningsih M.Tr sebagai Dosen Pembimbing I yang selalu mendukung dan memberikan arahan, masukan, motivasi serta semangat bagi penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
6. Dr. Indra Gunawan ME selaku Dosen Pembimbing Tesis II yang selalu memberikan waktu, nasihat, dan dukungan dalam membimbing penulis

menyelesaikan tesis ini.

7. Seluruh Dosen program studi Magister Manajemen dan Seluruh staf Prodi Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia yang ikut serta dalam membantu dan juga memberikan dukungan serta bantuan dalam penulisan tesis ini. Tanpa bantuan para beliau penulis tidak mampu menyelesaikan tesis ini dengan baik, semoga ilmu dan pengalaman yang diberikan dapat didedikasikan dengan benar untuk kesuksesan penulis di hari-hari yang akan datang.
8. Bapak Irwan Ardiansyah selaku Presiden Direktur, Ibu Windy Wahyuning selaku Manager HR dan kepada seluruh karyawan PT OMG Indonesia atas dukungan dan bantuan dalam penulis. Tanpa bantuan para beliau penulis tidak bisa menyelesaikan tesis ini dengan baik. Semoga ilmu dan pengalaman yang diberikan dapat didedikasikan dengan benar untuk kesuksesan penulis di hari-hari yang akan datang.
9. Seluruh rekan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia 2020. Untuk setiap kenangan, kebersamaan dan pengalamanyang telah dilalui bersama-sama selama ini, serta selalu mendukung satu sama lain.
10. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Biar kiranya Tuhan Yesus Kristus akan membalas dan memberkati untuk seluruh pihak yang membantu, dan semoga Tesis ini membawamanfaat bagi pembaca dan pengembangan ilmu yang akan datang.

Jakarta, 27 Januari 2022

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TUGAS AKHIR	ii
LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING TUGAS AKHIR.....	iii
PERSETUJUAN TIM PENGUJI TUGAS AKHIR.....	iv
PERNYATAAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR.....	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xi
ABSTRAK.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
 BAB I PENDAHULUAN.....	 1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Batasan Masalah.....	7
1.5. Kegunaan Penelitian.....	7
1.6. Sistematika Penulisan.....	7
 BAB II LANDASAN TEORI	 9
2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia	9
2.1.1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia	9
2.1.2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	10
2.1.3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	10
2.2. Perputaran Karyawan (<i>Turnover</i>).....	11
2.2.1. Definisi Perputaran Karyawan (<i>Turnover</i>).....	11
2.2.2. Rumus Perputaran Karyawan (<i>Turnover</i>)	12
2.2.3. Faktor Penyebab Perputaran Karyawan (<i>Turnover</i>).....	13
2.3. Manajemen Risiko.....	14
2.3.1. Pengertian Manajemen Risiko	14
2.3.2. Jenis-Jenis Manajemen Risiko	15
2.3.3. Tujuan Manajemen Risiko	16
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	 18
3.1. Pendekatan Penelitian	18
3.2. Proses Bisnis Organisasi	19
3.3. Tempat dan Waktu Penelitian	22
3.4. Sumber Penelitian Rujukan	23
3.5. Jenis dan Sumber Data	24
3.6. Populasi dan Sampel	25
3.7. Instrumen Penelitian.....	25
3.8. Identifikasi Risiko	30

3.9. Analisis Data	30
3.10. Penilaian Risiko.....	32
3.11. Mengukur Peluang dan Dampak	34
3.12. Perlakuan Risiko	36
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	37
4.1. Proses Bisnis SDM PT OMG Indonesia	37
4.2. Identifikasi Risiko Melalui Bow Tie Analysis	38
4.3. Analisis Pengukuran Risiko	40
4.4. Resume Keseluruhan Analisis Pengukuran Risiko	64
4.5. Risiko Residual dari KTD yang Memiliki Nilai Risiko Tinggi	66
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	72
5.1. Kesimpulan.....	72
5.2. Saran.....	72
DAFTAR PUSTAKA	74
Lampiran I.....	78



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Turnover Karyawan PT OMG Indonesia Periode 2015-2021	5
Tabel 3. 1 Tempat dan Waktu Penelitian	22
Tabel 3. 2 Skala Pengukuran Risiko	31
Tabel 3. 3 Kerangka Pengukuran Dampak	33
Tabel 3. 4 Peluang Kejadian	34
Tabel 3. 5 Dampak Kejadian.....	35
Tabel 3. 6 Bobot Risiko	35
Tabel 4. 1 Proses Bisnis Pengelolaan Sumber Daya Manusia PT OMG Indonesia	37
Tabel 4. 2 Bagan Bow Tie Analysis.....	38
Tabel 4. 3 Daftar Risiko dari KTD.....	39
Tabel 4. 4 Gaji yang diberikan tidak sesuai dengan skill yang dimiliki karyawan	40
Tabel 4. 5 Gaji yang diberikan tidak relevan dengan industri sejenis	42
Tabel 4. 6 Gaji tidak sesuai dengan standar upah minimum regional	44
Tabel 4. 7 Kompensasi seperti tunjangan, bonus, dan lainnya tidak mengalami peningkatan yang signifikan	46
Tabel 4. 8 Karyawan sulit mengikuti kultur dari setiap bisnis unit	48
Tabel 4. 9 Perbedaan kebiasaan antar divisi yang cukup signifikan.....	50
Tabel 4. 10 Pelatihan jarang dilakukan setiap bulannya	52
Tabel 4. 11 Tidak ada peninjauan secara menyeluruh terkait.....	54
Tabel 4. 12 Project yang dilakukan tidak relevan dengan skill yang dimiliki	56
Tabel 4. 13 Regulasi Peraturan Perusahaan tidak linear dengan UU	58
Tabel 4. 14 Regulasi setiap bisnis unit berbeda beda.....	60
Tabel 4. 15 Tidak ada sistem whistle blowing.....	62
Tabel 4. 16 Gaji yang diberikan tidak relevan dengan industri sejenis lainnya.....	66
Tabel 4. 17 Project yang dilakukan tidak relevan dengan skill yang dimiliki	68
Tabel 4. 18 Regulasi Peraturan Perusahaan tidak linear dengan UU Ketenagakerjaan.....	70

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Proses Bisnis Penyediaan SDM PT OMG Indonesia.....	20
Gambar 3. 2 Bow Tie Analysis	29
Gambar 3. 3 Klasifikasi Tingkat Risiko (Lewis, S., Smith, 2010)	31
Gambar 3. 4 Matrix Pengukuran Risiko	31
Gambar 3. 5 Model Analisis Heat Map	36
Gambar 4. 1 Diagram Peluang dan Dampak Risiko gaji yang diberikan tidak sesuai dengan skill yang dimiliki karyawan.....	41
Gambar 4. 2 Diagram Peluang dan Dampak Risiko gaji yang diberikan tidak relevan dengan industri sejenis lainnya	43
Gambar 4. 3 Diagram Peluang dan Dampak Risiko gaji tidak sesuai dengan standar upah minimum regional.....	45
Gambar 4. 4 Diagram Peluang dan Dampak Kompensasi seperti tunjangan, bonus, dan lainnya tidak mengalami peningkatan yang signifikan	47
Gambar 4. 5 Diagram Peluang dan Dampak Karyawan sulit mengikuti kultur dari setiap bisnis unit.....	49
Gambar 4. 6 Diagram Peluang dan Dampak Perbedaan kebiasaan antar divisi yang cukup signifikan	51
Gambar 4. 7 Diagram Peluang dan Dampak Perbedaan kebiasaan antar divisi yang cukup signifikan.....	53
Gambar 4. 8 Diagram Peluang dan Dampak Tidak ada peninjauan secara menyeluruh terkait pelatihan.....	55
Gambar 4. 9 Diagram Peluang dan Dampak Project yang dilakukan tidak relevan dengan skill yang dimiliki.....	57
Gambar 4. 10 Diagram Peluang dan Dampak Regulasi Peraturan Perusahaan tidak linear dengan UU Ketenagakerjaan	59
Gambar 4. 11 Diagram Peluang dan Dampak Regulasi setiap bisnis unit berbeda beda	61
Gambar 4. 12 Diagram Peluang dan Dampak Tidak adanya sistem whistle blowing.....	63
Gambar 4. 13 Heat Map Keseluruhan Kejadian Yang Tidak Dikehendaki (KTD) Dalam Risiko Turnover PT OMG Indonesia	64
Gambar 4. 14 Threshold of risk levels dari Gaji yang diberikan tidak relevan dengan industri sejenis lainnya	67
Gambar 4. 15 Threshold of risk levels dari Project yang dilakukan tidak relevan dengan skill yang dimiliki.....	69
Gambar 4. 16 Threshold of risk levels dari Regulasi Peraturan Perusahaan tidak linear dengan UU Ketenagakerjaan	71

ABSTRAK

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin cepat menuntut setiap organisasi untuk mampu beradaptasi dalam menghadapi era globalisasi, khususnya terhadap perkembangan teknologi dan dinamika pengelolaan sumber daya manusia. Salah satu risiko penting yang perlu dikelola secara efektif adalah turnover karyawan, karena kondisi tersebut dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis proses bisnis dan faktor risiko turnover karyawan yang berpotensi menyebabkan tujuan organisasi tidak tercapai; (2) mengidentifikasi kejadian dan faktor risiko yang berkaitan dengan turnover karyawan PT OMG Indonesia periode 2015–2021; (3) memperkirakan peluang dan dampak dari kejadian yang telah diidentifikasi sebagai dasar mitigasi; (4) mengukur besaran risiko pada setiap tahapan proses identifikasi; (5) merumuskan mitigasi risiko yang muncul; dan (6) mengevaluasi efektivitas serta efisiensi mitigasi risiko tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kejadian tidak dikehendaki berdasarkan akar penyebab risiko turnover karyawan PT OMG Indonesia meliputi: (1) remunerasi yang tidak sesuai dengan ekspektasi karyawan dan kurang bersaing dengan industri sejenis, (2) budaya perusahaan yang belum memiliki arah fokus yang jelas, (3) pelatihan dan pengembangan karyawan yang belum memadai, serta (4) regulasi dan sistem manajemen yang kurang baik. Berdasarkan pengukuran risiko, faktor dengan tingkat risiko tertinggi yang perlu diprioritaskan untuk mitigasi adalah remunerasi yang belum sesuai dan kurang kompetitif, keterbatasan pelatihan serta pengembangan karyawan, serta kelemahan regulasi dan sistem manajemen. Upaya mitigasi yang direkomendasikan mencakup identifikasi kebutuhan pelatihan secara berkelanjutan sesuai kemampuan sumber daya manusia dan kebutuhan proyek, pemetaan kompetensi karyawan melalui konsep talent management, peningkatan keterlibatan seluruh pihak dalam mendukung proyek berjalan, serta penyesuaian kebutuhan proyek dengan pihak ketiga atau konsultan dan penyusunan perencanaan pelatihan yang relevan bagi setiap unit bisnis.

Kata Kunci: manajemen risiko, *turnover* karyawan, sumber daya manusia

ABSTRACT

Rapid changes in the business environment require organizations to adapt effectively in the era of globalization, particularly in response to technological development and the dynamics of human resource management. One of the key risks that must be managed properly is employee turnover, as it may hinder the achievement of organizational goals. This study aims to: (1) examine the business processes and risk factors of employee turnover that may prevent the organization from achieving its objectives; (2) identify events and risk factors related to employee turnover at PT OMG Indonesia during the 2015–2021 period; (3) estimate the likelihood and impact of the identified events as a basis for mitigation; (4) measure the level of risk at each stage of the identification process; (5) formulate risk mitigation strategies; and (6) evaluate the effectiveness and efficiency of the proposed mitigation strategies. The findings show that the undesirable events associated with the root causes of employee turnover risk at PT OMG Indonesia include (1) remuneration that does not meet employee expectations and is less competitive compared with similar industries, (2) a corporate culture that lacks clear strategic direction, (3) inadequate employee training and development, and (3) weak regulations and management systems. Based on the risk assessment, the highest-priority risks requiring mitigation are uncompetitive remuneration, insufficient training and employee development, and weaknesses in regulations and management systems. The recommended mitigation efforts include continuous identification of training needs based on human resource capabilities and project requirements, employee competency mapping through an appropriate talent management approach, stronger involvement of all relevant parties in supporting ongoing projects, and alignment of project needs with third-party consultants. In addition, each business unit should develop relevant training plans that are consistent with project demands and organizational objectives. These strategies are expected to reduce turnover risk and support more sustainable organizational performance.

Keywords: risk management, *turnover*, human resources