

# **Pengunduran Diri Karyawan PT. Sarihusada Generasi Mahardhika**

**Nurdin Batjo**

Program Studi Manajemen Bisnis Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Institut Agama Islam Negeri palopo  
E-mail: [nurdin\\_batjo@iainpalopo.ac.id](mailto:nurdin_batjo@iainpalopo.ac.id)

## *Abstract*

*This study provides an overview of employee resignations, regarding chapter 151, and chapter 156 verse 4. Then to find out the reasons for employee resignation, as well as employee expectations and challenges after resigning from the company. The data in this study used primary data from resource persons who came from former employees at the same company, namely PT. Sarihusada Generasi Mahardhika (PT. SGM), who occupies the same position and work assignment. The data collection method in this study used interview techniques, and the data obtained were tested for validity using triangulation techniques. This research concludes that PT. SGM has implemented chapter 151 which is to prevent layoffs from happening. PT. SGM has also carried out the mandate of chapter 156 verse 4, which is to provide compensation for employees who resign. Employees resign due to promotion factors, working conditions, and workload. The challenge for employees who resign is to let go of what was in the old company, in order to get something better in a new place. Expectations to former companies to value their employees as their main assets. Suggestions to employees to think wisely before resigning. And hope for the government to be a fair regulator and judge of companies and employees.*

*Keywords: Resignation; Chapter 151; Chapter 156 verse 4.*

## **Abstrak**

Penelitian ini memberikan gambaran tentang pengunduran diri karyawan, yang berkenaan pasal 151, dan pasal 156 ayat 4. Kemudian untuk mengetahui alasan pengunduran diri karyawan, serta harapan dan tantangan karyawan setelah mengundurkan diri dari perusahaan. Data dalam penelitian ini menggunakan data primer dari narasumber yang berasal dari mantan karyawan pada perusahaan yang sama yaitu PT. Sarihusada Generasi Mahardhika (PT. SGM), yang menempati posisi dan tugas kerja yang sama. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara, dan data yang didapatkan diuji keabsahannya menggunakan teknik triangulasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa PT. SGM telah menerapkan pasal 151 yaitu mengupayakan tidak terjadinya PHK. PT. SGM juga telah menjalankan amanat pasal 156 ayat 4, yaitu pemberian uang penggantian hak kepada

karyawan yang mengundurkan diri. Karyawan mengundurkan diri disebabkan oleh faktor promosi, kondisi kerja, dan karena beban kerja. Tantangan karyawan yang mengundurkan diri adalah melepaskan apa yang sudah di perusahaan lama, agar mendapatkan sesuatu yang lebih baik ditempat baru. Harapan ke eks perusahaan agar menghargai karyawannya sebagai aset utama. Saran ke karyawan agar berpikir bijak sebelum mengundurkan diri. Dan harapan kepada pemerintah agar menjadi regulator dan hakim yang adil terhadap perusahaan dan karyawan.

Kata Kunci: Pengunduran Diri; Pasal 151; pasal 156 ayat 4.

## PENDAHULUAN

Perputaran karyawan ini memang suatu masalah yang klasik, dimana hal ini pasti menimpa atau dialami oleh setiap organisasi atau perusahaan. Masalah klasik tersebut tidak terlepas dari seputar pengunduran diri, pindah ke perusahaan lain, pemberhentian atau kematian karyawan. Sebenarnya, keluarnya karyawan dikarenakan pemberhentian karyawan yang disebabkan ketidakefektifan karyawan itu sendiri merupakan suatu hal yang positif bagi perusahaan. Sebaliknya, kalau keluarnya karyawan tersebut disebabkan pengunduran diri dan kebijakan perusahaan yang tidak tepat maka hal ini menjadi permasalahan bagi perusahaan karena dapat mengganggu jalannya perusahaan.<sup>1</sup>

Perputaran yang berlebihan akan berdampak pada kinerja organisasi dalam jangka panjang karena waktu yang seharusnya digunakan untuk produksi habis untuk melakukan perekrutan karyawan dan pelatihan bagi karyawan baru.<sup>2</sup>

Faktor-faktor yang menyebabkan perputaran tenaga kerja yang tinggi dan selanjutnya menyoro strategi retensi karyawan yang dapat digunakan manajemen di sebuah organisasi untuk mengurangi masalah ini. Organisasi secara global, mengalami tantangan pergantian karyawan yang tinggi dan berjuang dengan retensi karyawan mereka yang berbakat dan terampil. Para manajer di sektor ini dapat menggunakan berbagai strategi termasuk: praktik manajemen sumber daya manusia, budaya dan komitmen organisasi, kompensasi, pengembangan keterampilan, keterlibatan dan

---

<sup>1</sup> Muhammad Khaidir dan Tinik Sugiati, "Pengaruh Stres Kerja, Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Studi pada Karyawan Kontrak Pt. Gagah Satria Manunggal Banjarmasin," *Wawasan Manajemen* 4, no. 3 (2016): 175–86.

<sup>2</sup> Erna Purwatningsih dan Hunik Sri Runing Sawitri, "Analysis on the Effect of Work-Life Balance and Career Development on Turnover Intention for Millennial Generations," *Management and entrepreneurship: trends of development* 15, no. 1 (2021): 80–88, <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2021-1/15-05>.

keterikatan, kepuasan kerja dan lingkungan kerja yang berorientasi pada pekerjaan, untuk mengurangi perputaran tenaga kerja yang tinggi.<sup>3</sup>

Beberapa penelitian telah dilakukan terhadap beberapa direktur SDM dan para eksekutif untuk mengetahui alasan karyawan yang baik, tetapi mengundurkan diri dari perusahaan. Penelitian tersebut menemukan beberapa alasan mengapa karyawan baik mengundurkan diri sebagai berikut: a) Kesempatan promosi tidak ada 47%; b) Kurang pengakuan/penghargaan 26%; c) Ketidakpuasan terhadap manajemen 15%; d) Kompensasi yang kurang 6%; e) Kebosanan terhadap tanggung jawab pekerjaan 6%.<sup>4</sup>

Metode yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk menghindari perputaran karyawan yang tinggi, yaitu dengan melakukan metode pengintegrasian. Metode pengintegrasian adalah upaya perusahaan untuk memadupadankan tujuan perusahaan dan keinginan karyawan, sehingga terjadi kerjasama yang menguntungkan antara perusahaan dan karyawan. Metode pengintegrasian secara umum berbentuk: a) Komunikasi; b) Motivasi; c) Kepemimpinan; d) Perjanjian Kerja; e) Hubungan Industrial lewat wadah serikat pekerja.

Berdasarkan paparan di atas maka penulis berupaya mengangkat permasalahan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) yang diinisiasi oleh karyawan atau yang biasa disebut pengunduran diri. Adapun tujuan penulisan ini adalah: untuk mengetahui penerapan pasal 151 dimana pengusaha mengupayakan tidak terjadi PHK, penerapan pasal 156 ayat 4 tentang kompensasi pengunduran diri, alasan karyawan mengundurkan diri, serta harapan dan tantangan karyawan setelah mengundurkan diri.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini berjenis kualitatif fenomenologi. Penelitian ini memberikan gambaran secara diskriptif tentang pengunduran diri karyawan, yang melingkupi penjabaran pasal 151 tentang pengusaha mencegah terjadinya PHK, sebelum PHK terjadi perundingan antara karyawan dan perusahaan, terjadi mufakat sebelum terjadinya PHK. Lalu penerapan pasal 156 ayat 4 tentang kompensasi pengunduran diri. Kemudian untuk mengetahui alasan pengunduran diri karyawan, kompensasi yang diterima karyawan sudah sesuai UU. Serta harapan dan tantangan karyawan setelah mengundurkan diri dari perusahaan.

Data dalam penelitian ini menggunakan data primer dari narasumber. Dalam rentan waktu tahun 2016 sampai 2017 di distrik Makassar terdapat lima orang karyawan yang mengundurkan diri, tetapi hanya didapatkan tiga orang narasumber, di

---

<sup>3</sup> Nombeko Felicity Dwesini, "Causes and Prevention of High Employee Turnover within the Hospitality Industry : A Literature Review," *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure* 8, no. 3 (2019): 1–15.

<sup>4</sup> Nurdin Batjo dan Mahadin Shaleh, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ed. oleh Humaidi dan Mirnawati, Pertama (Makassar: Aksara Timur, 2018).

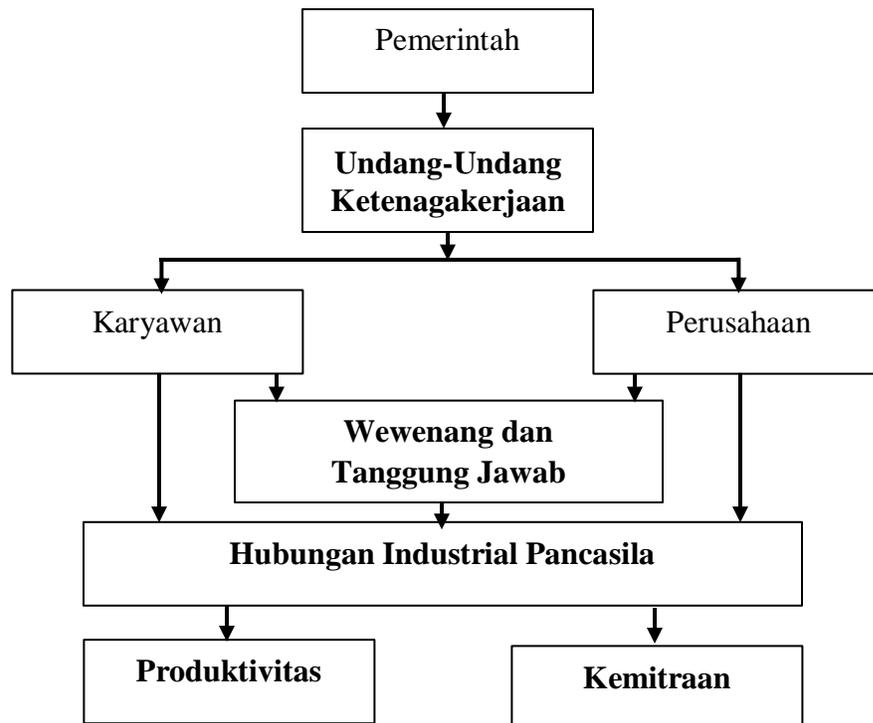
karenakan satu karyawan yang mengundurkan diri berasal dari Jawa dimana kontak sudah hilang, satu karyawan lainnya enggan untuk diwawancarai sebagai narasumber. Dimana narasumber berasal dari mantan karyawan pada perusahaan yang sama yaitu PT. Sarihusada Generasi Mahardhika (PT. SGM) distrik Makassar, dan menempati posisi pada departemen dan tugas kerja yang sama.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara, dan data diuji keabsahannya menggunakan teknik triangulasi. Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber, dengan menggunakan tiga narasumber yang berbeda, serta triangulasi waktu, di mana ketiga narasumber yang berbeda tadi diwawancarai beberapa kali di waktu yang berbeda untuk meyakinkan konsistensi dan validitas data. Metode analisis data yaitu teknik analisis data deskriptif kualitatif yaitu data-data yang diperoleh disusun menjadi sebuah fakta-fakta yang aktual, kemudian dilakukan pembahasan, terakhir menyimpulkan data yang sudah dibahas.

## **KAJIAN TEORI**

### **1. Implikasi antara Karyawan, Perusahaan, dan Pemerintah**

Jika melihat implikasi antara karyawan, perusahaan, dan pemerintah, maka akan didapati keterlibatan di antara ketiga variabel tersebut ke dalam gambar yang tersaji di bawah ini:



Gambar 1. Implikasi antara Karyawan, Perusahaan, dan Pemerintah

Gambar memperlihatkan bahwa pemerintah dikarenakan posisinya sebagai lembaga eksekutif memiliki fungsi di antaranya sebagai legislatif yaitu merancang sekaligus melaksanakan undang-undang dalam hal ini Undang-undang Ketenagakerjaan. Kemudian undang-undang Ketenagakerjaan tersebut mengikat hubungan antara karyawan dan perusahaan, dimana karyawan dan perusahaan ini memiliki wewenang dan tanggung jawab masing-masing di dalam hubungan industrial Pancasila, untuk menghasilkan produktivitas dan kemitraan yang saling menuntungkan.

a. Filosofis Undang-Undang Ketenagakerjaan

Filosofis terbentuknya Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 yang dapat dilihat dari konsiderans menimbang huruf a, huruf b, dan huruf c sebagai berikut:

- 1) Bahwa pembangunan nasional dilaksanakan dalam rangka pembangunan manusia Indonesia seutuhnya dan pembangunan masyarakat Indonesia seluruhnya untuk mewujudkan masyarakat yang sejahtera, adil, makmur, yang merata, baik materil maupun spiritual berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
- 2) Bahwa dalam pelaksanaan pembangunan nasional, tenaga kerja mempunyai peranan dan kedudukan yang sangat penting sebagai pelaku dan tujuan pembangunan;
- 3) Bahwa sesuai dengan peranan dan kedudukan tenaga kerja, diperlukan pembangunan Ketenagakerjaan untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja dan peran sertanya dalam pembangunan serta peningkatan perlindungan tenaga kerja dan keluarganya sesuai dengan harkat dan martabat kemanusiaan.<sup>5</sup>

b. Wewenang

Wewenang atau Otoritas dalam konteks organisasi bisnis dapat didefinisikan sebagai kekuasaan dan hak seseorang untuk menggunakan dan mengalokasikan sumber daya secara efisien, untuk mengambil keputusan dan memberi perintah agar dapat mencapai tujuan organisasinya. Ada juga pendapat bahwa wewenang adalah sejumlah kekuasaan dan hak yang didelegasikan pada suatu jabatan. Oleh karena itu, wewenang atau otoritas harus didefinisikan dengan baik agar orang-orang yang memegang jabatan tertentu mengetahui dengan jelas ruang lingkup wewenang mereka dan mereka tidak boleh salah mengartikannya. Dengan kata lain, wewenang atau otoritas adalah hak untuk memberikan perintah, pesan atau instruksi untuk menyelesaikan segala sesuatu yang ditugaskannya. Manajemen Tingkat Atas merupakan tingkat manajemen yang memiliki wewenang terbesar.

---

<sup>5</sup> Ujang Charda S, "Karakteristik Undang-Undang Ketenagakerjaan dalam Perlindungan Hukum terhadap Tenaga Kerja," *Wawasan Hukum* 32, no. 1 (2015): 1–21.

Otoritas atau wewenang selalu mengalir dari atas ke bawah. Ini berarti seorang atasan harus menjelaskan dengan jelas bagaimana bawahannya melakukan pekerjaan yang didelegasikannya serta menjelaskan apa yang diharapkan dari pendelegasian wewenang tersebut agar dapat menerima hasil kerja sesuai dengan harapan dan keinginannya. Otoritas atau Wewenang harus disertai dengan tanggung jawab yang sama. Mendelegasikan wewenang kepada orang lain tidak berarti keluar dari akuntabilitas. Akuntabilitas masih melekat pada orang yang memiliki wewenang tertinggi.<sup>6</sup>

c. Tanggung Jawab

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, arti dari Tanggung Jawab adalah keadaan wajib menanggung segala sesuatunya (kalau terjadi apa-apa dapat dituntut, dipersalahkan, diperkarakan dan sebagainya). Dalam manajemen, Tanggung Jawab atau Responsibility dapat diartikan sebagai kewajiban seseorang untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya. Seseorang yang diberi tanggung jawab harus memastikan bahwa dia menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya. Jika Tugas yang merupakan tanggung jawabnya tersebut tidak selesai sesuai dengan yang diharapkan, maka orang yang bersangkutan harus memberikan penjelasan atau alasan mengapa tugas yang dibebankannya tersebut tidak selesai.

Tanggung Jawab tanpa wewenang atau otoritas yang memadai dapat menyebabkan ketidakpuasan dan kesulitan dalam melaksanakan tugasnya. Seseorang memiliki tanggung jawab atas pekerjaan yang dibebankannya. Jika melakukan tugasnya dengan baik maka orang yang bersangkutan akan mendapatkan pujian ataupun penghargaan. Namun apabila tidak menyelesaikan tugas yang ditetapkan seperti yang diharapkan, maka dia juga bertanggungjawab sepenuhnya.<sup>7</sup>

d. Hubungan Industrial Pancasila

Hubungan industrial Pancasila menghendaki agar para pihak yang terlibat dibidang hubungan industrial dan ketenagakerjaan harus dilandasi dan dijiwai dengan nilai-nilai yang terkandung di dalam Pancasila, yaitu:

- 1) Suatu hubungan industrial harus didasarkan kepada nilai Ketuhanan Yang Maha Esa, yaitu suatu hubungan industrial yang mengakui dan menyakini bahwa pekerjaan merupakan pemberian dari Tuhan dan pekerjaan tersebut merupakan pengabdian kepada Tuhan yang bertujuan dengan adanya pekerjaan tersebut manusia dapat melangsungkan kehidupannya;

---

<sup>6</sup> Mulyadi dan Widi Winarseno, *Pengantar Manajemen*, Pertama (Purwokwrto Selatan: CV. Pena Persada, 2020).

<sup>7</sup> Mulyadi dan Winarseno.

- 2) Hubungan industrial harus di dasarkan kepada nilai kemanusiaan yang adil dan beradab. Hal ini dimaksudkan bahwa pekerja atau buruh dalam melakukan pekerjaannya harus di tempatkan sesuai dengan kondrat dan martabatnya sebagai manusia bukan sebagai mesin produksi. Dengan kata lain bahwa pekerja atau buruh harus dimanusiakan atau memanusikan pekerja atau buruh (nguwongke pekerja/buruh);
- 3) Hubungan industrial harus dilandasi oleh nilai persatuan. Makna persatuan disini adalah bahwa dalam penyelenggaraan hubungan industrial atau ketenagakerjaan tidak boleh ada pembedaan atau diskriminasi berdasarkan ras, agama, gender, dan golongan. Yang mana pembedaan atau diskriminasi tersebut bertentangan dengan prinsip persatuan.
- 4) Hubungan industrial harus di dasari oleh nilai musyawarah mufakat. Arti dari nilai ini adalah bahwa dalam pelaksanaan hubungan industrial meminimalisir terjadinya perbedaan dan mencari persamaan antara pemberi kerja (pengusaha, majikan, perusahaan) dengan penerima kerja (pekerja atau buruh) terutama dalam hal terjadi perselisihan perburuhan atau ketenagakerjaan. Dal hal terjadi perselisihan maka sebisa mungkin diselesaikan melalui mekanisme musyawarah untuk mencapai mufakat antara kedua belah pihak yang berselisih.
- 5) Hubungan Industrial harus dilandasi oleh nilai keadilan sosial. Artinya bahwa dalam hubungan industrial atau ketenagakerjaan tujuan akhir yang hendak dicapai adalah untuk memberikan kesejahteraan bukan hanya kepada pemberi kerja (pengusaha atau majikan) melainkan juga harus memberikan kesejahteraan kepada pekerja/buruh beserta keluarganya.<sup>8</sup>

e. Produktivitas

Konsep produktivitas secara sederhana adalah rasio jumlah output riil dengan faktor input sehingga pengertian untuk produktivitas tenaga kerja adalah rasio jumlah output riil dengan jumlah tenaga kerja yang digunakan untuk menghasilkan jumlah output tersebut. Pada teori produktivitas marginal tenaga kerja terdapat dua asumsi yang dipakai, yaitu :

- 1) Ada kecenderungan dari pemilik perusahaan untuk menyewa tenaga kerja lebih banyak bila tambahan satu orang tenaga kerja masih dapat menambah pendapatan perusahaan yang lebih besar.

---

<sup>8</sup> Taryono, Arie Purnomosidi, dan Ratna Riyanti, "Perlindungan bagi pekerja di Era Revolusi Industri 4.0 dalam Perspektif Hubungan Industrial Pancasila," in *Prosiding Seminar Nasional Hukum Transendental 2019* (Surakarta: Program Doktor Ilmu Hukum Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2019), 47–56.

- 2) Pemilik perusahaan akan menyewa jumlah tenaga kerja (penggunaan optimum tenaga kerja) diperpotongan Marginal Revenue Product OF Labour (MRPL) dan biaya tenaga kerja (upah).<sup>9</sup>

f. Kemitraan

Kemitraan, dalam konteks ini secara normal merupakan sebuah hubungan informal dimana para mitra secara efektif mengakui dan mengejar dalam kepentingan bersama. Manfaat Kemitraan: 1) Efisiensi dan efektifitas yaitu, memproduksi barang dan jumlah yang diharapkan dengan mengurangi faktor input dan meningkatkan produksi (output) dengan menggunakan sumberdaya dalam jumlah dalam kualitas yang besar; 2) Jaminan mutu, jumlah dan keberlanjutan mulai dari penyedia input, proses hingga output yang dihasilkan; 3) Mengurangi resiko dan meningkatkan keuntungan; 4) Memberi manfaat sosial; 5) Meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan; 6) Mendukung keberlangsungan program.<sup>10</sup>

Sedangkan landasan bermitra dalam agama Islam terdapat dalam Surah Al-Maidah 5:2, sebagai berikut:

...وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ  
وَالتَّعَدُّوا ۗ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ - ٢

... Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan. Bertakwalah kepada Allah, sungguh, Allah sangat berat siksaan-Nya.<sup>11</sup>

## 2. Pengunduran Diri

Meskipun dengan usaha-usaha terbaik dari manajer-manajer lini dan profesional-profesional SDM, organisasi tetap akan kehilangan karyawan. Beberapa akan pensiun, yang lainnya akan pergi dengan sukarela untuk pekerjaan yang lain, dan beberapa lain akan dipaksa keluar melalui merger dan perampingan atau untuk kinerja yang buruk.

Pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara

---

<sup>9</sup> Awina Oktavia, Zulfanetti, dan Yulmardi, "Analisis Produktivitas Tenaga Kerja Sektor Pertanian di Sumatera," *Paradigma Ekonomika* 12, no. 2 (2017): 49–56.

<sup>10</sup> Meita Masfufah dan Sitti Achiria, "Perilaku Produsen pada Model Kemitraan Go Food dalam Prespektif Ekonomi Islam ( Studi Kasus Daerah Wirobrajan , Yogyakarta )," *Ekonomi Syariah Indonesia* 9, no. 1 (2019): 1–8.

<sup>11</sup> Kementerian Agama Republik Indonesia, "Qur'an Kemenag," n.d., <https://quran.kemenag.go.id/sura/5>.

pekerja/buruh dan pengusaha.<sup>12</sup> Pemutusan hubungan kerja (PHK) merupakan keputusan yang datangnya dapat dari karyawan, dari perusahaan, ataupun akibat peraturan melalui undang-undang. Sehingga pemutusan hubungan kerja dapat dibagi tiga kriteria yaitu PHK atas inisiatif karyawan (pengunduran diri), PHK atas inisiatif perusahaan (pemecatan), dan PHK karena Peraturan Perundang-undangan.

Pengunduran diri adalah berakhirnya hubungan kerja yang berdampak pada berakhirnya hak dan kewajiban antara karyawan dan pengusaha dikarenakan inisiatif dari karyawan. Jumlah perputaran karyawan dalam setahun baik itu pengunduran diri, di pecat, ataupun pensiun jumlahnya tidak boleh melebihi 10% selama setahun. Wawancara pengunduran diri adalah metode wawancara yang dilaksanakan untuk mengetahui alasan seorang karyawan yang berencana meninggalkan perusahaan. Wawancara ini merupakan metode yang hebat dan hemat untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan karyawan di dalam perusahaan, sehingga di masa yang akan datang akan mengurangi tingkat perputaran.<sup>13</sup>

Karyawan yang menundurkan diri akan berhubungan dengan undang-undang nomor 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan utamanya pada Pasal 151: (1) harus mengusahakan agar jangan terjadi pemutusan hubungan kerja; (2) jika PHK tidak dapat dihindari, maka wajib dirundingkan oleh pengusaha dan pekerja/ serikat pekerja; (3) jika perundingan mengalami kebuntuan maka keputusan diambil oleh pemerintah.

Pasal 162: (1) Pekerja/buruh yang mengundurkan diri atas kemauan sendiri, memperoleh uang penggantian hak sesuai ketentuan Pasal 156 ayat (4).

Pasal 156: (4) Uang penggantian hak yang seharusnya diterima sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) meliputi: a) cuti tahunan yang belum diambil dan belum gugur; b) biaya atau ongkos pulang untuk pekerja/buruh dan keluarganya ketempat dimana pekerja/buruh diterima bekerja; c) penggantian perumahan serta pengobatan dan perawatan ditetapkan 15% (lima belas perseratus) dari uang pesangon dan/atau uang penghargaan masa kerja bagi yang memenuhi syarat; d) hal-hal lain yang ditetapkan dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama.<sup>14</sup>

### **3. Alasan Pengunduran Diri**

---

<sup>12</sup> Presiden Republik Indonesia, "Undang - Undang RI No 13 tahun 2003," Pub. L. No. 13, Ketenagakerjaan 1 (2003).

<sup>13</sup> Nurdin Batjo dan Mahadin Shaleh, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ed. oleh Humaidi dan Mirnawati, Pertama (Makassar: Aksara Timur, 2018).

<sup>14</sup> Indonesia, Undang - Undang RI No 13 tahun 2003.

Studi tersebut mengungkapkan bahwa evaluasi subjektif karyawan terhadap faktor intrinsik dan ekstrinsik pekerjaan berkontribusi pada pembentukan reaksi psikologis timbal balik mereka yang dicirikan sebagai kepuasan kerja dan komitmen mereka terhadap organisasi mereka. Dengan demikian evaluasi karyawan yang lebih baik tentang konten pekerjaan dan konteks pekerjaan mengarah pada rasa kewajiban dan komitmen terhadap organisasi, sehingga mengurangi niat mereka untuk berselisih dengan keanggotaan organisasi. Temuan juga mengungkapkan bahwa karyawan lebih melekatkan perasaan kepuasan kerja mereka terhadap nilai ekstrinsik pekerjaan daripada nilai intrinsik. Kekuatan estimasi yang relatif kuat dari faktor ekstrinsik atas dasar para karyawan memiliki kendali yang terbatas atas faktor-faktor ekstrinsik dan memiliki tingkat kendali yang tinggi atas unsur-unsur intrinsik.<sup>15</sup>

Faktor-faktor yang menyebabkan perputaran tenaga kerja yang tinggi dan selanjutnya menyoroti strategi retensi karyawan yang dapat digunakan manajemen di industri perhotelan untuk mengurangi masalah ini. Organisasi secara global, mengalami tantangan pergantian karyawan yang tinggi dan berjuang dengan retensi karyawan mereka yang berbakat dan terampil. Para manajer di sektor ini dapat menggunakan berbagai strategi termasuk: praktik manajemen sumber daya manusia, budaya dan komitmen organisasi, kompensasi, pengembangan keterampilan, keterlibatan dan keterikatan, kepuasan kerja dan lingkungan kerja yang berorientasi pada pekerjaan, untuk mengurangi perputaran tenaga kerja yang tinggi. Direkomendasikan bahwa langkah pertama dalam mengembangkan strategi retensi yang efektif adalah identifikasi penyebab turnover yang tinggi. Ini harus diikuti dengan pembentukan praktik sumber daya manusia yang efektif. Ini termasuk memiliki strategi rekrutmen dan seleksi yang tepat di mana kandidat yang tepat dengan keterampilan, kemampuan dan sikap yang tepat akan ditempatkan pada pekerjaan yang tepat. Sangat penting bahwa organisasi memilih kandidat dengan nilai-nilai, tujuan karir dan rencana yang selaras dengan budaya organisasi.<sup>16</sup>

Organisasi harus berupaya kuat untuk penyediaan peluang karir agar meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan untuk mengurangi keinginan berpindah karyawan mereka. Organisasi juga perlu menyelesaikan konflik peran karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka dan memungkinkan mereka untuk meningkatkan kepuasan kerja mereka. Dipahami bahwa memberikan peluang karir kepada karyawan dan mengurangi konflik dalam posisi dan tugas mereka akan

---

<sup>15</sup> Arfat Ahmad, "The Relationship among Job Characteristics Organizational Commitment and Employee Turnover Intentions A Reciprocation Perspective," *Journal of Work-Applied Management* 10, no. 1 (2018): 74–92, <https://doi.org/10.1108/JWAM-09-2017-0027>.

<sup>16</sup> Dwesini, "Causes and Prevention of High Employee Turnover within the Hospitality Industry : A Literature Review."

menghasilkan kepuasan karyawan yang lebih tinggi dan menurunkan keinginan meninggalkan pekerjaan. Selanjutnya, organisasi harus memperbaharui sistem peluang karir karyawan, dan mempertahankan perencanaan strategis yang telah memprogramkan pelatihan terhadap karyawan agar kualitas SDM meningkat.<sup>17</sup>

Karyawan yang merasa memiliki kekuatan informal lebih cenderung berpikir untuk meninggalkan organisasi. Dalam hal pemberdayaan psikologis, karyawan yang merasa kurang berarti dalam pekerjaan mereka lebih mungkin untuk meninggalkan organisasi. Karyawan di tambang yang merasa memiliki pemberdayaan struktural memiliki penurunan niat untuk keluar. Karyawan yang memiliki tingkat pemberdayaan psikologis yang lebih tinggi menunjukkan penurunan niat untuk pergi. Karyawan yang lebih tua menunjukkan tingkat pemberdayaan psikologis yang lebih tinggi. Ada korelasi positif yang lemah antara pengalaman kerja dan pemberdayaan psikologis. Tingkat pemberdayaan psikologis yang lebih tinggi berhubungan dengan karyawan dengan pengalaman kerja yang lebih lama. Fakta bahwa jenis kelamin tidak mempengaruhi pemberdayaan struktural dan niat berpindah.<sup>18</sup>

Manajer sumber daya manusia perlu memainkan peran penting untuk mengatasi keinginan berpindah karyawan yang berbakat dan lebih muda dalam suatu organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan kausal antara praktik manajemen talenta, dukungan organisasi yang dirasakan, dan keterikatan karyawan serta pengaruhnya terhadap intensi turnover karyawan Generasi Y. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa Manajemen Bakat, Keterlibatan Karyawan, dan Niat Perputaran, Dukungan Organisasi yang memiliki intensitas dan kualitas tinggi memberikan dampak menurunnya keinginan mengundurkan diri pada karyawan generasi Y.<sup>19</sup> Perlawanan dan keinginan mengundurkan diri generasi milenial menjadi tantangan tersendiri bagi organisasi karena generasi milenial merupakan kelompok kerja mayoritas. Untuk mempertahankan karyawan generasi milenial, sebuah organisasi perlu membuat strategi mengenai metode pelatihan, pengembangan karir, kompensasi, penghargaan, keterlibatan karyawan, dan memperhatikan keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan karyawan. Keinginan mengundurkan diri pada karyawan generasi milenial sangat dipengaruhi oleh pengembangan karir yang buruk. Karyawan Milenial bersikap realistis

---

<sup>17</sup> Nagihan Çakmakoğlu Arici, "Does Job Satisfaction Mediate the Effect of Role Stressors on Employee Turnover Intention in Hotel Businesses?," *İşletme Araştırmaları Dergisi Journal Of Business Research-Turk* 11, no. 4 (2019): 3374–84, <https://doi.org/10.20491/isarder.2019.815>.

<sup>18</sup> Khayaletu Ngqeza dan Nelesh Dhanpat, "Investigating the Effects of Employee Empowerment on Turnover Intention in a Mining Organisation," *SA Journal of Human Resource Management*, 2021, 1–12, <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1564>.

<sup>19</sup> Wehelmina Rumawas, "Talent Management Practices on Employee Turnover Intention," *Manajemen Teori dan Terapan* 14, no. 3 (2021): 248–63, <https://doi.org/10.20473/jmmt.v14i3.29433>.

mengenai fakta bahwa mereka harus naik ke jenjang perusahaan untuk mencapai keinginan karir mereka dan lebih mungkin untuk mengambil peran aktif dalam perencanaan dan pelaksanaan karir mereka. Jika perusahaan tidak dapat memberi mereka kesempatan untuk mengembangkan keterampilan sepenuhnya, tingkat ketidakpuasan yang tinggi akan muncul dan niat untuk mengundurkan diri.<sup>20</sup>

Studi menunjukkan bahwa gaji dan kompensasi serta keterlibatan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap niat mengundurkan diri pada generasi millennial. Sebaliknya persepsi alternatif pekerjaan berpengaruh positif terhadap turnover intention, sedangkan sistem pengembangan karyawan berpengaruh negatif terhadap turnover intention. Persepsi pekerjaan alternatif terjadi jika karyawan melihat pekerjaan yang lebih baik di pasar tenaga kerja dan itu membuat karyawan milenial berniat untuk meninggalkan pekerjaan mereka saat ini. Hal ini terjadi karena ada perusahaan lain yang akan memberikan mereka kesempatan yang lebih baik dalam pekerjaannya. Perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja generasi milenial, komitmen organisasi, penghargaan, dan hal-hal lain untuk memastikan perusahaan menjadi tempat kerja terbaik bagi generasi milenial. Hal ini dapat dilakukan dengan mempertimbangkan reward/payment saat ini, budaya kerja, dan hal-hal baik lainnya dari perusahaan lain; sehingga perusahaan dapat mengungguli perusahaan lain sebagai tempat kerja yang cocok untuk karyawan milenial.<sup>21</sup>

Studi ini menemukan konflik tingkat tertinggi di organisasi swasta di Yordania adalah konflik batin atau psikologis karyawan. Lalu diikuti oleh konflik karyawan dengan atasan langsung, konflik karyawan dengan pelanggan, dan konflik karyawan dengan manajemen puncak. Kemudian studi menemukan konflik tingkat menengah yaitu konflik karyawan dengan karyawan lain; karyawan yang setingkat, karyawan beda departemen, dan karyawan lain unit di organisasi yang sama. Terakhir studi menemukan konflik tingkat rendah antara karyawan dan pemilik, serta antara karyawan dan manajemen menengah.<sup>22</sup>

#### **4. Konsekwensi Pengunduran Diri**

Praktik manajemen bakat telah diadopsi oleh banyak organisasi dimana sangat erat hubungannya dengan retensi karyawan. Organisasi sangat perlu mengembangkan praktik lain seperti manajemen pengetahuan, kesehatan dan

---

<sup>20</sup> Purwatiningsih dan Sawitri, "Analysis on the Effect of Work-Life Balance and Career Development on Turnover Intention for Millennial Generations."

<sup>21</sup> Antonio Friani dan Fransiska Mulyani, "Millennials Employee Turnover Intention in Indonesia," *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences* 11, no. 3 (2018): 90–111, <https://doi.org/10.12959/issn.1855-0541>.

<sup>22</sup> Akif Al-Khasawneh dan Bassam Abu Khadar, "Organizational Conflicts in Hospitals and their Impact on Employee Turnover : A Case Study of Jordan," *Problems and Perspectives in Management* 19, no. 2 (2021): 206–16, [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.17](https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.17).

keselamatan, serta keterlibatan karyawan. Praktik manajemen bakat akan berhasil jika para manajer menganggap bahwa hal tersebut merupakan tanggungjawab mereka bukan hanya tanggung jawab HRD. Praktik manajemen bakat dapat memfasilitasi pengembangan karyawan, meningkatkan pemberian layanan, dan juga meningkatkan citra baik organisasi. Gagal mempertahankan karyawan berkinerja tinggi di organisasi akan merugikan organisasi secara finansial karena akan mengeluarkan biaya tinggi terkait dengan pergantian karyawan berkinerja tinggi tersebut.<sup>23</sup>

Persepsi alternatif pekerjaan dan sistem pengembangan karyawan harus diperhatikan oleh perusahaan karena akan mempengaruhi niat mengundurkan diri dari generasi milenial. Generasi milenial akan menjadi tenaga kerja yang dominan dan kelak akan memimpin perusahaan. Perusahaan harus mengembangkan dan menyesuaikan manajemen sumber daya manusia yang sesuai dengan generasi milenial. Jika perusahaan belum mempersiapkan manajemen SDM, maka turnover intention akan muncul dan mempengaruhi tingkat pengunduran diri. Kerugian finansial akan terjadi di dalam perusahaan.<sup>24</sup>

Kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja sangat mempengaruhi keputusan karyawan untuk meninggalkan atau tinggal dengan organisasinya. Temuan yang disajikan di sini diharapkan dapat memperkaya pemahaman kita tentang kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja serta pengaruhnya terhadap niat berpindah karyawan. Kejelasan yang lebih besar seputar konsep-konsep penting ini harus memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi dan mempersiapkan pemimpin yang efektif dan merumuskan strategi yang meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Upaya tersebut diharapkan dapat mengurangi keinginan berpindah karyawan dan perputaran aktual, menghasilkan manfaat yang signifikan bagi organisasi, terutama dalam retensi bakat dan mengurangi biaya perekrutan.<sup>25</sup>

Fluktuasi karyawan merupakan masalah yang sering dan permanen di banyak perusahaan. Tingkat turnover karyawan yang tinggi merupakan fenomena yang tidak diinginkan di setiap perusahaan. Hal ini tidak hanya menyangkut keberangkatan karyawan terampil tetapi juga perekrutan dan perekrutan yang baru karena orang-orang ini memerlukan waktu tertentu untuk mempelajari dan

---

<sup>23</sup> Jacobina Amushila dan Mark H R Bussin, "The Effect of Talent Management Practices on Employee Retention at the Namibia University of Science and Technology : Middle-level Administration Staff," *SA Journal of Human Resource Management*, 2021, 1–11, <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1485>.

<sup>24</sup> Friani dan Mulyani, "Millennials Employee Turnover Intention in Indonesia."

<sup>25</sup> Evelyn Gan dan Mung Ling Voon, "The Impact of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Employee Turnover Intentions : A Conceptual Review," *SHS Web of Conferences*, 2021, 1–17, <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112408005>.

mengadopsi proses yang sudah mapan dan cukup umum di tempat kerja baru mereka. Pergantian karyawan dikaitkan dengan dan menghasilkan banyak biaya. Penulis mencoba mengidentifikasi hanya biaya yang diakibatkan oleh hilangnya seorang karyawan; mereka tidak menganalisis biaya yang terkait dengan perekrutan karyawan baru. Penulis makalah ini juga merumuskan persamaan yang memungkinkan untuk memperkirakan nilai waktu manajer yang diperlukan untuk memahami dan menjelaskan penyebab kepergian karyawan dan uang yang dihabiskan untuk pendidikan karyawan yang keluar. Bagian penting lain dari biaya yang terkait dengan pergantian karyawan terkait dengan hilangnya pengetahuan mereka dan, yang tak kalah pentingnya, juga biaya yang terkait dengan penurunan produktivitas karyawan dan departemennya. Untuk perkiraan semua biaya dan pengeluaran ini, penulis menguraikan dan menyarankan serangkaian rumus/persamaan matematika umum yang terperinci. Keseluruhan biaya yang terkait dengan pergantian karyawan dapat mencapai 1,5 kali lipat lebih tinggi dari upah tahunan rata-rata karyawan yang keluar.<sup>26</sup>

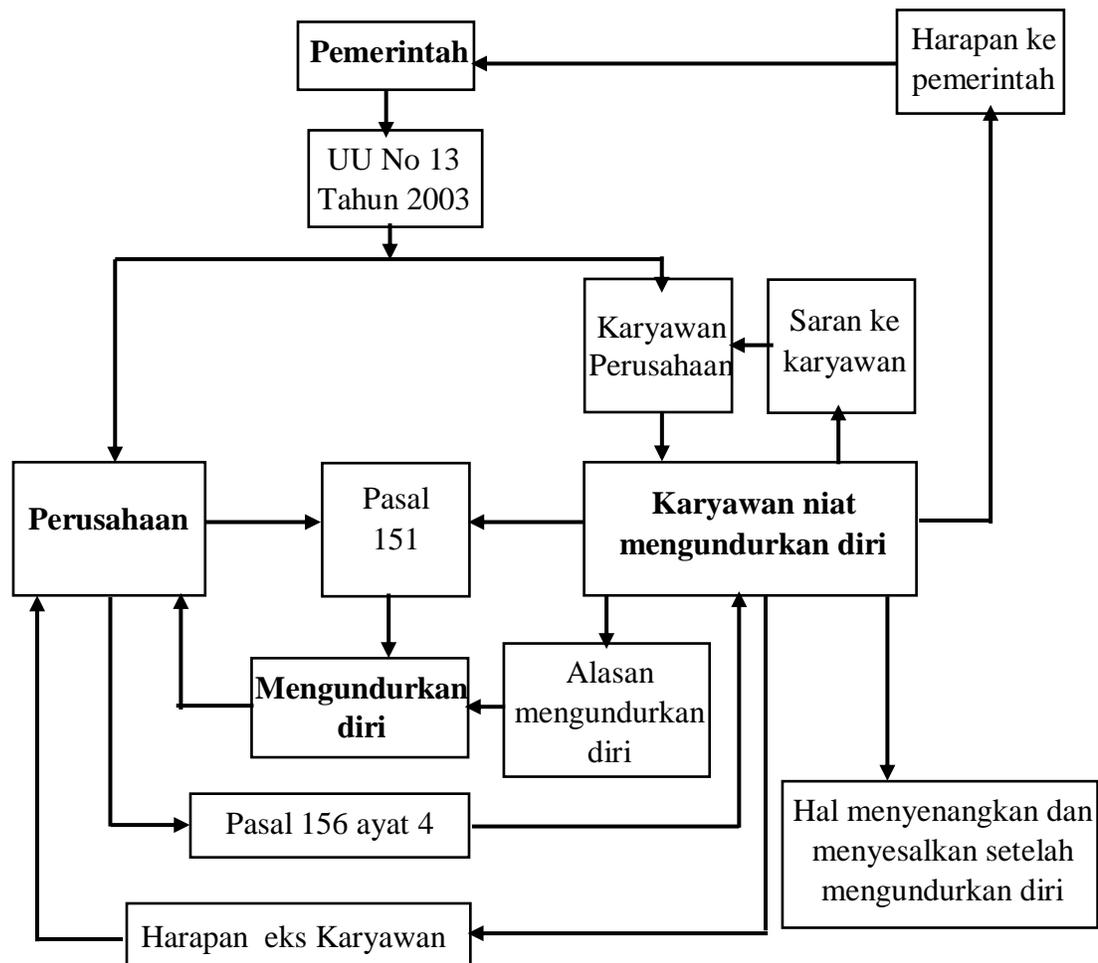
## 5. Kerangka Pikir

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah penelitian, maka agar penelitian mudah di pahami maka perlu di buat kerangka pikir. Berikut adalah gambar kerangka pikir dari penelitian, yang tersaji pada gambar 2 di bawah.

Gambar 2 di bawah memperlihatkan bahwa pemerintah sebagai regulator harus menyediakan perangkat hukum tentang ketenagakerjaan yang mengatur antara hak dan kewajiban bagi perusahaan dan karyawan, serta jadi mediator jika terjadi perselisihan antara perusahaan dan karyawan. Kemudian jika ada karyawan yang disebabkan oleh sesuatu hal dan menyebabkan ingin mengundurkan diri, maka pasal 151 mengatur agar perusahaan mengupayakan tidak terjadinya PHK termasuk di dalamnya pengunduran diri, tetapi jika karyawan dengan kondisi tertentu yang menyebabkan alasan mengundurkan diri merupakan jalan yang terbaik bagi karyawan, maka karyawan berhak mengajukan pengunduran diri. Setelah mengajukan pengunduran diri ke perusahaan, maka berdasarkan pasal 156 ayat 4 pihak perusahaan berkewajiban membayarkan kompensasi dalam bentuk uang penggantian hak kepada karyawan yang mengundurkan diri tersebut. Dengan pemberian kompensasi tersebut maka berakhir ikatan kerja antara perusahaan dan karyawan serta berakhir pulalah hak dan kewajiban antara perusahaan dan karyawan tersebut.

---

<sup>26</sup> Jiří Duda dan Lenka Žůrková, "Costs of Employee Turnover," *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis* LXI, no. 7 (2013): 2071–75, <https://doi.org/10.11118/actaun201361072071>.



Gambar 2. Kerangka Pikir Penelitian

Dari kerangka pikir di atas juga akan diteliti harapan dan tantangan karyawan setelah mengundurkan diri yaitu: pertama, hal yang menyenangkan dan menyesalkan karyawan setelah mengundurkan diri. Kedua, harapan eks karyawan kepada eks perusahaan. Ketiga, saran ke karyawan yang berniat mengundurkan diri. Keempat, harapan karyawan yang mengundurkan diri terhadap pemerintah sehubungan dengan PHK.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. PT. Sarihusada Generasi Mahardhika (PT. SGM)

PT. Sarihusada Generasi Mahardhika (PT. SGM / Sarihusada) adalah perusahaan yang memproduksi berbagai produk nutrisi untuk ibu hamil & menyusui dan anak dengan rasa enak, terjangkau serta berstandar internasional. Sarihusada telah

beroperasi di Indonesia sejak tahun 1954 sebagai wujud nyata Program Kecukupan Protein Nasional yang diselenggarakan pemerintah Indonesia bersama Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB). Saat ini Sarihusada menaungi lebih dari 1.400 karyawan di seluruh penjuru Indonesia dan mengoperasikan fasilitas produksi di kawasan Yogyakarta, Klaten untuk menghasilkan berbagai produk Sarihusada seperti susu pertumbuhan SGM Eksplor dan SGM Bunda. Sarihusada juga secara aktif berinteraksi dan bermitra dengan para praktisi kesehatan, penggiat gizi, pengambil kebijakan dan pihak terkait lainnya untuk memberikan edukasi yang diperlukan untuk mewujudkan generasi maju.<sup>27</sup>

## 2. Identitas Narasumber

Berdasarkan hasil wawancara didapati identitas narasumber sebagai berikut:

Tabel 1. Identitas Narasumber

No.	Identitas Narasumber				Rangkuman
1	Koding karyawan	X	Y	Z	100% Laki-laki
2	Tanggal lahir	20-08-1980	5-04-1977	3-02-1976	1976 - 1980
3	Pendidikan	S1	S1	S2	S1
4	Masuk PT. SGM	Okt, 2013	Mei, 2005	Okt, 2003	2003 sd 2013
5	PT. SGM Distrik	Makassar	Makassar	Makassar	Makassar
6	Status karyawan	Tetap	Tetap	Tetap	Tetap
7	Departemen	Pemasaran (HNR)	Pemasaran (HNR)	Pemasaran (HNR)	Pemasaran (HNR)
8	Tahun PHK	Mei, 2017	April, 2016	April, 2017	April 2016 sd Mei 2017
9	Lama kerja	3 Thn, 7 Bln	9 Thn, 11 Bln	13 thn, 6 Bln	4 sd 13 Tahun
10	Usia saat PHK	37 Tahun	38 tahun	41 tahun	37 sd 41 Tahun
11	Status saat PHK	Menikah 3 Anak	Menikah 2 anak	Menikah 2 anak	Menikah 2-3 anak

Sumber: Data Penelitian Tahun 2022.

Tabel 1 memperlihatkan bahwa ketiga narasumber memiliki banyak kesamaan seperti jenis kelamin yang semuanya adalah laki-laki, memiliki rentan tahun lahir yang hanya empat tahun yaitu kelahiran 1976 hingga kelahiran 1980. Status pendidikan juga yang sama yaitu pendidikan tinggi S1 dan S2. Karyawan semuanya bekerja di distrik Makassar, pada departemen pemasaran dengan posisi HNR. Rentan usia pengunduran diri (PHK) juga hanya empat tahun yaitu pada usia 37 hingga 41 tahun, serta status pernikahan yang sangat identik yaitu pada saat mengundurkan diri ketiganya telah memiliki istri dan memiliki 2 dan 3 orang anak.

<sup>27</sup> Sarihusada, "Sekilas Sarihusada," web page, 2022, <https://www.sarihusada.co.id/Tentang-Kami#:~:text=Saat ini Sarihusada menaungi lebih,SGM Eksplor dan SGM Bunda.>

Tabel dapat dirangkumkan bahwa narasumber berjenis kelamin laki-laki, pendidikan tinggi, usia matang, menikah dan memiliki anak. Hasil ini memperlihatkan bahwa keputusan pengunduran diri merupakan keputusan yang cukup matang jika melihat data narasumber di atas. Dimana dengan pendidikan yang tinggi pastinya pengunduran tinggi telah dianalisis untung rugi, peluang ancaman secara matang. Dari faktor usia 37 hingga 41 tahun merupakan usia puncak kematangan fisik dan mental seorang karyawan, sehingga berdasarkan pengalaman yang pernah dilalui akan menjadikan keputusan menundurkan diri adalah hal terbaik bukan dikarenakan unsur emosional sesaat. Faktor menikah dan memiliki anak selalu menjadi faktor penghambat seorang karyawan laki-laki untuk mengundurkan diri, tetapi terkadang pada posisi tertentu dimana seorang istri yang memahami kondisi pekerjaan suami dan melihat adanya peluang yang lebih menjanjikan maka terkadang malah menjadi faktor pendorong seorang istri agar suaminya mengundurkan diri dari pekerjaannya.

### 3. Penerapan pasal 151 dimana Pengusaha Mengupayakan tidak terjadi PHK

Berdasarkan pasal 151 ayat 1 hingga 3, maka peneliti memberikan tiga pertanyaan disertai indikator penilaian 1 hingga 9 atas pertanyaan, dimana indikator 1 adalah nilai terendah dan 9 merupakan nilai tertinggi. Maka di dapati hasil wawancara sebagaimana di tampilkan pada tabel 2 di bawah:

Tabel 2. Pertanyaan berkenaan pasal 151

No.	Pertanyaan	Jawaban Narasumber			Rangkuman
		X	Y	Z	
1	Pengusaha mengusahakan tidak terjadi PHK?	Cukup mengusahakan	Cukup mengusahakan	Cukup Mengusahakan	cukup mengusahakan
	Indikator soal 1 (1 sd 9)	poin 6	poin 5	Poin 7	poin 6
2	PHK sudah dirundingkan dengan karyawan?	Sudah dirundingkan	Sudah dirundingkan	Sudah Dirundingkan	Sudah Dirundingkan
	Indikator soal 2 (1 sd 9)	poin 7	poin 5	Poin 8	poin 6,7
3	Jalan perundingan?	sangat bagus	cukup bagus	Sangat baik	Sangat baik
	Indikator soal 3 (1 sd 9)	7,5	poin 5	Poin 8	poin 6,8

Sumber: Hasil Penelitian Setelah Diolah, Tahun 2022.

Hasil penelitian tentang penerapan pasal 151 dimana pengusaha mengupayakan tidak terjadi PHK, pada tabel 2 di atas memperlihatkan bahwa: pertama, pengusaha cukup mengusahakan tidak terjadinya PHK atas pengunduran diri karyawan, dengan mendapatkan poin rata-rata 6 atas upaya perusahaan tersebut. Kedua, perusahaan telah melaksanakan perundingan dengan karyawan tentang PHK atas pengunduran diri karyawan dengan baik, dimana mendapatkan poin rata-rata 6,7 atas usaha perundingan tersebut. Ketiga, perundingan antara perusahaan dengan karyawan tentang PHK atas pengunduran diri berjalan dengan baik, dimana mendapatkan poin rata-rata 6,8 atas jalannya perundingan tersebut.

#### 4. Alasan Karyawan Mengundurkan Diri

Penelitian ini juga menanyakan tentang alasan karyawan mengundurkan diri, adapun alasan karyawan mengundurkan diri tersaji pada tabel 3 di bawah ini:

Tabel 3. Alasan Karyawan Mengundurkan Diri

Pertanyaan		Alasan anda mengundurkan diri?
Jawaban Narasumber	X	1. Sudah dijanjikan promosi DM, ternyata setelah penggantian RM (gabung Nutricia Sarihusada) langsung pengumuman DM tanpa adanya seleksi/ kompetisi 2. Tidak menghargai kompetensi karyawan sebelum promosi karyawan (DM)
	Y	1. Sudah 7 tahun di pare-pare dan tidak di mutasi ke makassar, padahal keluarga ada semua di makassar Jauh dari keluarga
	Z	1. Promosi tidak berjalan dengan baik, dimana karyawan yang senior dan kapabel yang berada di daerah sering tidak terekspose untuk berkompetisi mendapatkan promosi yang layak. 2. Sistem mutasi yang kurang baik, dimana perusahaan (atasan langsung) tidak memperhatikan masa kerja karyawan disuatu tempat untuk diberikan kesempatan untuk mutasi agar karyawan bergairah dengan tantangan baru. 3. Beban kerja dan kompensasi yang dirasakan tidak seimbang
Rangkuman		1. Kurang menghargai kompetensi dan loyalitas saat mempromosikan karyawan. 2. Kurang memperhatikan mutasi karyawan, untuk menggairahkan karyawan dengan tantangan pekerjaan yang baru, atau lokasi yang selokasi dengan keluarga. 3. Tidak seimbangnya antara beban kerja dengan kompensasi yang diberikan.

Sumber: Hasil Penelitian Setelah Diolah, Tahun 2022.

Hasil penelitian pada tabel 4 di atas memperlihatkan bahwa karyawan mengundurkan diri disebabkan oleh: pertama, kekecewaan karyawan terhadap perusahaan yang kurang menghargai kompetensi dan loyalitas karyawan saat

mempromosikan seorang karyawan ke posisi yang lebih tinggi. Kedua, karyawan juga merasa bahwa perusahaan kurang memperhatikan tingkat kejenuhan karyawan yang telah bekerja di lokasi dan pekerjaan yang sama pada rentan waktu di atas tiga tahun, yang sangat membutuhkan mutasi, ke lokasi yang berbeda atau lingkup kerja yang berbeda. Perusahaan juga kurang memperhatikan karyawan yang berjauhan posisinya dengan keluarga dan belum di akomodir untuk mutasi ke lokasi yang lebih dekat dengan keluarga. Ketiga, dikarenakan perusahaan merupakan perusahaan yang sangat kompetitif dengan perusahaan lain, disertai dengan peraturan pemerintah dan kode etik pemasaran produk yang sangat ketat pengawasannya, mengakibatkan beban kerja yang kiat tahun makin meningkat sehingga karyawan sangat merasakan tidak seimbangnya antara beban kerja dengan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan.

### 5. Penerapan pasal 156 ayat 4, Kompensasi Pengunduran Diri

Berdasarkan pasal 156 ayat 4, maka peneliti memberikan tiga pertanyaan termasuk pertanyaan indikator 1 hingga 9 untuk kepuasan kompensasi, dimana indikator 1 adalah nilai terendah dan 9 merupakan nilai tertinggi. Maka didapati hasil wawancara sebagaimana di tampilkan pada tabel 4 di bawah:

Tabel 4. Kompensasi Karyawan Saat Mengundurkan Diri

No	Pertanyaan	Jawaban Narasumber			Rangkuman
		X	Y	Z	
1	Kompensasi pengunduran diri sesuai UU 2003 No. 13 pasal 156 ayat 4?	Mendapatkan kompensasi sesuai pasal 156 ayat 4.			
2	Apakah kompensasi pengunduran diri yang anda dapatkan layak/adil?	cukup adil	cukup adil	Cukup adil	Cukup adil
3	Indikator kepuasan kompensasi (1-9)	6	6	6	6

Sumber: Hasil Penelitian Setelah Diolah, Tahun 2022.

Hasil penelitian tentang penerapan pasal 156 ayat 4, dimana pemberian kompensasi pengusaha pada karyawan yang mengundurkan diri adalah: pertama, karyawan yang mengundurkan diri telah mendapatkan kompensasi sesuai pasal 156 ayat 4 diantaranya adalah 1) cuti tahunan yang belum diambil dan belum gugur; 2) biaya atau ongkos pulang untuk pekerja/buruh dan keluarganya ketempat dimana

pekerja/buruh diterima bekerja; 3) penggantian perumahan serta pengobatan dan perawatan ditetapkan 15% (lima belas perseratus) dari uang pesangon dan/atau uang penghargaan masa kerja bagi yang memenuhi syarat. Kedua, kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dirasakan cukup adil karyawan yang mengundurkan diri. Ketiga, kompensasi tersebut mendapatkan poin rata-rata 6, pada skala 1 sampai 9.

#### 6. Harapan dan Tantangan Mengundurkan Diri

Bagian ini akan membahas tentang hal menyenangkan serta menyedihkan setelah mengundurkan diri; harapan ke perusahaan terhadap karyawan yang akan mengundurkan diri; saran buat karyawan yang akan mengundurkan diri, dan harapan ke pemerintah atas permasalahan PHK. Berikut adalah hasilnya pada tabel lima hingga tabel 9 di bawah ini:

Tabel 5. Hal Menyenangkan setelah Mengundurkan Diri

Pertanyaan		Apa yang menyenangkan anda setelah mengundurkan diri?
Jawaban Narasumber	X	Bisa membuktikan ditempat lain bisa mendapatkan posisi yang tidak di dapatkan di SH.
	Y	1. Bisa kumpul dengan keluarga. 2. Tekanan kerja sangat berkurang
	Z	1. Setiap hari kumpul dengan keluarga, karena tidak mobile (keluar kota) lagi. 2. Tekanan kerja yang menurun drastis. 3. Tempat baru bisa lebih mengaktualisasikan kemampuan.
Rangkuman		1. Bisa kumpul dengan keluarga setiap hari. 2. Mendapatkan promosi/posisi yang tidak di dapatkan di SH. 3. Tekanan kerja yang lebih rendah di perusahaan yang baru. 4. Lebih bisa beraktualisasi diri di perusahaan yang baru.

Sumber: Hasil Penelitian Setelah Diolah, Tahun 2022.

Tabel lima di atas memperlihatkan bahwa karyawan setelah mengundurkan diri dari PT. SGM mendapatkan beberapa hal yang menyenangkan di antaranya adalah: pertama, eks karyawan memiliki kesempatan berkumpul dengan keluarga yang lebih banyak jika dibandingkan saat masih bekerja di PT.SGM, hal ini disebabkan sifat pekerjaan sebagai tenaga pemasar yang memiliki sifat pekerjaan dengan mobilitas yang tinggi, dimana pekerja diuntut bekerja sepekan di kota domisi, dan tiga pekan keluar kota dari tempat eks karyawan berdomisili. Kedua, ditempat atau bisnis yang baru lebih menjanjikan eks karyawan mendapatkan promosi atau posisi yang tidak di dapatkan di PT. SGM dimana eks karyawan inisial X dan Z yang telah mendapatkan posisi setingkat manajer, sedangkan pada eks karyawan inisial Y telah mengukuhkan diri sebagai owner di sebuah bisnis jasa, serta menjadi pekerja lepas di dua usaha. Ketiga, tekanan kerja yang lebih rendah di tempat baru, hal ini dimungkinkan karena dengan suasana yang baru, maka tingkat kejenuhan sangat rendah dan tingkat ketertarikan

sangat tinggi, dapat pula disebabkan karena pekerjaan baru memang sifat kerja dan tekanan kerja yang jauh lebih rendah dari pekerjaan yang lama. Keempat, lebih bisa beraktualisasi di tempat kerja baru, hal ini disebabkan karena ditempat yang baru tingkat kompetitifnya lebih rendah, kemudian regulasi pekerjaan yang tidak bersinggungan langsung dengan peraturan pemerintah.

Tabel 6. Hal yang Menyesalkan setelah Mengundurkan Diri

Pertanyaan		Apa yang menyesalkan anda setelah mengundurkan diri?
Jawaban Narasumber	X	Konsekweni keluar SH, seperti masa kerja, jenjang karir dimulai dari awal lagi
	Y	1. Tidak mendapatkan gaji bulanan. 2. Seandainya tahu ada pandemi maka tidak akan keluar
	Z	1. Mendapatkan kompensasi yang lebih rendah. 2. Mendapatkan fasilitas yang lebih rendah
Rangkuman		1. Gaji dan fasilitas bulanan hilang. 2. Gaji dan fasilitas yang lebih rendah di perusahaan baru. 3. Perusahaan baru dengan masa kerja dan jenjang karir dimulai dari awal.

Sumber: Hasil Penelitian Setelah Diolah, Tahun 2022.

Tabel enam memperlihatkan hal yang membuat karyawan menyesal karena mengundurkan diri, adapun yang membuat eks karyawan menyesal mengundurkan diri adalah: pertama gaji dan fasilitas bulanan hilang, dimana saat masih bekerja di PT. SGM eks karyawan mendapatkan fasilitas yang cukup eksklusif dimana memiliki dua asuransi kesehatan, satu asuransi jaminan hari tua, satu asuransi jiwa, dan biaya reembers untuk kesehatan yang tidak sempat tercover di oleh asuransi kesehatan. Selain itu juga karyawan mendapatkan fasilitas mobil yang dapat dipakai selama 24 oleh karyawan, serta uang perumahan yang dapat diklaim setiap tahunnya. Kedua, di tempat kerja yang baru memiliki penghasilan awal yang lebih rendah dibandingkan perusahaan lama, kemudian fasilitas mobil sebagai kendaraan operasional serta uang perumahan yang tidak di dapatkan di tempat kerja yang baru. Ketiga, perusahaan baru dengan masa kerja baru dan jenjang karir dimulai dari awal, tetapi saat ini eks karyawan identitas X dan Z telah memiliki posisi setingkat manajer dan eks karyawan identitas Y pada bisnis rintisannya dan sebagai pekerja lepas.

Tabel 7. Harapan ke Perusahaan terhadap Karyawan yang akan Mengundurkan Diri

Pertanyaan		Apa harapan/saran anda pada perusahaan terhadap karyawan yang akan mengundurkan diri?
Jawaban Narasumber	X	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pertahankan karyawan yang berprestasi dari pada rekrut karyawan baru yang dimulai dari nol.</li> <li>2. Perbaiki kompensasi karyawan yg mengundurkan diri, sebaiknya lebih tinggi dibandingkan peraturan dan menambahkan penghargaan masa kerja</li> </ol>
	Y	Perusahaan mencari tahu apa penyebab karyawan mau mengundurkan diri, kalau bisa ditangani oleh kantor diusaha tidak keluar . Sehingga informasi penyebab pengunduran diri karyawan dapat dijadikan evaluasi bagi perusahaan dalam memperbaiki cara kerja perusahaan. baik berupa perbaikan peraturan atau SOP pekerjaan.
	Z	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjalin komunikasi antara perusahaan (atasan langsung) dengan karyawan, sehingga dapat mengetahui kebutuhan dan keinginan karyawan, sebagai antisipasi pengundurn diri karyawan.</li> <li>2. Menjalin komunikasi dengan karyawan yang akan mengundurkan diri, untuk mendapatkan keputusan terbaik, baik bagi karyawan maupun bagi perusahaan.</li> </ol>
Rangkuman		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjalin komunikasi antara perusahaan (atasan langsung) dengan karyawan, sehingga dapat mengetahui kebutuhan dan keinginan karyawan, sebagai antisipasi pengunduran diri karyawan.</li> <li>2. Menjalin komunikasi dengan karyawan yang akan mengundurkan diri, untuk mendapatkan keputusan terbaik, baik bagi karyawan maupun bagi perusahaan.</li> <li>3. Peningkatan jumlah kompensasi yang diberikan bagi karyawan yang mengundurkan diri, harapannya selain menerima uang penggantian hak juga mendapatkan uang penghargaan masa kerja.</li> </ol>

Sumber: Hasil Penelitian Setelah Diolah, Tahun 2022.

Tabel tujuh di atas terlihat bahwa harapan eks karyawan terhadap PT. SGM dalam menghadapi karyawan yang berniat mengundurkan diri, adapun harapan eks karyawan tersebut adalah: pertama, menyarankan perusahaan via atasan langsung agar menjalin komunikasi yang baik dan insensif terhadap karyawan, sehingga perusahaan lebih memahami kebutuhan dan keinginan karyawan. Melalui pemahaman ini menyebabkan perusahaan dapat mengantisipasi terjadinya PHK melalui pengunduran diri karyawan. Kedua, mendiskusikan dan merundingkan dengan karyawan yang memiliki keinginan yang kuat untuk mengundurkan diri, sehingga diskusi dan

rundingan tersebut menghasilkan kesepakatan yang terbaik bagi perusahaan dan karyawan. Ketiga, eks karyawan mengharapkan selain mendapatkan uang penggantian hak juga mendapatkan uang penghargaan masa kerja. Hal ini sangat dibutuhkan utamanya bagi karyawan yang baru mencari pekerjaan atau merintis usaha baru setelah mengundurkan diri.

Tabel 8. Saran buat Karyawan yang akan Mengundurkan Diri

Pertanyaan		Apa saran anda pada karyawan yang akan mengundurkan diri?
Jawaban Narasumber	X	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tujuan pengunduran diri harus bersiap-siap, sehingga saat mundur sudah jelas mau kerja apa.</li> <li>2. Karyawan harus siap dengan konsekwensi pengunduran diri</li> </ol>
	Y	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Usahakan ada pekerjaan lain baru mengundurkan diri.</li> <li>2. Menyiapkan mental apalagi yang sudah berkeluarga, diskusikan baik-baik dengan keluarga</li> </ol>
	Z	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karyawan yang sudah berkeluarga, sebelum mengundurkan diri sebaiknya mendiskusikan dengan keluarga, sehingga keluarga siap menanggung konsekwensi atas pengunduran diri karyawan.</li> <li>2. Sebelum mengundurkan, karyawan harus siap dengan pekerjaan baru, sebagai substitusi pekerjaan lama.</li> </ol>
Rangkuman		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karyawan yang sudah berkeluarga, sebelum mengundurkan diri sebaiknya mendiskusikan dengan keluarga, sehingga keluarga siap menanggung konsekwensi atas pengunduran diri karyawan tersebut.</li> <li>2. Sebelum mengundurkan, karyawan harus siap dengan pekerjaan baru, sebagai substitusi pekerjaan lama.</li> </ol>

Sumber: Hasil Penelitian Setelah Diolah, Tahun 2022.

Tabel delapan memperlihatkan saran eks karyawan kepada karyawan lain yang memiliki niatan untuk mengundurkan diri. Adapun secara garis besar sarannya ada dua yaitu: pertama karyawan yang hendak mengundurkan diri utamanya yang sudah berkeluarga, wajib berdiskusi tentang rencana tersebut sehingga seluruh keluarga sudah siap dengan konsekwensi pengunduran diri tersebut. Kedua, sebelum mengundurkan diri, karyawan harus siap dengan pekerjaan baru. Sehingga setelah mengundurkan diri tetap memiliki penghasilan yang dijadikan nafkah buat keluarganya.

Tabel 9. Harapan ke Pemerintah atas Permasalahan PHK

Pertanyaan		Apa Harapan anda ke pemerintah atas permasalahan PHK yang melibatkan perusahaan dan karyawan?
Jawaban Narasumber	X	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemerintah harus seimbang (adil) antara pengusaha dan pekerja dalam menetapkan peraturan tentang PHK/pengunduran diri. Ada kasus PHK menguntungkan PT diabadikan karyawan.</li> <li>2. Tapi peraturan tidak boleh juga menguntungkan karyawan tanpa memperhatikan PT karena dapat memberatkan investasi PT dalam berinvestasi.</li> </ol>
	Y	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disnaker membuka Telpone Hotline, E-mail, WA. Jadi karyawan bisa konsul/ bertanya tentang permasalahan karyawan.</li> <li>2. Disnaker menyiapkan mediator dalam menyelesaikan hubungan industrial.</li> <li>3. Pengadilan memberikan pengacara gratis yang khusus menangani permasalahan hubungan industrial.</li> </ol>
	Z	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemerintah melalui undang-undang tahun 2003 no. 13 tentang Ketenagakerjaan, seharusnya memperhatikan penerapan UU tersebut hingga ke tingkat permasalahan antara perusahaan dan karyawan.</li> <li>2. Disnaker lebih profesional dalam menangani permasalahan perselisihan antara karyawan dan perusahaan, melalui media yang interaktif seperti Hotline 24 jam.</li> </ol>
Rangkuman		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemerintah melalui undang-undang tahun 2003 no. 13 tentang Ketenagakerjaan, seharusnya memperhatikan penerapan UU tersebut hingga ke tingkat permasalahan antara perusahaan dan karyawan.</li> <li>2. Disnaker lebih profesional dalam menangani permasalahan perselisihan antara karyawan dan perusahaan, dengan menyediakan media interaktif seperti Hotline 24 jam.</li> <li>3. Pemerintah jadi regulator dan hakim yang adil jika terjadi permasalahan tenaga kerja dan perusahaan</li> </ol>

Sumber: Hasil Penelitian Setelah Diolah, Tahun 2022.

Tabel sembilan memperlihatkan harapan karyawan yang mengundurkan diri kepada pemerintah. Adapun harapan tersebut adalah: pertama, menyarankan pemerintah lebih ketat mengawasi penerapan UU no. 13 tahun 2003 tersebut sehingga karyawan bisa terlindungi dan perusahaan tidak dirugikan. Kedua, disnaker lebih profesional dalam menangani permasalahan perselisihan antara karyawan dan perusahaan, dengan menyediakan media interaktif seperti Hotline 24 jam. Ketiga, pemerintah menjadi regulator dan hakim yang adil jika terjadi perselisihan antara perusahaan dan tenaga kerja.

## KESIMPULAN

Setelah mengolah data penelitian dalam bentuk tabel, serta membahasnya maka tulisan ini dapat menyimpulkan beberapa hal yaitu:

1. PT. SGM telah menerapkan pasal 151, yaitu mengupayakan tidak terjadinya PHK melalui pengunduran diri karyawan. Tetapi karena keinginan karyawan yang cukup kuat untuk mengundurkan diri, maka perusahaan melakukan diskusi dan perundingan dengan karyawan tersebut.
2. PT. SGM telah menjalankan amanat pasal 156 ayat 4, yaitu pemberian uang penggantian hak kepada karyawan yang mengundurkan diri.
3. Karyawan yang mengundurkan diri disebabkan peluang promosi yang sangat terbatas, kurangnya usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk menggairahkan kondisi kerja karyawan, dan karena beban kerja yang makin meningkat tidak sebanding dengan peningkatan kompensasi.
4. Tantangan karyawan yang mengundurkan diri adalah melepaskan apa yang sudah di perusahaan lama, agar mendapatkan sesuatu yang lebih baik ditempat baru. Harapan terhadap perusahaan agar menghargai karyawannya sebagai aset yang paling berharga. Saran kepada karyawan agar berfikir bijak sebelum mengundurkan diri. Dan harapan kepada pemerintah agar menjadi regulator dan hakim yang adil terhadap perusahaan dan karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Arfat. "The Relationship among Job Characteristics Organizational Commitment and Employee Turnover Intentions A Reciprocation Perspective." *Journal of Work-Applied Management* 10, no. 1 (2018): 74–92. <https://doi.org/10.1108/JWAM-09-2017-0027>.
- Al-Khasawneh, Akif, dan Bassam Abu Khadar. "Organizational Conflicts in Hospitals and their Impact on Employee Turnover : A Case Study of Jordan." *Problems and Perspectives in Management* 19, no. 2 (2021): 206–16. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.17](https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.17).
- Amushila, Jacobina, dan Mark H R Bussin. "The Effect of Talent Management Practices on Employee Retention at the Namibia University of Science and Technology : Middle-level Administration Staff." *SA Journal of Human Resource Management*, 2021, 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1485>.
- Arici, Nagihan Çakmakoğlu. "Does Job Satisfaction Mediate the Effect of Role Stressors on Employee Turnover Intention in Hotel Businesses ?" *İşletme Araştırmaları Dergisi Journal Of Business Research-Turk* 11, no. 4 (2019): 3374–84. <https://doi.org/10.20491/isarder.2019.815>.
- Batjo, Nurdin, dan Mahadin Shaleh. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Diedit oleh Humaidi dan Mirnawati. Pertama. Makassar: Aksara Timur, 2018.
- . *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Diedit oleh Humaidi dan Mirnawati.

- Pertama. Makassar: Aksara Timur, 2018.
- Charda S, Ujang. “Karakteristik Undang-Undang Ketenagakerjaan dalam Perlindungan Hukum terhadap Tenaga Kerja.” *Wawasan Hukum* 32, no. 1 (2015): 1–21.
- Duda, Jiří, dan Lenka Žůrková. “Costs of Employee Turnover.” *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis* LXI, no. 7 (2013): 2071–75. <https://doi.org/10.11118/actaun201361072071>.
- Dwesini, Nombeko Felicity. “Causes and Prevention of High Employee Turnover within the Hospitality Industry : A Literature Review.” *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure* 8, no. 3 (2019): 1–15.
- Frian, Antonio, dan Fransiska Mulyani. “Millenials Employee Turnover Intention in Indonesia.” *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences* 11, no. 3 (2018): 90–111. <https://doi.org/10.12959/issn.1855-0541>.
- Gan, Evelyn, dan Mung Ling Voon. “The Impact of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Employee Turnover Intentions : A Conceptual Review.” *SHS Web of Conferences*, 2021, 1–17. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112408005>.
- Indonesia, Kementerian Agama Republik. “Qur’an Kemenag,” n.d. <https://quran.kemenag.go.id/sura/5>.
- Indonesia, Presiden Republik. Undang - Undang RI No 13 tahun 2003, Pub. L. No. 13, Ketenagakerjaan 1 (2003).
- Khaidir, Muhammad, dan Tinik Sugiati. “Pengaruh Stres Kerja, Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Studi pada Karyawan Kontrak Pt. Gagah Satria Manunggal Banjarmasin.” *Wawasan Manajemen* 4, no. 3 (2016): 175–86.
- Masfufah, Meita, dan Sitti Achiria. “Perilaku Produsen pada Model Kemitraan Go Food dalam Prespektif Ekonomi Islam ( Studi Kasus Daerah Wirobrajan , Yogyakarta ).” *Ekonomi Syariah Indonesia* 9, no. 1 (2019): 1–8.
- Mulyadi, dan Widi Winarseno. *Pengantar Manajemen*. Pertama. Purwokerto Selatan: CV. Pena Persada, 2020.
- Ngqeza, Khayaletu, dan Nelesh Dhanpat. “Investigating the Effects of Employee Empowerment on Turnover Intention in a Mining Organisation.” *SA Journal of Human Resource Management*, 2021, 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1564>.
- Oktavia, Awina, Zulfanetti, dan Yulmardi. “Analisis Produktivitas Tenaga Kerja Sektor Pertanian di Sumatera.” *Paradigma Ekonomika* 12, no. 2 (2017): 49–56.
- Purwatiningsih, Erna, dan Hunik Sri Runing Sawitri. “Analysis on the Effect of Work-Life Balance and Career Development on Turnover Intention for Millennial Generations.” *Management and entrepreneurship: trends of development* 15, no. 1 (2021): 80–88. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2021-1/15-05>.
- Rumawas, Wehelmina. “Talent Management Practices on Employee Turnover Intention.” *Manajemen Teori dan Terapan* 14, no. 3 (2021): 248–63.

<https://doi.org/10.20473/jmtt.v14i3.29433>.

Sarihusada. “Sekilas Sarihusada.” web page, 2022.

[https://www.sarihusada.co.id/Tentang-Kami#:~:text=Saat ini Sarihusada menaungi lebih,SGM Eksplor dan SGM Bunda](https://www.sarihusada.co.id/Tentang-Kami#:~:text=Saat%20ini%20Sarihusada%20menaungi%20lebih,SGM%20Eksplor%20dan%20SGM%20Bunda).

Taryono, Arie Purnomosidi, dan Ratna Riyanti. “Perlindungan bagi pekerja di Era Revolusi Industri 4.0 dalam Perspektif Hubungan Industrial Pancasila.” In *Prosiding Seminar Nasional Hukum Transendental 2019*, 47–56. Surakarta: Program Doktor Ilmu Hukum Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2019.