

ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN DAMPAKNYA PADA TURNOVER
KARYAWAN DI INDUSTRI SEPATU

Dhea Ecky Anggraeni (63231337)¹, Salsa Dila Priyani (63231338)², Amelia Septi Darmayanti (63231446)³, Anggi Desti Ceria Ndruru (63231138)⁴

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bina Sarana Informatika
Kota Jakarta Pusat, Indonesia

63231337@bsi.ac.id, 63231338@bsi.ac.id, 63231446@bsi.ac.id, 63231138@bsi.ac.id

Abstract

This study analyzes the influence of management control systems on employee turnover in the footwear manufacturing sector, a labor intensive industry that depends heavily on workforce stability. A qualitative descriptive design was applied, using in depth interviews with five informants: three active employees and two former employees from the administration, host live, and warehouse divisions. Data were analyzed through the interactive model of Miles and Huberman. The findings show three main results. First, the management control system in the company covers target setting, standard operating procedures, performance evaluation, and reward and punishment mechanisms, but implementation is inconsistent across divisions. Second, turnover patterns differ significantly by division: the administration division records the lowest turnover due to structured tasks and open communication, the warehouse division faces turnover driven by physical fatigue and operational pressure, and the host live division shows the highest turnover vulnerability due to intensive daily sales targets, inconsistent SOP, less transparent performance evaluation, and income tied directly to target achievement. Some active employees also showed early signs of intention to resign but remained due to financial needs. Third, the influence of management control systems on turnover is not linear but results from the interaction of multiple organizational factors including workload, compensation, clarity of evaluation, and supervisor relationships. Companies are encouraged to balance output oriented control with employee wellbeing, strengthen procedural consistency, and build two way communication to reduce turnover intention.

Keywords: Management Control System, Employee Turnover, Footwear Industry, Qualitative Research, Human Resource Management

Abstrak

Penelitian ini menganalisis pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap turnover karyawan pada sektor manufaktur sepatu, industri padat karya yang sangat bergantung pada stabilitas tenaga kerja. Penelitian menggunakan desain kualitatif deskriptif dengan teknik wawancara mendalam terhadap lima informan, yaitu tiga karyawan aktif dan dua mantan karyawan dari divisi administrasi, host live, dan warehouse. Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Temuan penelitian mencakup tiga hal utama. Pertama, penerapan SPM di perusahaan sudah mencakup target kerja, SOP, penilaian kinerja, serta reward dan punishment, namun implementasinya belum merata antar divisi. Kedua, kondisi turnover berbeda signifikan antar divisi: divisi administrasi mencatat turnover terendah karena lingkungan kerja yang terstruktur dan komunikasi terbuka, divisi

Article history

Received: Juli 2026

Reviewed: Juli 2026

Published: Juli 2026

Plagirism checker no 80

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under
a [creative commons](#)
[attribution-noncommercial](#)
[4.0 international license](#)

warehouse mengalami turnover akibat kelelahan fisik dan tekanan operasional, serta divisi host live menunjukkan kerentanan turnover tertinggi akibat target penjualan harian yang intensif, SOP yang tidak konsisten, penilaian kinerja yang kurang transparan, dan pendapatan yang bergantung langsung pada pencapaian target. Sebagian karyawan aktif juga menunjukkan indikasi awal keinginan resign namun bertahan karena kebutuhan finansial. Ketiga, pengaruh SPM terhadap turnover tidak bersifat tunggal, melainkan merupakan hasil interaksi berbagai faktor organisasi termasuk beban kerja, kompensasi, kejelasan penilaian, dan hubungan dengan atasan. Perusahaan disarankan untuk menyeimbangkan pengendalian berorientasi output dengan kesejahteraan karyawan, memperkuat konsistensi prosedural, dan membangun komunikasi dua arah guna menekan intensi turnover.

Kata Kunci: Sistem Pengendalian Manajemen, Turnover Karyawan, Industri Sepatu, Penelitian Kualitatif, Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset terpenting dalam suatu organisasi, khususnya dalam industri manufaktur yang sangat bergantung pada tenaga kerja, seperti industri sepatu. Industri alas kaki merupakan sektor padat karya strategis yang memberikan kontribusi signifikan terhadap PDB nasional dan penyerapan tenaga kerja. Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan tidak hanya ditentukan oleh aspek teknologi dan modal, tetapi juga bagaimana perusahaan mengelola dan mempertahankan karyawannya secara efektif. Dalam hal ini diperlukannya Sistem Pengendalian Manajemen karena memiliki peran strategis dalam mengarahkan perilaku karyawan agar sejalan dengan tujuan organisasi.

Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) berperan krusial dalam menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi. Sistem pengendalian manajemen mencakup berbagai mekanisme seperti penetapan target kerja, penerapan standar operasional prosedur (SOP), sistem penilaian kinerja, serta pemberian reward dan punishment. Dengan adanya SPM aktivitas operasional perusahaan akan berjalan sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan. Namun, dalam praktik di lapangan, implementasi SPM yang kurang efektif justru dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja, menurunnya motivasi, hingga berdampak pada tingginya tingkat turnover karyawan.

Turnover karyawan merupakan fenomena yang umum terjadi dalam industri padat karya, termasuk industri sepatu. Fenomena tingginya turnover karyawan dalam industri sepatu juga ditemukan berdasarkan hasil observasi awal di lingkungan kerja sebelumnya yaitu dimana dalam kurun waktu enam bulan terakhir terjadi pergantian karyawan secara rutin yaitu sekitar 1-3 karyawan keluar dan masuk setiap bulan. Kondisi tersebut menunjukkan perusahaan menghadapi turnover yang terjadi secara berkelanjutan sehingga menimbulkan berbagai dampak negatif bagi perusahaan, seperti meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan serta terganggunya stabilitas operasional. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang mempengaruhi turnover menjadi hal yang penting, khususnya yang berkaitan dengan Sistem Pengendalian Manajemen yang diterapkan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini difokuskan untuk menjawab beberapa pertanyaan utama, yaitu: (1) bagaimana penerapan Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) pada industri sepatu, (2) bagaimana kondisi turnover karyawan pada berbagai divisi di industri sepatu, (3) bagaimana penerapan Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) memengaruhi turnover karyawan di industri sepatu. Berdasarkan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana penerapan Sistem Pengendalian Manajemen dalam industri sepatu serta dampaknya terhadap turnover karyawan. Penelitian ini menggunakan

pendekatan kualitatif dengan metode wawancara mendalam kepada karyawan aktif dan mantan karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis, khususnya dalam pengembangan sistem pengendalian manajemen guna menekan tingkat turnover karyawan di industri sepatu.

2. Tinjauan Pustaka

Sistem Pengendalian Manajemen (SPM)

Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) adalah suatu sistem yang digunakan oleh organisasi untuk memastikan bahwa sumber daya organisasi dimanfaatkan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan. Sistem ini bertujuan untuk mengarahkan perilaku anggota organisasi agar sesuai dengan strategi dan sasaran yang telah ditetapkan.

Menurut Anthony R. Atkinson, sistem pengendalian manajemen adalah serangkaian prosedur dan proses yang digunakan manajemen untuk mempengaruhi anggota organisasi melakukan strategi perusahaan. Dan, menurut Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, sistem pengendalian manajemen merupakan proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi secara efektif dan efisien.

Management Control Systems adalah sistem yang digunakan perusahaan untuk mengendalikan serta mengarahkan aktivitas organisasi agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Menurut Robert N. Anthony, Sistem Pengendalian Manajemen merupakan proses dimana manajer mempengaruhi anggota organisasi untuk melaksanakan strategi perusahaan. Indikator Sistem Pengendalian Manajemen menurut Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan: 1. Perencanaan kerja. 2. Pengawasan Kerja. 3. Evaluasi kinerja. 4. Sistem Penghargaan. 5. Pengendalian aktivitas organisasi.

Dalam organisasi manufaktur, sistem pengendalian manajemen menjadi sangat penting karena aktivitas operasional yang kompleks memerlukan koordinasi yang baik antara berbagai bagian perusahaan. Melalui sistem pengendalian yang efektif, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap karyawan bekerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan.

Turnover Karyawan

Turnover karyawan merupakan kondisi di mana karyawan keluar dari perusahaan, baik secara sukarela maupun tidak sukarela. Turnover dapat memberikan dampak terhadap operasional perusahaan, seperti meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru. Menurut William H. Mobley (1986), turnover intention adalah keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya dan mencari pekerjaan lain. Keinginan tersebut biasanya muncul sebelum karyawan benar-benar keluar dari perusahaan. Indikator turnover intention menurut Mobley (1986) meliputi *Thinking of Quitting*, *Intention to Search*, dan *Intention to Quit*. Ketiga indikator tersebut menggambarkan tahapan yang dialami karyawan sebelum memutuskan untuk meninggalkan organisasi.

Menurut Simamora (2004) Turnover adalah pemisahan diri yang dilakukan oleh karyawan dari organisasi yang dilakukan secara sukarela. Bentuk turnover di antaranya ada: perpindahan keluar organisasi, pengunduran diri, pemberhentian ataupun kematian anggota organisasi. Sehingga turnover menjelaskan suatu proses dimana karyawan berhenti dari pekerjaannya dan keluar dari organisasi dan organisasi tersebut harus mencari penggantinya. Ini menjelaskan kerugian untuk organisasi atau perusahaan, terlebih lagi yang meninggalkan organisasi adalah karyawan yang mempunyai potensi kinerja yang baik.

Hubungan SPM dengan Turnover di Industri Sepatu

Penelitian terdahulu menunjukkan adanya korelasi negatif antara SPM dan turnover. Studi oleh Chen dan Lin (2016) di industri manufaktur Taiwan menentukan bahwa interactive controls dalam SPM menurunkan turnover hingga 25% melalui peningkatan komitmen karyawan. Di Indonesia, riset di industri sepatu (misalnya, oleh Sari & Wijaya, 2022) menginformasi bahwa ketidaksesuaian SOP dengan kondisi lapangan meningkatkan turnover. Kerangka konseptual awal yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini adalah SPM → Kepuasan kerja → Niat Turnover → Turnover Aktual (Mobley dan Levers of Control Simons). Namun seperti diuraikan pada bagian hasil, temuan di lapangan menunjukkan bahwa jalur ini tidak selalu linear, karena turnover juga dibentuk oleh interaksi beban kerja, kompensasi, dan kejelasan penilaian kinerja secara bersamaan.

Menurut Fahmi Fathul Huda (2026) Hubungan SPM yang berhubungan dengan beban kerja terhadap turnover berpengaruh positif dan signifikansi terhadap turnover intention dengan koefisien regresi 1,243. Semakin tinggi beban kerja yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi pula niat mereka untuk keluar dari perusahaan. Temuan ini sejalan dengan, (Zafriarni et al., 2025) Work-life balance merupakan kemampuan individu untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi dan keluarga. Turnover intention adalah niat atau kecenderungan psikologis individu untuk meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja, yang merupakan tahap kognitif sebelum keputusan nyata untuk berpindah.

Sumber Daya Manusia dalam Industri Manufaktur Padat Karya

Sumber daya manusia menjelaskan aset strategis utama dalam organisasi, pertama di sektor padat karya seperti industri alas kaki (sepatu), yang bergantung pada tenaga kerja intensif. Menurut Dessler (2020), SDM tidak hanya sebagai pelaksana tugas tetapi juga pendorong inovasi dan produktivitas. Di Indonesia, Industri sepatu menyumbang sekitar 1-2% terhadap PDB nasional dan menyerap jutaan tenaga kerja, sebagaimana dilaporkan Kementerian Perindustrian (2023). Keberhasilan perusahaan tergantung pada pengelolaan SDM yang efektif, dimana faktor manusia sering kali lebih menentukan daripada teknologi atau modal. (Armstrong & Taylor, 2020).

3. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) terhadap karyawan aktif dan mantan karyawan pada satu perusahaan sepatu, sehingga temuan dalam penelitian ini bersifat studi kasus dan tidak dimaksudkan untuk mewakili keseluruhan industri sepatu secara nasional. Penelitian ini menggunakan teknik wawancara mendalam terhadap lima informan, yang terdiri dari tiga karyawan aktif dan dua mantan karyawan pada industri sepatu. Informan dipilih untuk mendapatkan gambaran utuh mengenai penerapan sistem pengendalian manajemen, kondisi kerja, dan faktor-faktor yang mempengaruhi turnover karyawan. Dengan demikian, hasil wawancara melalui informan memungkinkan peneliti membandingkan pengalaman karyawan yang masih bertahan dan mereka yang telah keluar dari perusahaan.

Teknik pemilihan informan menggunakan purposive sampling dengan kriteria:

1. Memiliki pengalaman kerja langsung dalam operasional perusahaan
2. Pernah atau sedang berada dalam sistem pengendalian manajemen perusahaan
3. Bersedia memberikan informan secara terbuka
4. Lama masa bekerja minimal 6 bulan.

Menurut Ummah & Hidayati (2026), pemilihan dua kelompok informan ini bertujuan untuk menggali perspektif dari dalam maupun luar organisasi, sehingga faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan pengunduran diri dapat dipahami secara menyeluruh.

Calancita & Mahmudi (2026) menegaskan bahwa penelitian mengenai sistem pengendalian manajemen umumnya menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, dengan data primer diperoleh melalui wawancara terhadap pihak-pihak yang terlibat langsung dalam proses operasional organisasi. Hal ini diperkuat oleh Romadloni et al. (2026) yang menggunakan wawancara mendalam terhadap mantan karyawan dan karyawan aktif untuk menggali secara mendalam pengalaman subjektif mereka terkait keputusan pengunduran diri. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Qomaruddin & Sa'diyah (2024) menjelaskan bahwa analisis ini mencakup tahapan reduksi data, kategorisasi, dan penarikan kesimpulan secara induktif guna menghasilkan temuan yang komprehensif terhadap fenomena yang diteliti.

4. Hasil dan Pembahasan

Dari hasil wawancara, terlihat bahwa masing-masing posisi memiliki karakteristik pekerjaan yang berbeda, baik dari sisi beban kerja, sistem penilaian, reward dan punishment. Adanya perbedaan dapat memahami kenapa turnover menjadi tinggi pada bagian tertentu, terutama pada bagian yang memiliki tekanan target yang tinggi dan jam kerja yang lebih berat.

4.1 Hasil Wawancara

Sistem kerja di perusahaan memiliki struktur yang cukup jelas, terutama pada bagian admin dan warehouse. Namun, pada bagian host live sistem kerjanya cenderung lebih menekan karena ada target penjualan yang harus tercapai, durasi live, dan performa yang harus dicapai dalam waktu tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja tidak merata. Dari sisi SOP, seluruh informan menyatakan bahwa SOP tersedia, tetapi penerapannya belum sepenuhnya konsisten. Beberapa informan menyebutkan adanya perubahan mendadak seperti jam kerja di bagian host live yang terlalu berlebih, atau situasi lapangan yang membuat SOP sulit dijalankan secara ideal. Ketidakkonsisten ini dapat mempengaruhi persepsi karyawan terhadap kejelasan aturan kerja.

Di bagian penilaian kinerja, respons dari pada informan ternyata cukup beragam. Beberapa merasa penelitian sudah berjalan, tapi sayangnya belum bisa dibilang objektif atau transparan. Staff admin, menganggap penilaian sudah cukup adil karena tolak ukurnya jelas yaitu ketepatan laporan dan kedisiplinan. Namun hal ini menunjukkan yang beda bagi host live. Mereka merasa tekanan kerja jadi tinggi.

Masalah reward dan punishment juga jadi temuan yang menarik. Bonus memang ada, tapi prakteknya tidak konsisten. Bagi para host live, reward baru cair ketika target yang tinggi tersebut tembus. Ketimpangan ini membuat sistem penghargaan yang ada sekarang belum efektif untuk mendorong motivasi kerja untuk seluruh karyawan.

4.2 Turnover Karyawan

Berdasarkan hasil wawancara, fenomena turnover secara signifikan mendominasi dari divisi host live. Berdasarkan jawaban eks-karyawan, menyebutkan bahwa alasan utama keluar antaranya kompensasi yang rendah dan durasi kerja yang ekstensif, tingginya tuntutan pemenuhan target. Di samping itu, para karyawan merasa beban kerja tidak sebanding dengan insentif yang didapat.

Indikasi untuk mengundurkan diri juga terdeteksi pada karyawan aktif. Karyawan ini memilih untuk tetap bertahan demi memenuhi urgensi finansial, dan stabilitas lingkungan kerja. Sementara itu, pada lini warehouse faktor pendorong terjadinya turnover disebabkan oleh kelelahan fisik dan tingginya tekanan operasional. Beda dengan lini administrasi tingkat perputaran lebih rendah karena stabilitas beban kerja yang relatif terjaga dengan pihak manajemen.

Secara umum, turnover tidak hanya disebabkan oleh satu faktor, melainkan kombinasi

antara tekanan kerja, sistem kompensasi, kejelasan penilaian, dan hubungan kerja dengan atasan. Temuan ini memperlihatkan bahwa turnover merupakan hasil interaksi antara sistem pengendalian manajemen dan pengalaman kerja karyawan sehari-hari.

4.3 Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen memiliki peran yang sangat krusial dalam membentuk dinamika turnover karyawan di industri sepatu. Peran tersebut direfleksikan dari bagaimana perusahaan dalam mengelola target, standar operasional prosedur, penilaian kinerja, sistem reward dan punishment, serta komunikasi internal. Apabila seluruh unsur-unsur diimplementasikan secara adil dan konsisten, kecenderungan karyawan untuk bertahan akan semakin tinggi. Sebaliknya, ketidakseimbangan beban kerja, serta kompensasi yang tidak sepadan akan berpotensi membuat karyawan untuk mengundurkan diri.

Pada divisi administrasi, sistem pengendalian manajemen dinilai relatif lebih baik. Hal ini didukung oleh karakteristik pekerjaan yang terstruktur, serta komunikasi yang terbuka antara staff dan atasan. Lingkungan kerja yang kondusif ini berhasil menekan angka turnover pada bagian admin. Fenomena tersebut memperlihatkan bahwa tata kelola manajemen yang sehat mampu menciptakan rasa aman sekaligus memperkuat komitmen karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan.

Berbeda dengan divisi host live, menunjukkan risiko turnover yang jauh lebih tinggi. Tekanan kerja yang masif pada bagian ini dipicu dengan sistem kerja yang bertumpu pada target penjualan harian dan durasi siaran (live) yang berlebihan. Ketika pendapatan insentif sangat bergantung pada pencapaian target, karyawan dihadapkan dengan ketidakpastian penghasilan. Jika insentif yang terima tidak seimbang dengan besarnya energi yang dikeluarkan, kinerja mereka akan menurun, yang pada akhirnya akan meningkatkan angka turnover atau pengunduran diri.

Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa naik turunnya angka turnover karyawan di industri sepatu sangat ditentukan oleh bagaimana perusahaan mengimplementasikan sistem pengendalian manajemen perusahaan. Oleh karena itu, pihak manajemen perlu mengevaluasi kembali kejelasan SOP dan membangun ruang komunikasi dua arah yang aktif. Pendekatan tersebut membuat karyawan merasa lebih dihargai dan memiliki motivasi yang kuat untuk membangun karir jangka panjang di perusahaan.

4.4 Implikasi Temuan

Temuan dalam penelitian ini sistem pengendalian manajemen tidak boleh lagi hanya berorientasi pada hasil kerja, melainkan melalui aspek psikologis dan kesejahteraan karyawan. Pada industri sepatu perusahaan yang diteliti, memiliki tekanan target yang tinggi seperti pada divisi host live perusahaan dituntut untuk mampu menyeimbangkan antara beban kerja dan dukungan support sistem yang memadai. Langkah ini dilakukan agar tingkat turnover karyawan tidak terus bergerak naik.

Di samping itu, transparansi sistem penilaian kinerja menjadi aspek yang tidak kalah penting untuk dipastikan oleh perusahaan, sehingga dapat dipahami dengan baik oleh karyawan. Reward dan punishment juga harus ditegakkan agar menumbuhkan rasa keadilan di lingkungan kerja. Demikian yang terakhir, komunikasi antar karyawan dan atasan harus diupayakan, bukan hanya untuk membangun relasi kerja yang lebih sehat, tetapi juga sebagai strategi efektif untuk meredam intensi karyawan untuk mengundurkan diri.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) serta dampaknya terhadap turnover karyawan di industri sepatu, penelitian ini menjawab tiga rumusan masalah sebagai berikut:

1. Penerapan SPM pada perusahaan yang diteliti mencakup target kerja, SOP, penilaian kinerja, serta reward and punishment. Keempat unsur ini secara langsung membangun pengalaman kerja karyawan sehari-hari. Namun penerapannya tidak merata antar divisi, terutama dari sisi konsistensi SOP dan transparansi penilaian kinerja.
2. Kondisi turnover menunjukkan pola yang kontras di setiap divisi.
 - Divisi Administrasi menunjukkan tingkat turnover rendah karena karakteristik kerja yang terstruktur, beban kerja yang relatif stabil, serta pola komunikasi yang terbuka dan suportif antara staf dan atasan.
 - Divisi Warehouse menghadapi tantangan turnover yang lebih banyak dipicu oleh kelelahan fisik (burnout) akibat tingginya tekanan operasional di lapangan.
 - Divisi Host Live menjadi area dengan kerentanan turnover tertinggi. Beban kerja yang terlampaui tinggi dan durasi siaran yang melebihi kapasitas tidak sebanding dengan penghasilan atau insentif yang mereka terima. Kondisi ini diperparah oleh tekanan target penjualan harian, SOP yang tidak konsisten, serta penilaian kinerja yang dinilai kurang transparan.
3. Penerapan SPM memengaruhi turnover secara tidak langsung. Pengaruh ini terbentuk dari interaksi beban kerja, kompensasi, kejelasan penilaian, dan hubungan dengan atasan. Ketika tata kelola SPM dirasakan adil dan konsisten, komitmen karyawan menguat dan turnover tetap rendah, seperti pada divisi administrasi. Sebaliknya, ketidakselarasan dalam penerapan SPM menjadi pemicu utama keinginan mengundurkan diri, seperti terlihat pada divisi host live. Keinginan karyawan untuk keluar masuk di industri sepatu pada akhirnya tidak disebabkan oleh satu masalah tunggal. Fenomena ini merupakan hasil interaksi kompleks antara bagaimana SPM dijalankan sehari-hari dengan realitas yang dialami karyawan, termasuk tekanan kerja, kompensasi yang dirasa tidak sepadan dengan energi yang keluar, kejelasan apresiasi, hingga hubungan interpersonal dengan atasan.

Sebagai implikasi praktis, bagi industri padat karya seperti manufaktur sepatu, SPM tidak bisa lagi hanya fokus pada pencapaian angka atau target semata (*output oriented*), melainkan harus menyatu dengan aspek psikologis dan kesejahteraan karyawan (*work life balance*). Manajemen perlu menata ulang konsistensi SOP, memastikan keterbukaan dalam penilaian kinerja, menegakkan keadilan dalam reward and punishment, serta menghidupkan komunikasi dua arah yang aktif demi meredam alasan karyawan untuk mengundurkan diri.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Kholifatul Ummah, K., & Hidayati, R. A. (2026). Analisis Tingkat Turnover Intention Karyawan Di Pt Duta Merpati Indonesia. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ilmu Ekonomi (Jasmien)*, 5(08), 1033-1043. <https://doi.org/10.54209/jasmien.v5i08.2021>
- [2] Calancita, D., & Mahmudi, M. (2026). Evaluasi Efektivitas Penyusunan dan Pengendalian Anggaran Operasional di PT . Pelabuhan Indonesia (PERSERO) Regional 2. 7(5), 4217-4225.
- [3] Romadloni, M., Santoso, B., Maulidani, Y., & Hakim, R. L. (2026). Rekrutmen Tanpa Henti Studi Fenomenologi Pengunduran Diri Karyawan Perusahaan Pembiayaan di Samarinda debitur) yang terus tersedia hampir sepanjang tahun , seakan-akan proses rekrutmen tidak prediktor utama dari terjadinya turnover aktual (Sun & Wang ,. 5, 01-14.
- [4] Ponto, M. T., Sabijono, H., & Gerungai, N. Y. T. (2023). Evaluasi sistem pengendalian manajemen berbasis levers of control untuk meningkatkan kinerja karyawan dibagian operasional pada pt. Pos indonesia (persero) kcu manado 95000. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, Dan Hukum)*, 6(2), 1401-1410.

[5] Spradley, P., & Huberman, M. (2024). Kajian Teoritis tentang Teknik Analisis Data dalam Penelitian Kualitatif: Perspektif Spradley, Miles dan Huberman. *Journal of Management, Accounting and Administration*, 1(2), 77-84.
<https://pub.nuris.ac.id/journal/jomaa/article/view/93>