

TURNOVER PADA PT. JASAPOWER INDONESIA

Medy Budun¹⁾, Muslih Amberi²⁾ dan Emy Rahmawati³⁾

¹⁾Magister Ilmu Administrasi Bisnis, FISIP, Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin

²⁾Magister Ilmu Administrasi Bisnis, FISIP, Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin

³⁾Magister Ilmu Administrasi Bisnis, FISIP, Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin
Alamat Email : bmedy71@gmail.com

ABSTRACT

This research aimed to obtain information about the factors that caused of turnover at PT. Jasapower Indonesia. This study used a descriptive analysis method with a qualitative approach in collecting data using source triangulation techniques through in-depth interviews from a variety of different sources, observation and document review. Informants in the study were consisting of former employees, employees who are still actively working and HRD staff of PT. Jasapower Indonesia. The results showed that turnover intention was motivated by work-family conflict and employee retention at work.

Keywords: Work-Family Conflict, Employee Retention, and Turnover Intention

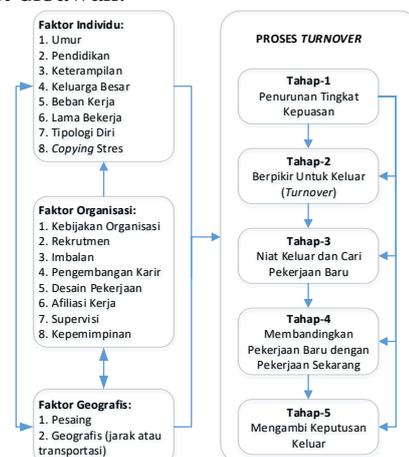
PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pengelolaan sumber daya manusia perusahaan harus dijalankan dengan sebaik mungkin dengan pengelolaan yang efektif dan efisien agar perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Sebaliknya jika pengelolaan sumber daya manusia perusahaan tidak berjalan dengan efektif, maka akan muncul berbagai masalah yang akan mengganggu kinerja perusahaan. Fenomena yang sering terjadi adalah terdapat banyak karyawan yang ingin berpindah kerja (*turnover intention*) yang akhirnya berujung pada keputusan karyawan tersebut untuk meninggalkan pekerjaannya (*turnover*) dari perusahaan yang saat ini dia bekerja ke perusahaan yang baru.

Turnover intention perlu mendapat perhatian yang serius dari pihak manajemen perusahaan, khususnya divisi *Human Resource and Development* (HRD) karena akan berakibat negatif pada perusahaan jika tidak segera ditangani. *Turnover intention* menurut Saeed, Waseem, Sikander, dan Rizwan. (2014) adalah rencana karyawan dalam perusahaan berniat untuk meninggalkan pekerjaan. Saeed, Waseem, Sikander, dan Rizwan (2014) juga mengungkapkan bahwa *Voluntary Employee Turnover* (berhenti secara sukarela) dan *Involuntary Employee Turnover* (berhenti atas keinginan perusahaan) memerlukan biaya pengganti terkait rekrutmen dan seleksi. Menurut Mathis dan Jackson (2000:125), *turnover* secara sukarela yaitu, karyawan

meninggalkan perusahaan karena keinginannya sendiri. *Turnover* secara sukarela dapat disebabkan oleh banyak faktor yaitu diantaranya adalah peluang karir, gaji, pengawasan, geografi dan alasan pribadi atau keluarga. Proses sampai terjadinya *turnover* ini tentu tidak langsung terjadi begitu saja, akan tetapi dimulai dari rasa tidak puas lalu muncul keinginan atau niat karyawan untuk keluar. Dapat dilihat alur proses nya pada bagan tersebut dibawah.



Gambar 1. Proses *turnover intention*

Fenomena tersebut diatas juga peneliti temukan terjadi pada PT. Jasapower Indonesia berdasarkan wawancara awal terhadap staf *Human Resources Department* (HRD) diketahui bahwa dalam 5 (lima) tahun terakhir angka *turnover rate* karyawan sebesar 25% yang mana hal ini merupakan angka yang sangat tinggi. Berdasarkan data *exit clearance* yang

dimiliki pihak HRD alasan karyawan tersebut keluar rata-rata karena faktor keluarga dan jenjang karir khususnya dari karyawan nonlokal yang jauh dari keluarga. Konflik dalam pekerjaan yang disebabkan karena faktor keluarga erat kaitannya dengan fenomena *work-family conflict* sedangkan konflik dalam pekerjaan yang berkaitan dengan jenjang karir erat kaitannya dengan *employee retention*. Sementara menurut penelitian kuantitatif Susanti S. & Ekayati, IGAA. N. (2013) bahwa “...tidak ada hubungan antara Peran Pekerjaan dengan Konflik Pekerjaan-Keluarga. Artinya peran pekerjaan tidak berpengaruh terhadap konflik pekerjaan-keluarga. Hal ini dimungkinkan karena jam kerja sebagai perawat sudah dibagi (jam kerja shift). Sehingga para perawat khususnya wanita tidak perlu kesusahan untuk membagi waktunya dalam berperan baik di pekerjaan maupun keluarganya”.

Dan menurut penelitian kuantitatif Murti Sumarni (2011) mengatakan bahwa *employee retention* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention*. Penulis temukan terkait *work-family conflict* dari peneliti terdahulu lebih banyak membahas mengenai peran ganda pada pekerja wanita, tidak ada penulis temukan yang membahas faktor hubungan jarak jauh dengan keluarga. Juga tidak banyak membahas mengenai fenomena *turnover* pekerja tambang dan penelitian terdahulu umumnya menggunakan pendekatan kuantitatif untuk penelitian dengan topik yang sama.

Peneliti memandang perlu dilakukan penelitian lebih lanjut melalui pendekatan kualitatif guna mengetahui lebih mendalam faktor penyebab *turnover* pada PT. Jasapower Indonesia dari perspektif berbeda kaitannya dengan variabel *work-family conflict* dan *employee retention*.

TINJAUAN TEORI

Turnover Intention

Menurut Bluedorn Grant et al., (2001) *turnover intention* adalah kecenderungan sikap atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya. Menurut Tett dan Meyer, 1993 (dalam Wulandari dan Adnyani, 2016) *turnover intention* merupakan keinginan individu yang dilakukan secara sadar serta disengaja untuk keluar dari perusahaan dimana

tempat karyawan tersebut bekerja. Harnoto, 2002 (dalam Nasution, 2009) juga menyatakan *turnover intention* adalah kadar intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan. Banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Menurut Harninda, 1999 (dalam Adi dan Ratnasari, 2015) *turnover intention* pada dasarnya adalah sama dengan keinginan berpindahnyanya karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa *turnover intention* adalah keinginan untuk berpindah namun belum pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Pendapat tersebut juga relatif sama dengan pendapat yang diungkapkan sebelumnya, bahwa *turnover intention* pada dasarnya adalah keinginan untuk meninggalkan atau keluar dari perusahaan. Siregar (2006: 214) mengemukakan *turnover intention* adalah kecenderungan niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. *Turnover intention* dipengaruhi oleh stres kerja dan lingkungan kerja, yaitu karakteristik individual dan faktor lingkungan kerja. Faktor individual meliputi umur, pendidikan, serta status perkawinan. Lingkungan kerja fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, kontruksi, bangunan serta lokasi pekerjaan sedangkan lingkungan kerja non fisik meliputi sosial budaya di lingkungan kerjanya, besar atau kecilnya beban kerja, kompensasi yang diterima, hubungan kerja seprofesi, serta kualitas kehidupan kerjanya.

Adapun faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* cukup kompleks dan saling berkait antara satu dengan yang lain. Diantara faktor-faktor tersebut yang akan dibahas antara lain adalah usia, lama kerja, tingkat pendidikan, keikatan terhadap organisasi, kepuasan kerja dan budaya perusahaan.

a. Usia

Maier (1971) dalam Ilham Akhsanu (2012) mengemukakan pekerja muda mempunyai tingkat untuk melakukan *turnover* yang lebih tinggi dari pada pekerja-pekerja yang lebih tua. Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara usia dan intensi karyawan untuk keluar dengan arah hubungan negatif. Artinya semakin tinggi usia seseorang, semakin rendah intensi keluarnya, Mobley (1986) dalam Ilham

- Akhsanu (2012). Karyawan yang lebih muda lebih tinggi kemungkinan untuk keluar. Hal ini mungkin disebabkan pekerja yang lebih tua enggan berpindah-pindah tempat kerja karena berbagai alasan seperti tanggung jawab keluarga, mobilitas yang menurun, tidak mau repot pindah kerja dan memulai pekerjaan di tempat yang baru, atau karena energi yang sudah berkurang dan lebih lagi karena senioritas yang belum tentu diperoleh di tempat kerja yang baru walaupun gaji dan fasilitasnya lebih besar.
- b. Lama Kerja
U.S. Civil Service Commission (1997) menyatakan bahwa pada setiap kelompok tertentu dari orang-orang yang dipekerjakan, dua pertiga sampai tiga perempat bagian dari mereka yang keluar terjadi pada akhir tiga tahun pertama masa bakti, berdasarkan data ini lebih dari setengahnya sudah terjadi pada akhir tahun pertama menurut Mobley (1986); dalam Ilham Akhsanu (2012). Hasil penelitian yang pernah dilakukan menunjukkan adanya korelasi negatif antara masa kerja dengan intensi karyawan untuk keluar, yang berarti semakin lama masa kerja semakin rendah kecenderungan keluarnya. Intensi karyawan untuk keluar lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat (Parson dkk, 1985); dalam Ilham Akhsanu (2012). Umumnya pekerja-pekerja baru itu masih muda usianya, masih punya keberanian untuk berusaha mencari perusahaan dan pekerjaan yang sesuai dengan yang diharapkan. Sebaliknya pekerja-pekerja yang dapat lebih bertahan lama bekerja di suatu perusahaan, merupakan pekerja yang berhasil menyesuaikan dirinya dengan perusahaan dan pekerjaannya.
- c. Tingkat Pendidikan dan Intelegensi
Mowday dkk (1982); dalam Ilham Akhsanu (2012) berpendapat bahwa tingkat pendidikan berpengaruh pada dorongan untuk keluar dan mencari pekerjaan lain. Dalam hal ini Maier (1971), dalam Ilham Akhsanu (2012) membahas pengaruh intelegensi terhadap *turnover*. Dikatakan bahwa mereka yang mempunyai tingkat intelegensi rata-rata akan memandang tugas-tugas yang sulit sebagai tekanan dan sumber kecemasan dan mudah merasa gelisah akan tanggung jawab yang diberikan padanya dan merasa tidak aman.
- Sebaliknya mereka yang mempunyai tingkat intelegensi yang lebih tinggi akan merasa cepat bosan dengan pekerjaan-pekerjaan yang monoton sehingga mereka akan lebih berani keluar untuk mencari pekerjaan baru (Handoyo, (1987); dalam Ilham Akhsanu, (2012).
- d. Keikatan terhadap perusahaan
Peneliti yang dilakukan oleh beberapa peneliti di tahun yang berbeda menemukan bahwa keikatan terhadap perusahaan mempunyai korelasi yang negatif dan signifikan terhadap intensi keluar. Artinya semakin tinggi keikatan seseorang terhadap perusahaannya akan semakin kecil kemungkinan ia mempunyai intensi untuk berhenti dari pekerjaan dan perusahaan, dan sebaliknya. Pekerja yang mempunyai rasa keikatan yang kuat terhadap perusahaan tempat ia bekerja berarti mempunyai dan membentuk perasaan memiliki (*sense of belonging*), rasa aman, efikasi, tujuan dan arti hidup, serta gambaran diri yang positif (Mowday dkk, (1982) dalam Ilham Akhsanu, (2012). Akibat secara langsung adalah menurunnya dorongan diri untuk keluar dan berpindah pekerjaan dan perusahaan.
- e. Kepuasan kerja
Penelitian-penelitian yang banyak dilakukan menunjukkan bahwa tingkat *turnover intention* dipengaruhi oleh kepuasan kerja seseorang. Mereka menemukan bahwa semakin tidak puas seseorang terhadap pekerjaannya akan semakin kuat dorongannya untuk melakukan *turnover*. Ketidakpuasan yang menjadi penyebab *turnover* memiliki banyak aspek, diantara aspek-aspek itu adalah ketidakpuasan terhadap manajemen perusahaan, kondisi kerja, mutu pengawasan, penghargaan, gaji, promosi dan hubungan interpersonal. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat *individual* (Wexley dan Yukl, 1977) dalam Ilham Akhsanu, (2012). Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. (Wexley dan Yukl, (1977) dalam Ilham Akhsanu,(2012) mengatakan bahwa semakin banyak aspek-aspek atau nilai-nilai dalam perusahaan sesuai dengan dirinya maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Hal ini sejalan dengan *discrepancy theory* yang

menyatakan bahwa kepuasan dapat tercapai bila tidak ada perbedaan antara apa yang seharusnya ada (harapan, kebutuhan, nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Salah satu model konseptual mengenai *turnover* yang ditawarkan oleh Mobley (1977; dalam Ilham Akhsanu, (2012) menyatakan bahwa *turnover intention* mungkin menunjukkan langkah logis berikutnya setelah seseorang mengalami ketidakpuasan dalam proses *withdrawal*. Proses keputusan penarikan diri (*withdrawal*) menunjukkan bahwa *thinking of quitting* merupakan langkah logis berikutnya setelah mengalami ketidakpuasan dan bahwa *turnover intention* diikuti oleh beberapa langkah lainnya, yang menjadi langkah-langkah akhir sebelum *actual quitting*.

Variabel *Turnover Intention* ini menunjukkan persepsi karyawan terhadap keinginan meninggalkan pekerjaan. Adapun indikator variabel *Turnover Intention* yang dikembangkan oleh Rivai (2009: 240) yaitu beban kerja, lama kerja, dukungan sosial dan kompensasi.

Employee Retention

Retensi adalah elemen penting dari pendekatan organisasi untuk manajemen bakat yang lebih umum, didefinisikan sebagai pelaksanaan strategi terintegrasi atau sistem yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas kerja dengan mengembangkan proses – proses untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan memanfaatkan orang – orang dengan keterampilan dan bakat yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan bisnis saat ini dan masa depan (Lockwood, 2007). Huber (2012), menekankan bahwa retensi adalah tindakan memelihara atau mempertahankan. Karthi (2012), berpendapat bahwa retensi karyawan adalah proses di mana karyawan didorong untuk tetap dengan organisasi untuk periode maksimum waktu atau sampai selesainya proyek. Retensi karyawan merupakan kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan (Susilo, 2013). Menurut Mathis dan Jackson (2006: 126), retensi merupakan upaya untuk mempertahankan agar tetap berada dalam organisasi guna mencapai tujuan organisasi tersebut. Kinerja perusahaan merupakan suatu

tampilan secara utuh atas perusahaan selama periode tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang di pengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Salah satu cara untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja perusahaan yaitu dengan menjaga retensi karyawan agar tetap tinggi. Sedangkan menurut Sumarni (2011), *Employee Retention* atau retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan.

Ahlich (2000) menyampaikan bahwa retensi karyawan mengacu pada kebijakan perusahaan untuk mencegah karyawan keluar dari perusahaan. Bagi perusahaan mempertahankan orang-orang yang berkompeten sangat penting karena mempertahankan karyawan lebih baik daripada mencari karyawan baru. Luthans (2008), mengemukakan bahwa retensi karyawan adalah proses dimana karyawan didorong untuk tetap bersama organisasi untuk periode maksimum waktu atau sampai dengan diselesaikannya proyek dimana retensi karyawan bermanfaat bagi perusahaan serta karyawan.

Dari beberapa pengertian mengenai *Employee Retention* dapat ditarik kesimpulan, *Employee Retention* atau retensi karyawan adalah suatu cara dan upaya perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia yang potensial dalam perusahaan tersebut agar dapat mencapai tujuannya.

Berdasarkan pendapat para ahli tentang strategi retensi karyawan dapat disimpulkan dalam penerapan strategi retensi karyawan yang terpenting ialah bagaimana membuat karyawan tersebut merasa puas dan merasa diperhatikan oleh perusahaan baik dilihat dari sisi kompensasi, lingkungan kerja maupun praktik SDM tersebut.

Faktor-faktor penentu retensi karyawan yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2006:128), sebagai berikut:

1. Komponen organisasi.

Beberapa komponen organisasional mempengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah bertahan atau meninggalkan perusahaan. Perusahaan yang memiliki budaya dan nilai yang positif dan berbeda memiliki tingkat retensi karyawan lebih tinggi. Strategi, peluang dan manajemen organisasional di mana organisasi memiliki perencanaan masa

depan dan tujuan yang ditetapkan dengan jelas juga berpengaruh terhadap tingginya angka retensi karyawan. Serta organisasi dengan karyawan yang merasa dikelola dengan baik dan memiliki komunitas dan keamanan kerja yang tinggi cenderung memiliki angka retensi karyawan yang lebih tinggi.

2. Peluang karir organisasi.
Usaha pengembangan karir organisasi dapat mempengaruhi tingkat retensi karyawan secara signifikan. Peluang untuk perkembangan pribadi muncul alasan mengapa individu mengambil pekerjaannya saat ini dan mengapa mereka bertahan. Faktor – faktor yang mendasarinya adalah pelatihan karyawan secara berkelanjutan yang dilakukan perusahaan, pengembangan dan bimbingan karir terhadap karyawan, serta perencanaan karir formal di dalam suatu organisasi.
3. Penghargaan.
Penghargaan nyata yang diterima karyawan berbentuk gaji, insentif dan tunjangan. Ketiga hal tersebut memang merupakan alasan untuk bertahan atau keluar dari organisasi, namun bukan merupakan satu-satunya alasan. Karyawan cenderung bertahan apabila memperoleh penghargaan yang kompetitif, penghargaan berdasarkan kinerja, pengakuan terhadap karyawan serta tunjangan dan bonus spesial.
4. Rancangan tugas dan pekerjaan.
Faktor mendasar yang mempengaruhi retensi karyawan adalah sifat dari tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Rancangan tugas dan pekerjaan yang baik harus memperhatikan unsur tanggung jawab, fleksibilitas kerja karyawan, kondisi kerja yang baik (faktor fisik dan non fisik), dan keseimbangan kerja atau kehidupan karyawan.
5. Hubungan karyawan.
Faktor terakhir yang diketahui mempengaruhi retensi karyawan pada hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi. Hubungan karyawan termasuk perlakuan adil atau tidak, diskriminatif bagi karyawan, dukungan yang berasal dari pengawas atau manajemen, serta hubungan karyawan dengan sesama rekan kerja.

Faktor dominan yang mempengaruhi *Employee Retention* menurut peneliti adalah penghargaan baik secara finansial maupun non

finansial kepada karyawan sehingga dengan demikian diharapkan karyawan merasa diperhatikan dan nyaman sehingga enggan meninggalkan perusahaan.

Work-Family Conflict

Menurut Greenhaus dan Beutell, 1985 (dalam Wulandari dan Adnyani, 2016) *work-family conflict* adalah konflik yang terjadi pada individu akibat menanggung peran ganda baik dalam pekerjaan maupun keluarga. Greenhaus dan Beutell (1985) mendefinisikan konflik pekerjaan-keluarga sebagai suatu bentuk konflik antar peran dimana tekanan-tekanan peran pekerjaan dan keluarga saling tidak selaras satu sama lain dalam beberapa hal, dimana partisipasi dalam salah satu peranan tersebut menjadi lebih sulit dikarenakan tuntutan untuk berpartisipasi dalam peranan yang lain. Sebagai contoh, semakin banyak pria yang mengalami tuntutan dalam peran pekerjaan mereka bertentangan dengan tanggung jawab yang seharusnya mereka lakukan di rumah. Memiliki pekerjaan-pekerjaan yang menantang, sering melakukan perjalanan jauh dan jam kerja yang lama, dapat dengan mudah menimbulkan konflik dengan tekanan-tekanan dan keinginan-keinginan untuk ikut serta dalam aktivitas keluarga.

Greenhaus et al., (1999) mengidentifikasi 3 (tiga) tipe utama mengenai konflik pekerjaan-keluarga, yaitu:

1. Konflik berdasarkan waktu (*time-based conflict*);
2. Konflik berdasarkan tekanan (*strained-based conflict*); dan
3. Konflik berdasarkan perilaku (*behavior-based conflict*).

Konflik berdasar waktu terjadi karena waktu yang digunakan dalam satu peran tidak dapat digunakan untuk peran yang lain dalam waktu yang bersamaan. Misalnya, rapat kerja bulanan sampai malam hari dapat menimbulkan konflik dengan jadwal makan malam keluarga atau perjalanan bisnis keluar daerah dan pertemuan keluarga besar, tidak mungkin kedua peran tersebut dapat dilakukan dalam waktu yang sama.

Konflik berdasarkan tekanan berkaitan dengan beban yang terlalu berat atau berlebih (*overload*). Beban berlebih adalah sebuah komponen utama dari konflik pekerjaan-keluarga, yang muncul ketika tuntutan total terhadap waktu dan tenaga yang berhubungan dengan peran pekerjaan dan keluarga yang ditentukan terlalu besar untuk melakukan

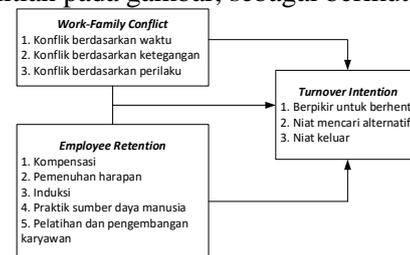
perannya secara memadai (Greenhaus dan Beutell, 1985). Teori tentang beban berlebih (*overload*) dan gangguan (*interference*) dapat digunakan untuk memprediksikan bahwa semakin tinggi konflik pekerjaan akan mempertinggi konflik pekerjaan-keluarga (Greenhouse & Beutell 1985). Misalnya, membuat laporan rutin bulanan dikejar *deadline* dimana pada saat yang bersamaan juga harus melakukan pekerjaan rutin harian dikantor dan dilapangan karena keterbatasan tim kerja sehingga pekerjaan sampai dibawa kerumah.

Konflik berdasarkan perilaku (*behavior-based conflict*). Konflik ini berkaitan dengan keterlibatan keluarga. Keterlibatan keluarga (*family involvement*) didefinisikan dengan seberapa besar seseorang akan memihak secara psikologis dalam perannya sebagai pasangan suami atau istri ataupun sebagai orang tua (Greenhaus & Beutell, 1985). Keterlibatan keluarga ini dapat diketahui dari persepsi seseorang bahwa dirinya merasa mengalami peristiwa penting ketika dilibatkan dalam keluarganya. Keterlibatan seseorang yang berperan sebagai orang tua dapat diketahui dari persepsi bahwa dirinya mengalami peristiwa penting ketika melibatkan anak-anaknya, sehingga membuat sebagian perhatiannya tercurah pada kehidupan anak-anak dan keluarga. Keterlibatan seseorang yang berperan sebagai suami atau istri diketahui dari persepsi mereka bahwa dirinya mengalami peristiwa penting ketika melibatkan pasangan perkawinannya, sehingga membuat sebagian perhatiannya berpusat pada kehidupan sebagai pasangan suami atau istri dalam keluarga (Frone et al., 1994). Berdasarkan hal ini, maka peneliti mengemukakan gagasan bahwa secara logika antara dukungan keluarga dan tekanan/tuntutan keluarga terjadi secara simultan, sehingga akan dapat berpengaruh positif maupun negatif terhadap konflik pekerjaan-keluarga. Hal ini berarti bahwa saat dukungan keluarga tinggi, maka akan berpengaruh negatif terhadap konflik pekerjaan-keluarga, dengan kata lain adanya dukungan keluarga akan mengurangi konflik pekerjaan-keluarga. Sebaliknya, ketika tekanan/tuntutan keluarga lebih tinggi maka akan berpengaruh positif terhadap konflik pekerjaan-keluarga, dengan kata lain bahwa tekanan/tuntutan keluarga akan meningkatkan konflik pekerjaan-keluarga.

Menurut Abbot et. al, 1998 (dalam Hakim, Sugiyanto, dan Irawati, 2015) *work-family conflict* yaitu suatu kondisi di mana terjadi konflik karena tekanan peran dari pekerjaan dan keluarga yang satu sama lain tidak selaras. Maka dapat disimpulkan bahwa *work-family conflict* merupakan ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan peran di dalam keluarga.

Kerangka Berpikir

Berdasarkan uraian pada masing-masing variabel dari penelitian terdahulu diatas maka untuk menjawab pandangan penulis, dapat digambarkan kerangka pemikiran seperti yang dijelaskan dalam struktur model penelitian pada gambar, sebagai berikut:



Gambar 2. Struktur model kerangka berpikir

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini adalah sebuah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang didasarkan pada fenomena, gejala, fakta atau informasi sosial. Sudjana (2001:64) mendefinisikan penelitian deskriptif adalah penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi pada saat sekarang. Menurut Bogdan dan Taylor yaitu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang - orang atau perilaku yang dapat diamati.

Desain Penelitian

Di dalam penelitian ini, ada beberapa tahap yang digunakan guna menyelesaikan penelitian ini. Berikut adalah tahapan-tahapannya:

1. Tahap pra-lapangan

Peneliti terlebih dahulu menyusun rancangan penelitian, mencari sumber yang dianggap dapat mengklarifikasi permasalahan-permasalahan yang dimunculkan dalam penelitian ini, membuat proposal penelitian, mengurus perijinan dan menyiapkan perlengkapan penelitian.

2. Tahap pekerjaan lapangan dan analisis data

Mengumpulkan data pada *informan-informan* dengan menggunakan teknik atau metode pengumpulan data yang digunakan peneliti yakni wawancara dan observasi.

Tahap pertama dalam pengumpulan data adalah wawancara intensif, kemudian wawancara *online* dengan memanfaatkan aplikasi *Zoom* dan *WhatsApp* kemudian yang terakhir observasi lapangan. Tahap analisis dilakukan semenjak tahap pengumpulan data yaitu saat wawancara intensif dan wawancara *online* selesai terkumpul. Seluruh data yang telah terkumpul kemudian dijadikan satu dan diklasifikasi berdasarkan jenisnya. Tahapan analisis yang dilakukan peneliti dalam hal ini akan menggunakan kaidah-kaidah analisis penelitian kualitatif.

3. Tahap laporan penelitian

Tahap ini merupakan tahap penuangan hasil penelitian yang telah selesai dianalisis hingga membentuk suatu kesimpulan. Isi dari tahapan ini adalah hasil pengumpulan data dan analisis data yang telah diuji kredibilitasnya oleh peneliti. Tahap ini juga merupakan tahapan terakhir dalam tahapan penyusunan penelitian ini. Laporan penelitian ini akan disajikan dalam bentuk *outline* sesuai dengan kaidah yang berlaku di Universitas Lambung Mangkurat.

Sumber Data dan Lokasi Penelitian

a. Lokasi Penelitian

Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara *online* dan *off-line* disaat jam kerja dan diluar jam kerja wilayah kota Tanjung, kabupaten Tabalong, Kalimantan Selatan.

b. Sumber Data Penelitian

Informan atau narasumber adalah orang yang memberikan informasi utama dan penting yang dibutuhkan peneliti dalam sebuah penelitian. Informan dijadikan sebagai subjek utama dalam sebuah penelitian.

Objek atau sumber data penelitian selain data di lapangan, dalam penelitian ini terbagi atas 2 (dua) kelompok yaitu karyawan lokal dan nonlokal yang masing-masingnya terdiri dari 4 (empat) mantan karyawan, 3 (tiga) karyawan yang masih aktif bekerja dan 1 (satu) staf di bagian HRD yang juga masih aktif. Berikut masing-masing penjelasan mengenai sumber data primer dan sekunder tersebut:

1) Karyawan lokal

Karyawan yang berasal dari wilayah Kalimantan berdasarkan asal kelahiran dan domisili pada Kartu Tanda Penduduk menyesuaikan data dan kebijakan yang

berlaku di perusahaan yang diteliti. Karyawan dengan status lokal sebagian besar tinggal bersama dengan keluarga inti dan dengan lebih mudah dapat pulang berkumpul dengan keluarga besar dikampung halamannya. Alasan memilih informan ini agar mendapatkan data primer untuk membuktikan apakah benar tidak terdapat fenomena terkait dengan *work-family conflict* dari kelompok ini disamping alasan *employee retention* yang memicu adanya *turnover intention* seperti yang tergambar dalam tabel 4.

2) Karyawan nonlokal

Karyawan yang berasal luar wilayah Kalimantan berdasarkan asal kelahiran dan domisili pada Kartu Tanda Penduduk menyesuaikan data dan kebijakan yang berlaku di perusahaan yang diteliti. Karyawan dengan status nonlokal sebagian besar tidak membawa serta keluarga inti dekat dengan lokasi kerja dan tidak setiap waktu dapat berkumpul dengan keluarga besar dikampung halamannya. Alasan memilih informan ini agar mendapat data primer untuk membuktikan apakah benar ada fenomena terkait dengan *work-family conflict* dan *employee retention* yang memicu adanya *turnover intention* dari kelompok ini seperti yang tergambar dalam tabel 4.

3) Mantan Karyawan

Karyawan yang pernah bekerja di perusahaan yang diteliti dan sekarang sudah bekerja di perusahaan lain. Alasan memilih kelompok ini karena secara psikologis mereka sudah tidak punya beban mental terhadap perusahaan dan cenderung lebih bebas dan terbuka menjelaskan latar belakang mereka keluar dari perusahaan yang diteliti sehingga dari informan jenis ini peneliti akan mendapat informasi sebagai data primer yang lebih banyak dan akurat.

4) Karyawan Aktif

Karyawan yang masih bekerja di perusahaan yang diteliti yang bekerja dalam berbagai posisi dan bidang pekerjaan juga berasal dari karyawan lokal dan nonlokal. Alasan memilih informan ini agar mendapat data primer untuk membuktikan adanya fenomena *turnover intention* dan apa yang menjadi pemicunya didalam lingkungan perusahaan pada karyawan yang masih aktif bekerja baik

dari kelompok karyawan lokal maupun nonlokal.

- 5) Staf HRD
Karyawan khusus bidang *Human Resources Departmen* (HRD) dengan posisi tertinggi pada bidang tersebut di lokasi kerja. Alasan memilih informan ini karena sesuai dengan bidang tugasnya tentu memiliki data sekunder yang dapat di publis dan informasi secara menyeluruh tentang fenomena yang diangkat oleh peneliti di lingkungan kerja perusahaan PT. Jasapower Indonesia sehingga menjadi informan kunci dalam penelitian ini.
- 6) Data di lapangan
Data tertulis dapat di publis yang dimiliki perusahaan staf HRD perusahaan PT. Jasapower Indonesia yang peneliti gunakan sebagai data sekunder.

Metode Pengumpulan Data

a. Wawancara

Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam (*in-depth interview*) melalui wawancara tak berstruktur. Dengan wawancara tak berstruktur, perumusan dan urutan pertanyaan dapat lebih bebas sehingga akan lebih dapat mengikuti alur pembicaraan responden. Sulistyono – Basuki menyebutkan bahwa wawancara mendalam ialah mengumpulkan informasi yang kompleks, sebagian besar berisi pendapat, sikap dan pengalaman pribadi. Sasaran wawancara mendalam ialah menyelenggarakan wawancara yang memungkinkan para responden membahas secara mendalam sebuah subjek (Sulistyono-Basuki, 2006).

b. Observasi

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti (Usman, 2008). Dalam hal ini, peneliti dengan berpedoman kepada desain penelitiannya telah melakukan observasi ke lokasi penelitian untuk mengamati langsung berbagai hal atau kondisi mengenai aktivitas, perilaku dan peristiwa yang terjadi di PT. Jasapower Indonesia.

c. Triangulation

Metode triangulasi yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data primer yang memanfaatkan informasi dari narasumber lain sebagai data sekunder untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding.

Dalam penelitian ini, triangulasi yang dianggap relevan untuk menguji keabsahan data adalah dengan melakukan triangulasi sumber. Triangulasi sumber berarti untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh ke beberapa sumber (Sugiyono, 2005), misalnya dengan melakukan wawancara pada informan yang berbeda dengan masalah yang sama kemudian dibandingkan dengan melakukan observasi, wawancara informan kunci dan data primer.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif Kualitatif

Dari wawancara terhadap staf HRD sebagai informan kunci dan narasumber untuk mendapatkan data sekunder, peneliti temukan fakta informasi *turnover rate* pada masing-masing periode, adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Data *turnover rate*

Tahun	Jumlah Awal Tahun	Jumlah Akhir Tahun	Keluar	Masuk	LTO %
2016	173	176	7	3	4%
2017	176	172	10	6	6%
2018	172	159	14	1	8%
2019	158	155	3	2	2%
2020	41	40	2	1	5%
Total			36	13	25%

Dari data pada tabel diatas terlihat bahwa perhitungan *turnover rate* yang merupakan angka rasio karyawan yang keluar terhadap jumlah rata-rata karyawan dalam periode tersebut didapati angka 25%, adalah merupakan angka rasio yang sangat tinggi dan secara jumlah yang keluar banyak terjadi pada tahun 2018 kebawah. Mengenai jumlah karyawan yang banyak berkurang pada tahun 2020, hal ini disebabkan karena berhentinya operasi unit OPCC secara permanen sejak 9 Mei 2019 yang berimplikasi pada mutasi sekitar 74% karyawan ke unit bisnis *sister company* lainnya sehingga yang tersisa hanya 26% nya saja.

Pada wawancara yang dilakukan peneliti terhadap 4 (empat) orang mantan karyawan yang berhasil dihubungi ditemukan ada 2 (dua) alasan utama keluar dari JPI yaitu yang pertama karena alasan keluarga yang berkaitan dengan *work-family conflict* dimana karyawan dalam situasi menyukai pekerjaannya namun tidak bisa membagi waktu dengan keluarga sehingga mempengaruhi

kondisi psikologis pekerja karena tekanan psikis dan terjadilah konflik dalam pekerjaan yang berdampak juga pada konflik keluarga atau sebaliknya. Kemudian yang kedua adalah karena alasan lingkungan kerja yang erat kaitannya dengan *employee retention* dimana karyawan tersebut merasa tidak puas dengan kepemimpinan, jenjang karir, kompensasi, praktik sumber daya manusia, hubungan antar personal dan rancangan tugas pekerjaan.

Berikut data *Voluntary Employee Turnover* (keluar secara sukarela atas keinginan sendiri) dan *Involuntary Employee Turnover* (keluar secara tidak sukarela / atas keinginan perusahaan) berdasarkan pengelompokan karyawan lokal dan karyawan nonlokal.

Tabel 2. Data *voluntary & involuntary turnover* berdasarkan sebab

Kelompok	Jumlah Karyawan Keluar (2016 - 2020)		Total
	Keinginan Perusahaan	Keinginan Karyawan	
Karyawan Lokal	2	3	5
Karyawan Nonlokal	1	30	31
Total	3	33	36

Dari total 36 (tiga puluh enam) orang karyawan yang keluar, jumlah terbesar adalah karyawan yang keluar atas keinginan sendiri (*Voluntary Employee Turnover*) yaitu sebanyak 33 (tiga puluh tiga) sedangkan karyawan yang keluar bukan atas keinginan sendiri akan tetapi atas keinginan perusahaan (*Involuntary Employee Turnover*) yaitu hanya sebanyak 3 (tiga) orang saja.

Kemudian jika dibagi dalam pengelompokan asal karyawan maka sebanyak 30 (tiga puluh) dari total 33 (tiga puluh tiga) orang adalah karyawan nonlokal yang keluar atas keinginan sendiri (*Voluntary Employee Turnover*), sedangkan 3 (tiga) orang sisanya adalah karyawan lokal yang keluar atas keinginan sendiri (*Voluntary Employee Turnover*).

Berikut data *turnover rate* karyawan yang keluar secara spesifik karena alasan keluar atas keinginan sendiri (*voluntary employee turnover*) pada periode tersebut:

Tabel 3. Data *voluntary employee turnover rate*

Tahun	Jumlah Awal Tahun	Jumlah Akhir Tahun	Keluar	Masuk	Voluntary Employee Turnover
2016-2019	174	155	31	12	19%
2020	41	40	2	1	5%
Total			33	13	24%

Dari data pada tabel diatas terlihat bahwa perhitungan *turnover rate* yang merupakan angka rasio secara spesifik pada karyawan yang keluar atas keinginan sendiri terhadap jumlah rata-rata karyawan dalam periode tersebut didapati angka 24%, adalah merupakan angka rasio yang sangat tinggi.

Berikut data karyawan yang keluar atas keinginan sendiri karena konflik pekerjaan-keluarga dan retensi karyawan berdasarkan pengelompokan karyawan lokal dan karyawan nonlokal, sebagai berikut:

Tabel 4. Data *voluntary employee turnover* berdasarkan alasan

Kelompok	Keluar Atas Keinginan Karyawan		
	A	B	A + B
Karyawan Lokal	0	3	0
Karyawan Nonlokal	17	27	14
Total	17	30	14

Keterangan:

A : Konflik Pekerjaan-Keluarga

B : Retensi Karyawan

Dari data pada tabel diatas terlihat bahwa fenomena *voluntary employee turnover* pada PT. Jasapower Indonesia adalah berawal dari faktor konflik pekerjaan-keluarga, retensi karyawan atau karena gabungan kedua faktor tersebut secara simultan. Secara jumlah berdasarkan alasan keluar dari 33 (tiga puluh tiga) orang karyawan tersebut yaitu sebanyak 17 (tujuh belas) orang atau 51,5% karena alasan *work-family conflict* yang semuanya adalah karyawan nonlokal dan sebanyak 27 (dua puluh tujuh) orang atau 91% karena alasan *employee retention*. Sedangkan karyawan yang keluar atas keinginan sendiri karena kombinasi alasan *work-family conflict* dan *employee retention* yaitu sebanyak 14 (empat belas orang) atau 42,4%.

Waktu bertemu dengan keluarga dipengaruhi oleh roster kerja atau gilir kerja dimana yang berlaku saat ini adalah dengan sistem roster (4:2) yaitu kerja 4 (empat) hari masuk 2 (dua) hari libur untuk pekerja di tim produksi sedangkan untuk level staf keatas dan pekerja kantor diberlakukan sistem roster (5:2) yaitu kerja 5 (lima) hari masuk 2 (dua) hari libur. Selama libur karyawan yang berasal dari luar daerah tetap tinggal di *mess* atau rumah kontrak pribadi sehingga dalam hal ini pekerja tidak bisa pulang berkumpul dengan keluarga dikampung halaman masing-masing sampai waktunya jatuh tempo untuk cuti tahunan sebanyak 12 (dua belas) hari kerja ditambah dengan 2 (dua) hari perjalanan yang hanya bisa

diambil 1 (satu) kali dalam setahun. Selain cuti tahunan juga ada *field break* (cuti lapangan) sebanyak 6 (enam) hari kerja yang hanya diberikan kepada pekerja yang sistem roster (5:2). Dengan kondisi yang ada maka karyawan baru bisa bertemu keluarga setiap 6 (enam) bulan sekali bagi karyawan yang *single on site* (keluarga tidak ikut tinggal dekat lokasi kerja) dan sejak ada perubahan pola kunjungan keluarga dimana perusahaan memfasilitasi keluarga karyawan berkunjung ke lokasi kerja sebanyak 2 (dua) kali dalam setahun ditambah dengan fasilitas cuti karyawan 2 (dua) kali dalam setahun sehingga karyawan dapat bertemu dengan keluarga menjadi lebih sering yaitu 4 (empat) kali dalam setahun.

Hubungan Work-Family Conflict terhadap Turnover Intention

Hasil pembuktian yang dilakukan peneliti pada perusahaan PT. Jasapower Indonesia terungkap dari hasil wawancara terhadap 3 (tiga) orang karyawan yang masih aktif bekerja dan semuanya tinggal bersama dengan keluarga tidak jauh dari lokasi kerja. Sebanyak 2 (dua) dari 3 (tiga) orang karyawan tersebut adalah karyawan lokal level nonstaff dan tidak ditemukan pernyataan secara eksplisit adanya konflik pekerjaan-keluarga yang berhubungan dengan perilaku (*behavior-based conflict*), konflik berhubungan dengan beban pekerjaan (*strained-based conflict*) atau konflik berhubungan dengan waktu (*time-based conflict*) antara kepentingan perusahaan dengan kepentingan keluarga pada 2 (dua) orang karyawan tersebut kecuali untuk 1 (satu) orang karyawan mengaku yang memiliki konflik tekanan atas beban pekerjaan (*strained-based conflict*) karena harus membagi perhatian yang sama-sama penting antara pekerjaan dan keluarga. Tuntutan tanggung jawab dalam rumah tangga dengan punya 4 (empat) orang anak-anak yang masih kecil dan istri yang baru melahirkan tidak ada keluarga dekat yang bisa membantu, sehingga peneliti temukan ada kecenderungan niat untuk keluar dari JPI dengan mencari pekerjaan yang lebih dekat dengan keluarga. Untuk diketahui jarak antara lokasi kerja di kota Tanjung, Kalimantan Selatan dengan kota Palangkaraya, Kalimantan Tengah tempat keluarga besarnya yaitu sekitar 320km (Sumber: *Google Map*) yang jika dihitung waktu tempuh perjalanan darat dengan kendaraan roda empat menjadi sekitar 7 (tujuh) jam sehingga tidak memungkinkan dapat ditempuh setiap hari. Forwanto (2020) dalam

pernyataannya tidak ada menyebutkan mencari jenis pekerjaan lain tapi cenderung pekerjaan yang sama, yang dekat dengan keluarga.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap Ramdan, D. (2020) sebagai karyawan lokal yang tinggal di *site* bersama keluarga inti dan terhadap Amrulloh, F.A. (2020) sebagai karyawan nonlokal yang tinggal di *site* bersama keluarga inti, terungkap bahwa keduanya pernah dan masih melakukan pencarian informasi pekerjaan alternatif yang dekat dengan keluarga besar. Artinya ada niat untuk keluar dari JPI akan tetapi bukan karena alasan *work-family conflict* sebagai faktor utama. Ada faktor lain yang lebih dominan sehingga masih bisa bertahan meskipun jauh dari keluarga besar.

Peneliti juga melakukan wawancara terhadap 4 (empat) orang mantan karyawan yang berhasil dihubungi yang mana semua karyawan tersebut adalah karyawan nonlokal, ditemukan adanya hubungan antara variabel *work-family conflict* dengan *turnover intention* yang terlihat dari pernyataan 3 (tiga) orang diantaranya yaitu Andreas, Y. (2020), Sasongko, A.G. (2020) dan Hidayat, A.S. (2020), artinya 75% dari 4 (orang) informan tersebut memiliki faktor konflik pekerjaan-keluarga ketika memutuskan untuk berhenti bekerja. Hal ini juga diperkuat dari hasil wawancara dan telaah dokumen pada Saputra, R.P.P. (2020) sebagai staf HRD perusahaan JPI. Dari data yang ada pada HRD perusahaan ditemukan fakta bahwa 33 (tiga puluh tiga) dari 36 (tiga puluh enam) total karyawan yang keluar dalam periode 5 (lima) tahun terakhir yaitu 91,7% keluar atas keinginan sendiri (Lihat tabel 2). Pihak HRD perusahaan juga mengatakan bahwa karyawan yang keluar atas keinginan sendiri tersebut mayoritas karyawan nonlokal terbukti jika dilihat pada tabel ditemukan bahwa sebanyak 30 (tiga puluh) dari 33 (tiga puluh tiga) orang karyawan yang keluar atas keinginan sendiri tersebut yaitu 91% karyawan nonlokal. Dari 30 (tiga puluh) karyawan nonlokal tersebut, ditemukan fakta konflik pekerjaan-keluarga sebanyak 17 (tujuh belas) kasus atau sebesar 56% keluar karena konflik pekerjaan-keluarga (lihat tabel 4).

Interpretasi penulis dari uraian diatas menyatakan bahwa dari data primer fenomena *work-family conflict* menjadi sesuatu yang tidak dapat diabaikan karena ditemukan pada 5 (lima) dari 7 (tujuh) informan atau 71,4% informan yang peneliti wawancarai baik karyawan lokal

maupun nonlokal adanya intensi karyawan untuk keluar karena faktor tersebut. Jika dibandingkan dengan data sekunder peneliti temukan 17 (tujuh belas) dari 33 (tiga puluh tiga) karyawan yang keluar secara sukarela yaitu 51,5% karena faktor *work-family conflict* dan 100% dari jumlah tersebut semuanya karyawan nonlokal. Artinya faktor *work-family conflict* yang berkaitan dengan masalah jarak jauh dari keluarga dan tekanan beban pekerjaan-keluarga merupakan faktor yang kuat mendorong keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan baru hingga akhirnya keluar pindah perusahaan. Semakin tinggi *work-family conflict* yang dirasakan oleh pekerja karena faktor *time-based conflict* yang disebabkan jarak lokasi kerja yang jauh dari keluarga ditambah dengan sistem roster kerja yang tidak memungkinkan untuk dapat sering bertemu dengan keluarga akan menjadi faktor pendorong tingginya keinginan karyawan khususnya pada karyawan nonlokal untuk keluar dari pekerjaan tersebut dengan mencari pekerjaan baru yang dekat dengan keluarga. Demikian juga dengan faktor *strain-based conflict* yang disebabkan beban kerja berlebih sehingga perhatian lebih banyak tersita untuk pekerjaan atau sebaliknya waktu tersita lebih banyak memikirkan keluarga sehingga tidak fokus dalam bekerja sehingga hal ini pun menjadi faktor pendorong tingginya keinginan karyawan lokal maupun nonlokal untuk keluar dari pekerjaan tersebut dengan membuka usaha mandiri dirumah atau mencari pekerjaan baru dengan kondisi yang lebih fleksibel.

Hal ini senada dengan hasil penelitian Sulis Riptiono (2019) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *work-family conflict* berpengaruh positif terhadap variabel *turnover intention*, dimana *work-family conflict* yang tinggi akan meningkatkan *turnover intention*. Utama, D. G., & Sintaasih, D. K. (2015) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *work-family conflict* dengan kurangnya dukungan organisasi dan ketidakpuasan terhadap fleksibilitas waktu akan meningkatkan *turnover intention* pada diri karyawan.

Hubungan Employee Retention terhadap Turnover Intention

Hasil pembuktian yang dilakukan peneliti pada perusahaan PT. Jasapower Indonesia terungkap dari hasil wawancara terhadap 3 (tiga) orang karyawan yang masih aktif bekerja. Sebanyak 2 (dua) dari 3 (tiga) orang karyawan tersebut adalah karyawan

lokal. Terungkap bahwa semua ke tiga karyawan tersebut merasa tidak puas dengan lingkungan pekerjaan yang menyangkut imbalan atau kompensasi, penghargaan maupun promosi yang sepadan atas apa yang sudah mereka lakukan. Cenderung memandang sistim penilaian yang tidak obyektif sehingga muncul rasa kurang puas terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Pengelolaan sumber daya manusia untuk tujuan pengembangan karir (*career path*) masih banyak yang harus diperbaiki agar bisa mengakomodasi dari sisi senioritas, kompetensi dan *skill*. Peran atasan dalam membangun kerja sama yang baik dalam tim masih dituntut untuk berlaku adil sehingga tidak muncul kesan *like and dislike*. Fenomena ini ditemukan pada semua informan yang diwawancarai baik yang sudah keluar maupun yang masih bekerja, artinya 100% dari 7 (tujuh) orang informan memiliki masalah terkait dengan faktor-faktor yang merupakan poin penting dalam variabel *employee retention*. Hal ini akan mendorong karyawan mencari pekerjaan alternatif (*turnover intention*) sampai akhirnya pada keputusan keluar dari perusahaan untuk bekerja pada perusahaan lain dengan tawaran yang lebih baik. Hal ini juga diperkuat dari hasil wawancara dan telaah dokumen pada Saputra, R.P.P. (2020) sebagai staf HRD perusahaan JPI. Dari data yang ada pada HRD perusahaan ditemukan fakta bahwa 33 (tiga puluh tiga) dari 36 (tiga puluh enam) dari total karyawan yang keluar dalam periode 5 (lima) tahun terakhir yaitu 91,7% keluar atas keinginan sendiri (lihat tabel 5.2, tabel 5.3 dan tabel 5.4). Staf HRD perusahaan juga mengatakan mayoritas karyawan yang mengundurkan diri adalah keluar karena faktor variabel *employee retention* terbukti jika dilihat pada tabel ditemukan bahwa 30 (tiga puluh) dari 33 (tiga puluh tiga) orang karyawan yang keluar atas keinginan sendiri tersebut yaitu 91% karena faktor variabel *employee retention* (lihat tabel 5.4 dan tabel 5.5).

Interpretasi penulis dari uraian diatas menyatakan bahwa dari data primer fenomena *employee retention* menjadi sesuatu yang serius karena ditemukan intensi untuk keluar karena adanya faktor tersebut pada semua (100%) informan yang peneliti wawancarai. Jika dibandingkan dengan data sekunder peneliti temukan bahwa 30 (tiga puluh) dari 33 (tiga puluh tiga) orang karyawan yang keluar atas keinginan sendiri tersebut yaitu 91% karena faktor variabel *employee retention* dan 27 (dua

puluh tujuh) dari 30 (tiga puluh) orang dari jumlah tersebut yaitu 90% karyawan nonlokal sedangkan 10% sisanya adalah karyawan lokal. Artinya faktor *employee retention* yang berkaitan dengan masalah jenjang karir, penghargaan, promosi, imbalan / kompensasi, sistem penilaian, kepemimpinan dan kerjasama tim yang buruk dalam pekerjaan merupakan faktor yang mendorong keinginan karyawan didominasi karyawan nonlokal untuk mencari pekerjaan baru hingga akhirnya keluar pindah perusahaan. Semakin rendah perhatian terhadap *employee retention* akan berpengaruh pada rendahnya kinerja karyawan sebagai akibat dari ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh pekerja sehingga mendorong intensi atau niat karyawan untuk keluar mencari pekerjaan di perusahaan yang baru. Demikian pula sebaliknya, semakin tinggi perhatian terhadap *employee retention* akan berpengaruh pada tingginya kinerja karyawan sebagai akibat dari kepuasan kerja yang dirasakan oleh pekerja sehingga menurunkan intensi atau niat karyawan untuk keluar mencari pekerjaan di perusahaan yang baru. *Turnover intention* ini akan terjadi pada semua karyawan baik lokal maupun nonlokal ketika faktor *employee retention* menjadi sesuatu yang serius maka karyawan lokal pun akan memutuskan untuk keluar mencari pekerjaan yang baru di perusahaan lain ketika ada tawaran yang lebih baik, lebih-lebih pada karyawan nonlokal.

Hal itu senada dengan hasil penelitian Utama, D. G., & Sintaasih, D. K. (2015) dalam penelitiannya menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi, puas terhadap gaji dan promosi serta pemberian motivasi dari atasan akan mempengaruhi terjadinya komitmen karyawan yang efektif. Artinya kecenderungan karyawan berkeinginan untuk keluar akan semakin kecil bila memiliki tingkat kepuasan kerja yang besar. Murti Sumarni. (2011) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *employee retention* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Peningkatan *turnover intention* akan menurunkan kinerja karyawan, maka program strategis *employee retention* sangat dibutuhkan dalam hal meningkatkan kinerja karyawan.

Hubungan *Work-Family Conflict* dan *Employee Retention* terhadap *Turnover Intention*

Hasil pembuktian yang dilakukan peneliti pada perusahaan PT. Jasapower Indonesia terungkap dari hasil wawancara terhadap 3 (tiga) orang karyawan yang masih aktif bekerja. Ditemukan bahwa 2 (dua) diantaranya adalah karyawan lokal memiliki kecenderungan untuk tetap mencari pekerjaan lain atau berpikir untuk meninggalkan pekerjaan karena tujuan mendapatkan jenjang karir yang lebih baik sedangkan 1 (satu) diantara 2 (dua) karyawan tersebut memiliki konflik terkait dengan tekanan beban pekerjaan (*strained-based conflict*). Artinya dari 3 (tiga) orang karyawan yang masih aktif bekerja tersebut semuanya (100%) memiliki niat keluar dari perusahaan untuk mencari pekerjaan baru karena alasan pada variabel *employee retention* dan 1 (satu) orang diantaranya juga karena alasan faktor *work-family conflict*. Hasil wawancara terhadap 4 (empat) karyawan nonlokal yang sudah berhenti bekerja, ditemukan bahwa 3 (tiga) dari 4 (empat) orang karyawan tersebut adalah keluar karena faktor *work-family conflict* dan *employee retention* sedangkan 1 (satu) dari 4 (empat) orang sisanya karena murni faktor *employee retention* meskipun di perusahaan yang baru akhirnya juga mendapat roster yang lebih baik sehingga dapat sering bertemu keluarga. Dari 7 (tujuh) informan tersebut ditemukan fakta bahwa semua memiliki masalah yang berkaitan dengan faktor *employee retention* dan 4 (empat) dari 7 (tujuh) informan ada hubungan dengan faktor *work-family conflict*. Hal ini juga diperkuat dari hasil wawancara dan telaah dokumen pada Saputra, R.P.P. (2020) sebagai staf HRD perusahaan JPI. Dari data yang ada pada HRD perusahaan ditemukan fakta bahwa 14 (empat belas) dari 33 (tiga puluh tiga) orang karyawan yang keluar atas keinginan sendiri (*voluntary employee turnover*) dalam periode 5 (lima) tahun terakhir yaitu 42,4% disebabkan karena hal yang berkaitan dengan faktor variabel *work-family conflict* dan *employee retention* secara simultan (lihat tabel 5.4 dan tabel 5.5). Pihak staf HRD pun mengatakan bahwa seluruh karyawan yang keluar mengaku mendapatkan pekerjaan dengan roster kerja yang lebih baik sehingga dapat sering bertemu dengan keluarga dan rata-rata mendapatkan posisi yang lebih baik sehingga memperoleh benefit dan jenjang karir yang lebih baik, jadi artinya apapun alasan karyawan tersebut keluar ada dilatarbelakangi masalah konflik

pekerjaan-keluarga dan faktor retensi karyawan.

Interpretasi penulis dari uraian diatas menyatakan bahwa dari data primer fenomena *employee retention* menjadi sesuatu yang serius karena ditemukan intensi untuk keluar karena faktor tersebut pada semua informan (100%) yang peneliti wawancarai sedangkan faktor *work-family conflict* ditemukan sebesar 57% (4 dari 7 informan). Jika dibandingkan dengan data sekunder peneliti temukan 30 (tiga puluh) dari 33 (tiga puluh tiga) orang karyawan keluar secara sukarela yaitu 91% keluar karena faktor *employee retention*, 17 (tujuh belas) dari 33 (tiga puluh tiga) karyawan keluar secara sukarela yaitu 51,5% keluar karena faktor *work-family conflict* and 14 (empat belas) dari 33 (tiga puluh tiga) karyawan keluar secara sukarela yaitu 42,4% keluar karena kombinasi faktor *employee retention* dan *work-family conflict* yang semuanya adalah karyawan nonlokal. Artinya kombinasi faktor *work-family conflict* yang berkaitan dengan masalah jarak jauh dari keluarga dan tekanan beban pekerjaan-keluarga dengan faktor *employee retention* yang berkaitan dengan masalah jenjang karir, penghargaan, promosi, imbalan / kompensasi, sistem penilaian, kepemimpinan dan kerjasama tim yang buruk dalam pekerjaan merupakan faktor yang signifikan mendorong keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan baru dan keluar dari perusahaan. Perhatian yang kurang terhadap faktor *employee retention* dibarengi dengan semakin berlarut faktor *work-family conflict* yang dialami oleh karyawan akan menjadi pendorong yang sangat kuat munculnya *turnover intension* hingga akhirnya karyawan akan mengambil keputusan untuk keluar mencari pekerjaan lain di perusahaan yang baru terutama jika terjadi pada karyawan nonlokal atau karyawan yang berasal dari luar daerah.

Hal itu senada dengan hasil penelitian Widyastiwi, R.R.R. (2018) dalam penelitiannya menyatakan bahwa variabel *work family conflict* berpengaruh positif terhadap *turnover intention* melalui mediasi kepuasan kerja. Setiawan, R & Hartono, Y.M., 2015 menyatakan bahwa *work-family conflict* dan *compensation* berpengaruh signifikan secara simultan terhadap *turnover intention*. Park dan Kim (2009) juga menemukan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan *employee retention* berhubungan negatif dan signifikan terhadap keinginan keluar. Dengan demikian dapat

diindikasikan bahwa variabel *work-family conflict* dan *employee retention* secara simultan memberikan dampak pada *turnover intention*.

KESIMPULAN

Berdasarkan data yang penulis peroleh dari narasumber utama yang dalam hal ini adalah staf HRD perusahaan dan juga hasil wawancara mendalam terhadap karyawan yang sudah keluar dan karyawan yang masih aktif bekerja, maka dapat disimpulkan bahwa:

- 1) *Work-Family Conflict* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada PT. Jasapower Indonesia dimana dengan adanya *Work-Family Conflict* yang tinggi terkait dengan masalah jarak jauh dari keluarga dan tekanan beban pekerjaan-keluarga menjadi faktor pendorong atas keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan baru hingga akhirnya keluar pindah perusahaan. Hal itu senada dengan hasil penelitian Sulis Riptiono (2019) dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa *work-family conflict* berpengaruh positif terhadap variabel *turnover intention*, dimana *work-family conflict* yang tinggi akan meningkatkan *turnover intention*.
- 2) *Employee Retention* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada PT. Jasapower Indonesia dimana dengan adanya *employee retention* yang tinggi terkait dengan masalah jenjang karir, penghargaan, promosi, imbalan / kompensasi, sistem penilaian, kepemimpinan dan kerjasama tim yang buruk dalam pekerjaan merupakan faktor pendorong atas keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan baru hingga akhirnya keluar pindah perusahaan. Ketika program *employee retention* dikelola dengan baik maka dapat mengurangi faktor *turnover intention* pada karyawan atau sebaliknya ketika *employee retention* tidak dikelola dengan baik maka dapat meningkatkan faktor *turnover intention*. Hal itu senada dengan hasil penelitian Utama, D. G., & Sintaasih, D. K. (2015) menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi, puas terhadap gaji dan promosi serta pemberian motivasi dari atasan akan mempengaruhi terjadinya komitmen karyawan yang efektif. Artinya kecenderungan karyawan berkeinginan

untuk keluar akan semakin kecil bila memiliki tingkat kepuasan kerja yang besar.

- 3) *Work-Family Conflict* dan *Employee Retention* berpengaruh secara signifikan terhadap *Turnover Intention* pada PT. Jasapower Indonesia dimana dengan adanya faktor *work-family conflict* yang tinggi terkait dengan masalah jarak jauh dari keluarga dan tekanan beban pekerjaan-keluarga ditambah dengan faktor *employee retention* yang tinggi terkait dengan masalah jenjang karir, penghargaan, promosi, imbalan / kompensasi, sistem penilaian, kepemimpinan dan kerjasama tim yang buruk dalam pekerjaan merupakan faktor yang sangat signifikan menjadi pendorong keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan baru hingga akhirnya keluar pindah perusahaan. *Work-Family Conflict* yang tinggi ditambah dengan lemahnya pengelolaan terhadap variabel *Employee Retention* secara simultan telah mendorong secara signifikan keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan baru hingga akhirnya keluar pindah perusahaan. Hal itu senada dengan hasil penelitian Widyastiwi, R.RR.R. (2018) dalam penelitiannya menyatakan bahwa variabel *work family conflict* berpengaruh positif terhadap *turnover intention* melalui mediasi kepuasan kerja. Setiawan, R & Hartono, Y.M., 2015 menyatakan bahwa *work-family conflict* dan *compensation* berpengaruh signifikan secara simultan terhadap *turnover intention*. Dengan demikian dapat diindikasikan bahwa variabel *work-family conflict* dan *employee retention* secara simultan memberikan dampak pada *turnover intention*.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi, Ahmad Zulva., Ratnasari, Sri Langgeng. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi, Penghargaan dan Kepuasan Kerja terhadap Perputaran Karyawan pada Perbankan Syariah di Kota Batam. *Jurnal Etikonomi*, Vol. 14 No. 1.
- Ahlich, J. L., Bloodworth, M. E., Chesters, G., and Nash, R. G. (2000). *Pesticides in Soil and Water*. Wisconsin USA : Soil Science Society of America, Inc., Publisher Madison.
- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151–169.
- Bluedorn, Carol. (2001). *The impact of various factors on the personality, job satisfaction and turnover intentions of professional accountants*. *Managerial Auditing Journal*.16 (4):234-245.
- Hakim, Lukman., Sugiyanto, Eko., Irawati, Zulfa. (2015). Karakteristik *Work-family conflict* dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *University Research Colloquium*.
- Handoko, Hani, (2001), *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE Jogja.
- Harnoto. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prehallindo: Jakarta.
- Huber, D.L. (2006). *Leadership and nursing care management*. Thirt Edition. Philadelphia: Saunders.
- Husain Nurisman. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Pengembangan Karyawan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan Generasi Y di PT Pamapersada Nusantara. *Jurnal STEI Ekonomi*, Vol 27, No 02, Juni 2018.
- Lockwood, N.R. (2007). *Levering Employee Engagement For Competitive Advantage*.*Journal Of Human Resources Management*.
- Luthans, Fred. (2006), *Prilaku Organisasi edisi 10*, Yogyakarta: ANDI Yogyakarta.
- Park, Jae San., and Kim, Tae Hyun. 2009. *Do Types of Organizational Culture Matter in Nurse Job Satisfaction and Turnover Intention*. *Leadership in Health Service*, 22(1):20-38.
- M.Asgar, Gull1, Bashir & M.Akbar (2018), *The Impact of Work-Family Conflict on Turnover Intentions: The Moderating Role of Perceived Family Supportive Supervisor Behavior*.
- Mathis, Robert L & John H. Jackson. 2006. *Human Resource Management*, dialih bahasakan oleh Diana Angelica. Ed. 10. Jakarta : Salemba Empat.
- Murti Sumarni. (2011). Pengaruh *Employee Retention* terhadap *Turnover Intention* dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Akuntansi Dan*

- Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Yogyakarta. Vol. 8.
- Nasution, Wendi Amsuri. (2009). Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Intensi *Turnover* pada *Call Centre* Medan. *Jurnal Mandiri*. Volume 4, Nomor 1.
- Rivai, Veithzal. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S., & Rizwan, M. (2014). *The relationship of turnover intention with job satisfaction, job performance, leader member exchange, emotional intelligence and organizational commitment*. *International Journal of Learning & Development*, 4(2).
- Saraswati, V. P., & Subudi, M. (2017). Pengaruh konflik pekerjaan-keluarga dan stres kerja terhadap *turnover intention*. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(6).
- Setiawan, R & Hartono, Y.M., 2015, Pengaruh *Work-Family Conflict* dan *Compensation* terhadap *Turnover Intention* pada Gold's Gym Sutos Surabaya.
- Sri Susanti & IGAA Novi Ekayati. (2013). Peran Pekerjaan, Peran Keluarga Dan Konflik Pekerjaan Pada Perawat Wanita. *Persona, Jurnal Psikologi Indonesia*. Vol. 2, No. 2, hal 183 - 190.
- Sulis Riptiono. (2019). Analisis Pengaruh *Work-family Conflict* dan *Family Work Conflict* terhadap *Turnover Intention* dengan *Job Stress* sebagai mediasi (Studi pada karyawan Wanita CV. TIGA MUTIARA). *Managament Insight Jurnal Ilmiah Manajemen*.
- Siregar, Ahmad Hilman. (2006). "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Intensi *Turnover* Karyawan Produksi Pada PT. Riau Crumb Rubber Factory". Medan: Skripsi FE-USU.
- Terera dan Ngirande (2014), *The Impact of Rewards on Job Satisfaction and Employee Retention*.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intentions, and turnover: Path and analyses based on meta analytic findings. *Personnel Psychology*, 46.
- Utama, D. G., & Sintaasih, D. K. (2015). Pengaruh *work-family conflict* dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dan *turnover intention*. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(11), 373–3737
- Widyastiwi, R.RR.R. 2018. Pengaruh *Work-Family Conflict* terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi sebagai intervening.
- Wulandari, Diah I.A., Adnyani, I Gusti A.D. (2016). Pengaruh *Work-family conflict* terhadap *Turnover Intention* Melalui Mediasi Kepuasan Kerja pada Hotel Grand Inna Kuta. Vol 5 No. 10.
- Yuna. 2006. Analisis Faktor Determinan Retensi Karyawan Pada Taman Mini Indonesia Indah. *Unpublished Thesis*. Universitas Atmajaya. Jakarta.