

## OVERVIEW POTENTIAL PREDICTOR OF TURNOVER INTENTION IN MINING COMPANY

Wina Diana Sari<sup>1</sup>, Rachmayati Eka Safitri<sup>2</sup>, Ahmad Hidayat<sup>3</sup>,  
Refita Oktavyana Bahar<sup>4</sup>, Cheasy Lavenia<sup>5</sup>

Universitas Islam Riau  
winadianasari@psy.uir.ac.id

### Abstract

*The turnover intention issues are detected often occur in a company, especially on employees who have competent talent and good quality work. This can cause new problems for the company if not handled properly. This study intends to look at general and specific descriptions which include potential predictors of turnover intention in mining companies. This research is aimed to all employees at PT X which is a company engaged in the mining business in Jambi province with a minimum working period of 2 years. Researchers used qualitative research by using semi-structured interviews and had been conducted by researchers to see the causal phenomenon of high turnover in the company. The interview results had then been interpreted using semantic analysis. The stages in conducting this research began with making observations which were carried out online through internet searches and interviews as an initial assessment aimed at the HR department. Research subjects are determined based on research objectives. The researcher prepared an interview guide which was conducted in person or through a zoom meeting. After the data has been collected, the researcher conducts data analysis using thematic analysis, including; understanding data, Compiling code, looking for themes. Researchers will conduct discussions related to the results of interviews and surveys that have been conducted. The output of the research is in the form of research results that will be used to improve the management of PT X's human resources. This research has a limit that is produced up to TKT 2, namely the concept of research results. Burnout, compensation, family issues and company policies are the four main themes that stand out and become a prediction that has the potential to cause turnover in PT X employees. The company should have taken steps to overcome these problems. There are many solutions to overcome the four main problems, one of which is good communication between the company, HR, and the employees themselves so as to create a win-win solution.*

**Keywords :** Turnover Intention; Mining Company; Burnout

**Abstrak :** Permasalahan mengenai turnover intention yang terjadi pada suatu perusahaan sering terjadi khususnya pada karyawan yang memiliki bakat yang kompeten dan kualitas kerja baik yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan. Hal tersebut dapat menimbulkan masalah baru bagi perusahaan apabila tidak segera ditangani dengan tepat. Penelitian ini bertujuan untuk melihat gambaran umum dan khusus yang termasuk potensial predictor dari turnover intention pada perusahaan tambang. Subjek dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT X yang merupakan perusahaan BUMN yang bergerak dalam bidang pertambangan di Jambi dengan minimum masa kerja 2 tahun. Peneliti

Volume 5, Nomor 1, Februari 2023; 278-294

<https://ejournal.stipn.ac.id/index.php/manazhim>



menggunakan metode penelitian kualitatif melalui wawancara semi terstruktur yang dilakukan oleh peneliti untuk melihat fenomena sebab akibat dari tingginya turnover pada perusahaan. Hasil wawancara kemudian diinterpretasikan menggunakan analisis semantic. Tahapan dalam melakukan penelitian ini diawali dengan melakukan observasi yang dilakukan secara online melalui penelusuran internet dan wawancara yang dilakukan kepada bagian SDM sebagai asesmen awal. Subjek penelitian ditentukan berdasarkan tujuan penelitian. Peneliti mempersiapkan panduan wawancara yang dilakukan secara langsung maupun melalui zoom meeting. Setelah data berhasil dikumpulkan peneliti melakukan analisis data menggunakan analisis tematik, antara lain ; memahami data, menyusun kode, mencari tema. Peneliti akan melakukan pembahasan terkait dengan hasil wawancara dan survey yang telah dilakukan. Luaran dari penelitian yaitu berupa hasil penelitian yang akan digunakan untuk peningkatan pengelolaan SDM PT X. Penelitian ini memiliki batas yang dihasilkan sampai TKT 2 yaitu konsep dari hasil penelitian. Burnout, compensation, family issues dan company policies merupakan empat tema utama yang menonjol dan menjadi sebuah prediksi yang potensial menyebabkan turnover pada karyawan PT X. Perusahaan sudah seharusnya mengambil langkah untuk mengatasi permasalahan ini. Terdapat banyak solusi untuk mengatasi keempat permasalahan pokok, salah satunya adalah komunikasi yang baik antara perusahaan, SDM, dan karyawan itu sendiri sehingga tercipta win-win solution.

**Kata Kunci** : Turnover Intention; Mining Company; Burnout

## PENDAHULUAN

Pada era globalisasi dengan persaingan yang ketat ini, sumber daya manusia yang kompeten menjadi salah satu sumber yang digunakan perusahaan untuk terus bergerak dan maju, salah satunya perusahaan Tambang. Setiap pemimpin dan manajer maupun departemen penanganan sumber daya manusia juga harus memiliki pemahaman yang jelas dan luas mengenai masalah manajemen sumber daya manusia. Karena tidak semua atau ada beberapa karyawan tidak dapat mengerahkan semua bakat dan keterampilan yang mereka miliki yang membuat karyawan berpikir untuk berhenti atau pindah ke perusahaan lain atau niat untuk melakukan *turnover intention* (Gani et al., 2022). Perusahaan harus meminimalkan tingkat niat *turnover* pada karyawan dengan melihat situasi perusahaan dan kemudian mengembangkan kebijakan untuk mengurangi dampak dari perusahaan. Permasalahan mengenai *turnover intention* yang terjadi pada karyawan yang memiliki bakat yang kompeten dan kualitas kerja baik yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan. Berdasarkan perhitungan data statistik pada tahun 2020, terjadi peningkatan *turnover* pada karyawan khususnya karyawan tambang. Peningkatan tersebut diiringi dengan bertambahnya karyawan baru yang mengikat kontrak. Hal itu terjadi karena pengelolaan terhadap SDM berhasil untuk menyeimbangi *turnover* yang terjadi. Turnover intention memiliki hubungan yang kuat dengan Job Satisfaction, disaat karyawan merasakan kepuasan kerja, maka karyawan akan cenderung bertahan untuk tidak meninggalkan pekerjaan (Prayogi et al., 2019).

Peningkatan *turnover* biasanya disebabkan oleh berbagai faktor, salah satunya kompensasi, lingkungan kerja dan kepribadian karyawan itu sendiri. Tidak menutupi kemungkinan, karyawan memilih berhenti karena kepribadian yang ia miliki lebih fleksibel. *Turnover* merupakan gambaran keseimbangan karyawan. Semakin tingginya *turnover* maka semakin tinggi pula terjadinya pertukaran karyawan (Firdaus, 2017). Menurut Griffeth dalam (Firdaus, 2017) mengatakan bahwa hampir dari semua model *turnover intention* itu terjadi karena tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang rendah:

- a. Kepuasan kerja adalah sikap yang paling berpengaruh terhadap keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Hasil studi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dengan proses kognisi menarik diri (*pre withdrawal cognition*), intensi untuk pergi dan tindakan nyata berupa keputusan untuk keluar dari tempat kerja.
- b. Komitmen organisasi adalah faktor yang paling berpengaruh terhadap terjadinya keinginan untuk meninggalkan perusahaan dibanding kepuasan kerja.

Indikasi untuk melihat *turnover intention* dari tingkat kehadiran karyawan, tingkat kemalasan pada karyawan, peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib, peningkatan protes terhadap kebijakan atasan, dan perilaku positif yang ada pada individu tersebut namun terlihat berbeda dari biasanya (Firdaus, 2017). *Turnover intention* merupakan prediktor terbaik dari perilaku *turnover* karyawan dalam suatu organisasi. Robbin (2007) menjelaskan bahwa meninggalkan organisasi (pergantian) dapat diputuskan secara sukarela (*voluntary turnover*) atau tidak disengaja (*involuntary turnover*). Perputaran sukarela atau keluar adalah keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela, karena daya tarik pekerjaan saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya, pergantian paksa atau pemecatan menggambarkan (pemberi kerja) keputusan pemberi kerja untuk memutuskan hubungan kerja dan berada di luar kendali karyawan yang mengalaminya (Hayati, 2019).

Pada tahun 2016 hingga mendekati akhir 2021, *turnover* sebagian besar terjadi pada karyawan milenial. Karyawan milenial ini memiliki karakteristik yang lebih fleksibel. Meningkatnya *turnover* akan menjadi masalah di perusahaan, salah satunya karyawan yang masih berada di perusahaan akan lebih merasa terbebani karena posisi kosong yang ditinggalkan, dan bisa menyebabkan hilangnya konsentrasi mereka saat bekerja. Kebijakan SDM tentang kompensasi yang tidak jelas merupakan penyebab dari *turnover*, karena lingkungan kerja sudah tidak sehat maupun adanya tawaran yang lebih baik (Sartono et al., 2018). Regulasi ketidakjelasan kompensasi yang sering terjadi di perusahaan, dimana beban

kerja yang dilakukan karyawan kurang diapresiasi dengan bentuk pemberian kompensasi sebagai bentuk pujian akan kerjanya. Tidak dipungkiri, meningkatnya *turnover* juga terjadi karena kompetensi yang ada pada karyawan berkurang atau tidak memiliki kompetensi yang baik sehingga keputusan berhenti sangat mudah diambil (Sartono et al., 2018). Hal ini tentunya akan merugikan perusahaan karena tingkat *turnover* yang tinggi akan mengakibatkan ketidakstabilan di dalam perusahaan. Dari segi pekerjaan yang tentunya akan memberatkan karyawan yang masih berada di perusahaan, beban pekerjaan yang lebih berat akan membuat hasil kerja kurang sempurna dan juga bisa meningkatkan penurunan dari penghasilan yang dituju (Gani et al., 2022).

Perusahaan dituntut untuk bisa mencari solusi untuk mengurangi tingkat *turnover* yang terjadi di perusahaannya. Pihak perusahaan bisa mengambil jalan tengah dengan mengubah sudut pandang karyawan bahwa pekerjaan yang ditekuni sekarang adalah alternatif yang dibutuhkan pada masa yang akan datang. Untuk menghindari resiko kegagalan dalam perusahaan, pihak perusahaan dapat meningkatkan kompetensi yang dimiliki karyawan, untuk membantu mengurangi tingkat *turnover* yang terjadi di perusahaan (Effendi, 2018). Pada penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana gambaran sebab-akibat yang potensial dari *turnover intention* pada karyawan PT X.

## METODE

Penelitian dilakukan kepada 13 karyawan PT X yang bergerak di sektor usaha pertambangan di Kota Jambi. Pengambilan data dilakukan melalui teknik *purposive sampling* dimana peneliti melakukan pertimbangan tertentu dalam memilih subjek penelitian berdasarkan lama masa kerja subjek di PT X yaitu minimal 2 tahun serta jabatan / status karyawan dalam PT X yaitu seluruh pegawai tetap dan *outsourcing*.

Peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif melalui proses wawancara semi terstruktur dan didukung melalui survey dengan menggunakan pertanyaan terbuka pada seluruh karyawan tambang di PT X. Peneliti akan fokus terhadap pertanyaan – pertanyaan “apa” dan “mengapa” untuk dapat mendeskripsikan penelitian ini lebih lanjut. Hasil wawancara kemudian diinterpretasikan menggunakan analisis semantik.

Tahapan dalam melakukan penelitian ini diawali dengan melakukan observasi yang dilakukan secara online melalui penelusuran internet dan wawancara yang dilakukan kepada bagian SDM sebagai asesmen awal. Subjek penelitian ditentukan berdasarkan tujuan

penelitian. Peneliti mempersiapkan panduan wawancara yang dilakukan secara langsung maupun melalui zoom meeting serta pembicaraan melalui whatsapp. Setelah data berhasil dikumpulkan peneliti melakukan analisis data menggunakan analisis tematik, antara lain ; Memahami data, Menyusun kode, dan Mencari tema. Peneliti akan melakukan pembahasan terkait dengan hasil wawancara dan survey yang telah dilakukan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Peneliti mulai melakukan pengumpulan data di lapangan melalui observasi data yang diberikan oleh pihak perusahaan dimana disebutkan bahwa di perusahaan X memiliki jumlah *turnover* yang tinggi dan belum diketahui penyebabnya. Selanjutnya, melalui data-data yang diberikan, peneliti melakukan pengambilan data awal melalui wawancara SDM dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan mengenai permasalahan yang dihadapi personalia dan perusahaan sendiri. Pihak SDM menyebutkan bahwa terjadi penurunan produktifitas karyawan-karyawannya dalam setahun terakhir ini. Terjadinya penurunan ini disertai dengan kemunduran kualitas produk yang dihasilkan dan permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan permasalahan politik dan ekonomi. Jumlah karyawan yang keluar dijadikan kejadian luar biasa oleh perusahaan X. Terdapat minimal 1 orang pekerja (baik pekerja lapangan maupun kantor) yang melakukan pengunduran diri setiap bulannya. Kejadian luar biasa ini tentunya memiliki latar belakang sendiri dan penyebab terjadinya. Peneliti menyusun 15 pertanyaan dalam wawancara semi terstruktur. Pertanyaan tersebut ditanyakan kepada 15 responden yang merupakan karyawan PT X. Sebelum melakukan wawancara, peneliti melakukan survey terhadap seluruh karyawan serta pihak manajemen PT X dengan jumlah total 34 orang. Survey dilakukan dengan tujuan untuk melihat permasalahan yang terjadi dan alasan-alasan umum yang melatarbelakangi seluruh karyawan PT X.

Hasil survey menunjukkan bahwa lebih dari 80% responden merupakan pegawai kontrak atau *outsourcing* yang berumur antara 23 tahun – 33 tahun. 76,9% merupakan pegawai laki-laki dan 23,1% merupakan pegawai perempuan dengan domisili Jambi kota dan Mandiangin serta memiliki rentang masa kerja antara 2-9 tahun.

**Tabel 1.** Hasil Survey

Pertanyaan	Jawaban Ya (Responden)	Jawaban Tidak (Responden)
Apakah anda pernah mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaan anda saat ini?	24	10
Apakah anda sering mencari lowongan pekerjaan lain?	18	16
Apakah pekerjaan anda saat ini memenuhi kebutuhan anda?	26	8
Apakah anda akan meninggalkan pekerjaan anda saat ini apabila mendapatkan tawaran pekerjaan lain yang lebih cocok?	25	9
Apakah dengan adanya tunjangan/dana pensiun/ bantuan medis mencegah anda untuk meninggalkan perusahaan ini?	34	0
Apakah hak dan kewajiban yang anda dapatkan dan anda berikan saat ini sesuai?	34	0
Apakah anda menyenangi pekerjaan anda saat ini?	18	16
Apakah pekerjaan anda membebani anda?	10	24
Apakah atasan anda menghargai pekerjaan anda?	34	0

Tabel 1 diatas merupakan hasil survey yang dilakukan oleh peneliti untuk melihat jawaban responden terkait dengan *work engagement* dan *turnover*. Hasil diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden yaitu sebanyak 24 pernah mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini. Peneliti melakukan analisis data mendalam, kemudian didapatkan bahwa 24 responden ini merupakan karyawan *outsourcing* laki-laki yang memiliki masa kerja lebih dari 4 tahun. Meskipun banyak yang mempertimbangkan untuk keluar dari pekerjaannya saat ini, tidak banyak responden yang berusaha untuk mencari lapangan pekerjaan lainnya, namun apabila responden mendapatkan tawaran yang lebih baik maka responden akan meninggalkan pekerjaannya saat ini. Diketahui bahwa responden merasa bahwa telah terpenuhi kebutuhannya oleh perusahaan dan responden mengatakan bahwa hak dan kewajiban yang dimiliki sudah cukup sesuai. 18 responden mengakui bahwa mereka menyenangi pekerjaannya saat ini meskipun tugas-tugas yang diberikan diklaim sangat membebani responden. Adanya dukungan dari atasan berupa penghargaan atas pekerjaan responden diakui oleh seluruh responden.

Data survey yang didapatkan diatas menunjukkan tingginya potensi *turnover* pada responden yang berada pada range 28-33 tahun. Hal ini tentunya menimbulkan banyak pertanyaan bagi peneliti. Responden menyebutkan bahwa tidak memiliki tekanan dari atasan maupun perusahaan. Perusahaan memberikan upah dan tunjangan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan responden. Adanya beban yang besar yang harus ditanggung oleh responden dapat dijadikan alasan sementara bagi peneliti hingga peneliti melakukan penelitian lebih lanjut melalui wawancara semi-terstruktur pada masing-masing responden. Peneliti melakukan wawancara pada 13 responden yang merupakan karyawan PT X yang memiliki kecenderungan melakukan *turnover* lebih besar dibandingkan dengan responden lainnya.

Wawancara dilakukan peneliti melalui beberapa media seperti melalui zoom meeting, telepon, dan WhatsApp. Peneliti menjadwalkan masing-masing responden untuk dilakukan wawancara mendalam dalam 2 bulan lamanya. Responden 1,2,3,4,8,9,10,13 melakukan wawancara sebanyak 2 kali pertemuan untuk memperdalam jawaban-jawaban responden. Sedangkan 5 responden lainnya hanya dilakukan sebanyak 1 pertemuan wawancara. R4, R9, R10, R13 menunjukkan keinginan yang sangat kuat untuk melakukan *turnover*, sedangkan responden yang lainnya memiliki keinginan yang sedang. Peneliti melakukan koding untuk menganalisis jawaban-jawaban dari responden.

**Tabel 2.** *Person Coding*

Transkrip	R	Open	Axial	Selective
Terkadang ketika dibutuhkan lewat dari jam kantor tentunya saya kerjakan walaupun sering merasa lelah, vertigo kambuh tapi ya harus selesai	R 2	Lewat jam kerja kelelahan	Kelelahan fisik	<b>Burnout</b>
Saya bilang ke kolega saya untuk mulai ikuti aturan, meskipun saya suka kadang-kadang mengeluh juga mbak, kerjanya numpuk dan barengan mesti diselesaikan, puyeng tapi saya nikmati aja. Kadang-kadang juga udah mulai bodo amat, tapi gak boleh gini kan?	R 4	Pekerjaan menumpuk Perasaan tidak peduli	Kelelahan fisik dan mental	
Sering dimarah-marahin, sindiran juga sering. Saya biarkan saja ya kak, saya males ngerjainnya jadinya udah capek banget.	R 5	Dimarahi Disindir Kelelahan Tidak peduli	Perasaan direndahkan  Kelelahan	



			n mental	
Kemampuan kita kann beda-beda, rasanya kayak mau meledak aja, kalau bisa badan ini dibagi 2 boleh deh	R 7	Kemampuan berbeda overload	kecemasan	
Malam-malam masih berkutut sama kerjaan, waktu untuk sendiri kadang gak ada lho.	R 8	Lewat jam kerja Tidak ada waktu pribadi	Kelelahan mental	
Enak banget di kantor yang sekarang, sering banget diajak keluar-keluar kerja tapi, sampai puyeng gak punya waktu santainya.	R 10	Tidak ada waktu santai	Kelelahan fisik dan mental	
Diomelin sering, saya merasa kerjaan udah sesuai dengan sop, tapi tetap salah mbak, jadi kesal karena gak dikasih tau juga salahnya dimana	R 11	Dimarahi Kesal	Perasaan tidak dihargai	
Sering terjadi juga di marahin bos, atau dapat limpahan kerjaan karena temen gak bener kerjanya. Awal mula okey aja saya kak, tapi kalau terus seperti ini saya jadi letih	R 12	Dimarahi bos Letih	Perasaan direndahkan Kelelahan fisik	
Pulang kantor tidak bisa relax, karena masih terbayang-bayang pekerjaan kantor yang belum selesai.	R 13	Tidak bisa relax Terbayang pekerjaan kantor	Kecemasan Kelelahan mental	
Aturannya kan sudah jelas, seringnya ja berubah-ubah saya jadi bingung, gak bisa kerja kann kalau seperti ini.	R 14	Aturan berubah-ubah Tidak bisa bekerja	Perubahan	
Management sudah baik dan cukup memuaskan, meskipun terkadang masih banyak regulasi yang kaitannya dengan pusat yang gak bagus gitu kordinasinya dengan lapangan, awal-awal saya disini saya masih maklumi karena perusahaan masih baru, tapi seharusnya sekarang udah lama berdiri lebih mateng harusnya.	R 15	Management memuaskan Kurang kordinasi dengan pusat	Ancaman karir	
Wah, setiap ada perubahan dipusat pasti kita dibawa-bawa mbak, jadi gak berani totalitas ngerjainnya, karena takut percuma gitu	R 16	Perubahan membuat dampak besar Tidak total bekerja	Ancaman karir	
Saya sudah sering pindah, tugas karya gitu, ya.. kalau anak perusahaan pasti ngikut pusatnya, dampak udah pasti	R 17	Dampak kompensasi	Ancaman karir	<b>Company</b>



dari kompensasi ya sampai kebijakan-kebijakan, mau gimana lagi kita ikuti saja mbak		Dampak kebijakan		<b>Policies</b>
Bisa saja mbak, saya juga pernah Ketika lagi ada project A kemudian ada perubahan pemegang saham akhirnya project kita gak jalan, rugi juga kita.	R 1 0	Perubahan pemegang saham yang mempengaruhi	Perubahan	
Saya belum pernah merasakan adanya perubahan yang signifikan ya, tapi sedikit kurang berdampak sama yang saya kerjakan terutama masalah anggaran	R 1 1	Belum ada perubahan yang signifikan Berdampak pada anggaran	Perubahan	
Dampaknya sangat ketara banget kak, ini sedang mengalami, tapi saya ikuti saja lah kak	R 1 2	Dampak yang jelas	Ancaman karir	
Atasan saya sering sekali bantu jelasin kesaya mbak, supportnya besar.	R 3	Support atasan yang baik	Dukungan	<b>Relations hip</b>
Sharing-sharing gini biasanya sama temen-temen di kantor atau luar kantor. Alhamdulillah baik hubungan dengan temen kerja atau atasan.	R 6	Hubungan baik dengan teman kerja	Hubungan baik	
Awal-awal harus teliti juga ya dan gerak cepat dituntutnya kita, terkadang saya gak bisa ngikutin tapi hubungan tetap profesional	R 7	Hubungan pekerjaan yang harus teliti Hubungan profesional	Hubungan baik	
Negosiasi dengan mitra sering alot, saya sering gagal ini paling jadi bingung trus gak dipercaya kan.		Hubungan dengan mitra kerja yang harus dipercaya	Hubungan baik	
Istri dan anak ada di jakarta, jadi sebulan sekali pulang itu pun hanya sabtu minggu sulit untuk ambil cuti.	R 1	Istri dan anak jauh Kesempatan bertemu sedikit	Keluarga yang jauh	<b>Family issues</b>
Kami kan perantauan, jadi jauh dari keluarga, ya sering kangen dan bawaan pengen cepet2 akhir minggu, tapi tiba-tiba bos minta kerja di akhir pekan.	R 3	Keluarga jauh Tidak bisa bertemu sering karena pekerjaan	Keluarga yang jauh	
Pulang sabtu minggu aja kak, sebulan sekali kadang pulang sudah capek dan kadang bawa kerjaan juga kerumah, kasian anak.	R 9	Pulang hanya sebentar Membawa pekerjaan kerumah	Kurang quality time	
Ingin rasanya cari pekerjaan dekat keluarga, tapi belum ketemu aja kalau	R 1	Ingin mencari pekerjaan yang	Keluarga	

dekat kan lebih enak. Istri saya kerja juga disana, jadi gak bisa ikut ke sini	0	dekat keluarga	yang jauh	
Sudah pernah saya aja kesini mbak, tapi pekerjaan yang disini buat pulang malam terus, sering keluar kota juga, jadi gak bisa ketemu anak istri juga terpaksa saya pulangkan ke rumah orang tua.	R 1 1	Pekerjaan banyak Quality time kurang dengan keluarga	Kurang quality time	
Banyak ya yang pulang sebentar-sebentar, kurang aja gitu quality time sama keluarga, padahal butuh banget karena kan kerja untuk keluarga.	R 1 3	Quality time dengan keluarga kurang	Kurang quality time	
Sampai demam pernah, pegel-pegel udah pasti ya namanya kerja. Sering banget kecapean gitu.	R 2	Demam Letih	Gangguan kesehatan	<b>Health issues</b>
Banyak ini kalau pengaruh kekesehatan saya sampai sulit tidur dan kecapean.	R 1 2	Sulit tidur Letih	Gangguan kesehatan	
Sering dimarah-marahin bos, suka sedih takut juga mau ngerjain, takut salah salah nanti.	R 7	Dimarahi Sedih Takut	Kecemasan	<b>Mental issues</b>
Ada tugas saya yang gak selesai, saya panik waktu itu karena gak mau nanti bos ngomel	R 8	Panik dan takut dimarahi	Kecemasan	
Kepikiran banyak hal, terutama pekerjaan kalau yang pengaruhnya sama MoU Kerjasama, saya sering salah tangkap jadi pengaruanya kan luas, dibawa santai gak bisa ini, jadi kalau telponan sama istri suka dibawa-bawa aja.	R 1 3	Kepikiran kerjaan Takut salah	Kecemasan	
Saat ini saya rasa cukup ya, tapi kalau kerjanya numpuk setiap tahun gini mungkin harus direvisi lagi lah, biar sesuai	R 1	Pekerjaan yang banyak, perlu revisi kebijakan kompensasi	Peningkatan gaji	<b>Compensation</b>
Pegawai tetap dan OS kebijakan kompensasinya memang berbeda, kalau pegawai tetap ikut pusat. Tapi terkadang bonus2 atau fasilitas yang didapat seharusnya lebih besar, karena kann tugas karya.	R 2	Kompensasi bonus dan fasilitas yang harus dipertimbangkan kembali	Peningkatan fasilitas	
Dikantor ini kurang saya rasa dari sisi penghargaannya. Adanya program-program tertentu yang memberikan	R 5	Program pendukung diperlukan	Pengadaan program	

penghargaan khusus pasti jadi makin semangat kita			
Saya ingin s2 lagi, tapi sepertinya agak sulit ya dengan kebijakan sekarang, kurang supportnya	R 6	Penawaran program s2 di perlukan	Pengadaa n program
Saya rasa kompensasi gaji harus terus naik, walaupun yang sekarang ini saya bandingkan dengan lainnya sudah termasuk cukup ya.	R 7	Kompensasi gaji harus naik	Peningka tan gaji
Kompensasi kan tidak hanya gaji ya, bonus, diikutkan pelatihan-pelatihan missal. Cukup sih, gak ada masalah, tapi Kesehatan emang masih belum full saya karena OS	R 8	Kompensasi Kesehatan harus maksimal	Kompens asi kesehatan
Alhamdulillah gaji bagus dan cukup. Saya senang bisa bergabung disini meskipun sistem kompensasi masih belum jelas ya.	R 9	Sistem kompensasi tidak jelas	Sistem kompens asi
Saya senang untuk kompensasi disini saya rasa mencukupi ya, walaupun kadang penilaian kinerja kan harusnya sesuai dan berpengaruh dengan bonus-bonus, disini kurang baik sistemnya saya rasa.	R 1 1	Penilaian kinerja tidak sesuai dengan kompensasi	Permasal ahan penilaian kinerja
Sejauh ini saya puas saja dengan kompensasi dari kantor, walaupun dulu pernah ada sedikit masalah terkait dengan bonus-bonus yang tidak sesuai dan harusnya kan kantor dukung untuk upgrade skill	R 1 2	Puas dengan kompensasi  Dulu bonus tidak sesuai  Perlu upgrade skill	bonus yang rendah dan pelatihan

## Pembahasan

Hasil wawancara yang didapatkan oleh peneliti diatas merupakan jawaban responden yang kemudian dilakukan koding dan ditemukan beberapa tema yang dianggap penting. *Burnout* menjadi *issues* yang paling sering disebutkan responden dalam proses wawancara. Seperti yang telah diketahui bahwa *burnout* memiliki 3 dimensi utama, yaitu kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan pencapaian pribadi.

Tugas pekerjaan yang menumpuk sering dikeluhkan responden yang pada akhirnya menyebabkan kelelahan dan rasa tidak peduli terhadap tanggung jawabnya. Komunikasi yang tidak baik juga sempat terjadi selama berada di lingkungan kantor yang diakibatkan kelebihan beban kerja yang dirasakan responden. Penurunan pencapaian prestasi responden tidak dirasakan secara langsung oleh responden, namun produktifitas pekerjaan terlihat menurun 1 tahun belakangan ini berdasarkan informasi dari SDM. *Burnout* pada karyawan dapat menjadi faktor utama yang melatarbelakangi seorang karyawan melakukan *turnover*. Karyawan dengan tekanan pekerjaan yang tinggi dan akhirnya merasa tidak sanggup untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut dapat menimbulkan perilaku-perilaku negatif seperti marah, berbicara ketus, bahkan memicu kekerasan. Dampak *burnout* juga dapat dilihat adanya kecemasan yang tinggi pada karyawan, hal ini dirasakan oleh responden penelitian yang mengalami kecemasan berlebih dikarenakan tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan secara baik.

*Burnout* adalah suatu keadaan yang terjadi pada pegawai, seperti kekurangan energi (kelelahan fisik, emosional dan mental) dan frustrasi karena pegawai tidak merasa baik, penghargaan terhadap dalam bekerja, serta sebagai penurunan motivasi atau inisiatif dari karyawan yang mengakibatkan perubahan sikap dan perilaku yang dibutuhkan oleh jabatan tersebut (Maslach & Leiter, 2008). *Burnout* misalnya kelelahan fisik, emosional dan mental yang disebabkan oleh seseorang memasuki situasi yang membutuhkan keterlibatan mental yang berlebihan dan bersifat jangka panjang adalah reaksi individu terhadap stres yang dialami dalam situasi kerja, yang ditandai dengan kelelahan fisik dan psikologis, rasa tidak berdaya dan pengembangan konsep diri negatif dalam kaitannya dengan pekerjaan dan kehidupan. Proses perubahan perilaku ini dimulai ketika terjadi ketidakseimbangan antara kemampuan individu dan tuntutan, ini menyebabkan kelelahan yang luar biasa pada seseorang, Selain itu, pada perilaku orang berubah ke arah negatif.

Perubahan cepat yang terjadi di lingkungan perusahaan menimbulkan kebingungan dan pada akhirnya timbul rasa tidak peduli terhadap tanggung jawab. Perusahaan X merupakan anak perusahaan yang seluruh aturan berdasarkan pada keputusan kantor pusat. Oleh karena itu, perubahan aturan yang cepat dan sewaktu-waktu mungkin terjadi. Hal ini tentunya berdampak negatif pada kesehatan kerja karyawan secara menyeluruh. Kebijakan politik yang tidak dapat diprediksi membuat PT X kesulitan untuk mengatur para karyawan, begitu pula sebaliknya, dimana karyawan merasa pekerjaannya sia-sia karena pengaruh politik yang secara langsung mempengaruhi PT X.

Kebutuhan untuk bersosialisasi menjadi kebutuhan utama dalam berorganisasi, baik dengan bawahan, kolega sejawat, atasan, maupun dengan *stakeholder* lainnya. Seluruh responden yang sudah diwawancarai mengatakan bahwa mereka sangat didukung oleh atasan mereka. Komunikasi yang baik saling terjaga diantaranya. Selain itu, hubungan baik yang terjaga tidak hanya di lingkungan kantor saja, akan tetapi juga diluar kantor. Melalui hubungan baik yang terjaga ini menjadi motivasi karyawan untuk bekerja aktif dan produktif. Hal ini tentunya sangat menguntungkan keduanya, baik perusahaan maupun karyawan sendiri.

Peneliti meninjau kembali tema-tema yang muncul pada hasil wawancara semi terstruktur yang telah dilakukan. Bekerja di perusahaan tambang tentunya dituntut untuk memiliki kemampuan dasar dan khusus yang unggul. Tidak semua responden merasa bahwa kemampuan yang dimilikinya itu sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan. R2 dan R6 merasa bahwa mereka sering tidak sanggup untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan atasan dikarenakan keterbatasan keahlian yang dimiliki. Kemampuan negosiasi dan analisis yang kuat sangat diperlukan, namun tidak semua karyawan memiliki kemampuan ini.

*Burnout*, aturan perusahaan yang berubah-ubah, hubungan kerja dan kemampuan diri merupakan faktor-faktor yang diprediksi dapat meningkatkan *turnover* pada karyawan, permasalahan keluarga dapat masuk menjadi salah satunya. Responden menjelaskan bahwa mereka sangat jarang bertemu dengan istri/suami/anak-anak dikarenakan jarak yang jauh. Sebagian besar responden tinggal jauh dari keluarga mereka dan hanya bertemu sebulan sekali. Frekuensi dan kualitas bertemu yang rendah ini tentunya dapat memicu permasalahan rumah tangga yang akhirnya berhubungan dengan *work life balance*, keseimbangan antara pekerjaan dan rumah tangga harus selalu dijaga agar membentuk semangat kerja yang optimal. Keseimbangan kehidupan dan kerja merupakan sejauh mana individu secara seimbang dapat terlibat dan merasa puas dengan peran di dalam kehidupan pekerjaan ataupun di luar pekerjaannya (Nurmayanti et al., 2022). Akan tetapi, PT X memiliki permasalahan yang rumit dalam memberikan kehidupan yang seimbang bagi para karyawannya. Ketidakseimbangan ini tentunya akan mempengaruhi niat responden untuk melakukan *turnover*. Responden mengaku bahwa mereka sangat mementingkan kesejahteraan keluarga sehingga berusaha untuk mencari pekerjaan yang berada dekat dengan keluarga mereka. National Safety Council (NSC) mengatakan bahwa burnout akibat stress kerja dan beban kerja yang paling umum, gejala khusus pada burnout ini antara lain

kebosanan, depresi, pesimisme, kurang konsentrasi, kualitas kerja buruk, ketidakpuasan, keabsenan dan kesakitan atau penyakit (Made Nopita Wati ners et al., 2020).

Kesehatan fisik dan kesehatan mental responden menjadi tema pembahasan yang perlu diuraikan kembali. Pekerjaan yang menumpuk, jam kerja yang melebihi batas, tugas-tugas yang tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki responden, serta jauhnya dari keluarga menjadi penyebab utama karyawan memiliki gangguan kesehatan fisik dan mental. Kondisi burnout bukan hanya menyerang psikologis individu tetapi juga fisik berupa sakit kepala, demam, sakit punggung, tegang pada otot leher dan bahu, sering flu, susah tidur, dan rasa letih yang kronis (Puspitarani & Susilawati, 2022). Gangguan-gangguan kesehatan fisik yang dialami responden antara lain kelelahan, penurunan penglihatan, obesitas, dan insomnia. Hal tersebut terjadi dikarenakan responden memiliki fokus yang terlalu lama pada sebuah pekerjaan dan duduk untuk waktu yang lama pula. Kecemasan menjadi ancaman kesehatan mental yang dimiliki oleh karyawan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pada beberapa responden menunjukkan kecemasan yang cukup intens. Kecemasan yang berlebihan tentunya akan berdampak buruk tidak hanya pada diri sendiri namun juga pada produktifitas pekerjaan.

Kompensasi merupakan tema yang paling sering muncul pada permasalahan ini. Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan kepada pegawai, baik yang bersifat keuangan maupun non keuangan (Handoko & Rambe, 2018). Kompensasi dapat berupa sebuah pelatihan, pujian, penghargaan, bonus dan juga gaji. Responden mengatakan bahwa kompensasi gaji dan bonus yang diterima dirasa cukup dan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Akan tetapi, responden merasa perlu dukungan perusahaan untuk melakukan peningkatan kemampuan-kemampuan melalui pelatihan-pelatihan. Melalui pelatihan yang didapatkan tentunya akan meningkatkan *work engagement* dan motivasi kerja pada karyawan. Penghargaan yang diberikan juga termasuk kurang, baik penghargaan berupa pujian maupun dalam bentuk program-program penghargaan yang diadakan oleh perusahaan. Memberikan kompensasi berupa penghargaan dan pujian menjadi sangat penting bagi setiap karyawan, tentunya hal ini untuk menjaga kestabilan kerja karyawan dan meningkatkan motivasi bekerja serta membentuk sebuah perasaan bahwa karyawan tersebut dibutuhkan.

Kompensasi merupakan faktor yang secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi tingkat motivasi dan kinerja pegawai, Oleh karena itu, perhatian khusus

harus diberikan pada penghargaan instansi agar kinerja pegawai terus meningkat (Sari et al., 2020). Organisasi yang menerapkan *merit pay compensastion* bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini karena sistem penghargaan ini mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya (Sari et al., 2020). Kompensasi adalah setiap imbalan eksternal yang diterima pegawai dalam bentuk gaji, insentif atau bonus dan berbagai manfaat/benefit.. Menurut Mondy (2008:5) menjelaskan bahwa kompensasi memiliki 2 komponen, yaitu (Maulidiyah et al., 2021) :

- a. Kompensasi Finansial, merupakan kompensasi yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa mereka secara keseluruhan. Kompensasi finansial dibagi menjadi dua bagian, yaitu: kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung. Kompensasi finansial langsung adalah pembayaran yang diterima seseorang dalam bentuk gaji, biaya atau remunerasi. Kompensasi tunai tidak langsung adalah imbalan tunai yang tidak termasuk dalam kompensasi tunai langsung, seperti kompensasi.
- b. Kompensasi Non Finansial, merupakan kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan mental dan/atau fisik tempat orang tersebut bekerja.

Turnover intention merupakan keadaan dari seorang karyawan yang secara sadar untuk mencari pekerjaan lain dengan melakukan perpindahan dari satu organisasi ke organisasi lain (Narpati et al., 2020). *Burnout, compensation, family issues* dan *company policies* merupakan empat tema utama yang menonjol dan menjadi sebuah prediksi yang potensial menyebabkan *turnover* pada karyawan PT X. Kelelahan bekerja, sistem kompensasi yang belum tersusun rapih, jauh dari keluarga, dan perubahan-perubahan aturan yang mendadak merupakan tema-tema yang dapat dikategoriasikan menjadi faktor-faktor potensial. PT X mengalami kejadian luar biasa yaitu terjadi nya *turnover* dalam jumlah yang signifikan. Hal tersebut dapat diketahui penyebab utamanya yaitu karyawan diketahui mengalami *burnout*, adanya permasalahan kompensasi kerja berupa penghargaan yang kurang dari perusahaan, permasalahan keluarga berupa tinggal jauh dari keluarga menjadi salah satu lemahnya motivasi kerja dan tingginya keinginan *turnover*, dan aturan perusahaan yang tidak jelas juga menjadi salah satu alasan dikarenakan pengaruh jenjang karir yang akan dilalui oleh karyawan yang ikut tidak jelas. Perusahaan sudah seharusnya mengambil langkah untuk mengatasi permasalahan ini. Terdapat banyak solusi untuk mengatasi ke-empat permasalahan pokok, salah satunya adalah komunikasi yang baik antara perusahaan, SDM, dan karyawan itu sendiri sehingga tercipta *win-win solution*.



## KESIMPULAN

Turnover merupakan salah satu permasalahan yang dihadapi perusahaan. Melalui hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa terdapat 4 alasan utama karyawan PT X memiliki kecenderungan turnover yang tinggi, yaitu : (1) *Burnout* yang kelelahan mental dan fisik disebabkan oleh pekerjaan responden yang terlalu banyak dan diluar waktu bekerja; (2) *Compensation* dimana kompensasi bonus, penghargaan, pelatihan, maupun gaji dirasa masih kurang seimbang dengan apa yang harus dikerjakan oleh responden; (3) *Family Issues* dimana lokasi tempat bekerja yang berjauhan dengan lokasi tempat tinggal keluarga menjadi salah satu permasalahan utama; dan (4) *Company Policies* dimana regulasi kantor pusat dan pemerintahan menyebabkan berubahnya kebijakan di PT X yang kemudian menjadi kendala tidak hanya bagi manajemen tetapi juga bagi seluruh karyawan, terutama dalam merancang jenjang karir. Ke-empat hal diatas menjadi faktor yang mempengaruhi kecenderungan karyawan melakukan turnover intention di PT X.

## DAFTAR PUSTAKA

- Effendi, M. (2018). PENGEMBANGAN MODEL KEPUASAN KERJA UNTUK MENGHADAPI TURNOVER INTENTION KARYAWAN PADA PT KITADIN SITE EMBALUT (KALIMANTAN TIMUR). *RJABM (Research Journal of Accounting and Business Management)*, 2(2), 127–145. <https://doi.org/10.31293/RJABM.V2I2.3705>
- Firdaus, A. (2017a). FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI TURNOVER INTENTION (Studi Pada Karyawan Perusahaan Jasa Multi Finance Di Kota Jambi). *EKONOMIS: Journal of Economics and Business*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v1i1.2>
- Firdaus, A. (2017b). FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI TURNOVER INTENTION (Studi Pada Karyawan Perusahaan Jasa Multi Finance Di Kota Jambi). *EKONOMIS: Journal of Economics and Business*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v1i1.2>
- Gani, N., Priharta, A., & Purnamasari, A. (2022). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention pada Perusahaan Tambang di Kalimantan. *Pendidikan Dan Kewirausahaan*, 10(2), 579–588.
- Handoko, D. S., & Rambe, M. F. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 31–45. <https://doi.org/10.30596/MANEGGIO.V1I1.2238>
- Hayati, H. (2019). Analisis Kepuasan Kerja Dalam Upaya Mengurangi Turnover Intention Karyawan Pada ORK689 Clothing. *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi)*, 6681(2), 1052–1056. <https://doi.org/10.55916/frima.v0i2.142>
- Made Nopita Wati ners, N., Putu Raka Wirati, N., Made Nopita Wati, N., Luh Gede Intan Saraswati, N., Wangaya Denpasar, R., & Studi Ilmu Keperawatan Stikes Wiramedika

- Bali, P. (2020). Hubungan Burnout Dengan Motivasi Kerja Perawat Pelaksana. *Jurnal Kepemimpinan Dan Manajemen Keperawatan*, 3(1), 8–14. <https://doi.org/10.32584/JKMK.V3I1.468>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- MAULIDIYAH, N. N., Rofish, T. N., & Nuruddin Armanto. (2021). Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Sebagai Alternatif Peningkatan Kinerja Karyawan. *Al-Idarah : Jurnal Manajemen Dan Bisnis Islam*, 2(1), 41–48. <https://doi.org/10.35316/idarab.2021.v2i1.41-48>
- Narpati, B., Fadhl Nursal, M., & Bhayangkara Jakarta Raya, U. (2020). Pengaruh Turnover Intention dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Sales Promotion Girl (SPG) Matahari Department Store – Bekasi. *Business Management Analysis Journal (BMAJ)*, 3(2), 174–188. <https://doi.org/10.24176/BMAJ.V3I2.4819>
- Nurmayanti, S., Putra, D., Sakti, B., Rinuastuti, B. H., & Kunci, K. (2022). Pengaruh Work From Home Terhadap Work Life Balance Pada Perempuan Bekerja Di Kota Mataram Di Masa Pandemi Covid-19. *JURNAL SOSIAL EKONOMI DAN HUMANIORA*, 8(2), 306–311. <https://doi.org/10.29303/JSEH.V8I2.52>
- Prayogi, M. A., Koto, M., & Arif, M. (2019). Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Pengaruh Work-Life Balance dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 20(1), 39–51. <https://doi.org/10.30596/JIMB.V20I1.2987>
- Puspitarani, N. M. A. P., & Susilawati, L. K. P. A. (2022). Pengaruh Kebersyukuran Terhadap Penurunan Burnout pada Tenaga Medis: Sebuah Kajian Literatur. *Psychopolitan : Jurnal Psikologi*, 6(1), 1–10. <https://doi.org/10.36341/PSI.V6I1.2250>
- Sari, A., Zamzam, F., & Syamsudin, H. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 1(2), 1–18. <https://doi.org/10.47747/jnmpsdm.v1i2.91>
- Sartono, M., Yulianue, & Budi L. (2018). Pengaruh Kompensasi, Motivasi kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention. *Journal of Management*, 4(4), 1–13.