

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era 5.0, Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang penting dalam menyeimbangkan kemajuan ekonomi dalam skala negara maupun perusahaan. Artinya keberhasilan negara maupun perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuannya berhubungan erat dengan kualitas dan kemampuan SDMnya dalam menjalankan tugas-tugasnya. Sebaliknya apabila negara maupun perusahaan tidak memiliki SDM yang memadai maka target atau tujuan dari negara maupun perusahaan tersebut tidak akan tercapai. Puncaknya negara atau perusahaan tersebut akan mengalami krisis dan bangkrut. Hal tersebut sejalan dengan Simonara dalam Witasari (2009;14) yang mengemukakan bahwa SDM dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi. SDM dipandang sebagai aset perusahaan yang penting, karena manusia merupakan sumber daya yang dinamis yang selalu dibutuhkan dalam proses produksi barang maupun jasa (Melky, 2015:99).

Belakangan ini marak terjadi fenomena *turnover intention* di pelbagai perusahaan. Menurut Wahyuni, dkk (2014:90) *turnover intention* merupakan “keinginan seseorang untuk berpindah dari perusahaan semula bekerja ke perusahaan lain”. Artinya *Turnover intention* merupakan bentuk perilaku yang mengacu pada keinginan karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan lain dan belum terwujud dalam perilaku nyata. Sederhananya *turnover*

intention ialah keinginan karyawan untuk memutuskan hubungan dengan perusahaan tempatnya bekerja, akan tetapi tidak sampai pada tahap melakukan perpindahan kerja.

Faktor penyebab *turnover* ialah dikarenakan gaji, desain pekerjaan, pelatihan dan pengembangan, perkembangan karir, komitmen, kurangnya kekompakan anggota kelompok, ketidakpuasan dan bermasalah dengan atasan, rekrutmen, seleksi dan promosi (Michael dalam Wahyuni, dkk, 2014:90). Sementara Jewell dan Siegall (dalam Wahyuni, dkk, 2014:90) mengemukakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover intention*, yaitu variabel pribadi dan variabel situasional. Variabel pribadi meliputi kepuasan kerja, usia, jenis kelamin, pendidikan, lamanya kerja, pelatihan kerja, profesionalisme, pengungkapan kebutuhan akan pertumbuhan pribadi, jarak geografis dari tempat kerja, dan keinginan yang diungkapkan untuk tinggal dengan organisasi itu dan variabel organisasional misalnya sistem penghargaan. Variabel situasional mencakup gaji, kesempatan promosi, dan sejauh mana kerja dalam suatu jabatan menjadi rutinitas.

Turnover intention di Indonesia mulai sering ditemukan di pelbagai perusahaan-perusahaan. Menurut Andriristiawan dalam Melky (2015:99-100) sedikit-banyaknya terdapat 10-12% *turnover intention* yang dilakukan setiap tahunnya. Perilaku *turnover intention* dilakukan sebagian banyak dilatarbelakangi oleh banyaknya perusahaan-perusahaan baru yang didirikan. Adanya perusahaan tersebut sehingga memberikan angin segar kepada para

karyawan untuk mencoba peruntungan. Tidak hanya itu, menjamurnya usaha waralaba dan bisnis *online* turut meningkatkan *turnover intention*. Namun demikian, menurut Booth & Hamer (dalam Melky, 2015:102) bahwa *turnover intention* merupakan dampak terburuk dari ketidakmampuan organisasi dalam mengelola perilaku individu sehingga individu merasa memiliki intensi kerja yang tinggi.

PT. Karet Api DAOP (Daerah Operasional) 1 Jakarta merupakan salah satu perusahaan di Jakarta yang sering kali terjadi *turnover intention*. Perusahaan PT. Karet Api DAOP 1 Jakarta, memiliki daerah operasi dengan wilayah yang terbentang dari stasiun Merak di Banten hingga stasiun Cikampek di Jawa Barat. Jalur PT. Karet Api DAOP 1 Jakarta melintasi stasiun-stasiun di wilayah DKI Jakarta, Banten, Bogor, Kota Depok, Sukabumi, Tangerang, dan Karawang. PT. Karet Api DAOP 1 Jakarta merupakan daerah operasi pertama kali yang mendapatkan Karet Api Stainless yaitu KA. Argo Parahyangan Tambahan. PT. Karet Api DAOP 1 Jakarta juga satu-satunya DAOP yang melayani perjalanan KRL *Commuter Line*.

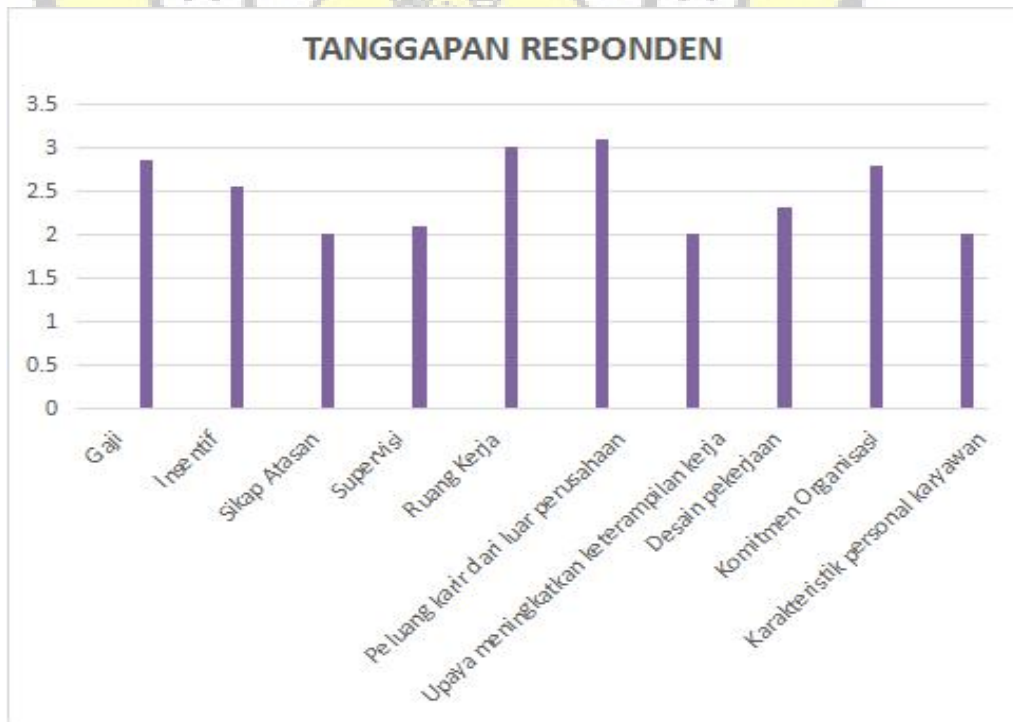
Turnover intention memiliki dampak yang buruk bagi perusahaan apabila sering terjadi. Dampak buruk tersebut dapat menimbulkan kerugian di bidang pembiayaan perusahaan. Begitu pula yang dialami oleh PT. Karet Api DAOP 1 Jakarta. Kerugian *pertama*, berkaitan dengan penarikan karyawan. PT. Karet Api DAOP 1 Jakarta dalam melakukan penarikan karyawan baru, akan mengeluarkan uang untuk mengadakan wawancara.

Kedua, biaya pelatihan. Biaya pelatihan ini menyangkut biaya pengawasan dan karyawan yang dilatih. *Ketiga*, kekosongan jabatan membuat aktivitas kerja tidak teratur dan memaksa pekerja lain untuk lembur dan bekerja penuh. *Keempat*, adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan. *Kelima*, tingkat kecelakaan pada karyawan baru lebih rentan. Hal tersebut sejalan yang dikemukakan Wahyuni, ddk (2014:89) “Pergantian karyawan dapat memberikan gambaran mengenai biaya yang tidak sedikit menyangkut nilai perekrutan, pelatihan dan biaya yang telah dikeluarkan untuk mengatasi pergantian karyawan dan pelbagai biaya tidak langsung seperti kehilangan karyawan yang telah mengerti tentang berbagai pekerjaan dalam perusahaan tersebut”.

Pelbagai ragam yang mempengaruhi *turnover intention* pada karyawan PT. Karetapi DAOP 1 Jakarta, yaitu motivasi kerja para karyawan mulai berkurang, karyawan menginginkan gaji yang terpenuhi, intensitas pekerjaan yang melelahkan, berpindahnya partner kerja, maupun anggota kerja yang saling mendiskriminasi. Hakikatnya berbagai *turnover intention* yang dilakukan oleh karyawan tersebut karena menginginkan pekerjaan yang lebih baik. Perilaku *turnover intention* karyawan PT. Karetapi DAOP 1 Jakarta diindikasikan dengan sikap karyawan yang mulai malas bekerja, karyawan tidak hadir tepat waktu, ketidakhadiran karyawan mulai meningkat, intensitas pelanggaran tata tertib kerja mulai meningkat, dan karyawan mulai mengajukan pelbagai protes terhadap kebijakan atasan.

Berdasarkan observasi awal, dengan menggunakan sampel sebesar 20% dari jumlah awal sampel sebanyak 110 responden, diperoleh hasil responden tentang faktor yang mempengaruhi *turnover intention* baik dalam bentuk internal dan eksternal pada karyawan PT. Kereta Api DAOP 1 Jakarta. Nilai pengaruh *turnover intention* dari segi internal ialah sebesar 2,55. Nilai tersebut diperoleh dari nilai keseluruhan faktor internal yang meliputi gaji 2,85, insentif 2,54, sikap atasan 2, supervisi 2,1, ruang kerja 3, peluang karir dari perusahaan lain 3,1, upaya meningkatkan keterampilan kerja 2, desain pekerjaan 2,3, komitmen organisasi 2,78 dan karakteristik personal karyawan 2. Keseluruhan nilai internal tersebut dapat dijelaskan pada grafik berikut ini.

Gambar 1.1 Grafik Tanggapan Responden Faktor Internal Pengaruh *Turnover Intention* Karyawan PT. KA DAOP 1 Jakarta

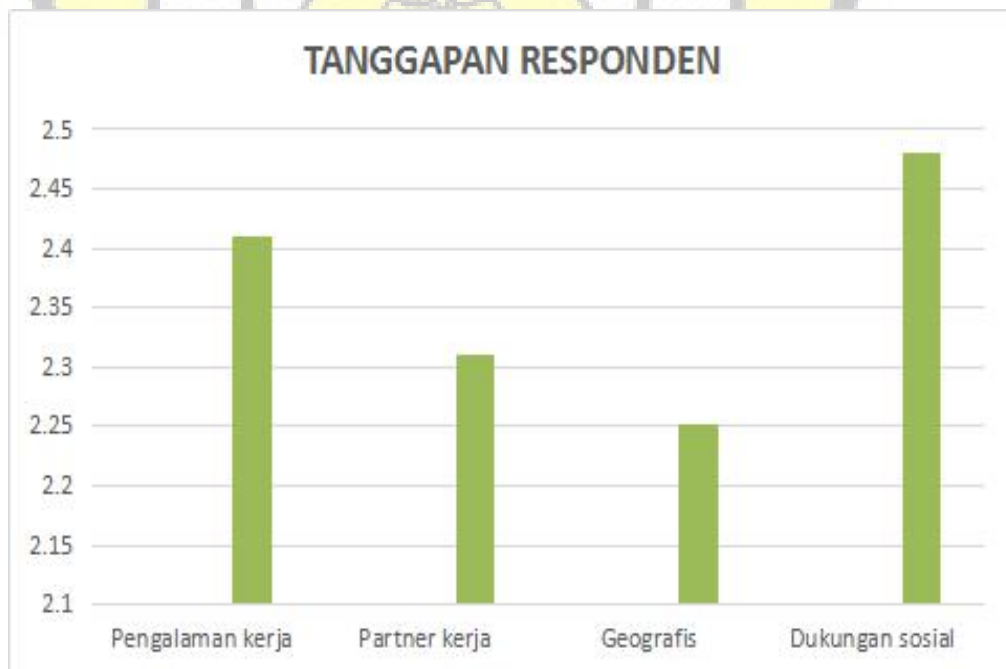


Sumber: Data Diolah Tahun 2020

Pemaparan grafik di atas menunjukkan bahwa faktor internal *turnover intention* pada karyawan PT. Kereta Api DAOP 1 Jakarta didominasi oleh faktor peluang karir dari perusahaan lain sebesar 3,1, ruang kerja 3, gaji 2,85, komitmen organisasi 2,78 dan insentif 2,54. Faktor internal lainnya tidak terlalu berpengaruh dari adanya niatan karyawan untuk berpindah.

Nilai pengaruh *turnover intention* dari segi eksternal ialah sebesar 2,36. Nilai itu diperoleh dari nilai keseluruhan dari faktor eksternal yang berkaitan dengan pengalaman kerja 2,41, partner kerja 2,31, geografis 2,25 dan dukungan sosial sebesar 2,48. Keseluruhan nilai dari segi eksternal tersebut dapat dikemukakan dalam grafik berikut ini.

Gambar 1.2 Grafik Tanggapan Responden Faktor Eksternal Pengaruh *Turnover Intention* Karyawan PT. KA DAOP 1 Jakarta

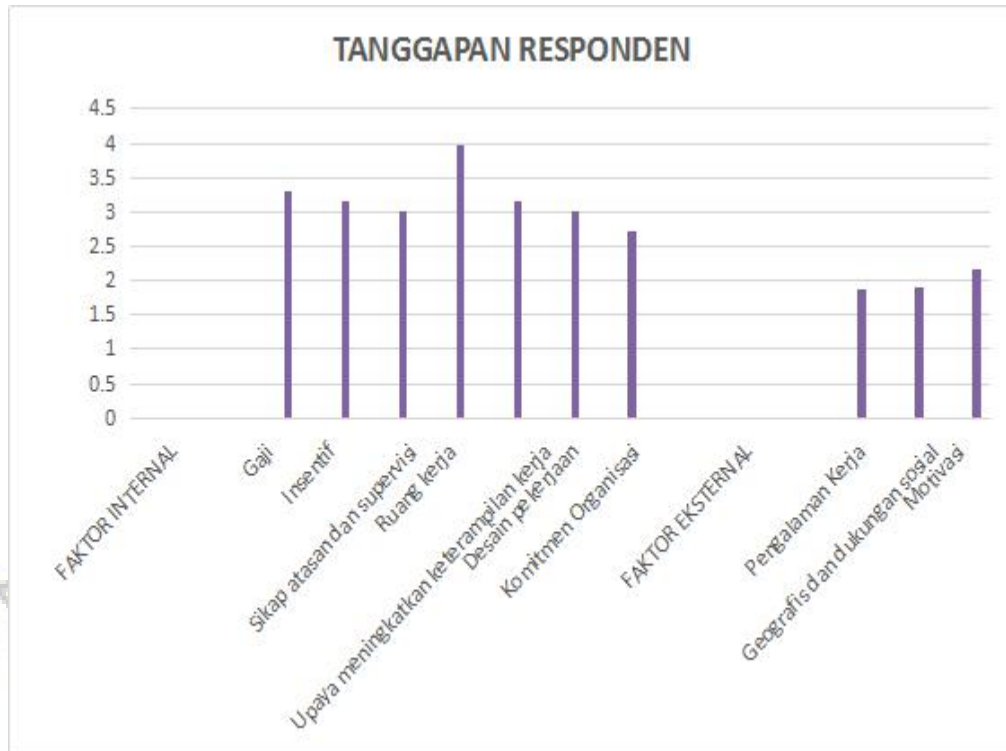


Sumber: Data Diolah Tahun 2020

Uraian grafik dari hasil tanggapan responden mengenai faktor eksternal *turnover intention* pada karyawan PT. Kereta Api DAOP 1 Jakarta di atas menunjukkan bahwa faktor dukungan sosial lebih berpengaruh daripada faktor eksternal lainnya. Faktor dukungan sosial sebesar 2,48, pengalaman kerja 2,41, partner kerja 2,31 dan faktor geografis sebesar 2,25.

Adanya pengaruh faktor internal dan eksternal *turnover intention* pada karyawan, pihak PT. Kereta Api DAOP 1 Jakarta melakukan pelbagai strategi dalam menekan angka *turnover intention*. Penekanan tingkat *turnover intention* dilakukan untuk mengurangi kerugian-kerugian yang akan dialami oleh PT. Kereta Api DAOP 1 Jakarta. Strategi yang dilakukan PT. Kereta Api DAOP 1 Jakarta dalam mengurangi atau menekan angka *turnover intention* ialah dengan melihat faktor yang melatarbelakanginya, yaitu faktor internal dan eksternal. Berdasarkan hasil responden, nilai strategi perusahaan dalam mengurangi *turnover intention* sebesar 3,00. Nilai tersebut diambil dari nilai keseluruhan dari segi internal dan eksternal. Nilai strategi internal meliputi gaji 3,28, insentif 3,14, sikap atasan dan supervisi 3, ruang kerja 3,97, upaya meningkatkan keterampilan kerja 3,14, desain pekerjaan 3 dan nilai komitmen organisasi sebesar 2,71. Nilai strategi eksternal meliputi pengalaman kerja 1,85, geografis dan dukungan sosial 1,89 dan nilai motivasi sebesar 2,14. Adapun lebih jelasnya dapat diuraikan pada grafik di bawah ini.

Gambar 1.3 Grafik Tanggapan Responden
Strategi PT. KA DAOP 1 Jakarta Mengurangi *Turnover Intention*



Sumber: Data Diolah Tahun 2020

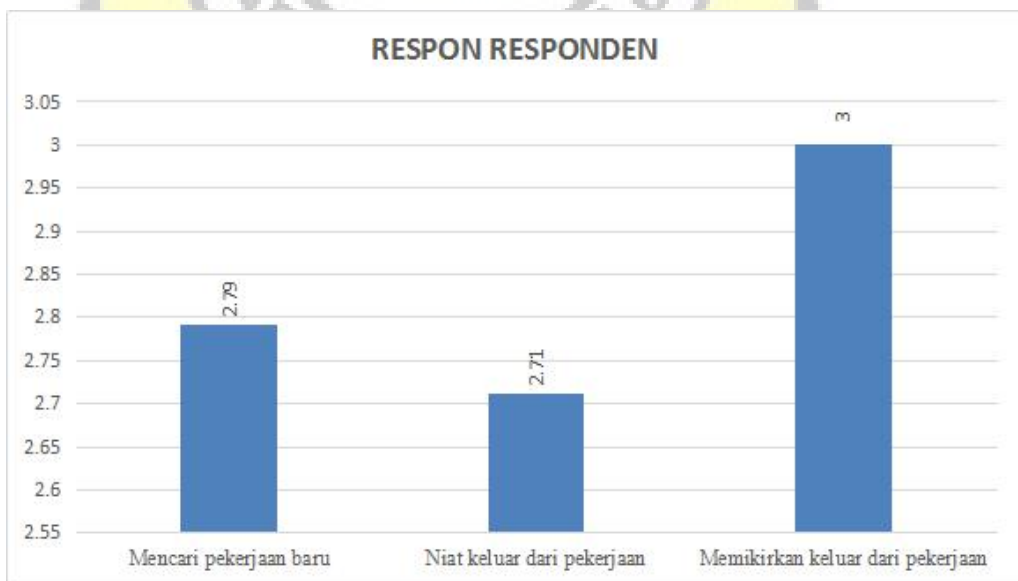
Pemaparan grafik di atas menunjukkan bahwa PT. Kereta Api DAOP 1 Jakarta dalam melakukan strategi mengurangi *turnover intention* pada faktor internal ditekan pada masalah ruang kerja, gaji, insentif dan upaya meningkatkan keterampilan kerja. Strategi dalam mengurangi *turnover intention* pada faktor eksternal berhubungan dengan motivasi, geografis dan dukungan sosial serta pengalaman kerja.

Hasil tanggapan dari 20% responden tersebut menunjukkan bahwa faktor yang mempengaruhi *turnover intention* lebih besar faktor internal daripada faktor eksternal. Namun demikian, strategi yang dilakukan oleh PT.

Kereta Api DAOP 1 Jakarta dalam mengurangi angka *turnover intention* cukup tinggi.

Pada observasi awal, peneliti juga melakukan tinjauan terhadap dimensi *turnover intention* pada karyawan PT. Kereta Api DAOP 1 Jakarta. Hal itu peneliti lakukan untuk mengetahui bahwa pada karyawan PT. Kereta Api DAOP 1 Jakarta ada indikasi *turnover intention*. Adapun hasil data yang diperoleh menunjukkan bahwa dari segi mencari pekerjaan baru sebesar 2,79. Niat mencari pekerjaan baru sebesar 2,71. Segi memikirkan keluar dari pekerjaan sebesar 3. Berdasarkan uraian nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa dimensi *turnover intention* didominasi oleh sikap karyawan yang memikirkan keluar dari pekerjaan dengan tingkat nilai sebesar 3. Adapun lebih jelasnya dapat diuraikan pada gambar di bawah ini.

Gambar 1.4 Grafik Tanggapan Responden Dimensi *Turnover Intention* pada Karyawan PT. KA DAOP 1 Jakarta



Sumber: Data Diolah Tahun 2020

Berdasarkan pemaparan latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk mengetahui lebih lanjut mengenai faktor yang mempengaruhi *turnover intention*. Terlebih dalam meneliti *turnover intention* tidak ada penelitian yang mengkaji lebih komprehensif, sehingga hasil penelitian tidak memuaskan. Penelitian-penelitian terdahulu hanya memaparkan bahwa *turnover intention* diakibatkan oleh ketidakpuasan kerja dan tidak adanya komitmen organisasi. Artinya penelitian sebelumnya hanya mengarah bahwa *turnover intention* hanya dilakukan oleh karyawan dan melupakan fakta bahwa perilaku tersebut sebagiannya ditimbulkan dari perusahaan. Penelitian-penelitian sebelumnya juga hanya mempermasalahkan adanya *turnover intention* dilakukan oleh karyawan. Namun tidak memberikan solusi yang tepat dalam mengurangi perilaku tersebut.

Berdasarkan itu pula peneliti ingin meneliti lebih lanjut terkait *turnover intention*. Diteliti secara komprehensif, tidak hanya sebatas angka ukuran terjadinya *turnover intention*, akan tetapi mencari fakta-fakta terkait yang melatarbelakangi perilaku *turnover intention*. Adapun judul penelitian ini ialah **“ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI *TURNOVER INTENTION* PADA KARYAWAN PT. KARETA API DAOP 1 JAKARTA”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang, maka dapat diidentifikasi permasalahan-permasalahan yang mempengaruhi *turnover intention* pada

karyawan PT. Karetapi DAOP 1 Jakarta. Permasalahan tersebut dapat dikemukakan di bawah ini.

- 1) *Turnover intention* pada karyawan PT. Karetapi DAOP 1 Jakarta dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal.
- 2) *Turnover intention* yang dilakukan oleh karyawan menyebabkan PT. Karetapi DAOP 1 Jakarta mengalami kerugian dalam penarikan karyawan baru, biaya pelatihan dan kekosongan jabatan.
- 3) PT. Karetapi DAOP 1 Jakarta harus memiliki strategi dalam mengantisipasi terjadi *turnover intention*.

1.3 Pembatasan Masalah

Penelitian harus memiliki batasan-batasan masalah dari yang dikaji. Batasan-batasan masalah perlu dipaparkan secara jelas agar penelitian lebih terfokus, lebih terarah dan tidak meluas menyinggung permasalahan yang lain. Adapun hal yang perlu dibatasi dalam penelitian ini berkenaan dengan subjek penelitian dan lokasi penelitian. Subjek penelitian ini berkaitan dengan faktor yang mempengaruhi *turnover intention*. Penelitian ini hanya dilakukan di PT. Karetapi DAOP 1 Jakarta

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang, adapun rumusan-rumusan penelitian ini dapat diuraikan dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan berikut ini.

- 1) Apakah faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* pada karyawan PT. Karet Api DAOP 1 Jakarta?
- 2) Bagaimanakah strategi PT. Kereta Api DAOP 1 Jakarta dalam mengurangi *turnover intention*?

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan diadakannya penelitian ini dapat diuraikan berikut ini.

- 1) Mendeskripsikan faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* pada karyawan PT. Karet Api DAOP 1 Jakarta.
- 2) Mendeskripsikan strategi PT. Kereta Api DAOP 1 Jakarta dalam mengurangi *turnover intention*.

1.6 Manfaat Penelitian

Terdapat tiga manfaat yang diharapkan dari adanya penelitian ini, yaitu manfaat secara akademis, manfaat bagi peneliti, dan manfaat yang ditunjukkan untuk perusahaan. Adapun ketiga manfaat tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

1) **Manfaat Akademis**

Secara akademis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah kepustakaan di Universitas Darma Persada, khususnya di bidang studi manajemen Sumber Daya Manusia. Hasil penelitian ini pula diharapkan sebagai bahan tambahan dalam menambah wawasan pembaca maupun peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji penelitian serupa.

2) **Manfaat untuk Peneliti**

Manfaat yang diharapkan untuk peneliti dalam penelitian ini ialah sebagai sarana dalam melatih dan mengembangkan kemampuan peneliti dalam bidang penulisan maupun penelitian. Manfaat yang diharapkan selanjutnya bahwa adanya penelitian ini peneliti dapat mengaplikasikan sebagian pengetahuan yang didapat selama menempuh perkuliahan di Universitas Darma Persada. Keilmuan yang didapatkan dari adanya penelitian ini dapat peneliti gunakan sebagai solusi dalam menyelesaikan salah satu masalah dari permasalahan SDM.

3) **Manfaat bagi Perusahaan**

Manfaat yang diharapkan penelitian ini untuk perusahaan PT. Karet Api DAOP 1 Jakarta dapat dikemukakan sebagai berikut.

- a. PT. Karet Api DAOP 1 Jakarta dapat memahami dan mengetahui lebih lanjut mengenai faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention* pada karyawan-karyawannya.
- b. PT. Karet Api DAOP 1 Jakarta dapat mengetahui strategi maupun solusi terhadap *turnover intention* yang terjadi pada setiap karyawan. Tindakan tersebut sekaligus berupaya untuk mengurangi dan mencegah adanya kerugian materi perusahaan.