

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2008, p4), manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan, praktek, dan sistem yang mempengaruhi kebiasaan, sikap, dan performa seorang karyawan. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2005, p5), manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan formal dalam perusahaan untuk memastikan seberapa efektif dan efisienkah penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.

Selain itu terdapat pengertian lain menurut Bohlander dan Snell (2010, p4) yakni suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja. Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Ivancevich dan Soon Hoon (2002, p4) adalah suatu fungsi yang menunjukkan sesuatu di dalam perusahaan yang memberikan fasilitas secara efektif untuk digunakan oleh karyawan dalam mencapai tujuan individu maupun organisasi.

Sedangkan menurut Dessler (2005, p4) manajemen sumber daya manusia adalah suatu kebijakan dan praktek yang melibatkan seseorang atau aspek sumber daya manusia dari posisi manajemen yang termasuk perekrutan, memilih, melatih, memberikan penghargaan, dan menilai. Jadi dari definisi sumber daya manusia di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa, manajemen sumber daya manusia adalah suatu fungsi organisasi yang terdiri atas proses dan sistem yang dapat

mempengaruhi kepegawaian yang efektif dan efisien, sehingga tujuan organisasi dan individual pun dapat dicapai.

2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk mencapai tujuan, strategi, misi, dan kebijakan dari perusahaan, manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi-fungsinya sehingga perusahaan dapat bersaing secara baik dengan perusahaan lainnya (Bohlander dan Snell 2010, p150). Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut adalah:

1) *Recruitment*

Karyawan merupakan seseorang yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Untuk itu sebelum perusahaan dijalankan maka pihak perusahaan akan melakukan suatu proses yang disebut dengan proses pencarian para karyawan (Bohlander dan Snell 2010, p150). Proses pencarian para karyawan dilakukan berdasarkan standarisasi perusahaan. Standarisasi tersebut haruslah berkaitan dengan kriteria-kriteria yang dibutuhkan perusahaan, seperti contohnya seorang karyawan haruslah mempunyai pengetahuan yang baik dan cakap, kemampuan intelektual, efisiensi dalam bekerja, karakter khusus yang baik dan beberapa pemikiran yang nantinya dapat membantu sebuah perusahaan dalam menjalankan bisnisnya (Bohlander dan Snell 2010, p150).

2) *Selection*

Tahap selanjutnya adalah perusahaan akan menjalankan sebuah proses yang disebut dengan proses penyeleksian. Calon karyawan yang telah memberikan data mengenai data diri mereka atau data yang berhubungan dengan spesifikasi sebuah pekerjaan akan diseleksi dan dipilih oleh perusahaan berdasarkan kualifikasinya. Dalam tahap penyeleksian biasanya perusahaan

melakukan suatu proses calon karyawan dimana kriteria dan data calon karyawan tersebut sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Dalam tahap tersebut perusahaan melakukan pendataan dan pencatatan, dan kemudian perusahaan akan memasukkan dan mengkategorikan calon karyawan tersebut kepada deskripsi pekerjaan atau yang biasa disebut *job description*. Arti dari *job description* adalah penetapan akan sebuah pekerjaan, tanggung jawab dan kewajiban seorang karyawan dalam melakukan tugasnya (Bohlander dan Snell 2010, p151).

3) *Training dan developing*

Setelah itu tahap selanjutnya adalah proses pelatihan dan pengembangan dimana dalam tahap ini karyawan yang telah diterima oleh perusahaan harus melakukan beberapa proses pelatihan dan pengembangan sehingga nantinya karyawan tersebut menjadi terbiasa kepada pekerjaan yang ada dalam perusahaan tersebut. Proses tersebut karyawan baru akan diberikan baik itu materi teori maupun praktek kerja lapangan (Bohlander dan Snell 2010, p151).

4) *Performance appraisal*

Proses ini haruslah didukung dan dibantu dengan kemampuan dan keahlian karyawan dalam mengembangkan dan membuat suatu inovasi terhadap pekerjaannya. Apabila karyawan tersebut dapat bekerja sesuai target atau bekerja melebihi batas kemampuan dan standarisasi perusahaan maka karyawan tersebut berhak atas suatu penghargaan yang didasari kepada kinerja / *performance appraisal* (Bohlander dan Snell 2010, p151).

5) *Compensation management*

Tahap yang terakhir adalah proses pemberian kompensasi dimana setiap karyawan bekerja atas keinginan pencapaian akan suatu materi, sedangkan di lain pihak perusahaan sangat membutuhkan karyawan untuk dapat

menggunakan kemampuan dan keahlian mereka untuk dapat menjalankan perusahaan tersebut. Selain itu juga perusahaan membutuhkan karyawan untuk pencapaian suatu tujuan tertentu berupa keuntungan (Bohlander dan Snell, 2010, p151).

2.3 *Human Resources Management (HRM) Practices*

Human Resources Management (HRM) Practices menurut Delery dan Doty (1996) adalah suatu kebijakan internal yang bersifat konsisten dalam menerapkannya untuk memastikan agar dapat memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan menurut Jackson dan Schuler (2003) *HRM practices* sebagai *performance appraisal, training & development*, dan juga *career planning*.

Peranan *HRM practices* dapat menunjukkan perhatian perusahaan terhadap karyawannya (Wayne et. al. 1997) dimana bila *HRM practices* dijalankan dengan baik terhadap karyawan maka hal tersebut sudah menunjukkan kepeduliannya terhadap karyawan sehingga perusahaan harus memperhatikan dengan benar hal tersebut. Menurut Noe et. al. (2008, p80) *HRM practices* terdiri atas:

- 1) Menyusun analisa pekerjaan (*job analysis and design*)
- 2) Perekrutan dan seleksi karyawan (*employee recruitment and selection*)
- 3) Pelatihan dan pengembangan (*training and development*)
- 4) *Performance management*
- 5) *Pay structure, incentives, and benefits*
- 6) *Labor and Employee Relations*

2.3.1 *Job Analysis and Design*

Menurut Noe et. al. (2008, p80) *Job analysis* adalah suatu proses untuk mendapatkan sesuatu yang terperinci akan sebuah pekerjaan. Metode-metode yang digunakan untuk melakukan job analysis (Noe et. al., 2008, p 161):

a) PAQ (*Position Analysis Questionnaire*) adalah kuesioner *job analysis* standarisasi berisi 194 *item* yang mewakili perilaku kerja, kondisi kerja, dan karakteristik pekerjaan yang terorganisir ke dalam enam bagian sehingga dapat digunakan di berbagai macam pekerjaan:

- 1) Informasi keluaran – dimana dan bagaimana seorang pekerja mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan
- 2) Proses mental – alasan, pengambilan keputusan, perencanaan, dan kegiatan pengolahan informasi yang terlibat dalam pelaksanaan pekerjaan
- 3) *Output* dari pekerjaan – kegiatan, peralatan, dan perangkat yang digunakan oleh pekerja untuk melakukan pekerjaan
- 4) Hubungan dengan orang lain – hubungan dengan orang lain dalam melaksanakan pekerjaan
- 5) Konteks pekerjaan – konteks fisik dan sosial dimana pekerjaan tersebut dilakukan
- 6) Karakteristik lain – aktivitas, kondisi, dan karakteristik pekerjaan

b) *Fleishman Job Analysis System*

Pendekatan ini mendefinisikan kemampuan sebagai atribut individu yang menjelaskan perbedaan dalam kinerja. Sistem ini berdasarkan pada klasifikasi dari kemampuan yang mewakili semua dimensi yang relevan dalam bekerja.

c) *The Occupational Information Network (O*NET)*

Dictionary of Occupational Titles (DOT) lahir selama tahun 1930 dan berperan sebagai alat sistem kerja publik baru yang menghubungkan permintaan terhadap keterampilan dan tenaga kerja terampil di Amerika Serikat.

Sedangkan *job design* adalah suatu proses untuk mendefinisikan alur kerja yang akan ditunjukkan dan tugas yang dibutuhkan dalam memberikan pekerjaan (Noe et. al., 2008, p80). Menurut Bohlander dan Snell (2010, p162) *job design* merupakan kombinasi dari empat pertimbangan dasar:

- 1) Tujuan pekerjaan yang berhubungan dengan organisasi diciptakan untuk memenuhi
- 2) Perusahaan merencanakan pertimbangan tertentu, termasuk cara untuk membuat pekerjaan yang berteknologi secara efisien
- 3) Kepentingan ergonomi, termasuk kemampuan fisik dan mental pekerja
- 4) Kepentingan berperilaku yang mempengaruhi kepuasan karyawan

Unsur-unsur utama dari berbagai pendekatan untuk *job design* menurut Noe et. al. (2008, p167) yaitu:

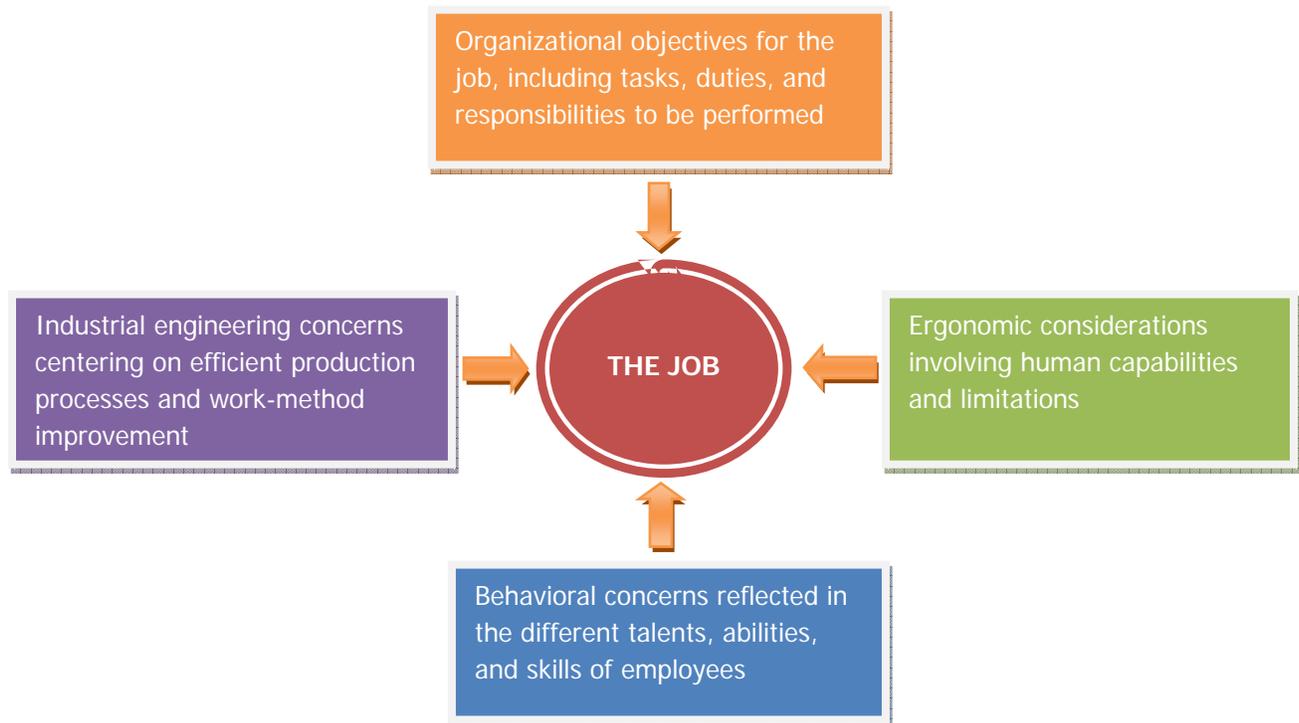
- 1) Pendekatan mekanistik
 - Spesialisasi
 - Variasi keterampilan
 - Metode kerja
- 2) Pendekatan motivasi
 - Pengambilan keputusan
 - Arti pekerjaan
 - Keadaan saling ketergantungan

3) Pendekatan biologi

- Tuntutan fisik
- Ergonomi
- Kondisi pekerjaan

4) Pendekatan persepsi

- Kerumitan pekerjaan
- Pengolahan informasi
- Pemakaian peralatan



Gambar 2.1 Basic for Job Design

Sumber: Bohlander dan Snell (2010, p163)

2.3.2 Employee Recruitment and Selection

Menurut Noe et. al. (2008, p81) *recruitment* adalah suatu proses mencari lamaran dari karyawan yang potensial. Secara umum, semua perusahaan harus membuat keputusan dalam tiga wilayah perekrutan (Noe et. al. 2008, p203):

- 1) Kebijakan personil, mempengaruhi jenis-jenis pekerjaan yang ditawarkan oleh perusahaan
- 2) Sumber rekrutmen yang digunakan untuk mengumpulkan pelamar, mempengaruhi jenis-jenis orang yang melamar
- 3) Karakteristik dan perilaku calon pelamar

Selection adalah suatu proses dimana suatu organisasi menetapkan untuk mengidentifikasi lamaran bersamaan dengan kebutuhan, pengetahuan, *skills*, *abilities*, dan karakteristik lainnya yang akan membantu dalam mencapai tujuan.

Menurut Bohlander dan Snell (2010, p254) seleksi terbagi dalam:

- 1) Adanya kecocokan antara orang dan pekerjaan: dimulai dengan *job analysis* (*Person-Job Fit: Beginning with Job Analysis*)
- 2) Adanya kecocokan antara orang dan organisasi (*Person-Organization Fit*)
- 3) Proses penyeleksian (*The Selection Process*)
- 4) Mendapatkan informasi yang dapat dipercaya dan valid (*Obtaining Reliable and Valid Information*)

2.3.3 Training and Development

Berdasarkan Noe et. Al. (2008, p82) *training* adalah suatu tingkatan perencanaan untuk memfasilitasi pembelajaran pada pekerjaan yang berhubungan dengan pengetahuan, *skills*, dan kebiasaan yang diimprovisasi dari kemampuan

karyawan untuk bertemu pada perubahan dalam kebutuhan pekerjaan terhadap permintaan pelanggan.

Pengertian lainnya menurut Cascio (2006, p286) adalah program terencana yang didesain untuk meningkatkan kemampuan individu, grup, maupun suatu lingkaran organisasi. Dengan adanya *training*, maka perusahaan dapat memberikan pembelajaran terhadap karyawan, dimana pembelajaran tersebut bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan pekerjaan karyawan. Kompetensi tersebut terdiri dari pengetahuan, keahlian, atau perilaku yang mempengaruhi kesuksesan kinerja mereka. Tujuan dilakukannya *training* adalah agar karyawan dapat meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan perilaku yang dapat membantu karyawan tersebut dalam melakukan aktivitas-aktivitas pekerjaan sepanjang karirnya.

Metode *training* berdasarkan Noe (2005, p203) dapat dibagi berdasarkan:

- 1) *Presentation technique* : metode dimana peserta adalah penerima pasif dari informasi, contohnya adalah konferensi, pembelajaran jarak jauh, hingga menonton video.
- 2) *Hands on methods* : suatu metode pelatihan yang membutuhkan peserta aktif terlibat dalamnya, contohnya adalah studi kasus, permainan bisnis, dan *on the job training*.
- 3) *Group building methods* : merupakan metode yang didesain untuk mengimprovisasi keefektifan dari pada *team* maupun grup, salah satu contohnya adalah *outbound*.

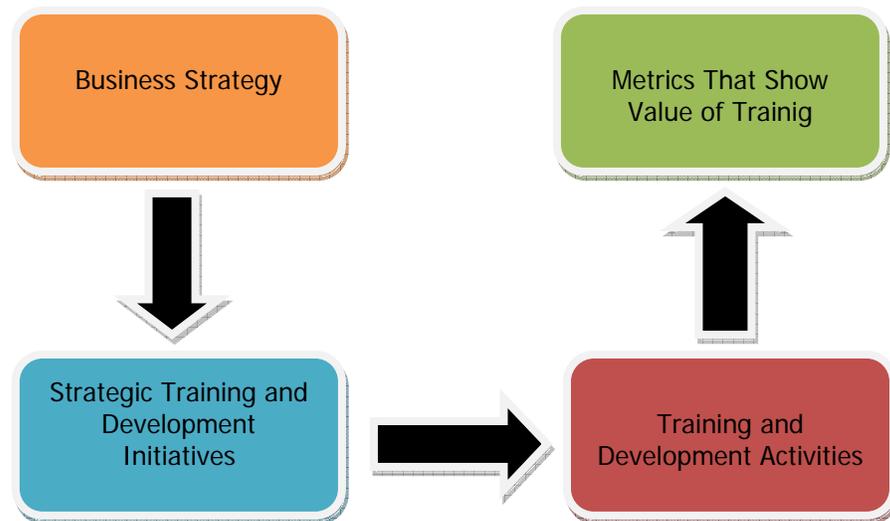
Penelitian yang dilakukan oleh Cascio (2006, p292) menunjukkan bahwa sejumlah faktor mempengaruhi efektivitas *training*. Sebagai contoh, keberhasilan *training* tidak hanya ditentukan oleh kualitas *training* tetapi juga oleh kesiapan individu untuk *training* dan tingkat dukungan organisasi untuk *training*. Karakteristik

individu serta lingkungan kerja adalah pengaruh yang penting sebelum *training* (mempengaruhi motivasi untuk berpartisipasi), selama *training* (mempengaruhi pembelajaran), dan sesudah *training* (mempengaruhi *transfer* antara pembelajaran dan keterampilan dari situasi *training* ke situasi kerja). Kondisi minimal yang diperlukan untuk pelatihan yang efektif, yaitu (Cascio 2006, p305):

- Memotivasi peserta pelatihan untuk meningkatkan kinerjanya
- Menggambarkan keterampilan yang diinginkan dengan jelas
- Memungkinkan peserta pelatihan untuk berpartisipasi dengan aktif
- Memberikan kesempatan untuk berlatih
- Memberikan *feedback* pada waktu yang tepat mengenai kinerja *trainee*
- Menyediakan beberapa cara penguatan sewaktu *trainee* sedang mempelajari
- Harus terstruktur dari tugas yang sederhana hingga yang kompleks
- Harus beradaptasi dengan masalah-masalah tertentu
- Mendorong perpindahan sesuatu yang positif dari pelatihan ke pekerjaan

Development menurut Noe et. al. (2008, p82) adalah akuisisi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang meningkatkan kemampuan karyawan untuk memenuhi perubahan dalam persyaratan kerja dan di klien dan tuntutan pelanggan. Pengertian lain dari *development* menurut Mathis dan Jackson (2003, p315) merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk menangani berbagai tugas dan mengolah kemampuan melebihi apa yang dibutuhkan oleh pekerjaan saat ini.

Development mengacu pada pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan, serta penilaian kepribadian dan bakat yang membantu karyawan untuk mempersiapkan masa depan (Noe et. al. 2008, p400).



Gambar 2.2 *The Strategic Training and Development Process*

Sumber: Noe et. al. (2008, p268)

2.3.4 *Performance Management*

Pengertian dari *performance management* adalah dimana seorang manajer memastikan bahwa aktivitas karyawannya dan hasil yang dikeluarkan sejalan dengan tujuan dari perusahaan menurut Noe et. al. (2008, p82).

Performance management berdasarkan Noe et. al. (2008, p346) adalah suatu proses dimana manajer memastikan aktifitas maupun hasil dari karyawan apakah sejalan dengan tujuan perusahaan atau tidak. Tujuan digunakannya *performance management* oleh perusahaan yakni:

1) Tujuan strategi

Pertama kali sistem *performance management* harus menghubungkan aktifitas karyawannya dengan tujuan perusahaan sehingga bila strategi perusahaan diterapkan maka sistem *feedback* yang akan memaksimalkan kelemahan karyawan dalam mencapai hasil. Untuk mencapai tujuan strategi sistem harus fleksibel karena pada saat tujuan dan strategi perusahaan

berubah maka hasil, kebiasaan maupun karakteristik karyawan biasanya membutuhkan perubahan juga.

2) Tujuan administrasi

Perusahaan menggunakan informasi dari *performance management* dalam banyak keputusan administrasi seperti halnya administrasi gaji maupun promosi.

3) Tujuan pengembangan

Tujuan ini menekankan pada mengembangkan karyawan agar efektif pada saat bekerja dimana pada saat karyawan tidak menunjukkan sesuatu yang seharusnya mereka lakukan pada *performance management* mencari cara untuk meningkatkan kemampuan mereka.

Menurut Noe et. al. (2008, p351) terdapat 5 kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi sistem *performance management*, yakni:

1) *Strategic Congruence* (keselarasan strategis)

Sejauh mana kinerja sistem *performance management* mendapatkan kinerja yang sesuai dengan strategi organisasi, tujuan, dan budaya.

2) *Validity* (validitas)

Sejauh mana pengukuran kinerja menilai semua aspek-aspek yang relevan dari kinerja pekerjaan.

3) *Reliability* (reliabilitas)

Konsistensi tolak ukur kinerja; tingkat tolak ukur kinerja yang bebas dari *random error*.

4) *Acceptability* (dapat diterima)

Sejauh mana ukuran kinerja dianggap memuaskan atau memadai bagi mereka yang menggunakannya.

5) *Specificity* (kekhususan)

Sejauh mana ukuran kinerja memberikan panduan yang detail bagi para karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana mereka dapat memenuhi harapan tersebut.

Konsep dari *performance management* berarti sesuatu yang sangat spesifik, dan terlalu sempit, terlalu banyak manajer. Mereka cenderung menyamakannya dengan *performance appraisal*, sesuatu yang dilakukan sekali setahun untuk mengidentifikasi dan membahas sesuatu dari pekerjaan yang berhubungan dengan kekuatan dan kelemahan individu ataupun kelompok kerja (Cascio, 2006, p328).

Menurut Dessler (2005, p310) *performance appraisal* adalah suatu evaluasi terhadap karyawan dalam keadaan sekarang maupun yang lalu berdasarkan standar performa yang dimiliki perusahaan. Selain itu menurut Noe et. al. (2008, p343) *performance appraisal* adalah suatu proses dimana organisasi mendapatkan informasi akan bagaimana karyawannya melakukan pekerjaan. Menurut Cascio (2006, p328) penilaian kerja mengasumsikan bahwa setiap karyawan memahami apa yang telah distandarkan dalam pekerjaan. Dalam penilaian kinerja, supervisor akan memberikan *feedback*, pengembangan dan insentif yang diperlukan oleh setiap karyawan untuk mengurangi-kekurangan dalam kinerja mereka. Sehingga, performa karyawan pun dapat terus ditingkatkan. Penilaian kinerja sangat penting untuk dilakukan oleh setiap organisasi karena dengan penilaian kinerja, tujuan organisasi dapat diterjemahkan ke dalam tujuan-tujuan spesifik karyawan melalui kinerja yang dikontribusikan. Tujuan dari *performance appraisal* menurut Cascio (2006, p333) yakni:

- 1) *Employment decision* : *performance appraisal* dapat menjadi kunci dalam membuat sistem *reward* dan *punishment* dalam perusahaan.

- 2) *Criteria in test validation* : hasil tes berhubungan dengan hasil *appraisal* dalam evaluasi dimana hasilnya digunakan dalam memprediksi performa dari pekerjaan.
- 3) *Employee feedback* : hasilnya dapat digunakan sebagai perantara untuk pengembangan karir.
- 4) *Objective for training program* : *performance appraisal* dapat digunakan dalam menetapkan tujuan dari program *training* berdasarkan kebutuhan karyawan yang telah diidentifikasi.
- 5) *Diagnosis of organizational problems* : dapat digunakan dalam mengidentifikasi kebutuhan *training*, pengetahuan, kemampuan, dan karakteristik lain dalam seleksi dan juga membedakan antara karyawan yang efektif maupun tidak.

Metode-metode menurut Mathis dan Jackson (2003, p351) yang digunakan dalam pengukuran kinerja yakni:

- 1) *Category rating methods*

- a) *Graphic rating scale*

Metode penilaian kinerja dengan menggunakan skala mengenai jumlah dan cakupan kinerja pada karyawan. Setiap karyawan akan diurutkan berdasarkan identifikasi nilai yang tertinggi yang menggambarkan kinerja mereka.

- b) *Checklist*

Suatu metode untuk mengukur kinerja karyawan yang terdiri dari daftar-daftar pekerjaan yang akan diperiksa atau dicek oleh penilai.

2) *Comparative methods*

a) *Ranking*

Pada metode ini, seluruh karyawan akan diurutkan mulai dari kinerja yang tertinggi sampai yang terendah.

b) *Forced distribution*

Merupakan metode pengukuran kinerja yang juga mengurutkan kinerja karyawan, yang menjelaskan persentase dari berbagai kategori-kategori kinerja karyawan.

3) *Narrative methods*

a) *Essay*

Metode pengukuran kinerja karyawan dimana manajer akan menulis *essay* singkat yang menggambarkan kinerja karyawan selama waktu tertentu.

b) *Critical incidents*

Metode pengukuran kinerja karyawan, dimana manajer harus mencantumkan aktivitas-aktivitas penting yang harus dikerjakan dan dihindari oleh karyawan selama waktu tertentu.

4) *Behavioral objective methods*

a) *Behaviorally anchored rating scales (BARS)*

BARS merupakan metode pengukuran kinerja yang menilai perilaku karyawan dan karakteristik-karakteristik yang dimilikinya, dimana yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan tersebut.

b) *Management by objectives (MBO)*

Metode yang digunakan oleh perusahaan untuk mengukur spesifikasi antara tujuan dan strategi-strategi yang digunakan karyawan tersebut dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama dengan manajernya dalam kurun waktu tertentu.

2.3.5 *Pay Structure, Incentives, and Benefits*

Menurut Milkovich & Newman (2005, p61) *pay structure* adalah susunan tingkat pembayaran dari perbedaan pekerjaan ataupun kemampuan terhadap suatu organisasi. Menurut Henry Simamora (2001, p490) insentif merupakan suplemen sekali waktu (*one time supplement*) terhadap gaji dasar yang diberikan atas dasar tenaga kerja yang lebih luas, termasuk karyawan biasa dan anggota serikat kerja. Sedangkan *benefits* adalah kebijakan pembayaran keuangan maupun bukan dimana karyawan menerima secara berkelanjutan dari perusahaan menurut Noe et. al. (2008, p82). Sistem pembayaran memiliki peranan penting dalam menerapkan strategi. Pertama, level tinggi dari pembayaran dan/atau manfaat relatif terhadap pesaing dapat memastikan bahwa perusahaan menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi, tapi ini mungkin memiliki dampak negatif terhadap biaya tenaga kerja perusahaan secara keseluruhan. Kedua, dengan mencoba membayar terhadap kinerja, perusahaan dapat memperoleh aktivitas yang spesifik dan tingkat kinerja dari karyawan (Noe et. al., 2008, p82).

Pengembangan yang aktual dari sebuah struktur pembayaran adalah suatu proses yang kompleks, tetapi ada aturan praktis yang dapat diikuti (Cascio 2006, p430):

- 1) Pekerjaan yang nilainya sama harus dikelompokkan ke dalam kelas pembayaran yang setara
- 2) Pekerjaan yang nilainya berbeda harus mendapatkan pembayaran yang berbeda pula
- 3) Harus ada kemajuan yang lancar dalam pengelompokan
- 4) Sistem yang baru harus sesuai secara realistis ke dalam alokasi pembayaran di sebuah perusahaan

- 5) Tingkat pembayaran harus sesuai untuk pola pembayaran dalam pasar tenaga kerja yang relevan

Menurut Noe et. al. (2008, p 493) dalam pengambilan keputusan terhadap kompensasi sangat penting untuk memperhitungkan perbandingan internal dan eksternal.

Menurut Byars dan Rue (2008, p244) ekuitas pembayaran menyangkut apakah karyawan percaya bahwa mereka sedang cukup dibayar. Ada beberapa dimensi ekuitas yang perlu dipertimbangkan dalam melihat ekuitas pembayaran, yaitu:

- 1) Ekuitas Internal, yaitu membandingkan pembayaran terhadap karyawan yang satu dengan yang lainnya di organisasi yang sama dalam pekerjaan yang dikerjakan oleh mereka
- 2) Ekuitas Eksternal, yaitu membandingkan pembayaran terhadap karyawan dalam suatu organisasi dengan karyawan di organisasi lain dalam hal pekerjaan yang sama
- 3) Ekuitas Individual, yaitu menanggapi pembayaran upah atas kontribusi individu yang berkaitan erat dengan pembayaran terhadap kinerja
- 4) Ekuitas Organisasi, yaitu menanggapi berapa keuntungan yang dibagi di dalam organisasi

2.3.6 *Labor and Employee Relations*

Perusahaan dapat memilih untuk memperlakukan karyawan sebagai aset yang membutuhkan investasi sumber daya atau sebagai beban harus diminimalkan. Mereka harus membuat pilihan tentang berapa banyak karyawan dapat dan harus berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, apa hak-hak karyawan, dan apa yang

menjadi tanggung jawab perusahaan adalah untuk mereka. Pendekatan perusahaan dalam pengambilan keputusan ini dapat mengakibatkan baik dalam pencapaian tujuan jangka pendek dan panjang maupun berhenti (Noe et. al. 2008, p83).

Katz dan Kochan dalam Noe et. al. (2008, p608) menunjukkan bahwa tenaga kerja dan pilihan manajemen pada tingkat strategis pada gilirannya mempengaruhi interaksi buruh-manajemen pada tingkat kedua, tingkat fungsional, di mana negosiasi kontrak dan pengorganisasian serikat terjadi, dan tingkat kerja akhir, arena di mana kontrak tersebut diadministrasikan.

Hubungan karyawan menurut Cascio (2006, p546) mencakup semua praktek-praktek yang menerapkan filosofi dan kebijakan organisasi sehubungan dengan pekerjaan.

2.4 *Job Insecurity*

Greenhalgh dan Rosenblatt (2002) mendefinisikan *job insecurity* sebagai ketidakberdayaan untuk mempertahankan kesinambungan yang diinginkan dalam kondisi kerja yang terancam (Suwandi dan Indriartoro 2003, p3).

Sementara Smithson dan Lewis (2000, p680) mengartikan *job insecurity* sebagai kondisi psikologis seseorang (karyawan) yang menunjukkan rasa bingung atau merasa tidak aman dikarenakan kondisi lingkungan yang berubah-ubah (*perceived impermanence*). Kondisi ini muncul karena banyaknya jenis pekerjaan yang sifatnya sesaat atau pekerjaan kontrak. Makin banyaknya jenis pekerjaan dengan durasi waktu yang mengalami *job insecurity* (Smithson & Lewis 2000, p681).

Menurut Salmon dan Heery (2000) dalam Bryson dan Harvey (2000, p5) karyawan di Negara maju pun mengalami rasa tidak aman yang makin meningkat karena ketidakadilan terhadap status kepegawaian mereka dan tingkat pendapatan yang makin tidak bisa diramalkan. Dengan berbagai perubahan yang terjadi dalam

organisasi, karyawan sangat mungkin terasa terancam, gelisah, dan tidak aman karena potensi perubahan untuk mempengaruhi kondisi kerja dan kelanjutan hubungan serta balas jasa yang diterimanya dari organisasi.

Pasewark dan Strawser (2001) menerangkan mengenai empat variabel pendahulu (*anteseden*), yang oleh Suwandi dan Indriantoro (2003) disebut prediktor, dari *job insecurity* berdasarkan hasil studi sebelumnya, yaitu: konflik peran (*role conflict*), ketidakjelasan peran (*role ambiguity*), perubahan organisasi (*organizational change*), dan pusat pengendalian (*locus of control*). Sedangkan konsekuensi dari *job insecurity* tersebut adalah komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan kepercayaan organisasi.

1) Konflik peran (*role conflict*)

Ketika seorang individu dihadapkan dengan ekspektasi peran yang berlainan, hasilnya adalah konflik peran (*role conflict*). Konflik ini muncul ketika seorang individu menemukan bahwa untuk memenuhi syarat satu peran dapat membuatnya lebih sulit untuk memenuhi peran lain. Pada tingkat ekstrem, hal ini dapat meliputi situasi-situasi dimana dua atau lebih ekspektasi peran saling bertentangan (Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge 2008, p364).

2) Ketidakjelasan peran (*role ambiguity*)

Ketidakjelasan tugas, wewenang, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan (Jerald Greenberg & Robert A. Baron 2007, p124).

3) Perubahan organisasi (*organizational change*)

Merupakan berbagai kejadian yang secara potensial dapat mempengaruhi sikap dan persepsi karyawan sehingga dapat menyebabkan perubahan yang signifikan dalam organisasi. Kejadian-kejadian tersebut antara lain meliputi merger, perampingan (*downsizing*), re-organisasi, teknologi baru, dan pergantian manajemen (Greenhalgh dan Rosenblatt 2002).

4) Pusat pengendalian (*locus of control*)

Pusat pengendalian merupakan tingkat dimana individu yakin bahwa mereka adalah penentu nasib mereka sendiri. Internal (*internals*) adalah individu yang yakin bahwa mereka merupakan pemegang kendali atas apapun yang terjadi pada diri mereka. Eksternal (*externals*) adalah individu yang yakin bahwa apapun yang terjadi pada diri mereka dikendalikan oleh ketentuan luar seperti keberuntungan atau kesempatan. Lokus kendali merupakan suatu indikator evaluasi inti diri karena individu yang berpikir bahwa mereka kurang memiliki kendali atas hidup mereka cenderung kurang memiliki kepercayaan diri (Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge 2008, p138).

5) Komitmen organisasi (*organizational commitment*)

Komitmen organisasi menurut Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (2008, p100) adalah tingkat sampai mana seseorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Komitmen organisasi menurut Jerald Greenberg dan Robert A. Baron (2003, p124) merupakan tingkat kekerapan identifikasi dan keterikatan individu terhadap organisasi yang dimasukinya, dimana karakteristik komitmen organisasional antara lain adalah loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi, kesesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi (*goal congruence*), dan keinginan untuk menjadi anggota organisasi.

Karena hubungan kepuasan kerja dan keinginan berpindah hanya menerangkan sebagian kecil varian, maka jelas model proses *turnover* karyawan harus menggunakan variabel lain di luar kepuasan kerja sebagai satu-satunya variabel penjelas. Sebagai bentuk perilaku, komitmen organisasional dapat

dibedakan dari kepuasan kerja. Komitmen mengacu pada respon emosional (*affective*) individu kepada keseluruhan organisasi, sedangkan kepuasan mengarah pada respon emosional atas aspek khusus dari pekerjaan (Mobley 2000).

Menurut Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (2008, p101) ada tiga komponen yang mempengaruhi komitmen organisasi, sehingga karyawan memilih tetap atau meninggalkan organisasi berdasar norma yang dimilikinya. Tiga komponen tersebut adalah:

- a. Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
- b. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) adalah nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang karyawan mungkin berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena ia dibayar tinggi dan merasa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarganya.
- c. Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

Satu penelitian menemukan bahwa komitmen afektif adalah prediksi berbagai hasil (persepsi karakteristik tugas, kepuasan karir, niat untuk pergi) dalam 72 persen kasus, dibandingkan dengan hanya 36 persen untuk komitmen normatif dan 7 persen untuk komitmen berkelanjutan. Hasil-hasil yang lemah untuk komitmen berkelanjutan adalah masuk akal karena hal ini sebenarnya bukan merupakan sebuah komitmen yang kuat. Dibandingkan dengan kesetiaan (komitmen afektif) atau kewajiban (komitmen normatif) untuk seorang pemberi kerja, sebuah komitmen berkelanjutan mendeskripsikan seorang karyawan yang

terikat dengan seorang pemberi kerja hanya karena tidak ada hal lain yang lebih baik.

Konsep komitmen mungkin tidak begitu penting bagi pemberi kerja dan karyawan bila dibandingkan dengan masa sebelumnya. Kontrak kesetiaan tak tertulis antara karyawan dan pemberi kerja yang 30 tahun lalu ada kini telah sangat berbeda, dan pemikiran karyawan yang tinggal dengan satu organisasi untuk sebagian besar karir mereka telah menjadi semakin kuno. Begitupun, ukuran-ukuran keterikatan karyawan perusahaan, seperti komitmen, merupakan hal yang problematik untuk hubungan pekerjaan baru. Ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi sebagai sikap yang berkaitan dengan pekerjaan bila dibandingkan dengan sebelumnya mungkin tidak begitu penting. Di tempat tersebut, kita mungkin mengharapkan sesuatu yang sama dengan komitmen pekerjaan untuk menjadi sebuah variabel yang lebih relevan karena hal ini mencerminkan angkatan kerja yang berubah-ubah dengan lebih baik pada zaman sekarang.

6) Kepuasan kerja (*job satisfaction*)

Kepuasan kerja adalah sikap yang paling berpengaruh terhadap *turnover*. Hasil studi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dengan proses kognisi menarik diri (*pre-withdrawal cognition*), intense untuk pergi dan tindakan nyata berupa *turnover* (Kinicki, McKee-Ryan, Schriesheim & Carson, 2002) dalam Mueller (2003, p2).

Menurut Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (2008, p40) kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang

pekerjaan. Keyakinan bahwa karyawan yang merasa puas jauh lebih produktif bila dibandingkan dengan karyawan yang tidak puas telah menjadi prinsip dasar di antara para manajer selama bertahun-tahun.

Menurut Malayu S, P, Hasibuan (2007, p202) kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi antara dalam dan luar pekerjaan.

a. Kepuasan kerja dalam pekerjaan

Kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

b. Kepuasan di luar pekerjaan

Kepuasan kerja karyawan yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasaannya di luar pekerjaan lebih mempersoalkan balas jasa daripada pelaksanaan tugas-tugasnya.

c. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan

Kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang lebih

menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaannya akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak.

Tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasaannya. Indikator kepuasan kerja hanya diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover* kecil maka secara relatif kepuasan kerja karyawan baik. Sebaliknya jika kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover* karyawan besar maka kepuasan kerja di perusahaan kurang.

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi faktor-faktor berikut (Malayu S, P, Hasibuan, 2007, p202):

- Balas jasa yang adil dan layak
- Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
- Berat ringannya pekerjaan
- Suasana dan lingkungan pekerjaan
- Peralatan yang menunjang pelaksanaan tugas
- Sikap pemimpin dalam kepemimpinannya
- Sikap pekerjaan monoton atau tidak

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa karyawan dengan kepuasan kerja akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya dan tidak berusaha mengevaluasi alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya karyawan yang merasa tidak puas dalam pekerjaannya cenderung mempunyai pikiran untuk keluar, mengevaluasi alternatif pekerjaan lain, dan berkeinginan untuk keluar karena berharap menemukan pekerjaan yang lebih memuaskan.

7) Kepercayaan organisasi

Merupakan gambaran umum dari kemampuan yang diperlihatkan oleh karyawannya (Steers, 2000). Kepercayaan organisasi, jika komitmen organisasi menekankan bagaimana tingkat loyalitas karyawan, maka kepercayaan organisasi menunjukkan bahwa karyawan merasa percaya terhadap perusahaan dan juga manajemennya, sehingga karyawan tersebut merasa komitmennya telah dipenuhi.

Jika tidak tercapai, maka karyawan akan merasa gagal dan diabaikan atas peran dan hasil yang telah dicapai oleh karyawan tersebut. Namun jika perusahaan memenuhi komitmennya terhadap karyawan, maka antara kedua belah pihak sama-sama tercapai kepuasan dalam bentuk komitmen dan kepercayaan.

Pasewark dan Strawser (2001) menguji model *turnover* dengan menggunakan model konstruk kepercayaan organisasional. Variabel ini ditemukan hanya mempengaruhi keinginan berpindah secara tidak langsung melalui komitmen (Suwandi dan Indriartoro 2003, p6).

2.5 *Turnover*

Menurut Mobley (1982) *turnover* adalah berhentinya suatu individu di dalam suatu perusahaan dimana menerima suatu kompensasi keuangan dari perusahaan tersebut. Selain itu menurut Prince (2001) *turnover* adalah pergerakan dari karyawan suatu perusahaan atau keanggotaannya melewati batas-batas perusahaan. Pengertian lain *turnover* adalah segala pelepasan secara permanen dari sesuatu melewati batas-batas perusahaan menurut Cascio (2006, p54). Sedangkan *turnover* menurut Mathis dan Jackson (2003, p78) adalah suatu proses dimana karyawan meninggalkan perusahaan dan harus digantikan.

Dalam menghitung persentase dari tingkat *turnover* menurut Mathis dan Jackson (2003, 89) dapat melalui cara:

$$\frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Jumlah karyawan per bulan}} \times 100\%$$

Selain metode tersebut terdapat metode lain menurut Bohlander dan Snell (2004, 178) dalam menghitung tingkat *turnover*, yakni:

$$\frac{S - US}{M} \times 100 = T$$

S = *avoidable separation* yakni pemisahan karyawan yang dapat dihindari

US = *unavoidable separation* yakni pemisahan karyawan yang tidak dapat dihindari seperti kehamilan, meningkatkan pendidikan, kematian, hingga pernikahan

M = *midmonth* yakni jumlah karyawan pada pertengahan bulan

T = *turnover rate* yakni tingkat karyawan yang keluar

Pada dasarnya *turnover* menurut Mathis dan Jackson (2003, p78) terbagi atas dua yakni:

1) *Involuntary turnover*

Menurut Mathis dan Jackson (2003, p78) adalah pembatalan karena performa yang jelek ataupun pelanggaran peraturan kerja. Sedangkan menurut Noe et. al. (2006, p427) *involuntary turnover* adalah *turnover* yang diajukan oleh perusahaan, contoh *involuntary turnover* adalah pelanggaran disiplin ataupun performa yang jelek.

2) *Voluntary turnover*

Menurut Mathis dan Jackson (2003, p78) *voluntary turnover* adalah karyawan meninggalkan perusahaan yang disebabkan oleh pilihannya. Selain itu

pengertian *voluntary turnover* menurut Noe et. al. (2006, p427) ialah yang diajukan oleh karyawan. Contohnya: pensiun dan mendapatkan karir baru.

Untuk mengurangi tingginya *turnover* di perusahaan dapat melakukan beberapa cara menurut Jones (2002, p220), yakni:

- 1) Pemilihan karyawan, hal ini menekankan pada perekrutan orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat sehingga karyawan akan bekerja sesuai dengan tempatnya.
- 2) Motivasi dan moral, semua karyawan membutuhkan untuk dimotivasi dan peranan manajer adalah untuk memastikan bahwa karyawannya senang. Untuk itu dapat dicapai dengan beberapa cara berdasarkan kebutuhannya seperti perlakuan yang adil, kompensasi yang baik, prospek dari promosi, pujian yang bersifat personal, penilaian kinerja karyawan, hingga program pengembangan karyawan.

2.5.1 *Turnover Intention*

Arti *intention* adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela. Dapat didefinisikan bahwa *turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri (Zeffane, 2003, p24).

Menurut Zeffane (2003, p27) ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap terjadinya *turnover*, diantaranya adalah faktor eksternal, yakni pasar tenaga kerja, faktor institusi yakni kondisi ruang kerja, upah, ketrampilan kerja, dan supervisi, karakteristik personal dari karyawan seperti intelegensi, sikap, masa lalu, jenis kelamin, minat, umur, dan lama bekerja serta reaksi individu terhadap pekerjaannya.

Menurut Mobley (2000) dalam Muchinsky (2003, p85) tentang *employee turnover*, terdapat hubungan antara kepuasan dan berhenti bekerja. Hubungan itu dimulai dari adanya pikiran untuk berhenti bekerja (*thinking of quitting*), usaha-usaha untuk mencari pekerjaan baru, berintensi untuk berhenti bekerja atau tetap bertahan dan yang terakhir adalah memutuskan untuk berhenti bekerja. Menurut Mobley, perasaan tidak puas akan memicu rencana untuk berhenti bekerja, yang kemudian akan mengarahkan pada usaha mencari pekerjaan baru. Namun model Mobley yang membahas mengenai turnover ini harus memperhatikan *setting* ekonomi yang sedang terjadi. Jika perekonomian dalam kondisi baik sehingga pengangguran rendah, maka karyawan akan lebih memperlakukan kepuasan kerja dibanding jika perekonomian buruk dan pengangguran melimpah.

Sedangkan *turnover intention* menurut Cornell dan Tuttle (1986) adalah perasaan seseorang akan kemungkinan untuk bertahan ataupun meninggalkan perusahaan. Besar tidaknya tingkat *turnover* berpengaruh terhadap moral, produktivitas, reputasi, dan keberadaan dari pada perusahaan (Hinkin dan Tracey, 2000).

Perusahaan yang memiliki angka *turnover* yang tinggi mengindikasikan bahwa karyawan tidak betah bekerja di perusahaan tersebut. Jika dilihat dari segi ekonomi tentu perusahaan akan mengeluarkan *cost* yang cukup besar karena perusahaan sering melakukan rekrutmen yang biayanya sangat tinggi, pelatihan dan mengurus tenaga serta biaya dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi suasana kerja menjadi kurang menyenangkan. Selain itu, adanya *turnover* menurut Dalton & Todor (2000) dalam Feinstein & Harrah (2002, p4) dapat mengganggu proses komunikasi, produktivitas serta menurunkan kepuasan kerja bagi karyawan yang masih bertahan.

Organisasi selalu berusaha mencari cara menurunkan tingkat perputaran

karyawan, terutama *dysfunctional turnover* yang menimbulkan berbagai potensi biaya seperti biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, serta biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. Walaupun pada kasus tertentu perputaran kerja terutama terdiri dari karyawan dengan kinerja rendah tetapi tingkat perpindahan kerja karyawan yang terlalu tinggi mengakibatkan biaya yang ditanggung organisasi jauh lebih tinggi dibanding kesempatan memperoleh peningkatan kinerja dari karyawan baru (Hollenbeck & Williams, 2001) dalam Suwandi dan Indriartoro (2003, p3).

Berbagai studi telah menunjukkan bahwa keinginan berpindah merupakan variabel yang paling berhubungan dan lebih banyak menerangkan varians perilaku *turnover*. Tingkat *turnover* adalah kriteria yang cukup baik untuk mengukur stabilitas yang terjadi di organisasi tersebut, dan juga bisa mencerminkan kinerja dari organisasi menurut Mobley (2000) dalam Muchinsky, (2003, p325).

Perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindari disebabkan karena alasan-alasan: upah yang lebih baik di tempat lain, kondisi kerja yang lebih baik di organisasi lain, masalah dengan kepemimpinan/administrasi yang ada, serta adanya organisasi lain yang lebih baik. Sedangkan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindari disebabkan oleh alasan-alasan: pindah ke daerah lain karena mengikuti pasangan, perubahan arah karir individu, harus tinggal di rumah untuk menjaga pasangan/anak, dan kehamilan dalam Suwandi & Indriartoro (2003, p4).

Tindakan penarikan diri menurut Abelson (2000) dalam Suwandi & Indriartoro (2003, p4) terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Menurut Marvin (1994, <http://www.restaurantdoctor.com/articles/whygo.html>) ada beberapa sebab karyawan keluar yakni:

- 1) *Lack of recognition or reward*, hal utama dari pekerja adalah karyawan ingin dihargai karena pekerjaan mereka ataupun apa yang mereka lakukan.
- 2) *Lack of teamwork*, perilaku individual dengan hanya memikirkan agendanya saja hanya akan membahayakan keefektifan kerjasama.
- 3) *Incompatible management style*, karyawan yang memiliki daya adaptasi yang rendah terhadap gaya manajemen akan membuatnya menjadi hambatan.
- 4) *Ongoing conflict*, konflik personal antar seseorang adalah normal namun yang tidak normal adalah konflik tersebut berkelanjutan.
- 5) *Quality of life issues*, kualitas hidup menjadi sangat penting bagi pekerja melebihi uang.
- 6) *Stress*, pada saat pekerja merasa kelebihan beban dan lepas kendali yang merupakan hasil dari stres maka produktivitas dan tanggung jawabnya akan berkurang.
- 7) *Lack of training*, gagal dalam melatih karyawan menentukan keamanan pribadi dan mengantarkan pesan bahwa saya bukan bagian penting dalam kesuksesan perusahaan.
- 8) *Personal reasons*, beberapa alasan pribadi adalah pindah tempat tinggal, peningkatan pendidikan, pensiun, hingga ingin lebih dekat dengan keluarga merupakan salah satunya.

2.5.2 Cost of Turnover

Pada umumnya *cost of turnover* menurut Mathis & Jackson (2003, p91) terbagi atas:

- a) *Hiring cost* adalah biaya yang dikeluarkan pada saat penerimaan karyawan termasuk biaya iklan dalam perekrutan, pencarian, wawancara, gaji karyawan, waktu karyawan, serah-terima karyawan, penempatan karyawan, tes karyawan, tes kesehatan karyawan, dan lain sebagainya.
- b) *Training cost*, biaya yang dikeluarkan perusahaan pada saat melatih karyawan di antaranya adalah waktu staf bagian pelatihan, bahan pelatihan, dan lain sebagainya.
- c) *Productivity cost*, adalah biaya yang dikeluarkan karena kehilangan produktivitas akibat hilangnya waktu dari masa transisi pada karyawan baru, contohnya adalah hilangnya hubungan dengan konsumen, dan belum biasanya pada produk ataupun sistem pada perusahaan.
- d) *Separation cost*, termasuk staf SDM dan waktu supervisor dan gaji untuk mencegah pemisahan, waktu *exit interview*, biaya pengangguran, biaya hukum untuk pemisahan, dll.

2.6 Kajian Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan

Berikut ini adalah hasil-hasil penelitian terdahulu yang dipandang relevan dengan penelitian sebagai berikut:

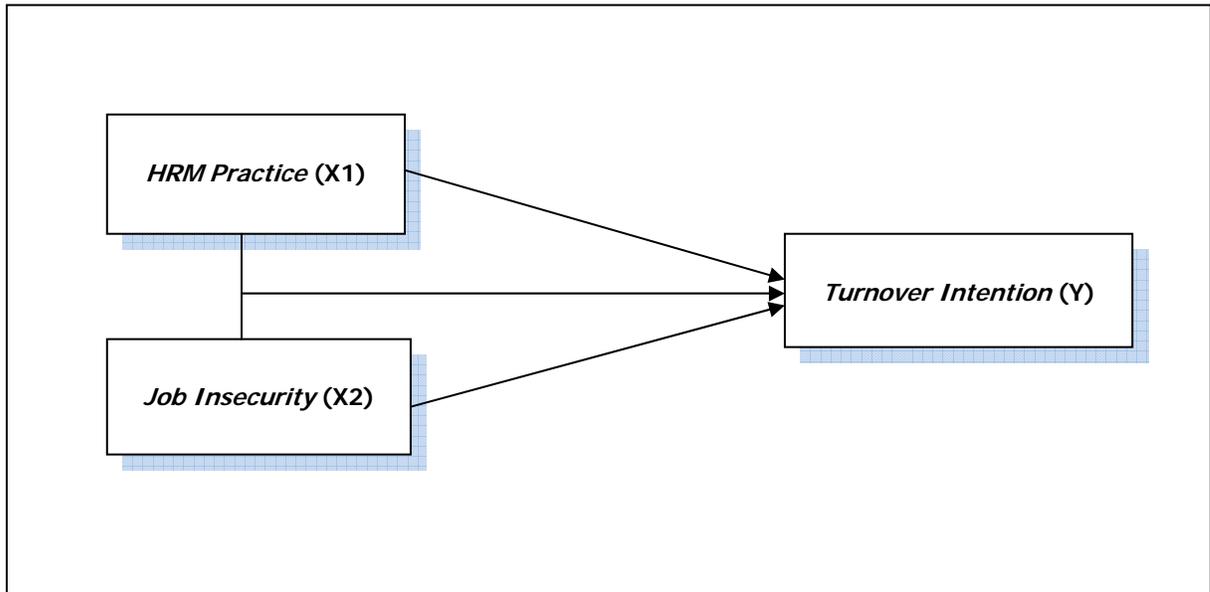
1. Ameen, Elsie C, Jackson, Cynthia, Pasewark, William R, Strawser, Jerry R. (1995) hasil penelitian tentang "*An empirical investigation of the antecedents and consequences of job insecurity on the turnover intentions of academic accountants*" ditemukan bahwa berdasarkan studi pada efek *job insecurity*, riwayat potensi dari *job insecurity*, dan konsekuensi potensial dari *job insecurity* dari niat akuntan akademik untuk mencari pekerjaan alternatif. *Path analysis* menunjukkan bahwa *turnover intention* dari fakultas akuntansi secara langsung dipengaruhi oleh komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan ketidakamanan kerja

(*job insecurity*). Selain itu, tampak bahwa peran ganda memiliki pengaruh tidak langsung yang relatif penting pada *turnover intention* fakultas. Hasil ini menunjukkan bahwa pengatur departemen yang ingin mengurangi keinginan berpindah dari fakultas mereka harus mengambil langkah-langkah yang tepat untuk:

- meningkatkan tingkat komitmen organisasi dan kepuasan kerja fakultas mereka
- menurunkan tingkat ketidakjelasan peran dan ketidakamanan kerja yang diselenggarakan oleh fakultas

2. Jack K. Ito dan Celeste M. Brotheridge (2006) hasil penelitian tentang "*Exploring the predictors and consequences of job insecurity's components*" menunjukkan bahwa dalam mendukung penanganan *job security* dan ketegangan kehilangan pekerjaan sebagai variabel terpisah, penelitian ini menunjukkan bahwa orang harus memikirkan bagaimana untuk mengurangi efek negatif dari kurangnya *job security* dan ketegangan kehilangan pekerjaan. Hal ini sangat penting karena ketegangan kehilangan pekerjaan berkaitan dengan psikologis negatif dan gejala fisiologis. Pada era perubahan lingkungan yang cepat ini, orang yang merasa memiliki kesempatan ekstra-organisasi yang terbatas tampaknya sangat rentan. Praktek manajemen sumber daya manusia yang meningkatkan mobilitas karyawan dapat membantu untuk mengelola rasa ketergantungan.

2.7 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran

Sumber: Penulis