

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

SDM dapat juga disebut sebagai personil. Tenaga kerja, pekerja, karyawan, potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya, atau potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal non material dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi, (Nawawi, 2012).

Definisi-definisi manajemen sumber daya manusia menurut para ahli yaitu:

- 1) Menurut Mathis & Jackson (2012:5) dan Hasibuan (2012:23), manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.
- 2) Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan wright (2008:4), manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah kebijakan, praktek, dan sistem yang mempengaruhi kebiasaan, sikap, dan performa seorang karyawan.
- 3) Menurut Bohlander dan Snell (2010:4) manajemen sumber daya manusia (MSDM) 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.

- 4) Menurut Cushway (2002:4-6), manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bagian dari proses organisasi dalam mencapai tujuan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat dilihat adanya persamaan antara definisi Mathis & Jackson (2012:5) dan Hasibuan (2012:23), Bohlander dan Snell (2010:4) serta Cushway (2002:4-6) bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu yang digunakan untuk mengatur orang atau karyawan sesuai dengan tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) wajib diterapkan di perusahaan besar maupun perusahaan kecil untuk membuat perusahaan tersebut dapat terus berkembang karena keberhasilan suatu organisasi itu juga bergantung pada karyawan di dalam organisasi tersebut.

2.1.1 Peranan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Hasibuan (2005 :

34) antara lain :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.

6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.1.2 Fungsi Manajemen sumber daya manusia

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia:

a. *Recruitment*

Rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutup kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian (Simamora, 2001:212). Menurut Andrew (dalam Mangkunegara, 2005:2), rekrutmen adalah tindakan atau proses dari suatu usaha organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai untuk tujuan organisasi. Menurut Noe et al. (2000) rekrutmen didefinisikan sebagai pelaksanaan atau aktifitas organisasi awal dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan mencari tenaga kerja yang potensial. Jadi rekrutmen adalah proses untuk mencari karyawan yang memiliki keahlian, motivasi, dan pengetahuan yang dibutuhkan perusahaan. Dalam proses rekrutmen ini perusahaan akan menerima pelamar-pelamar yang melamar di perusahaan mereka sebanyak mungkin, karena dengan begitu mereka atau pihak perusahaan akan memiliki banyak pilihan agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan supaya mereka dapat menyaring calon karyawan yang bermutu handal.

b. *Selection*

Sesudah melakukan rekrutmen tahap kedua adalah melakukan seleksi. Seleksi menurut para ahli:

- 1) Menurut Justine T.Sirait, 2006:69 (dalam Tita Roslita), seleksi adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi untuk dapat mengambil keputusan tentang siapa-siapa dari calon pegawai yang paling tepat (memenuhi syarat) untuk bisa diterima menjadi pegawai dan siapa-siapa yang seharusnya ditolak.
- 2) Seleksi menurut Henry Simamora (2004:202), adalah proses pemilihan dari sekelompok pelamar, orang atau orang-orang yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada pada saat ini yang dilakukan oleh perusahaan.
- 3) Menurut Sondang P.Siagaan (2006:131), seleksi adalah proses yang terdiri dari berbagai spesifikasi, yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima atau pelamar mana yang akan ditolak.
- 4) Menurut Casio (1992) yang dialihbahasakan oleh Amrwansyah dan Muharam (2000:53), seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari kelompok pelamar yang paling cocok dan paling memenuhi syarat untuk jabatan dan posisi tertentu.

Dapat disimpulkan definisi seleksi dari para ahli di atas adalah sebuah proses untuk memilih pelamar atau calon karyawan mana yang paling memenuhi syarat untuk posisi jabatan tertentu di perusahaan itu. teknik seleksi yang biasa dilakukan di perusahaan seperti:

- Interview
- Tes psikologi
- Tes mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan
- Biodata
- Referensi

c. *Training and developing*

Tahap ketiga ini terjadi bila calon karyawan sudah diterima untuk bekerja di perusahaan. Training dan pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan bertujuan untuk melatih karyawan dan membiasakan karyawan baru tersebut dalam menjalankan tugas-tugasnya. Dalam proses tersebut karyawan baru akan diberikan baik itu materi teori maupun praktek kerja lapangan (Bohlander dan Snell 2010:151).

d. *Performance appraisal*

Proses ini haruslah dibantu dan didukung 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 didasarkan kepada kinerja atau *performance appraisal* (Bohlander dan Snell 2010:151).

e. *Compensation management*

Tahap terakhir adalah proses pemberian kompensasi bagi karyawan di dalam perusahaan. Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dapat bersifat financial berupa

uang dan non-financial bukan berupa uang tetapi tantangan dalam pekerjaan yang mereka lakukan.

2.2 Pengertian Person-organization fit (P-O Fit)

Definisi-definisi *Person-Organization Fit* (P-O Fit) menurut para ahli:

1. Dalam Guntur Mahardika, 2006 (Kristof, 1996; Netemeyer et al., 1999; Vancouver et al., 1994) mendefinisikan P-O Fit (*Person-organization fit*) secara luas sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dan nilai-nilai individu.
2. Dalam Rahmiati, 2007 (Handler, 2004) mendefinisikan P-O Fit (*Person-organization fit*) sebagai kesesuaian antara keyakinan dan nilai-nilai individu dengan budaya organisasi.
3. Dalam Guntur Mahardika, 2006 (Schneider, Goldstein, & Smith, 1995) P-O Fit didasarkan pada asumsi keinginan individu untuk memelihara kesesuaian mereka dengan nilai-nilai organisasi.
4. Dalam Rahmiati, 2007 (Chatman, 1989) *Person-organization fit* (P-O Fit) diartikan sebagai kesesuaian nilai.
5. Dalam Rahmiati, 2007 (Bowen et al, 1991) P-O Fit diartikan sebagai kesesuaian antara kepribadian individu dengan karakteristik organisasi.

Menurut definisi yang diterima secara luas dari Kristof-Brown et al. (2005), ada tiga komponen untuk P-O fit; yang pertama adalah kesesuaian kepribadian karyawan dengan karakteristik organisasi, yang kedua adalah kesesuaian tujuan antara karyawan dan organisasi, dan yang ketiga adalah konsistensi antara nilai-nilai karyawan dan budaya organisasi. Westerman dan Cyr (2004) menggambarkan PO Fit sebagai bangunan multidimensional yang terdiri dari tiga jenis yaitu: nilai-nilai, kepribadian, dan lingkungan kerja.

Dalam PO Fit kesesuaian antara karyawan dengan organisasi sangat ditekankan (Barrick, & Stevens, 2005). Ada dua bentuk POF (Muchinsky dan Monahan, 1987 dalam Kristof, 1996);

- Bentuk pertama, *supplementary fit* terjadi jika seseorang ‘melengkapi, menarik dan memiliki karakteristik yang berbeda dengan individu lain’ di dalam lingkungan (Kristof).
- Bentuk kedua, *complementary fit* yaitu terjadi jika karakteristik seseorang menciptakan lingkungan atau menambah sesuatu yang kurang dalam lingkungan tersebut (Kristof).

Berdasarkan asalnya, POF juga dapat dibedakan menjadi *need-supplies* dan *demand-abilities*. *Need supplies perspective*, POF terjadi jika organisasi mampu memuaskan kebutuhan, keinginan dan preferensi individu. Sebaliknya berdasarkan perspektif *demand-abilities* menyatakan bahwa kesesuaian itu terjadi jika individu dapat memenuhi permintaan organisasi, (Siska Kristin Sugianto, Armanu Thoyib & Noermijati, 2012:3). Sekiguchi, 2004 mengidentifikasi 4 ukuran kesesuaian P-O Fit yang digunakan, yaitu:

1. Kesesuaian nilai (*value congruence*), adalah kesesuaian antara nilai intrinsik individu dengan organisasi (Boxx, Odom, & Dunn, 1991; Chatman, 1989, 1991; Judge & Bretz, 1992; Posner, 1992 pada Sekiguchi, 2004).

Menurut pendapat Robbins (2008,160:162) menyatakan bahwa menghubungkan kepribadian dan nilai seorang individu didasarkan pada kesesuaian antara karakteristik kepribadian seorang individu dengan organisasi, dan dalam pembahasan kesesuaian individu-organisasi disana mengatakan kesesuaian itu harus disepadankan individu dengan organisasi serta dengan pekerjaan.

2. Kesesuaian tujuan (*goal congruence*), adalah kesesuaian antara tujuan individu dengan organisasi dalam hal ini adalah pemimpin dan rekan sekerja (Sekiguchi, 2004; Vancouver , Vancouver-Schmitt, 1991).

Menurut Agung Pratapa (2009) dalam buku *“The Art of Controlling People”* membahas tentang kesesuaian tujuan. Disana mengatakan bahwa organisasi memiliki tujuan tertentu. Begitu pula orang-orang yang ada dalam organisasi juga memiliki tujuan tertentu. Bisa dibayangkan, apabila tujuan organisasi dan tujuan individu saling bertentangan, kecil kemungkinannya tujuan-tujuan berbeda itu bisa tercapai. *Goal congruence* atau kesesuaian tujuan yaitu suatu keadaan dimana tujuan individu sesuai (*congruent*) dengan tujuan organisasi.

3. Pemenuhan kebutuhan karyawan (*employee need fulfillment*) merupakan kesesuaian antara kebutuhan-kebutuhan karyawan dan kekuatan yang terdapat dalam lingkungan kerja dengan sistem dan struktur organisasi (Cable & Judge, 1994; Turban & Keon, 1994).

Lingkungan kerja yang dimaksud disini menurut Alex S. Nitisemito (2002) adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sehari-hari, misalnya penerangan, suhu udara, ruang gerak, keamanan, kebersihan, dan lain-lain.

4. Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (*culture personality congruence*) adalah kesesuaian antara kepribadian (non nilai) dari setiap individu dan iklim atau kultur organisasi (Bowen, Ledroff & Nathan, 1991).

Maksud kultur/budaya organisasi menurut Wirawan (2007:10) adalah norma, nilai-nilai, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen dan mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi-definisi P-O Fit (*Person-organization fit*) di atas, P-O Fit dapat disimpulkan sebagai kesesuaian nilai antara individu dengan organisasi juga karakteristik individu dengan organisasi. Kesimpulan tersebut dikarenakan adanya persamaan definisi dalam Guntur Mahardika, 2006 (Kristof, 1996; Netemeyer et al., 1999; Vancouceret al., 1994), dalam Rahmiati, 2007 (Handler, 2004), dalam Guntur Mahardika, 2006 (Schneider, Goldstein, & Smith, 1995), dalam Rahmiati, 2007 (Chatman, 1989), dan juga dalam Rahmiati, 2007 (Bowen et al, 1991). Karakter individu di P-O Fit juga diperhatikan dalam penempatan karyawan di suatu organisasi, misalnya bila seorang karyawan akan dipindahkan dari kantor cabang ke kantor pusat maka si karyawan tersebut akan dinilai karakternya. Apakah karakter orang atau karyawan tersebut dapat cocok dengan rekan-rekan sekerjanya nanti di kantor pusat. Hal ini diperlukan guna menghindari terjadinya lingkungan kerja yang tidak produktif dan untuk membuat lingkungan kantor lebih nyaman dalam bekerja.

2.2.1 Kriteria dan Alat Untuk Menilai *Person-organization fit* (P-O Fit)

Teknik yang dapat digunakan untuk menilai person-organization fit harus memenuhi kriteria komprehensif, memiliki ukuran yang seimbang dalam mengukur individu dan organisasi, bebas dari kesalahan sistematis dan unsistematis, serta mendukung pengembangan teori (Karl-en dan Graves, 1994). Adapun teknik yang dapat digunakan tersebut meliputi:

1) Wawancara (*Interview*)

Kesesuaian antara individu dan organisasi pada dasarnya dapat dinilai dari wawancara. Bentuk wawancara yang bisa digunakan adalah wawancara yang tidak terstruktur dan wawancara terstruktur (Rahmiati,2007:6). Namun penggunaan teknik wawancara, yang tidak terstruktur memiliki berbagai kelemahan, antara lain:

- Wawancara tidak terstruktur tidak bisa menjadi sebuah ukuran yang komperhensif terhadap individu dan organisasi, hal ini dikarenakan pewawancara sulit untuk mengetahui nilai dan keinginan pelamar yang relevan, serta apa diinginkan oleh organisasi dalam konteks lingkungan yang lebih luas, sehingga sering menggunakan *feeling* untuk menentukan orang yang cocok dengan organisasi (Rahmiati,2007:6).
- Pewawancara memandang diri mereka sebagai anggota organisasi yang sukses, sehingga mengasumsikan para pelamar-yang sama dengan mereka akan memiliki nilai-nilai yang diperlukan untuk kesuksesan organisasi (Rahmiati,2007:6).
- Kemungkinan terdapatnya kesalahan sistematik karena pelamar menggunakan taktik-taktik tertentu untuk menciptakan kesan positif bagi manajemen (Rahmiati,2007:6).
- Kebebasan untuk menentukan rancangan dan alur wawancara menciptakan ketidakkonsistenan baik didalam maupun antar wawancara, sehingga mengurangi reliabilitas penilaian (Rahmiati,2007:6).

Untuk menghindari masalah di atas lebih dianjurkan wawancara menggunakan wawancara terstruktur karena dengan begitu wawancara dapat mengetahui dengan pasti informasi apa saja yang ingin diperoleh. Teknik-teknik untuk menghilangkan kesalahan sistematik yang disebabkan oleh kebohongan dan tanggapan yang diberikan yaitu:

2) Pengukuran karakteristik kepribadian (*Personality Measures*)

Sebelum menggunakan ukuran ini untuk menilai kesesuaian individu dan organisasi terlebih dahulu dilakukan analisis terhadap lingkungan organisasi, kemudian baru dilakukan identifikasi terhadap karakteristik pribadi yang berkaitan dengan kesuksesan (Rahmiati,2007:7). Namun penggunaan karakteristik pribadi sebagai ukuran tidak memenuhi kriteria ukuran yang seimbang, dan agar bebas dari kesalahan sistematik, reliabilitas skala kepribadian tergantung pada jumlah skala yang tersedia (Rahmiati,2007:7).

3) Skala pemaksaan pilihan (*Force-choice scales*)

Penggunaan teknik ini dilakukan dengan mengembangkan sekumpulan pernyataan yang mungkin mencerminkan karakteristik organisasi, kemudian sejumlah sampel dari anggota organisasi menentukan setiap pernyataan yang diinginkan dan merupakan ciri dari organisasi yang bersangkutan, lalu item skala dibangun berdasarkan pernyataan tersebut (Rahmiati,2007:7). Biasanya setiap item skala terdiri dari empat pernyataan yang sama-sama baik, tetapi dua dari pernyataan tersebut mencerminkan karakteristik organisasi dan dua lainnya tidak (Rahmiati, 2007:7). Pelamar di instruksikan untuk memilih dua item yang paling diinginkan dalam sebuah situasi kerja,tingkat kesesuaian individu dan organisasi dinilai berdasarkan pilihan pelamar terhadap karakteristik yang berhubungan dengan organisasi (Rahmiati 2007:7).

4) Metode Q (*Q Methodology*)

Metode ini dilakukan dengan mengembangkan sekumpulan pernyataan yang menggambarkan profil lingkungan organisasi, kemudian sejumlah karyawan sebagai sampel diminta untuk memilah-milah pernyataan tersebut berdasarkan suatu tingkat yang menggambarkan karakteristik mereka terhadap organisasi (Rahmiati, 2007:7). Profil lingkungan organisasi dikembangkan berdasarkan respon dari sampel pekerja yang dipilih tersebut, selanjutnya pelamar kerja diminta untuk menyortir item-item pernyataan berdasarkan apa yang diinginkan (Rahmiati,2007:8). Korelasi antara respon pelamar dan profil organisasi dianggap sebagai sebuah ukuran kesesuaian antara individu dan organisasi (Rahmiati,2007:8).

2.2.2 Petunjuk Praktis Untuk Mencapai Kesesuaian Orang Dengan Organisasi

Handler (2004) memberikan beberapa petunjuk untuk mencapai kesesuaian orang dengan organisasi (*person-organization fit*), yaitu:

- a) Membangun kesesuaian di dalam setiap jenis pekerjaan.

Untuk mencapai kecocokan antara orang dengan organisasi sangatlah sulit apalagi kesesuaian dalam hal pekerjaan. Adanya perbedaan pendapat mungkin dapat menimbulkan keretakan hubungan antara rekan kerja karena adanya perbedaan nilai dari orang atau rekan sekerja. Maka dari itu nilai organisasi perlu dipahami dan disampaikan dalam seleksi awal.

- b) Gunakan data *person-organization fit* untuk melengkapi data *person-job fit*.

Sebelum menempatkan orang pada pekerjaan yang sesuai pertama yang perlu diperhatikan adalah kesesuaian orang itu berada di organisasi terlebih dahulu. Jadi bisa dilihat apakah karakteristik dan nilai individu orang tersebut sudah cocok dengan organisasi tersebut atau tidak, bila nilai dan karakteristik individu orang tersebut sudah cocok atau sesuai dengan organisasi maka setelah itu baru mencari *person-job fit* nya. Karena bila data P-O Fit tidak digunakan maka perusahaan tidak akan mengetahui apakah orang tersebut cocok berada di dalam organisasi atau tidak.

- c) Gunakan kesesuaian untuk mengoptimalkan kelompok-kelompok dalam organisasi pada saat membuat penugasan internal. Salah satu manfaat dari data *person-organization fit* adalah dapat membantu organisasi dalam menentukan individu yang tepat untuk sebuah penugasan internal. Daftar nilai-nilai yang dikumpulkan selama proses *hiring* dapat digunakan untuk membantu memastikan bahwa seorang pekerja tidak ditugaskan pada sebuah kelompok kerja yang memiliki budaya yang tidak sejalan dengan nilai-nilai yang mereka miliki. Bentuk evaluasi seperti ini bisa memberikan pengaruh yang kuat terhadap produktifitas kelompok kerja dalam organisasi (Rahmiati, 2007:8).

- d) Pelajari pengaruh dari *person-organization fit*.

Organisasi harus mengumpulkan beberapa data yang memperlihatkan dampak dari kesesuaian yang dihasilkan. Organisasi menggunakan model *person-organization fit* dalam proses *hiring* dikarenakan manfaat yang diharapkan baik yang terlihat, seperti berkurangnya *turnover* maupun yang tidak terlihat seperti meningkatnya komitmen terhadap organisasi dan misinya (Rahmiati 2007:8).

2.2.3 Manfaat dan Masalah Potensial dari *Model Hiring Person-organization fit*

Bowen, Ledford, & Nathan (1991) dalam Tri Wulida Afrianty terdapat manfaat potensial yang diperoleh dengan menerapkan *hiring for person-organization*, yaitu:

- Pekerja memiliki sikap yang baik
- Perilaku individu yang lebih baik
- Memperkuat desain organisasi

Schneider menyatakan *hiring* terhadap individu dengan nilai-nilai yang sama akan memunculkan masalah bagi budaya organization karena homogenitas nilai-nilai pekerja bisa menimbulkan disfungsi organisasi dan bahkan mengarah pada kehancuran. Sementara itu Karen dan Graves (1994) juga menyebutkan beberapa konsekuensi lain yang timbul dari penggunaan kriteria seleksi berdasarkan atas kesesuaian antara pelamar dengan organisasi yaitu:

- a. Akan menciptakan organisasi yang terlalu homogen. Tingkat homogenitas yang tinggi mungkin mengurangi kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan kondisi lingkungan (Karen dan Graves ,1994).
- b. Cenderung merugikan anggota dari kelompok minoritas. Hal ini terutama terjadi jika penilaian dilakukan dengan menggunakan wawancara yang tidak terstruktur sehingga anggota kelompok minoritas yang tidak sama secara demografi dengan

pewawancara akan dianggap memiliki tingkat kesesuaian yang rendah (Karen dan Graves ,1994).

- c. Ukuran kesesuaian antara pelamar dan organisasi mungkin akan usang bila organisasi tersebut mengalami perubahan. Karena itu organisasi harus dipersiapkan untuk memodifikasi ukuran kesesuaiannya (Karen dan Graves ,1994) .

2.3 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2007:202-203) Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja (*job statisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah 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.

Robbins and Judge (2008:99) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil evaluasi karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan seseorang yang tidak puas memiliki perasaan yang negative tentang pekerjaan tersebut. Senada dengan itu, Noe, et. all (2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan yang menyenangkan sebagai hasil dari persepsi bahwa pekerjaannya memenuhi nilai-nilai pekerjaan yang penting. Selanjutnya Kinicki and Kreitner (2005) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai respon sikap atau emosi terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini memberi arti bahwa kepuasan kerja bukan suatu konsep tunggal.

Lebih dari itu seseorang dapat secara relatif dipuaskan dengan satu aspek pekerjaannya dan dibuat tidak puas dengan satu atau berbagai aspek. Dalam pandangan yang hampir sama, Nelson and Quick (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu kondisi emosional yang positif dan menyenangkan sebagai hasil dari penilaian pekerjaan atau pengalaman pekerjaan seseorang.

Menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2009:856) pengertian kepuasan kerja adalah Evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Kepuasan kerja adalah tingkat rasa puas individu dimana mereka merasa mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja. Jadi, kepuasan kerja menyangkut psikologis individu di dalam organisasi yang diakibatkan oleh keadaan yang ia rasakan dari lingkungannya. (Tangkilisan, 2007:164).

Menurut Luthans (2006:243), kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi yang positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman seseorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Menurut Robbins dan Mary (2007:52), kepuasan kerja adalah sikap umum individual terhadap pekerjaannya. Orang yang kepuasan kerjanya tinggi akan bersikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan orang yang kecewa terhadap pekerjaannya akan bersikap negative.

Kepuasan kerja diukur dengan menggunakan 5 (lima) alat ukur yang dikembangkan Smith, Kendall, dan Hulin (Munandar, 2004,:74) yaitu: pekerjaan, imbalan, kesempatan promosi, supervisi, dan rekan kerja. Dalam arti mendasar, kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang paling positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. (Mathis, 2008:70).

Kepuasan kerja adalah sikap yang paling berpengaruh terhadap *turnover*. Hasil studi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dengan proses kognisi menarik diri (*prewithdrawal cognition*), intensi untuk pergi dan tindakan nyata berupa *turnover* (Kinichi, McKee-Ryan, Schriesheim, & Carson, 2002) dalam Mueller (2003:2-5). Kepuasan kerja yang rendah dapat menghasilkan biaya perputaran yang tinggi, ketidakhadiran, keterlambatan dan bahkan kesehatan mental yang rendah. (Hellriegel & Slocum, 2007:55).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) adalah tingkatan perasaan dan kecintaan individu atau karyawan akan pekerjaan yang mereka lakukan. Kesimpulan tersebut dilihat dari adanya persamaan definisi dari Hasibuan (2007:202-203) dan Kinichi and Kreitner (2005), Robbins and Judge (2008 : 99), Noe, et. al (2006), Nelson and Quick (2006) dan Mathis (2008 :70).

2.3.1 Faktor Kepuasan Kerja

Teori Herzberg memberikan beberapa teori untuk menjelaskan kepuasan kerja. Herzberg berpendapat faktor intrinsik, berkontribusi terutama pada kepuasan kerja. Lima (5) variable utama dari kepuasan kerja atau faktor intrinsik Herzberg adalah (Miner, 2007:48) :

- Prestasi (*Achievement*)
- Pengakuan (*Recognition*)
- Pekerjaan itu sendiri (*The Work It Self*)
- Tanggung jawab (*Responsibility*)
- Kemajuan (*Advancement*)

Herzberg juga menjelaskan faktor ekstrinsik seperti lingkungan dan kondisi sekeliling pekerjaan, yang biasanya merupakan penyebab utama ketidakpuasan. Lima (5) faktor ekstrinsik tersebut adalah:

- Kebijakan dan administrasi perusahaan (*Company policy and administration*)
- Pimpinan (*Supervision*)
- Gaji (*salary*)
- Hubungan interpersonal (*Interpersonal relations*)
- Kondisi kerja (*Working conditions*)

Menurut Luthans (2006, 244:245) ada beberapa dimensi untuk mengukur kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut :

1. Pekerjaan itu sendiri (*The Work it self*)

Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan, dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar atau tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

2. Atasan (*supervisor*)

Atasan yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Dengan cara-cara atasan dalam memperlakukan bawahannya dapat menjadi menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi bawahannya tersebut. Dan hal ini mempengaruhi kepuasan kerja kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tanggung rasa. Hubungan fungsional sejauh mana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada keterkaitan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika kedua hubungan positif.

3. Rekan Kerja (*workers*)

Kepuasan kerja yang ada pada para pekerja timbul karena mereka dalam jumlah tertentu, berada dalam suatu ruangan kerja, sehingga mereka dapat saling berbicara (kebutuhan social terpenuhi). Sifat alami dari kelompok atau tim kerja akan mempengaruhi kepuasan kerja. Pada umumnya, rekan kerja atau anggota tim kerja akan mempengaruhi kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu.

4. Promosi (*promotion*)

Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja. Menyangkut kemungkinan seseorang untuk maju dalam organisasi dan dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, serta proses kenaikan jabatan terbuka atau kurang terbuka. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.

5. Gaji (*pay*)

Kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolute dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan. Disamping memenuhi kebutuhan tingkat rendah (sandang,pangan,dan papan), uang dapat merupakan symbol,dari pencapaian (achievement), keberhasilan, dan pengakuan atau penghargaan. Jumlah uang yang diperoleh dapat secara nyata mewakili kebebasan untuk melakukan apa yang diinginkan.

6. Kondisi kerja (*working conditions*)

Bekerja dalam ruangan yang sempit, panas, yang cahaya lampunya menyilaukan mata, kondisi kerja yang tidak menyenangkan akan menimbulkan keengganan untuk bekerja. Orang akan mencari alasan untuk sering-sering keluar ruangan kerjanya. Dalam hal ini perusahaan perlu menyediakan ruang kerja yang terang, sejuk, dengan peralatan kerja yang nyaman untuk digunakan, dalam kondisi yang baik maka kebutuhan-kebutuhan fisik yang terpenuhi akan memuaskan tenaga kerja.

Menurut Stephen P. Robbins, aspek-aspek lain yang terdapat dalam kepuasan kerja :

1. Kerja yang secara mental menantang

Kebanyakan Karyawan menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Ganjaran yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, dan segaris dengan pengharapan mereka. Pemberian upah yang baik didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang

kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Tetapi kunci yang manakutkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan; yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak esktrm (terlalu banyak atau sedikit).

4. Rekan kerja yang mendukung

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan sosial. Oleh karena itu bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan menyenangkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang meningkat. Tetapi Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka

mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut.

2.3.2 Konsekuensi Ketidakpuasan Kerja

Ada konsekuensi ketika karyawan menyukai pekerjaan mereka dan ada konsekuensi ketika karyawan tidak menyukai pekerjaan mereka. Sebuah kerangka teoritis yang sangat bermanfaat dalam memahami konsekuensi dari ketidakpuasan. Respon-respon tersebut didefinisikan sebagai berikut (Robbins, 2008: 111-112):

- Keluar (*exit*) : perilaku yang ditunjukkan untuk meninggalkan organisasi, termasuk untuk mencari posisi baru, dan mengundurkan diri.
- Aspirasi (*voice*) : secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan beberapa bentuk aktivitas serikat pekerja.
- Kesetiaan (*Loyalty*) : secara pasif tapi optimis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan ancaman eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk “melakukan hal yang benar”.
- Pengabaian (*Neglect*) : secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran dan keterlambatan yang terus-menerus, kurangnya usaha, dan meningkatnya angka kesalahan.

Perilaku keluar dan pengabaian mencakup variabel-variabel kinerja-produktivitas dan perputaran karyawan antara lain:

- ✓ Terhadap produktivitas

Orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja mungkin merupakan akibat dari produktivitas atau

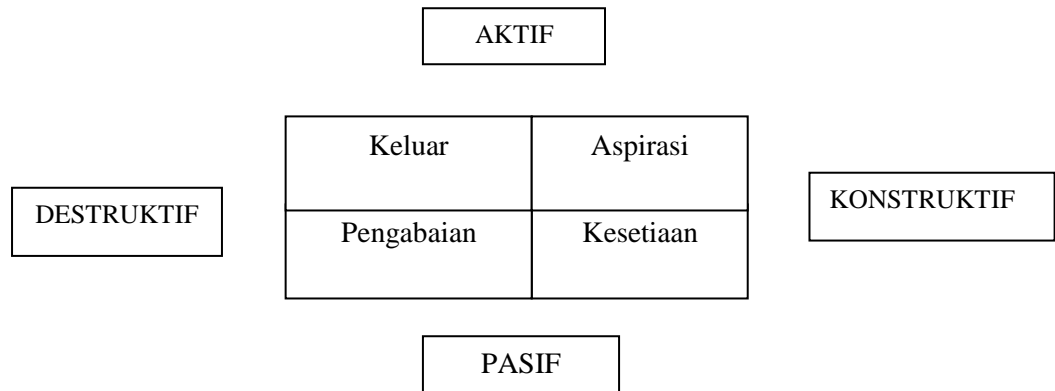
sebaliknya. Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima (gaji/upah) yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul. Dengan kata lain bahwa performansi kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja seorang pekerja, karena perusahaan dapat mengetahui aspek-aspek pekerjaan dari tingkat keberhasilan yang diharapkan.

✓ Ketidakhadiran (*Absenteisme*)

Menurut Porter dan Steers, ketidakhadiran sifatnya lebih spontan dan mencerminkan ketidakpuasan kerja. Tidak adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan ketidakhadiran. Karena ada dua faktor dalam perilaku hadir yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Sementara itu menurut Wibowo (2007:312) antara kepuasan dan ketidakhadiran/kemangkiran menunjukkan korelasi negatif. Sebagai contoh perusahaan memberikan cuti sakit atau cuti kerja dengan bebas tanpa sanksi atau denda termasuk kepada pekerja yang sangat puas.

✓ Keluarnya pekerja (*Turnover*)

Sedangkan berhenti atau keluar dari pekerjaan mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Menurut Robbins (1998), ketidakpuasan kerja pada pekerja dapat diungkapkan dalam berbagai cara misalnya selain dengan meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan/organisasi, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka dan lainnya.



Sumber: Robbins (2008)

Gambar 2.1 Respons-respons terhadap Ketidakpuasan Kerja

2.3.3 Meningkatkan Kepuasan Kerja

Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya berdasarkan Greenberg dan Baron (2003:159) :

- *Make Jobs Fun*

Orang akan lebih puas dengan pekerjaan yang mereka nikmati daripada yang membosankan. Walaupun beberapa pekerjaan memang bersifat membosankan, tetap ada beberapa cara untuk menyuntikkan beberapa level keasikan ke dalam hampir setiap pekerjaan. Teknik-teknik kreatif yang telah diterapkan misalnya mengoper buket bunga dari meja satu orang ke yang lainnya setiap setengah jam dan mengambil gambar lucu orang lain ketika sedang bekerja lalu memasukkannya ke papan bulletin.

- *Pay People Fairly*

Ketika orang merasa bahwa mereka dibayar atau diberi imbalan secara adil, maka kepuasan kerja mereka cenderung akan meningkat.

- *Match People To Jobs That Fit Their Interests*

Semakin orang merasa bahwa mereka mampu memenuhi kesenangan atau minat mereka saat bekerja, semakin mereka akan mendapatkan kepuasan dari pekerjaan tersebut.

- *Avoid Boring Repetitive Jobs*

Orang jauh lebih merasa puas terhadap pekerjaan yang memungkinkan mereka untuk mencapai keberhasilan dengan memiliki kontrol secara bebas tentang bagaimana mereka melakukan tugas-tugas mereka.

2.4 Pengertian *Turnover Intention*

Definisi intensi, menurut Anwar dkk, menunjukkan bahwa intensi merupakan probabilitas atau kemungkinan yang bersifat subjektif, yaitu perkiraan seseorang mengenai seberapa besar kemungkinannya untuk melakukan suatu tindakan tertentu. Artinya, intensi adalah mengukur kemungkinan seseorang dalam melakukan perilaku tertentu, (Anwar, Bakar, & Harmaini, 2005:1).

Selanjutnya, menurut Azjen dalam teorinya yang disebut *theory of planned behavior* (Azjen, 2005:2), intensi dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1. Sikap terhadap perilaku (*attitude toward behavior*)

Sikap terhadap perilaku dipengaruhi oleh keyakinan bahwa perilaku tersebut akan membawa hasil yang diinginkan atau tidak diinginkan. Individu yang memiliki keyakinan positif terhadap suatu perilaku akan memiliki kecenderungan untuk melakukan tindakan tersebut, atau dengan kata lain sikap yang mengarah pada perilaku ditentukan oleh konsekuensi yang ditimbulkan oleh perilaku yang disebut dengan istilah keyakinan terhadap perilaku.

2. Norma subjektif (*subjective norm*)

Keyakinan mengenai perilaku apa yang bersifat normatif (yang diharapkan orang lain) dan motivasi untuk bertindak sesuai dengan harapan normative tersebut membentuk norma subjektif dalam individu (keyakinan normatif).

Individu memiliki keyakinan bahwa individu atau kelompok tertentu akan menerima atau tidak menerima tindakan yang dilakukannya. Apabila individu menyakini apa yang menjadi norma kelompok, maka ia akan mematuhi dan membentuk perilaku yang sesuai dengan kelompoknya. Dapat disimpulkan bahwa norma kelompok inilah yang membentuk norma subjektif dalam diri individu, yang pada akhirnya akan membentuk perilaku.

3. Persepsi tentang kontrol perilaku (*perceived behavior control*)

Kontrol perilaku merupakan keyakinan tentang ada atau tidaknya factor-faktor yang memfasilitasi dan menghalangi performa perilaku individu. Kontrol perilaku ditentukan oleh pengalaman masa lalu dan perkiraan individu mengenai seberapa sulit atau mudahnya untuk melakukan perilaku yang bersangkutan. Keyakinan ini didasari oleh pengalaman terdahulu tentang perilaku tersebut, yang dipengaruhi oleh informasi dari orang lain, misalnya pengalaman orang-orang yang dikenal atau teman-teman. Selain itu juga dipengaruhi oleh factor-faktor lain yang meningkatkan atau mengurangi kesulitan yang dirasakan jika melakukan tindakan atau perilaku tersebut. Kontrol perilaku ini sangat penting artinya ketika rasa percaya diri seseorang sedang berada dalam kondisi lemah.

Terdapat beberapa definisi *turnover intention* menurut para ahli yaitu:

1. Menurut Glissmeyer, Bishop & Fass, 2008 (dalam İlhami Yücel, 2012:45) *Turnover intention* didefinisikan sebagai sikap yang mempengaruhi niat untuk berhenti dan benar-benar berhenti dari organisasi.
2. Menurut Bockermann dan Ilmakunnas, 2004 (dalam Sinem & Baris, 2011:4) mendefinisikan *intention to turnover* sebagai sikap perilaku seseorang untuk menarik diri dari organisasi, sedangkan turnover dianggap sebagai pemisahan yang sebenarnya dari organisasi.
3. Menurut Zeffane (dalam Yatna Nayaputera, 2011:51) intensi didefinisikan sebagai niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu.
4. Menurut Fishbein dan Ajzen, 1975 (dalam Yatna Nayaputera, 2011:51) intensi sebagai kemungkinan subjektif seseorang yang melibatkan antara dirinya dan sesuatu perbuatan tertentu.
5. Menurut Abelson, 1987 (dalam Yatna Nayaputera, 2011:52), *turnover intention* didefinisikan sebagai suatu keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain.
6. Menurut Ancok (1985) intensi sebagai niat seseorang untuk melakukan perilaku tertentu.
7. Menurut Michaels dan Spector, 1982; Motowildo, 1983; Steel dan Ovalle, 1984) intensi merupakan suatu prediktor tunggal terbaik bagi perilaku yang akan dilakukan seseorang, maka intensi *turnover* merupakan prediktor terbaik terhadap gejala atau perilaku *turnover*.

Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan secara singkat bahwa *turnover intention* merupakan niat individu untuk keluar dari organisasi pendapat ini dikuatkan karena adanya persamaan pendapat antara Glissmeyer, Bishop & Fass, 2008 (dalam İlhami Yücel,

2012:45), Menurut Bockermann dan Ilmakunnas, 2004 (dalam Sinem & Baris, 2011:4), dan Menurut Abelson, 1987 (dalam Yatna Nayaputera, 2011:52).

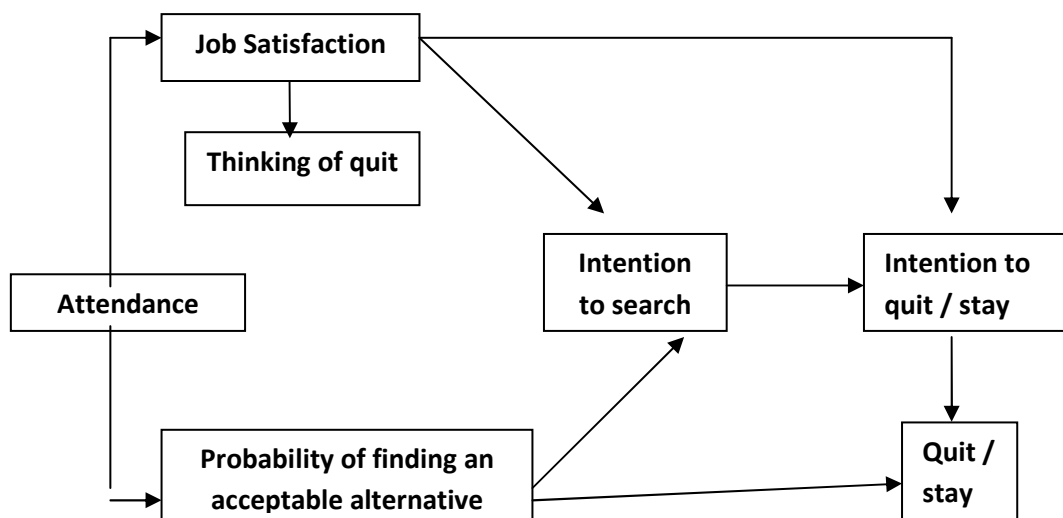
Berdasarkan persamaan yang dikemukakan oleh para ahli diatas, maka terdapat unsur-unsur seperti niat berhenti atau menarik diri dan niat atau maksud pindah keperusahaan lain. Unsur-unsur tersebut dijadikan indikator dalam menilai atau mengukur *turnover intention*.

Ada 2 (dua) macam model penarikan diri dari organisasi (*organizational withdrawal*) mencerminkan rencana individu untuk meninggalkan organisasi baik secara temporer maupun permanen, yaitu:

1. Penarikan diri dari pekerjaan (*work withdrawal*), biasa disebut mengurangi waktu dalam bekerja atau melakukan penarikan diri secara sementara. Hanisch dan Hulin, 1985 (dalam Mueller, 2003) menyebutkan bahwa karyawan yang merasa tidak puas dalam bekerja akan melakukan beberapa kombinasi perilaku seperti tidak menghadiri rapat, tidak masuk kerja, menampilkan kinerja yang rendah dan mengurangi keterlibatannya secara psikologi dari pekerjaan yang dihadapi.
2. Alternatif mencari pekerjaan baru (*search for alternatives*), biasanya karyawan benar-benar ingin meninggalkan pekerjaannya secara permanen. Dapat dilakukan dengan proses pencarian kerja baru, sebagai variabel antara pemikiran untuk berhenti bekerja atau keputusan actual untuk meninggalkan pekerjaan (Hom & Griffeth, dalam Mueller, 2003).

Mobley et.All, 1987 (dalam Yatna Nayaputera, 2011:52) merumuskan tahapan-tahapan kognitif yang dialami individu sebelum meninggalkan pekerjaannya, yaitu:

1. Pikir-pikir untuk berhenti dari pekerjaan
2. Berniat untuk mencari alternatif pekerjaan lain
3. Berniat untuk meninggalkan pekerjaan, seperti yang dijelaskan gambar berikut:



Sumber: Mobley et.al ,1978 (dalam Yatna Nayaputera, 2011:52)

Gambar 2.2 Tahapan-Tahapan Kognitif

2.5 Pengertian *Turnover*

Definisi *turnover* menurut para ahli:

- 1) Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2012) mendefinisikan *turnover* adalah “*The voluntary and involuntary permanent withdrawal from an organization*”.
- 2) Menurut Cascio (1997) dalam Novliadi (2007) mendefinisikan “*Turnover* sebagai berhentinya hubungan kerja secara permanen antara perusahaan dengan karyawannya”.
- 3) Menurut Fishbain dan Ajzen (dalam Nozliadi, 2007:21), “*Turnover* merupakan perpindahan tenaga kerja dari dan sebuah perusahaan.”
- 4) Menurut McKenna (2000:35), “Tingkat perputaran atau *turnover* adalah jumlah karyawan yang pergi dalam satu periode sebagai proporsi jumlah karyawan.
- 5) Menurut Gray (Kurniasari, 2004) *turnover* adalah keputusan yang diambil oleh seorang karyawan secara sukarela untuk meninggalkan tempat kerjanya.

- 6) Menurut Suriyanto (2003) *turnover* adalah proporsi jumlah anggota organisasi yang secara sukarela (voluntary) dan tidak (non voluntary) meninggalkan organisasi dalam kurun waktu tertentu. Umumnya dinyatakan dalam satu tahun, *turnover* tidak boleh lebih dari 10% pertahun.
- 7) Menurut Morel dkk (Amurti, 2005) *turnover* dapat diartikan adalah berhentinya karyawan dari keanggotaan suatu organisasi secara sukarela.

Berdasarkan definisi menurut para ahli diatas, definisi *Turnover* memiliki persamaan antara Cascio (1997) dalam Novliadi (2007), McKenna (2000:35), Gray (Kurniasari, 2004), Suriyanto (2003), dan Morel dkk (Amurti, 2005), jadi *Turnover* itu merupakan jumlah karyawan yang pergi atau keluar dari perusahaan secara sukarela dan tidak sukarela dalam periode tertentu dan memutuskan kerja dengan perusahaan secara permanen.

2.5.1 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Turnover*

Faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* cukup kompleks dan saling berkaitan satu sama lain. Faktor-faktor tersebut antara lain usia, lama bekerja, tingkat pendidikan, keterikatan terhadap organisasi, kepuasan kerja, dan budaya perusahaan (dalam Novliadi, 2007).

Menurut Zeffane (2003:27-31) ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap terjadinya *turnover* :

- Faktor eksternal seperti pasar tenaga kerja.
- Faktor institusi seperti ruang kerja, upah, keterampilan kerja, dan supervisi.
- Karakteristik personal bisa dari karyawan seperti intelegensi, sikap, masa lalu, jenis kelamin, minat, umur, dan lama bekerja serta reaksi individu terhadap pekerjaannya.

Menurut Mueller (2003:2-5), ada beberapa aspek yang bisa dipakai sebagai predictor dari *turnover*. Yakni:

- Alternatif-alternatif yang ada di luar organisasi (*External alternatives*). Dikarenakan adanya kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi di saat mereka memiliki tempat yang menjadi tujuan, maka literatur lebih menekankan pada persepsi mengenai alternatif eksternal sebagai prediktor dari *turnover* organisasional.
- Alternatif-alternatif yang ada di dalam organisasi (*Internal alternatives*). Menurut Cable dan Turban (2001) dalam Mueller (2003:2-3) bagi banyak karyawan, minat dan ketertarikan pada pekerjaan tidak hanya semata didasarkan pada posisi yang tersedia namun juga konteks organisasi secara keseluruhan. Salah satu konteks organisasional yang penting tersedianya adalah alternatif di dalam organisasi tersebut. Ketersediaan dan kualitas pekerjaan yang bisa diacapai dalam organisasi bisa digunakan sebagai indeks utilitas dari *turnover* disamping persepsi terhadap alternatif eksternal. Karyawan tidak akan melakukan *turnover* dari organisasi jika ia merasa bahwa ia bisa atau mempunyai kesempatan untuk pindah (*internal transfer*) ke pekerjaan lain, di organisasi yang sama yang dianggapnya lebih baik.
- Harga /nilai dari perubahan kerja (*Cost of job change*)

Individu meninggalkan organisasi seringkali dikarenakan tersedianya alternatif-alternatif yang mendorong mereka untuk keluar dari organisasi. Namun ada faktor lain yang membuat individu memilih untuk tetap bertahan, yakni faktor keterikatan (*Embeddedness*). Individu yang merasa terikat dengan organisasi cenderung untuk tetap bertahan di organisasi. Keterikatan menunjukkan pada kesulitan yang dihadapi oleh individu untuk berpindah / mengubah pekerjaan, meski ia mengetahui adanya alternatif yang lebih baik di luar. Salah satu faktor yang meningkatkan harga dari *turnover* adalah asuransi kesehatan dan *benefit-benefit* yang didapat dari organisasi (misal pensiun dan bonus-bonus). Hubungan finansial ini juga berkaitan erat dengan komitmen kontinuans

(*continuance commitment*), yaitu kesadaran karyawan bahwa *turnover* membutuhkan biaya (Meyer & Allen, 1997) dalam Mueller (2003:4-5).

- Kejadian-kejadian kritis (*Critical Events*)

Menurut Beachs (1990) dalam Mueller (2003:10-13), kebanyakan orang jarang memutuskan apakah mereka tetap bertahan di pekerjaan yang ada ataupun tidak, dan tetap mempertahankan pekerjaan yang sama sebagai fungsi dari suatu pilihan dibanding suatu kebiasaan. Kejadian-kejadian kritis, memberikan kejutan yang cukup kuat bagi sistem kognitif individu untuk menilai ulang kembali situasi yang dihadapi dan melakukan tindakan nyata. Contoh dari kejadian-kejadian kritis diantaranya adalah perkawinan, perceraian, sakit atau kematian dari pasangan, kelahiran anak, kejadian yang berkaitan dengan pekerjaan seperti diabaikan dalam hal promosi, menerima tawaran yang lebih menjanjikan atau mendengar tentang kesempatan kerja yang lain. Semua kejadian-kejadian tersebut bisa meningkatkan atau menurunkan kecenderungan seseorang untuk *turnover*, karena setiap kejadian bisa disikapi secara berbeda antara individu yang satu dengan yang lain.

Lee & Mitchel (dalam Kalnbach & Griffin, 2002) mengatakan ada empat komponen utama dalam perilaku *turnover* seorang karyawan;

1. *Shocks*.

Merupakan kejadian khusus/mengejutkan yang menimbulkan analisa secara psikologis untuk keluar (berhenti) dari perusahaan. Contoh: pernikahan, transfer pekerjaan, konflik serius dengan atasan/ rekan kerja.

2. *Images Violations* (Gambaran terhadap Pelanggaran)

Adalah gambaran/ bayangan terhadap pelanggaran. Pelanggaran ini merupakan hasil dari beberapa kejadian yang mengarahkan individu untuk menentukan atau memutuskan bahwa dia tidak dapat mengintegrasikan nilai-nilainya ke dalam shocks. Sehingga, ada dua pilihan: memperbaiki *image* diri atau meninggalkan perusahaan.

3. *Scripts*

Merupakan rangkaian peta kognitif untuk perilaku yang otomatis (mendadak) dalam situasi yang telah dikenal.

4. *Search For and/ or Evaluation of Alternatif To The Job*

Dua alternatif bagi karyawan yang keluar dari perusahaan. Pertama; *non-work*, dimana individu melanjutkan pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi atau menjatuhkan pada pilihan bekerja di luar rumah. Kedua; mencari dan mengevaluasi pekerjaan lain.

2.5.2 Penyebab *Turnover* Karyawan

Turnover atau pemberhentian antara suatu perusahaan atau beberapa orang karyawan menurut Susilo (1996:194) bahwa penyebab karyawan keluar dari perusahaan adalah karena alasan:

a. Ketidaktepatan pemberian tugas

Karyawan, khususnya pada masa percobaan, merasa kurang cocok dengan tugas yang diberikan pada masa percobaan tersebut. Sehingga menurut pertimbangannya tak akan mungkin ada perkembangan dimasa depan.

b. Alasan mendesak

- Upah atau gaji tidak pernah diberikan pada waktunya meskipun karyawan telah bekerja dengan baik.
- Pimpinan perusahaan/organisasi melalaikan kewajiban yang sudah disetujui dengan karyawan.
- Bila pekerjaan yang ditugaskan pada karyawan ternyata dapat membahayakan keselamatan dirinya maupun moralnya.
- Karyawan memperoleh perlakuan pimpinannya secara tidak manusiawi atau bersifat sadis atau sebagainya.

c. Menolak pimpinan baru

Apabila karyawan tidak cocok dan tidak sehati dengan sepak terjang pimpinan baru, dapat saja mengakibatkan timbulnya stress yang tidak menguntungkan dirinya.

Sedangkan menurut Hasibuan (2008) alasan karyawan keluar dapat digolongkan berdasarkan:

1) Undang-undang

Dapat menyebabkan seorang karyawan harus diberhentikan dari suatu perusahaan. Misalnya: karyawan anak-anak, karyawan WNA, atau karyawan yang terlibat organisasi terlarang.

2) Keinginan perusahaan

Keinginan perusahaan dapat menyebabkan diberhENTIKANNYA seorang karyawan secara terhormat ataupun dipecat. Keinginan suatu perusahaan untuk memberhentikan karyawan menurut Hasibuan (2008) disebabkan karena:

- Karyawan tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya.

- Perilaku dan disiplinnya kurang baik.
- Melanggar peraturan dan tata tertib.
- Tidak dapat bekerja sama dan terjadi konflik dengan karyawan lain.
- Melakukan tindakan moral dalam perusahaan

3) Alasan pengunduran diri karena keinginan karyawan antara lain:

- Pindah ke tempat lain untuk mengurus orang tua
- Kesehatan yang kurang baik
- Melanjutkan pendidikan
- Berwiraswasta

4) Pensiun

Pensiun adalah pemberhentian karyawan atas keinginan perusahaan, undang-undang ataupun keinginan karyawan itu sendiri. Keinginan perusahaan memensiunkan karyawan karena produktivitas kerjanya rendah sebagai akibat usia lanjut, cacat fisik, kecelakaan dalam melaksanakan pekerjaan. Undang-undang memensiunkan seseorang karena telah mencapai batas usia 55 tahun dan minimum masa kerja 15 tahun.

5) Kontrak kerja berakhir

Karyawan kontrak akan dilepas atau diberhentikan apabila kontrak kerjanya berakhir. Pemberhentian berdasarkan berakhirnya kontrak kerja tidak menimbulkan konsekuensi karena telah diatur terlebih dahulu dalam perjanjian saat mereka diterima.

6) Kesehatan karyawan

Kesehatan karyawan dapat menjadi alasan untuk pemberhentian karyawan. Inisiatif pemberhentian bisa berdasarkan keinginan perusahaan ataupun keinginan karyawan.

7) Meninggal dunia

Karyawan yang meninggal dunia secara otomatis putus hubungannya dengan perusahaan. perusahaan memberikan pesangon atau uang pensiun bagi keluarga yang ditinggalkan sesuai dengan peraturan yang ada.

8) Perusahaan likuidasi

Karyawan akan lepas jika perusahaan dilikuidasi atau ditutup karena bangkrut. Bangkrutnya perusahaan harus berdasarkan ketentuan hukum yang berlaku.

2.6 Penelitian Terdahulu

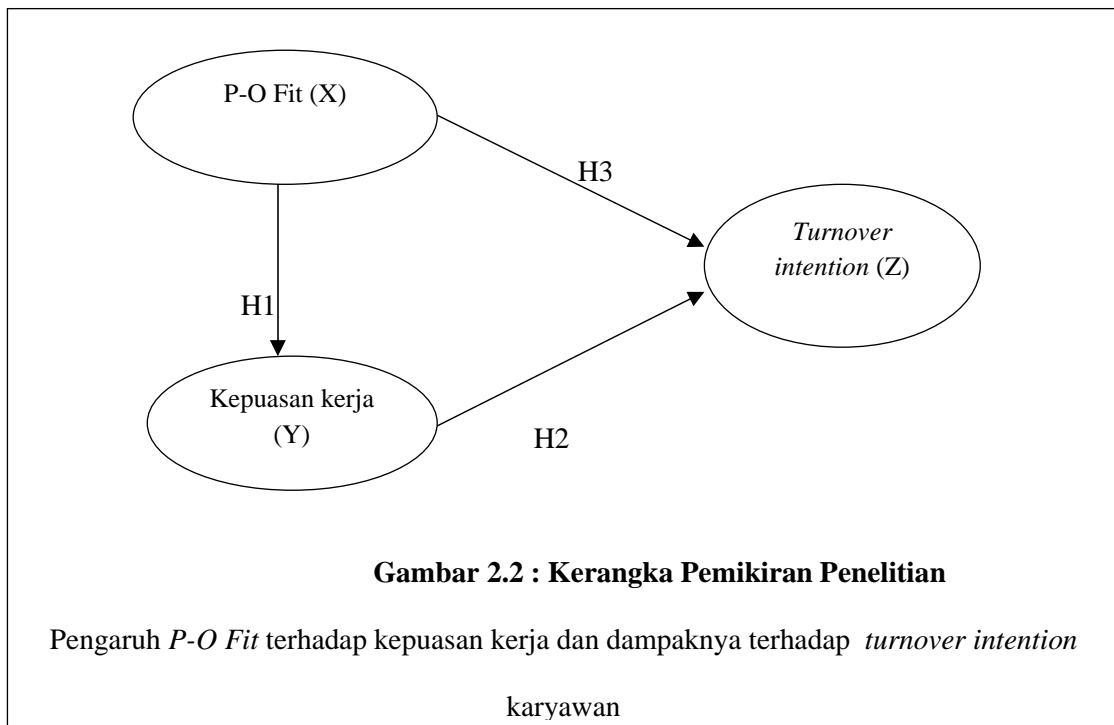
Beberapa penelitian terdahulu yang pernah penulis baca sebagai bahan pertimbangan penelitian di antaranya adalah:

Tabel 2.1 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu tentang *Turnover intentions*

No	Peneliti (Tahun)	Variabel	Hasil
1	Anthony R. Wheeler, Vickie Coleman Gallagher and Robyn L. Brouer, and Chris J. Sablynski (2007)	P-O Fit dan kepuasan kerja (<i>job Satisfaction</i>) dimediasi oleh <i>job mobility</i> dengan maksud untuk mencari hubungan dengan <i>turnover</i>	Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa hubungan P-O Fit, <i>Job satisfaction</i> , dan <i>turnover</i> lebih kompleks daripada yang diperkirakan sebelumnya. P-O Fit dan <i>job satisfaction</i> tidak selalu memprediksi <i>turnover</i> tetapi juga tergantung pada mobilitas pekerjaan yang dirasakan.
2	Wei (Amy) Tian-Foreman (2009)	<i>Job satisfaction and turnover</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya hubungan hipotesis yang negatif antara <i>turnover intention</i> karyawan dan kepuasan kerja. Jabatan juga mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja, keinginan berpindah (<i>turnover intention</i>)
3	Mimoza Kasimati (2011)	<i>Person-organization fit, job satisfaction and turnover</i>	Hasil penelitian ini terbukti adanya hubungan yang signifikan antara <i>person-organization fit</i> dan kepuasan kerja
4	Robert.G.DelCam po (2006)	<i>Person-Organization Fit and Turnover</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara <i>person-organization fit</i> dan kepuasan kerja secara keseluruhan. Dan <i>turnover</i> secara signifikan juga dipengaruhi oleh <i>person-organization fit</i> .
5	İlhami Yücel (2012)	kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan <i>turnover intention</i> .	Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan negatif antara kepuasan kerja dan <i>turnover intention</i>
6	Sinem AYDOĞDU & Baris ASIKGIL (2011)	<i>Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention</i>	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan tiga dimensi komitmen organisasi sedangkan <i>turnover intention</i> memiliki hubungan yang signifikan dan negatif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi

2.7 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan teori yang telah dijabarkan sebelumnya, berikut ini merupakan kerangka pemikiran yang diajukan:



2.7 Hipotesis

Berdasarkan permasalahan yang diajukan, tujuan penelitian, dan tinjauan pustaka di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

Hipotesis pertama

H_0 : P-O Fit (X) tidak memiliki kontribusi yang signifikan secara parsial terhadap keuasan kerja (Y)

H_a : P-O Fit (X) memiliki kontribusi yang signifikan secara parsial terhadap keuasan kerja (Y).

Hipotesis kedua

H_0 : P-O fit (X) dan keuasan kerja (Y) tidak memiliki kontribusi yang signifikan secara parsial maupun simultan terhadap *turnover intention* (Z) pada PT Ramsin Raya

H_a : P-O fit (X) dan keuasan kerja (Y) memiliki kontribusi yang signifikan secara parsial maupun simultan terhadap *turnover intention* (Z) pada PT Ramsin Raya.