

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Dalam penulisan skripsi ini peneliti menggali informasi dari penelitian-penelitian sebelumnya sebagai bahan perbandingan, baik mengenai kelebihan atau kekurangan yang sudah ada yakni:

1. Penelitian Ratna Juwita Unida Gontor Tahun 2015 Efektifitas Penerapan Program Penanganan Turnover Karyawan Staf Manajemen PT Behaestex Group, Jurnal ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana ke efektifitasan program penanganan turnover karyawan PT Behaestex, Pendekatan penelitian ini menggunakan kualitatif deskriptif dengan hasil:

- a. Program yang efektif

Satu-satunya program penanganan turnover yang efektif adalah training karyawan. Program ini sudah sesuai dengan tujuannya, sumber daya manusia yang melaksanakan juga sudah memenuhi kualifikasi dan pelaksanaannya pun sudah sesuai jadwal revisi yang telah di buat.

- b. Program yang tidak efektif

Program penanganan yang tidak efektif antara lain induksi dan orientasi, coaching, counseling serta pembinaan dan brainstorming. Ketika program tersebut disebabkan karena tujuan yang tidak selaras dengan latar belakang masalahnya (induksi dan orientasi) sumber daya melaksanakan program tidak memenuhi kualifikasi (coaching dan counseling) dan sebab yang

ketiga karena inkonsistensi pelaksanaannya dengan jadwal ( coaching, counseling, pembinaan dan brainstorming)

2. Pratiwi (*Turnover Intention* karyawan Departemen *Food and Beverage Service* di Hotel Grand Royal Panghegar Bandung, 2016). Penelitian ini bertujuan untuk mencari faktor internal dan eksternal yang menjadi penyebab *turnover intention* karyawan Departemen *Food and Beverage Service* di Hotel Grand Royal Panghegar Bandung. Dengan hasil yang didapatkan oleh peneliti adalah nilai faktor internal sebesar 75,12% artinya 24,88% karyawan berniat untuk keluar dari pekerjaannya sedangkan nilai faktor eksternal 45,55% artinya 55,44% karyawan berniat keluar dari pekerjaannya. Maka diperoleh faktor yang paling dominan untuk karyawan keluar dari pekerjaannya adalah faktor eksternal.
3. Ana (2014), dengan judul penelitian Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Turnover Intention* (Keinginan Berpindah) Karyawan Pada Perusahaan Jasa Konstruksi. Penelitian yang bertujuan untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi *turnover intention*. Lokasi penelitian yaitu karyawan pada perusahaan jasa konstruksi di Malang dan Surabaya. Penelitian ini dilaksanakan secara *unproportional random sampling* dengan kuisioner dan menggunakan analisis regresi berganda, jumlah sampel 102 responden. Hasil Penelitian menunjukkan faktor internal yang mempengaruhi *turnover intention* adalah komitmen (0,577) dan hubungan dengan atasan 0,224 (47,2 %) sedangkan faktor eksternalnya gaji 0,244 dan insentif 0,240 serta sikap atasan 0,185 (67,4%), faktor paling dominan yang mempengaruhi

adanya Turnover Intention karyawan pada perusahaan jasa konstruksi adalah faktor eksternal 1,005 (54,5%).

**Tabel 2.1**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

Peneliti	Metode Analisis	Substansi	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
Ana Sri Wahyuni, Yulvi Zaika, Ruslin Anwar	Analisis Deskriptif	<i>Labour Turnover</i>	<i>Turnover Intention</i>	.Hasil Penelitian menunjukkan faktor internal yang mempengaruhi <i>turnover intention</i> adalah komitmen (0,577) dan hubungan dengan atasan 0,224 (47,2 %) sedangkan faktor eksternalnya gaji 0,244 dan insentif 0,240 serta sikap atasan 0,185 (67,4%), faktor paling dominan yang mempengaruhi adanya Turnover Intention karyawan pada perusahaan jasa konstruksi adalah faktor eksternal 1,005 (54,5%).
Ratna Juwita (2015)	Pekerjaan, mengatur, mengelompokkan, pemberian kode, dan mengkatagorikan	<i>Labour Turnover</i>	Penanganan <i>Labour Turnover</i>	<p>A. Program yang efektif Satu-satunya program penanganan turnover yang efektif adalah training karyawan. Program ini sudah sesuai dengan tujuannya, sumber daya manusia yang melaksanakan juga sudah memenuhi kualifikasi dan pelaksanaannya pun sudah sesuai jadwal revisi yang telah di buat.</p> <p>B. Program yang tidak efektif Program penanganan yang tidak efektif antara lain induksi dan orientasi, coaching, counseling serta pembinaan dan brainstorming. Ketika program tersebut disebabkan karena tujuan yang tidak selaras dengan latar belakang masalahnya (induksi dan orientasi) sumber daya melaksanakan program tidak memenuhi kualifikasi (coaching dan counseling) dan sebab yang ketiga karena inkonsistensi pelaksanaannya dengan jadwal (coaching, counseling, pembinaan</p>

				dan brainstorming)
Raisa Raka Pratiwi (2016)	Statistik Deskriptif	<i>Labour Turnover</i>	<i>Turnover Intention</i>	Nilai faktor internal sebesar 75,12% artinya 24,88% karyawan berniat untuk keluar dari pekerjaannya sedangkan nilai faktor eksternal 45,55% artinya 55,44% karyawan berniat keluar dari pekerjaannya. Maka diperoleh faktor yang paling dominan untuk karyawan keluar dari pekerjaannya adalah faktor eksternal.

*Sumber : Jurnal Yang Di Publikasikan*

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Manajemen Sumberdaya Manusia**

#### **2.2.1.1. Pengertian Manajemen Sumberdaya Manusia**

Manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen tersebut. Menurut Hasibuan (2018;1) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan menurut Appley dan Oey Ling Lee (2010;16) Manajemen adalah seni dan ilmu, dalam manajemen terdapat strategi memanfaatkan tenaga dan pikiran orang lain untuk melaksanakan suatu aktifitas yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2018;10) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sementara Mangkunegara (2011;2) menyatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan

sumber daya yang ada pada individu (karyawan). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu karyawan.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa, manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja dengan memastikan penggunaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan.

#### **2.2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2018;21) Fungsi manajemen sumber daya manusia antara lain:

1. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, itregasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

3. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan setiap karyawan agar mau bekerja sama dan mau bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan

pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

#### 4. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

#### 5. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

#### 6. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini dan masa mendatang.

#### 7. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

#### 8. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh keberhasilan/ keuntungan, sedangkan di lain pihak karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dalam msdm, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

#### 9. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka mau tetap bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan perusahaan dan norma sosial.

#### 11. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun dan sebab lainnya.

## 2.2.2. *Labour Turnover*

### 2.2.2.1. Pengertian *Labour Turnover*

Perputaran karyawan atau *labour turnover* adalah Proporsi jumlah anggota organisasi yang secara sukarela (*voluntary*) dan tidak (*non voluntary*) meninggalkan organisasi dalam kurun waktu tertentu (Ridlo, 2012;5). Sedangkan menurut Flippo dalam Ridlo (2012;4) *turnover* adalah keluar masuknya tenaga kerja dalam suatu perusahaan dalam kurun waktu tertentu. Pergantian karyawan merupakan keluar masuknya karyawan dari organisasi yang merupakan suatu fenomena penting dalam kehidupan organisasi (Moblely, 2011;1).

*Turnover* dalam suatu perusahaan dapat diukur berdasarkan indeks laju *turnover* secara kuantitatif dan dinyatakan dalam persentase berdasarkan jangka waktu tertentu (biasanya dalam 1 tahun). Persentase *turnover* karyawan dihitung menggunakan rumus sebagai berikut (Hasibuan, 2018:52):

$$TO = \frac{\text{Jumlah karyawan diterima} - \text{Jumlah karyawan keluar}}{\frac{1}{2} (\text{Jumlah karyawan awal} + \text{Jumlah karyawan akhir})} \times 100\%$$

Keterangan:

TO = Persentase *Turnover*.

Jumlah yang diterima = jumlah karyawan yang diterima dalam suatu perusahaan.

Jumlah yang keluar = jumlah karyawan yang keluar dalam suatu perusahaan.

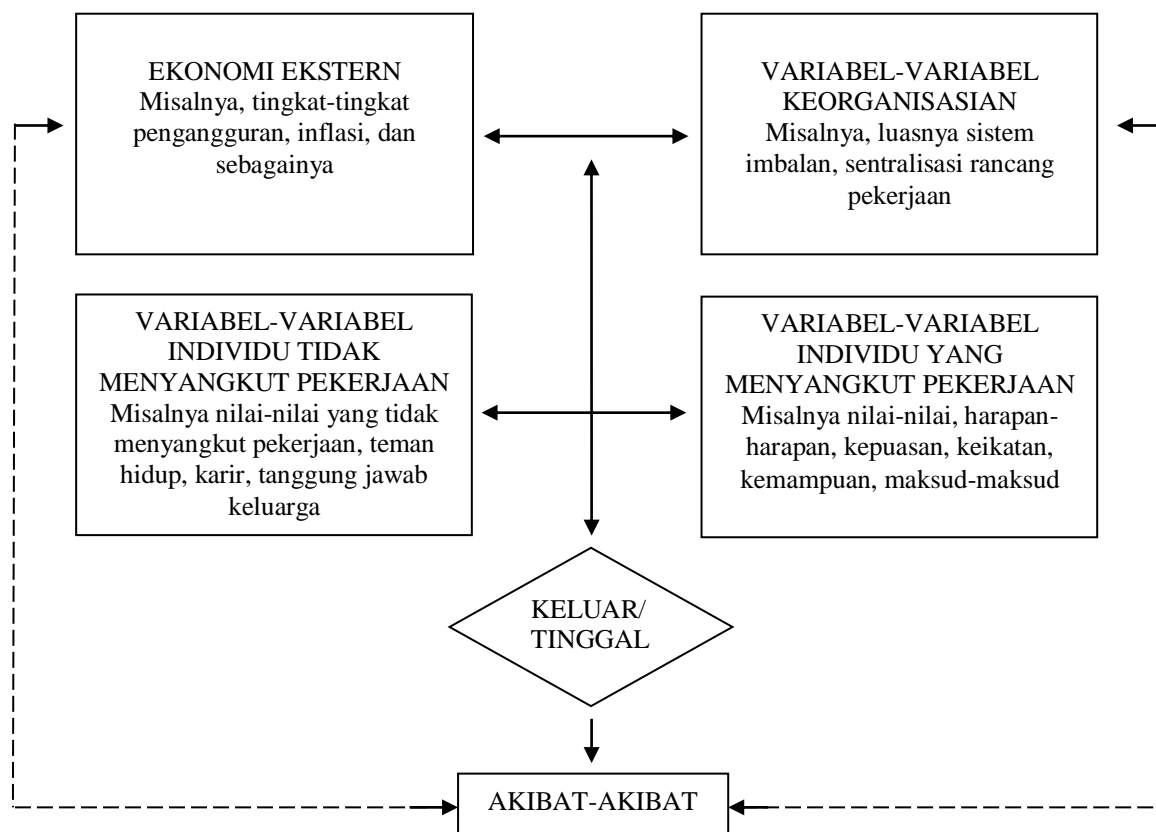
Jumlah karyawan awal = jumlah karyawan yang diterima pada awal sebelum adanya perekrutan dan keluarnya karyawan.

Jumlah karyawan akhir = jumlah karyawan yang keluar pada akhir setelah adanya karyawan yang keluar.



### 2.2.2.2. Faktor Penyebab Terjadinya *Labour Turnover*

Menurut Mobley (2012;106) terdapat empat golongan umum faktor-faktor penentu penyebab terjadinya *labour turnover* (ekonomi, keorganisasian, individual yang tidak menyangkut pekerjaan, dan yang menyangkut pekerjaan).



Sumber : William H. Mobley tahun 2011

**Gambar 2.1**  
**Sebab-Sebab dan Keterkaitan Antar Pergantian Karyawan Yang Telah Disederhanakan**

1. Ekonomi Extern
  - a. Tingkat-tingkat pemekerjaan pengangguran

Terdapat hubungan yang jelas antara laju *labour turnover* dan keadaan ekonomi. March dan Simon mengemukakan bahwa “dalam hampir setiap

keadaan, satu-satunya peramal *labour turnover* yang paling tepat yakni keadaan ekonomi” , price dalam meninjau pustaka tentang tingkatan-tingkatan pemekerjaan dan laju *labour turnover*, tidak menemukan bukti-bukti yang menyanggah hubungan ini.

b. Komposisi dan bauran angkatan kerja

Sisa dari abad ke duapuluh akan ditandai oleh suatu komposisi dan bauran angkatan kerja yang berbeda sekali dengan dasawarsa sebelumnya. Dewasa ini kita berada pada abad “kekurangan bayi” bukan “kebanyakan bayi”, dan kependudukan mulai tua sebagai akibat ledakan bayi sebelumnya. Sementara para ahli ekonomi secara aktif menganalisis implikasi dari perubahan-perubahan ini. Menejemen dan kepustakaan mengenai sumber daya manusia tidak memusatkan perhatiannya pada jangkauan dan implikasi-implikasi perubahan itu. Drucker dalam Mobley (2011;117) mengemukakan bahwa suatu perubahan penting yang akan terjadi pada dasawarsa yang akan datang adalah struktur dan dinamika angkatan kerja yang berubah-ubah. *labour turnover* pasti merupakan satu implikasi penting dari komposisi dan bauran angkatan kerja yang berubah-ubah.

c. Inflasi

Inflasi dapat mempengaruhi pergantian karyawan dan variabel-variabel lainnya yang berkaitan dengan pergantian tersebut dengan banyak cara, termasuk:

1) Mendorong penerima-penerima upah sekunder untuk memasuki pasar

tenaga kerja guna melengkapi penghasilan keluarga.

- 1) Mendorong pergantian karyawan sebagai suatu cara untuk melindungi penghasilan.
- 2) Meniadakan keinginan akan pergantian karyawan yang melibatkan mobilitas geografis karena biaya-biaya pindah

d. Tipe industri

Terdapat tanda-tanda variasi antar industri dalam hal laju *labour turnover*. Namun karena laju industri tidak begitu sering di tabulasi silangkan dengan jabatan, besar kecilnya secara geografis atau variabel-variabel relevan yang potensial lainnya, maka tidak dapat di berikan perumusan umum yang tegas.

2. Variabel-variabel keorganisasian

Satu-satunya perumusan umum yang kuat dapat dibuat perihal kumpulan analisis mengenai variabel-variabel organisasi adalah bahwa laju *labour turnover* itu lebih tinggi pada industri-industri yang membayar lebih kecil. Namun adapun yang dihubungkan dengan laju *labour turnover* yang lebih tinggi yaitu kelompok kerja yang lebih besar dan tingkat-tingkat keterampilan yang lebih rendah dikalangan tenaga kerja halus. Dan bahwa rutinitas atau pengulangan tugas, pertimbangan penyeliaan yang kurang banyak, banyaknya sentralisasi kurangnya keterpaduan, dan kurangnya komunikasi di hubungkan dengan laju *labour turnover* yang lebih tinggi.

3. Variabel-variabel individu yang menyangkut pekerjaan

a. Faktor-faktor demografik dan pribadi

Satu-satunya kesimpulan kuat yang dapat kita tarik dari seperangkat variabel-variabel ini ialah bahwa usia dan masa jabatan mempunyai hubungan negatif yang taat asas dengan *labour turnover*. Ada bukti bahwa informasi biografis yang berbobot dapat bermanfaat tetapi harus dinilai silang. Selanjutnya terbatasnya jumlah penelitian mengenai sumber penyerahan tenaga kerja memberi kesan adanya hubungan yang bermanfaat, dengan sumber-sumber informal yang memperagakan *labour turnover* yang lebih kecil. Minat, bakat, dan kemampuan telah dihubungkan dengan *labour turnover*, tetapi jumlah, mutu, dan hasil-hasil penelitian seperti itu tidak cukup untuk membenarkan hubungan ini. Alhasil bukti-bukti mengenai *labour turnover* dan kepribadian, jenis kelamin, pendidikan, profesionalisme prestasi kerja, dan kemangkiran tetap tidak meyakinkan.

b. Variabel-variabel terpadu

Telah disarankan sejumlah variabel yang mencoba untuk memadukan perbedaan-perbedaan individual, cerapan berbagai segi keorganisasian, dan lingkungan ekstern. Variabel-variabel ini mencakup kepuasan terhadap pekerjaan, aspirasi-aspirasi dan harapan karir, keikatan pada organisasi, tekanan jiwa, harapan-harapan yang menyangkut pekerjaan.

4. Variabel-variabel individu yang tidak menyangkut pekerjaan

Secara naluriah, keputusan individu untuk meninggalkan pekerjaan-pekerjaan

kelihatannya bukan hanya melibatkan penilaian mengenai pekerjaannya yang sekarang dan mungkin juga yang akan datang baik di dalam maupun diluar organisasinya, tetapi juga penenilainnya mengenai variabel-variabel yang tidak berkenaan dengan pekerjaan seperti keluarga, pilihan-pilihan mengenai hal-hal yang santai, gaya hidup dan sebagainya.

Hingga sekarang, sebagian besar dari penelitian-penelitian mengenai *labour turnover* telah memusatkan perhatian pada hal-hal yang umumnya disebut “tanggung jawab keluarga”. Ini merupakan suatu faktor yang kompleks yang diukur dengan berbagai cara, termasuk jumlah dan usia anak-anak, status perkawinan, dan sebagainya. Meskipun perumusan umum yang sederhana itu tidak mungkin, Mucinsky dan Tuttle mengemukakan bahwa ada satu hubungan yang positif antara tanggung jawab keluarga dan *labour turnover*, tetapi ini menjadi sederhana bila ditentukan apakah karyawan itu menjadi pencari nafkah utama atau hanya sebagai penunjang.

### **2.2.2.3. Pengendalian *Labour Turnover***

Menurut Mobley (2011;73) Pengendalian *labour turnover* adalah memanejemeni pergantian karyawan secara efektif, mendorong terjadinya pergantian bila pengendalian itu memberikan akibat-akibat akhir yang positif, dan mencari jalan untuk sebanyak mungkin mengurangi pergantian bila pergantian itu akan mempunyai akibat-akibat akhir yang negatif. Hal-hal yang harus di *manage* dalam proses manajemen adalah perekrutan serta seleksi karyawan, sosialisasi awal, bobot/beban pekerjaan, praktik kompensasi, kepemimpinan dan penyeliaan,

perencanaan dan pengembangan karir, jadwal pekerjaan alternatif, dan peluang atau kesempatan lain untuk memanageri pergantian karyawan secara efektif

1. Perekrutan serta seleksi karyawan dan sosialisasi awal

Wanous dalam Mobley (2012;74) berpendapat bahwa proses memasuki organisasi adalah proses menyesuaikan individu dan organisasi. Penyesuaian ini di dasarkan atas bakat dan kemampuan individu yang memenuhi kriteria pekerjaan dan nilai-nilai, preferensi-preferensi, serta harapan-harapan individu yang sesuai dengan norma, kebijakan, praktik, sistem penggajian, serta syarat-syarat keorganisasian. Pada proses penyesuaian terdapat ancaman tradisional yang di dasarkan atas pemerkiraan organisasi terhadap individunya yang berkaitan dengan syarat-syarat organisasi dan pekerjaan, salah satunya seperti ujian-ujian yang telah di bakukan, comtoh-contoh pekerjaan, wawancara, formulir-formulir pelamaran yang berbobot, catatan-catatan biodata. Bila di benarkandapat berupa teknik-teknik yang bermanfaat (Arvey dalam Mobley, 2012;75).

Menurut Mobley (2012;77) Setelah memasuki organisasi sangat penting untuk membentuk sikap dan perilaku karyawan dengan cara :

- a. Di beri harapan-harapan yang tepat tentang apa yang di perlukan dalam pekerjaanya dan apa yang di harapkan oleh organisasi.
- b. Di beri suatu pengertian yang jelas mengenai kemungkinan-kemungkinan imbalan atau kompensasi
- c. Di beri bantuan menegakkan suatu sistem jaminan sosial di antara sesamanya, penyelia, dan orang lain.

## 2. Beban atau bobot pekerjaan

Mobley (2012;80) menggunakan analogi antara pekerjaan dan permainan golf untuk menggambarkan beberapa hal mengenai rancangan pekerjaan. Se jauh tujuan-tujuannya tidak jelas, umpan-baliknya tidak langsung atau tertunda-tunda, variasi kerja kecil akibat spesialisasi dan rutinitas, tanggung gugat, kebijakan dan pengendalian diri sudah sangat berkurang, maka permainan seperti golf, dan pekerjaan lainnya, akan menjemukan dan menekan jiwa bagi para individu yang mencari makna dan identitas. Tidak semua individu menghargai “pemeriksaan” pekerjaan dan rancang ulang setiap pekerjaan tidak selalu tepat. Masalahnya adalah bagaimana menyesuaikan kemampuan, minat, dan nilai-nilai individual secara efektif kepada kebutuhan tugas dan organisasi.

## 3. Praktik Kompensasi

Perbedaan penentuan gaji antar perusahaan memiliki hubungan dengan laju pergantian karyawan. Meskipun hubungan ini jauh dari menentukan dan tidak menunjukkan ramalan pergantian karyawan pada tingkat individual, jelaslah bahwa organisasi harus meneruskan pemerkiraan daya saing upah dan masalah-maslahat organisasi itu di pasar tenaga kerja yang bersangkutan. Pemeriksaan manajerial untuk mengantisipasi dampak upah akan memungkinkan evaluasi yang tepat waktu terhadap strategi-strategi baru (Mobley, 2012;83).

## 4. Kepemimpinan dan penyeliaan

Penyelia adalah sumber utama informasi peran, harapan-harapan terhadap peran, umpan balik dan tunjangan sosial bagi karyawan baru dan kegiatan

Penyelia adalah sumber utama informasi peran, harapan-harapan terhadap peran, umpan balik dan tunjangan sosial bagi karyawan baru dan kegiatan kegiatan penting penyeliaan yang menyangkut karyawan baru mencakup :

- a. membantu karyawan baru dengan memperkecil ketaksamaan keadaanya yang baru, mengajar cara-car, norma-norma, dan jaringan komunikasi yang formal dan informal.
- b. Menjelaskan dan merundingkan tujuan dan imbalan baru sedikit demi sedikit mengukuhkan perkiraan-perkiraan yang makin dekat pada perilaku peran yang di harapkan.

#### 5. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Pergantian karyawan berhubungan dengan kepuasan yang sekarang dan harapan-harapan di masa depan, serta penilaian pekerjaan-pekerjaan dan peran-peran di dalam atau di luar organisasi. Bagi karyawan-karyawan yang menghargai pelatihan atau mengasah keterampilan dan kemampuan untuk meningkatkan prestasi mereka, pelatihan dan pengembangan yang di dukung organisasi dapat menambah kepuasan bagi karyawan terhadap pekerjaan.

Meskipun para karyawan merasa puas dengan pekerjaannya yang sekarang, mereka mungkin keluar karena tidak mempunyai harapan akan mendapatkan peran yang memuaskan di masa yang akan datang. Penting untuk mengetahui bahwa suatu proses perencanaan dan pengembangan karir yang dapat bertahan, yang mencakup pemerkiraan bersama antara karyawan dan organisasi yang berkesinambungan mengenai kemungkinan-kemungkinan



keberhasilan sepanjang berbagai jalan karir, dalam beberapa hal akan menggairahkan pergantian karyawan.

6. Jadwal-jadwal kerja alternatif

Regu-regu yang bergilir, regu-regu yang tidak di dasarkan pada hari-hari tertentu dan atau kebiasaan untuk bekerja sehari penuh mungkin menyebabkan beberapa individu mencari pekerjaan-pekerjaan lain, atau tidak melamar. Menurut nollen dalam Mobley (2012;98) Jam-jam kerja yang luwes dan pilihan di luar delapan jam kerja, lima hari kerja dalam seminggu, juga dapat berguna bagi perekrutan dan usaha menahan karyawan. Keluwesan dalam jam kerja dan kerja beregu itu sama sekali bukan merupakan kecenderungan yang lebih bersifat nasional, bagian terbesar organisasi-organisasi yang mengikuti organisasi organisasi itu menyatakan kepuasan mereka.

7. Peluang atau kesempatan lain untuk mememanajementi pergantian karyawan secara efektif

a. Jaminan

Organisasi-organisasi yang memperhatikan fluktuasi dalam tingkat-tingkat kekaryawanan mungkin mendapatkan kesulitan dalam mempertahankan karyawan-karyawan mereka karena mengakhawatirkan pemecatan. Dana jaminan atau patungan kerja dapat digunakan untuk menyangga beberapa dari dampak kecenderungan merosotnya keadaan ekonomi, dan demikian membantu mengurangi kontribusi pergantian karyawan terhadap jaminan pekerjaan. Dengan demikian diperlukan penelaahan yang hati-hati terhadap implikasi ekonomi dari strategi seperti itu sebelum dilaksanakan.

b. kondisi-kondisi kerja

Keadaan fisik lingkungan kerja tidak dapat diabaikan. Peraturan, publisitas, dan kesadaran umum akan kondisi-kondisi keselamatan dan lingkungan yang bertambah, bersamaan dengan sarana pabrik di negara ini yang bertambah tua, membawa pada hipotesis bahwa kondisi kerja akan menjadi faktor yang makin penting dalam hal perekrutan dan usaha mempertahankan karyawan.

c. Pembentukan tim

Bobot pekerjaan, penyelia, tujuan organisasi dan lain-lain dapat menjadi sumber keikatan pada organisasi, demikian juga halnya dengan kelompok kerja karyawan dan kelompok kerja yang di perluas dengan siapa tiap-tiap karyawan berinteraksi.

d. Sentralisasi

Peninjauan yang di lakukan oleh Price dalam Mobley (2012;102) mengambil kesimpulan bahwa organisasi-organisasi yang sangat tersentralisasi lebih banyak mengalami pergantian karyawan. Hubungannya mungkin ada pada faktor-faktor seperti kurangnya autonomi, kurangnya keterlibatan dalam pengambilan keputusan, kurangnya waktu dalam menanggapi kebutuhan unit dan individu dan kurangnya pengendalian yang tercapai.

e. Komunikasi

Price dalam Mobley (2012;102) mengemukakan bahwa komunikasi organisasi secara formal dan komunikasi yang di dasarkan atas penentuan

tugas adalah faktor-faktor penentu pergantian karyawan. Mengembangkan umpan balik yang didasarkan atas penentuan tugas dan dijalankan secara langsung dan berulang-ulang serta saluran komunikasi formal yang bersifat ganda, berulang dan terpercaya adalah sasaran yang berharga.

f. Keikatan Keorganisasian

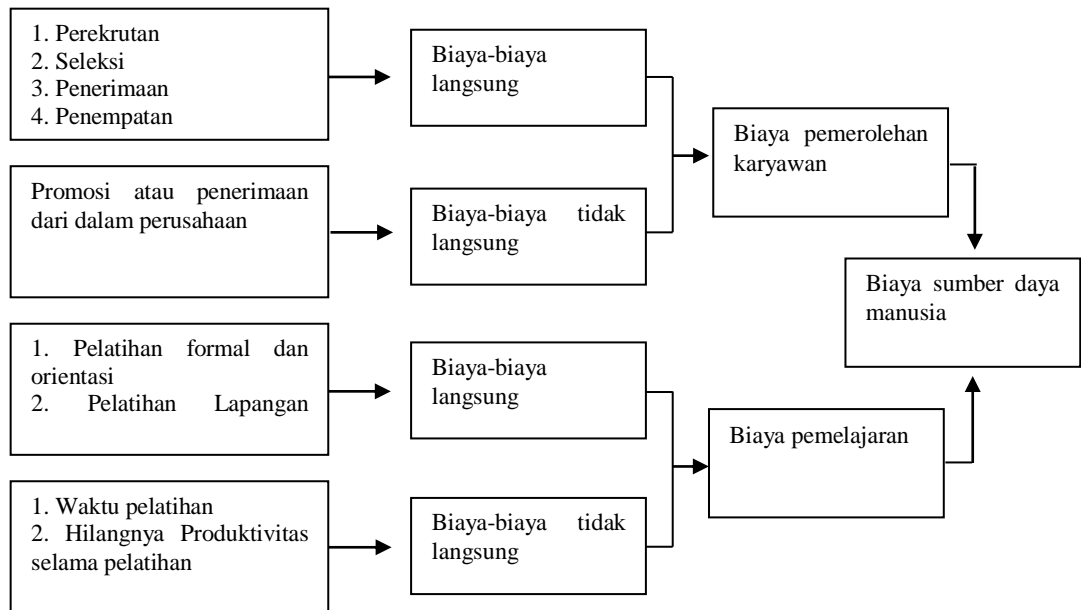
Kepercayaan individu dan tunjang terimanya terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi merupakan bagian terbesar dari keikatan organisasi. Pengenalan terhadap suatu tujuan dan nilai-nilai seperti itu merupakan suatu pemustaan lain pada kelengkapan lain pada organisasi. Pengenalan ini dapat ditingkatkan melalui suatu perincian mengenai dasar pemikiran dari tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan keterlibatan proses.

#### **2.2.2.4. Dampak Negatif *Labour Turnover***

Akibat-akibat negatif *labour turnover* bagi perusahaan antara lain adalah (Mobley, 2011;20):

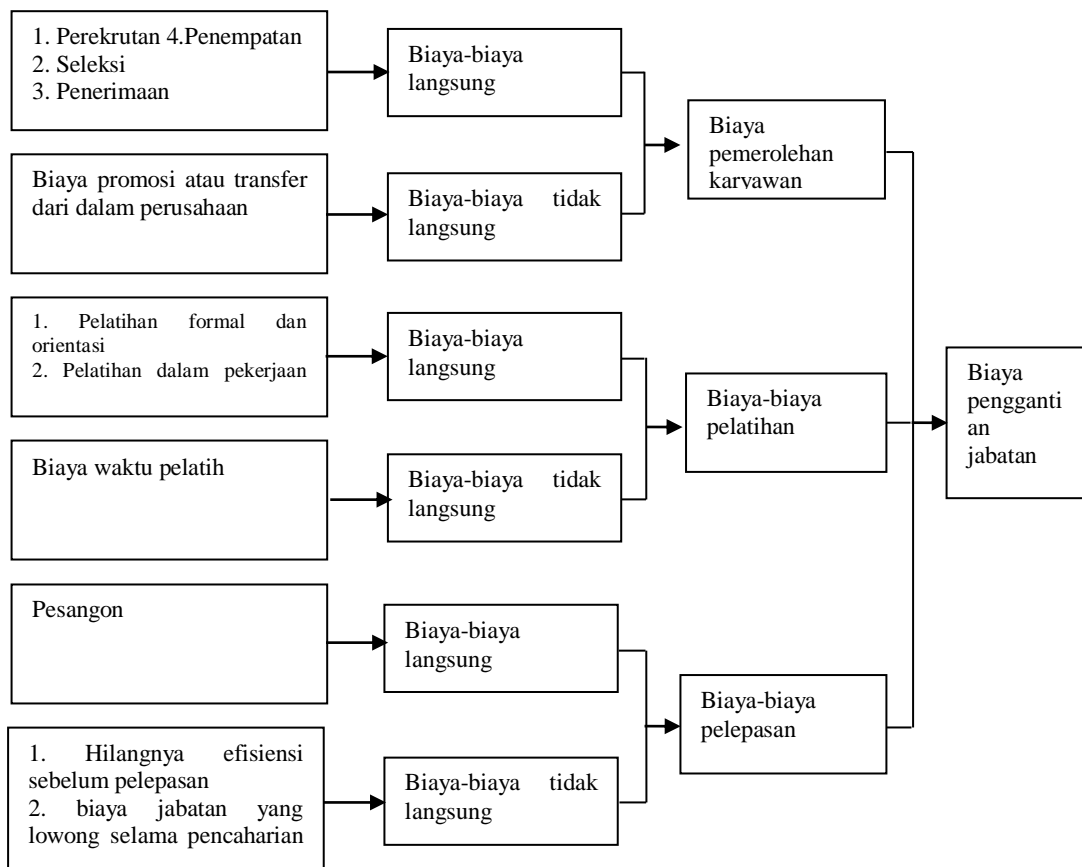
1. Biaya Pergantian Karyawan Mahal

Akibat dari suatu pergantian karyawan terhadap organisasi yang paling sering ditelaah adalah biaya moneternya meskipun sudah bertahun-tahun di tekankan pentingnya pengukuran biaya pergantian karyawan, sangat mengherankan bahwa tidak banyak organisasi yang secara sistematis berikhtiar untuk mengevaluasi biaya-biaya pergantian karyawan yang langsung dan tidak langsung. Flamholtz dalam Mobley (2011;22) menyajikan model-model pemerkiraan biaya biaya sumber daya manusia yang masuk dan biaya-biaya pergantian.



Sumber : William H. Mobley tahun 2011

**Gambar 2.2**  
**Model Untuk Pemerkiraan Biaya-Biaya Sumber Daya Manusia yang Sudah Masuk**



Sumber : William H. Mobley tahun 2011

**Gambar 2.3**  
**Model Pemerkiraan Biaya-Biaya Penggantian Sumber Daya Manusia**

Gambar 2.2 meringkaskan “maya dari mereka yang baru masuk”, yaitu mengembangkan sumber-sumber daya manusia yang dapat di bagi-bagi dalam biaya pemerolehan pembelajaran secara langsung dan tidak langsung. Suatu ancangan perakunan pada biaya-biaya pergantian karyawan merupakan satu langkah penting menuju pemahaman dan usaha memanageri pergantian karyawan secara efektif. Gambar 2.3 menggambarkan “pengorbanan” yang harus diberikan untuk menggantikan sumber-sumber daya manusia yang sekarang sedang diperkejakan, dan mencakup biaya-biaya sebab akibat pergantian karyawan yang sekarang dan biaya pemerolehan karyawan serta pengembangan penggantinya

## 2. Masalah pola komunikasi dan sosial

Pola-pola komunikasi dan sosial yang formal dan yang tidak formal merupakan ciri khas dari setiap organisasi. Apabila mereka yang pergi itu merupakan kerabat-kerabat kerja yang berharga, apabila mereka merupakan pusat dari suatu jaringan komunikasi, dan apabila mereka merupakan kerja yang terpadu, pergantian mereka dapat menimbulkan efek-efek negatif terhadap mereka yang tinggal, yang akan merupakan beban tambahan dan kemungkinan menurunkan prestasi pula.

## 3. Merosotnya semangat kerja

Berhubung erat kaitanya dengan masalah prestasi dan pola-pola sosial komunikasi, maka pergantian karyawan dapat memberikan pengaruh yang negatif pada mereka yang tinggal. Pergantian karyawan itu sendiri dapat mendorong pada bertambahnya pergantian akibat dari terciptanya sikap-sikap

yang kurang baik dan kemungkinan adanya pekerjaan-pekerjaan lain. Dengan demikian para karyawan yang sebelum itu tidak mencari pekerjaan lain akan mulai mencarinya, sebagaimana akan nampak bagian mengenai akibat-akibat terhadap individu, efek-efek pergantian karyawan terhadap sikap dan perilaku mereka yang tinggal, sebagian menjadi alasan untuk perg, dan ini ada sangkut pautnya dengan prestasi, dukungan sosial, dan mobilitas intern bagi mereka yang tinggal.

4. Strategi-strategi pengendalian yang kaku

Suatu kemungkinan akibat negatif lain bagi organisasi adalah bahwa akan dilaksanakan strategi-strategi pergantian karyawan yang kaku. Meskipun pergantian karyawan merupakan perilaku yang dapat di lihat, tetapi karena informasi yang cukup tentang sebab akibatnya sering kali tidak di dapat, maka manajemen kerap kali menghadapinya dengan tanggapan-tanggapan yang kurang tepat, kurang efektif, atau kurang produktif.

5. Biaya-biaya peluang strategik

Pergantian karyawan dapat menimbulkan efek negatif yang parah bagi organisasi, misalnya dengan membuat organisasi itu menunda atau membatalkan usaha-usaha yang mempunyai kemampulabaan cukup besar. Sebagai contoh, kami pernah bekerja pada suatu perusahaan sumber energi yang memiliki potensi besar. Kami menyaksikan manajemennya sedang menilai perlunya pembatalan beberapa usaha baru sebagai akibat langsung dari kendala sumber daya manusia yang disebabkan oleh pergantian karyawan senior bagian teknik dan manajemen. Sebuah rumah sakit tempat

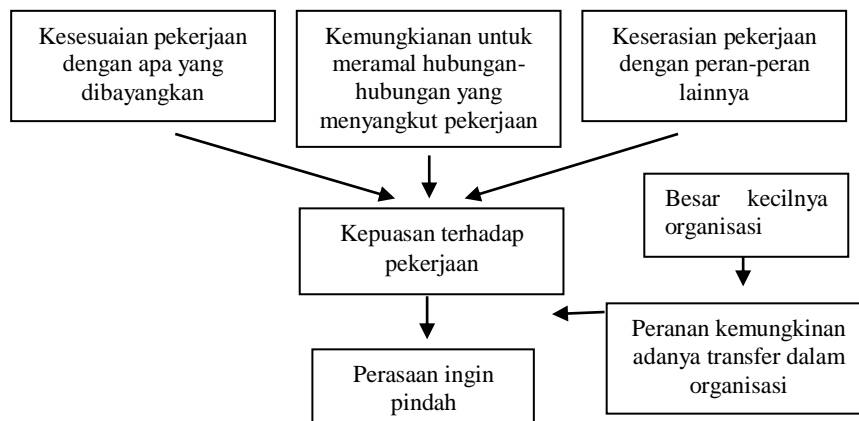
penulis pernah bekerja terpaksa menunda pembukaan suatu bagian baru karena tidak dapat menarik dan mempertahankan perawat-perawat yang ada.

### 2.2.2.5. Model-Model Konseptual *Labour Turnover*

#### 1. Model March dan Simon

Dalam model-model *labour turnover* yang di kemukakan oleh March dan Simon dalam Mobley (2011), model “keputusan untuk berperan serta” mempunyai dua komponen yang berbeda, tetapi saling mengait, yang apabila diterapkan pada peran serta karyawan akan:

- a. Menimbulkan perasaan ingin pindah dari organisasi.
- b. Menimbulkan perasaan mudah pindah dari organisasi.

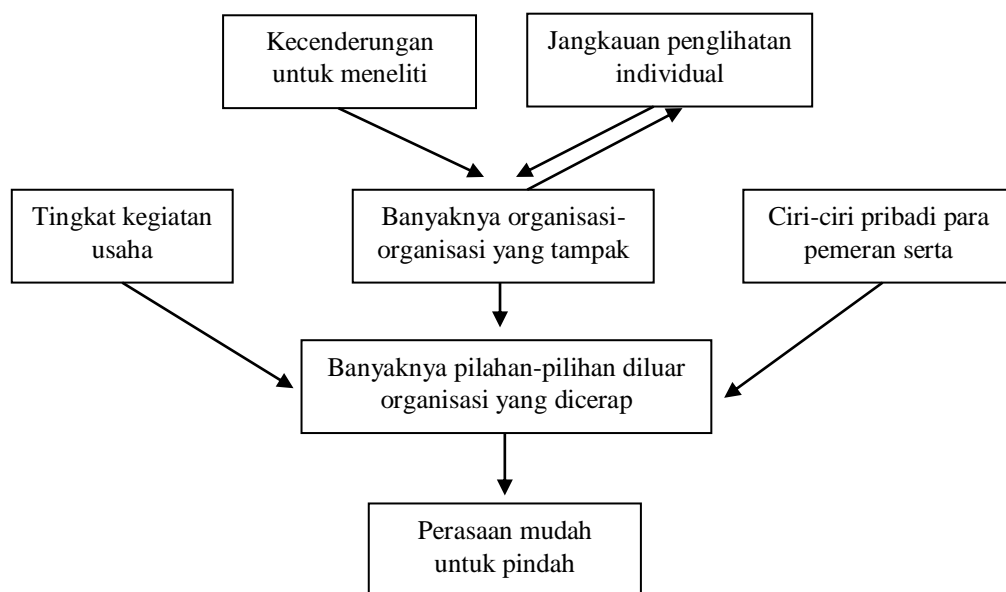


Sumber : William H. Mobley tahun 2011

**Gambar 2.4**  
**Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perasaan Ingin Pindah Kerja**

Gambar 2.4 menggambarkan konsep mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi perasaan ingin pindah kerja. Kedua kontribusi utama itu adalah perasaan puas terhadap pekerjaan dan perasaan terhadap kemungkinan untuk di transfer dalam organisasi. Perasaan puas terhadap pekerjaan

dianggap sebagai fungsi kesesuaian antara pekerjaan dan apa yang di bayangkan oleh karyawan, kemungkinan meramal hubungan-hubungan pekerjaan dan keserasian antara pekerjaan dan apa yang dibayangkan oleh karyawan dianggap sebagai fungsi keterampilan ke penyeliaan, jumlah imbalan, peran serta dalam penugasan, pendidikan dan laju perubahan status dan penghasilan.



*Sumber : William H. Mobley tahun 2011*

**Gambar 2.5**  
**Faktor-Faktor Utama Yang Mempengaruhi**  
**Perasaan Mudah Untuk Pindah**

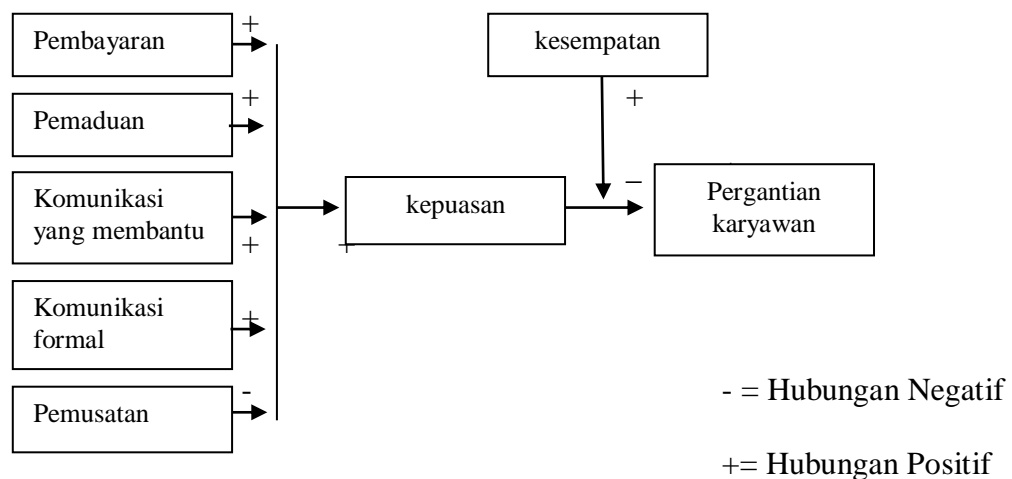
Gambar 2.3 melukiskan konsep mereka tentang faktor-faktor utama yang mempengaruhi perasaan mudah untuk pindah. banyaknya pilihan-pilihan diluar organisasi dianggap sebagai fungsi tingkatan kegiatan usaha. Ciri-ciri pribadi para pemeran serta, termasuk jenis kelamin, usia, status sosial, masa jabatan, dan spesialisasi, dan banyaknya organisasi-organisasi yang tampak. Pada tingkat organisasi, yang terakhir ini dianggap berkaitan



dengan prestise, kemungkinan membeda-bedakan produk, laju pertumbuhan dan banyaknya organisasi yang tampak dianggap berkaitan dengan keberagaman hubungan-hubungan antar pribadi, jangkauan penglihatan individual, dan kecenderungan untuk meneliti.

## 2. Model Price

Price dalam Mobley (2011;161) menyajikan suatu model dari faktor-faktor penentu beserta variabel-variabel yang mengganggu yang di kaitkan dengan pergantian karyawan. Berikut penyajian Price tersebut:



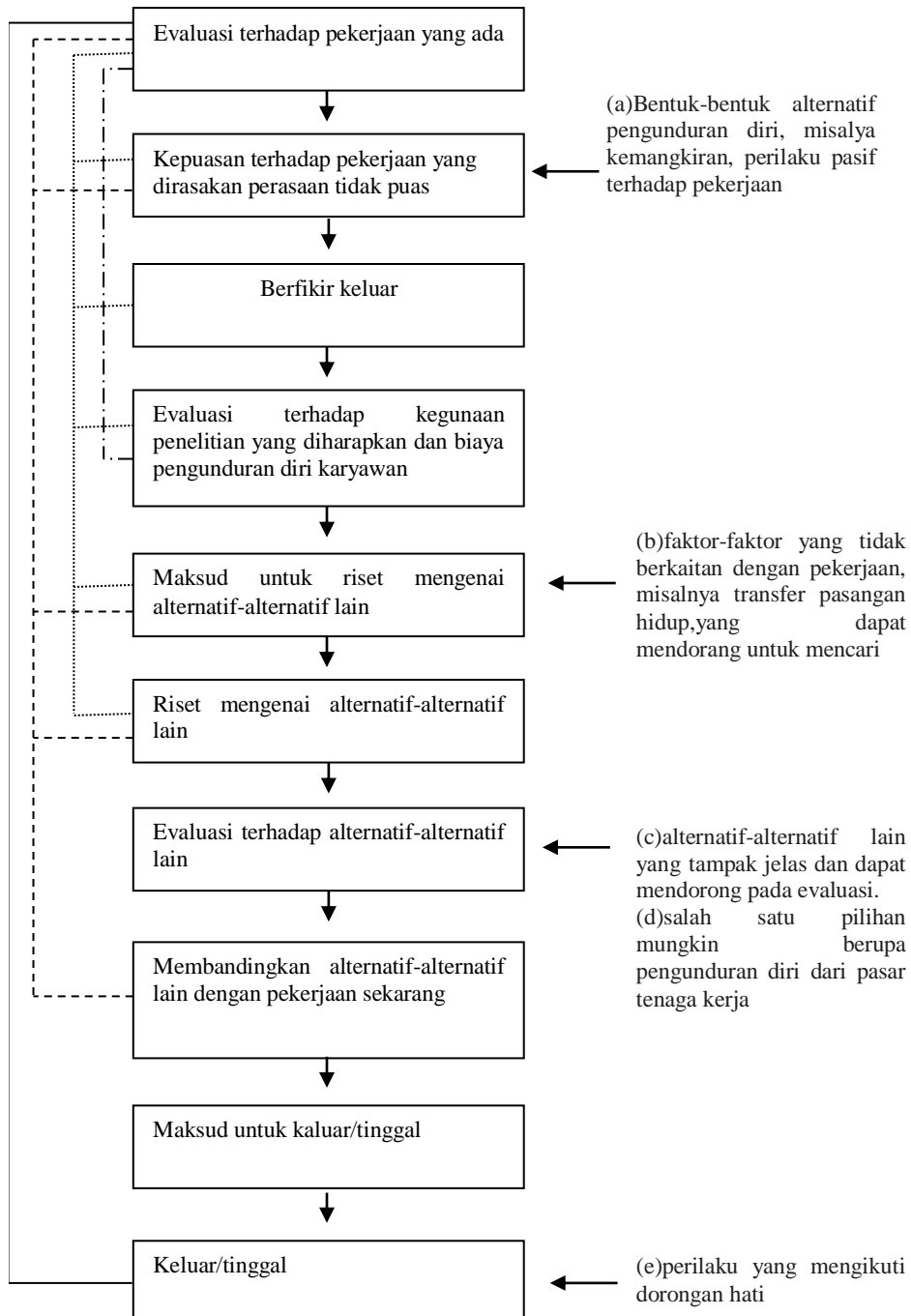
Sumber : William H. Mobley tahun 2011

**Gambar 2.6**  
**Model Price Mengenai Faktor Penentu Dan**  
**Variabel-Variabel Yang Menghambat**

## 3. Model hubungan perantara mobley

Model ini mengemukakan bahwa perasaan tidak puas menimbulkan pikiran-pikiran untuk keluar, mendorong pada pengevaluasian perilaku, mendorong pada pengevaluasian berbagai alternatif lain, bermaksud keluar, dan akhirnya pergantian karyawan. Disarankan agar menarik kesimpulan yang memberikan

umpan balik pada setiap tahap dalam proses itu. Berikut model hubungan perantara Mobley tersebut.

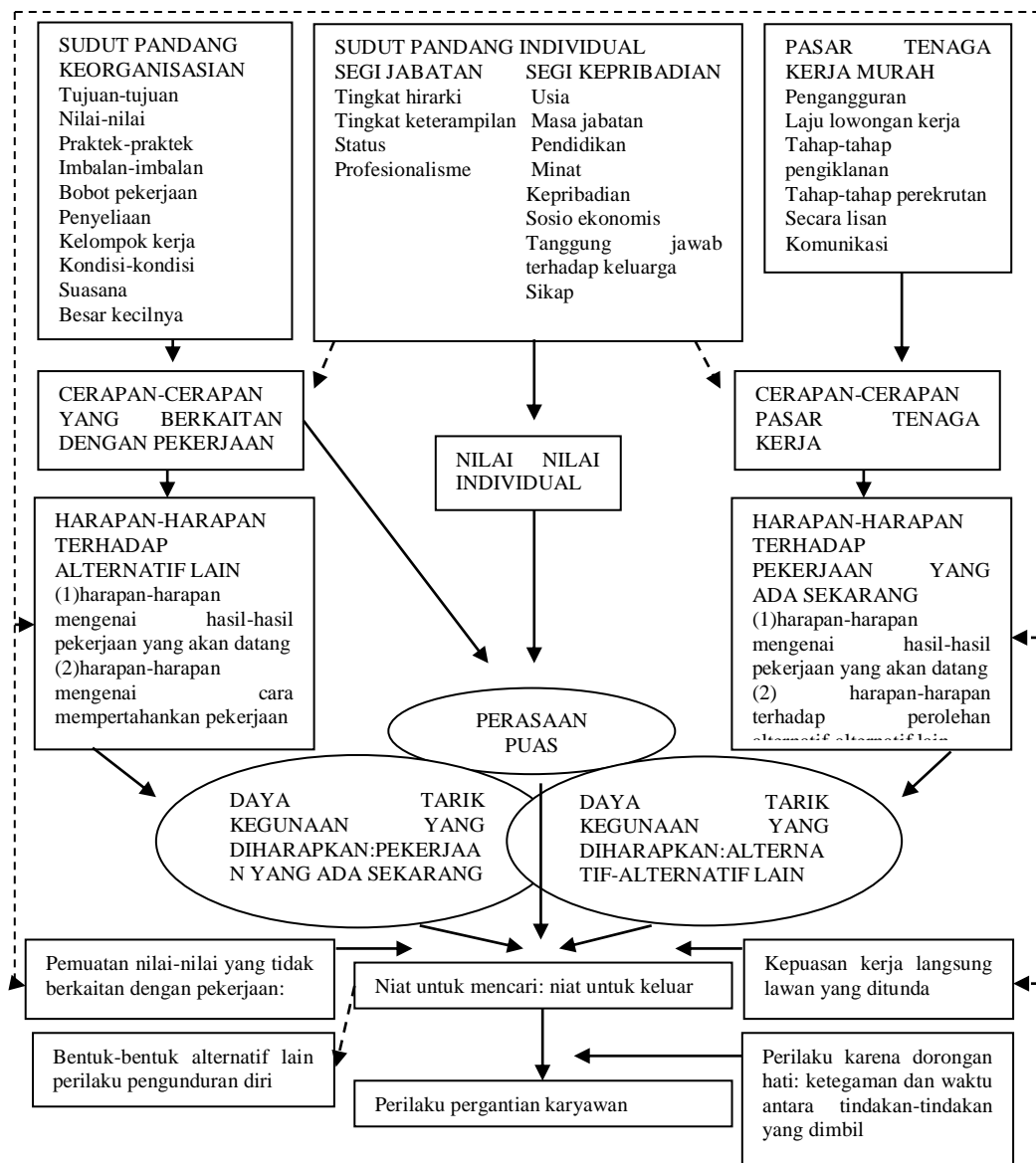


Sumber : William H. Mobley tahun 2011

**Gambar 2.7**  
**Model Hubungan Perantara Mobley**

4. Model Mobley dan kawan-kawan yang diperluas

Model Mobley, Griffeth, Hand, dan Meglino dalam Mobley (2011;168) model ini mengandung elemen-elemen dari model-model sebelumnya dan mencoba mengatasi semua kerumitan proses pergantian karyawan.

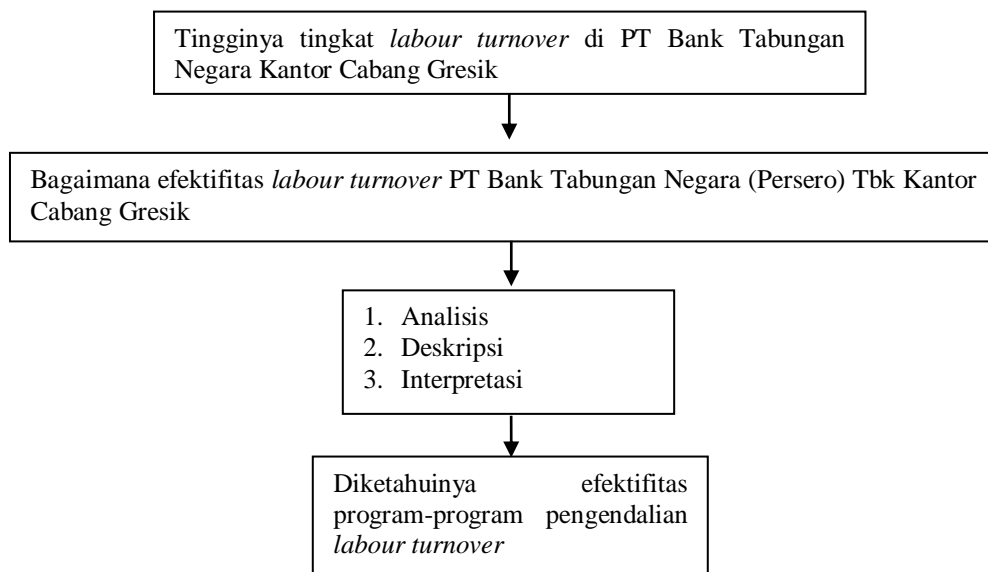


Sumber : William H. Mobley tahun 2011

**Gambar 2.8**  
**Suatu Model Proses Labour Turnover Yang Diperluas**

model ini mengemukakan bahwa ada empat macam faktor utama yang menentukan niat untuk keluar yang diikuti dengan *labour turnover*: (1) Rasa puas tidak puas terhadap pekerjaan, (2) Kegunaan yang diharapkan dari peran-peran kerja intern (bagi organisasi) yang bersifat alternatif, (3) Kegunaan yang diharapkan dari peran-peran kerja ekstern (bagi organisasi) yang bersifat alternatif, (4) Nilai-nilai dan hal-hal yang bersifat kebetulan yang tidak menyangkut pekerjaan.

### 2.3. Kerangka Berpikir



**Gambar 2.9**  
**Kerangka Berpikir**