

# BUNGA RAMPAI

MAGISTER MANAJEMEN

**#42**



MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA  
DAN PERILAKU ORGANISASIONAL

**BUNGA RAMPAI**

# BUNGA RAMPAI



Manajemen Sumberdaya Manusia  
dan Perilaku Organisasional

# BUNGA RAMPAI

## Manajemen

Sumber Daya Manusia & Perilaku Organisasional

*Editor :*

**Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono**

**PPS**  
U M Y  Penerbit  
Program Pascasarjana  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

# Manajemen

**Sumber Daya Manusia & Perilaku Organisasional**

viii + 200 halaman, 210 x 297 mm  
ISBN : 978-602-50710-3-4

**Program Studi Magister Manajemen**  
Cetakan Pertama, Desember 2017

*Editor:*

Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono

*Editor Tata Letak:*

Musoli, S.E

*Desain Sampul:*

Roisul Iksan, S.Kom

*Penerbit:*

Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang.  
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara  
apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh*

Dengan penuh rasa syukur kelas mata kuliah Manajemen Sumberdaya Manusia. MM Universitas Muhammadiyah Yogyakarta angkatan 42 mempersembahkan buku "Bunga Rampai Manajemen SDM dan Perilaku Organisasional". Upaya penyusunan buku ini dilakukan untuk mendokumentasikan karya-karya yang dihasilkan di perkuliahan sehingga dapat bermanfaat bagi pembaca secara lebih luas. Penulisan buku juga mengandung konsekuensi untuk membangun budaya pendidikan yang lebih bermartabat dan berintegritas.

Buku ini terdiri dari 22 artikel yang dimasukkan ke dalam 22 bab di dalam buku bunga rampai. Tiga artikel ditulis oleh empat orang dosen Manajemen Sumberdaya Manusia dan Organisasi beserta 19 artikel adalah tugas penyusunan paper kuliah mahasiswa MM yang berkaitan dengan mata kuliah Manajemen SDM maupun Perilaku Organisasional. Topik-topik di dalam masing-masing bab adalah kajian Manajemen SDM dan perilaku organisasional pada beragam isu dan konteks yang didiskusikan oleh masing-masing mahasiswa.

Sebagai penutup, tiada gading yang tak retak. Tentunya banyak kekurangan dalam penyusunan buku ini sehingga kritik dan masukan selalu diperlukan bagi pengembangan studi Manajemen SDM dan Perilaku organisasional ke depan. Hal-hal yang besar tentunya berawal dari yang sederhana. Semoga tulisan-tulisan dalam buku ini menjadi ilmu yang bermanfaat bagi pengembangan organisasi hari ini dan esok.

*Walaikumsalam warahmatullahi wabarakatuh*

Yogyakarta, 18 November 2017

**Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono**  
Guru Besar Ilmu Manajemen SDM

# Daftar Isi

Sub Cover	
Kata Pengantar .....	iii
Daftar Isi .....	iv
Daftar Gambar .....	vii
Daftar Tabel .....	viii

## **Urgensi Studi Perilaku Organisasional Positif Bagi Mahasiswa Sekolah Bisnis**

<i>Heru Kuniyanto Tjahjono</i> .....	1
--------------------------------------	---

## **Corporate Social Responsibility: Tinjauan Strategis Dari Sudut Pandang Internal Stakeholders**

<i>Sri Handari Wahyuningsih</i> .....	11
---------------------------------------	----

## **Sumber Daya Manusia dan Keberhasilan Adopsi Sistem Informasi**

<i>Fauziah</i> .....	22
----------------------	----

## **Manajemen Sumber Daya Manusia: Manajemen Kinerja**

<i>Agung Satiya Putrajati</i> .....	33
-------------------------------------	----

## **Manajemen Pengetahuan: Transfer Pengetahuan dan Strategi Manajemen Pengetahuan**

<i>Amelia Puspa Tamara</i> .....	42
----------------------------------	----

<b>Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Modal Perusahaan</b> <i>Andi Syaputra</i> .....	49
<b>Manajemen Sumber Daya Manusia Global</b> <i>Billy Andrian</i> .....	57
<b>Mengelola Sumber Daya Manusia (Rekrutmen dan Seleksi)</b> <i>Fatikha Rizdiana Dewi</i> .....	65
<b>Analisis Terhadap Pengaruh Budaya Organisasi Pada Kepuasan Kinerja Karyawan</b> <i>Imelda</i> .....	72
<b>Etika Dan Privasi Karyawan</b> <i>Lalu Supardin</i> .....	86
<b>Pelatihan dan Pengembangan</b> <i>Linggar Saputri</i> .....	93
<b>Etika Dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia</b> <i>Musoli</i> .....	102
<b>Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keinginan Berpindah (Turnover Intention) Karyawan Pada Perusahaan Jasa</b> <i>Nurni Arrina Lestari</i> .....	113
<b>Kompensasi Eksekutif</b> <i>Rina Eka Widjayanti</i> .....	125

**Optimalisasi Job Desain Didalam *Socio-Technical Systems* (STS)**

*Roisul Iksan* .....133

**Mengelola Sumber Daya Manusia Global**

*Roro Agung Prihatini*..... 143

**Manajemen Kinerja dan *Feedback***

*Septylyta Rahmita Putri* .....149

**Sekelumit Tentang Pensiun**

*Siti Abdillah Nurhidayah*.....161

**Staffing**

*Suwarna Dianto*.....170

**Sistem Baru dan Kesuksesan *Job Design***

*Tria Ratnasari* .....181

**Peningkatan Kualitas SDM Untuk Menghadapi Daya Saing Global**

*Uci Mariantika* .....189

**Hubungan Kerja**

*Yessi Novita Parimulya*.....195

## **Daftar Gambar**

Gambar. 1 Metode Perkembangan Teori Etika .....	105
Gambar. 2 Teori hierarki kebutuhan; Abraham Maslow .....	135

# Daftar Tabel

Tabel 1. Aktivitas MSDM menurut para ahli .....	54
Tabel 2. Metode <i>Job Design</i> .....	186

# Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keinginan Berpindah (*Turnover Intention*) Karyawan Pada Perusahaan Jasa



**Nurni Arrina Lestari**

## PENDAHULUAN

*P*ergantian karyawan (*turnover*) merupakan persoalan penting bagi karyawan dan perusahaan. Dari sudut pandang karyawan, pergantian karyawan memiliki dampak positif dan negatif bagi mereka. Dampak positifnya adalah karyawan bisa mendapatkan pekerjaan lain yang lebih layak sesuai dengan keinginannya. Dampak negatifnya adalah terpengaruhnya moral karyawan terhadap kepercayaannya bekerja pada suatu perusahaan. Dari sudut pandang perusahaan, pergantian karyawan juga dapat berdampak positif dan negatif. Dampak positifnya adalah pada saat perusahaan memiliki karyawan dengan kinerja buruk, perusahaan dapat menggantinya dengan karyawan dengan kinerja yang lebih baik atau yang memiliki kompetensi lebih unggul. Sedangkan dampak negatifnya adalah akan menimbulkan biaya tinggi seperti biaya untuk perekrutan, pelatihan, pengembangan, dan penempatan. Kerugiannya terletak pada dua sisi yaitu kerugian investasi ketrampilan yang dimiliki mantan karyawan melalui banyak proses dengan total biaya tinggi dan kerugian pada biaya waktu tunggu perusahaan menyiapkan karyawan agar memiliki kecakapan setara ataupun melebihi karyawan yang akan digantikan olehnya.

### A. Latar Belakang

Tingkat pergantian karyawan sangat penting terutama pada perusahaan yang menawarkan jasa atau pelayanan. Mengingat bahwa karyawan yang bekerja pada

perusahaan jasa sebagian besar langsung berhubungan dengan pelanggan.

Tingginya tingkat pergantian karyawan yang bekerja pada perusahaan jasa akan sangat

berdampak pada terganggunya aktivitas dan produktivitas perusahaannya. Apalagi jika karyawan mendadak keluar dari perusahaan dengan jumlah yang tidak sedikit. Perusahaan tersebut akan kesulitan dalam mencari karyawan pengganti yang setidaknya memiliki kompetensi setara atau lebih baik dibandingkan karyawan yang telah pindah tersebut.

Mempertimbangkan dampak negatif yang dapat dialami oleh perusahaan jasa apabila terjadi tingkat pergantian karyawan yang tinggi, maka perusahaan tersebut harus melakukan tindakan pencegahan untuk meminimalisir jumlah karyawan yang memiliki niat atau keinginan keluar dari perusahaan. Oleh sebab itu sangat penting bagi perusahaan jasa untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat memicu niat atau keinginan karyawan keluar dari perusahaannya. Dengan demikian perusahaan tersebut akan dapat melakukan tindakan meminimalisir keinginan karyawan keluar dari perusahaan dan pada akhirnya akan mampu meminimalisir tingginya tingkat pergantian karyawan secara tepat dan efektif.

## **B. Tinjauan Pustaka**

### **1. Keinginan Berpindah (*Turnover Intention*) Karyawan**

Intensi didefinisikan sebagai keinginan atau niat yang bersumber dari seseorang untuk melaksanakan sesuatu. Sedangkan *turnover*

didefinisikan sebagai tingkat karyawan yang meninggalkan pekerjaannya atau keluar dari perusahaannya.

Pergantian karyawan (*turnover*) sendiri menurut Mello (2015) terbagi menjadi dua jenis yaitu pergantian paksa (*involuntary turnover*) dan pergantian sukarela (*voluntary turnover*). Pergantian paksa (*involuntary turnover*) merupakan pergantian karyawan yang disebabkan oleh permintaan perusahaan, sedangkan pergantian sukarela (*voluntary turnover*) merupakan pergantian karyawan yang disebabkan oleh inisiatif karyawan itu sendiri.

Harnida berpendapat dalam Adi dan Sri (2015) bahwa *turnover intentions* merupakan keinginan berpindah pekerjaan oleh karyawan dari suatu perusahaan ke perusahaan lain. Pendapat senada dinyatakan oleh Harnoto dalam Adi dan Sri (2015) bahwa *turnover intentions* merupakan kadar keinginan untuk keluar dari perusahaan, hal tersebut dipicu banyak hal dan salah satunya adalah keinginan karyawan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dari sebelumnya. Berdasarkan definisi dan pendapat yang telah dikemukakan diatas, dapat disimpulkan bahwa *turnover intentions* hanya sekedar keinginan untuk berpindah pekerjaan dan belum direalisasikan oleh karyawan tersebut. Namun apabila keinginan berpindah (*turnover intentions*) karyawan tersebut terealisasi, maka akan termasuk dalam jenis

pergantian sukarela (*voluntary turnover*) karena alasan karyawan tersebut keluar dari perusahaan disebabkan oleh keinginan atau inisiatif karyawan itu sendiri.

## **2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keinginan Berpindah (Turnover Intentions) Karyawan**

Jewell dan Siegel berpendapat dalam Wahyuni, Yulvi, dan Ruslin (2014) bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya *intensiturnover* yang kemudian terbagi menjadi dua bagian, yaitu :

1. Variabel pribadi antara lain kepuasan kerja, umur, jenis kelamin, pendidikan, jangka waktu seseorang bekerja, pelatihan dalam bekerja, profesionalisme, pegungkapan kebutuhan karyawan atas pertumbuhan pribadi, jarak geografis dari tempat bekerja, pegungkapan keinginan karyawan untuk menetap di suatu organisasi
2. Variabel organisasional misalnya sistem penghargaan di organisasi tersebut. Variabel situasional lainnya antara lain upah atau gaji, kesempatan karyawan mendapatkan promosi, dan sejauh mana bekerja dalam suatu jabatan menjadi rutinitas karyawan.

Berdasarkan penelitian Syahronica, Moehammad, dan Ika (2015) berpendapat bahwa variabel pribadi yang dapat mempengaruhi terjadinya *intensiturnover* adalah

kepuasan kerja dan stres kerja. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional karyawan berdasarkan pada perbandingan antara tingkat nilai balas jasa kerja dari perusahaan dengan tingkat nilai balas jasa yang diharapkan oleh karyawan itu sendiri. Penilaian kepuasan kerja menurut Luthans dalam Syahronica, Moehammad, dan Ika (2015) dapat diukur menggunakan indikator seperti pembayaran upah atau gaji, pekerjaan yang dikerjakannya, rekan kerja, promosi, dan supervisi. Sedangkan stres kerja merupakan sumber atau *stressor* kerja yang akan menimbulkan reaksi individu seperti reaksi fisiologi, psikologi, dan perilaku (Beehr, et al., dalam Syahronica, Moehammad, dan Ika 2015). Penilaian stres kerja menurut Behr dan Newman dalam Syahronica, Moehammad, dan Ika (2015) dapat diukur menggunakan indikator sebagai berikut: 1) Kondisi psikologisnya, dimana stres dalam waktu panjang dapat mempengaruhi keadaan karyawan tersebut; 2) Kondisi fisiknya, dimana karyawan akan mengalami kelelahan sebagai dampak melakukan pekerjaan yang terlalu berat; 3) Kondisi perilakunya, dimana karyawan akan mengalami keadaan yang tidak menyenangkan dalam melakukan pekerjaan.

Berdasarkan penelitian Satwari, Mochammad, dan Tri (2016), *intensiturnover* dipengaruhi oleh komitmen organisasional. Menurut Mathis dan Jackson dalam Nurandini dikutip kembali dalam Satwari, Mochammad, dan Tri

(2016) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah tingkat sampai dimana keyakinan dan penerimaannya pada tujuan organisasi, serta memiliki keinginan untuk tinggal dalam organisasi. Dikutip dalam Satwari, Mochammad, dan Tri (2016) bahwa pada tahun 1987 Meyer dan Allen pada mengembangkan model komitmen organisasional yang terdiri dari tiga skema pendekatan yang masing-masing dinamai dengan komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif.

Komitmen afektif berkaitan dengan hubungan emosional antara anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan dalam organisasi. Pengukuran komitmen afektif oleh Satwari, Mochammad, dan Tri (2016) menggunakan item pengukuran *Affective Commitment Scale* (ACS) dari Meyer, Allen dan Smith (1993) dalam Meyer dan Allen (2004), yang terdiri dari:

1. *I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.* Pernyataan bahwa karyawan merasa bahagia jika harus menghabiskan sisa karirnya di organisasi tempatnya bekerja saat ini.
2. *I really feel as if this organization's problem are my own.* Pernyataan bahwa karyawan merasa masalah yang dihadapi organisasi tempatnya bekerja

merupakan masalah karyawan juga.

3. *I do not feel a strong sense of "belonging" to my organization.* Pernyataan bahwa karyawan tidak mempunyai rasa memiliki yang kuat pada organisasi tempatnya bekerja.
4. *I do not feel "emotionally attached" to this organization.* Pernyataan bahwa karyawan merasa tidak memiliki ikatan emosional yang kuat pada organisasi tempatnya bekerja.
5. *I do not feel like "part of the family" at my organization.* Pernyataan bahwa karyawan merasa tidak menjadi bagian dari keluarga dalam organisasi tempatnya bekerja.
6. *This organization has a great deal of personal meaning for me.* Pernyataan bahwa karyawan merasa organisasi tempatnya bekerja memiliki arti yang sangat penting bagi karyawan itu sendiri.

Komitmen normatif merupakan perasaan adanya kewajiban pada organisasi (Meyer dan Allen dalam Satwari, Mochammad, dan Tri, 2016). Pengukuran komitmen normatif oleh Satwari, Mochammad, dan Tri (2016) menggunakan item pengukuran *Normative Commitment Scale* (NCS) dari Meyer, Allen dan Smith (1993) dalam Meyer dan Allen (2004) yang terdiri dari:

1. *I do not feel any obligation to remain with my current employer.* Pernyataan bahwa karyawan

- merasa tidak memiliki kewajiban apapun dengan atasannya saat ini.
2. *Even if it were to my advantage, I do not feel it would be right to leave my organization now.* Pernyataan bahwa karyawan merasa tidak benar jika meninggalkan organisasi tempatnya bekerja walaupun itu menguntungkan baginya.
  3. *I would feel guilty if I left my organization now.* Pernyataan bahwa karyawan akan merasa bersalah apabila meninggalkan organisasi tempatnya bekerja.
  4. *This organization deserves my loyalty.* Pernyataan bahwa karyawan merasa organisasi tempatnya bekerja layak untuk mendapatkan kesetiaan darinya.
  5. *I would not leave my organization right now because I have a sense of obligation to the people in it.* Pernyataan bahwa karyawan merasa memiliki kewajiban yang harus dipenuhi kepada orang-orang dalam organisasi tempatnya bekerja, sehingga karyawan tidak akan meninggalkan organisasi tempatnya bekerja tersebut.
  6. *I owe a great deal to my organization.* Pernyataan bahwa karyawan merasa mempunyai hutang yang besar pada organisasi tempatnya bekerja.

Komitmen berkelanjutan merupakan perasaan akan kehilangan posisi strategis jika meninggalkan organisasi (Becker dalam Tett dan Meyer dalam Satwari, Mochammad, dan Tri, 2016). Pengukuran

komitmen berkelanjutan oleh Satwari, Mochammad, dan Tri (2016) menggunakan item pengukuran *Continuance Commitment Scale* (CCS) dari Meyer, Allen dan Smith (1993) dalam Meyer dan Allen (2004) yang terdiri dari:

1. *Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.* Pernyataan bahwa karyawan merasa pekerjaan dalam organisasi tempatnya bekerja merupakan kebutuhan sekaligus keinginan karyawan itu sendiri.
2. *It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.* Pernyataan bahwa karyawan merasa akan sangat sulit baginya meninggalkan organisasi tempatnya bekerja meskipun karyawan tersebut menginginkannya.
3. *Too much of my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization right now.* Pernyataan bahwa karyawan merasa akan mengalami kehidupan yang sangat kacau apabila meninggalkan organisasi tempatnya bekerja.
4. *I feel that I have too few options to consider leaving this organization.* Pernyataan bahwa karyawan merasa tidak memiliki banyak alasan yang harus dipertimbangkan untuk meninggalkan organisasi tempatnya bekerja.

5. *If I had not already put so much of myself into this organization, I might consider working elsewhere.* (Jika saya belum sepenuhnya mendedikasikan diri pada organisasi, maka saya mungkin akan mempertimbangkan untuk bekerja di lain tempat.) Pernyataan bahwa karyawan merasa jika dirinya belum sepenuhnya mendedikasikan dirinya pada organisasi tempatnya bekerja, maka karyawan tersebut akan mempertimbangkan untuk bekerja di lain tempat.
6. *One of the few negative consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.* Pernyataan bahwa karyawan merasa menerima dampak negatif akibat dirinya meninggalkan organisasi tempatnya bekerja, yaitu jarang ada alternatif pekerjaan yang tersedia. Ditakutkan setelah karyawan tersebut keluar dari organisasi tempatnya bekerja, dia malah menjadi pengangguran.

### C. Pembahasan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada beberapa perusahaan penyedia jasa diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni, Yulvi, dan Ruslin (2014) menguji faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan berpindah karyawan pada

perusahaan jasa konstruksi di Malang dan Surabaya. Sebanyak 133 responden berpartisipasi namun data 31 responden tidak dapat digunakan karena statusnya hanya karyawan kontrak, sehingga tersisa 102 responden yang datanya dapat diolah.

Faktor-faktor internal yang diajukan dalam penelitian ini ada 9 yaitu motivasi, latar belakang pendidikan, pengalaman bekerja, kondisi geografis antara tempat tinggal dan tempat bekerja, dukungan keluarga atau lingkungan sosial, kepuasan kerja, komitmen perusahaan, hubungan sosial dengan teman kerja, dan hubungan dengan atasan. Hasilnya menyatakan bahwa hanya dua faktor internal yang secara signifikan mempengaruhi keinginan berpindah karyawan pada perusahaan jasa konstruksi, yaitu komitmen perusahaan dan hubungan dengan atasan.

Sedangkan faktor-faktor eksternal yang diajukan dalam penelitian ini ada 6 yaitu gaji, budaya perusahaan (uang lembur, bonus tahunan, dan insentif lainnya), sikap atasan, dukungan tempat dan alat-alat pekerjaan, peluang karir dalam perusahaan, dan peluang karir dari luar perusahaan. Hasilnya menyatakan bahwa ada tiga faktor eksternal yang secara signifikan mempengaruhi keinginan berpindah karyawan pada perusahaan jasa konstruksi, yaitu gaji, budaya perusahaan (insentif), dan sikap atasan.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Syahronica, Moehammad, dan Ika (2015) menguji pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan Departemen Dunia Fantasi PT Pembangunan Jaya Ancol, Tbk. Sebanyak 55 responden berpartisipasi dalam penelitian ini. Hasilnya menyatakan bahwa faktor kepuasan kerja mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* artinya semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka semakin rendah keinginan berpindah (*turnover intention*) karyawan ke perusahaan lain. Sedangkan stres kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention* artinya semakin tinggi tingkat stres karyawan, maka semakin tinggi pula keinginan berpindah (*turnover intention*) karyawan ke perusahaan lain. Selain itu, diperoleh hasil bahwa stres kerja merupakan faktor paling dominan yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan pada Departemen Dunia Fantasi PT Pembangunan Jaya Ancol, Tbk.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Satwari, Mochammad, dan Tri (2016) menguji pengaruh komitmen organisasional yang mencakup komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan terhadap *turnover intention*. Sebanyak 65 responden berpartisipasi dalam

penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa :

*Pertama*, komitmen afektif berpengaruh tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Kemungkinan disebabkan karena responden kebanyakan berasal dari level manajemen rendah, sehingga gaji yang ditawarkan cukup rendah. Hasil komitmen afektif yang berpengaruh tidak signifikan dapat terjadi karena meskipun tingkat komitmen afektif karyawan tinggi, karyawan tetap memiliki kemungkinan berpindah bila ada kesempatan memperoleh pekerjaan dengan gaji yang lebih tinggi mengingat kebanyakan responden berasal dari level manajemen rendah sehingga gaji yang ditawarkan pun cukup rendah.

*Kedua*, komitmen normatif berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang memiliki keinginan untuk tetap bekerja di Hotel Swiss-Belinn Malang karena adanya kewajiban moral atau memiliki kewajiban dan tanggung jawab yang harus dilakukan.

*Ketiga*, komitmen berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan bekerja di Hotel Swiss-Belinn Malang karena merasa berat untuk meninggalkan Hotel Swiss-Belinn Malang mengingat kebutuhan yang harus

mereka penuhi serta mempertimbangkan biaya apabila mereka meninggalkan pekerjaannya.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Adi dan Sri (2015) menguji pengaruh komitmen organisasi, penghargaan, dan kepuasan kerja terhadap perputaran karyawan pada perbankan syariah di Kota Batam. Sebanyak 176 responden berpartisipasi dalam penelitian ini, namun hanya data dari 134 responden yang memenuhi kriteria dan dapat diolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

*Pertama*, terdapat pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jika ingin meningkatkan kepuasan kerja karyawan dapat dilakukan dengan meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Peningkatan komitmen organisasi ini dapat melalui pendidikan, pelatihan, dan pengembangan diri, kemudian menerapkannya dalam kepemimpinan maupun dalam berinteraksi dengan sesama karyawan di dalam perusahaan.

*Kedua*, terdapat pengaruh langsung penghargaan terhadap kepuasan kerja. Sehingga dapat disimpulkan jika ingin meningkatkan kepuasan kerja karyawan dapat dilakukan dengan meningkatkan penghargaan terhadap karyawan. Penghargaan dapat berupa pengakuan atas prestasi kerja, penataan administrasi penggajian, adanya

jenjang karir yang jelas, jaminan kesehatan karyawan dan sebagainya.

*Ketiga*, terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap intensitas perputaran. Sehingga dapat disimpulkan jika ingin meningkatkan kepuasan kerja karyawan dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan karyawan dalam pengembangan potensi diri, pengembangan karir berdasarkan kinerja, dan peningkatan kepuasan terhadap kenyamanan dalam bekerja. Lingkungan kerja yang kondusif akan mendukung karyawan dalam menjalankan aktivitasnya sehingga merasa puas dalam bekerja dan akan memperkecil intensitas perputaran dari karyawan.

*Keempat*, terdapat pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap intensitas perputaran. Sehingga dapat disimpulkan jika ingin mengurangi intensitas karyawan keluar dari perusahaan dapat dilakukan dengan meningkatkan komitmen organisasi. Misalnya dengan membangun komunikasi antara atasan dan bawahan, menyelenggarakan acara kebersamaan, serta menyampaikan visi dan misi perusahaan.

*Kelima*, terdapat pengaruh langsung secara signifikan penghargaan terhadap intensitas perputaran. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jika ingin

mengurangi intensitas karyawan keluar dari perusahaan dapat dilakukan dengan meningkatkan penghargaan karyawan. Misalnya dengan pemberian insentif kepada karyawan, pemberian bonus atas prestasi kerja di perusahaan dan sebagainya.

*Keenam*, terdapat pengaruh tidak langsung secara signifikan komitmen organisasional terhadap intensitas perputaran melalui kepuasan kerja. Dengan hasil uji tersebut maka dapat disimpulkan jika ingin mengurangi intensitas karyawan keluar dari perusahaan dapat dilakukan dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui penataan ulang pekerjaan seperti melalui penempatan karyawan sesuai dengan keahlian atau latarbelakang pendidikan, menciptakan keragaman tugas, dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk merencanakan atau menyelesaikan pekerjaannya secara mandiri.

*Ketujuh*, terdapat pengaruh tidak langsung secara signifikan penghargaan terhadap intensitas perputaran melalui kepuasan kerja. Dengan hasil uji tersebut maka dapat disimpulkan jika ingin mengurangi intensitas karyawan keluar dari perusahaan dapat dilakukan dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui penciptaan suasana kantor yang kondusif baik sarana maupun prasana

sehingga karyawan merasa nyaman dalam bekerja.

#### **D. Kesimpulan**

Pergantian karyawan (*turnover*) ada dua jenis yaitu pergantian paksa (*involuntary turnover*) dan pergantian sukarela (*voluntary turnover*). Pergantian paksa (*involuntary turnover*) merupakan pergantian karyawan yang disebabkan oleh permintaan perusahaan, sedangkan pergantian sukarela (*voluntary turnover*) merupakan pergantian karyawan yang disebabkan oleh inisiatif karyawan itu sendiri. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keinginan berpindah (*turnover intentions*) jika benar-benar terealisasi karyawan keluar dari perusahaan, maka akan termasuk ke dalam pergantian sukarela (*voluntary turnover*).

Secara umum ada dua faktor yang mempengaruhi keinginan berpindah karyawan ke perusahaan lain, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal tersebut umumnya bersumber dari karyawan itu sendiri, sedangkan faktor eksternal umumnya bersumber dari lingkungan organisasi tempatnya bekerja. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan dalam pembahasan, maka dapat disimpulkan faktor-faktor yang harus diperhatikan secara khusus oleh Divisi Sumber Daya Manusia terkait pengaruhnya terhadap keinginan berpindah (*turnover intentions*)

karyawan ke perusahaan lain yaitu sebagai berikut :

1. Faktor internal yang meliputi :

- a. Komitmen perusahaan atau organisasional (komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan). Dimana karyawan dengan komitmen normatif yang kuat akan bertahan pada organisasi karena keharusan, sedangkan karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang kuat akan bertahan pada organisasi karena kebutuhan. Dengan adanya kedua komitmen tersebut, maka akan meminimalisir keinginan berpindah karyawan.
- b. Hubungan karyawan dengan atasan. Terjaganya hubungan yang harmonis antara karyawan dengan atasan akan memberikan rasa nyaman pada karyawan tersebut, sehingga mampu meminimalisir keinginan berpindah karyawan pada organisasi atau perusahaan lain.
- c. Kepuasan kerja karyawan. Peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan memberikan kesempatan karyawan dalam pengembangan potensi diri, kesempatan pengembangan karir berdasarkan kinerja, dan peningkatan kenyamanan dalam bekerja. Apabila karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi,

maka keinginan berpindah karyawan pada organisasi atau perusahaan lain akan diminimalisir.

- d. Stres saat melakukan pekerjaan akan memberikan dampak buruk pada kondisi psikologi, fisik, serta perilaku karyawan itu sendiri. Apabila tingkat stres kerja karyawan itu tinggi, maka akan semakin tinggi pula keinginan berpindah karyawan tersebut. Sehingga untuk dapat meminimalisir tingkat keinginan berpindah karyawan, maka sebaiknya organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja tidak memberikan pekerjaan melebihi kemampuan karyawannya.

2. Faktor eksternal yang meliputi :

- a. Gaji yang diberikan kepada karyawan. Apabila karyawan memperoleh gaji yang tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan, maka akan memicu tingginya tingkat keinginan berpindah karyawan pada organisasi atau perusahaan lain. Oleh sebab itu, perusahaan harus mempertimbangkan dengan cermat gaji yang sesuai dengan kinerja dan harapan dari karyawan tersebut agar dapat meminimalisir keinginan berpindah karyawan.
- b. Penghargaan yang diberikan pada karyawan. Penghargaan ini sesuai budaya tiap perusahaan dan dapat berupa

pemberian insentif dan bonus atas prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan. Apabila karyawan mendapatkan penghargaan, maka keinginan berpindah karyawan pada organisasi atau perusahaan lain akan diminimalisir.

- c. Sikap atasan terhadap karyawan. Dimana sikap baik atasan kepada karyawannya akan mampu meminimalisir keinginan berpindah karyawan pada organisasi atau perusahaan lain. Dengan demikian diharapkan bahwa keduanya saling bersikap baik agar tercipta suasana kondusif dalam bekerja.

## E. Saran

Berdasarkan hasil beberapa penelitian, maka saran yang dapat diajukan penulis adalah sebagai berikut:

1. Bagi pemilik perusahaan, untuk menghindari adanya perpindahan karyawan yang tidak diinginkan hendaknya memperhatikan komitmen perusahaan atau organisasional (komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan), hubungan karyawan dengan atasan, kepuasan kerja karyawan, tingkat stres karyawan saat melakukan pekerjaan, gaji, pemberian penghargaan sesuai budaya perusahaan masing-masing, serta sikap atasan terhadap karyawan. Selain itu perusahaan juga harus mengembangkan cadangan

karyawan yang memiliki kemampuan setara dengan karyawan yang keluar dari perusahaan jika pergantian karyawan tidak bisa dihindari. Cadangan tersebut nantinya akan dapat segera menggantikan karyawan yang keluar dari perusahaan agar produktivitas perusahaan tidak terganggu.

2. Bagi karyawan yang mempunyai keinginan untuk pindah bekerja pada perusahaan lain, hendaknya dilakukan dengan pertimbangan yang matang sehingga tidak merugikan perusahaan dan dirinya sendiri di masa depan.

## Daftar Pustaka

- Adi, A.Z., dan Sri, L.R., (2015), *Pengaruh Komitmen Organisasi, Penghargaan, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Perputaran Karyawan Pada Perbankan Syariah Di Kota Batam*. 14 (1), 35-50. Didapat dari : <http://journal.uinjkt.ac.id/index.php/etikonomi/article/view/2262>. [Diakses pada tanggal 17 Januari 2017].
- Anwar, Z.M., Tjahjono, H.K., Fauziyah & Palupi, M., (2017), A study on managing IT professionals turnover intention in Indonesia. *IJCIET*, 8(9):229-237.

- Mello, Jeffrey A., (2015), *Strategic Human Resource Management*. Edisi keempat. Amerika Serikat, Cengage Learning.
- Satwari, T., Mochammad, A.M., dan Tri, W.A., (2016), *Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention (Survei Pada Karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang)*. 40 (2), 177-186. Didapat dari : <http://administrasibisnis.studen.tjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/1622> . [Diakses pada tanggal 17 Januari 2017].
- Syahronica, G., Moehammad, S.H., dan Ika, R., (2015), *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stress Kerja Terhadap Turnover Intention (Studi Pada Karyawan Departemen Dunia Fantasi PT Pembangunan Jaya Ancol, Tbk)*. 20 (1), 1-6. Didapat dari: <http://administrasibisnis.studen.tjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/825>. [Diakses pada tanggal 17 Januari 2017].
- Wahyuni, A.S., Yulvi, Z. dan Ruslin, A., (2014), *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention (Keinginan Berpindah) Karyawan Pada Perusahaan Jasa Konstruksi*. 8 (2), 89-95. Didapat dari : <http://rekayasasipil.ub.ac.id/index.php/rs/article/view/271/266>. [Diakses pada tanggal 17 Januari 2017].
- Wikipedia., (2017). *Buruh*. Didapat dari : <https://id.wikipedia.org/wiki/Buruh>. [Diakses tanggal 18 Januari 2017].