

BAB II

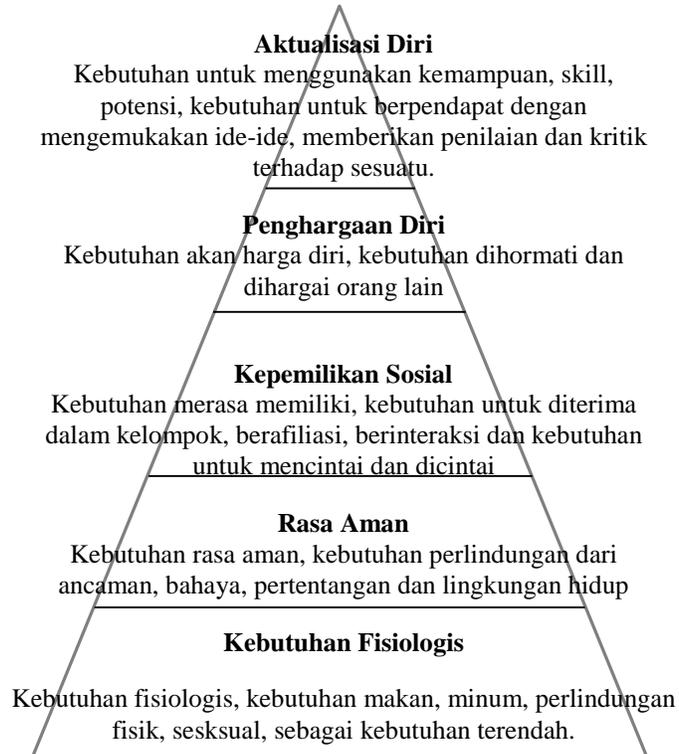
KAJIAN PUSTAKA

1.1. Teori Hierarchy Kebutuhan (*Maslow Theory*)

Teori Hierarki kebutuhan ini diajukan oleh Abraham Maslow, seorang tokoh psikologi aliran humanistik, pada tahun 1943 dalam karyanya, *A Theory of Human Motivation*. Maslow menyatakan bahwa pada dasarnya terdapat berbagai macam kebutuhan dalam diri seseorang yang bisa dilihat secara berjenjang (*hierarchical*). Berbagai kebutuhan tersebut oleh Maslow dikelompokkan secara hierarki menjadi lima bentuk kebutuhan, yakni: (1) kebutuhan fisiologis; (2) kebutuhan rasa aman; (3) kepemilikan sosial; (4) kebutuhan akan penghargaan diri; dan (5) kebutuhan akan aktualisasi diri, seperti Gambar 2.1 berikut. Rivai (2009:840) dalam hal ini menerangkan bahwa bagan teori hierarki kebutuhan Maslow di atas merupakan penanda rangkaian kebutuhan seseorang yang selalu mengikuti alur hierarki tersebut. Semakin tinggi tingkat kebutuhan seseorang, atau semakin bergerak ke atas tingkat kebutuhan seseorang, maka semakin sedikit kebutuhannya, karena kebutuhan yang lain dianggap sudah terpenuhi, serta semakin sedikit juga orang yang memang mencapai level atas tersebut.

Kebutuhan fisik seperti terdapat pada gambar di atas, berada pada dasar hierarki kebutuhan. Hal tersebut merupakan kebutuhan dasar yang menopang hidup manusia. Seperti makanan, pakaian, perlindungan. Sampai kebutuhan ini terpenuhi kebutuhan lain akan menunjukkan angka yang kecil.

Gambar 2.1 Teori Hierarki Kebutuhan Maslow



Ketika suatu kebutuhan terpenuhi, maka kebutuhan lain akan muncul yang berada di hierarki bawah. Jika kebutuhan fisik telah terpuaskan, *safety* atau keamanan merupakan kebutuhan yang kemudian muncul, kebutuhan ini pada dasarnya adalah kebutuhan untuk bebas dari ketakutan secara fisik maupun perampasan kebutuhan psikologis dasar. Dengan kata lain ini adalah kebutuhan untuk penjagaan diri.

Ketika kebutuhan fisik dan keamanan telah hampir terpuaskan, kebutuhan sosial atau *afiliasi* merupakan kebutuhan yang akan muncul, karena manusia merupakan makhluk sosial. Individu mempunyai kebutuhan untuk menjadi dan menerima bermacam kelompok, ketika kebutuhan sosial lebih dominan individu akan

berusaha berhubungan dengan orang lain. Setelah individu mulai puas akan kebutuhan tersebut, mereka biasanya ingin lebih dari sebatas anggota dari kelompok mereka, mereka lalu merasa butuh akan penghargaan seperti penghargaan diri atau pengakuan dari orang lain. Kepuasan dari kebutuhan penghargaan diri ini dihasilkan oleh perasaan seperti kepercayaan diri, wibawa, kekuatan ataupun kontrol. Hal ini dimulai ketika individu merasa berguna dan mempunyai pengaruh di lingkungan.

Setelah kebutuhan akan penghargaan diri dirasa terpenuhi, kebutuhan aktualisasi akan muncul. Aktualisasi adalah kebutuhan untuk memaksimalkan potensi dirinya. Jadi aktualisasi adalah hasrat yang muncul ketika satu keahlian telah dikuasai. Individu memuaskan hal ini dengan cara yang berbeda sesuai dengan potensi dan keahliannya. Alur dari aktualisasi ini dapat berubah dengan cepat dalam lingkaran hidup sampai berakhir. Pemenuhan kebutuhan yang satu akan menimbulkan keperluan kebutuhan yang lain. Setiap orang mempunyai kebutuhan-kebutuhan yang berbeda, adakalanya seseorang untuk mencapai kebutuhan aktualisasi diri harus melewati pemenuhan kebutuhan mulai dari fisik, dan terus merangkak pada aktualisasi diri.

1.2. Ketidakamanan Kerja (*Job Insecurity*)

Smithson dan Lewis (2000) mengatakan bahwa ketidakamanan kerja merupakan suatu tingkat dimana para pekerja merasa pekerjaannya terancam dan merasa tidak berdaya untuk melakukan apapun terhadap situasi tersebut. Ketidakamanan kerja merupakan rasa takut seseorang akan kehilangan pekerjaannya

atau prospek akan demosi atau penurunan jabatan serta berbagai ancaman lainnya terhadap kondisi kerja yang berasosiasi dengan menurunnya kesejahteraan secara psikologis dan menurunnya kepuasan kerja.

Hanafiah (2014) menyatakan bahwa ketidakamanan kerja juga diartikan sebagai perasaan tegang gelisah, khawatir, stress, dan merasa tidak pasti dalam kaitannya dengan sifat dan keberadaan pekerjaan selanjutnya yang dirasakan pada pekerja. Ketakutan yang berlebih menciptakan keinginan untuk selalu bekerja lebih keras untuk menghindari resiko terjadinya ketidakamanan dalam bekerja seseorang. Pekerjaan yang berjangka pendek (kontrak) akan mengakibatkan ketidakpastian. Ketidakpastian yang menyertai suatu pekerjaan yang menyebabkan rasa takut atau tidak aman terhadap konsekuensi pekerjaan tersebut yang meliputi ketidakpastian penempatan atau ketidakpastian masalah gaji serta kesempatan mendapatkan promosi atau pelatihan.

Sverke *et al.* (2002) mendefinisikan ketidakamanan kerja sebagai ketidakberdayaan untuk mempertahankan kesinambungan yang diinginkan dalam kondisi kerja yang terancam. Dengan berbagai perubahan yang terjadi dalam organisasi, karyawan sangat mungkin merasa terancam, gelisah, dan tidak aman karena potensi perubahan untuk mempengaruhi kondisi kerja dan kelanjutan hubungan serta balas jasa yang diterimanya dari organisasi. ketidakamanan kerja lebih dipandang sebagai stressor karena dalam jangka waktu yang lama dapat memunculkan reaksi yang buruk terhadap kesehatan mental maupun fisik pada individu.

Dapat disimpulkan bahwa ketidakamanan kerja merupakan penilaian pekerja terhadap suatu keadaan di mana mereka merasa terancam dan mereka merasa tidak berdaya untuk mempertahankan kesinambungan pekerjaan tersebut.

1.2.1. Dimensi Ketidakamanan Kerja (*Job Insecurity*)

Ketidakamanan kerja adalah ketidakamanan dalam bekerja secara psikologis. Pengertian lain tentang ketidakamanan kerja dikemukakan oleh Sverke *et al.* (2002), sebagai rasa tidak berdaya untuk mempertahankan kelangsungan (kerja) dalam kondisi kerja yang terancam. Model konstruk Greenhalgh dan Rosenblatt terdiri dari lima komponen dengan empat komponen pertama berfungsi mengukur tingkat ancaman yang dirasakan (*severity of threat*) untuk kelangsungan situasi kerja tertentu. Ancaman ini dapat terjadi pada aspek pekerjaan atau keseluruhan pekerjaan. Dan komponen kelima menekankan kemampuan pada kemampuan individu untuk menghadapi ancaman yang teridentifikasi dari komponen sebelumnya.

Sverke *et al.* (2002) mengembangkan pengukuran dari konsep ketidakamanan kerja yang dikemukakan oleh Greenhalgh dan Rosenblatt dan menyatakan bahwa kelima komponen ketidakamanan kerja yaitu:

1) Arti penting terhadap pekerjaan (*the importance of work factor*)

Seberapa penting aspek pekerjaan tersebut bagi individu mempengaruhi tingkat *insecure* atau rasa tidak amannya dalam bekerja. Seberapa penting karyawan menganggap bagian-bagian (aspek) pekerjaan seperti gaji, jabatan, promosi, dan lingkungan kerja yang nyaman dapat mempengaruhi tingkat keamanan dan

kenyamanan individu dalam menjalankan pekerjaan. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa aspek ini sebagai arti penting aspek kerja bagi karyawan.

2) Arti penting peristiwa pekerjaan (*the importance of job event*)

Individu yang mendapat ancaman terhadap kejadian kerja penting lebih memungkinkan memicu ketidakamanan kerja dibandingkan ancaman pada kejadian kerja yang tidak penting. Seperti kejadian promosi, kejadian untuk diberhentikan sementara waktu, dan kejadian dipecat.

3) Kemungkinan perubahan negatif pada faktor pekerjaan (*Likelihood of negative change in work factor*).

Semakin besar timbulnya ancaman negatif pada aspek pekerjaan akan memperbesar kemungkinan timbulnya ketidakamanan kerja karyawan dan sebaliknya. Misalnya dipecat atau dipindahkan ke kantor cabang yang lain.

4) Kepentingan-kepentingan yang dirasakan individu mengenai potensi setiap peristiwa yang terjadi (*The level of the perceived interests of individuals on the potential of each of these events*).

Seperti tingkat kekhawatiran individu untuk tidak mendapatkan promosi atau menjadi karyawan tetap dalam suatu perusahaan. Seberapa besar kemungkinan perubahan negatif pada keseluruhan kerja yang dirasakan karyawan dalam keadaan terancam.

5) Ketidakberdayaan (*powerlessness*)

Ketidakkampuan yang dirasakan individu membawa dampak pada cara individu menghadapi keempat komponen tersebut. Artinya jika individu menerima ancaman

pada aspek kerja atau kejadian kerja maka mereka akan menghadapinya sesuai kemampuan yang dimilikinya. Semakin tinggi atau rendahnya *powerlessness* akan berakibat semakin tinggi atau rendahnya ketidakamanan kerja yang dirasakan individu.

1.3. Kompensasi

Karyawan yang bekerja disuatu perusahaan menunjukkan kemampuan mereka dalam bekerja sehingga sudah merupakan kewajiban bagi perusahaan untuk memberikan penghargaan atas apa yang mereka lakukan melalui kompensasi. Kompensasi dirancang secara benar sehingga karyawan merasa puas dengan jerih payah mereka sehingga dapat meningkatkan semangat kerja karyawan untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Handoko (2002:82) menyatakan bahwa kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para karyawan sendiri, keluarga dan masyarakat. Dengan demikian, apabila karyawan memandang bahwa bila kompensasi tidak memadai, maka semangat kerja karyawan akan menurun.

- 1) Menurut Dessler (2005:443) kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk gaji karyawan yang timbul dari pekerjaan mereka. Kompensasi yang tidak dalam bentuk uang disebut sebagai tunjangan yang merupakan dalam bentuk non finansial dari kompensasi yang ditawarkan di luar upah tunai.

2) Menurut Rivai (2009:741) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.

Berdasarkan pengertian yang dikemukakan oleh para ahli tersebut maka dapat disimpulkan kompensasi adalah segala bentuk imbalan yang diterima oleh seseorang baik secara finansial maupun non-finansial atas jasa yang mereka telah lakukan kepada perusahaan.

1.3.1. Jenis-jenis Kompensasi

Hasibuan (2005:133) menyatakan bahwa kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang (*financial*) atau barang (*non financial*), langsung (*direct*) atau tidak langsung (*indirect*) yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang telah diberikan kepada perusahaan. Kompensasi berbentuk uang (*financial*) artinya kompensasi yang dibayar dengan sejumlah uang kartal sedangkan kompensasi berbentuk barang (*non financial*) yang dibayar dengan barang. Menurut Simamora (2006:541), kompensasi terbagi menjadi tiga klasifikasi antara lain :

1) Kompensasi finansial

Kompensasi finansial implementasinya dibedakan menjadi dua yaitu:

a. *Direct financial compensation* (kompensasi finansial langsung)

Kompensasi finansial langsung adalah pembayaran dalam bentuk gaji, upah, bonus dan komisi.

b. *Indirect financial compensation* (kompensasi finansial tidak langsung)

Kompensasi finansial tidak langsung disebut juga dengan tunjangan meliputi semua imbalan finansial yang tidak mencakup dalam kompensasi langsung. Wujud dari kompensasi tidak langsung meliputi program asuransi tenaga kerja (jamsostek), pertolongan sosial, pembayaran biaya sakit (berobat), cuti dan lain-lain.

2) Kompensasi non finansial terdiri dari kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan fisik dimana orang tersebut bekerja. Tipe kompensasi non finansial ini meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas-tugas yang bermakna yang berhubungan dengan pekerjaan.

3) Insentif

Insentif adalah penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktifitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

Menurut Bangun (2012:257) kompensasi dikelompokkan ke dalam:

1) Kompensasi finansial

a. Kompensasi finansial langsung adalah kompensasi yang dibayarkan secara langsung baik dalam bentuk gaji pokok (*base payment*) maupun berdasarkan kinerja (bonus dan insentif)

b. Kompensasi finansial tidak langsung adalah kompensasi yang dibayarkan dalam bentuk uang tetapi sistem pembayarannya dilakukan setelah jatuh tempo atau pada peristiwa-peristiwa yang terjadi di masa akan datang yang

telah disepakati sebelumnya. Contoh kompensasi finansial tidak langsung adalah jaminan sosial, pengobatan, asuransi, liburan, pensiun, berbagai tunjangan.

- 2) Kompensasi non finansial adalah imbalan yang diberikan kepada karyawan bukan dalam bentuk uang tetapi lebih mengarah pada pekerjaan yang menantang, imbalan karir atau bentuk-bentuk lain yang dapat menimbulkan kepuasan kerja.

Menurut Rivai (2009:742) kompensasi terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut:

- 1) Kompensasi finansial

Kompensasi finansial terdiri atas dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan)

- a. Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran pokok (gaji, upah) pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertanggung meliputi tabungan hari tua, saham komulatif.
- b. Kompensasi finansial tidak langsung (tunjangan) terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, kepedulian agama, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah dan kendaraan.

- 2) Kompensasi non finansial

Kompensasi non finansial terdiri atas karir yang meliputi jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif.

Menurut Dessler (2005:72) kompensasi karyawan merujuk kepada semua bentuk pembayaran atau imbalan bagi karyawan dan berasal dari pekerjaan mereka.

Terdapat dua komponen utama dalam kompensasi yaitu:

- 1) Kompensasi langsung (*Direct Compensation*) adalah kompensasi yang langsung dirasakan oleh penerimanya, yakni berupa gaji, upah, insentif merupakan hak karyawan dan kewajiban perusahaan untuk membayarnya.
 - a. Gaji adalah balas jasa yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.
 - b. Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu, karena keberhasilan prestasinya di atas standar yang ditentukan.
- 2) Kompensasi Tidak Langsung (*Indirect Compensation*) adalah kompensasi yang tidak dapat dirasakan secara langsung oleh karyawan, yakni tunjangan hari raya dan asuransi. Tunjangan hari raya dan asuransi adalah kompensasi tambahan (*financial* atau *non financial*) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan

perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan mereka.

Berdasarkan beberapa jenis komponen kompensasi diatas, dalam penelitian ini, peneliti menggunakan komponen kompensasi dari Dessler (2005:72) yang menyatakan kompensasi dikelompokkan kedalam dua komponen yaitu kompensasi langsung (*Direct Compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*Indirect Compensation*).

1.4. Kepuasan Kerja

Munandar (2001:323) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan senang atau keadaan emosional positif terhadap pekerjaan yang berasal dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman dari pekerjanya. Kepuasan atau ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan dua nilai yaitu pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan dan apa yang diterima. Individu akan merasa puas atau tidak puas tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan dan hasil-hasil keluarannya.

Robbin (2003:91) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Sedangkan Greenberg dan Baron (2003:143) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya dan kepuasan kerja diartikan sebagai keadaan yang menyenangkan bagi seseorang sebagai akibat telah sesuai nilai-nilai diri dengan pekerjaan. Sedangkan Munandar (2001:323) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai

hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukannya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya.

DeTienne *et al.* (2012) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap yang menggambarkan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan seberapa jauh seseorang menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya dan berkaitan dengan berbagai aspek dari pekerjaannya seperti rekan kerja, gaji, karakteristik pekerjaan, maupun atasan. Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan dan emosi yang positif dan negatif mengenai bagaimana karyawan memandang pekerjaan mereka.

Berdasarkan definisi-definisi kepuasan kerja yang dikemukakan dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidaknya seseorang terhadap pekerjaannya, baik secara keseluruhan maupun terhadap tiap-tiap aspek dalam pekerjaan sebagai hasil penilaian dan perbandingan yang dilakukan individu terhadap pekerjaan yang akan mengarahkannya pada tingkah laku tertentu.

Kepuasan kerja sangat diperlukan bagi karyawan karena dengan adanya kepuasan kerja karyawan dapat meningkatkan produktivitas. Adanya ketidakpuasan kerja di antara karyawannya dapat menimbulkan hal-hal yang tidak menguntungkan bagi perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri. Robbin (2003) mengemukakan tiga teori tentang kepuasan kerja, sebagai berikut:

- 1) Teori Ketidaksesuaian

Seseorang akan merasakan kepuasan kerja apabila tidak ada perbedaan antara yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan, dalam hal ini batas minimal

kebutuhan telah terpenuhi. Jika kebutuhannya telah terpenuhi di atas batas minimal maka seseorang akan merasa lebih puas. Sebaliknya bila batas minimal kebutuhannya tidak terpenuhi maka seseorang akan merasakan ketidakpuasan kerja.

2) Teori Keadilan

Seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi yang dialami dalam pekerjaan. Perasaan adil atau tidak adil diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang dinilai sekelas, jabatan sama dan masa kerja sama. Jika perbandingan itu dianggap cukup adil maka ia merasa puas.

3) Teori Dua Faktor

Pada dasarnya kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini kepuasan dan ketidakpuasan bukan merupakan titik yang berlawanan dengan satu titik netral pada pusatnya, seperti pandangan teori sikap kerja konvensional, tetapi dua titik yang berbeda. Salah satu faktor ketidakpuasan kerja tidak dapat mengubah menjadi kepuasan tetapi hanya mengurangi ketidakpuasan.

Berdasarkan teori-teori kepuasan kerja diatas, dalam penelitian ini peneliti menggunakan teori dua faktor yang menyatakan kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda.

2.4.1 Dimensi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja bagi karyawan sangat diperlukan karena kepuasan kerja karyawan akan meningkatkan produktivitas. Adanya ketidakpuasan pada para

karyawan dalam bekerja akan membawa akibat-akibat yang kurang menguntungkan baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri. Menurut Luthans (2006:143) terdapat dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1) Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan, dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan. Penelitian terbaru menemukan bahwa karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja. Jika persyaratan kreatif pekerjaan terpenuhi, maka mereka cenderung menjadi puas. Selain itu, perkembangan karir (tidak perlu promosi) merupakan hal penting untuk karyawan muda dan tua.

2) Gaji

Gaji sebagai faktor multidimensi dalam kepuasan kerja merupakan sejumlah upah/uang yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.

3) Kesempatan promosi

Kesempatan promosi adalah kesempatan untuk maju dalam organisasi, sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki penghargaan, seperti promosi atas dasar senioritas atau kinerja dan promosi kenaikan gaji. Lingkungan kerja yang positif dan kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian dasar menjadi lebih penting daripada kesempatan promosi.

4) Pengawasan (Supervisi)

Pengawasan merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Ada 2 (dua) dimensi gaya pengawasan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Yang pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan, seperti memberikan nasehat dan bantuan kepada karyawan, komunikasi yang baik dan meneliti seberapa baik kerja karyawan. Yang kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan. Secara umum, kedua dimensi tersebut sangat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan.

5) Rekan Kerja

Pada umumnya, rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang 'kuat' bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu. Karena kelompok kerja memerlukan kesalingtergantungan

antar anggota dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi seperti itulah efektif membuat pekerjaan menjadi lebih menyenangkan, sehingga membawa efek positif yang tinggi pada kepuasan kerja.

1.5. *Turnover Intention*

Intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya atau penarikan diri seseorang karyawan dari tempat bekerja. Dengan demikian, *turnover intentions* (intensi keluar) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya (Witasari, 2009).

Intensi keluar (*turnover intentions*) juga dapat diartikan sebagai pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi. *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan keinginan karyawan untuk berpindah mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi.

Robbins (2003:78), menjelaskan bahwa penarikan diri seseorang keluar dari suatu organisasi (*turnover*) dapat diputuskan secara sukarela (*voluntary turnover*) maupun secara tidak sukarela (*involuntary turnover*). *Voluntary turnover* atau *quit* merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang

disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini, dan tersedianya alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya, *involuntary turnover* atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya. Tingkat *turnover* adalah kriteria yang cukup baik untuk mengukur stabilitas yang terjadi di organisasi/perusahaan tersebut, dan juga bisa mencerminkan kinerja dari organisasi. Tinggi rendahnya *turnover* karyawan pada organisasi mengakibatkan tinggi rendahnya biaya perekrutan, seleksi dan pelatihan yang harus ditanggung organisasi

Witasari (2009), mengungkapkan beberapa faktor yang berpengaruh terhadap terjadinya *turnover*, diantaranya adalah faktor eksternal, yakni pasar tenaga kerja; dan factor institusi (internal), yakni kondisi ruang kerja, upah, keterampilan kerja, dan supervisi, karakteristik personal dari karyawan seperti intelegensi, sikap, masa lalu, jenis kelamin, minat, umur dan lama bekerja serta reaksi individu terhadap pekerjaannya.

Model konseptual mengenai *turnover* ditawarkan oleh Mobley (1986), *intention to leave* mungkin menunjukkan langkah logis berikutnya setelah seseorang mengalami ketidakpuasan dalam proses penarikan diri (*withdrawal*). Proses keputusan penarikan diri (*withdrawal*) menunjukkan bahwa *thinking of quitting* merupakan logis berikutnya setelah mengalami ketidakpuasan dan bahwa *intention to leave* diikuti oleh beberapa langkah lainnya, yang menjadi langkah-langkah akhir sebelum *actual quitting*. Ada 2 (dua) macam model penarikan diri dari organisasi (*organizational*

withdrawal) yang mencerminkan rencana individu untuk meninggalkan organisasi baik secara temporer maupun permanen, yaitu :

- 1) Penarikan diri dari pekerjaan (*work withdrawal*), biasa disebut mengurangi jangka waktu dalam bekerja atau melakukan penarikan diri secara sementara. Mueller (2003), menyebutkan bahwa karyawan yang merasa tidak puas dalam pekerjaan akan melakukan beberapa kombinasi perilaku seperti tidak menghadiri rapat, tidak masuk kerja, menampilkan kinerja yang rendah dan mengurangi keterlibatannya secara psikologis 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 aktual untuk meninggalkan pekerjaan (Mueller, 2003)

1.5.1. Dimensi *Turnover Intention*

Organisasi dengan tingkat *turnover* yang tinggi akan berdampak negatif bagi organisasi. Dampak negatif yang ditimbulkan adalah berupa ketidakstabilan kondisi tenaga kerja serta peningkatan biaya sumber daya manusia. Ketika hal ini terjadi, organisasi menjadi tidak efektif karena kehilangan karyawan yang sudah berpengalaman dan harus melakukan pelatihan kembali karyawan yang baru.

Menurut Singh dan Loncar (2010) indikator pengukuran *turnover intention* terdiri atas:

- 1) Memikirkan untuk keluar (*thinking of quitting*): mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini.
- 2) Pencarian alternatif pekerjaan (*intention to search for alternatives*): mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berpikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik.
- 3) Niat untuk keluar (*intention to quit*): mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

