

## BAB II

### LANDASAN TEORI, PENELITIAN TERDAHULU, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS PENELITIAN

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

###### 1. Manajemen

Kata manajemen merupakan kata serapan dari kata bahasa Inggris “*management*”, dalam bahasa Indonesia padanan kata yang cocok adalah “tata laksana” yang berarti pengaturan atau cara kerja. Pandangan para pakar manajemen dapat dikelompokkan sebagai, manajemen sebagai suatu proses kerja sama dari dua orang atau lebih, manajemen sebagai suatu seni mencapai tujuan dari dua orang atau lebih, dan manajemen sebagai ilmu mempelajari dan seni proses kerja sama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama.

###### a. Manajemen sebagai suatu proses kerja sama

Jika (para) manusia berkumpul untuk mencapai tujuan bersama pasti akan terjadi suatu proses kerja sama agar tujuan tercapai. Dengan pandangan ini, akan banyak aktivitas yang dikerjakan melalui beragam tahapan sehingga tujuan yang akan dicapai menjadi fokus kajian dan analisis dari para pakar manajemen. Manajemen sebagai suatu proses ini memberikan pemahaman akan pentingnya dinamika organisasi.

b. Manajemen sebagai suatu seni

Penerapan atau pelaksanaan berbagai teknik dan fungsi manajemen di dalam organisasi yang berbeda-beda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya ini merupakan suatu (keterampilan) seni. Karena setiap peristiwa/ kejadian yang muncul dipengaruhi berbagai faktor yang banyak, luas, dan rumit maka akan membuat satu manajer dalam mengambil keputusan organisasi dapat berbeda dengan manajer lainnya. Perbedaan gaya, pemikiran dan filosofi manajer akan mempengaruhi pola kinerjanya yang diterapkan.

c. Manajemen sebagai suatu ilmu

Para pakar manajemen dan para manajer dapat memberikan definisi, menganalisis, menguji, dan mengukur berbagai fenomena/ kejadian dan perilaku manusia kemudian menyimpulkannya sehingga dihasilkan suatu teori, yaitu Teori Manajemen.

Menurut Tisnawati (2017:6), “Manajemen pada dasarnya merupakan seni atau proses dalam menyelesaikan sesuatu yang terkait dengan pencapaian tujuan.” Sementara menurut Hery (2018:7), “Manajemen adalah apa yang dilakukan oleh manajer, dengan kata lain, manajemen merupakan proses mengkoordinir kegiatan pekerjaan secara efisien dan efektif, dengan dan melalui orang lain.” Dan menurut Poltak (2018:5), “Manajemen adalah pengelolaan berbagai sumber daya yang dimiliki (6-M) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.” Berbagai sumber daya yang ada harus direncanakan dengan baik, diorganisasikan, digerakkan, dan diawasi sehingga penggunaannya tepat sebagaimana rencana yang ditetapkan.

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah seni atau proses yang dilakukan oleh manajer dengan sumber daya yang dimiliki (6-M) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## **2. Sumber Daya Manusia**

Setiap organisasi dikelola dan diisi oleh manusia. Tanpa manusia, organisasi itu tidak ada. Tantangan, peluang dan juga frustrasi dalam menciptakan dan mengelola organisasi kerap kali bersumber dari masalah-masalah yang ada kaitannya dengan manusia. Organisasi dapat memaksimalkan efektivitasnya dan demikian juga masyarakat secara keseluruhan dapat memanfaatkan sumber daya manusia secara bijaksana.

Menurut Idris (2016:65), “Pengertian SDM perlu dibedakan antara pengertiannya secara makro dan mikro.” Pengertian SDM secara makro adalah semua manusia sebagai penduduk atau warga negara suatu negara atau dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah maupun belum memperoleh pekerjaan. SDM dalam arti mikro secara sederhana adalah manusia atau orang yang bekerja atau menjadi anggota suatu organisasi yang disebut personil, pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja, dll. Sementara menurut Arif dalam Ketut (2016:2), “Sumber daya manusia adalah yang terpenting dan sangat menentukan dari seluruh sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintah, maupun swasta. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya.”

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah manusia yang sudah memasuki usia angkatan kerja dan merupakan bagian terpenting dalam suatu organisasi.

### 3. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bagian dari perusahaan yang mempunyai tugas, wewenang dalam bidang tenaga kerja. Manajemen personalia atau manajemen sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting di dalam sebuah perusahaan guna mencapai tujuan utama perusahaan tersebut. Peranan dari manajemen sumber daya manusia adalah dalam bentuk pengadaan tenaga kerja atau karyawan yang handal serta cakap dengan kemampuan yang baik.

Menurut Kasmir (2017:6), "Manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karir, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*." Sementara menurut Dessler (2017:4), "MSDM adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan." Dan menurut Prasadja dalam Hery (2018:15), "Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta

dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.”

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan, dan kesehatan sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama.

#### **4. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Di dalam fungsi manajemen sumber daya manusia dibedakan menjadi 2 yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi manajerial terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengawasan. Sementara fungsi operasional terdiri dari pengadaan tenaga kerja, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.

##### **a. Fungsi Manajerial**

Adapun fungsi-fungsi manajerial menurut Hasibuan (2017:21) diantaranya sebagai berikut:

##### **1) Perencanaan**

Pembatasan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan,

pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat

## 2) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif

## 3) Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan 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 (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

## b. Fungsi Operasional

Berdasarkan pendapat Hasibuan (2017:22) terdapat 7 fungsi operasional manajemen sumber daya manusia, yaitu:

### 1) Pengadaan

Pengadaan (*procuremeni*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan 2)

### Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan

### 3) Kompensasi

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

### 4) Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama

yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang

#### 5) Pemeliharaan

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

#### 6) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial

#### 7) Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964.

### 2.1.2 Budaya Organisasi

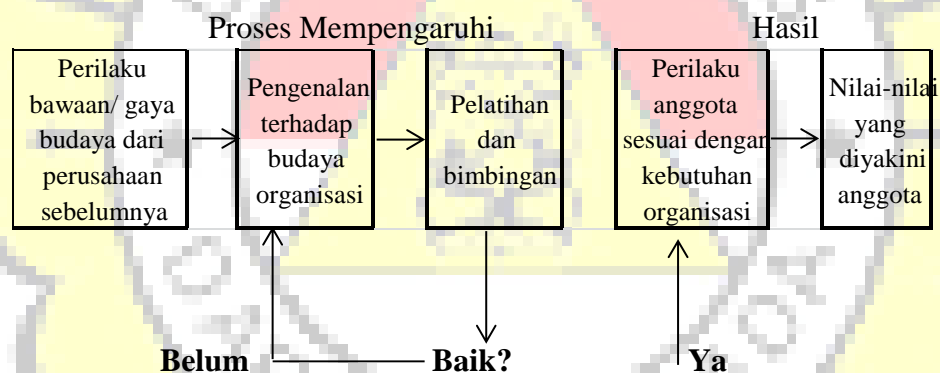
Budaya organisasi ini menjadi penting, baik itu untuk organisasi pemerintahan, bisnis, sekolah, perguruan tinggi, dan lain sebagainya. Sebab budaya organisasi menyediakan kerangka kerja terkait dengan perilaku anggota (pegawai/ guru/ dosen) dan iklim kerja. Apabila budaya organisasi kuat, anggota yang ada dalam organisasi menganggap aturan bukan lagi sebagai kewajiban yang membelenggu, tapi sudah menjadi kebutuhan.

Menurut Schein dalam Utamaningsih (2014:24), “Budaya organisasi dapat mempengaruhi pengaturan personel dan tujuan profesional, bentuk-bentuk tugas dan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga budaya organisasi akan menentukan jalan pekerja secara keseluruhan maupun parsial, proses pembuatan keputusan, terutama jalan yang akan diambil, serta perasaan dan tindakan anggota organisasi.” Sementara menurut Kreitner dan Kinicki dalam Tobari (2015:13), “Budaya organisasi adalah nilai-nilai, asumsi-asumsi dan norma-norma yang diyakini kebenarannya dipakai sebagai sarana untuk lebih meningkatkan kualitas dari pegawai agar dapat mencapai tujuan dari perusahaan.” Dan menurut Nawawi dalam Busro (2018:4), “Budaya organisasi atau budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pegawai secara moral tidak menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.”

Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai, asumsi-asumsi, dan norma-norma yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu. Sedangkan kekuatan dari budaya organisasi itu sendiri sangat bergantung pada nilai-nilai konstruktif yang dibangun dan memengaruhi cara mereka bertindak. Bahkan budaya ini tidak hanya harus dipahami anggotanya, tapi juga harus diterima dan diperkenalkan pada saat rekrutmen, sehingga calon pegawai/ karyawan menyadari bahwa ia akan memasuki arena yang berbeda dengan segala tantangannya.

**Gambar 2.1 Pengenalan Budaya Organisasi untuk Pegawai Baru**



Sumber: Edison, dkk (2017:116)

### 1. Manfaat Budaya Organisasi

Menurut Edison, dkk (2017:127), fungsi atau manfaat budaya organisasi yang kuat adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan nuansa yang membedakan dengan organisasi lain dan kesan tersendiri sehingga memberikan citra positif bagi organisasi/ perusahaan di mata publik/ pelanggan

- b. Memiliki simbol dan nilai-nilai yang menjadi kebanggaan anggota yang ada di dalamnya
- c. Membimbing perilaku-perilaku anggotanya ke arah pemikiran konstruktif, berkontribusi positif, dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan
- d. Membangun kerja sama tim yang solid dan rasa kebersamaan yang tinggi sesama anggota.

## **2. Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya memiliki beberapa fungsi dalam suatu organisasi. Menurut Robbins dalam Utaminingsih (2014:36) memberikan penjelasan tentang fungsi budaya dalam satu organisasi yaitu:

- a. Budaya memiliki suatu peran batas-batas penentu yaitu, budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain
- b. Budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi
- c. Budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan keterikatan individu
- d. Budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan
- e. Budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan.

### 3. Peranan Budaya Organisasi

Menurut Nirman dalam Utaminingsih (2014:36), bahwa peranan penting yang dimainkan oleh budaya organisasi adalah:

- a. Membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi pekerja
- b. Dapat dipakai untuk mengembangkan keikatan pribadi dengan perusahaan
- c. Membantu stabilitas perusahaan sebagai suatu sistem sosial
- d. Menyajikan pedoman perilaku, sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang terbentuk.

### 4. Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Edison, dkk (2017, 118), untuk menunjang kinerja sangat diperlukan budaya organisasi yang kuat dan untuk mencapai itu, perlu pemenuhan-pemenuhan sebagai berikut:

- a. Kesadaran diri, anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati peraturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi
- b. Keagresifan, anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta menajarnya dengan antusias
- c. Kepribadian, anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan
- d. Performa, anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kualitas, mutu, dan efisien

- e. Orientasi tim, anggota organisasi melakukan kerja sama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

## 5. Tipe Budaya Organisasi

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Utaminingsih (2014:34) secara umum terdapat tiga tipe budaya organisasi, yaitu: budaya organisasi yang konstruktif, pasif-defensif, dan agresif-defensif. Setiap tipe budaya organisasi berhubungan dengan seperangkat keyakinan normatif yang berbeda. Keyakinan normatif mencerminkan pemikiran dan keyakinan individual mengenai bagaimana anggota dari sebuah kelompok atau organisasi tertentu diharapkan menjalankan tugas dan berinteraksi dengan orang lain.

### a. Budaya Konstruktif

Budaya konstruktif adalah budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain, dalam hal mengerjakan tugas dan proyeknya, dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi, dan persatuan.

### b. Budaya Pasif-Defensif

Bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerjanya

sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghindaran.

c. Budaya Agresif-Defensif

Mendorong karyawannya untuk mengerjakan tugasnya dengan keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini lebih bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif, dan perfeksionis.

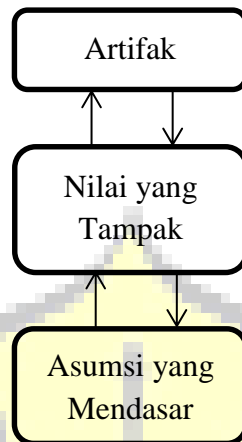
## 6. Tingkatan Budaya Organisasi

Menurut Schein dalam Utamaningsih (2014:29), mengungkapkan bahwa budaya organisasi dapat ditemukan dalam tiga tingkatan, yaitu:

- a. Artifak, dimana budaya bersifat kasat mata. Misal: lingkungan fisik organisasi, teknologi, cara berpakaian, dan lain-lain
- b. Nilai, yang memiliki tingkat kesadaran yang lebih tinggi daripada artifak. Nilai ini sulit diamati secara langsung oleh karenanya perlu untuk menyimpulkan melalui wawancara dengan anggota kunci organisasi
- c. Asumsi dasar, merupakan bagian penting dari budaya organisasi. Asumsi ini menjelaskan dimana budaya diterima begitu saja walau tidak kasat mata dan tidak disadari.

Tiga tingkatan budaya dan interaksinya tersebut, dapat dicermati pada gambar berikut:

**Gambar 2.2 Tingkatan Budaya Organisasi**



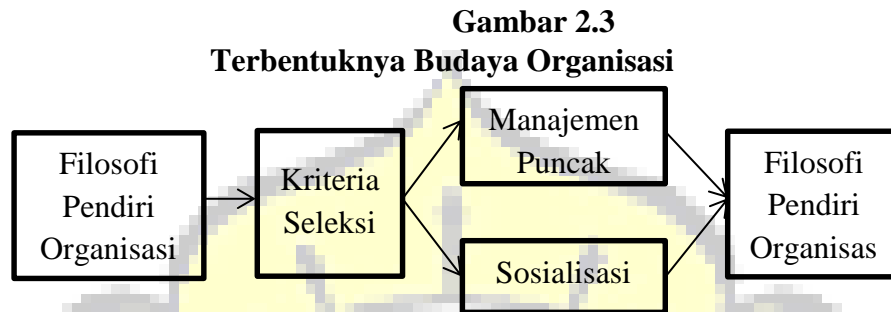
Sumber: Schein dalam Utamaningsih (2014:29)

Proses, struktur organisasi dan hal-hal tentang organisasi yang dapat diamati dengan indera (membutuhkan pemahaman yang lebih dalam). Strategi, tujuan dan filosofi (menggabungkan semua aktifitas yang mendukung pencapaian tujuan organisasi). Keyakinan, persepsi, pemikiran, dan perasaan yang mendasari setiap aktifitas (sumber utama yang mendasari nilai dan tindakan anggota organisasi).

Dari gambar tiga tingkatan budaya di atas, dijelaskan beberapa asumsi dasar yang digunakan sebagai alat untuk menilai budaya organisasi, karena asumsi menunjukkan apa yang dapat dipercayai oleh anggota organisasi sebagai kenyataan dan karenanya dapat mempengaruhi apa yang mereka pahami, pikirkan, dan rasakan. Beberapa asumsi dasar budaya organisasi tersebut adalah: keterikatan dengan lingkungan, hakekat kegiatan manusia, hakekat realitas dan kebenaran, hakekat waktu, hakekat sifat manusia, hakekat hubungan antar manusia, dan *homogony vs diversity*.

## 7. Terbentuknya Budaya Organisasi

Terbentuknya budaya organisasi menurut Robbins dalam Utaminingsih (2014:30) dapat dicermati pada gambar berikut:



Sumber: Robbins dalam Utamaningsih (2014:31)

Dari gambar di atas, dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi dibentuk oleh filosofi dari pendiri organisasi dengan melalui kriteria yang dianut, kemudian ditetapkan oleh manajemen puncak (*top management*), yang implementasinya dilakukan dengan cara diisolasikan ke seluruh elemen organisasi (proses transformasi budaya ke seluruh anggota organisasi), setelah diseleksi dengan kriteria tertentu yang telah disepakati bersama berdasarkan nilai, norma, dan asumsi yang bersumber dari filosofi pendiri organisasi.

### 2.1.3 Mutasi

Hakekatnya mutasi adalah bentuk perhatian pimpinan terhadap bawahan. Menurut Edison (2017:230) mutasi atau transfer adalah, “Proses perpindahan seseorang ke posisi baru dengan tingkatan (level) dan kompensasi yang sama. Mutasi bisa dilakukan di lingkup internal bagian, antar bagian, atau antar unit dalam satu induk perusahaan yang secara geografis berada di lokasi yang berbeda.” Sementara menurut Dessler (2017:388) mutasi atau transfer adalah, “Perpindahan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya, biasanya tanpa adanya perubahan gaji atau peringkat.” Mutasi atau transfer merupakan

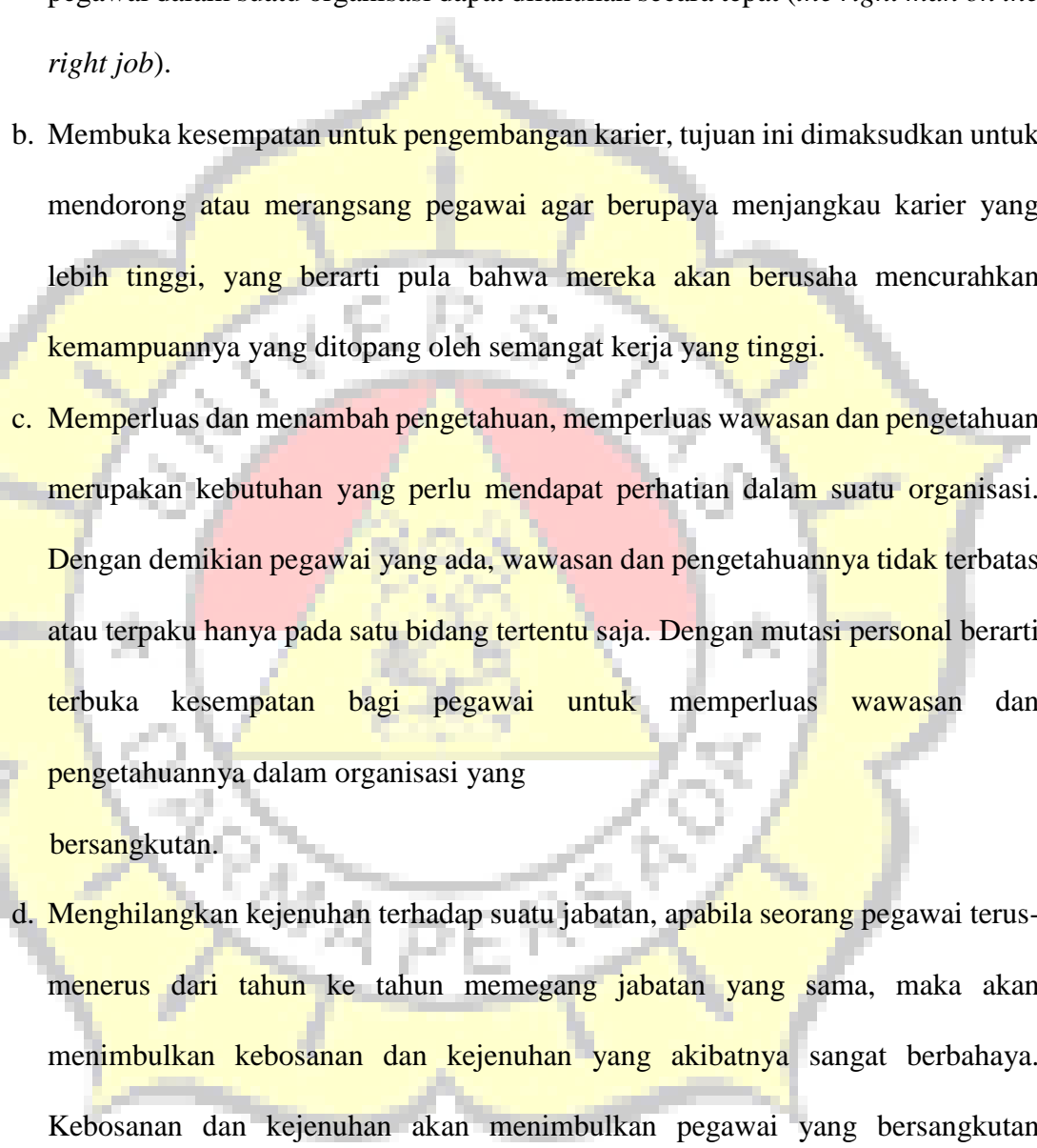
salah satu cara untuk memberi kesempatan bagi karyawan yang dipindahkan tersebut dalam penugasan lainnya atau mungkin pertumbuhan pribadi. Menurut Ekotama (2015:129) mutasi adalah, “Pepindahan jabatan dari jabatan satu ke jabatan yang lain.”

Mutasi personal atau yang dikenal dengan istilah *personal transfer* diartikan sebagai suatu perubahan posisi/ jabatan/ pekerjaan/ tempat kerja dari seorang pegawai yang dilakukan baik secara vertikal maupun horizontal. Mutasi secara vertikal mengandung arti bahwa pegawai yang bersangkutan dipindahkan pada posisi/ jabatan/ pekerjaan yang lebih tinggi/ rendah dari sebelumnya. Sedangkan mutasi secara horizontal mengandung arti terjadinya perubahan posisi/ jabatan/ pekerjaan/ tempat, namun masih dalam level/ tingkat yang sama.

Dengan pengertian seperti tersebut di atas, maka suatu mutasi pegawai secara vertikal biasanya diikuti dengan perubahan dari wewenang dan tanggungjawab, status, kekuasaan, dan pendapatan, baik ke tingkat yang lebih tinggi maupun yang lebih rendah. Sebaliknya dengan mutasi horizontal yang sesuai dengan pengertiannya tidak diikuti dengan perubahan tingkat wewenang dan tanggungjawab, status, kekuasaan, dan pendapatan, yang berubah dalam mutasi secara horizontal hanyalah bidang tugas atau areal tempat tugasnya.

### **1. Tujuan Mutasi**

Tujuan secara umum dilaksanakan program mutasi personal adalah untuk menciptakan/ meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi. Secara khusus, pelaksanaan mutasi personal akan mampu menghasilkan beberapa tujuan khusus yang merupakan sasaran, antara lain sebagai berikut, Mukhlis (2012:72):

- 
- a. Menciptakan keseimbangan antara pegawai dengan jabatan yang ada dalam organisasi, sehingga dapat menjamin terjadinya kondisi kepegawaian yang stabil (*personal stability*). Stabilitas kepegawaian akan terwujud apabila penempatan pegawai dalam suatu organisasi dapat dilakukan secara tepat (*the right man on the right job*).
- b. Membuka kesempatan untuk pengembangan karier, tujuan ini dimaksudkan untuk mendorong atau merangsang pegawai agar berupaya menjangkau karier yang lebih tinggi, yang berarti pula bahwa mereka akan berusaha mencurahkan kemampuannya yang ditopang oleh semangat kerja yang tinggi.
- c. Memperluas dan menambah pengetahuan, memperluas wawasan dan pengetahuan merupakan kebutuhan yang perlu mendapat perhatian dalam suatu organisasi. Dengan demikian pegawai yang ada, wawasan dan pengetahuannya tidak terbatas atau terpaku hanya pada satu bidang tertentu saja. Dengan mutasi personal berarti terbuka kesempatan bagi pegawai untuk memperluas wawasan dan pengetahuannya dalam organisasi yang bersangkutan.
- d. Menghilangkan kejenuhan terhadap suatu jabatan, apabila seorang pegawai terus-menerus dari tahun ke tahun memegang jabatan yang sama, maka akan menimbulkan kebosanan dan kejenuhan yang akibatnya sangat berbahaya. Kebosanan dan kejenuhan akan menimbulkan pegawai yang bersangkutan terjebak pada rutinitas kerja dan menurunkan gairah serta semangat kerjanya. Untuk itu perlu terus diupayakan adanya penyegaran-penyegaran.

e. Memberikan imbalan terhadap prestasi kerja, suatu mutasi personal dapat dipergunakan untuk memberikan imbalan sebagai penghargaan kepada pegawai yang berprestasi, yaitu dalam bentuk peningkatan jabatan/ posisi/ pekerjaan. Peningkatan ini selain diikuti dengan meningkatnya wawasan dan tanggungjawab, biasanya diikuti pula dengan peningkatan pendapatan yang

diterima.

f. Membuka kesempatan terjadinya persaingan dalam meningkatkan prestasi kerja, setiap organisasi mempunyai kesempatan yang sama untuk meraih posisi/ jabatan/ pekerjaan yang lebih tinggi. Namun kesempatan yang tersedia terbatas, sehingga setiap pegawai harus mengikuti persaingan dengan sesama rekan kerja dalam meningkatkan prestasinya.

g. Sebagai pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran, apabila seorang pegawai melakukan pelanggaran atau tidak mampu memperlihatkan prestasi yang baik, mutasi personal dapat dijadikan alat untuk menghukum, yakni dengan jalan menurunkan posisi/ jabatan/ pekerjaan ke tingkat yang lebih rendah (demosi).

Sementara tujuan mutasi menurut Mudjiono dalam Badriyah (2017:218), adalah:

- a. Meningkatkan produktifitas karyawan
- b. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan
- c. Memperluas atau menambah pengetahuan karyawan
- d. Menghilangkan rasa bosan/ jenuh terhadap pekerjaannya

- e. Memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi
- f. Alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka
- g. Menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan.

## 2. Landasan Mutasi

Secara mendasar berbagai landasan pertimbangan mutasi personal yang dilakukan dapat digolongkan ke dalam beberapa landasan dasar yaitu, Mukhlis (2012:75):

- a. Sistem merit (prestasi), dalam sistem merit, yang dijadikan landasan oleh organisasi untuk melakukan mutasi personal adalah prestasi kerja (kecakapan, bakat, pengalaman, dan kesehatan sesuai kriteria) dari pegawai yang bersangkutan. Dengan dasar pertimbangan ini, maka hanya pegawai yang berprestasilah yang dapat terus mengembangkan kariernya, sementara mereka yang berprestasi di bawah standar akan tersisihkan. Kualitas harus dibuktikan dengan ujian, ijazah, dan keterangan-keterangan lain.
- b. Sistem senioritas (*career system*/ sistem meningkat), landasan mutasi personal yang dipergunakan dalam sistem ini adalah senioritas seorang pegawai. Senioritas diartikan sebagai lamanya masa kerja seseorang yang diakui organisasi, baik pada jabatan yang bersangkutan maupun dalam organisasi secara keseluruhan. Dalam senioritas tercermin pula pengertian usia serta pengalaman kerja seseorang.
- c. Sistem *patronage* (kawan), merupakan sistem mutasi personal yang paling subyektif. Dasar pertimbangan yang dipergunakan dalam sistem ini adalah hubungan politik, keluarga, kenalan, klik, atau koneksi. Biasanya dijumpai dalam organisasi perusahaan milik keluarga. Beberapa hubungan subyektif, antara lain:

1) Politik

2) Non-politik (nepotisme), seperti keluarga, kawan akrab, teman yang baik.

### 3. Sebab dan Alasan Mutasi

Sebab pelaksanaan mutasi menurut Siswandi dalam Badriyah (2017:218), yaitu sebagai berikut:

a. Permintaan sendiri

Mutasi atas permintaan sendiri adalah mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dengan persetujuan pimpinan. Mutasi permintaan sendiri pada umumnya hanya pemindahan jabatan yang peringkatnya sama, baik antara bagian maupun pindah ke tempat lain

b. Alih Tugas Produktif (ATP)

Alih tugas produktif adalah mutasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan yang bersangkutan ke jabatan atau pekerjaannya yang sesuai dengan kecakapannya.

### 4. Bentuk-Bentuk Mutasi

Beberapa bentuk mutasi personal dapat dipergunakan dalam suatu organisasi yang secara garis besar dapat diklasifikasikan dalam

2 (dua) golongan yaitu, Mukhlis (2012:76):

a. Mutasi vertikal, terdiri dari:

1) Promosi

Suatu promosi diartikan sebagai perubahan posisi/ jabatan/ pekerjaan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Perubahan ini biasanya

akan diikuti dengan meningkatnya tanggungjawab, hak serta status sosial seseorang. Bentuk-bentuk promosi adalah sebagai berikut:

- a) Promosi sementara (*temporary promotion*), dilaksanakan untuk jangka waktu sementara
- b) Promosi tetap (*permanent promotion*), berlangsung dalam jangka waktu relatif lama dan bersifat definitif
- c) Promosi kecil (*small scale promotion*), dilaksanakan dalam bentuk *upgrading* untuk meningkatkan kecakapan pegawai yang bersangkutan
- d) Promosi kering (*dry promotion*), dilakukan dengan disertai peningkatan dalam wewenang, hak, dan tanggungjawab tetapi pendapatannya tidak mengalami perubahan.

## 2) Demosi

Demosi (*demotion*) merupakan suatu bentuk mutasi vertikal berupa penurunan pangkat/ posisi/ jabatan/ pekerjaan ke tingkat yang lebih rendah. Penurunan pangkat/ posisi/ jabatan/ pekerjaan ini secara otomatis diikuti dengan menurunnya pendapatan. Bentuk-bentuk demosi adalah sebagai berikut:

- a) Penangguhan kenaikan pangkat, terjadi sebagai akibat ketidakmampuan seorang pegawai melaksanakan tugas dalam jabatannya, karena pelanggaran disiplin atau terkena hukuman pidana.
- b) Pembebastugasan (*skoring*), dilakukan dengan

membebastugaskan seorang pegawai dari posisi/ jabatan/ pekerjaannya, tetapi masih memperoleh pendapatan secara penuh. Biasanya dilakukan karena suatu pelanggaran disiplin atau alasan-alasan lain seperti alasan keamanan dan politis.

c) Pemberhentian (*retiring*), merupakan bentuk mutasi vertikal yang paling akhir berupa pemberhentian seorang pegawai dari posisi/ jabatan/ pekerjaan yang sekaligus diikuti dengan pemutusan hubungan kerja dan pemberhentian pembayaran pendapatan (upah/ gaji). Dapat berbentuk:

(1) Pemberhentian dengan hormat, karena beberapa alasan: Pensiun, apabila seorang pegawai telah mencapai batas usia atau masa kerja maksimum sesuai dengan peraturan organisasi dan perjanjian kerja yang telah disepakati atau karena alasan-alasan lain; Atas permintaan sendiri; *Lay off*, suatu pemberhentian yang prakarsanya berasal dari organisasi sebagai akibat harus dilakukannya penghapusan suatu jabatan/ pekerjaan atau karena pengurangan pegawai (rasionalisasi)

(2) Pemberhentian dengan tidak hormat, suatu pemberhentian berupa pemutusan hubungan kerja secara paksa dan sepihak yang dilakukan sebagai akibat pelanggaran disiplin yang sangat berat karena putusan pengadilan. Dalam pemberhentian (*retiring*), perlu diperhatikan beberapa faktor antara lain: Faktor kontradiktif, harus disadari bahwa suatu pemberhentian pegawai selalu dihadapkan pada masalah yang

terjadinya kontradiksi kepentingan antara organisasi dan pegawai; Faktor obyektif tentang kebutuhan riil organisasi, kadang-kadang suatu organisasi secara obyektif masih membutuhkan seorang pegawai yang memiliki kemampuan dan keahlian tertentu yang masih langka. Tetapi berdasarkan ketentuan organisasi pegawai yang bersangkutan seharusnya diberhentikan, misalnya karena masa kerjanya habis.

(3) Faktor sosial, pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja oleh suatu organisasi hendaknya dilakukan dengan memerhatikan secara matang dampak sosial yang mungkin terjadi.

b. Mutasi horizontal, suatu mutasi horizontal yang merupakan pemindahan pegawai dari satu posisi/ jabatan/ pekerjaan ke yang lain tetapi masih dalam tingkat/ level manajemen yang sama, sering diistilahkan pula sebagai transfer. Berdasarkan tujuannya, dikenal bentuk-bentuk, antara lain:

1) *Job rotation* (perputaran jabatan), adalah merupakan bentuk mutasi personal yang dilakukan secara horizontal. Bentuk mutasi semacam ini biasanya dilakukan dengan tujuan antara lain untuk menambah pengetahuan seorang pegawai dan menghindarkan terjadinya kejenuhan. Dikenal beberapa istilah, antara lain:

a) Mutasi tempat (*tour of area*), adalah merupakan pemindahan seorang pegawai dari satu tempat/ daerah kerja ke tempat/ daerah kerja yang lain, tetapi masih dalam jabatan/ posisi/ pekerjaan yang tingkat/ level sama.

b) Mutasi jabatan (*tour of duty*), adalah merupakan pemindahan seorang pegawai dari suatu jabatan ke jabatan lain pada tingkat/ level yang sama dan dalam kondisi yang sama pula.

c) Rehabilitasi, adalah merupakan suatu kebijaksanaan organisasi untuk menempatkan kembali seorang pegawai pada posisi/ jabatan/ pekerjaannya yang terdahulu setelah pegawai yang bersangkutan menyelesaikan tugas tertentu.

2) *Production transfer*, adalah suatu bentuk mutasi horizontal yang ditujukan untuk mengisi kekosongan pekerjaan pada suatu posisi/ jabatan/ pekerjaan tertentu yang harus segera diisi agar kontinuitas produksi dan peningkatannya dapat terjamin.

3) *Replacement transfer*, adalah suatu penggantian pegawai dalam organisasi yang ditujukan untuk mempertahankan pegawai yang berpengalaman dengan cara mengganti pekerjapekerja yang masih baru.

4) *Versality transfer*, adalah merupakan suatu bentuk mutasi horizontal yang bertujuan untuk menempatkan pegawai yang memiliki kecakapan tertentu pada jabatan-jabatan yang memang membutuhkan kecakapan tersebut.

5) *Shift transfer*, suatu bentuk mutasi horizontal berupa pemindahan sekelompok pegawai yang melaksanakan suatu pekerjaan/ jabatan yang sama. Pemindahan tersebut terjadi karena jabatan/ pekerjaan tersebut harus dilakukan oleh banyak pegawai yang masing-masing tergabung dalam bentuk kelompok-kelompok kerja.

6) *Remidal transfer*, adalah merupakan suatu bentuk mutasi horizontal yang bertujuan untuk menempatkan seorang pegawai pada jabatan/ posisi/ pekerjaan yang sesuai dengan kondisi kerja yang bersangkutan, berdasarkan sumber gagasan dilakukannya mutasi, dikenal bentuk-bentuk sebagai berikut:

a) *Personal transfer*, atas kehendak/ keinginan pegawai yang bersangkutan

b) *Production transfer*, atas prakarsa organisasi sendiri. Berdasarkan jangka waktu pelaksanaan mutasi, dikenal bentuk-bentuk sebagai berikut:

(1) *Temporary transfer*, dilakukan dengan memindahkan untuk sementara waktu seorang pegawai pada jabatan tertentu sampai pejabat yang definitif menempati posnya.

(2) *Permanent transfer*, pemindahan seorang pegawai dilakukan untuk jangka waktu lama dan bersifat definitif.

## **5. Syarat-Syarat Mutasi**

Agar pelaksanaan mutasi personal dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan dan tidak menimbulkan permasalahan baru bagi organisasi, ada beberapa persyaratan yang perlu diperhatikan, antara lain, Mukhlis (2012:86):

- a. Setiap mutasi yang dilakukan hendaknya jangan sampai dirasakan sebagai suatu hukuman bagi pegawai yang bersangkutan
- b. Hendaknya mutasi dilakukan untuk memperkuat kerja sama kelompok
- c. Mengurangi kejenuhan/ kebosanan dari seorang pegawai.

## 6. Dimensi Mutasi

Dimensi-dimensi yang digunakan untuk mengukur dalam variabel mutasi menurut Simamora yang dikutip Judas (2013:1222) adalah:

- a. Promosi
- b. Keusangan karyawan
- c. Demosi

### 2.1.4 Promosi Jabatan

Promosi mempunyai arti yang penting bagi setiap organisasi, karena dengan promosi tersebut berarti kestabilan organisasi dan moral pegawai akan dapat lebih terjamin. Kedua hal tersebut merupakan hal minimal yang harus dapat ditimbulkan, bilamana organisasi tersebut mengadakan suatu promosi. Kesempatan untuk maju merupakan sifat dasar manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang dipunya pada saat ini. Oleh karena itu, pegawai pada umumnya menginginkan kemajuan dalam hidupnya. Kesempatan untuk maju itulah di dalam sebuah organisasi sering dinamakan sebagai promosi (kenaikan jabatan).

Menurut Kasmir (2017:166), “Promosi artinya naik jabatan atau kepangkatan seseorang dari level sebelumnya ke level yang lebih tinggi.” Biasanya promosi dapat terjadi ke dalam dua hal yaitu; a. Naik jabatan; b. Naik golongan/ kepangkatan; c. Atau naik kedua-duanya, baik jabatan maupun kepangkatan. Sementara menurut Edison (2017:228), “Promosi adalah proses kenaikan golongan, pangkat, atau jabatan seseorang pada tingkatan yang lebih baik dan merupakan bagian dari proses perencanaan karir. Sebuah promosi tentunya akan berdampak terhadap kompensasi dan bonus lainnya.”

Dan menurut Badriyah (2017:218), “Promosi adalah penghargaan dengan kenaikan jabatan dalam organisasi ataupun instansi, baik dalam pemerintahan maupun non-pemerintah (swasta).” Dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan adalah naik jabatan atau kepangkatan seseorang dari level sebelumnya ke level yang lebih tinggi, dan merupakan bagian dari proses perencanaan karier dalam organisasi maupun instansi.

### **1. Tujuan-Tujuan Promosi Jabatan**

Pelaksanaan promosi yang baik mengisyaratkan adanya usaha peningkatan kualitas dari mereka yang dipromosikan, sehingga perusahaan dapat memperoleh kecakapan dan kesanggupan pegawai secara maksimal. Adapun tujuan dilaksanakannya promosi jabatan yaitu, Afandi (2016:20):

- a. Untuk memberikan pengakuan prestasi kerja yang tinggi
- b. Untuk kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan memperbesar kinerjanya
- c. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar kinerjanya
- d. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*multiple effect*) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai
- e. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan
- f. Untuk menambah/ memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya

- g. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti, agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya
- h. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap.

## **2. Syarat-Syarat Promosi Jabatan**

Untuk melaksanakan promosi jabatan perusahaan harus menetapkan syarat-syarat terlebih dahulu yang dapat menjamin bahwa karyawan yang akan dipromosikan akan mempunyai

kemampuan untuk menjabat jabatan yang lebih tinggi yaitu, Afandi (2016:22):

- a. Pengalaman, dengan pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, ide yang lebih banyak dan sebagainya
- b. Tingkat pendidikan, bahwa dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi dapat diharapkan pemikiran yang lebih baik
- c. Loyalitas, dengan loyalitas yang tinggi dapat diharapkan antara lain tanggung jawab yang lebih besar
- d. Kejujuran, masalah kejujuran merupakan syarat yang penting, misalnya kasir pada umumnya syarat kejujuran merupakan syarat umum yang harus diperhatikan
- e. Tanggung jawab, kadang-kadang sering suatu perusahaan diperlukan suatu tanggung jawab yang cukup besar, sehingga masalah tanggung jawab merupakan syarat utama untuk promosi

- f. Kepandaian bergaul, untuk promosi jabatan tertentu mungkin diperlukan kepekaan bergaul, sehingga persyaratan kemampuan bergaul dengan orang lain perlu dibutuhkan untuk promosi jabatan tersebut
- g. Prestasi kerja, pada umumnya setiap perusahaan selalu mencantumkan syarat-syarat untuk berprestasi kerjanya dan ini dapat dilihat dari catatan-catatan prestasi yang telah dikerjakan
- h. Inisiatif dan kreatif, syarat tingkat inisiatif dan kreatif merupakan syarat yang harus diperhatikan, meskipun demikian tidak setiap perusahaan menentukan hal itu sebagai syaratnya
- i. Formasi pegawai mengizinkan, apabila terdapat jabatan yang kosong maka pelaksanaan promosi dapat dilaksanakan. Kekosongan ini harus segera diisi sesuai dengan struktur organisasi yang dibutuhkan agar stabilitas kepegawaian perusahaan dapat dipertahankan.

### **3. Prosedur Pelaksanaan Promosi Jabatan**

Adapun tahap-tahap pelaksanaan promosi jabatan secara garis besar sebagai berikut, Afandi (2016:23):

- a. Apabila ada posisi jabatan yang kosong memberitahukan kepada Sub Direktorat Sumber Daya Manusia (Sub Bid SDM)
- b. Kemudian karyawan yang memenuhi syarat promosi tersebut dilaksanakan oleh atasan yang berwenang kepada bagian pengembangan karier
- c. Dari data yang baik mengenai prestasi, kondisi karyawan, masa kerja dan golongan serta syarat-syarat lain yang ditetapkan oleh perusahaan, bagian

pengembangan karier mengolah data tersebut untuk menentukan karyawan yang berhak untuk menempati

jabatan tersebut

- d. Setelah menentukan karyawan yang akan menempati jabatan tersebut, bagian pengembangan karier memberikan rekomendasi tertulis yang digunakan untuk dasar pengangkatan jabatan
- e. Dasar rekomendasi ini maka pejabat yang berwenang akan mengeluarkan surat keputusan pengangkatan karyawan.

#### **4. Indikator Promosi Jabatan**

Beberapa indikator yang umumnya digunakan oleh perusahaan dalam menilai pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan sebagai persyaratan untuk mendapatkan promosi sebagai berikut, Sembiring (2010:62):

- a. Tingkat kedisiplinan karyawan dalam bekerja
- b. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan
- c. Terobosan yang berguna bagi perusahaan
- d. Prestasi kerja bagi perusahaan.

#### **2.1.5 Turnover Intention**

*Turnover intention* didefinisikan sebagai perilaku sejauh mana pegawai berniat untuk meninggalkan atau tetap menjadi bagian organisasi atau perusahaan. Menurut Borhma dan Roodt dalam Kartono (2017:43) menjelaskan, "*Turnover intention* yang memiliki perilaku untuk tinggal atau meninggalkan organisasi". Sementara menurut Lee

dalam Kartono (2017:43) menjelaskan bahwa *turnover intention* merupakan suatu persepsi subjektif dari anggota organisasi untuk berhenti dari pekerjaannya saat ini dengan tujuan untuk mencari kesempatan lain.

*Turnover intention* sebagai bentuk pemberhentian pegawai yang bersifat *permanent* dari perusahaan baik yang dilakukan oleh pegawai sendiri (secara sukarela) maupun yang dilakukan oleh perusahaan yang dapat mengakibatkan tingginya biaya rekrutmen, seleksi, dan pelatihan. Robbins dalam Kartono (2017:44). Pegawai yang meninggalkan organisasi atas permintaan organisasi dan atas inisiatif sendiri, sehingga dapat menyebabkan terganggunya proses operasi, dinamika kerja tim dan kinerja perusahaan. Dampak selanjutnya *turnover intention* yang tinggi tentu akan menciptakan biaya bagi organisasi.

## 1. Jenis *Turnover*

### a. *Turnover* secara tidak sukarela

Adalah keluarnya karyawan akibat pemecatan karena kinerja yang buruk dan pelanggaran peraturan kerja. *Turnover* secara tidak sukarela dipicu oleh kebijakan organisasional, peraturan kerja, dan standar kerja yang tidak dipenuhi oleh karyawan.

### b. *Turnover* secara sukarela

Adalah keluarnya karyawan yang dikarenakan keigininan sendiri (*turnover intention*). *Turnover* secara sukarela dapat disebabkan oleh banyak faktor, termasuk peluang karir, gaji, pengawasan, geografi, dan alasan pribadi atau keluarga. *Turnover* sukarela juga

tambah meningkat seiring dengan bertambahnya ukuran

organisasi, mungkin sekali dikarenakan semakin perusahaan besar mempunyai lebih banyak karyawan yang mungkin keluar, semakin perusahaan tersebut bersifat impersonal, begitu pula dengan birokrasi yang ada dalam perusahaan tersebut.

c. *Turnover* fungsional

Keluarnya karyawan yang memiliki kinerja lebih rendah atau karyawan yang mengganggu proses perusahaan.

d. *Turnover* disfungsional

Keluarnya karyawan penting, berkompotensi, dan memiliki kinerja yang tinggi. Tidak semua *turnover* memberi dampak negatif bagi suatu organisasi karena kehilangan beberapa angkatan kerja sangat diinginkan, terutama apabila karyawan yang keluar adalah mereka yang masuk ke dalam kategori berkinerja rendah, kurang dapat diandalkan, atau mereka yang mengganggu rekan kerja lainnya dalam perusahaan.

sayangnya bagi suatu perusahaan, perputaran disfungsional terjadi ketika karyawan yang penting keluar dari perusahaan, dan seringkali pada saat yang kurang tepat.

e. *Turnover* yang tidak dapat dikendalikan

Suatu momentum keluarnya karyawan karena alasan di luar pengaruh pemberi kerja.

f. *Turnover* yang dapat dikendalikan

Suat momentum keluarnya karyawan karena faktor-faktor yang dipengaruhi oleh pemberi kerja. Banyak alasan karyawan yang berhenti tidak dapat dikendalikan

oleh perusahaan, dan alasan-alasan tersebut meliputi karyawan pindah dari daerah geografis, karyawan memutuskan untuk tinggal di rumah untuk alasan keluarga, suami atau istri karyawan dipindahkan, atau karyawan adalah mahasiswa yang baru lulus dari perguruan tinggi. Tetapi, yang harus disampaikan adalah *turnover* yang dapat dikendalikan. Perusahaan lebih mampu memelihara karyawan apabila mereka menangani persoalan karyawan yang dapat menimbulkan *turnover*. Walaupun beberapa *turnover* tidak dapat dihindari, banyak pemberi kerja yang mengetahui bahwa mengurangi *turnover* sangatlah penting. Kerugian *turnover*, termasuk produktivitas perusahaan yang berkurang telah membuat para pemberi kerja mengeluarkan usaha untuk dapat memelihara dan mempertahankan karyawan.

## **2. Biaya *Turnover***

Menurut Robert dan John dalam Elmi (2018:197), salah satu kerugian terbesar dalam terjadinya *turnover* adalah biaya yang harus dikeluarkan. Model perkiraan biaya *turnover* ini selalu

mempertimbangkan beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut adalah:

### **a. Biaya perekrutan**

Meliputi beban perekrutan dan iklan, biaya pencarian, waktu dan gaji pewawancara dan staf SDM, biaya penyerahan karyawan, biaya relokasi dan pemindahan, waktu dan gaji supervisor dan manajerial, biaya pengujian perekrutan, waktu pengecekan referensi, beban medis sebelum pekerjaan, dan sebagainya.

### **b. Biaya pelatihan**

Meliputi waktu orientasi yang dibayar, waktu dan gaji staf latihan, biaya materi pelatihan, waktu dan gaji supervisor dan manajer, dan sebagainya.

c. Biaya produktivitas

Meliputi produktivitas yang hilang karena waktu pelatihan karyawan baru, hilangnya hubungan pelanggan, tidak biasa dengan produk dan jasa perusahaan, lebih banyak waktu untuk menggunakan sumber dan sistem perusahaan, dan sebagainya.

d. Biaya pemberhentian

Meliputi waktu dan gaji staf dan supervisor SDM untuk mencegah pemberhentian, waktu wawancara keluar kerja, beban pengangguran, biaya hukum yang dituntut oleh karyawan yang diberhentikan, dan sebagainya.

e. *Turnover intention* karyawan

Pasewark dan Strawser dalam Elmi (2018:198), menjelaskan bahwa *turnover intention* mengacu pada niat seseorang untuk mencari alternatif pekerjaan lain dan belum terwujud dalam bentuk perilaku nyata.

### 3. Faktor yang Mempengaruhi *Turnover*

Faktor yang mempengaruhi *turnover* cukup kompleks dan saling berkaitan satu sama lain. Diantara faktor-faktor tersebut yang akan dibahas antara lain adalah usia, lama kerja, tingkat pendidikan, keikatan terhadap organisasi, kepuasan kerja, dan budaya perusahaan.

a. Usia

Maller dalam Elmi (2018:199) mengemukakan bahwa pekerja muda mempunyai tingkat *turnover* yang lebih tinggi daripada pekerja-pekerja yang lebih tua.

Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara usia dan intensi *turnover* dengan arah hubungan negatif. Artinya semakin tinggi usia seseorang, semakin rendah intensi *turnover*-nya. Karyawan yang lebih muda lebih tinggi kemungkinan untuk keluar. Hal ini mungkin disebabkan pekerja yang lebih tua enggan berpindah-pindah tempat kerja karena berbagai alasan seperti tanggungjawab keluarga, mobilitas yang menurun, tidak mau repot pindah kerja dan memulai pekerjaan di tempat kerja baru, atau karena energi yang sudah berkurang, dan lebih lagi karena senioritas yang belum tentu diperoleh di tempat kerja baru walaupun gaji dan fasilitasnya lebih besar.

b. Lama kerja

*U.S Civil Service Communication* dalam Elmi (2018:200) menyatakan bahwa pada setiap kelompok tertentu dari orang-orang yang dipekerjakan, dua pertiga sampai tiga perempat bagian dari mereka yang keluar terjadi pada akhir tiga tahun pertama masa bakti. Berdasarkan data ini lebih dari setengahnya sudah terjadi pada akhir tahun pertama. Hasil penelitian yang pernah dilakukan menunjukkan adanya korelasi negatif antara masa kerja dengan *turnover*, yang berarti semakin lama masa kerja semakin rendah kecenderungan *turnover*-nya. *Turnover* lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat. Interaksi dengan usia, kurangnya sosialisasi awal merupakan keadaan-keadaan yang memungkinkan terjadinya *turnover*

tersebut.

c. Tingkat pendidikan

Mowday dalam Elmi (2018:200) berpendapat bahwa tingkat pendidikan berpengaruh pada dorongan untuk melakukan *turnover*. Dalam hal ini Maier dalam Elmi (2018:200) membahas pengaruh intelegensi terhadap *turnover*. Dengan pendidikan yang tinggi dan jabatan yang sesuai maka akan berpengaruh terhadap retensi karyawan. Jika pendidikan tidak sesuai dengan jabatan yang diinginkan maka berpengaruh terhadap tingkat *turnover* yang tinggi.

d. Keikatan terhadap organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Hom, dkk dalam Elmi (2018:200), menemukan bahwa keikatan terhadap perusahaan mempunyai korelasi yang negatif dan signifikan terhadap intensi *turnover*. Berarti semakin tinggi keikatan seseorang terhadap perusahaannya akan semakin kecil ia mempunyai intensi untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan, dan sebaliknya. Pekerja yang mempunyai rasa keikatan yang kuat terhadap perusahaan tempat ia bekerja berarti mempunyai dan membentuk perasaan memiliki (*sense of belonging*), rasa aman, efikasi, tujuan dan arti hidup serta gambaran diri yang positif. Akibat secara langsung adalah menurunnya dorongan diri untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan.

e. Budaya perusahaan

Robbins dalam Elmi (2018:201) menyatakan bahwa budaya perusahaan yang kuat memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku karyawan dan secara langsung mempengaruhi *turnover*. Dalam budaya yang kuat, nilai-nilai utama sebuah organisasi atau perusahaan sangat dipegang teguh dan tertanam pada seluruh karyawannya. Semakin banyak karyawan yang menerima nilai-nilai tersebut dan semakin besar komitmen terhadapnya maka semakin kuat budaya

perusahaan itu. Budaya yang kuat ini akan membentuk kohesivitas, kesetiaan, dan komitmen terhadap perusahaan pada para karyawannya, yang akan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan.

#### **4. Faktor yang Mempengaruhi Timbulnya *Turnover Intention***

Wanous dalam Elmi (2018:202), menyatakan ada 2 faktor yang mempengaruhi timbulnya intensi *turnover*, yaitu:

##### **a. *Individual Differences***

###### **1) *Gender***

Dari segi *gender* ditemukan bahwa wanita lebih cenderung untuk melakukan *turnover* dibandingkan dengan pria.

###### **2) *Race***

Persons dalam Elmi (2018:202) menyatakan bahwa karyawan perusahaan yang berkulit hitam lebih banyak mengalami *turnover* dibandingkan dengan karyawan berkulit putih.

###### **3) *Age***

Karyawan yang muda memiliki kemungkinan yang tinggi untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini dikarenakan karyawan yang lebih muda mungkin mempunyai kesempatan yang lebih banyak untuk mendapatkan pekerjaan yang baru yang memiliki tanggung jawab kekeluargaan yang lebih kecil, sehingga dengan demikian lebih mempermudah mobilitas pekerjaan.

###### **4) *Education***

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Parsons dalam Elmi (2018:202), individu yang berpendidikan tinggi cenderung untuk melakukan *turnover* dibandingkan individu yang berpendidikan rendah.

b. *Organization Characteristics*

1) *Pay level*

*Turnover* berada pada tingkat tertinggi di dalam industri-industri yang menggaji karyawannya lebih rendah. Armknecht dan Early dalam Elmi (2018:202) menyatakan faktor penting dalam menentukan berbagai variasi antar industri dalam hal *turnover* adalah tingkat pendapatan yang ada dalam industri tersebut.

2) *Existence of training program*

Dengan adanya program *training* maka diharapkan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan akan semakin meningkat dengan semakin karyawan akan diberikan kesempatan untuk mengembangkan karirnya dalam organisasi. Kesempatan untuk mengembangkan karir ini akan menurunkan keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi tersebut.

**5. Indikator *Turnover Intention***

Menurut Lum et al dalam Kartono (2017:44), menyatakan bahwa indikator *turnover intention* yaitu:

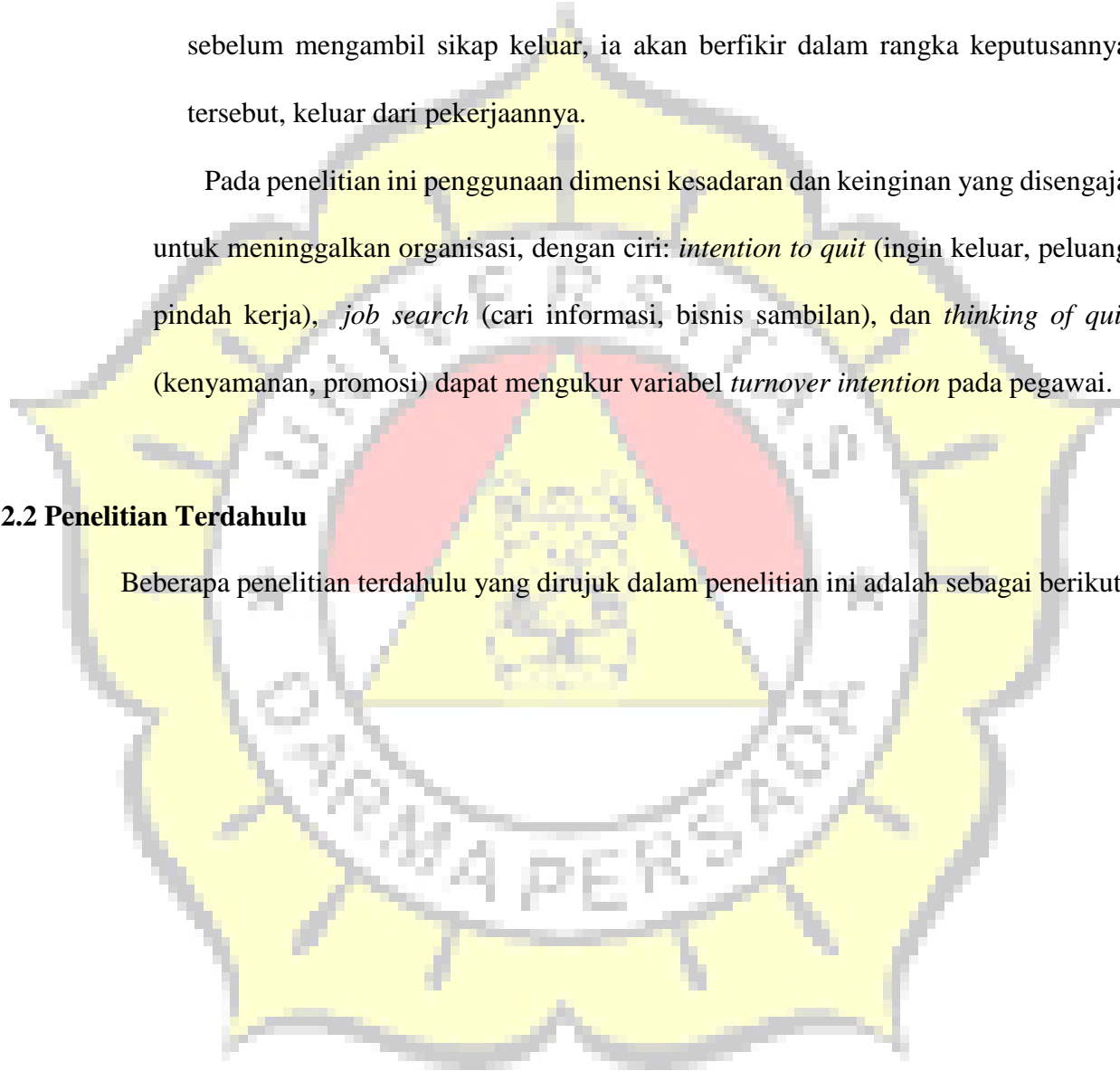
- a. *Intention to quit* (niat untuk keluar) mencerminkan individu berniat untuk keluar adalah dilihat dari perilaku selama bekerja, biasanya diawali dengan perilaku absensi dan kemangkiran yang tinggi sebelum seseorang menentukan sikap untuk keluar dari organisasi.

- b. *Job search* (pencarian pekerjaan) mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan lain, pada umumnya diawali dengan mencari tambahan penghasilan di luar organisasi.
- c. *Thinking of quit* (memikirkan keluar) mencerminkan individu untuk memikirkan sebelum mengambil sikap keluar, ia akan berfikir dalam rangka keputusannya tersebut, keluar dari pekerjaannya.

Pada penelitian ini penggunaan dimensi kesadaran dan keinginan yang disengaja untuk meninggalkan organisasi, dengan ciri: *intention to quit* (ingin keluar, peluang pindah kerja), *job search* (cari informasi, bisnis sambilan), dan *thinking of quit* (kenyamanan, promosi) dapat mengukur variabel *turnover intention* pada pegawai.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang dirujuk dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No.	Nama, Tahun, Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Ariyati, Yannik dan Andi Mahera. 2018. <i>Pengaruh Kompensasi, Penempatan Kerja dan Beban Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan PT. Matahari Department Store Nagoya Hill Batam</i>	Kompensasi ( $X_1$ ), Penempatan kerja ( $X_2$ ), Beban kerja ( $X_3$ ), <i>Turnover intention</i> karyawan (Y)	Analisis regresi linier berganda	Penempatan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .  Kompensasi, penempatan, dan beban kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
2.	Saputra, Benny. 2017. <i>Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi NonFinansial dan Job Insecurity terhadap</i>	Budaya organisasi ( $X_1$ ), Kompensasi non finansial	Analisis regresi linier berganda	Budaya organisasi berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> pada PT Parit Padang Pekanbaru.

	<i>Turnover Intention</i> <i>PT Parit Padang,</i> <i>Pekanbaru</i>	(X <sub>2</sub> ), <i>Job</i> <i>insecurity</i> (X <sub>3</sub> ), <i>Turnover</i> <i>intention</i> (Y)		Budaya organisasi, kompensasi non finansial, dan <i>job</i> <i>insecurity</i> secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
3.	Siwi, Giovano, dkk. 2016. <i>Pengaruh</i> <i>Kepuasan Gaji,</i> <i>Promosi Jabatan,</i> <i>Komitmen Organisasi</i> <i>terhadap Turnover</i> <i>Intention Karyawan</i> <i>RSU GMIM</i> <i>Pancaran Kasih</i> <i>Manado.</i>	Kepuasan gaji (X <sub>1</sub> ), Promosi jabatan (X <sub>2</sub> ), Komitmen organisasi (X <sub>3</sub> ), <i>Turnover</i> <i>intention</i> (Y)	Analisis regresi linier berganda	Kepuasan gaji, promosi jabatan, dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap <i>turnover intention</i> pada RSU GMIM Pancaran Kasih Manado.  Promosi jabatan secara parsial tidak berpengaruh secara signifikansi

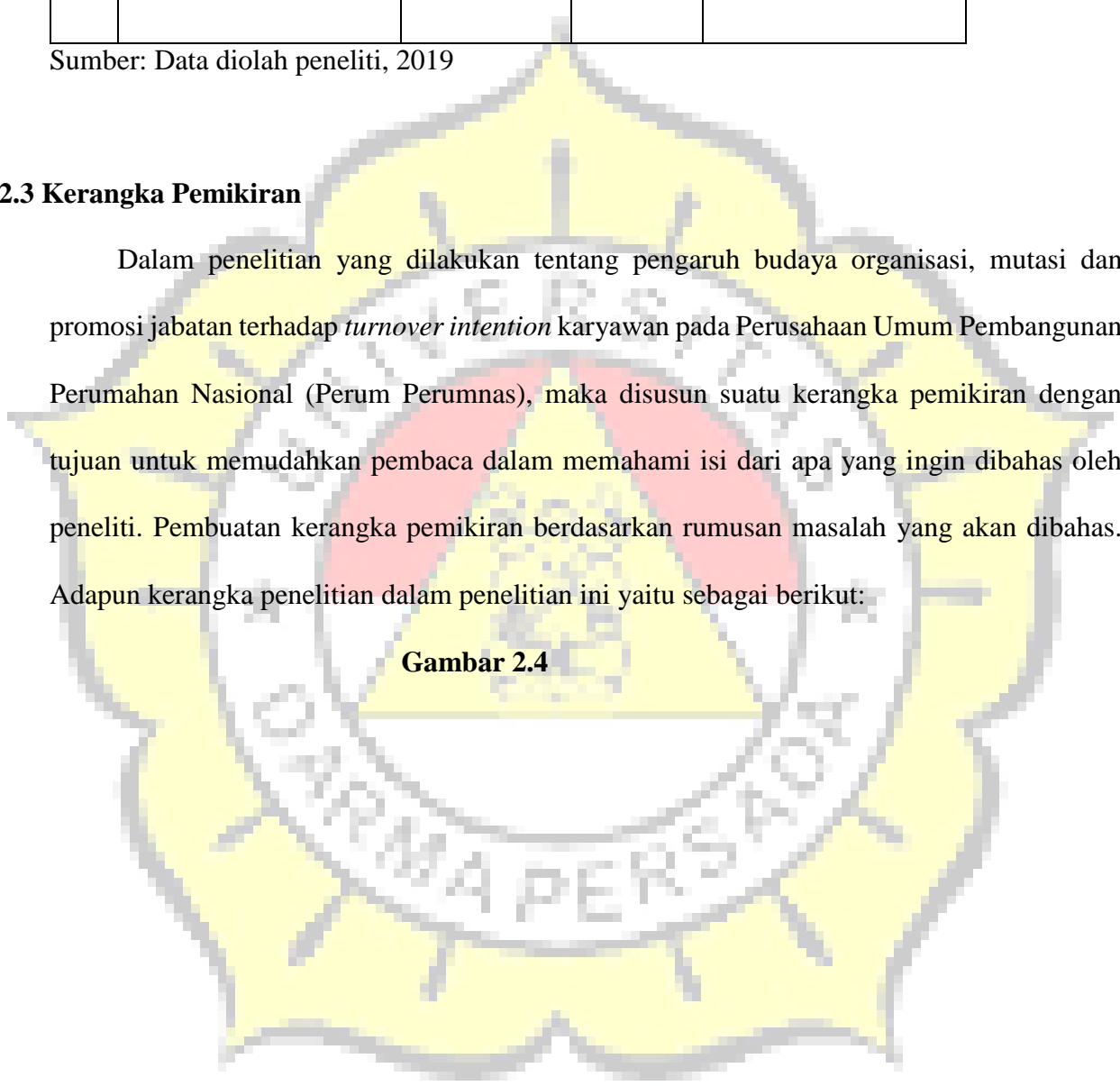
				terhadap <i>turnover intention</i> pada RSU GMIM Pancaran Kasih Manado.
--	--	--	--	---

Sumber: Data diolah peneliti, 2019

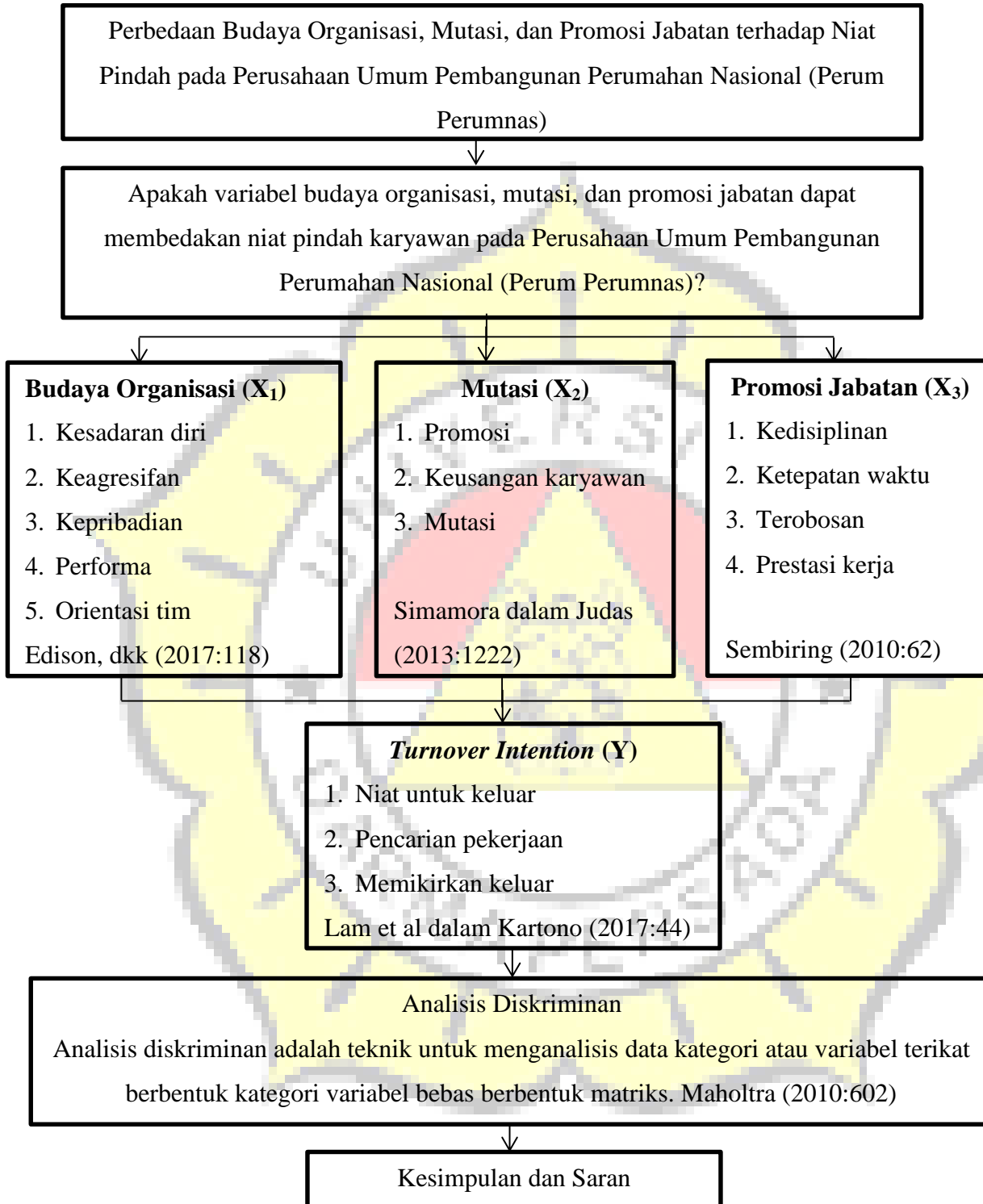
### 2.3 Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian yang dilakukan tentang pengaruh budaya organisasi, mutasi dan promosi jabatan terhadap *turnover intention* karyawan pada Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (Perum Perumnas), maka disusun suatu kerangka pemikiran dengan tujuan untuk memudahkan pembaca dalam memahami isi dari apa yang ingin dibahas oleh peneliti. Pembuatan kerangka pemikiran berdasarkan rumusan masalah yang akan dibahas. Adapun kerangka penelitian dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

**Gambar 2.4**



## Kerangka Pemikiran



Sumber: Data diolah peneliti, 2019

Berdasarkan gambar di atas, kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perbedaan niat pindah karyawan berdasarkan budaya organisasi,

mutasi, dan promosi jabatan. Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian yaitu variabel budaya organisasi, mutasi, dan promosi jabatan. Sedangkan variabel terikat yang digunakan yaitu niat pindah (*turnover intention*).

Menurut Edison, dkk (2017:118), budaya organisasi memiliki lima dimensi penilaian yaitu, kesadaran diri, keagraesifan, kepribadian, performa, dan orientasi tim. Sementara menurut Simamora dalam Judas (2013:1222), mutasi memiliki tiga dimensi penilaian yaitu, promosi, mutasi, dan demosi. Sedangkan menurut Sembiring (2010:62), variabel promosi jabatan memiliki empat indikator penilaian yaitu, kedisiplinan, ketepatan waktu, terobosan, dan prestasi kerja. Pada variabel terikat, menurut Lam et al dalam Kartono (2017:44), *turnover intention* memiliki tiga indikator penilaian yaitu, niat untuk keluar, pencarian pekerjaan, dan memikirkan untuk keluar.

Dalam penelitian ini, pengumpulan data menggunakan metode survei yakni dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada 113 karyawan Perum Perumnas. Setelah data terkumpul maka peneliti menggunakan alat analisis yaitu analisis diskriminan. Menurut Maholtra (2010:602), “Analisis diskriminan adalah teknik untuk menganalisis data kategori atau variabel terikat berbentuk kategori variabel bebas berbentuk matriks.” Setelah melakukan analisis data, langkah selanjutnya yaitu penentuan kesimpulan dan saran dalam penelitian.

## **2.4 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan keterkaitan hubungan antar variabel penelitian, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H<sub>01</sub> : Budaya organisasi, mutasi, dan promosi jabatan tidak dapat

membedakan niat pindah karyawan pada Perusahaan Umum

Pembangunan Perumahan Nasional (Perum Perumnas)

H<sub>a1</sub> : Budaya organisasi, mutasi, dan promosi jabatan dapat membedakan niat pindah karyawan pada Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (Perum Perumnas)

H<sub>02</sub> : Budaya organisasi, mutasi, dan promosi jabatan tidak menjadi variabel yang dominan yang membedakan niat pindah karyawan pada Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (Perum Perumnas)

H<sub>a2</sub> : Budaya organisasi, mutasi, dan promosi jabatan menjadi variabel yang dominan yang membedakan niat pindah karyawan pada Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (Perum Perumnas).

