

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dibahas mengenai definisi, indikator, pengaruh, dampak, dan lain sebagainya dari *intention to quit* (keinginan karyawan untuk berhenti dari perusahaan), praktik SDM yang bertanggung jawab secara sosial dan kepuasan kerja karyawan. Selain itu pada bab ini juga akan dibahas mengenai kerangka penelitian serta pengembangan hipotesis.

2.1. *Intention to Quit*

2.1.1. Definisi *Intention to Quit*

Intention adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara, *quit* adalah berhentinya seorang karyawan dari tempatnya bekerja dengan sukarela. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *intention to quit* merupakan niat karyawan untuk keluar dari pekerjaannya secara sukarela atas keinginannya sendiri. *Intention to quit* memiliki arti adanya niat karyawan untuk berhenti bekerja dari suatu organisasi (Böckerman & Ilmakunnas, 2007), pernyataan tersebut serupa dengan arti dari *intention to quit*.

Menurut Abelson (1987, dalam Kundu dan Gahlawat, 2015) keinginan karyawan untuk berhenti dapat diartikan sebagai tindakan penarikan diri yang terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya niat untuk keluar, keinginan untuk mencari pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi. Keinginan untuk keluar merupakan

sinyal awal terjadinya *turnover* di dalam suatu organisasi. Abelson (1987, dalam Kundu dan Gahlawat, 2015) juga menyatakan bahwa sebagian besar karyawan yang meninggalkan organisasi secara sukarela dapat digolongkan atas perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidable voluntary turnover*) dan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary turnover*). *Avoidable voluntary turnover* dapat disebabkan karena alasan berupa gaji, kondisi kerja, atasan atau ada organisasi lain yang dirasa lebih baik, sedangkan *unavoidable voluntary turnover* dapat disebabkan oleh jalur perubahan karir atau faktor keluarga. *Intention to quit* yang akan di bahas dalam penelitian ini adalah model *avoidable voluntary turnover*.

2.1.2. Indikator *Intention to Quit*.

Intention to quit merupakan keinginan karyawan untuk keluar dari keanggotaan suatu organisasi secara sukarela (*voluntary turnover*). Variable *turnover intention* diukur dengan empat indikator menurut Mobley *et al.*, (1978 dalam Alfresia, 2016), yaitu:

1. Kecenderungan meninggalkan organisasi, yaitu kecenderungan karyawan untuk berpikir meninggalkan organisasi.
2. Kemungkinan mencari pekerjaan lain, yaitu kemungkinan karyawan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain.
3. Kemungkinan meninggalkan organisasi, yaitu kemungkinan meninggalkan organisasi dalam waktu dekat.

4. Adanya alternatif pekerjaan yang lebih baik, yaitu kemungkinan meninggalkan organisasi apabila terdapat alternatif pekerjaan yang lebih baik.

2.1.3. Dampak *Intention to Quit*

Semakin besar *turnover rate* yang terjadi dalam perusahaan, maka semakin besar pula dampak kerugian yang harus ditanggung perusahaan. Menurut Mathis dan Jackson (2006, dalam Alfresia, 2016) kerugian tersebut mencakup biaya-biaya seperti:

- a. Biaya Perekrutan

Biaya perekrutan meliputi beban perekrutan dan iklan, biaya pencarian, waktu dan gaji pewawancara dan staff SDM, biaya penyerahan karyawan, biaya relokasi dan pemindahan, waktu dan gaji supervisor dan manajerial, biaya pengujian perekrutan, waktu pemeriksaan referensi, dan sebagainya.

- b. Biaya Pelatihan

Biaya pelatihan meliputi waktu orientasi yang dibayar, waktu dan gaji staff pelatihan, biaya materi pelatihan, waktu dan gaji para supervisor dan manajer, dan sebagainya.

- c. Biaya Produktivitas

Biaya produktivitas adalah produktivitas yang hilang karena waktu pelatihan karyawan baru, hilangnya hubungan dengan pelanggan, tidak

biasa dengan produk dan jasa perusahaan, lebih banyak waktu untuk menggunakan sumber dan sistem perusahaan, dan sebagainya.

d. Biaya Pemberhentian

Biaya pemberhentian meliputi waktu dan gaji staff dan supervisor SDM untuk mencegah pemberhentian, waktu wawancara keluar kerja, beban pengangguran, biaya sengketa hukum yang dituntut oleh karyawan yang diberhentikan, dan sebagainya.

Berdasarkan pemaparan di atas maka dapat disimpulkan bahwa *intention to quit* masih berupa niat karyawan dan belum benar-benar dilaksanakan niatnya untuk keluar dari perusahaan, sehingga perusahaan dapat melakukan suatu upaya agar hal itu tidak terjadi. Salah satu cara adalah dengan menerapkan praktik-praktik SDM yang bertanggungjawab secara sosial.

2.2. Praktik SDM yang Bertanggungjawab Secara Sosial

2.2.1. Definisi Praktik SDM yang Bertanggungjawab Secara Sosial

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) didefinisikan sebagai proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi kerja karyawan, kesehatan dan keselamatan kerja karyawan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan (Dessler, 2017). Secara fundamental, SDM merupakan label dari suatu proses dalam mengelola orang dalam organisasi serta lingkungannya. Kundu dan Gahlawat (2015) mengungkapkan pentingnya SDM dalam meningkatkan kinerja dan posisi kompetitif. HRD perlu

mengembangkan pendekatan yang lebih strategis untuk praktik–praktik SDM dan membangun hubungan yang kuat antara strategi dan kebijakan–kebijakan SDM agar mampu menciptakan nilai tambah bagi perusahaan. Setiap organisasi memiliki praktik–praktik SDM yang berbeda dan dikembangkan berdasarkan strategi tertentu untuk mencapai tujuan organisasi.

Praktik SDM yang bertanggungjawab secara sosial didefinisikan sebagai keterlibatan organisasi dalam mengambil aktivitas SDM tersebut yang bertujuan untuk meningkatkan peran partisipatif karyawan dalam CSR sambil mempertimbangkannya sebagai pemancar dan penerima CSR (Kundu dan Gahlawat, 2015). Sementara Garavan dan McGuire (2010) mendefinisikan praktik SDM yang bertanggungjawab secara sosial adalah cara yang berkembang untuk mencapai transformasi dengan berkonsentrasi pada CSR yang diberlakukan melalui perspektif SDM, dimana sentralisasi diterapkan untuk mendorong partisipasi karyawan dalam CSR melalui praktik–praktik SDM. Argumen utamanya adalah karyawan mewakili sebuah perusahaan sehingga meningkatkan partisipasinya sebagai pemangku kepentingan dan penyumbang melalui SDM dalam kegiatan CSR akan membantu organisasi meningkat secara etis dan berkelanjutan. Perusahaan perlu menyadari pentingnya CSR dalam segala praktik SDM, terutama pada rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kesehatan dan kesejahteraan, serta keselamatan dan keamanan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan penerapan praktik SDM yang bertanggungjawab secara sosial akan menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas, sehingga perusahaan dapat terus tumbuh berkembang dan berkelanjutan.

Menurut Freeman (2004) pengembangan konsep CSR dapat dipahami dengan baik melalui teori pemangku kepentingan (teori *stakeholder*). Teori *stakeholder* menyatakan bahwa perusahaan bukan merupakan suatu entitas yang hanya beroperasi bagi kepentingan perusahaan saja, namun juga harus memberikan manfaat bagi *stakeholder*. Freeman (2004) berpendapat bahwa sambil memasukan perspektif CSR ke dalam perumusan strategi melalui praktik-praktik SDM, sebuah organisasi perlu mempertimbangkan kepentingan beberapa pemangku kepentingan seperti karyawan, pelanggan, pemasok, dan komunitas lainnya karena semua berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Namun, pada penelitian kali ini akan difokuskan pada karyawan sebagai pihak internal perusahaan sebab karyawan yang bekerja dalam perusahaan sebagai *stakeholder* internal atau pemangku kepentingan memainkan peran yang vital dalam pencapaian kesuksesan perusahaan. Selain itu, teori pertukaran sosial juga menawarkan kerangka kerja untuk menjelaskan bagaimana persepsi karyawan tentang praktik SDM yang bertanggungjawab secara sosial terkait dengan kepuasan kerja dan *turnover intention*. Teori tersebut menjelaskan “norma timbal balik” dalam hubungan sosial. Menurut Blau (1964, dalam Kundu dan Gahlawat, 2015) ketika karyawan memperoleh manfaat ekonomi atau sosial dalam bentuk inisiatif SDM dari perusahaan tempat karyawan bekerja maka karyawan akan berkewajiban untuk merespon dengan cara yang sama. Karyawan yang mendapatkan hak-haknya melalui praktik SDM yang bertanggungjawab secara sosial akan mendapatkan perasaan aman bekerja pada perusahaan tersebut sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan menurunkan tingkat *intention to quit*.

2.2.2. Komponen Praktik SDM yang Bertanggungjawab Secara Sosial

Shen and Zhu (2011) membagi variabel SDM tanggung jawab sosial menjadi tiga komponen utama, yaitu SDM kepatuhan hukum terkait ketenagakerjaan, SDM yang berorientasi karyawan, dan fasilitasi CSR umum SDM.

a. SDM kepatuhan hukum terkait ketenagakerjaan, mencakup:

1. Kesempatan, kesehatan, dan keselamatan kerja.

Undang-Undang Keselamatan dan Kesehatan Kerja Tahun 1970 (*Occupational Safety and Health Act of 1970*, dalam Dessler, 2017) merupakan hukum yang disahkan oleh Kongres pada tahun 1970 untuk menjamin sejauh mungkin setiap pria dan wanita bekerja di negeri ini untuk mendapatkan kondisi kerja yang aman dan sehat dan untuk melindungi sumber daya manusia.

2. Jam kerja.

Jam kerja adalah waktu untuk melakukan pekerjaan, dapat dilaksanakan siang hari dan/atau malam hari. Pengaturan waktu termasuk dalam perencanaan tenaga kerja yang berkenaan dengan jadwal kerja dan jumlah tenaga kerja yang akan dipertahankan. Dalam menentukan jadwal kerja, perusahaan terikat oleh peraturan ketenagakerjaan yang dikeluarkan ILO (*International Labor Organization*) yang menetapkan perusahaan mempekerjakan pegawainya selama 40 jam/minggu. Jika perusahaan mempekerjakan karyawan melebihi 40 jam/minggu, maka kelebihan jam kerja tersebut dimasukan sebagai lembur (*overtime*).

3. Upah minimum.

Penetapan kebijakan upah minimum adalah sebagai jaring pengaman (*sosial safety net*) dimaksudkan agar upah tidak terus merosot sebagai akibat dari ketidakseimbangan pasar kerja (*disequilibrium labour market*). Penetapan upah minimum juga untuk menjaga agar tingkat upah pekerja pada level bawah tidak jatuh ke tingkat yang sangat rendah karena rendahnya posisi tawar tenaga kerja di pasar kerja, agar pekerja pada level bawah tersebut masih dapat hidup wajar dan terpenuhi kebutuhan gizinya, maka dalam penetapan upah minimum mempertimbangkan standar kehidupan pekerja.

4. Meminimalkan tenaga kerja anak serta kerja paksa.

Persatuan buruh dunia (ILO No. 139 tahun 1973) telah membuat konvensi mengenai umur minimum buruh anak yang menyebutkan anak tidak boleh dipekerjakan dalam sektor ekonomi mana pun dibawah umur yang sedang berada dalam penyelesaian wajib sekolah dan tidak kurang dari 15 tahun. Umur minimum untuk masuk angkatan kerja yang tidak membahayakan kesehatan, keselamatan dan moral adalah 18 tahun.

b. SDM yang berorientasi pada karyawan, mencakup:

1. Pelatihan

Pelatihan adalah proses untuk mengajarkan kepada karyawan baru atau karyawan sekarang keterampilan dasar yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaannya (Dessler, 2017).

2. Umpan balik

Umpan balik adalah pemberi kerja mengumpulkan semua informasi kinerja di sekeliling karyawan dengan meminta informasi tentang perilaku masa lalu disampaikan pada saat ini dan dimungkinkan memengaruhi perilaku pada waktu yang akan datang (Dessler, 2017).

3. Pendampingan

Pendampingan merupakan satu strategi yang sangat menentukan keberhasilan program pemberdayaan karyawan. Kegiatan yang dilakukan dalam pendampingan berupa pengarahan dan bantuan yang dibutuhkan karyawan pada saat proses pelatihan maupun setelah diterima bekerja (Dessler, 2017).

4. Pengembangan karir dan manajerial

Pengembangan karir adalah serangkaian aktivitas seumur hidup (seperti lokakarya) yang berkontribusi pada eksplorasi, pembentukan, keberhasilan, dan pemenuhan karier seseorang (Dessler, 2017).


5. Penerapan demokrasi di tempat kerja (partisipasi karyawan dan keterlibatan kerja)

Partisipasi karyawan adalah proses di mana para bawahan berbagi suatu tingkat kekuatan pembuatan keputusan yang signifikan dengan atasan-atasan langsung. Partisipasi karyawan juga dapat meningkatkan keterlibatan. Keterlibatan karyawan adalah sebuah proses partisipatif yang menggunakan masukan karyawan-karyawan dan dimaksudkan untuk meningkatkan komitmen karyawan untuk keberhasilan organisasi (Robbins dan Judge, 2015).

- c. Fasilitas CSR umum SDM, mencakup:
 1. Memberikan penghargaan kepada karyawan terhadap kontribusinya pada kegiatan amal, komunitas, dan kegiatan aktivitas CSR lainnya.
 2. Memberikan prioritas dalam pekerjaan kepada kandidat yang berada dalam kesulitan dan untuk warga sekitar.
 3. Menunjuk staf untuk melaksanakan kegiatan CSR umum.

2.2.3. Komitmen Perusahaan untuk Melakukan Praktik SDM yang Bertanggungjawab secara Sosial

Komitmen utama perusahaan dalam menerapkan praktik SDM yang bertanggungjawab secara sosial karena perusahaan menghormati undang-undang dan untuk memenuhi hak setiap karyawan yang bekerja, serta perusahaan dapat meningkatkan daya saingnya. Berdasarkan Undang–Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yaitu hak–hak para tenaga kerja:

- 
- a. Pasal 5: Setiap tenaga kerja memiliki kesempatan yang sama tanpa diskriminasi untuk memperoleh pekerjaan.
 - b. Pasal 6: Setiap pekerja berhak memperoleh perlakuan yang sama tanpa diskriminasi dari pengusaha.
 - c. Pasal 11: Setiap tenaga kerja berhak untuk memperoleh dan/atau meningkatkan dan/atau mengembangkan kompetensi kerja sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya melalui pelatihan kerja.
 - d. Pasal 12 ayat (3): Setiap pekerja memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti pelatihan kerja sesuai dengan bidang tugasnya.
 - e. Pasal 31: Setiap tenaga kerja mempunyai hak dan kesempatan yang sama untuk memilih, mendapatkan atau pindah pekerjaan dan memperoleh penghasilan yang layak didalam atau diluar negeri.
 - f. Pasal 78 ayat (2): Pengusaha yang mempekerjakan pekerja melebihi waktu kerja sebagaimana dimaksud pada Pasal 78 ayat (1) wajib membayar upah kerja lembur.
 - g. Pasal 86 ayat (1): Setiap pekerja mempunyai hak untuk memperoleh perlindungan atas: Keselamatan dan kesehatan kerja, moral dan kesusilaan dan perlakuan yang sesuai dengan harkat dan martabat manusia serta nilai-nilai agama.
 - h. Pasal 88: Setiap pekerja berhak memperoleh penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak bagi kemanusiaan.
 - i. Pasal 90: Pengusaha dilarang membayar upah lebih rendah dari upah minimum sebagaimana dimaksud dalam Pasal 88.

Kemudian perusahaan juga mematuhi peraturan mengenai CSR melalui Undang-Undang Nomor 40 tahun 2007 Pasal 1 ayat 3 tentang Perseroan Terbatas, tanggung jawab sosial dan lingkungan adalah komitmen perseroan untuk berperan serta dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan yang bermanfaat, baik bagi perseroan sendiri, komunitas setempat, maupun masyarakat pada umumnya. Melalui pengertian tersebut, dapat diketahui bahwa praktik SDM merupakan sebuah komitmen dari perusahaan (bukan merupakan kewajiban) untuk ikut berperan membangun ekonomi yang berkelanjutan. Pelaksanaan praktik SDM yang bertanggungjawab secara sosial tergantung dari kesadaran dan komitmen dari tiap perseroan. Perusahaan melaksanakan praktik SDM yang bertanggungjawab secara sosial sebab perusahaan taat pada aturan hukum yang berlaku dan memenuhi hak setiap karyawan yang bekerja.

Perusahaan menerapkan praktik SDM yang bertanggungjawab secara sosial karena perusahaan menghormati karyawan dan undang-undang, namun semata bukan hanya karena itu, perusahaan juga dapat meningkatkan daya saing perusahaan karena dapat meningkatkan aset perusahaan yaitu karyawannya. Karyawan akan bertahan pada perusahaan yang etis dan taat pada aturan hukum sehingga perusahaan akan tetap berkelanjutan (*sustainable*).

2.2.4. Dampak Perusahaan Menerapkan Praktik SDM yang Bertanggungjawab secara Sosial

Menurut Wibisono (2007), perusahaan yang berkomitmen dalam mengimplementasikan praktik SDM yang bertanggungjawab secara sosial akan memperoleh beberapa dampak misalnya:

1. Bagi perusahaan.

Keberadaan perusahaan dapat tumbuh dan berkelanjutan karena perusahaan mendapatkan citra yang positif dari karyawan dan masyarakat sekitar.

Selain itu, perusahaan dapat mempertahankan sumber daya manusia (*human resources*) yang berkualitas. Karyawan yang merasa perusahaan bertanggungjawab terhadap hak-hak karyawan akan membuat karyawan merasa aman sehingga memutuskan untuk tetap bertahan dan bekerja pada perusahaan tersebut.

2. Bagi masyarakat

Praktik SDM yang baik akan meningkatkan suatu daerah karena akan menyerap tenaga kerja dan meningkatkan kualitas sosial di daerah tersebut.

Pekerja lokal yang diserap akan mendapatkan perlindungan atas hak-haknya sebagai pekerja. Melalui penerapan praktik SDM yang bertanggungjawab secara sosial maka perusahaan akan mendapatkan kepercayaan (*trust*) dari masyarakat sekitar. Misalnya melalui proses rekrutmen yang dilakukan tanpa adanya diskriminasi (karyawan yang diterima tidak harus memiliki ras/warna kulit/agama/jenis kelamin) tertentu. Perusahaan merekrut setiap

karyawan berdasarkan kemampuan, kualifikasi, latar belakang pendidikan, pengalaman, dan lain sebagainya. Meskipun tidak menutup kemungkinan bahwa karyawan yang bekerja pada perusahaan Natasha Skin Clinic Center kebanyakan berjenis kelamin wanita. Hal ini dikarenakan Natasha Skin Clinic Center merupakan perusahaan yang bergerak di bidang kecantikan.

Dengan menerapkan praktik-praktik SDM yang bertanggungjawab secara sosial diharapkan dapat mengurangi tingkat *intention to quit*. Perusahaan yang patuh pada hak-hak karyawan menciptakan rasa aman pada karyawan sehingga dapat meminimalisir tingkat *intention to quit*. Selain itu, dengan menerapkan praktik-praktik SDM yang bertanggungjawab secara sosial diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan.

2.3. Kepuasan Kerja

2.3.1. Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan oleh seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu perasaan positif seorang individu terhadap pekerjaannya yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik-karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2015). Kepuasan kerja mencerminkan sikap senang atau tidak senang dan puas atau tidak puas saat seseorang bekerja. Seseorang dengan sikap kepuasan tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja, seseorang yang tidak puas terhadap pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan tersebut. Kemudian, menurut

Handoko (2012) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Tingkat kepuasan kerja semakin tinggi apabila banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu. Sebaliknya, tingkat kepuasan kerja semakin rendah apabila banyak aspek pekerjaan yang tidak sesuai dengan keinginan individu. Menurut Locke (1976, dalam Kundu dan Gahlawat, 2015) kepuasan kerja merupakan dimensi signifikan dari sikap karyawan yang mengacu pada keadaan emosional karyawan, yang diakibatkan oleh penilaian pekerjaan atau pengalaman pekerjaannya. Dari defenisi kepuasan kerja di atas, penulis menyimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah emosi atau perasaan positif yang muncul dari persepsi karyawan mengenai pekerjaan yang mereka lakukan.

2.3.2. Faktor yang memengaruhi Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut As'ad (2004, dalam Melani dan Suhaji, 2012) antara lain:

a. Faktor Psikologis

Faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, dan perasaan kerja.

b. Faktor Fisik

Faktor yang berhubungan dengan fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, perlengkapan kerja, keadaan ruangan kerja, penerangan, sirkulasi udara, dan kondisi kesehatan karyawan.

c. Faktor Finansial

Faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem penggajian, jaminan sosial, besarnya tunjangan, dan fasilitas serta promosi yang diberikan.

d. Faktor Sosial

Faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antar sesama karyawan dengan atasannya, maupun antar karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.

Dalam mewujudkan tujuan perusahaan yang baik adalah dengan memberikan kepuasan kerja yang tinggi dan meningkatkan komitmen yang baik pada setiap karyawan.

2.3.3. Pengaruh Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2015) pengaruh kepuasan kerja antara lain yaitu:

- a. Keluar (*exit*): perilaku yang ditunjukkan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.

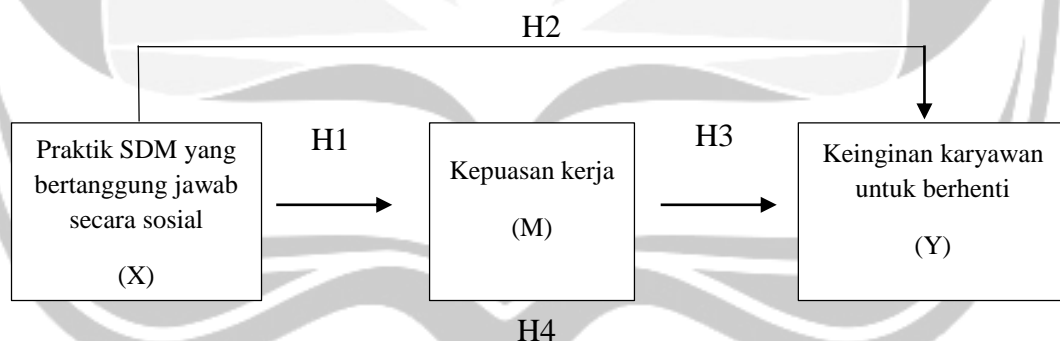
- b. Aspirasi (*voice*): secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan beberapa bentuk aktivitas serikat kerja.
- c. Kesetiaan (*loyalty*): secara pasif tetapi optimistis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan ancaman eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar.
- d. Pengabaian (*neglect*): secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus-menerus, kurangnya usaha, dan meningkatnya angka kesalahan.

Perilaku keluar dan pengabaian mencakup variabel-variabel kinerja yaitu produktivitas, ketidakhadiran, dan perputaran karyawan (*turnover*). Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja jika karyawan mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai oleh perusahaan sesuai dengan apa yang karyawan terima (upah/gaji) secara adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul. Produktivitas dapat meningkat jika karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Performa kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja seorang pekerja, karena perusahaan dapat mengetahui aspek-aspek pekerjaan yang diharapkan. Ketidakhadiran yang tinggi terjadi karena adanya kepuasan kerja yang rendah, sebab karyawan yang memiliki rasa kepuasan kerja yang tinggi memiliki tingkat kehadiran yang jauh lebih tinggi daripada karyawan yang mempunyai tingkat kepuasan yang lebih rendah. Meskipun tidak selalu penyebabnya karena

kepuasan kerja yang rendah, misalnya karyawan wanita yang cuti melahirkan dapat menyebabkan tingkat absensi meningkat. Perputaran karyawan (*turnover*) yang rendah dapat terjadi ketika karyawan mendapatkan kenaikan gaji, pengakuan, dan peluang promosi sehingga karyawan memiliki banyak alasan untuk tinggal.

2.4. Kerangka Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan tiga variabel yaitu variabel independen, variabel dependen, dan variabel mediator. Variabel independen (X) adalah praktik-praktik SDM yang bertanggung jawab secara sosial, variabel mediator (M) adalah kepuasan kerja, dan variabel dependen (Y) adalah keinginan karyawan untuk berhenti. Adapun kerangka pikiran yang digunakan adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1

Kerangka Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh Kundu dan Gahlawat (2015) membahas hubungan antara praktik SDM yang bertanggung jawab secara sosial, dan keinginan karyawan untuk berhenti, serta efek mediasi dari kepuasan kerja. Penelitian tersebut menyatakan bahwa praktik SDM yang bertanggungjawab secara sosial memiliki

pengaruh terhadap keinginan karyawan untuk berhenti. Selain itu ditemukan hasil bahwa kepuasan kerja telah memberikan efek mediasi penuh terhadap hubungan antara praktik SDM yang bertanggung jawab secara sosial dan keinginan karyawan untuk berhenti. Berdasarkan penguraian hasil tersebut dapat disimpulkan kepuasan kerja memiliki pengaruh tidak langsung pada praktik SDM yang bertanggung jawab secara sosial dalam mempengaruhi keinginan karyawan untuk berhenti.

2.5. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan penelitian, dan kerangka penelitian yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

2.5.1. Pengaruh praktik SDM yang bertanggungjawab secara sosial terhadap kepuasan kerja.

Praktik SDM yang bertanggungjawab secara sosial didefinisikan sebagai keterlibatan organisasi dalam mengambil aktivitas SDM yang bertujuan untuk meningkatkan peran partisipatif karyawan dalam CSR sambil mempertimbangkannya sebagai pemancar dan penerima praktik CSR (Kundu dan Gahlawat, 2015). Ketika karyawan merasa puas dengan praktik-praktik SDM yang diterapkan oleh perusahaan maka karyawan akan cenderung bertahan dan tetap bekerja pada perusahaan. Dengan demikian karyawan tetap akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan.

Teori *stakeholder* menurut Freeman (2004) menyatakan bahwa perusahaan bukan merupakan suatu entitas yang hanya beroperasi bagi kepentingan perusahaan saja, namun juga harus memberikan manfaat bagi *stakeholder*. Freeman (2004) berpendapat bahwa sambil memasukan perspektif CSR ke dalam perumusan strategi melalui praktik-praktik SDM, sebuah organisasi perlu mempertimbangkan kepentingan beberapa pemangku kepentingan seperti karyawan, pelanggan, pemasok, dan komunitas lainnya karena semua berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Dalam hal ini, Hammann *et al.*, (2009) telah menegaskan bahwa orientasi nilai terhadap karyawan memiliki efek positif terhadap motivasi kerja, kepuasan serta tingkat ketidakhadiran yang dirasakan. Sementara itu, Koh dan Boo (2001) berpendapat bahwa kepuasan kerja yang lebih besar dialami oleh karyawan ketika karyawan menemukan etika perusahaan tempatnya bekerja.

Natasha Skin Clinic Center merupakan perusahaan yang sudah menerapkan praktik SDM yang bertanggung-jawab secara sosial kepada karyawannya. Praktik SDM yang bertanggungjawab secara sosial yang sudah diterapkan oleh Natasha Skin Clinic Center berupa rekrutmen, seleksi dan pelatihan yang jelas dan lebih baik, karyawan yang diterima akan dilatih sampai menjadi ahli dalam bidang pekerjaannya, karyawan diberikan pengetahuan tambahan melalui seminar *beauty class*, karyawan memiliki prospek karir yang lebih baik, mengadakan acara EAA (*employee achievement awards*) setiap tahunnya bagi karyawan yang berprestasi, memberikan 100 kurban setiap tahunnya pada Hari Raya Idul Adha bagi seluruh karyawan, dan lain sebagainya.

Hasil penelitian di atas memberikan arti bahwa dengan adanya keterlibatan perusahaan dalam praktik SDM yang bertanggungjawab secara sosial maka karyawan akan merespon dengan sikap dan perilaku yang positif. Sikap dan perilaku yang positif tersebut dapat dinilai sebagai bentuk kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan penjelasan di atas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1. Praktik SDM yang bertanggungjawab secara sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Natasha Skin Clinic Center.

2.5.2. Pengaruh praktik SDM yang bertanggungjawab secara sosial terhadap keinginan karyawan untuk berhenti.

Teori pertukaran sosial menurut Blau (1964, dalam Kundu dan Gahlawat, 2015) juga menawarkan kerangka kerja untuk menjelaskan bagaimana persepsi karyawan tentang praktik SDM yang bertanggungjawab secara sosial terkait dengan kepuasan kerja dan *turnover intention*. Teori tersebut menjelaskan “norma timbal balik” dalam hubungan sosial. Menurut Blau (1964, dalam Kundu 2015) ketika karyawan memperoleh manfaat ekonomi atau sosial dalam bentuk inisiatif SDM dari perusahaan tempat karyawan bekerja maka karyawan akan berkewajiban untuk merespon dengan cara yang sama. Abelson (1987, dalam Kundu, 2015) menjelaskan keinginan karyawan untuk berhenti dapat diartikan sebagai tindakan penarikan diri yang terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya niat untuk keluar, keinginan untuk mencari pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat

lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi. Keinginan karyawan untuk berhenti berujung pada keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya, namun hanya sebatas pemikiran saja. Perusahaan dapat melakukan suatu upaya untuk meminimalisasi keinginan karyawan untuk berhenti dengan menerapkan praktik-praktik SDM yang bertanggung jawab secara sosial.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh De Jong (2011, dalam Kundu 2015) juga menyatakan bahwa praktik CSR yang berorientasi pada karyawan meningkatkan komitmen organisasi karyawan serta identifikasi perusahaan, yang menghasilkan peningkatan produktivitas dan kreativitas dengan menurunkan tingkat absensi dan tingkat perputaran sukarela. Kemudian, Bhattacharya *et al.*, (2008) mengemukakan bahwa organisasi yang terlibat dalam kegiatan CSR menghasilkan kemampuan untuk menarik dan mempertahankan bakat terbaik. Dalam hal ini, Thompson dan Bunderson (2003) berpendapat bahwa CSR yang diberlakukan melalui praktik SDM dapat dianggap sebagai komponen penting untuk kontrak psikologis antara pengusaha dan karyawan dan oleh karena itu, bertanggungjawab untuk memunculkan kontribusi dan komitmen karyawan yang lebih besar terhadap organisasi.

Natasha Skin Clinic Center menerapkan praktik SDM yang bertanggung-jawab secara sosial melalui program pelatihan yang memadai bagi karyawan. Selama masa pelatihan, karyawan diberikan tempat tinggal yang layak, mendapatkan gaji pokok serta ditanggung biaya makan siang. Karyawan juga dilatih sampai menjadi ahli di bidangnya agar dapat melaksanakan pekerjaan secara maksimal dan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

Hasil penelitian di atas memberikan arti bahwa dengan penerapan praktik SDM yang bertanggungjawab secara sosial dapat mempertahankan karyawan dengan bakat terbaik serta menurunkan tingkat absensi sehingga meminimalisasi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Berdasarkan penjelasan di atas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2. Praktik SDM yang bertanggungjawab secara sosial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan karyawan untuk berhenti pada Natasha Skin Clinic Center.

2.5.3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan karyawan untuk berhenti.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu perasaan positif seorang individu terhadap pekerjaannya yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik-karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2015). Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi cenderung akan bertahan dalam pekerjaan yang dimilikinya sehingga akan meminimalisasi tingkat keinginan karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya. Banyak penulis percaya bahwa kepuasan kerja adalah prediktor kunci dari *turnover intention* karyawan (Egan *et al.*, 2004). Penelitian yang dilakukan oleh Lee dan Mowday (1987, dalam Fitriany *et al.*, 2010) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dengan keinginan karyawan untuk berhenti. Studi yang dilakukan terhadap pegawai restoran di Korea Selatan, Kim *et al.*, (2005 dalam Ferdiansyah, 2010) menemukan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja pegawai maka keinginan karyawan untuk berhenti akan semakin kecil, atau

dengan kata lain kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap keinginan karyawan untuk berhenti.

Karyawan Natasha Skin Clinic Center memiliki kinerja yang baik dari pelayanan *front office* yang ramah serta *beauty therapist* yang ahli dalam bidangnya dan mampu melayani pelanggan dengan baik. Melalui contoh dari sikap karyawan tersebut dapat disimpulkan karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi sehingga karyawan memberikan hasil kinerja yang baik. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi cenderung akan bertahan pada pekerjaannya dan tidak meninggalkan organisasi.

Hasil penelitian di atas memberikan arti bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi diasumsikan mempunyai *intention to quit* yang rendah, dan sebaliknya karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang rendah dapat diasumsikan mempunyai *intention to quit* yang tinggi. Berdasarkan penjelasan di atas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan karyawan untuk berhenti pada Natasha Skin Clinic Center.

2.5.4. Pengaruh praktik SDM yang bertanggungjawab secara sosial dan kepuasan kerja terhadap keinginan karyawan untuk berhenti.

Praktik SDM yang bertanggungjawab secara sosial dapat memengaruhi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan sehingga dapat meminimalisasi keinginan karyawan untuk berhenti dari perusahaan tempat karyawan bekerja. Alfes *et al.*, (2013) telah berpendapat bahwa variabel mediasi yang memiliki tujuan tentang diri individu dapat menjelaskan hubungan antara praktik SDM dan hasil perilaku dengan cara yang lebih baik.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Tamu (1997, dalam Kundu 2015) juga mengemukakan bahwa ketika praktik SDM dirasakan secara positif maka dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang selanjutnya mengarah pada hasil perilaku seperti keinginan untuk berhenti.

Natasha Skin Clinic Center yang telah menerapkan praktik SDM yang bertanggung-jawab secara sosial dapat meningkatkan rasa kepuasan kerja karyawan melalui sikap karyawan yang memberikan kontribusi atau timbal balik yang baik kepada perusahaan. Dengan memiliki rasa kepuasan kerja yang tinggi itu, karyawan akan memutuskan untuk bertahan pada perusahaan. Berdasarkan penjelasan di atas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4. Kepuasan kerja memediasi pengaruh praktik SDM yang bertanggungjawab secara sosial secara negatif dan signifikan terhadap keinginan karyawan untuk berhenti pada Natasha Skin Clinic Center.