

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Lingkungan Internal Perusahaan

Yang menjadi pusat perhatian di sini adalah ciri-ciri kategorial, struktural dan deskriptif dari organisasi, dan hubungan yang sifatnya agregatif. Kepuasan terhadap variabel-variabel yang menyangkut sikap karyawan. Terdapat cukup bukti mengenai adanya kumpulan hubungan negatif yang kuat antara tingkat-tingkat pengangguran dan laju pergantian karyawan. Namun, pengangguran ini tidak terbagi rata di semua wilayah geografik, industri, dan jabatan. Dari sudut pandang manajerial, hubungan ini harus dipecah-pecah untuk membandingkan pergantian karyawan di organisasi-organisasi dengan pasar-pasar tenaga kerja yang layak. Inflasi mungkin dapat mempengaruhi pergantian karyawan, tetapi hubungan ini belum cukup diteliti.

Perubahan yang dramatik dalam komposisi angkatan kerja akan mempunyai efek yang penting terhadap manajemen pada umumnya dan pasti terhadap pergantian karyawan. Dari sudut pandang individual penting untuk mengukur bagaimana individu menyerap ketersediaan pekerjaan-pekerjaan lain (Drucker,1980).

2.1.2 Faktor Internal Perusahaan

Faktor internal perusahaan adalah kekuatan dan kelemahan perusahaan. Tiap-tiap perusahaan mempunyai faktor internal, yakni kekuatan dan kelemahan perusahaan yang berbeda-beda sehingga dalam menentukan suatu strategi tiap perusahaan akan menjadi berbeda-beda. Oleh karena itu tentunya strategi yang dipergunakan tentunya akan berbeda-beda pula, belum tentu strategi yang dipergunakan oleh suatu perusahaan dapat dipergunakan oleh perusahaan lain. Dengan mempelajari kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan maka kita dapat memperbaiki kelemahan dan meningkatkan kekuatan perusahaan

Faktor-faktor internal perusahaan secara garis besar yang bisa mewakili semua jenis perusahaan adalah tipe industri, kategori-kategori jabatan, besar kecilnya organisasi, besar kecilnya unit kerja, penggajian, bobot pekerjaan, dan gaya penyelia.

2.1.2.1 Faktor-faktor Internal Perusahaan Yang Mempengaruhi *Turnover*

Berikut adalah faktor-faktor internal perusahaan yang mempunyai pengaruh terhadap *turnover* karyawan:

1. Tipe Industri

Price (1977) menggolong-golongkan laju pergantian karyawan menurut tipe organisasi untuk 53 buah telaah. Ia mendapati bahwa bidang pemabrikan memperlihatkan angka-tengah laju pelepasan dan bahwa organisasi-organisasi yang memproduksi barang-barang mempunyai laju pelepasan yang dua kali sebesar organisasi-organisasi yang memberikan jasa.

Terdapat variasi antara industri dalam hal laju pergantian karyawan. Namun, karena laju industri tidak begitu sering ditabulasi-silangkan dengan jabatan, besar kecilnya secara geografis atau variabel-variabel relevan potensial lainnya, maka tidak dapat diberikan perumusan yang tegas.

2. Kategori-kategori Jabatan

Karena sifat dan teknologi suatu organisasi dapat mengharuskan penggunaan kategori-kategori jabatan yang berbeda-beda, maka membantu sekali untuk memperkirakan hubungan antara kelompok-kelompok jabatan dengan laju pergantian karyawan. Price (1977) telah menyajikan suatu paduan dari beberapa kepustakaan yang diterbitkan mengenai pergantian karyawan menurut kelompok jabatan. Ia berkesimpulan bahwa ada dasar bagi perumusan-perumusan umum bahwa pergantian karyawan itu lebih banyak terdapat di antara: tenaga kerja kasar dari pada tenaga kerja halus, tingkat-tingkat keterampilan yang lebih rendah di kalangan tenaga kerja kasar, kategori-kategori yang bukan manajerial. Ia mengemukakan adanya kebutuhan untuk mengkhususkan perumusan-perumusan umum ini, karena kurangnya data dan/atau perhatian pada pemercontohan.

Seorang manajer akan berpendapat bahwa ada gunanya untuk memperbandingkan laju pergantian karyawan dalam organisasinya daripada industri dan pasar tenaga kerja yang bersangkutan. Makin terinci rincian jabatan itu, makin ada gunanya analisis diagnosis dan peramalan itu.

3. Besar Kecilnya Organisasi

Secara konseptual dapat dikatakan bahwa besar-kecilnya organisasi ada hubungannya dengan pergantian karyawan yang tidak begitu banyak, karena organisasi-organisasi yang lebih besar mempunyai kesempatan-kesempatan mobilitas intern yang lebih banyak, seleksi personalia yang canggih dan proses-proses manajemen sumber daya manusia, sistem-sistem imbalan yang lebih bersaing, serta kegiatan-kegiatan penelitian yang dicurahkan bagi pergantian karyawan. Namun, organisasi-organisasi yang lebih besar akan mengalami tingkat pergantian karyawan yang lebih tinggi yang disebabkan karena persoalan-persoalan komunikasi tingkat keterpaduan kelompok yang lebih rendah, serta tingkat berkurangnya kepribadian dan birokrasi yang lebih tinggi.

4. Besar-Kecilnya Unit Kerja

Besar-kecilnya unit kerja mungkin juga berkaitan dengan pergantian karyawan melalui variabel-variabel lain seperti keterpaduan kelompok, personalisasi, dan komunikasi. Ada tanda-tanda yang menunjukkan bahwa unit-unit kerja yang lebih kecil, terutama pada tingkat tenaga kerja kasar, mempunyai tingkat pergantian karyawan yang lebih rendah (Muchinsky dan Turtle, 1979; Porter dan Lawyer, 1965; Porter dan Steers, 1973). Namun, karena relatif sedikit telaah-telaah yang menganalisis besar-kecilnya unit kerja, baik secara terpisah maupun dalam kombinasi dengan kemungkinan variabel-variabel lainnya yang dapat memberikan penjelasan, suatu rumusan umum tidaklah mungkin.

5. Penggajian

Para peneliti telah memastikan bahwa ada hubungan yang kuat antara tingkat-tingkat pembayaran dan laju pergantian karyawan. Dalam suatu analisis mengenai laju karyawan pembikinan faktor yang terpenting yang menentukan variasi-variasi antar industri dalam hal pelepasan sukarela ialah tingkat penghasilan yang relatif. Pergantian karyawan ada pada tingkat tertinggi dalam industri-industri yang membayar rendah. Selain itu, tingkat penghasilan menjadi suatu penjelasan bagi variasi-variasi antar industri dalam hal keluarnya karyawan.

Jumlah hubungan antara tingkat-tingkat pembayaran dan laju pergantian karyawan itu sendiri tidak menunjukkan bahwa mereka yang pergi itu berpindah ke pekerjaan-pekerjaan yang memberikan pembayaran yang lebih tinggi. Namun, ada petunjuk bahwa demikianlah halnya.

6. Bobot Pekerja

Price (1977) menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang lemah tetapi taat asas antara rutinitasi dan pergantian karyawan.

Porter dan Steers (1973) memperoleh data yang mendukung bagi suatu hubungan positif antara pengulangan tugas dan pergantian karyawan dan suatu hubungan negatif antara autonomi, tanggungjawab, dan pergantian karyawan.

7. Gaya Penyelia

Secara teoritis, dapat digambarkan bahwa gaya perilaku penyelia lepas dari penilaian atau reaksi karyawan terhadap gaya itu. Sebuah penelitian telah mendapati bahwa terdapat tingkat pergantian karyawan yang tertinggi dalam kelompok-kelompok kerja di mana mandornya acuh tak acuh, tanpa memperdulikan tingkat strukturnya (Fleishman dan Harris, 1962; Skinner, 1969). Namun hubungan ini merupakan suatu garis kurve yang lurus, artinya ada tingkat-tingkat kritis, dan di luar tingkat-tingkat kritis itu tidak ada efek apa pun terhadap laju pergantian karyawan. Saleh, Lee dan Price (1965) mendapati bahwa kurangnya pertimbangan kepenyeliaan merupakan alasan nomor dua yang paling banyak dikatakan sebagai penyebab pemberhentian di kalangan karyawan.

Bahwa ada dukungan yang cukup bagi hubungan antara gaya penyeliaan dan pergantian karyawan itu tampak jelas.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2004:203), mengemukakan bahwa *turnover* yang dipengaruhi oleh kepuasan dari faktor internal perusahaan, yaitu:

1. Balas jasa yang layak dan adil.
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian.
3. Berat-ringannya pekerjaan.
4. Lingkungan pekerjaan.
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.
6. Sikap pemimpin dalam kepemimpinannya.
7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

2.1.3 Lingkungan Eksternal Perusahaan

Menurut John R. Schermerhorn Jr. Dimensi lingkungan eksternal pada dasarnya merupakan analisis terhadap lingkungan sekitar organisasi publik. Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan operasional, lingkungan nasional dan lingkungan global (internasional), yang mencakup berbagai aspek atau kondisi, seperti kondisi sosial politik, sosial ekonomi, sosial budaya, kependudukan, kemajuan dan perkembangan ilmu dan teknologi, adat istiadat, agama dan lain-lain.

Lingkungan eksternal mencakup faktor-faktor penting, yaitu:

1. Kondisi ekonomi, yaitu keadaan ekonomi secara umum seperti inflasi, tingkat pendapat, produk domestik kotor, tingkat pengangguran serta beberapa indikator kesehatan ekonomi lainnya. Faktor ini juga berhubungan dengan ada tidaknya peluang untuk kerja di luar dari organisasi.
2. Kondisi sosialbudaya, yaitu keadaan tentang nilai-nilai sosial seperti hak asasi manusia, lingkungan alam, kecenderungan dalam bidang pendidikan dan institusi sosial yang berhubungan, serta pola demografis.
3. Kondisi politik dan hukum, yaitu keadaan umum tentang tujuan dan falsafah partai-partai politik atau partai-partai yang sedang memerintah serta hukum-hukum dan aturan pemerintah yang lain.

2.1.4 Faktor Eksternal Perusahaan

Faktor eksternal perusahaan adalah peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan. Dengan mempelajari peluang dan ancaman maka kita dapat mengetahui peluang apa yang dapat dipergunakan perusahaan dalam meningkatkan labanya, serta dapat mengurangi ancaman dari luar perusahaan yang akan mengganggu kinerja perusahaan.

Untuk dapat bertahan dalam lingkungan bisnis yang syarat akan persaingan, tentunya suatu perusahaan perlu mengkondisikan peluang dan hambatannya, yakni dengan menemukan kekuatan yang ada kemudian temukan lingkungan yang sesuai dengan kelebihan perusahaan.

2.1.4.1 Faktor-faktor Eksternal Perusahaan Yang Mempengaruhi Turnover

Berikut adalah faktor-faktor eksternal perusahaan yang mempengaruhi turnover:

1. Kesempatan Kerja

Tak ada sebuah organisasi pun yang tidak akan terpengaruh oleh keadaan perekonomian. Khususnya saat ini, persaingan untuk mendapatkan konsumen dan sumber daya yang langka semakin intensif. Saat ini merupakan era transisi ekonomi, pada tingkat nasional dan global. Manajer harus membantu organisasi untuk bersaing demi tercapainya keunggulan pada masa-masa pertumbuhan ekonomi maupun penurunan ekonomi. Jelas, bahwa arus kekuatan ekonomi dalam lingkungan eksternal perusahaan berpengaruh secara langsung terhadap kesejahteraan organisasi serta karier para anggotanya.

Ada hubungan yang jelas antara laju pergantian karyawan dan keadaan ekonomi seperti yang ditunjukkan dalam daftar tingkat-tingkat pemekerjaan-pengangguran. March dan Simon (1958:100) mengemukakan bahwa “dalam hampir setiap keadaan, satu-satunya peramal pergantian tenaga kerja yang paling tepat ialah keadaan ekonomi”. Hubungan ini menggambarkan apabila pengangguran meningkat, tingkat keluar karyawan menurun dan sebaliknya.

Menurut Price kesempatan merupakan variabel yang mengganggu antara faktor-faktor penentu dan pergantian karyawan. Kesempatan ialah ketersediaan peran-peran (pekerjaan-pekerjaan) pilihan lain dalam lingkungan organisasi. Hipotesis pokok model Price ialah bahwa perasaan tidak puas hanya mengakibatkan pergantian karyawan apabila ada kesempatan yang relatif banyak, yakni ada interaksi antara kepuasan dan kesempatan kerja lain.

Dikarenakan adanya kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi di saat mereka memiliki tempat yang menjadi tujuan, maka literatur lebih menekankan pada persepsi mengenai alternatif eksternal sebagai prediktor dari *turnover* organisasional. (Arnold & Feldman, 1982; Michaels & Spector, 1982; Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, & Erez, 2001; Price & Mueller, 1981).

Sementara itu dari sisi individu, umumnya membentuk intensi untuk *turnover* berdasarkan impresi subyektif dari pasar tenaga kerja, dan umumnya individu-individu ini akan benar-benar melakukan perpindahan kerja, jika persepsi yang ia bentuk sesuai dengan kenyataan dan mereka merasa aman dengan pekerjaan yang baru (Hulin, 1985; Muchinsky & Morrow, 1980). Hasil penelitian

menunjukkan bahwa angka pengangguran yang rendah berkaitan dengan peningkatan angka turnover (Carsten & Spector, 1987; Trevor, 2001).

Drucker (1980) mengemukakan bahwa suatu perubahan penting yang akan terjadi pada dasawarsa yang akan datang ialah struktur dan dinamika angkatan kerja yang berubah-ubah. Pergantian karyawan merupakan implikasi penting dari komposisi dan bauran angkatan kerja yang berubah-ubah.

Efek-efek yang mungkin akan terjadi karena pasar tenaga kerja dan pergantian karyawan yang berubah-ubah ini adalah bertambah banyaknya gerak karyawan-karyawan yang lebih muda ke organisasi-organisasi lain, yang akan membawa pada peningkatan pergantian karyawan yang dapat diramal sebelumnya, biaya-biaya yang lebih tinggi dalam menggantikan karyawan-karyawan yang telah keluar, penekanan yang lebih besar pada pelatihan, karena pertimbangan-pertimbangan seleksi yang menguntungkan akan kurang merata dalam kelompok-kelompok ini di pasar tenaga kerja. Untuk meningkatkan angkatan kerja, organisasi harus memperluas ikhtiar mereka dengan penggunaan yang lebih banyak dari karyawan-karyawan paro-waktu, mahasiswa, dan jam-jam kerja yang luwes (Nollen, 1980).

Tidak banyak peneliti yang telah memasalahkan kemungkinan adanya hubungan antara inflasi dan pergantian karyawan. Inflasi dapat mempengaruhi pergantian karyawan dan variabel-variabel lainnya yang berkaitan dengan pergantian tersebut dengan banyak cara, termasuk: mendorong penerima-penerima upah sekunder untuk memasuki pasar tenaga kerja guna melengkapi penghasilan-penghasilan keluarga, mendorong pergantian karyawan sebagai suatu

cara untuk melindungi penghasilan, dengan mengandaikan adanya pekerjaan-pekerjaan yang membayar lebih tinggi, meniadakan keinginan akan pergantian karyawan yang melibatkan mobilitas geografis karena biaya-biaya pindah.

Mobley mengemukakan bahwa (1986:154):

Karyawan yang merasa puas dan/atau karyawan yang tipis harapannya akan mendapatkan pilihan lain di dalam organisasi bisa saja tidak akan keluar karena ia tidak merasa adanya pekerjaan-pekerjaan yang menarik di luar. Sebaliknya, karyawan yang merasa puas dan/atau karyawan yang mempunyai harapan positif mengenai pilihan-pilihan lain di dalam organisasi mungkin akan keluar karena merasa adanya pekerjaan di luar yang sangat menarik.

Pergantian karyawan dapat terjadi di antara karyawan yang merasa puas yang tertarik oleh harapan-harapan yang positif mengenai pekerjaan di luar atau memutuskan untuk mengikuti nilai-nilai yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan.

2. Sosialbudaya

Topik utama dalam dasawarsa sekarang ini menyangkut kontroversi dan peluang dalam menanggapi perbedaan-perbedaan yang ada dalam diri individu secara positif. Setiap manajer yang berbicara tentang keunggulan kompetitif harus menyadari arti penting manusia. Hal ini disebabkan karena komitmen dan usaha manusialah yang menentukan hasil akhir yang ingin dicapai oleh organisasi. Manajer yang baik mengetahui bahwa para karyawan yang mempunyai kecakapan dan bakat penting bagi keunggulan kompetitif jangka panjang. Para manajer harus membuat keputusan tepat dalam menarik dan memilih karyawan, baik yang berasal dari sumber dalam ataupun sumber dari luar. Mereka harus menciptakan

dan mempertahankan kondisi kerja yang membuat para karyawan mampu mencapai tingkat produktivitas yang tinggi.

Sekarang ini merupakan abad kultural dan keanekaragaman tenaga kerja. Manajer harus siap menghadapi menghormati budaya alternatif serta menghargai keanekaragaman dalam mengelola karyawan sehingga dapat mencapai tingkat kinerja dan kepuasan kerja yang tinggi bagi karyawan. Para manajer yang efektif mengetahui bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang positif di mana keanekaragaman karyawan secara kultural maupun demografis membantu terciptanya keunggulan kompetitif.

Topik-topik yang perlu mendapat perhatian mencakup:

- Memenuhi kebutuhan para karyawan berusia lanjut.
- Membantu para karyawan menghadapi konflik dalam pekerjaan maupun dalam keluarga.
- Mengintegrasikan secara penuh kaum minoritas dan tenaga kerja.
- Menghadapi gaya hidup yang berbeda dengan gaya hidup tradisional.
- Meningkatkan pendidikan dan keterampilan bagi para karyawan yang kurang terdidik.

3. Politik dan Hukum

Para manajer sekarang bekerja dalam batasan-batasan hukum, yang selain semakin menuntut juga selalu berubah. Pencarian keunggulan kompetitif harus dicapai melalui cara-cara yang sesuai dengan harapan-harapan masyarakat akan perilaku etis yang secara sosial bisa dipertanggungjawabkan, serta dalam suatu kerangka hukum dan peraturan pemerintah yang memberi dukungan terhadap

harapan-harapan tersebut. Misalnya, jaminan hukum dalam hal keanggotaan serikat pekerja, praktek kerja yang adil serta keamanan dan kesehatan kerja. Juga penting untuk disadari, bahwa lingkungan hukum semacam ini berpengaruh dalam operasi perusahaan diberbagai hal, termasuk perlindungan konsumen, hak individual, perlindungan terhadap lingkungan alam dan sebagainya.

Dalam bidang hukum dan politik ini, para pembuat undang-undang, pejabat pemerintah dan para pemimpin perusahaan menghadapi tekanan. Harapan masyarakat, ketiga pihak tersebut akan bekerja bersama-sama secara positif untuk membantu memecahkan permasalahan-permasalahan dan kebutuhan-kebutuhan sosial yang selalu meningkat setiap waktu. Khususnya perusahaan diharapkan memenuhi standar tanggung jawab sosial yang tinggi, dan semua karyawan dalam organisasi, baik pemerintah maupun swasta diharapkan memenuhi standar perilaku etis yang tinggi.

2.1.5 Turnover

2.1.5.1 Pengertian *Turnover*

Menurut Bluedorn (1978); Price (1977) dalam Luvi Kurniasari (www.damandiri.or.id). *turnover* adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela. Pengertian *turnover* tradisional mengasumsikan bahwa orang meninggalkan organisasi karena alasan yang sukarela dan yang tidak.

Mobley seorang pakar dalam masalah pergantian karyawan memberikan batasan *turnover* sebagai berhentinya individu dari anggota suatu organisasi

dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan (Mobley, 1986:13). Pemberhentian menurut Robbins (1996) dibedakan menjadi dua tipe, yaitu *turnover* yang sukarela atau yang diprakarsai karyawan (*voluntary turnover*), dan tipe *turnover* yang terpaksa atau yang diprakarsai oleh organisasi, ditambah dengan kematian dan pengunduran diri atas desakan.

Krackhardth Dalton dan Porter (www.damandiri.or.id) mengungkapkan bahwa:

“Perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindari disebabkan karena alasan-alasan seperti upah yang lebih baik di tempat lain, kondisi kerja yang lebih baik di organisasi lain, masalah dengan pemimpin/administrasi yang ada, serta adanya organisasi lain yang lebih baik. Sedangkan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindari disebabkan oleh alasan-alasan seperti pindah ke daerah lain karena mengikuti pasangan, perubahan arah karir individu, harus tinggal di rumah untuk menjaga pasangan/anak, dan hamil”.

Sedangkan Abelson mengungkapkan pengertian *turnover*, yaitu:

“Tindakan penarikan diri terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi”.

Mengacu pada beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *turnover* adalah keluar atau berpindahanya karyawan dari perusahaan baik secara sukarela maupun terpaksa dan disertai pemberian imbalan.

2.1.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Turnover

Menurut Zeffane dalam Luvi Kurniasari (2006:20) ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap terjadinya *turnover*, diantaranya adalah :

1. Faktor eksternal, yakni pasar tenaga kerja,
2. Faktor institusi yakni kondisi ruang kerja, upah, ketrampilan kerja, dan supervisi,
3. Karakteristik personal dari karyawan seperti intelegensi, sikap, masa lalu, jenis kelamin, minat, umur, dan lama bekerja serta reaksi individu terhadap pekerjaannya.

Menurut Mueller dalam Luvi Kurniasari (www.damandiri.or.id) ada beberapa aspek yang biasa dipakai sebagai prediktor dari *turnover*, yakni:

1. Variabel Kontekstual

Menurut Eagly dan Chaiken (1993) permasalahan mengenai konteks adalah komponen yang penting dalam mempelajari perilaku. Faktor yang penting dalam permasalahan mengenai *turnover* adalah adanya alternatif pekerjaan lain yang tersedia di luar organisasi, alternatif-alternatif organisasi dan bagaimana individu tersebut menerima nilai atau menghargai perubahan pekerjaan (*perceived cost of job change*).

2. Sikap kerja (*Work Attitudes*)

Model *turnover* umumnya menitikberatkan sikap karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi sebagai pemicu dari proses *turnover*. (Farrell dan Rusbult, 1981; Mobley, 1977; Steers dan Mowday, 1981). Tercakup sikap kerja diantaranya adalah:

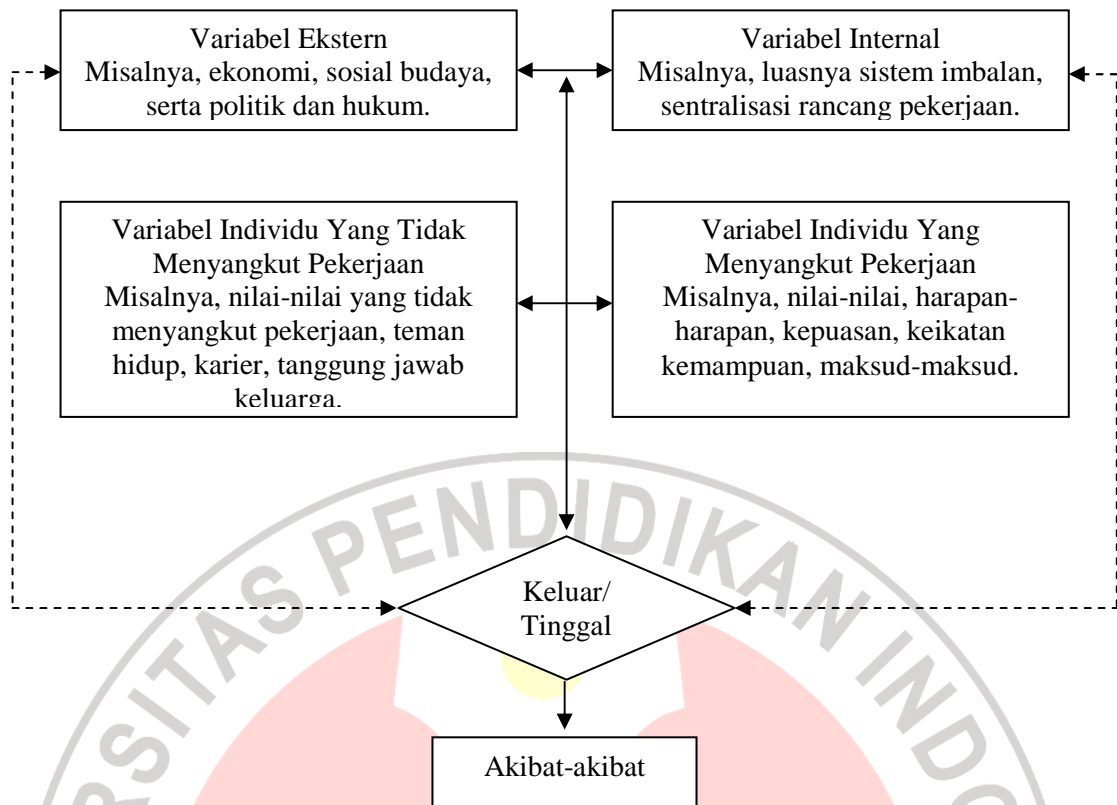
Kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah sikap yang paling berpengaruh terhadap *turnover*. Hasil studi Kinicki, McKee-Ryan, Schriesheim, dan Carson, (2002) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dengan proses kognisi

menarik diri (*pre-withdrawl cognition*), intensi untuk pergi dan tindakan nyata berupa *turnover*.

Komitmen organisasi. Selain kepuasan dengan pekerjaan, komitmen seseorang terhadap organisasi dan tujuannya merupakan salah satu alasan seseorang untuk tetap bertahan. Beberapa teori menempatkan komitmen organisasi sebagai faktor kuat yang menghambat terjadi *turnover* dibanding faktor kepuasan.

3. Kejadian-kejadian Kritis (*Critical Events*)

Menurut Beachs (1990), kebanyakan orang jarang memutuskan apakah mereka tetap bertahan di pekerjaan yang ada ataupun tidak, dan tetap mempertahankan pekerjaan yang sama sebagai fungsi dari suatu pilihan dibanding suatu kebiasaan. Contoh dari kejadian-kejadian kritis diantaranya adalah perkawinan, perceraian, sakit atau kematian dari pasangan, kelahiran anak, kejadian yang berkaitan dengan pekerjaan seperti diabaikan dalam hal promosi, menerima tawaran yang lebih menjanjikan atau mendengar tentang kesempatan kerja yang lain.



Gambar 2.1

Model Sebab-sebab dan Keterkaitan Antar Pergantian Karyawan

Sumber: William H. Mobley (1986:95)

Golongan faktor-faktor penentu pergantian karyawan yang umum ialah keadaan ekonomi (misalnya, tersedianya pilihan-pilihan pekerjaan lain), variabel-variabel keorganisasian, seperti kepemimpinan, sistem pengimbalan, rancang kerja, supervisi, dan variabel individual.

Variabel-variabel individual berkaitan dengan pergantian karyawan dalam dua cara. Pertama, faktor-faktor eksternal seperti karier teman hidup, pertimbangan-pertimbangan kekeluargaan dan pilihan-pilihan waktu luang, dapat mempengaruhi perilaku pergantian individu. Kedua, nilai-nilai individu yang berkaitan dengan pekerjaannya, harapan-harapan dan kemampuan-kemampuan, serta serapan-serapan dan penilaian-penilaian individu perihal ekonomi eksternal, faktor-faktor pekerjaan eksternal, dan faktor-faktor yang menyangkut organisasi mempunyai hubungan langsung dengan pergantian karyawan.

2.1.5.3 Dampak *Turnover*

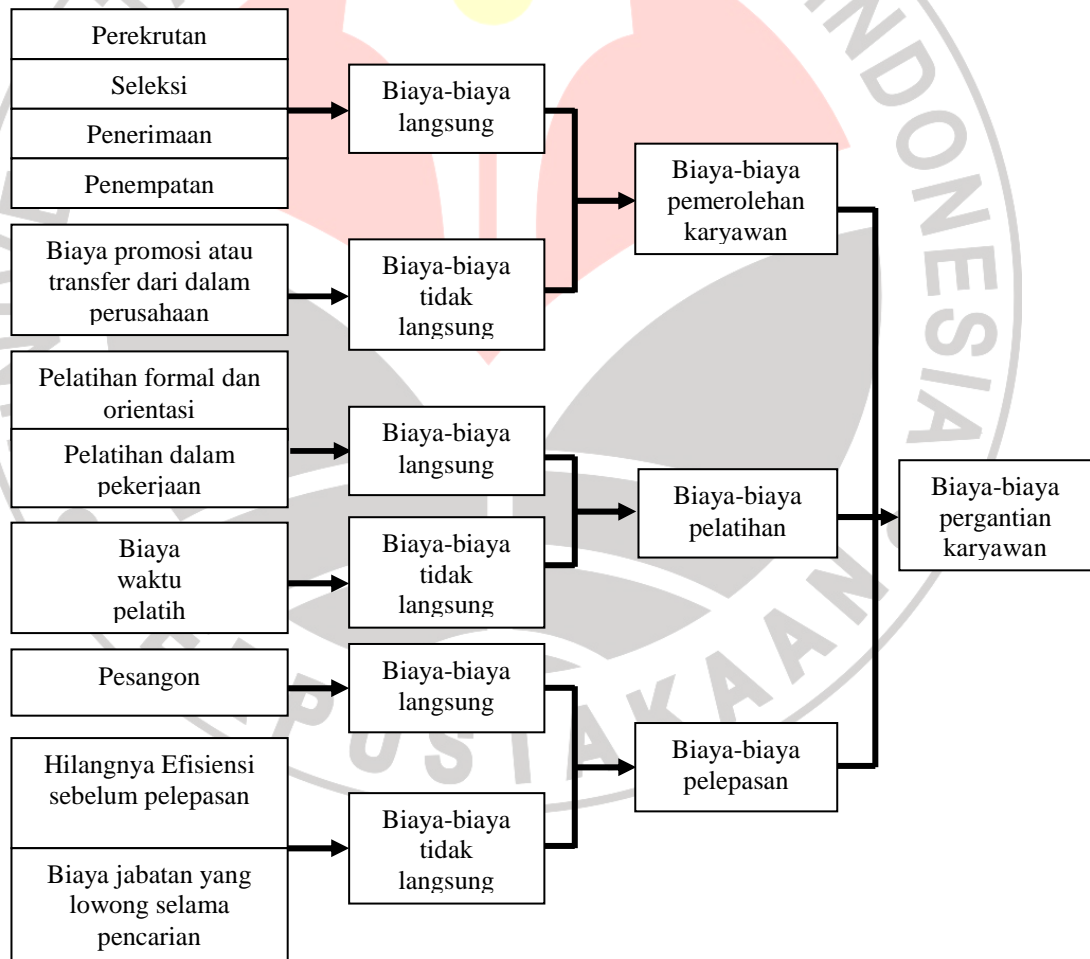
Ada beberapa dampak yang ditimbulkan akibat *turnover* yang kadang-kadang tidak disadari oleh perusahaan para ahli, antara lain:

1. Menurut JCI *Kimberley Executive Search International*, *turnover* berdampak kehilangan karyawan yang berkualitas dan yang bertalenta tinggi dengan membawa pergi pengetahuan, pengalaman dan klien perusahaan. Bukan tidak jarang selanjutnya secara terang-terangan berkompetisi dengan perusahaan bekas tempatnya bekerja.
2. Kerugian non-finansial berupa potensi bocornya rahasia perusahaan berupa strategi pemasaran perusahaan atau sistem produksi. Bagaimana pun juga setiap karyawan yang pergi akan menjadi “duta” untuk mewartakan hal yang baik maupun yang buruk dari perusahaan itu.
3. Menurunnya reputasi perusahaan akibat banyaknya karyawan yang keluar dari perusahaan.
4. Malayu Hasibuan berpendapat *turnover* yang tinggi akan menimbulkan kerugian bagi perusahaan karena karyawan itu membawa biaya-biaya penarikan, seleksi dan pelatihan. Sedangkan pengadaan karyawan baru akan membutuhkan biaya-biaya penarikan, seleksi dan pengembangan.

Menurut Mobley (1986: 20-32), suatu pergantian karyawan mempunyai dampak yang positif dan negatif bagi organisasi.

1. Akibat negatif bagi organisasi.
 - a. Biaya

Akibat dari suatu pergantian karyawan terhadap organisasi adalah biaya moneterinya. Hasil penelaahan biaya pergantian karyawan menunjukkan bahwa pergantian itu mahal. Oleh karena itu dibutuhkan suatu perkiraan biaya pergantian karyawan yang baik. Perkiraan biaya yang baik harus mencakup konsep-konsep tentang investasi dan hasil yang dapat dicapai melalui investasi dari mereka yang pergi, investasi-investasi dan hasil yang dapat diharapkan dari para pengganti mereka. Flamholtz menyajikan model-model pemerkiraan biaya-biaya pergantian sumber daya manusia seperti dalam gambar berikut:



Gambar 2.2
Model Perkiraan Biaya-Biaya Pergantian Sumber Daya Manusia

Sumber: William H. Mobley (1986:25)

b. Masalah prestasi

Sejauh karyawan yang pergi itu mempunyai keterampilan-keterampilan yang unik dan menduduki jabatan yang penting, kehilangan ini dapat memberikan efek beruntun terhadap prestasi sampai jauh di luar jabatan yang lowong itu, dan efek ini dapat berlangsung terus hingga penggantinya sepenuhnya menguasai fungsinya.

c. Masalah pola komunikasi dan sosial

Apabila mereka yang pergi itu merupakan kerabat-kerabat kerja yang berharga, apabila mereka merupakan pusat dari suatu jaringan komunikasi atau apabila mereka merupakan kelompok kerja yang terpadu, pergantian mereka dapat menimbulkan efek-efek negatif terhadap mereka yang tinggal, yang akan merupakan beban kerja tambahan dan kemungkinan menurunkan prestasi pula.

d. Merosotnya semangat kerja

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

e. Strategi-strategi pengendalian yang kaku

Satu kemungkinan akibat negatif lain bagi organisasi adalah bahwa akan dilaksanakan strategi-strategi dan kebijakan-kebijakan pengendalian pergantian karyawan yang kaku. Kenaikan-kenaikan gaji pukul rata, pelatihan-

pelatihan “kilat” soal hubungan manusia, sasaran pergantian karyawan sebesar X% yang berlaku bagi seluruh organisasi dan sebagainya, adalah tipe-tipe strategi yang boleh dibilang kurang luwes.

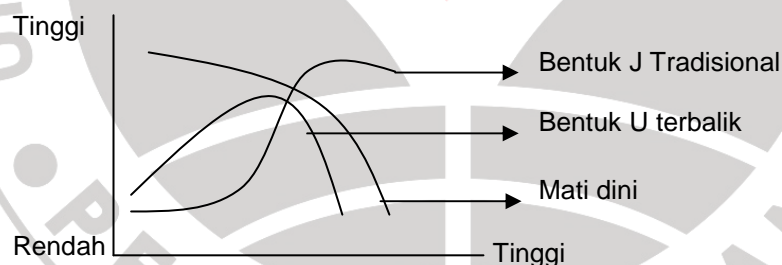
f. Biaya-biaya peluang stratejik

Pergantian karyawan dapat menimbulkan efek negatif yang parah bagi organisasi, misalnya dengan membuat organisasi itu menunda atau membatalkan usaha-usaha yang mempunyai kemampulabaan cukup besar.

2. Akibat positif bagi organisasi

a. Mutasi mereka yang kurang berprestasi

Agaknya akibat positif yang paling nyata bagi organisasi adalah masuknya para karyawan yang lebih berprestasi. Dalam suatu analisis yang menarik mengenai prestasi dan masa jabatan, straw mengenal tiga macam hubungan fungsional yang hipotesis sebagai berikut.



Gambar 2.3
Kurva-Kurva Prestasi Hipotesis

Sumber: William H. Mobley (1986:29)

1) Bentuk J Tradisional.

Staw mengandaikan bahwa prestasi seorang karyawan baru mula-mula akan rendah, kemudian meningkat dan akhirnya akan mencapai suatu masa yang mantap.

2) Bentuk U terbalik

Untuk beberapa pekerjaan yang banyak menghadapi tekanan, menuntut banyak tenaga, prestasi karyawan mula-mula tinggi tetapi kemudian “padam”.

3) Mati dini

Bentuk ini menggambarkan bahwa awalnya prestasi karyawan tersebut tinggi namun setelah itu menjadi rendah dengan cepat. Hal ini dapat disebabkan oleh adaptasi karyawan tersebut kurang baik.

b. Pembaharuan, fleksibilitas, kemampuan menyesuaikan diri

Pergantian karyawan menciptakan kesempatan bagi para pengganti, dan mereka itu datang dengan membawa pengetahuan baru, gagasan-gagasan baru, rancangan-rancangan baru, teknologi baru dan gaya penanganan yang baru.

Pergantian karyawan dapat membuka peluang bagi pengurangan biaya dengan meniadakan atau menggabungkan jabatan-jabatan yang lowong, merumuskan kembali pekerjaan-pekerjaan yang ada atau memperkenalkan otomatisasi baru.

c. Pengurangan perilaku pengunduran diri lainnya

Apabila seseorang ingin meninggalkan pekerjaannya, tetapi tidak dapat berbuat begitu (karena kurangnya peluang dan kesempatan lainnya, kendala keluarga, dan sebagainya), mereka dapat melakukan berbagai bentuk pengunduran diri lain, seperti mangkir, lesu dalam pekerjaan, sabotase dan memberikan kualitas kerja yang rendah. Dalam hal demikian ini, tentu akan

menguntungkan bagi organisasi bila individu-individu seperti itu lebih baik keluar daripada harus merugikan kedua belah pihak.

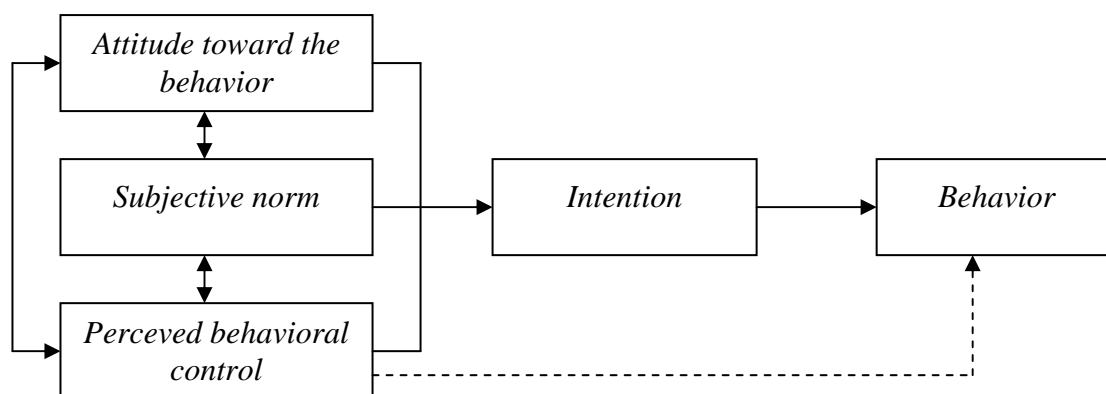
d. Berkurangnya konflik

Staw menemukan suatu akibat pergantian karyawan yang mungkin penting sekali dalam pembahasannya mengenai penyelesaian konflik. Staw berpendapat bahwa banyak konflik kepegawaian atau konflik jabatan tidak mudah diselesaikan, apabila konflik itu berasal dari perbedaan mengenai tata nilai atau keyakinan yang mendasar. Dengan demikian, pergantian karyawan mungkin akan menjadi jalan terakhir bagi penyelesaian konflik.

2.1.5.4 Intensi

Menurut Azwar (1995) intensi merupakan fungsi dari tiga determinan dasar, yaitu pertama sikap individu terhadap perilaku, ke dua adalah persepsi individu terhadap tekanan sosial untuk melakukan atau untuk tidak melakukan perilaku yang bersangkutan, dan yang ke tiga adalah aspek kontrol perilaku yang dihayati.

Penjelasan mengenai munculnya perilaku spesifik dalam diri individu dijelaskan oleh Ajzen dan Fishbein dalam bentuk teori yang dinamakan teori perilaku terencana (*theory of planned behavior*). Teori ini berusaha untuk memprediksi dan menjelaskan perilaku manusia dalam konteks tertentu. Menurut Ajzen dan Fishbein, sikap dan kepribadian seseorang berpengaruh terhadap perilaku tertentu hanya jika secara tidak langsung dipengaruhi oleh beberapa faktor yang berkaitan erat dengan perilaku.



Gambar 2.4

Ajzen's Theory of Planned Behavior

Sumber: Ajzen (1991: 3)

Dalam teori perilaku terencana, faktor utama dari suatu perilaku yang ditampilkan individu adalah intensi untuk menampilkan perilaku tertentu. Intensi diasumsikan sebagai faktor motivasional yang mempengaruhi perilaku. Intensi merupakan indikasi seberapa keras seseorang berusaha atau seberapa banyak usaha yang dilakukan untuk menampilkan suatu perilaku sebagai aturan umum, semakin keras intensi seseorang untuk terlibat dalam suatu perilaku, semakin besar kecenderungan ia untuk benar-benar melakukan perilaku tersebut.

Berdasarkan teori tentang perilaku terencana, ada tiga konsep yang saling berkaitan sebagai determinan dari intensi. Pertama adalah sikap terhadap perilaku (*attitude toward the behavior*) yang merujuk pada tingkatan yang dimiliki oleh individu dalam membuat evaluasi yang sifatnya *favorabel* atau *unfavorabel* terhadap suatu perilaku. Determinan kedua adalah norma subyektif (*subjective norm*) yang merujuk pada tekanan sosial yang dihadapi individu untuk dapat menampilkan perilaku tertentu atau pun tidak menampilkannya. Determinan ketiga dari intensi adalah tingkatan atas kontrol perilaku yang dihayati (*the degree of perceived behavioral control*) yang merujuk pada kemudahan atau kesulitan untuk menampilkan perilaku tertentu serta asumsi yang dibuat oleh individu yang

mencerminkan pengalaman masa lalu sebagai bahan antisipasi dalam menghadapi rintangan. Sebagai aturan umum, semakin *favorabel* suatu sikap dan norma subyektif terhadap perilaku, serta semakin besar kontrol terhadap perilaku yang diterima, maka akan semakin besar intensi individu untuk menampilkan suatu perilaku. Sejauh mana pentingnya sikap, norma subyektif dan kontrol perilaku dalam membuat prediksi tentang intensi adalah tergantung pada perilaku dan situasi yang dihadapi (Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, 2004:199)

Dari uraian tersebut disimpulkan bahwa diantara berbagai keyakinan yang akhirnya akan menentukan intensi dan perilaku tertentu adalah keyakinan mengenai tersedia atau tidaknya kesempatan dan sumber yang diperlukan. Keyakinan ini dapat berasal dari pengalaman dengan perilaku yang bersangkutan di masa lalu, dapat juga dipengaruhi oleh informasi tak langsung mengenai perilaku itu misalkan dengan melihat pengalaman teman atau orang lain yang pernah melakukannya, dan dapat juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang mengurangi atau menambah kesan kesukaan untuk melakukan perbuatan yang bersangkutan.

Intensi untuk berperilaku dapat menjadi perilaku sebenarnya hanya jika perilaku tersebut ada di bawah kontrol individu yang bersangkutan. Individu tersebut memiliki pilihan untuk memutuskan menampilkan perilaku tertentu atau tidak sama sekali. Sampai seberapa jauh individu akan menampilkan perilaku, juga tergantung pada faktor-faktor non motivasional. Salah satu contoh dari faktor non motivasional adalah ketersediaan kesempatan dan sumber yang dimiliki (misal uang, waktu dan bantuan dari pihak lain). Secara kolektif, faktor-faktor ini

mencerminkan kontrol aktual terhadap perilaku. Jika kesempatan dan sumber-sumber yang dimiliki tersedia dan terdapat intensi untuk menampilkan perilaku, maka kemungkinan perilaku itu muncul sangatlah besar. Dengan kata lain, suatu perilaku muncul jika terdapat motivasi (intensi) dan kemampuan (kontrol perilaku).

Ada dua hal penting yang mendasari pernyataan tersebut. Pertama, jika intensi dianggap sebagai faktor yang konstan, maka usaha-usaha untuk menampilkan perilaku tertentu tergantung pada sejauh mana kontrol yang dimiliki individu tersebut. Misalkan jika ada dua karyawan (Karyawan A dan B) yang memiliki intensi untuk keluar dari pekerjaan. Jika Karyawan A memiliki keyakinan kuat bahwa kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya akan memudahkan ia mencari pekerjaan baru sementara karyawan B kurang yakin bisa diterima kerja di tempat lain karena ia kurang trampil, maka Karyawan A memiliki kemungkinan terbesar untuk benar-benar mengaktualisasikan intensinya tersebut dalam bentuk perilaku keluar dari pekerjaan (*turnover*). Hal penting kedua yang mendasari pernyataan bahwa ada hubungan langsung antara kontrol terhadap perilaku yang dihayati (*perceived behavioral control*) dan perilaku, nyatanya seringkali dapat digunakan sebagai pengganti atau substitusi untuk mengukur kontrol nyata (*actual control*).

2.1.5.5 Intensi *Turnover*

Arti intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela. Dapat didefinisikan bahwa intensi *turnover* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri.

Fishbein dan Ajzen (1975) mengajukan teori pembentukan tingkah laku berdasarkan hubungan timbal balik antara keyakinan (*belief*), sikap (*attitude*), dan intensi (*intention*) individu. Keyakinan dikategorikan sebagai aspek kognitif yang melibatkan pengetahuan, pendapat dan pandangan individu terhadap obyek. Sikap dikategorikan sebagai aspek afektif yang mengarah pada perasaan individu terhadap suatu obyek serta evaluasi yang dilakukannya. Intensi dikategorikan sebagai aspek konatif yang menunjukkan intensi individu dalam bertingkah laku (*behavioral intention*) dan bertindak ketika berhadapan langsung dengan obyek. Ketiga ubahan ini akan membentuk tingkah laku atau tindakan nyata.

Kecenderungan keluar karyawan, merupakan gejala awal keluarnya karyawan dari tempat bekerja. Kecenderungan keluar merupakan sikap yang timbul dalam diri karyawan yang menggambarkan besar kecilnya niat seseorang untuk keluar dari perusahaan, dikarenakan adanya ketidakpuasan terhadap beberapa aspek pekerjaan ataupun lingkungan tempat bekerja.

Pekerja yang merasa sudah tidak nyaman dengan pekerjaannya tidaklah jauh berbeda dengan pekerja yang tidak bermasalah yang keluar dari pekerjaannya atau mengundurkan diri. Berbagai studi telah menunjukkan bahwa keinginan

berpindah merupakan variabel yang paling berhubungan dan lebih banyak menerangkan varians perilaku *turnover* (Arnold & Feldman, 1982; Hom, Caranikas-Walker, Prussis, & Griffeth, 1992; Mobley et. al., 1979; Steel & Ovalle, 1984, Muchinsky, 1993 dalam Luvi Kurniasari (www.damandiri.or.id)).

2.1.5.6 Menghitung Laju *Turnover*

Umumnya laju pergantian karyawan dinyatakan dalam persentase yang mencakup jangka waktu tertentu. Indeks pergantian karyawan yang paling sering digunakan adalah:

$$LSP = \frac{P}{J} \times 100 \quad (\text{William H Mobley, 1986:44})$$

Dimana:

LSP = Laju seluruh pergantian karyawan

P = Jumlah keseluruhan keluarnya karyawan pada jarak waktu yang berbeda-beda, misalnya, bulan atau tahun

J = Jumlah rata-rata karyawan dalam daftar gaji unit yang ditelaah

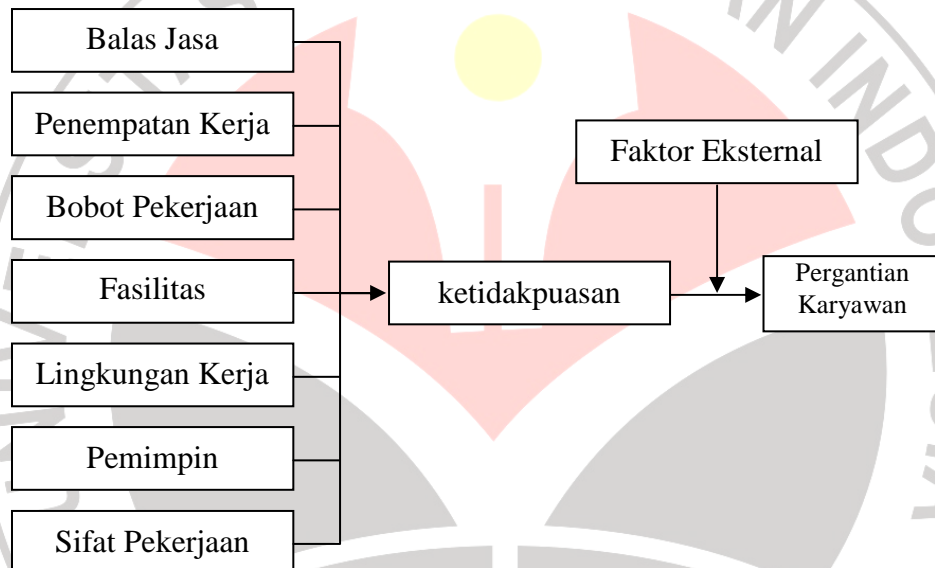
Beberapa cara lain pengukuran tingkat *turnover* karyawan menurut Mowday dalam Ferry Novliadi (2007:14) adalah:

- 1). Rata-rata masa kerja, yakni jumlah masa kerja tiap karyawan dibagi jumlah karyawan.
- 2). Tingkat pertambahan, adalah jumlah karyawan pada satu periode dibagi rata-rata jumlah karyawan pada periode tersebut.
- 3). Tingkat pemisahan diri, adalah jumlah karyawan yang memisahkan diri dari perusahaan untuk satu periode dibagi rata-rata jumlah karyawan pada periode tersebut.
- 4). Tingkat stabilitas, adalah jumlah karyawan yang tetap menjadi anggota perusahaan itu dari awal sampai akhir periode dibagi jumlah karyawan pada awal periode tersebut.
- 5). Tingkat ketahanan, adalah jumlah karyawan baru yang tetap menjadi karyawan dalam satu periode dibagi jumlah karyawan baru.
- 6). Tingkat kestabilan, adalah banyaknya karyawan yang keluar dari perusahaan itu dari awal hingga satu periode dibagi jumlah karyawan pada awal periode tersebut.

- 7). Tingkat kehilangan, adalah jumlah karyawan yang baru keluar dalam satu periode dibagi jumlah karyawan baru.

2.1.6 Hubungan Faktor Internal dan Faktor Eksternal dengan *Turnover*

James L. Price menyajikan suatu model dari faktor-faktor penentu beserta variabel-variabel yang mengganggu yang dikaitkan dengan pergantian karyawan yang telah disesuaikan dengan paradigma penulis secara jelas dapat dilihat pada gambar 2.5 di bawah ini:



Gambar 2.5
Model Pergantian Karyawan

Sumber: William H. Mobley (1986:143)

Price merumuskan faktor-faktor utama pergantian karyawan adalah faktor internal perusahaan. Perasaan tidak puas hanya mengakibatkan pergantian karyawan apabila ada kesempatan yang relatif banyak, yakni ada interaksi antara ketidakpuasan dan faktor eksternal.

Hubungan antara variabel faktor internal perusahaan terhadap *turnover* mempunyai hubungan yang berpengaruh negatif, artinya semakin bagus atau baiknya faktor internal perusahaan maka kemungkinan *turnover* karyawan akan

semakin sedikit, dan sebaliknya jika faktor internal dalam perusahaan buruk maka kemungkinan *turnover* karyawan akan semakin besar. Sedangkan hubungan antara variabel eksternal perusahaan terhadap *turnover* mempunyai hubungan yang berpengaruh positif, artinya jika faktor eksternal perusahaan bagus maka kemungkinan *turnover* karyawan akan semakin banyak, dan sebaliknya jika faktor eksternal perusahaan buruk maka kemungkinan *turnover* karyawan akan semakin sedikit.

2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia adalah merupakan aset perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat tergantung pada bagaimana perusahaan tersebut mengelola dan mempersiapkan manajemen sumber daya manusia yang dimilikinya. Perlu sumber daya manusia yang handal dalam pencapaian tujuan perusahaan, dan untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan perlu mengelola, mempersiapkan, dan mempertahankan sumber daya manusia.

Salah satu upaya yang bisa dilakukan perusahaan untuk menjaga dan mempertahankan karyawan yang potensial adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Tingkat kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kehadiran dan perputaran karyawan. Kepuasan kerja merupakan sistem nilai yang bersifat individual dan setiap individu mempunyai penilaian yang berbeda-beda mengenai tingkat kepuasan kerja sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya.

Maluyu S.P. Hasibuan (2004:203), mengemukakan bahwa kepuasan kerja

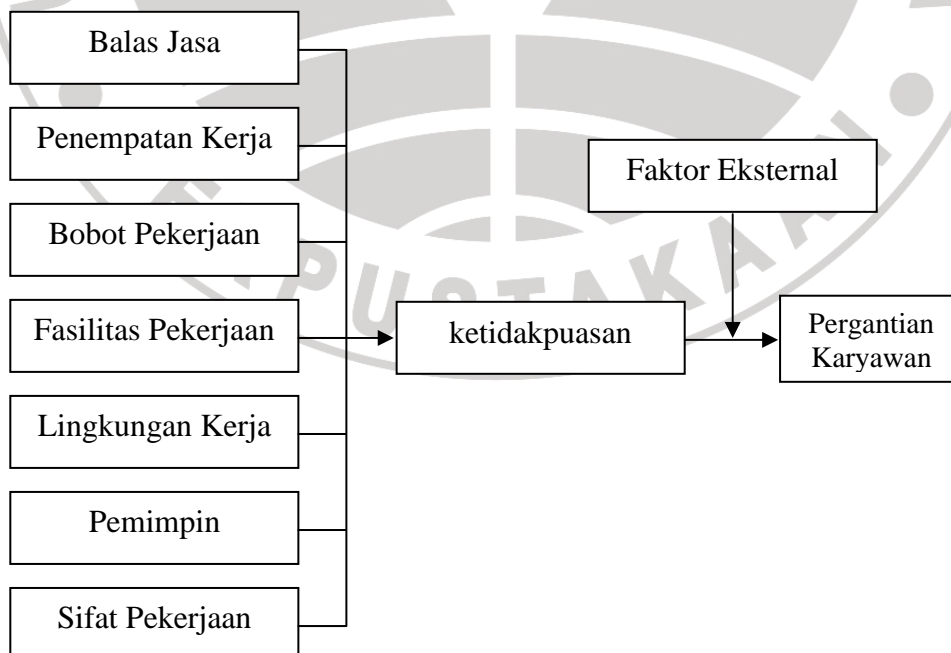
karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor-faktor internal perusahaan, yaitu :

1. Balas jasa yang layak dan adil
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
3. Bobot pekerjaan
4. Lingkungan kerja
5. Fasilitas yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
6. Sikap pemimpin dalam kepemimpinannya
7. Sifat pekerjaan

Menurut Zeffane dalam Luvi Kurniasari (2006:20) ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap terjadinya *turnover*, diantaranya adalah :

1. Faktor eksternal, yakni pasar tenaga kerja,
2. Faktor institusi yakni kondisi ruang kerja, upah, ketrampilan kerja, dan supervisi,
3. Karakteristik personal dari karyawan seperti intelegensi, sikap, masa lalu, jenis kelamin, minat, umur, dan lama bekerja serta reaksi individu terhadap pekerjaannya.

James L. Price menyajikan suatu model dari faktor-faktor penentu beserta variabel-variabel yang mengganggu yang dikaitkan dengan pergantian karyawan.



Gambar 2.6
Model Pergantian Karyawan

Sumber: William H. Mobley (1986:143)

Kepuasan dirumuskan sebagai tingkat sejauh mana para anggota berorientasi pada sikap terhadap keanggotaan dalam organisasi. Faktor eksternal ialah ketersediaan peran-peran (pekerjaan-pekerjaan) pilihan lain dalam lingkungan organisasi, kondisi sosial budaya, serta kondisi politik dan hukum yaitu tujuan umum atau falsafah partai politik yang sedang memimpin pemerintahan serta hukum dan aturan pemerintah yang lain.

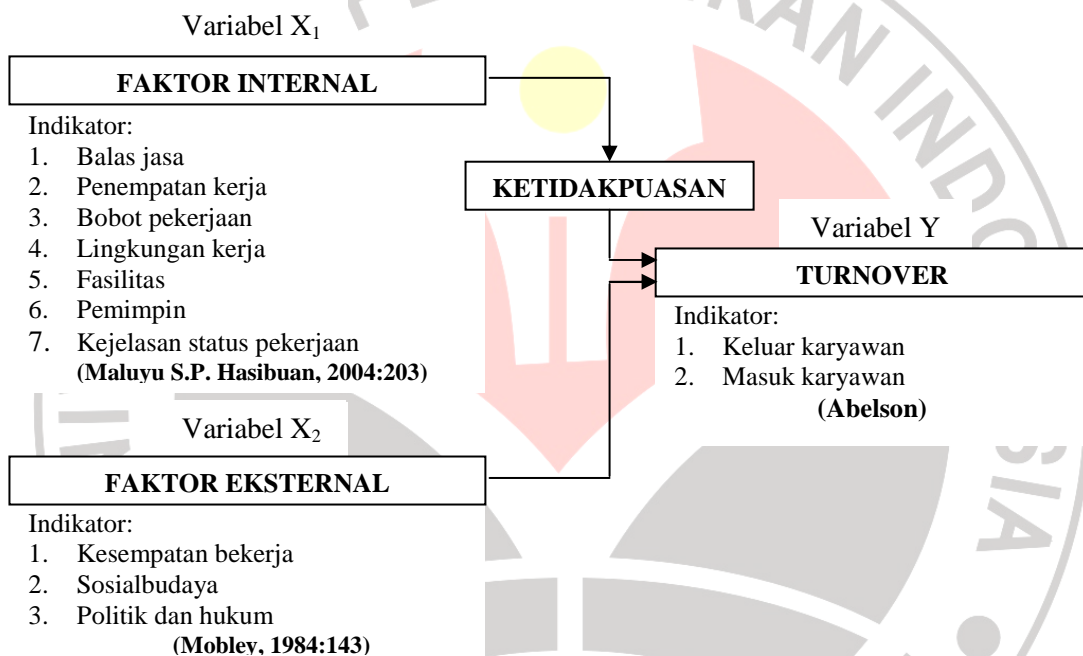
Model pergantian karyawan menurut Price tersebut mengemukakan bahwa pergantian karyawan berhubungan dengan kepuasan yang sekarang dan harapan-harapan di masa depan, serta penilaian pekerjaan-pekerjaan dan peran-peran di dalam dan di luar organisasi.

Menurut Mobley (1979) terdapat hubungan antara kepuasan dan berhenti bekerja. Hubungan itu dimulai dari adanya pikiran untuk berhenti bekerja (*thinking of quitting*), usaha-usaha untuk mencari pekerjaan baru, berintensi untuk berhenti bekerja atau tetap bertahan dan yang terakhir adalah memutuskan untuk berhenti bekerja. Menurut Mobley, perasaan tidak puas akan memicu rencana untuk berhenti bekerja, yang kemudian akan mengarahkan pada usaha mencari pekerjaan baru.

Turnover karyawan sangat penting dan menarik bagi perusahaan yang ingin mempertahankan karyawannya terutama karyawan yang betul-betul potensial. Perilaku penarikan diri karyawan biasanya mempunyai akibat-akibat yang tidak diinginkan bagi organisasi, misalnya ketidakhadiran yang dapat mengganggu mekanisme kerja. Selain itu perpindahan karyawan secara tidak

langsung akan menambah biaya untuk seleksi, pelatihan dan penempatan bagi karyawan baru.

Dari paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor internal dan faktor eksternal perusahaan merupakan faktor yang mempunyai pengaruh terhadap *turnover* karyawan. Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan, maka dapat dibuat paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 2. 7
Kerangka Pemikiran
Pengaruh Faktor Internal dan Eksternal Perusahaan
Terhadap *Turnover* Karyawan

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Faktor internal perusahaan mempunyai pengaruh negatif terhadap *turnover* karyawan.
2. Faktor eksternal perusahaan mempunyai pengaruh positif terhadap *turnover* karyawan.
3. Faktor internal dan eksternal perusahaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *turnover* karyawan.

