

# ANALYSIS OF INFLUENCE OF CONTRACT EMPLOYEE STATUS, WORK SECURITY AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO TURNOVER IN PT. INDOMARCO PRISMATAMA SEMARANG BRANCH

Tutik Umayatun Putri<sup>1)</sup>, Aziz Fathoni<sup>2)</sup>, Maria Magdalena Minarsih, SE, MM<sup>3)</sup>

<sup>1)</sup> Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran Semarang

<sup>2)3)</sup> Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran Semarang

## ABSTRAKS

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh status karyawan kontrak, keamanan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover* pada PT. Indomarco Prismatama Cabang Semarang. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner. Serta data sekunder yang diperoleh dari beberapa sumber. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT. Indomarco Prismatama Cabang Semarang di Area Operation dengan status ikatan kerja kontrak dan tetap. Jumlah total populasi yang digunakan dan sesuai dengan persyaratan dalam penelitian ini berjumlah sebanyak 5.602 orang dengan rincian Pegawai karyawan tetap 2.020 orang dan karyawan kontrak 3.582 orang. Mulai dari jabatan Kepala toko kebawah. Sedangkan metode pengambilan sample dilapangan menggunakan rumus *slovin* sehingga menghasilkan sample total sebanyak 194 karyawan. Selanjutnya untuk menentukan karyawan yang akan menjadi sampel untuk penelitian ini digunakan metode "*Stratified Random Sampling*" yang berarti teknik pengambilan sampel berdasarkan strata, kelompok atau tingkatan. Dalam penelitian ini menggunakan analisis kualitatif dan *scoring system*. Instrumen yang digunakan merupakan penskoran jawaban kuesioner ditentukan dengan menggunakan skala *Likert* yaitu 5,4,3,2,1 Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dihasilkan bahwa (1) Tidak ada pengaruh antara status karyawan yang masih kontrak dengan *turn over* karyawan. Karena nilai *t* hitung 1,086 lebih kecil dari *t* tabel 2,34613, dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. (2) Keamanan kerja berpengaruh negative terhadap *turn over* karyawan. Karena nilai *t* hitung -0,622 lebih kecil dari *t* tabel 2,34613, dan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. (3) Adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap *turn over* karyawan. Karena nilai *t* hitung 0,789 lebih kecil dari *t* tabel 2,34613, dan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka Komitmen Organisasi (X3) berpengaruh negative signifikan. (4) Status Karyawan kontrak, Keamanan kerja dan Komitmen Organisasi secara bersama – sama tidak berpengaruh terhadap *turnover* karyawan. Nilai *F* hitung lebih kecil dari *F* tabel dan nilai probabilitas lebih besar dari 0,05.

**Kata Kunci :** Karyawan Kontrak, Karyawan Tetap, Keamanan Kerja, Komitmen Organisasi, *Turn Over*

## ABSTRACT

*This study aims to determine the effect of contract employee status, job security and organizational commitment to turnover at PT. Indomarco Prismatama Semarang Branch. The data used in this study are primary data obtained from the results of questionnaires. As well as secondary data obtained from several sources. The population of this study is all employees at PT. Indomarco Prismatama Semarang Branch in the Operations Area with contract and permanent employment status. The total population used and in accordance with the requirements in this study amounted to 5,602 people with details of 2,020 permanent employees and 3,582 contract employees. Starting from the position of Head of the shop down. While the field sampling method uses the formula Slovin to produce a total sample of 194 employees. Furthermore, to determine the employees who will be the samples for this study used the method, "Stratified Random Sampling" which means the sampling technique is based on strata, group or level. In this study using qualitative analysis and scoring system. The instrument used was the scoring of the questionnaire answers determined using a scale Likert of 5,4,3,2,1 Based on the results of the research that has been done, it is produced that (1) There is no influence between the status of employees who are still contracted with employee turnover. Because the value of *t* count 1.086 is smaller than *t* table 2.33413, and the significance value is smaller than 0.05. (2) Job security has a negative effect on employee turnover. Because the value of *t* -0.622 is smaller than *t* table 2.33413, and the significance value is greater than 0.05. (3) The influence of*

*organizational commitment to employee turn over. Because the t value of 0.789 is smaller than t table 2.33413, and the significance value is greater than 0.05, the Organizational Commitment (X3) has a significant negative effect. (4) Contract employee status, job security and organizational commitment together do not affect turnover employee. The calculated F value is smaller than the F table and the probability value is greater than 0.05.*

**Keywords** : *Contract Employees, Permanent Employees, Job Security, Organizational Commitment, Turn Over*

## 1. PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi ini, setiap perusahaan berusaha meningkatkan serta mengembangkan perusahaan dengan mengadakan berbagai cara yang tersusun dalam program untuk meningkatkan kinerja para karyawan. Banyak faktor yang terkait dalam perbaikan kinerja perusahaan. Pada dasarnya perusahaan memiliki visi dan misi tertentu yang harus di capai, salah satunya adalah untuk memperoleh profit (*profit oriented*).

Menurut Widodo dalam jurnal Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (studi kasus pada industri rotan sekecamatan Leuwimunding Majalengka) Untuk dapat mencapai tujuan perusahaan tersebut, mendorong para manajemen perusahaan agar dapat memaksimalkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam hal ini kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang di harapkan. Asep Qustolani (2017:78)

Sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting, dalam interaksinya dengan faktor modal, material, metode, dan mesin. Kompleksitas yang ada dapat menentukan kualitas manusia. Oleh karena itu mengharuskan kita untuk selalu berhati – hati dan memperhatikan setiap aspeknya. Hal ini, sebagaimana yang dikemukakan oleh Snyder (1989) dalam Agung Prihantoro (2012:79) bahwa “Manusia merupakan sumber daya yang paling bernilai, dan ilmu perilaku menyiapkan banyak teknik dan program yang dapat menuntun pemanfaatan sumber daya manusia secara lebih efektif.” Hal ini bertujuan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia yang semakin meningkat.

Manajemen sumber daya manusia merupakan strategi dari organisasi. Manajemen sumber daya harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.

Hasil studi Christina and Maren (2010) dalam Jurnal Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja, Dan Komitmen menyimpulkan bahwa kinerja sumber daya

manusia dipengaruhi oleh komitmen. Komitmen organisasi merupakan kekuatan yang bersifat relatif dari karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Hal ini ditandai dengan tiga hal, yaitu 1). Penerimaan terhadap nilai – nilai dan tujuan organisasi, 2). Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh atas nama organisasi, 3). Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi. Agung Prihantoro (2012:79)

Dalam rangka persaingan ini organisasi perusahaan harus memiliki sumber daya yang tangguh. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tsngguh membentuk suatu sinergi. Dalam hal ini peran sumber daya manusia sangat menentukan.

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi semakin tajam, sehingga sumber daya manusia (SDM) di tuntut untuk terus – menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. Sumber daya manusia (SDM) harus menjadi manusia-manusia pembelajar, yaitu pribadi – pribadi yang mau belajar dan bekerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi insaninya berkembang maksimal.

Agar perusahaan mampu terus bertahan dan bersaing dominasi, teknologi saja tidak cukup jika tidak ditunjang oleh sumber daya manusia (SDM) yang handal, sehingga investasi dalam sumber daya ekonomi yang paling berharga, yaitu sumber daya manusia (SDM) tidak dapat ditunda lagi. Ancaman nyata terbesar terhadap stabilitas ekonomi adalah angkatan kerja yang tidak siap untuk menghadapi tantangan-tantangan mapun perubahan yang terjadi di sekelilingnya.

Dengan pengaturan manajemen sumber daya manusia secara professional, diharapkan karyawan bekerja secara produktif. Pengelolaan karyawan secara professional ini harus dimulai sedini mungkin, sejak perekrutan karyawan, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan karyawan sesuai kemampuan, keahlian, ketrampilan, dan pengembangan kariernya.

PT. Indomarco Prismatama memiliki 28 kantor cabang yang tersebar merata dari Sumatera, Jawa, Madura, Bali, Lombok, Kalimantan dan Sulawesi. Salah

satu kantor cabangnya adalah Kantor Cabang Semarang yang berada di Jalan Industri Tugu I Kav. 2 – 4, Randugarut, Tugu, Semarang, Kota Semarang, Jawa Tengah. Kode Pos 50010.

Seperti pada perusahaan umumnya, PT. Indomarco Prismatama Cabang Semarang punmelakukan penilaian kinerja terhadappara karyawannya. Selama ini, PT. Indomarco Prismatama Cabang Semarang melakukan penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode Graphic Rating Scale yang dilakukan selama setahun sekali.

Tabel 1.1

Data Jumlah dan Jabatan Karyawan PT. Indomarco Prismatama Cabang Semarang

NO.	STATUS KARYAWAN	JUMLAH
1.	Karyawan Tetap (IDM) : kepala toko, asisten kepala toko, merchandiser.	2.020
2.	Karyawan kontrak (ACL): kasir, pramuniaga, i-deliveryman.	3.582
	Total	<b>5.602</b>

Suatu organisasi di bentuk untuk mencapai tujuan bersama, namun untuk mencapai tujuan secara efektif di perlukan manajemen atau kinerja yang baik dan juga kepemimpinan yang benar. Manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif antara karyawan dengan atasannya.

Oleh karena itu, para manajer mengatur kinerja pegawai agar mereka dapat mencapai kinerja perusahaan yang di harapkan. Berkaitan dengan pentingnya kinerja karyawan dalam menentukan tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan, maka berbagai cara dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan termaksud karyawan kontrak (*outsourcing*). Untuk menetapkan tingkat kinerja karyawan di butuhkan penilaian kinerja, Penilaian kinerja yang adil membutuhkan standar Patokan yang dapat di gunakan sebagai perbandingan terhadap kinerja antar karyawan. Selain faktor-faktor, di dalam kinerja juga terdapat beberapa kriteria yang dapat digunakan untuk menilai baik tidaknya kinerja pegawai. Dan kriteria tersebut antara lain kualitas kerja, menyangkut seberapa jauh pegawai menguasai iptek, lingkup pekerjaan, tanggung jawab dan ketepatan dan kuantitas kerja, menyangkut jumlah yang dihasilkan, kecepatan dalam memperoleh hasil (Sulistiyani dan Rosidah dalam Soedjono, 2009).

Persaingan yang semakin ketat dalam era globalisasi saat ini, mendorong karyawan untuk meningkatkan kualitas mereka dalam melakukan pekerjaan. Karyawan sebaiknya memiliki kinerja yang baik sehingga dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Perusahaan saat ini memiliki pilihan dalam penerapan kebijakan untuk mempekerjakan karyawan secara tetap dan secara kontrak. Keadaan sesungguhnya banyak karyawan yang menentang akan kebijakan untuk mempekerjakan karyawan secara kontrak dan sangat menginginkan untuk menghapus kebijakan tersebut.

Fenomena perusahaan menggunakan tenaga kerja kontrak (*outsourcing*) karena banyaknya

perusahaan dan banyaknya jenis pekerjaan yang tentunya membutuhkan banyak jenis keahlian sehingga tidak memungkinkan perusahaan menyediakan tenaga kerja secara keseluruhan, adanya diskriminasi antara karyawan tetap dan karyawan kontrak (*outsourcing*) memunculkan terjadinya permasalahan besar dalam suatu perusahaan. Karyawan kontrak merasa tidak nyaman dalam bekerja karena status merasa tidak jelas dan hanya memperoleh sedikit kemudahan – kemudahan, dibandingkan dengan karyawan tetap diberikan seperti tunjangan dan fasilitas yang oleh perusahaan.

Banyak perusahaan yang mengalami penurunan tingkat penjualan, sedangkan pihak kebutuhan hidup karyawan meningkat karena kenaikan harga bahan pokok, maka terjadilah konflik antara karyawan yang menuntut kenaikan upah tetapi manajemen kesulitan memenuhi karena kondisi perusahaan menurun.

Walaupun sudah ada undang-undang republik Indonesia no. 13 tahun 2003 tentang ketatanegaraan yang mengatur pengelolaan tenaga kerja kontrak (*outsourcing*) di Indonesia, akan tetapi tetap saja masih ada demo penolakan pelaksanaan tersebut.

Menurut Maurer dan Mobley dalam Jurnal Analisis Perbandingan Kinerja Karyawan Tetap Dengan Karyawan *outsourcing* (Kontrak) (Studi Kasus Pada Plasa Telkom egional 7 Cabang Makassar), *outsourcing* adalah cara yang efektif untuk menjadikan perusahaan lebih inovatif, membantu pengambilan keputusan yang lebih cepat dan menciptakan organisasi yang berkinerja tinggi. Sekarang ini, semakin banyak perusahaan melakukan *outsourcing* pada berbagai departemen perusahaan. Seiring dengan perkembangan perusahaan yang menuntut departemen sumber daya manusia untuk berperan strategik. *outsourcing* dalam kegiatan SDM membantu memenuhi tuntutan atas solusi yang *time-effective* dan *cost effective* guna menarik dan mempertahankan karyawan yang berkeahlian. Dibanding menerima karyawan baru yang bersifat tetap, lebih baik menyewa karyawan berstatus kontrak (*outsourcing*) yang masa kontraknya dapat di tentukan hingga beban kerja mulai berkurang. Nurhikma Putri (2017 : 6)

Menurut Dessler (1992) Keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Berbagai cara bisa ditempuh untuk memperoleh kinerja karyawan yang efektif dan efisien. Untuk meraihnya manajemen perlu mendapatkan komitmen dari karyawan terhadap organisasinya karena komitmen karyawan pada organisasi menunjuk pada pengidentifikasian dengan tujuan organisasi, kemampuan mengarahkan segala daya untuk kepentingan organisasi, dan ketertarikan untuk tetap menjadi bagian organisasi (Mowday, Steers & Porter, 1979). Soedarmadi, Nisa Novia Avien Christy, Dyah Handayani Dewi (2017 : 92)

Organisasi yang mampu memberikan perhatian yang penuh dan membuat karyawan percaya terhadap organisasi akan memperoleh komitmen karyawan. Komitmen karyawan terhadap organisasi akan membuat karyawan setia pada organisasi dan bekerja dengan baik untuk kepentingan organisasi (Yuwaliatin, 2006). Keadaan ini sangat baik bagi pencapaian tujuan organisasi karena organisasi mendapat dukungan penuh

dari anggotanya sehingga dapat berkonsentrasi secara penuh pada tujuan yang diprioritaskan. Morrison (1997) menyatakan bahwa komitmen merupakan faktor yang penting bagi organisasi karena : (1) pengaruhnya bagi *turnover* dan (2) hubungannya dengan kinerja yang mengasumsikan bahwa individu yang mempunyai komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan. (Soedarmadi, Nisa Novia Avien Christy, Dyah Handayani Dewi:2017)

Dalam jurnal “*Komitmen Organisasi Ditinjau Dari Job Insecurity Pada Karyawan Outsourcing*”, *Job insecurity* menghasilkan konsekuensi yang negatif terhadap sikap kerja, sikap organisasi, kesehatan pekerja, dan merusak hubungan pekerja dengan perusahaan (Sverke, Hellgre & Naswal dalam WHO, 2003). Kekhawatiran yang terus menerus terhadap kemungkinan kehilangan pekerjaan akan menghasilkan penurunan moral, kesetiaan, kepercayaan, produktivitas, kreativitas dan tingkat kecelakaan kerja yang lebih *tinggi* (Armstrong & Stassen dalam WHO, 2003). Ciri pegawai *outsourcing* antara lain adalah memiliki masa kerja yang terbatas, memiliki gaji yang berbeda dengan pegawai tetap, posisi tidak memungkinkan untuk naik jabatan dalam jangka waktu yang panjang.

Penelitian yang dilakukan oleh Seong (2011) terhadap 1000 pekerja dari berbagai sektor yang ada di Korea menemukan tingkat komitmen organisasi setiap karyawan bervariasi dipengaruhi oleh status pekerjaan mereka. Penelitian Akbiyik *et al.* (2014) dalam penelitiannya yang dilakukan di sektor pariwisata Turkey mengungkapkan masalah yaitu adanya perbedaan komitmen organisasi antara karyawan tetap dan karyawan kontrak. Karyawan kontrak dalam penelitian ini memiliki komitmen organisasi lebih rendah dibandingkan dengan karyawan tetap hal ini disebabkan karena karyawan kontrak tidak memperoleh hak yang sama dengan karyawan tetap. (Ni Luh Sintia Dewi & I Wayan Suana. 2016: 3002)

Penelitian yang dilakukan oleh Vujicic *et al.* (2014) dengan jumlah sampel sebanyak 149 responden dari beberapa karyawan hotel dan restoran yang ada di Serbia dalam jurnal “*Pengaruh Job Insecurity, Kepuasan Kerja Dan Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Kontrak*” ditemukan bahwa komitmen organisasi karyawan kontrak lebih rendah dibandingkan karyawan tetap. Banyaknya karyawan yang bekerja dengan status karyawan kontrak menjadi alasan kurangnya perusahaan dalam memperhatikan komitmen organisasi karyawannya. Suatu organisasi bagaimanapun bentuknya sangat dibutuhkan adanya komitmen yang tinggi dari seluruh anggotanya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. . (Ni Luh Sintia Dewi & I Wayan Suana. 2016: 3002)

Disamping itu, faktor keamanan kerja (*job insecurity*) merupakan salah satu faktor yang dapat berpengaruh besar terhadap *turnover intention*. Keamanan kerja menurut Borg & Elizur (1992) dan Jacobson (1991) didefinisikan sebagai harapan – harapan karyawan terhadap keberlangsungan pekerjaannya yang mencakup hal – hal seperti adanya kesempatan promosi, kondisi pekerjaan umumnya dan kesempatan karir jangka

panjang. Dimana alasan keamanan ini khususnya dalam masalah penghasilan memiliki dampak yang sangat kuat dalam kehidupan karyawan. Bagi karyawan yang masih sendiri penghasilan bukan hal mutlak karena beban yang ditanggung hanya sendiri. Akan tetapi hal ini akan berbeda ketika karyawan telah berkeluarga, keamanan dalam bekerja menjadi prioritas utama karena berdampak sangat besar dalam kehidupan karyawan dan keluarga yang menjadi tanggung jawabnya. (Rohadi Widodo : 2010)

Keberadaan karyawan *outsourcing* adalah suatu kenyataan yang sulit untuk dihilangkan karena tidak semua perusahaan sudah benar-benar siap untuk memiliki karyawan tetap dengan segala konsekuensinya, lagi pula beberapa jenis bisnis tertentu mengandung ketidakpastian yang tinggi sehingga merupakan resiko besar kalau perusahaan langsung mengangkat karyawan tetap. Ketentuan dan pengaturan tentang karyawan *outsourcing* sebenarnya sudah cukup memadai dan cukup memberikan perlindungan kepada para pekerja, termasuk syarat-syarat yang harus dipenuhi untuk memberlakukan sistem *outsourcing* (kontrak).

Karyawan *outsourcing* tidak dapat disamakan dengan karyawan tetap karena karyawan *outsourcing* melakukan aktivitas perusahaan yang didelegasikan kepadanya yang terikat dalam suatu kontrak kerja sama. Oleh karena itu komitmen organisasional dari karyawan *outsourcing* perlu diteliti karena dapat berdampak pada kinerjanya.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut maka dapat disimpulkan bahwa ada masalah mengenai subyektifitas penilaian kinerja sehingga perlu perubahan desain sistem penilaian kinerja yang obyektif. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

Bagaimana pengaruh status karyawan kontrak, keamanan kerja dan komitmen terhadap *turn over* karyawan pada PT Indomarco Prismatama Cabang Semarang?

## **2. LANDASAN TEORI**

### **2.1 Pengertian Karyawan**

Setiap perusahaan membutuhkan karyawan sebagai tenaga yang menjalankan setiap aktivitas yang ada dalam organisasi perusahaan. Karyawan merupakan aset terpenting yang memiliki pengaruh sangat besar terhadap kesuksesan sebuah perusahaan. Tanpa mesin canggih, perusahaan dapat terus beroperasi secara manual, akan tetapi tanpa karyawan, perusahaan tidak akan dapat berjalan sama sekali.

Karyawan dapat diartikan sebagai setiap orang yang memberikan jasa kepada perusahaan ataupun organisasi yang membutuhkan jasa tenaga kerja, yang mana dari jasa tersebut, karyawan akan mendapatkan balas jasa berupa gaji dan kompensasi – kompensasi lainnya.

Menurut Undang – undang nomor 13 tahun 2003 tentang ketenaga kerjaan pasal 1 ayat 2 menyebutkan bahwa karyawan adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun masyarakat, baik didalam maupun diluar hubungan kerja. Dari defenisi tersebut maka yang dimaksud dengan tenaga kerja yang

melakukan pekerjaan didalam hubungan kerja adalah tenaga kerja yang melakukan pekerjaan pada setiap bentuk usaha (perusahaan) atau perorangan dengan menerima upah termasuk tenaga kerja yang melukan pekerjaan diluar hubungan kerja.

Karyawan merupakan kekayaan utama dalam suatu perusahaan, karena tanpa adanya keikutsertaan mereka, aktifitas perusahaan tidak akan terlaksan. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, system, proses dan tujuan yang ingin dicapai.

Menurut Hasibuan (2003), Karyawan adalah orang penjual jasa (pikiran atau tenaga) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Subri (2003), mengemukakan karyawan adalah penduduk dalam usia kerja (berusia 15 – 64 tahun) atau jumlah seluruh penduduk dalam suatu Negara yang memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan terhadap tenaga mereka, dan jika mereka mau berpartisipasi dalam aktivitas tersebut.

Jika dikelompokkan berdasarkan statusnya, karyawan dalam perusahaan dapat dibagi menjadi dua jenis kelompok karyawan yaitu karyawan tetap dan karyawan tidak tetap.

## 2.2 Status Karyawan

Rekrutmen yang dilakukan perusahaan untuk setiap calon pegawai yang di terima harus dilema oleh status kepegawaian yaitu suatu keadaan yang membedakan karyawan satu dengan karyawan yang lain dalam perusahaan. Menurut Bartahos (2001) “status pekerjaan adalah kedudukan seseorang di dalam melakukan pekerjaan, yaitu apakah keadaan orang tersebut berkedudukan sebagai buruh/karyawan, berusaha dengan dibantu pekerja keluarga/buruh tidak tetap”, buruh dengan dibantu oleh buruh atau karyawan tetap pekerja keluarga tanpa upah atau sebagai pekerja sosial (Barthos, 2001:19). Perusahaan di Indonesia menggunakan status tersebut semenjak tahun 2003 pada saat di keluarkan Undang – undang tentang ketenagakerjaan yang ditandatangani oleh presiden ke 5 Indonesia yaitu Megawati Soekarno Putri. (Safira Wahyuningtyas & Hamidah Nayati Utami, 2018 : 98)

Adapun status karyawan dibedakan menjadi 2, yaitu

:

### a) Karyawan Tetap

Karyawan tetap merupakan karyawan yang telah memiliki kontrak ataupun perjanjian kerja dengan perusahaan dalam jangka waktu yang tidak ditetapkan (permanent). Karyawan tetap biasanya cenderung memiliki hak yang jauh lebih besar dibandingkan dengan karyawan tidak tetap. Selain itu, karyawan tetap juga cenderung jauh lebih aman (dalam hal kepastian lapangan pekerjaan) dibandingkan dengan karyawan tidak tetap.

Faisal berpendapat bahwa (2009:133) “Pegawai tetap adalah pegawai yang menerima atau memperoleh imbalan dalam jumlah tertentu secara teratur (berkala). Termasuk kedalam pegawai tetap adalah pegawai swasta, pegawai negeri dan penerima pensiun. Imbalan pegawai tetap bisa berupa gaji, beragam tunjangan, penghasilan tidak tertentu seperti bonus, honorarium

jasaproduksi, gratifikasi dan lain sebagainya”. Menurut pendapat ahli dapat dijelaskan bahwa karyawan tetap ialah pekerja yang menerima hasil kerjanya dengan mendapatkan imbalan secara teratur, dan mendapatkan hak – hak sebagai karyawan di perusahaan secara adil dan penuh. Karyawan tetap juga merupakan karyawan yang ditanggung langsung oleh perusahaan maka karyawan yang sudah menjadi karyawan tetap tidak cemas dengan status kerja dalam perusahaan. (Safira Wahyuningtyas & Hamidah Nayati Utami, 2018 : 98 - 99)

Karyawan tetap adalah karyawan yang telah resmi menjadi karyawan perusahaan dan jika dapat menunjukkan prestasi kerjanya dengan baik maka kenaikan pangkat dan memperoleh kenaikan jenjang karir yang lebih tinggi dari sebelumnya adalah jaminan dari rantai sistem jabatan yang berlaku untuk karyawan tetap. Dapat juga diartikan sebagai karyawan resmi yang bekerja disuatu badan (perusahaan) secara total, tidak terikat oleh kontrak dan jangka waktu bekerja (masa kerja). Dengan demikian yang disebut dengan perjanjian kerja waktu tidak tentu adalah perjanjian kerja dimana waktu berlakunya tidak ditentukan baik dalam undang-undang, perjanjian, maupun kebiasaan. Persepsi yang muncul baik itu positif maupun negatif terhadap perusahaan akan mempengaruhi bagaimana perilaku karyawan tersebut dalam bekerja demi perusahaan, dan sehingga akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan.

Perbedaan situasi dan kondisi pada karyawan tetap dan karyawan kontrak menyebabkan individu memiliki motivasi yang berbeda dalam menciptakan kinerjanya. karyawan tetap dapat bekerja dengan fasilitas pendukung tanpa mempunyai beban untuk diberhentikan , karena pemberhentian karyawan tetap memerlukan proses dan berbagai pertimbangan. Selain itu proses pelatihan rutin senantiasa dilakukan, sehingga perkembangan informasi dan teknologi dapat terus diperoleh oleh karyawan tetap. Selain itu dalam hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja, karyawan dengan status tetap berhak mendapatkan berbagai fasilitas pendukung (kantor, ruang khusus, mobil dinas), gaji yang dibayar penuh beserta tunjangannya (tunjangan jabatan, tunjangan kesehatan), hingga tunjangan pensiun. (Bayu Nurman, 2009).

Hak yang didapatkan oleh karyawan yang bekerja untuk waktu yang tidak tentu adalah :

- Imbalan kerja sebagaimana telah dijanjikan bila dia telah melaksanakan kewajibannya.
- Fasilitas dan berbagai tunjangan bantuan yang menurut perjanjian akan diberikan oleh pihak atasan kepadanya.
- Perlakuan yang baik atas dirinya melalui penghargaan dan penghormatan yang layak, selaras dengan harkat dan martabatnya sebagai manusia.
- Diperlakukan adil dan seimbang antara dirinya dan kawan-kawannya, dalam tugas dan penghasilannya masing-masing dalam angka perbandingan yang sehat.

- e. Jaminan kehidupan yang wajar dan layak dari pihak atasan.
- f. Jaminan perlindungan dan keselamatan diri dan kepentingannya selama hubungan kerja berlangsung.
- g. Penjelasan dan kejelasan status, waktu dan cara kerjanya pada atasan.

Defenisi dan ketentuan yang berlaku untuk karyawan tetap adalah sebagai berikut :

1. Tak ada batasan jangka waktu lamanya bekerja.
2. Hubungan kerja antara perusahaan dan karyawan kontrak dituangkan dalam “perjanjian kerja untuk waktu tidak tertentu”.
3. Perusahaan dapat mensyaratkan masa percobaan maksimal 3 bulan.
4. Masa kerja dihitung sejak masa percobaan.
5. Jika terjadi pemutusan hubungan kerja bukan karena pelanggaran berat atau karyawan mengundurkan diri maka karyawan tetap mendapatkan uang pasangan, uang penghargaan masa kerja (bagi karyawan yang bekerja minimal 3 tahun) dan uang penggantian hak sesuai UU yang berlaku. (www.andresitohang.com. 2017).

b) Karyawan Kontrak (*Outsourcing* )

Sistem kerja kontrak (*outsourcing*) atau lebih dikenal dengan sistem perjanjian kerja waktu tertentu (PKWT) diatur dalam Undang – undang RI nomer 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan pasal 50 sampai dengan pasal 66. Sistem kerja kontrak terjadi pada semua jenis industri dengan waktu yang tidak ditentukan.

Karyawan kontrak adalah karyawan yang diperbantukan untuk menyelesaikan pekerjaan – pekerjaan rutin perusahaan, dan tidak ada jaminan kelangsungan masa kerjanya. Dalam kelangsungan masa kerja karyawan kontrak ditentukan oleh prestasi kerjanya. Semakin bagus prestasi kerjanya, karyawan kontrak akan dipertahankan oleh perusahaan, namun jika prestasi kerjanya tidak ada peningkatan maka perusahaan akan memberhentikan karyawan tersebut. Kewajiban kerja karyawan kontrak terkadang hampir sama atau bahkan lebih berat dari pada karyawan tetap. Namun dari segi gaji atau fasilitas lainnya tentu saja sangat berbeda, termasuk tidak adanya ketentuan pesangon yang jelas apabila perusahaan tidak lagi menggunakan jasa si tenaga kerja kontrak. Beberapa kriteria atau syarat dari Pimpinan perusahaan untuk menjadi dasar pengambilan keputusan antara lain kinerja, kedisiplinan, loyalitas, tingkat pendidikan dan pengalaman kerja Karyawan. Jika karyawan kontrak tersebut telah memenuhi nilai kriteria-kriteria yang sudah ditentukan maka karyawan kontrak tersebut dapat ditentukan sebagai karyawan tetap. (Satriawaty Mallu, 2015:37)

Penelitian yang dilakukan Putri dkk. (2014) dalam jurnal “Pengaruh Job Insecurity, Kepuasan Kerja Dan Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Kontrak” menemukan karyawan kontrak diberikan berbagai macam pendidikan dan pelatihan oleh perusahaan untuk meningkatkan sumber daya yang

dimiliki dari masing-masing karyawan. Komitmen karyawan akan mengalami perubahan seiring dengan berjalannya waktu. (Ni Luh Sintia Dewi & I Wayan Suana, 2016:3003)

Karyawan kontrak diartikan secara hukum adalah karyawan dengan status bukan karyawan tetap atau dengan kalimat lain karyawan yang bekerja hanya untuk aktu tertentu berdasar kesepakatan antara karyawan dengan perusahaan pemberi kerja. Perusahaan yang menerapkan system kontrak yaitu Bali Dynasty Resort. Karyawan akan mendapatkan kepuasan akan pekerjaannya bila mereka merasa kesempatan untuk dipromosikan terbuka lebar. Karyawan akan bertahan di perusahaan yang memberikan kesempatan besar dalam pengembangan karir sedangkan tingkat *turnover intention* akan meningkat jika kesempatan pengembangan karir di suatu perusahaan rendah. (Ni Luh Mita Sri Devi & Gede Adnyana Sudibia. 2015:1048)

Menurut pendapat Herawati (2010:1) “Kontrak dan *outsourcing* adalah bentuk hubungan kerja yang termasuk dalam kategori precarious work, istilah yang biasanya dipakai secara internasional untuk menunjukkan situasi hubungan kerja yang tidak tetap, waktu tertentu, kerja lepas, tidak terjamin/ tidak aman dan tidak pasti”. Sedangkan menurut Jehani (2010:5) “Perjanjian kerja adalah perjanjian antara pekerja dengan pemberi kerja/pengusaha yang memuat syarat-syarat kerja, hak dan kewajiban para pihak mulai dari saat hubungan kerja itu terjadi hingga berakhirnya hubungan kerja”. (Bayu Purnama Putra, Djamhur Hamid, Ika Ruhana, 2015 :2)

Berdasarkan hasil penelitian dari Bayu Purnama dkk dalam (Bayu Purnama Putra, Djamhur Hamid, dan Ika Ruhana : 2015) adapun manfaat dan kerugian perusahaan menggunakan sistem kerja kontrak. Yaitu:

a. Manfaat dan Kerugian Perusahaan Menggunakan Sistem Kerja Kontrak

Berikut manfaat dan kerugian dari kegiatan kerja kontrak bagi perusahaan menurut pandangan Koszewska (2004: 229) : “Keuntungan paling sering dibicarakan dalam *outsourcing* (kontrak) yang berhubungan dengan peningkatan kinerja keuangan dan berbagai efek kinerja nonfinansial, seperti fokus yang tinggi pada kompetensi inti perusahaan.

b. Manfaat perusahaan menggunakan sistem kerja kontrak yaitu :

1. Berkurangnya biaya *overhead* dan biaya operasional.
2. Memungkinkan untuk mengubah biaya tetap menjadi biaya variabel.
3. Memiliki harga yang bersaing.
4. Memudahkan dalam pengendalian biaya Fleksibilitas yang tinggi dalam memenuhi permintaan.
5. Akses yang mudah dan lebih ekonomis untuk teknologi baru Kemungkinan lebih berfokus pada bisnis inti.
6. Perbaikan dalam terukurnya biaya.

7. Kontrol yang lebih baik dari departemen internal.

c. Kerugian perusahaan menggunakan sistem kerja kontrak yaitu :

1. Ketergantungan pada pemasok.
2. Biaya yang tersembunyi.
3. Hilangnya pengetahuan, hilangnya sentuhan untuk perkembangan inovasi
4. Kurangnya tenaga kerja yang memiliki kemampuan tinggi.
5. Kesulitan dalam berkomunikasi dan berkoordinasi.

Perkembangan organisasi perusahaan yang menjadi lebih kompleks kemudian membuka jalan bagi perusahaan untuk melakukan *outsourcing* terhadap tugas – tugas yang bersifat bukan tugas utama (*noncore activities*) dengan berpedoman bahwa salah satu kunci kesuksesan suatu performa bisnis perusahaan ditentukan dari kemampuannya untuk memfokuskan diri pada pengembangan aktifitas inti perusahaan (Djokopranoto, 2003).

### 2.3 Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan sering diartikan sebagai pencapaian tugas, dimana karyawan dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi untuk menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Menurut Gibson (1996:13) kinerja karyawan adalah hasil yang diinginkan dari pelaku. Menurut Mathis (2006:113) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kemampuan karyawan untuk pekerjaan.

Keberhasilan suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan tergantung dari kemampuan dan keandalan sumberdaya manusia yang mengoperasikan unit – unit kerja yang terdapat didalam organisasi bersangkutan. Untuk itu diperlukan kinerja yang tinggi dari pelaku – pelaku kegiatan tersebut.

Sedangkan Gibson (1996:70) mengatakan: “Kinerja (*performance*) adalah hasil yang diinginkan dari perilaku. Sejalan, Bambang Guritno dan waridin (2005:63) mengatakan bahwa “Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. (Heny Sidanti, 2015, h. 45 – 46)

Mangkunegara (2000:22) mengemukakan bahwa Kinerja merupakan perilaku manusia dalam suatu organisasi yang memenuhi standar perilaku yang ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain adanya efektivitas keseimbangan antara pekerjaan dan lingkungan yang berada di dekatnya dan meliputi individu, sumber daya, kejelasan kerja dan umpan balik. (Hamdiyah, Andi Tri Haryono dan Aziz Fathoni : 2016)

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karenanya,

menurut model *partner – oyer* kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

- a. Harapan mengenai imbalan.
- b. Kemampuan.
- c. Dorongan.
- d. Persepsi terhadap tugas.
- e. Imbalan internal.
- f. Eksternal

Lawler and Poter (dalam As'ad, 1991:46-47) menyatakan bahwa kinerja adalah "*sucessfull role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan – perbuatannya. Dari batasan tersebut As'ad menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Sementara Dale Timpe (1991: 16) menegaskan bahwa kinerja merupakan kekuatan yang bersumber dari dalam individu baik berupa pengalaman, pengetahuan maupun keterampilan yang berfungsi dalam memecahkan persoalan hidup. Siti Patimah (2015, h. 174)

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Fustino Cardosa Gomes mengungkapkan bahwa kinerja karyawan sebagai “Ungkapan seperti output, efisien serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktifitas” (Fustino Cardosa Gomes dalam Mangkunegara, 2009). Pendapat tersebut menyatakan bahwa kinerja suatu pegawai tidak lepas dari hasil yang dicapai, serta efektif dalam meningkatkan produktivitas. (Dika Fidiyanto, Moh Mukeri Warso, Aziz Fathoni : 2018)

Kinerja (*performance*) merupakan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara nyata dapat tercermin keluaran yang dihasilkan. Kinerja merupakan salah satu alat ukur bagi pencapaian tujuan organisasi. Kinerja dapat dipandang sebagai '*thingdone*'. Hasibuan (2002) juga mengartikan kinerja (prestasi kerja) sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Simmamora, 1995, h. 327)

Karena saling bergantung, apa yang tampaknya merupakan perolehan kinerja yang kecil dalam suatu aspek pekerjaan dapat menghasilkan perolehan besar secara keseluruhan. Jadi, produktivitas suatu sistem bergantung pada kecermatan dan efisiensi perilaku kerja.

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pertimbangan bahwa perlu adanya sesuatu sistem evaluasi yang objektif terhadap organisasional. Selain itu, dengan adanya penilaian kinerja, manajer puncak dapat memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing – masing pusat pertanggung jawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan kepada masing – masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

Pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah perstasi kerja atau

hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas.

Kinerja organisasi yang menunjukkan oleh bagaimana proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. di dalam proses pelaksanaan aktivitas harus selalu di lakukan monitoring, penilaian, review atau peninjauan ulang terhadap kinerja sumber daya manusia. Melalui monitoring, di lakukan pengukuran dan penilaian kinerja secara periodik untuk mengetahui pencapaian kemajuan dilakukan prediksi apakah terjadi deviasi pelaksanaan terhadap rencana yang dapat mengganggu pencapaian tujuan (wibowo 2007:04).

Suatu organisasi di bentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan adalah suatu yang diharapkan organisasi untuk dicapai. tujuan organisasi dapat berupa perbaikan pelayanan pelanggan, pemenuhan permintaan pasar, meningkatnya daya saing, dan meningkatnya kinerja organisasi. Setiap organisasi, tim, atau individu dapat menentukan tujuannya sendiri.

Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja organisasi dalam menunjukkan sebagai kinerja atau performa organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan organisasi. Aktivitas organisasi dapat berupa pengelolaan sumber daya organisasi maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menjamin agar aktivitas tersebut dapat mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan upaya manajemen dalam pelaksanaan aktivitasnya (Wibowo, 2007:11).

#### a. Indikator kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2006 : 378) indikator kinerja adalah:

1. Kuantitas, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
2. Kualitas, dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
3. Ketepatan waktu, diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
4. Efektifitas, pemanfaatan secara maksimal sumber daya dan waktu yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian. Kehadiran, tingkat kehadiran karyawan dalam perusahaan dapat menentukan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan perlu adanya penilaian dengan maksud untuk memberikan satu peluang yang baik kepada karyawan atas rencana karier mereka dilihat

dari kekuatan dan kelemahan, sehingga perusahaan dapat menetapkan pemberian gaji, memberikan promosi, dan dapat melihat perilaku karyawan. Penilaian kinerja dikenal dengan istilah “*performance rating*” atau “*performance appraisal*”. Menurut munandar (2008:287), penilaian kinerja adalah proses penilaian ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seseorang tenaga kerja atau karyawan (pekerja dan manajer), yang dianggap menunjang unjuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadap bidang ketenagakerjaan.

Menurut Gibson, dkk (2003: 355), *job performance* adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan kinerja keefektifan kinerja lainnya. Sementara menurut Ilyas (1999: 99), kinerja adalah penampilan hasil kerja personil maupun dalam suatu organisasi. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun structural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

#### b. Menjelaskan Pemanfaatan Indikator Kinerja

Tujuan dari penjelasan indikator kinerja kepada seluruh jajaran perusahaan atau organisasi adalah untuk mempersiapkan keterlibatan para pegawai perusahaan dalam mengikuti perubahan pola dan budaya kepemimpinan.

Perusahaan atau organisasi yang akan terjadi berkaitan dengan penerapan indikator kinerja yang baru. Agenda dalam langkah 2 ini terdiri dari (Darmawan Wibisono, 2011:6) :

1. Meyakinkan pegawai perusahaan atau organisasi akan kebutuhan perubahan bagi perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini harus dilakukan secara terbuka dan jujur, tanpa menyembunyikan agenda dan kepentingan pribadi.
2. Mengemukakan visi perusahaan atau organisasi untuk apa perubahan dilakukan.
3. Meningkatkan minat pegawai sehingga mereka mau berpartisipasi dalam membangun rencana perubahan yang rinci.
4. Menugaskan personil yang memiliki otoritas dan pengaruh terhadap banyak pegawai yang berkaitan dengan perubahan serta pengukuran kinerja pekerjaan di bagian yang akan menjadi tanggung jawabnya.

#### c. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja atau *performance appraisal* adalah proses dengan mana kinerja individual di ukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik pekerja berkinerja selama periode waktu tertentu (Bacal, 2012:85). Menurut pandangan Williams (2007:21) penilaian kinerja tidak lebih dari merupakan sebuah kartu laporan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan, suatu keputusan tentang kecukupan atau kekurangan profesional. Pada umumnya menunjukkan apa kekurangan bawahannya.

#### d. Cara Meningkatkan Kinerja

Menurut Gomes (1995) untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat diukur dari indikator sebagai berikut:

1. Semangat kerja, melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan menjadi lebih baik.
  2. Pelaksanaan tugas, merupakan aktivitas yang dilakukan karyawan dalam menjalankan dan menyelesaikan tanggung jawab di dalam pekerjaan yang dijalannya.
  3. Keterbukaan, merupakan keadaan yang memungkinkan ketersediaan informasi yang dapat diberikan dan didapat oleh karyawan kepada mahasiswa.
  4. Semangat dalam bekerja, merupakan kondisi rohaniah/perilaku individu yang dapat menimbulkan kenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja dengan giat dan konsekuensi sehingga pekerjaan lebih cepat selesai dan lebih baik dalam mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan.
  5. Kerjasama dengan team, merupakan kerjasama yang dibentuk dan terdiri dari beberapa orang dalam menjalankan/menyelesaikan pekerjaan yang sejenis atau pun pekerjaan yang berbeda.
  6. Keluwesan, merupakan sikap fleksibel (dapat menyesuaikan diri) terhadap kondisi yang terjadi di lingkungan kerja.
  7. Keramahan, merupakan sikap ramah yang ditunjukkan oleh karyawan dalam memberikan pelayanan kepada mahasiswa.
  8. Kesabaran, merupakan sikap sabar (dalam menyelesaikan masalah) yang ditunjukkan oleh individu/karyawan.
  9. Loyalitas, merupakan kesetiaan dari karyawan kepada pekerjaan/profesi yang ditekuninya.
  10. Pemahaman, merupakan penguasaan karyawan terhadap bidang pekerjaan yang ditekuninya.
  11. Personal qualities, merupakan kualitas yang dimiliki seseorang sesuai dengan yang disyaratkan pada bidang pekerjaan tertentu.
  12. Hubungan dengan rekan kerja, merupakan hubungan yang dijalin antar karyawan dalam lingkungan kerja.
  13. Keterampilan dalam bekerja, merupakan kemampuan yang dimiliki seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
  14. Tanggung jawab, merupakan wujud kepatuhan karyawan terhadap sesuatu yang sudah menjadi tanggungannya.
  15. Kedisiplinan, merupakan sikap patuh yang ditunjukkan karyawan terhadap aturan-aturan atau prosedur kerja yang ada di perusahaan.
  16. Penyelesaian masalah, merupakan tindakan karyawan dalam menyikapi dan mencari jalan keluar sebagai wujud penyelesaian dari permasalahan/ problem yang muncul (Nurhidayati dkk: 2011)
- e. Akuntabilitas Kinerja

Akuntabilitas kinerja pada usaha swasta (perusahaan) maupun usaha milik Negara, merupakan hal yang sudah biasa untuk dilaksanakan secara kontinu dan sudah menjadi kebiasaan sejak lama dilakukan, pengertian akuntabilitas berasal dari kata bahasa Inggris, *accountability* yang mempunyai arti pertanggung jawaban.

Akuntabilitas merupakan suatu hubungan antara pihak yang mengendalikan dengan pihak pengelola suatu entitas, dan secara formal, memiliki hak atau kekuasaan atas entitas masing-masing tersebut. Dengan demikian akuntabilitas menyangkut proses atau penyampaian informasi sedemikian rupa dan dalam bentuk isi yang sudah disepakati bersama sehingga penerima informasi dapat melakukan analisis dan memberikan penilaian terhadap kinerja karyawan, kemudian memberikan imbalan positif atau negatif, tergantung hasil penilaian yang diberikannya (Moehariono, 2012:106).

f. Tujuan Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja di perusahaan atau instansi pemerintah sebaiknya dibedakan evaluasinya terhadap pimpinan dan bawahan, serta penilai harus mengumpulkan dan terlebih dahulu melalui pengamatannya terhadap kinerja pegawai bukti awal dalam memecahkan permasalahan pegawai yang bersangkutan dan dapat melindunginya. selain itu, juga apabila diperlukan dilaksanakan pelatihan terlebih dahulu dalam memberikan penilaian pada evaluasi kinerja agar lebih berhasil.

Evaluasi kinerja sebaiknya menggunakan metode yang cocok dan tepat dengan organisasi yang bersangkutan karena sebuah metode yang tepat di suatu tempat belum tentu cocok dengan tempat lainnya. Pelaksanaan evaluasi kinerja pada dasarnya digolongkan ke dalam tiga tingkatan, yaitu : tingkatan pimpinan (direktur ke atas), supervisor ke atas, karyawan rendah (*blue colors*) (Moehariono, 2012: 127).

g. Analisis Kinerja

Kegiatan analisis kinerja merupakan kegiatan menginterpretasikan atau pemahaman serta penggunaan data dan informasi yang berhasil dikumpulkan guna membuat kesimpulan evaluasi kinerja. Namun, untuk melakukan hal tersebut digunakan alat – alat analisis ataupun instrumen-instrumen yang bervariasi, baik metode maupun prosedurnya antara lain penggunaan teknik analisis kuantitatif, untuk membandingkan antara biaya – biaya yang dikeluarkan dengan manfaat yang dihasilkan, sehingga penggunaan metode kualitatif yang bersifat subjektif maupun metode eksperimental. Namun demikian, terdapat berbagai bentuk analisis kinerja antara lain :

1. Analisis *ax-ante*, atau analisis permasalahan kuantitatif dan kualitatif sebelum kebijakan atau program dirumuskan, mencakup kriteria keputusan, alternatif, pro dan kontra, tolak ukur hasil, dan langkah-langkah pelaksanaan dan evaluasinya.
2. Pemeliharaan kebijakan, untuk menjamin terlaksananya kebijakan atau program sesuai

perencanaan, dan tidak terjadi perubahan yang tidak diinginkan dalam pelaksanaannya.

3. Pemantauan kebijakan, pencatatan tingkat-tingkat perubahan setelah kebijakan/program dilaksanakan.
4. Evaluasi kebijakan ex-postfacto, analisis kuantitatif dan kualitatif untuk menilai tingkat pencapaian tujuan dan sasaran kebijakan, serta menilai apakah kebijakan tersebut masih layak ataukah memerlukan perubahan atau dihentikan saja (Moeheriono, 2012:131).

#### 2.4 Keamanan Kerja

Keamanan kerja didefinisikan sebagai harapan-harapan karyawan terhadap keberlangsungan pekerjaannya. Faktor keamanan kerja (*job security*) merupakan salah satu faktor yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini karena keamanan kerja menurut Borg & Elizur (1992) dan Jacobson (1991) merupakan harapan-harapan karyawan terhadap keberlangsungan pekerjaannya yang mencakup hal-hal seperti adanya kesempatan promosi, kondisi pekerjaan umumnya dan kesempatan karir jangka panjang. Artinya, jika apa yang menjadi harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaannya terpenuhi maka karyawan tersebut diharapkan akan mengeluarkan seluruh kemampuannya untuk menghasilkan kinerja yang tinggi. (Yousef, 1996) Pentingnya menganalisis mengenai faktor keamanan kerja digerakkan oleh adanya kenyataan mengenai pengaruhnya terhadap berbagai *outcomes* yang berhubungan dengan pekerjaan. (Soedarmadi, Nisa Novia Avien Christy, Dyah Handayani Dewi. 2017: 94 – 95)

Fenomena ketidakamanan pekerjaan atau yang lebih dikenal dengan istilah (*Job Insecurity*) bukan merupakan istilah baru dalam lingkungan bisnis organisasi. Ketidakamanan pekerjaan adalah kondisi dimana karyawan merasa terancam oleh ketidakpastian keberlanjutan dalam bekerja di organisasi mereka.

Karyawan mengalami rasa tidak aman (*job insecurity*) yang makin meningkat karena ketidakstabilan terhadap status kepegawaian mereka dan tingkat pendapatan yang makin tidak bisa diramalkan, akibatnya intensi pindah kerja (*turnover*) cenderung meningkat, serta faktor usia, lama kerja, dan budaya organisasi juga berperan penting dalam terjadinya *turnover intention* (Hanafiah, 2014). Menurut Sverke, Hellgren, dan Naswall (2002) menemukan beberapa dampak *job insecurity* bagi karyawan dan organisasi. (Ni Ketut Septiari, I Komang Ardana. 2016:6431)

Dalam jangka pendek *job insecurity* berdampak terhadap kepuasan kerja, keterlibatan kerja, komitmen organisasi dan kepercayaan terhadap pemimpin, seperti berkurangnya kepercayaan terhadap pemimpin sehingga berdampak pada kesalahpahaman antara pemimpin dan bawahan dalam hal pendapat. Dalam jangka panjang akan berdampak terhadap kesehatan fisik, kesehatan mental, performa kerja, dan intensi pindah kerja (*turnover*).

Teori kontrak psikologi (*psychological contract theory*) menyatakan bahwa kondisi ketidakpastian dalam organisasi akan menimbulkan berbagai masalah serius, salah satunya adalah *job insecurity* yang dapat berdampak pada kepuasan kerja pegawainya (Silla *et al.*, 2010). Sementara Mizar Yuniar, (2008) mengartikan ketidakamanan kerja (*job insecurity*) sebagai kondisi

psikologis seseorang (karyawan) yang menunjukkan rasa binggung atau merasa tidak aman dikarenakan kondisi lingkungan yang berubah-ubah (*perceived impermanence*). (Ni Luh Sintia Dewi & I Wayan Suana. 2016: 1049)

Adkins *et al.*,(2001) menyatakan beberapa dimensi dari *job insecurity* adalah :

1. Kemungkinan kehilangan pekerjaan  
Menyangkut tentang kemungkinan kehilangan pekerjaan yang dirasakan pegawai di tempat kerja.
2. Kemungkinan perubahan negatif yang terjadi pada perusahaan.  
Segala kecemasan pada pegawai kontrak tentang perubahan negatif yang mungkin terjadi pada perusahaan misalnya penurunan penjualan yang berdampak pada penurunan produksi, ini juga dapat berdampak pada kelangsungan pekerjaan pegawai karena penurunan produksi berarti penurunan jumlah beban kerja organisasi yang biasanya akan diikuti dengan perampingan organisasi.
3. Ketidakberdayaan pegawai dalam menangani ancaman.  
indikator ini lebih berfokus pada tingkat ketidakberdayaan yang dirasakan pegawai saat terjadi perubahan pada organisasi yang memberikan ancaman pada kelangsungan karir mereka. (Ni Ketut Septiari1, I Komang Ardana. 2016: 6432)

#### 2.5 Komitmen Organisasi

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Mowday (1982) yang dikutip dari Sopiah (2008:155) mendefinisikan komitmen organisasi merupakan sikap mengenai loyalitas pekerja terhadap organisasi dan merupakan proses yang berkelanjutan dari anggota organisasi untuk mengungkapkan perhatiannya pada organisasi dan hal tersebut berlanjut pada kesuksesan dan kesejahteraan organisasi. Minner dalam Sopiah (2008:163) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yakni faktor personal, karakteristik pekerjaan, karakteristik struktur, dan pengalaman kerja. Komitmen organisasi dapat dilihat dari beberapa faktor antara lain kepercayaan dan penerimaan terhadap perusahaan, kemauan dalam pencapaian tujuan perusahaan dan keinginan untuk tetap berada dalam perusahaan. (Ni Luh Sintia Dewi & I Wayan Suana, 2016:3004).

Komitmen organisasi merupakan usaha mendefinisikan dan melibatkan diri dalam organisasi dan tidak ada keinginan meninggalkannya. Organisasi yang mampu memberikan perhatian yang penuh dan membuat karyawan percaya terhadap organisasi akan memperoleh komitmen karyawan. Komitmen karyawan terhadap organisasi akan membuat karyawan setia pada organisasi dan bekerja dengan baik untuk kepentingan organisasi (Yuwaliatin, 2006). Keadaan ini sangat baik bagi pencapaian tujuan organisasi karena organisasi mendapat dukungan penuh dari anggotanya sehingga dapat berkonsentrasi secara penuh pada tujuan yang

diprioritaskan. Morrison (1997) menyatakan bahwa komitmen merupakan faktor yang penting bagi organisasi karena : (1) pengaruhnya bagi *turnover* dan (2) hubungannya dengan kinerja yang mengasumsikan bahwa individu yang mempunyai komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan. (Soedarmadi, Nisa Novia Avien Christy, Dyah Handayani Dewi. 2017 : 93)

Komitmen menurut Miner (1980) dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

#### A. Komitmen sikap (*attitudinal commitment*)

Komitmen sikap adalah derajat keterikatan relatif dari individu kepada organisasinya dan derajat keterlibatan dalam organisasi tersebut. Komitmen sikap ini secara konsep dapat dicirikan dengan tiga faktor, yaitu (1) kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, (2) kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi keberhasilan organisasi, dan (3) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

#### B. Komitmen perilaku (*behavioral commitment*)

Dalam kategori perilaku, komitmen merupakan ketergantungan pegawai terhadap aktifitas di masa lalu dalam perusahaan yang tidak dapat ditinggalkan karena alasan tertentu, seperti misalnya pegawai akan kehilangan hal-hal yang telah diperolehnya selama ini dari organisasi / perusahaan. Dengan demikian, tetap tinggal sebagai anggota organisasi merupakan pertimbangan yang utama bagi pegawai.

Terdapat banyak pendekatan yang digunakan dalam mengembangkan komitmen. Setiap pendekatan yang digunakan sesuai dengan kondisi pola hubungan kerja yang berlaku pada organisasi yang bersangkutan. Secara umum, pola hubungan kerja yang berlaku pada organisasi terbagi menjadi dua bagian, yaitu :

##### 1. Hubungan kerja kontraktual

Dalam hubungan kerja kontraktual, yang menjadi dasar kerja adalah kontrak kerja, dimana hak pekerja untuk menerima upah dan hak pemberi kerja untuk menuntut agar pegawainya mematuhi segala peraturan yang ditetapkan telah disepakati dalam kontrak kerja.

Hubungan kerja ini memberikan kejelasan tentang besarnya tanggung jawab akan tugas, kejelasan wewenang, dan upah yang diterima. Hubungan kerja juga memberikan dampak yang kurang menguntungkan, dimana terhambatnya mobilitas individu dalam proses penyelesaian tugas yang selanjutnya akan menghambat munculnya daya inovatif dan kreatifitas pegawai.

##### 2. Hubungan kerja holistik

Dasar hubungan kerja holistik adalah adanya perasaan saling percaya antar semua pihak yang terlibat dalam organisasi. Dalam hal ini, pegawai diperlakukan sebagai manusia seutuhnya, dipandang sebagai pribadi yang patut dihargai, dapat dibina, dan dimotivasi sehingga dapat mengembangkan potensi terpendamnya. Pada hubungan kerja ini dikembangkan dengan tujuan untuk membentuk dan membina kedisiplinan, dedikasi, dan loyalitas yang tinggi, serta membutuhkan inovasi dan kreatifitas

pegawai. Berdasarkan pada dua pendekatan hubungan kerja tersebut, maka disusun model-model komitmen pegawai pada organisasi perusahaan yang kesemuanya dikembangkan dengan tujuan untuk memprediksi faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen pegawai pada organisasi perusahaan, model-model tersebut diantaranya adalah :

##### a. Model komitmen Steers

Menurut Steers (2000) dalam Ngurah Agung Guruh Saputra (2015), komitmen dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu (1) komitmen dipengaruhi oleh karakteristik pegawai, seperti: masa kerja, tingkat pendidikan, dan kebutuhan untuk berprestasi, (2) komitmen dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, seperti : identitas tugas, kesempatan berinteraksi, dan umpan balik, (3) komitmen dipengaruhi oleh pengalaman kerja, yang didalamnya meliputi sikap terhadap organisasi, keterandalan organisasi, dan perasaan pentingnya arti diri pegawai terhadap organisasi.

##### b. Model komitmen Porter dan Steers

Dalam model komitmen ini, Porter dan Steers lebih menitikberatkan kepada perlunya aspek memperlakukan pegawai sebagai manusia seutuhnya dalam membentuk komitmen terhadap organisasi / perusahaan. Model ini juga menekankan pada pentingnya proses pembentukan komitmen itu sendiri, dimana komitmen dibentuk oleh tiga faktor, yaitu (1) faktor internal yang meliputi harapan untuk sukses dan imbalan internal yang adil, seperti kesempatan untuk berprestasi, kesempatan untuk mengembangkan diri, dan keleluasaan untuk menjalankan tugas serta adanya penghargaan atas prestasi, (2) faktor interaksi yang didalamnya meliputi partisipasi yang diartikan sebagai diberikannya kesempatan yang sama untuk ikut serta dalam proses rasa ikut memiliki pegawai pada perusahaannya dan kompetisi, dan (3) faktor eksternal yang meliputi kewenangan, pengaruh kelompok kerja, imbalan dan insentif.

##### c. Model imbalan individu

Sasaran utama dalam model imbalan ini adalah : (1) menarik orang yang berkualitas untuk bergabung dalam organisasi, (2) mempertahankan pegawai untuk tetap bekerja dalam organisasi / perusahaan, (3) memotivasi pegawai untuk mencapai prestasi yang tinggi.

##### d. Model Tiga Komitmen Meyer dan Allen

Meyer dan Allen (1990:1) dalam (Titis Satwari, Mochammad Al Musadieg & Tri Wulida Afrianty. 2016) menyatakan bahwa komitmen dapat muncul dalam bentuk yang berbeda-beda sehingga tiap – tiap individu dapat merasakan komitmen yang berbeda terhadap organisasi, pekerjaan, atasan, dan atau terhadap kelompok kerjanya. Terdapat tiga bentuk komitmen yang dimiliki oleh individu, yang ketiganya mempunyai pengaruh yang berbeda

bagi perilaku individu terhadap organisasi dan pekerjaannya. Tiga bentuk komitmen tersebut adalah:

- a) Komitmen afektif (*affective commitment*)  
Yaitu munculnya keterikatan psikologis individu / pegawai terhadap organisasinya (individu menginginkan bergabung dengan organisasi tanpa memperhitungkan unsur untung rugi dalam sisi biaya). Komitmen afektif ini meliputi : arti penting organisasi, keterikatan dengan organisasi, bagian dari organisasi, dan pemanfaatan.
- b) Komitmen kontinuan (*continuance commitment*)  
Yaitu komitmen yang berkaitan dengan pertimbangan untung – rugi meninggalkan organisasi (individu bertahan dalam suatu organisasi karena mereka membutuhkan organisasi tersebut). Komitmen kontinuan ini meliputi: konsekuensi, ketergantungan, kelangsungan organisasi, dan rasa berat meninggalkan organisasi.
- c) Komitmen normatif (*normative commitment*)  
Yaitu komitmen yang terbentuk berkaitan dengan persepsi individu bahwa sebagai anggota organisasi mereka merasa adanya kewajiban untuk tetap bertahan di organisasinya. Komitmen normatif, meliputi loyalitas pada organisasi, menerima organisasi, dan karier yang diperhatikan.

## 2.6 Turnover

Pengertian *turnover intention* adalah keinginan seseorang untuk berpindah dari perusahaan semula bekerja ke perusahaan lain. Jenis, menurut Mathis (2004), *turnover* dikelompokkan dalam *turnover* secara tidak sukarela dan *turnover* secara sukarela. (Ana Sri Wahyuni, Yulvi Zaika, Ruslin Anwar. 2014 : 89)

Keinginan untuk pindah (*Turnover Intention*) merupakan sinyal awal terjadinya *turnover* karyawan di dalam organisasi. *Turnover Intention* adalah derajat kecenderungan sikap yang dimiliki oleh karyawan untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain atau adanya rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam masa tiga bulan yang akan datang, enam bulan yang akan datang, satu tahun yang akan datang dan dua tahun yang akan datang (Low et al, 2001).

Russ dan McNeilly (1995) menyatakan bahwa *turnover intention* berdampak negatif pada kinerja karyawan. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Sumarni (2011) pada variabel *turnover intention* menunjukkan bahwa *turnover intention* terbukti tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. (Soedarmadi, Nisa Novia Avien Christy & Dyah Handayani Dewi. 2017)

Dengan demikian jelas bahwa *turnover intention* akan berdampak negatif bagi organisasi karena menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja, menurunnya produktivitas karyawan, suasana kerja yang tidak kondusif dan juga berdampak pada meningkatnya biaya sumber daya manusia.

Keinginan untuk pindah atau *turnover intention* adalah kecenderungan sikap atau tingkat dimana seorang

karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya (Bluedorn, 1982 dalam Grant et al., 2001). Lebih lanjut menurut Mobley (1979), Horner dan Hollingsworth, 1978 dalam Grant et al., 2001) keinginan untuk pindah dapat dijadikan gejala awal terjadinya *turnover* dalam sebuah perusahaan.

Robbins (1996), menjelaskan bahwa *turnover* dapat terjadi secara sukarela (*voluntary turnover*) maupun secara tidak sukarela (*involuntary turnover*). *Voluntary turnover* atau *quit* merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini, dan tersedianya alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya, *involuntary turnover* atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja (*employer*) untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya. (Areev Avan.2012.<http://tugasavan.blogspot.com>. 02 Januari 2019)

*Turnover* didefinisikan sebagai tingkat pekerja yang meninggalkan pekerjaan atau perusahaan. Lebih spesifik, *involuntary turnover* adalah pemisahan yang dilakukan oleh organisasi (PHK), dan *voluntary turnover* adalah terjadi ketika perusahaan lebih menyukai pekerja tetap pada pekerjaannya, contohnya pengunduran diri, pindah, dan lain – lain.

Proses *turnover* pada dasarnya diawali oleh kondisi yang disebut *turnover intention* atau keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (Widjaya et al, 2006). Lebih lanjut, karyawan yang tidak puas dengan aspek-aspek pekerjaannya dan tidak memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih mungkin mencari pekerjaan pada organisasi yang lain.

### 2.6.1 Faktor Penyebab Turnover

Beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya intensi *turnover* menurut Jewell dan Siegall (1998) terdapat dua bagian yaitu :

#### A. Variabel pribadi antara lain :

1. Kepuasan kerja,
2. Usia,
3. Jenis kelamin,
4. Pendidikan,
5. Lamanya kerja,
6. Pelatihan kerja,
7. Profesionalisme,
8. Pengungkapan kebutuhan akan pertumbuhan pribadi,
9. Jarak geografis dari tempat kerja,
10. Dan keinginan yang diungkapkan untuk tinggal dengan organisasi itu

#### B. Variabel Organisasional

1. Sistem penghargaan
2. Gaji
3. Kesempatan promosi,
4. Dan sejauh mana kerja dalam suatu jabatan menjadi rutinitas.

### 2.6.2 Indikasi Terjadinya Turnover Intentions

Menurut Harnoto (2002:2): “*Turnover intentions* ditandai oleh berbagai hal yang

menyangkut perilaku karyawan, antara lain: absensi yang meningkat, mulai malas kerja, naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, maupun keseriusan untuk menyelesaikan semua tanggung jawab karyawan yang sangat berbeda dari biasanya.” Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan *turnover intentions* karyawan dalam sebuah perusahaan.

1. Absensi yang meningkat

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.

2. Mulai malas bekerja

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan bersangkutan.

3. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja

Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan *turnover*. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

4. Peningkatan protes terhadap atasan

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.

5. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

Biasanya hal ini berlaku untuk karyawan yang karakteristik positif. Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif karyawan ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan *turnover*.

2.6.3 Dampak *Turnover* Bagi Organisasi

*Turnover* ini merupakan petunjuk kestabilan karyawan. Semakin tinggi *turnover*, berarti semakin sering terjadi pergantian karyawan. Tentu hal ini akan merugikan perusahaan. Sebab, apabila seorang karyawan meninggalkan perusahaan akan membawa berbagai biaya seperti:

- a. Biaya penarikan karyawan. Menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari penggantian.
- b. Biaya latihan. Menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih.

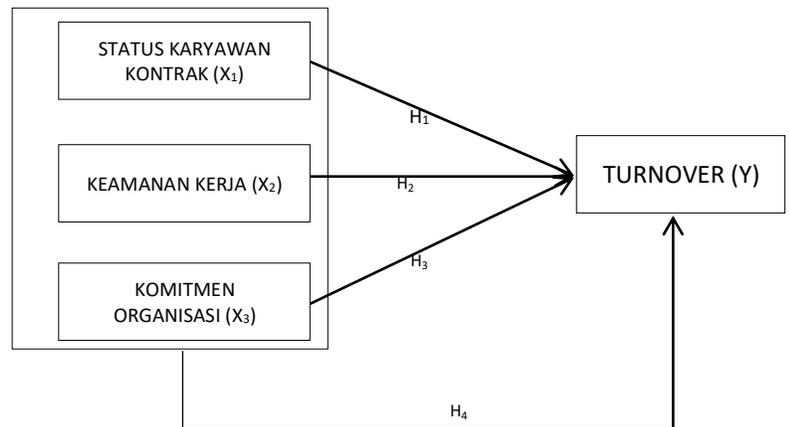
- c. Apa yang dikeluarkan buat karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut.
- d. Tingkat kecelakaan para karyawan baru, biasanya cenderung tinggi.
- e. Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan.
- f. Peralatan produksi yang tidak bisa digunakan sepenuhnya.
- g. Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru.
- h. Perlu melakukan kerja lembur, kalau tidak akan mengalami penundaan penyerahan.

*Turnover* yang tinggi pada suatu bidang dalam suatu organisasi, menunjukkan bahwa bidang yang bersangkutan perlu diperbaiki kondisi kerjanya atau cara pembinaannya.

2.7 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan tinjauan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun sebuah kerangka pemikiran teoritis seperti yang tersaji dalam gambar sebagai berikut :

**Gambar Kerangka Pemikiran**



Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban yang bersifat sementara terhadap masalah penelitian sampai tefesinsirbukti melalui data yang terkumpul (Arikunto, 2005).

Berdasarkan rumusan masalah dan tinjauan teoritis, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- H<sub>1</sub> : Status Karyawan yang masih kontrak berpengaruh positive terhadap turn over karyawan
- H<sub>2</sub> : Keamanan Kerja berpengaruh positive terhadap Turn over karyawan.
- H<sub>3</sub> : Komitmen Organisasi berpengaruh negative terhadap Turn over karyawan
- H<sub>4</sub> : Status Karywan kontrak, Keamanan kerja dan Komitmen Organisasi secara bersama – sama akan berpengaruh positive terhadap turn over karyawan.

Berkaitan dengan pentingnya kinerja karyawan dalam menentukan tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan, maka berbagai cara dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan termaksud karyawan *outsourcing* (Mowday,

Steers&Porter, 1979). Karyawan kontrak dimana setiap pelaksanaan tugas/kerja harus selalu berhati – hati karena resiko diberhentikan lebih besar jika melakukan kesalahan. Untuk itu perlu diterapkan evaluasi kinerja yang transparan, yang sejak awal dipahami oleh semua pihak yang terkait dan diterapkan secara konsisten, evaluasi dilakukan untuk mengukur dan mengetahui kinerja karyawan kontrak (*outsourcing* ). dengan penghargaan yang objektif dan fair, tentu akan menghadirkan kepuasan kerja bagi karyawan yang pada akhirnya akan memberikan pengaruh pada kinerjanya.

### 3. METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

##### 3.1.1 Variabel Penelitian

##### 1. Variabel bebas atau Independen (X)

Variabel Independen merupakan variabel yang mempengaruhi adanya variabel – variable yang lain. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah:

- a. Status Karyawan (X1)
- b. Keamanan Kerja (X2)
- c. Komitmen Organisasi (X3)

##### 2. Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variable lain. Dalam penelitian ini variabel dependen adalah Turn over.

##### 3.1.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah definisi praktis operasional tentang variabel atau istilah lain dalam penelitian yang dipandang penting. Definisi operasional dalam penelitian ini meliputi :

##### a. Variabel Status Karyawan

Untuk mengukur variabel status karyawan, digunakan 4 indikator, yaitu :

1. Harapan mengenai imbalan
2. Kemampuan
3. Dorongan
4. Persepsi terhadap tugas

##### b. Variabel Keamanan Kerja

Untuk mengukur variabel keamanan kerja, digunakan tiga indikator, yaitu :

1. Karir masa depan
2. Kesempatan promosi
3. Keamanan kerja secara umum di perusahaan

##### c. Variabel Komitmen organisasi

Untuk mengukur variabel komitmen organisasi, digunakan empat indikator yaitu:

1. Keinginan kuat tetap sebagai anggota
2. Keinginan berusaha keras
3. Penerimaan nilai organisasi
4. Penerimaan tujuan organisasi

##### d. Variabel *Turnover*

Variabel *turnover* adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan. Indikator yang dipergunakan untuk mengetahui intensi *turnover* meliputi:

1. Pikiran untuk keluar
2. Keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain
3. Adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi dalam beberapa bulan mendatang

##### e. Variable Kinerja karyawan

Untuk mengukur variabel kinerja, digunakan enam indikator ,yaitu :

1. Kualitas pekerjaan
2. Kuantitas pekerjaan
3. Sikap
4. Kerjasama
5. Komunikasi
6. Kinerja keseluruhan

#### 3.2 Populasi dan Sampel

##### 3.1 Populasi

Populasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Indomarco Prismatama Cabang Semarang dari departemen operation, Pegawai karyawan tetap 2.020 orang dan karyawan kontrak 3.582 orang Sehingga karyawan PT. Indomarco Prismatama Cabang Semarang berjumlah 5.602 orang

##### 3.2 Sampel

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan rumus *Slovin* (Simamora 2002:37) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N \times e^2}$$

Keterangan :

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

$e^2$  = Tingkat persentasi toleransi ketidakteelitian

Dalam penelitian ini akan digunakan nilai  $e = 10\%$ , artinya tingkat toleransi untuk ketidakteelitian sebesar 10% atau tingkat kepercayaan yang diharapkan dari penelitian adalah sebesar 90%.

##### a. Karyawan Tetap

$$n = \frac{N}{1 + N \times e^2} = \frac{2020}{1 + 2020 \times 10\%^2} = \frac{2020}{1 + 20,2} = 95,28 = 96 \text{ orang}$$

##### b. Karyawan Kontrak (*Outsourcing*)

$$n = \frac{N}{1 + N \times e^2} = \frac{3582}{1 + 3582 \times 10\%^2} = \frac{3582}{1 + 35,82} = 97,28 = 98 \text{ orang}$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas maka penulis menentukan sample total sebanyak 194 karyawan.

Selanjutnya untuk menentukan karyawan yang akan menjadi sampel untuk penelitian ini digunakan metode "*Stratified Random Sampling*"

#### 3.3 Metode Pengumpulan Data

##### 3.3.1 Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah menggunakan data primer. Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli/tanpa melalui media perantara (Supranto, 1994). Data primer yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari kuesioner yang diisi oleh responden secara langsung

kepada karyawan PT. Indomarco Prismatama Cabang Semarang.

### 3.3.2 Sumber Data

#### a. Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian yang dilakukan

#### b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diterbitkan atau digunakan oleh organisasi yang bukan pengolahannya

Data penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini dikumpulkan dengan instrumen berupa kuesioner alat bantu yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisisioner (*google doc*) dan dokumentasi berupa fotografi.

Penskoran jawaban kuesioner ditentukan dengan menggunakan skala Likert yaitu 5,4,3,2,1.

- Untuk jawaban Sangat Tidak Setuju mendapat skor 1
- Untuk jawaban Tidak Setuju mendapat skor 2
- Untuk jawaban Netral mendapat skor 3
- Untuk jawaban Setuju mendapat skor 4
- Untuk jawaban Sangat Setuju mendapat skor 5

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis data merupakan suatu proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Dengan menggunakan metode kuantitatif, diharapkan akan didapatkan hasil pengukuran yang lebih akurat tentang respon yang diberikan oleh responden, sehingga data yang berbentuk angka tersebut dapat diolah dengan menggunakan metode statistik.

### 4.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

#### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan sah atau valid jika pertanyaan pada kuesioner tersebut mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner itu. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung (nilai Corrected item-Total Correlation pada output Cronbach alpha) dengan nilai  $r$  tabel untuk degree of freedom ( $df = n - 2$  ( $n$  adalah jumlah sampel)). Dengan jumlah sampel ( $n$ ) adalah 194 dan tingkat signifikansi 0,05. Maka  $r$  tabel pada penelitian ini adalah:  $r(0,05; 194-2= 192) = 0,1409$

**Tabel**  
**Hasil Uji Validitas**

		Status Karyawan Kontrak (X1)	Keamanan Kerja (X2)	Komitmen Organisasi (X3)	Turnover (Y)	Total
Status Karyawan Kontrak (X1)	Pearson Correlation	1	,070	,026	,077	,587**
	Sig. (2-tailed)		,334	,722	,287	,000
	N	194	194	194	194	194
Keamanan Kerja (X2)	Pearson Correlation	,070	1	-,031	-,041	,251**
	Sig. (2-tailed)	,334		,663	,568	,000
	N	194	194	194	194	194
Komitmen Organisasi (X3)	Pearson Correlation	,026	-,031	1	,060	,499**
	Sig. (2-tailed)	,722	,663		,403	,000
	N	194	194	194	194	194
Turnover (Y)	Pearson Correlation	,077	-,041	,060	1	,659**
	Sig. (2-tailed)	,287	,568	,403		,000
	N	194	194	194	194	194
Total	Pearson Correlation	,587**	,251**	,499**	,659**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	194	194	194	194	194

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Tabel**

**Hasil Uji Validitas**

item	Item total Correlation	R Tabel	Keterangan
SKK	0.587	0.1409	valid
KK	0.251	0.1409	valid
KO	0.499	0.1409	valid
TO	0.659	0.1409	valid

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan dalam kuesioner mempunyai *item-total correlation*  $> 0,1409$  maka pertanyaan tersebut valid.

### 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah variabel bentuk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah variabel bentuk yang umum. Jika menggunakan SPSS, maka uji Reliabilitas dilakukan dengan memperhatikan nilai koefisien *Cronbach Alpha*. *Cut of Value* untuk menyatakan *reliabel* adalah nilai koefisien *Cronbach Alpha*  $\geq 0,60$  Ghazali (2005). Uji Reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi indikator untuk mengukur konstruk.

Perhitungan nilai koefisien reliabilitas untuk instrumen penelitian yang digunakan diperoleh hasilnya sebagai berikut:

**Tabel**  
**Hasil Uji Reliabilitas**  
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,122	4

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari pengujian reliabilitas instrumen penelitian, karena diperoleh nilai *cronbach's Alpha*  $0,122 < 0,60$  maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian tersebut dinyatakan tidak reliabel.

### 4.2 Uji Asumsi Klasik

#### 4.2.1 Uji Multikolinearitas

Besaran VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *Tolerance* Pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinearitas adalah nilai *tolerance*  $> 1$  atau sama dengan nilai  $VIF < 10$ .

Besaran Korelasi Antar Variabel Independen Pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinieritas adalah koefisien antar variabel independen haruslah lemah (di bawah 95%). Jika korelasi kuat, maka terjadi problem multikolinearitas

Bila ada variabel independen yang terkena multikolinieritas, maka penanggulangannya adalah salah satu variabel tersebut dikeluarkan (Ghozali, 2005).

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	3,689	,980	3,765	,000	1,756	5,622						
	Status Karyawan Kontrak (X1)	,096	,089	,079	1,086	,279	-,079	,271	,077	,079	,078	,984	1,006
	Keamanan Kerja (X2)	-,112	,181	-,045	-,622	,535	-,488	,244	-,041	-,045	-,045	,984	1,006
	Komitmen Organisasi (X3)	,077	,098	,057	,789	,431	-,116	,270	,060	,057	,057	,988	1,002

a. Dependent Variable: Turnover (Y)

Sumber SPSS data diolah

Berdasarkan data diatas nilai VIF untuk variable Status Karyawan Kontrak, Keamanan Kerja, Komitmen Organisasi diantara 1-10 maka dapat disimpulkan bahwa model regresi yang diajukan tidak terjadi gejala multikolinearitas.

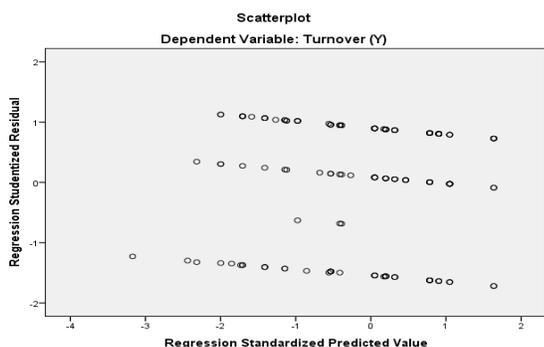
#### 4.2.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Apabila varians tersebut menunjukkan pola tetap, maka dapat dinyatakan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka disebut homokedastisitas, dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan grafik *Scatterplot*. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali,2005). Dasar analisis:

- Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Tabel 4.9

#### Uji Heteroskedastisitas scatterplot



Berdasarkan chart diatas terlihat bahwa ada pola yang jelas serta titik-titik yang menyebar keatas dan dibawah 0, sehingga dapat disimpulkan terjadi heteroskedastisitas.

Analisis dengan grafik *plots* tidak dapat sepenuhnya mendeteksi ada tidaknya heterokedastisitas. Untuk itu, diperlukan uji statistik yang dapat menjamin keakuratan hasil. Dalam penelitian ini, pendeteksian heterokedastisitas juga menggunakan Uji Glejser. Glejser mengusulkan untuk meregres nilai absolute residual terhadap variabel. Analisis yang dapat dilakukan yaitu dengan melihat signifikansi variabel independen terhadap variabel dependen. Jika variabel independen signifikan secara statistic mempengaruhi variabel dependen (probabilitas signifikansinya di atas kepercayaan 5%) maka ada indikasi terjadi heterokedastisitas

Tabel 4.10  
Uji Heteroskedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	3,689	,980	3,765	,000	
	Status Karyawan Kontrak (X1)	,096	,089	,079	1,086	,279
	Keamanan Kerja (X2)	-,112	,181	-,045	-,622	,535
	Komitmen Organisasi (X3)	,077	,098	,057	,789	,431

a. Dependent Variable: Turnover (Y)

Sumber SPSS data diolah

Dari hasil perhitungan tersebut menunjukkan tidak ada gangguan heteroskedastisitas yang terjadi dalam proses estimasi parameter model penduga, dimana tidak ada nilai t-hitung yang signifikan atau nilai signifikan (sig) lebih dari 0,05 ( $p > 0,05$ ). Jadi secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa tidak ada masalah heteroskedastisitas.

#### 4.2.3 Uji autokorelasi

Uji Autokorelasi digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik autokorelasi yaitu korelasi yang terjadi antara residual pada satu pengamatan lain pada model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi adalah tidak adanya autokorelasi dalam model regresi. Metode pengujian yang sering digunakan adalah uji Durbin-Watson (uji DW) dengan ketentuan sebagai berikut:

- Jika  $d$  lebih kecil dari  $dL$  atau lebih besar dari  $(4-dL)$  maka hipotesis nol, ditolak, yang berarti terdapat autokorelasi.
- Jika  $d$  terletak antara  $dU$  dan  $(4-dU)$ , maka hipotesis nol diterima, yang berarti tidak ada autokorelasi.
- Jika  $d$  terletak antara  $dL$  dan  $dU$  atau diantara  $(4-dU)$  dan  $(4-dL)$ , maka tidak menghasilkan kesimpulan yang pasti.

Tabel 4.11

#### Hasil Uji Autokorelasi Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,106 <sup>a</sup>	,011	-,004	1,238	,943

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi (X3), Status Karyawan Kontrak (X1), Keamanan Kerja (X2)

b. Dependent Variable: Turnover (Y)

Sumber SPSS data diolah

Tabel 4.12

Nilai tabel signifikansi Durbin watson(DW) $\alpha$  5%

179	1.7442	1.7667	1.7329	1.7780	1.7215	1.7896	1.7100	1.8013	1.6984	1.
180	1.7449	1.7673	1.7337	1.7786	1.7224	1.7901	1.7109	1.8017	1.6994	1.
181	1.7457	1.7679	1.7345	1.7791	1.7232	1.7906	1.7118	1.8021	1.7004	1.
182	1.7464	1.7685	1.7353	1.7797	1.7241	1.7910	1.7128	1.8025	1.7014	1.
183	1.7471	1.7691	1.7360	1.7802	1.7249	1.7915	1.7137	1.8029	1.7023	1.
184	1.7478	1.7697	1.7368	1.7807	1.7257	1.7920	1.7146	1.8033	1.7033	1.
185	1.7485	1.7702	1.7376	1.7813	1.7266	1.7924	1.7155	1.8037	1.7042	1.
186	1.7492	1.7708	1.7384	1.7818	1.7274	1.7929	1.7163	1.8041	1.7052	1.
187	1.7499	1.7714	1.7391	1.7823	1.7282	1.7933	1.7172	1.8045	1.7061	1.
188	1.7506	1.7720	1.7398	1.7828	1.7290	1.7938	1.7181	1.8049	1.7070	1.
189	1.7513	1.7725	1.7406	1.7833	1.7298	1.7942	1.7189	1.8053	1.7080	1.
190	1.7520	1.7731	1.7413	1.7838	1.7306	1.7947	1.7198	1.8057	1.7089	1.
191	1.7526	1.7737	1.7420	1.7843	1.7314	1.7951	1.7206	1.8061	1.7098	1.
192	1.7533	1.7742	1.7428	1.7848	1.7322	1.7956	1.7215	1.8064	1.7107	1.
193	1.7540	1.7748	1.7435	1.7853	1.7329	1.7960	1.7223	1.8068	1.7116	1.
194	1.7546	1.7753	1.7442	1.7858	1.7337	1.7965	1.7231	1.8072	1.7124	1.
195	1.7553	1.7759	1.7449	1.7863	1.7345	1.7969	1.7239	1.8076	1.7133	1.
196	1.7559	1.7764	1.7456	1.7868	1.7352	1.7973	1.7247	1.8079	1.7142	1.
197	1.7566	1.7769	1.7463	1.7873	1.7360	1.7977	1.7255	1.8083	1.7150	1.
198	1.7572	1.7775	1.7470	1.7878	1.7367	1.7982	1.7263	1.8087	1.7159	1.
199	1.7578	1.7780	1.7477	1.7882	1.7374	1.7986	1.7271	1.8091	1.7167	1.
200	1.7584	1.7785	1.7483	1.7887	1.7382	1.7990	1.7279	1.8094	1.7176	1.

Dari output diatas diketahui nilai DW 0,943 selanjutnya akan dibandingkan dengan nilai tabel signifikansi Durbin Watson 5% (0,05) dengan jumlah nilai n=194 dan jumlah variabel independen 3(K=3), dengan melihat pada gambar 4.1 diatas maka diperoleh nilai dL=1.7337 dan nilai dU=1.7969 oleh karena nilai DW lebih kecil dari nilai dL maka dapat disimpulkan mengalami autokorelasi.

4.2.4 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah suatu variabel normal atau tidak. Normal disini dalam arti mempunyai distribusi data yang normal. Normal atau tidaknya berdasarkan patokan distribusi normal dari data dengan mean dan standart deviasi yang sama. Jadi uji normalitas pada dasarnya membandingkan antara data yang kita miliki dengan data berdistribusi normal yang memiliki mean dan standart deviasi yang sama dengan data yang dimiliki. Uji t dan uji f mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Jika asumsi tersebut dilanggar, maka uji statistik menjadi tidak valid atau bias terutama untuk sampel kecil. Metode yang dipakai untuk mengetahui kenormalan dengan uji kolmogorov smrinov. Pengambilan keputusan mengenai normalitas adalah sebagai berikut V.Wiratna (2009):

- a. Jika sig < 0,05 maka distribusi data tidak normal
- b. Jika sig > 0,05 maka distribusi data normal

Tabel 4.13

Hasil Uji Kolmogorov-smirnov One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		194
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	inyat. Deviation	1,22872889
Most Extreme Differences	Absolute	,210

	Positive	,162
	Negative	-,210
Kolmogorov-Smirnov Z		2,920
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.

Sumber SPSS data diolah

Pada output SPSS tabel 4.11 diatas diketahui bahwa nilai Z hitung sebesar 2,920 dengan data residual Asymp.sig (2-tailed) taraf signifikansi sebesar 0,000 karena signifikansi lebih kecil dari 0,05 jadi dapat dinyatakan data residual tidak terdistribusi dengan normal dan tidak memenuhi asumsi normalitas.

4.2.5 Uji Persial (Uji t)

Uji statistik t di lakukan untuk menunjukan seberapa jauh satu variable independen secara individual dalam menerangkan variabel independen. Dasar pengambilan keputusan (Ghozali,2011) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi yaitu Apabila angka probabilitas signifikansi > 0,05 ( $\alpha$  = 5%). Maka pengujian hipotesis sebagai berikut:

- a. Jika t-hitung < t-tabel, maka variabel independen secara individual tidak berpengaruh terhadap variabel dependen (hipotesis ditolak).
- b. Jika t-hitung > t-tabel, maka variabel independen secara individual berpengaruh terhadap variabel dependen (hipotesis diterima).
- c. Rumus t tabel =(nilai signifikansi dibagi jumlah variabel independen : jumlah responden dikurangi jumlah variabel dikurangi 1) atau ditulis menggunakan rumus:

t tabel=( $\alpha/5:n-k-1$ )=(0,05/5:194-3-1)

t tabel=(0,01:190)

t tabel=2,34613

Tabel 4.14 Hasil Uji t

Model	Coefficients <sup>a</sup>		t	Sig.	
	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients			
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3,689	,980		3,765	,000
Status Karyawan Kontrak (X1)	,096	,089	,079	1,086	,279
Keamanan Kerja (X2)	-,112	,181	-,045	-,622	,535
Komitmen Organisasi (X3)	,077	,098	,057	,789	,431

a. Dependent Variable: Turnover (Y)

Sumber SPSS data diolah

Variabel Status Karyawan Kontrak

H<sub>1</sub> : Status Karyawan yang masih kontrak berpengaruh positive terhadap turn over karyawan.

H<sub>0</sub> : Hasil Status Karyawan Kontrak(X1) diperoleh nilai t hitung sebesar 1,086 dengan nilai signifikansi 0,279. Dan diketahui

nilai t tabel sebesar 2,34613. Karena nilai t hitung 1,086 lebih kecil dari t tabel 2,34613, dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka Status Karyawan Kontrak(X1) berpengaruh negative tidak signifikan. Dengan demikian H1 ditolak dan H<sub>0</sub> diterima.

**Variabel Keamanan Kerja**

**H<sub>2</sub> : Keamanan Kerja berpengaruh positive terhadap Turn over karyawan.**

H<sub>0</sub> : Hasil Keamanan Kerja(X2) diperoleh nilai t hitung sebesar -0,622 dengan nilai signifikansi 0,535. Dan diketahui nilai t tabel sebesar 2,34613. Karena nilai t hitung -0,622 lebih kecil dari t tabel 2,34613, dan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka Keamanan Kerja(X2) berpengaruh negative signifikan. Dengan demikian H2 ditolak dan H<sub>0</sub> diterima.

**Variabel Komitmen Organisasi**

**H<sub>3</sub> : Komitmen Organisasi berpengaruh negative terhadap Turn over karyawan**

H<sub>0</sub> : Komitmen Organisasi(X3) diperoleh nilai t hitung sebesar 0,789 dengan nilai signifikansi 0,431. Dan diketahui nilai t tabel sebesar 2,34613. Karena nilai t hitung 0,789 lebih kecil dari t tabel 2,34613, dan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka Komitmen Organisasi(X3) berpengaruh negative signifikan. Dengan demikian H3 ditolak dan H<sub>0</sub> diterima.

**4.2.6 Uji F**

Uji statistik untuk menguji pengaruh secara bersama-sama antara Status Karyawan Kontrak(X1), Keamanan Kerja(X2), Komitmen Organisasi(X3) terhadap *Turnover*. Dimana Tingkat signifikansi yang digunakan sebesar 5% dengan derajat kebebasan df = (n-k-1), dimana n = jumlah observasi dan k = jumlah variabel. Hasil uji nya sebagai berikut:

**Tabel 4.15**  
**Hasil Uji F**

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	3,340	3	1,113	,726	,538 <sup>b</sup>
Residual	291,387	190	1,534		
Total	294,727	193			

a. Dependent Variable: *Turnover* (Y)

b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi (X3), Status Karyawan Kontrak (X1), Keamanan Kerja (X2)

Sumber SPSS data diolah

Kriteria:

Jika F hitung > F tabel, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika F hitung < F tabel, maka Ho diterima dan Ha ditolak.

Atau

Jika p < 0,05, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika p > 0,05, maka Ho diterima dan Ha ditolak.

Dengan tingkat signifikan 5% dan derajat kebebasan df1 = 3 dan df2 = 190 maka tabel f didapat (3;190) = 2,65. Dalam perhitungan diperoleh nilai F hitung lebih kecil dari F tabel, yaitu 0,726 < 2,65 sehingga Ho ditolak. Sedangkan jika dilihat dari nilai probabilitas hitung adalah 0,538 yaitu > 0,05

**H<sub>4</sub> : Status Karyawan kontrak, Keamanan kerja dan Komitmen Organisasi secara bersama – sama akan berpengaruh positive terhadap turnover karyawan.**

Ho : Maka dilihat dari tabel 4.14 nilai F hitung lebih kecil dari F tabel dan nilai probabilitas lebih besar daro 0,05 maka dapat disimpulkan Status Karyawan Kontrak, Keamanan Kerja,

dan Komitmen Organisasi Secara bersama sama tidak berpengaruh terhadap *Turnover*. Sehingga H4 ditolak dan H<sub>0</sub> diterima.

**4.2.7 Koefisien Determinasi (R2)**

**Tabel 4.16**

**Hasil analisis regresi linier berganda**

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,106 <sup>a</sup>	,011	-,004	1,238

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi (X3), Status Karyawan Kontrak (X1), Keamanan Kerja (X2)

b. Dependent Variable: *Turnover* (Y)

Sumber SPSS data diolah

Hasil analisis regresi linier berganda tersebut dapat terlihat dari adjusted R square sebesar -0,004 yang menunjukkan bahwa *Turnover*. dipengaruhi oleh 3 variabel yaitu Status Karyawan Kontrak, Keamanan Kerja, Komitmen Organisasi sebesar -4%, sisanya yaitu -104% dijelaskan oleh faktor lain diluar model

**5. PEMBAHASAN**

**Variabel Status Karyawan Kontrak**

**H<sub>1</sub> : Status Karyawan yang masih kontrak berpengaruh positive terhadap turn over karyawan.**

H<sub>0</sub> : Hasil Status Karyawan Kontrak(X1) diperoleh nilai t hitung sebesar 1,086 dengan nilai signifikansi 0,279. Dan diketahui nilai t tabel sebesar 2,34613. Karena nilai t hitung 1,086 lebih kecil dari t tabel 2,34613, dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka Status Karyawan Kontrak(X1) berpengaruh negative tidak signifikan. Dengan demikian H1 ditolak dan H<sub>0</sub> diterima.

**Variabel Keamanan Kerja**

**H<sub>2</sub> : Keamanan Kerja berpengaruh positive terhadap Turn over karyawan.**

H<sub>0</sub> : Hasil Keamanan Kerja(X2) diperoleh nilai t hitung sebesar -0,622 dengan nilai signifikansi 0,535. Dan diketahui nilai t tabel sebesar 2,34613. Karena nilai t hitung -0,622 lebih kecil dari t tabel 2,34613, dan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka Keamanan Kerja(X2) berpengaruh negative signifikan. Dengan demikian H2 ditolak dan H<sub>0</sub> diterima.

**Variabel Komitmen Organisasi**

**H<sub>3</sub> : Komitmen Organisasi berpengaruh negative terhadap Turn over karyawan**

H<sub>0</sub> : Komitmen Organisasi(X3) diperoleh nilai t hitung sebesar 0,789 dengan nilai signifikansi 0,431. Dan diketahui nilai t tabel sebesar 2,34613. Karena nilai t hitung 0,789 lebih kecil dari t tabel 2,34613, dan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka Komitmen Organisasi(X3) berpengaruh negative signifikan. Dengan demikian H3 ditolak dan H<sub>0</sub> diterima.

**H<sub>4</sub> : Status Karyawan kontrak, Keamanan kerja dan Komitmen Organisasi secara bersama – sama akan berpengaruh positive terhadap turnover karyawan.**

Ho : Maka dilihat dari tabel 4.14 nilai F hitung lebih kecil dari F tabel dan nilai probabilitas lebih besar daro 0,05 maka dapat disimpulkan Status Karyawan

Kontrak, Keamanan Kerja, dan Komitmen Organisasi Secara bersama sama tidak berpengaruh terhadap *Turnover*. Sehingga H4 ditolak dan H<sub>0</sub> diterima

## 6. KESIMPULAN DAN SARAN

### 6.1 Kesimpulan

1. Tidak ada pengaruh antara status karyawan yang masih kontrak dengan *turn over* karyawan. Karena nilai *t* hitung 1,086 lebih kecil dari *t* tabel 2,34613, dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Pernyataan H1 ditolak.
2. Keamanan kerja berpengaruh negative terhadap *turn over* karyawan. Karena nilai *t* hitung -0,622 lebih kecil dari *t* tabel 2,34613, dan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Pernyataan H2 ditolak
3. Adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap *turn over* karyawan. Karena nilai *t* hitung 0,789 lebih kecil dari *t* tabel 2,34613, dan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka Komitmen Organisasi (X3) berpengaruh negative signifikan. Dengan demikian H3 ditolak.
4. Status Karyawan kontrak, Keamanan kerja dan Komitmen Organisasi secara bersama – sama tidak berpengaruh terhadap *turnover* karyawan. Nilai *F* hitung lebih kecil dari *F* tabel dan nilai probabilitas lebih besar dari 0,05. Sehingga H4 ditolak.

### 6.2 Saran

1. Penelitian ini memiliki keterbatasan terutama dalam hal jumlah sampel yang menjadi sampel penelitian ini masih terbatas yakni hanya 194 orang. Untuk penelitian selanjutnya ditambahkan sampel supaya hasilnya lebih akurat.
2. Untuk penelitian selanjutnya ditambahkan variabel lain yang mempengaruhi misalnya Leadership, Lingkungan Kerja dan lain sebagainya.
3. PT. Indomarco Prismatama lebih meningkatkan lagi kegiatan dalam memotivasi karyawan, baik itu karyawan kontrak maupun karyawan tetap. Karena dari penelitian yang dilakukan bahwa status karyawan tidak menjadi faktor utama karyawan resign dari perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alfresia, Vidya Prisca. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Karyawan (Studi Pada PT. Kajima Indonesia)". *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
- Bayu, Nurman. 2009. "Perbedaan Motivasi Mengembangkan Karir Antara Karyawan Tetap Dengan Karyawan Kontrak". *Skripsi*. Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Bothma, F. C., dan G. Roodt. 2012. Work-Based Identity and Work Engagement as Potential Antecedents of Task Performance and Turnover Intention : Unravelling A Complex Relationship. *SA Journal of Industrial Psychology*, 38, pp: 1-17.
- Devi , Ni Luh Mita Sri dan Gede Adnyana Sudibia. 2015. "Analisis Pengaruh Job Insecurity, Dan Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan Kerja Dan Turnover Intention: (Studi Pada Karyawan Kontrak Di Bali Dynasty Resort)". *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 4, No. 4, 2015:1047-1066. ISSN : 2302-8912
- Dewi , Ni Luh Sintia dan I Wayan Suana. 2016. "Pengaruh Job Insecurity, Kepuasan Kerja Dan Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Kontrak". *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5, No. 5, 2016: 3000 – 3026. ISSN : 2302-8912
- Fidiyanto Dika, Moh Mukeri Warso, Azis Fathoni. 2018. "Analisis Pengaruh Citizenship Behavior Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Study Pada PT Hop Lun Indonesia Kab. Semarang)"
- Hamdiyah, Andi Tri Haryono dan Aziz Fathoni (2016). "Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Di Ada Swalayan Banyumanik Semarang". *Journal of Management* Vol.02 No.02 , Maret 2016
- <http://duniakerja.xyz/perbedaan-karyawan-tetapdan-tidak-tetap/>, diakses di akses 21 Januari 2019
- <http://ekonomi-sosiologi-geografi.blogspot.com/2015/10/pengertian-sumber-daya-manusia-dan.html>, diakses 21 Januari 2019
- <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/08/turnover-intentions-definisi-indikasi.html>, diakses di akses 21 Januari 2019
- <http://tugasavan.blogspot.com/2012/09/definisi-turnover.html>, diakses 21 Januari 2019
- <https://pengertiandefinisi.com/pengertian-karyawan-dan-jenis-jenis-karyawan-di-perusahaan/>, diakses di akses 21 Januari 2019
- <https://teorionline.wordpress.com/2010/02/04/komitmen-organisasi/>, diakses 21 Januari 2019
- Mallu, Satriawaty . 2015. "Sistem Pendukung Keputusan Penentuan Karyawan Kontrak Menjadi Karyawan Tetap Menggunakan Metode Topsis". *Jurnal Ilmiah Teknologi Informasi Terapan* Volume I, No 2, 30 April 2015. ISSN : 2407 – 3911
- Moehersono. 2012. "Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi". Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mujiati , Ni Wayan dan A. A. Sagung Kartika Dewi. 2016. "Faktor - Faktor Yang Menentukan Intensi Turnover Karyawan Dalam Organisasi". *Jurnal Ilmiah Forum Manajemen* Vol 14 No. 2 Tahun 2016
- Nurhikmah, Putri. 2017. "Analisis Perbandingan Kinerja Karyawan Tetap Dengan Karyawan outsourcing (Kontrak) (Studi Kasus Pada Plasa Telkom regional 7 Cabang Makassar)"
- Patimah, Siti. 2015. "Pengaruh Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (Min) Sekota Bandar Lampung". *Jurnal Ilmiah PEURADEUN* Vol. 3, No. 1, January 2015 , ISSN: 2338-8617
- Prihantoro, Agung. 2012. "Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja, Dan Komitmen". *Value Added*, Vol.8, No.2, Maret 2012 – Agustus 2012
- Purwanidjati, Sri Rahayu. 2011. "Penerapan Sistem Outsourcing Di Perusahaan Swasta Dalam Perspektif Perlindungan Hukum Hak-Hak Pekerja Kontrak". *Jurnal Wacana Hukum*
- Putra, Bayu Purnama, Djahmur Hamid dan Ika Ruhana. 2015. "Analisis Perbandingan Prestasi Kerja Karyawan Kontrak Dengan Karyawan Tetap (Studi pada Karyawan PT.

- Yanaprima Hastapersada, Tbk Cabang Sidoarjo*”. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 26 No. 1 September 2015
- Qustolani, Asep. 2017. “*Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Industri Rotan Sekecamatan Leuwimunding Majalengka)*”. Jurnal Ilmiah Manajemen & Akuntansi Volume 4, No 2 , 2017. ISSN : 2356-3923
- Rizqa Maulinda, Dahlan, M. Nur Rasyid. 2016. “*Perlindungan Hukum Bagi Pekerja Kontrak Waktu Tertentu Dalam Perjanjian Kerja Pada PT. Indotruck Utama*”. Kanun Jurnal Ilmu Hukum, Vol. 18, No. 3, (Desember, 2016), pp. 337-351.
- Saputra, Ngurah Agung Guruh. 2015. “*Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Aditya Beach Resort Lovina Singaraja Tahun 2014*”. Vol: 5 No: 1 Tahun: 2015
- Satwari, Titis, Mochammad Al Musadieg dan Tri Wulida Afrianty. 2016. “*Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention (Survei pada Karyawan Hotel Swiss - Belinn Malang)*”. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)| Vol. 40 No.2 November 2016
- Septiari, Ni Ketut dan I Komang Ardana. 2016. “*Pengaruh Job Insecurity Dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Pada Hotel Asana Agung Putra Bali*”. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 10, 2016: 6429-6456 ISSN: 2302-8912
- Sidanti, Heny. 2015. “*Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun*”. Jurnal JIBEKA Volume 9 Nomor 1 Februari 2015: 44 – 53
- Wahyuni, Ana Sri, Yulvi Zaika dan Ruslin Anwar. 2014. “*Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention (Keinginan Berpindah) Karyawan Pada Perusahaan Jasa Konstruksi*”. JURNAL REKAYASA SIPIL / Volume 8, No.2 – 2014 ISSN 1978 - 5658
- Soedarmadi, Nisa Novia Avien Christy, Dyah Handayani Dewi. 2017. “*Peran Keamanan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Indotirta Jaya Abadi Semarang - AGUARIA)*”. Jurnal Dinamika Sosial Budaya, Volume 19, Nomor 1, Juni 2017
- Wahyuningtyas, Safira dan Hamidah Nayati Utami. 2018. “*Analisis Perbedaan Kinerja Karyawan Outsourcing dan Karyawan Tetap (Studi Pada Karyawan Bank BRI Kantor Cabang Malang Kawi)*” Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 60 No.3 Juli 2018|