

## 2. TEORI PENUNJANG

### 2.1. Persepsi (*Perception*)

#### 2.1.1. Definisi Persepsi

Menurut Nord dalam Gibson (1985) persepsi adalah “proses pemberian arti (*cognitive*) terhadap lingkungan oleh seseorang. Karena setiap orang memberi arti kepada stimulus, maka individu yang berbeda akan “melihat” hal yang sama dengan cara yang berbeda-beda” (p.56).

Menurut Thoha (1997) “persepsi pada hakikatnya adalah proses kognitif yang dialami oleh setiap orang di dalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan, dan penciuman” (pp.141-142).

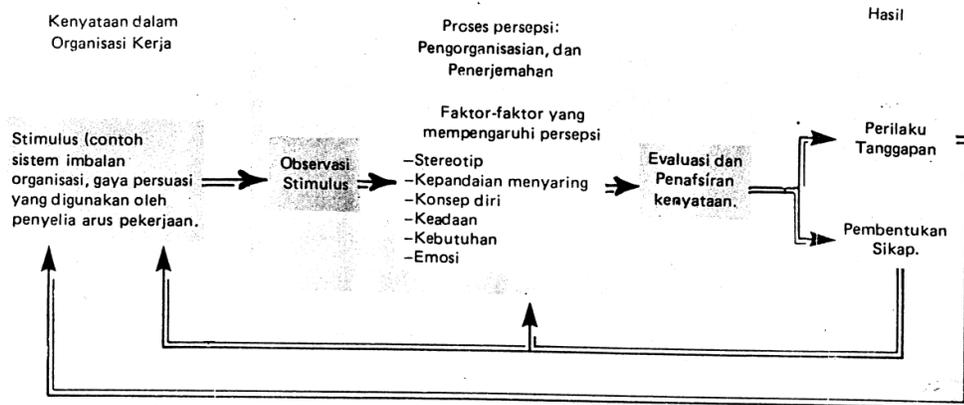
Menurut Robbins (1996) persepsi adalah suatu proses dengan mana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan panca indera yang diterima agar memberikan arti bagi lingkungannya.

Terbentuknya persepsi diawali dengan adanya informasi tentang lingkungan yang ditangkap dengan panca indera kemudian dengan melibatkan proses kognitif dan keadaan emosional seseorang akan memberikan tanggap atau tindakan atas objek tersebut. Persepsi adalah proses memberi makna pada sensasi sehingga manusia memperoleh pengetahuan yang baru.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa persepsi adalah proses individual yang berupa menerima, menilai informasi yang diterima melalui panca indera dan mengelola berdasarkan pengalaman pribadi.

## 2.1.2. Proses Terjadinya Persepsi

### Proses terjadinya Persepsi



Gambar 2.1 Proses Terjadinya Persepsi

Sumber: Gibson, Ivancevich, Donnely (1985, p.56)

Persepsi mencakup penerimaan stimulus, pengorganisasian stimulus, dan penerjemahan atau penafsiran stimulus yang telah diorganisasi dengan cara yang dapat mempengaruhi perilaku dan pembentukan sikap.

## 2.2. Pemberdayaan Karyawan (*Employee Empowerment*)

### 2.2.1. Definisi Pemberdayaan Karyawan

Menurut Stewart (1994) pemberdayaan karyawan berarti memampukan dan memberi kesempatan kepada karyawan untuk merencanakan, melaksanakan rencana, dan mengendalikan rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya atau tanggung jawab kelompoknya.

Luthans (1998) mendefinisikan pemberdayaan sebagai wewenang dalam membuat keputusan dalam sebuah area pekerjaan tanpa membutuhkan persetujuan dari orang lain.

Konteks mengenai pemberdayaan sangat luas karena itu dalam konteks bisnis Spreitzer (1997) membedakan pemberdayaan jadi dua perspektif umum yaitu: *relational perspective (organizational empowerment)* dan *psychological perspective (psychological empowerment)*. *Relational empowerment* meyakini bahwa pemberdayaan tercipta ketika tingkatan yang lebih tinggi dalam hirarki

perusahaan membagi kekuasaannya kepada tingkatan yang lebih rendah. *Psychological perspective* fokus pada persepsi pemberdayaan yang dimiliki karyawan. *Psychological empowerment* merupakan variabel yang merefleksikan atau mencerminkan tingkatan pemberdayaan yang dirasakan karyawan.

Hal ini didukung juga oleh Conger dan Kanungo (1988) bahwa pemberdayaan dibedakan menjadi dua yaitu: *relational (organizational empowerment)* yang merupakan sebuah proses untuk berbagi kekuasaan, dan *motivational* yang sekarang ini lebih dikenal sebagai *psychological empowerment*.

Linden dan Arad dalam Seibert *et al.*, 2004 membedakan pemberdayaan menjadi dua perspektif yaitu makro dan mikro. Perspektif makro berhubungan dengan struktur organisasi dan kebijakan organisasi. Sedangkan perspektif mikro berhubungan dengan reaksi psikologis yang dimiliki karyawan terhadap struktur dan kebijakan organisasi.

### **2.2.2. Psychological Empowerment**

Thomas dan Velthouse (1990) membagi *psychological empowerment* menjadi empat faktor yaitu:

1. *Meaningfulness*: nilai dari sebuah *goal* atau tujuan pekerjaan yang dicapai oleh seorang individu sehubungan dengan idealisme atau standar individu tersebut (Thomas & Velthouse, 1990). Spreitzer (1997) menambahkan bahwa *meaningfulness* akan tercipta ketika karyawan merasakan bahwa pekerjaannya berarti dan penting baginya. Pekerjaan dirasakan berarti oleh karyawan ketika *goal* atau tujuan dari aktivitas pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan sistem nilai ideal atau standar orang tersebut.
2. *Competence*: keyakinan yang dimiliki karyawan terhadap kemampuannya (*capability*) untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai atau berdasarkan *skill* yang dimilikinya (Thomas & Velthouse, 1990). Menurut Conger & Kanungo (1998), tanpa rasa percaya diri terhadap kemampuan diri sendiri, karyawan akan merasa tidak mampu dan kurang diberdayakan.
3. *Self-determination*: mengacu pada persepsi karyawan terhadap otonomi yang dimilikinya dalam memprakarsai dan mengatur tindakannya dalam pekerjaan. Jika karyawan berkeyakinan bahwa karyawan hanya mengikuti perintah yang

diberikan dari orang yang tingkat hirarkinya lebih tinggi dalam suatu perusahaan maka mereka akan merasa tidak diberdayakan (*not feel empowered*). *Self-determination* melibatkan tanggung jawab perorangan karyawan terhadap tindakan yang telah diambil.

4. *Impact*: seberapa besar pengaruh hasil pekerjaan yang dilakukan seorang karyawan di dalam sebuah lingkungan kerja. Karyawan akan merasa diberdayakan ketika individu memiliki keyakinan bahwa pekerjaan atau tindakan yang individu lakukan mempengaruhi dan berdampak pada sistem perusahaan.

### **2.2.3. Organizational Empowerment**

Matthews *et al.* (2003) membagi *organizational empowerment* dalam beberapa faktor:

1. *Dynamic Structural Framework*: tercipta ketika sebuah perusahaan menyediakan sebuah pedoman (*guidelines*) yang dapat dimodifikasi untuk membantu karyawan. DSF ini memfasilitasi dan sangat membantu karyawan dalam membuat keputusan didalam lingkungan kerja yang sedang berkembang. Quinn dan Spreitzer (1997) menambahkan bahwa di dalam DSF penting bagi karyawan untuk mengerti visi dan *goal* dari sebuah perusahaan agar program pemberdayaan dapat berjalan secara efektif. Karyawan juga harus merasa memiliki pengaruh dan terlibat didalam pembentukan visi dan misi perusahaan serta memodifikasi pedoman dalam pembuatan keputusan (*decision making guidelines*). DSF ini memberikan kesempatan kepada sebuah perusahaan untuk mendapatkan input dari karyawan agar perusahaan menjadi lebih fleksibel terhadap perkembangan lingkungan bisnis.
2. *Control of Workplace Decisions*: tercipta ketika karyawan mendapatkan kesempatan untuk memberikan masukan didalam seluruh aspek karir profesional karyawan. Menurut Wilkinson (1998) agar tercipta persepsi pemberdayaan, individual dan tim harus mempunyai kontrol terhadap bermacam-macam tanggung jawab yang dimiliki misalnya: penjadwalan kerja (*scheduling*), memperkerjakan pegawai baru, pengembangan karyawan, dan seterusnya.

3. *Fluidity in Information Sharing*: tercipta ketika informasi yang menyangkut perusahaan dapat diakses oleh semua individu didalam perusahaan. Dalam konteks ini informasi yang dapat diakses adalah informasi yang berkaitan dengan *functioning* perusahaan. Tidak semua informasi yang berkaitan dengan karyawan dapat diberikan, misalnya *personnel records* atau laporan evaluasi karyawan oleh manager. Karyawan harus merasa bahwa perusahaan mempunyai metode komunikasi yang *multidirectional* dan efisien untuk berbagi informasi-informasi penting diantara semua *level* di perusahaan. Wilkinson (1998) menyatakan bahwa karyawan tidak hanya dibatasi dengan kemampuan untuk saling berbagi informasi yang berkaitan dengan pekerjaan, tetapi juga harus mampu untuk mengekspresikan ide-ide dan keluhan-keluhan para karyawan.

#### **2.2.4. Manfaat Pemberdayaan Karyawan**

Menurut Stewart (1998) manfaat-manfaat pemberdayaan karyawan:

1. Bagi Individu
  - a. Memiliki kesempatan untuk meningkatkan kecakapan-kecakapan dalam bekerja. Kecakapan-kecakapan yang dimaksud adalah kecakapan dalam hal merencanakan, menngkomunikasikan, mengkoordinasi, memotivasi, mengendalikan, mengarahkan dan memimpin. Seorang karyawan yang memiliki kecakapan yang luas memungkinkan karyawan tersebut secara fleksibel menanggapi kebutuhan atasan yang bermacam-macam. Staf yang memiliki kecakapan dan pengalaman yang terbatas akan amat terhambat di pasaran kerja.
  - b. Memberi rasa berprestasi yang lebih besar pada karyawan, dimana nantinya karyawan akan memberikan makna tugas yang lebih tinggi dan kesadaran bahwa pekerjaan yang karyawan lakukan adalah penting dan berarti sehingga akan berdampak pada keberhasilan organisasi. Hal ini akan memberikan dampak nyata yang dapat meningkatkan semangat kerja dan motivasi secara berarti dan rasa itu bahkan dapat membantu mengurangi stress kerja.
  - c. Kekurangan pengendalian atas pekerjaan merupakan faktor penting penyebab stress. Pemberdayaan dapat memperbesar kendali dalam

membuat keputusan sendiri mengenai apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya, sehingga dapat menekan tingkat stress dalam pekerjaan.

## 2. Bagi Organisasi

- a. Organisasi akan menjadi lebih efektif dengan meniadakan halangan dan hambatan kerja yang diakibatkan oleh pengendalian ketat akibat pendekatan manajemen tradisional dimana dalam manajemen tradisional terdapat tekanan yang terlalu besar pada peraturan dan perintah yang otoriter yang dapat menyebabkan karyawan menjadi tertekan dalam pekerjaannya.
- b. Menjadi manajemen yang fleksibel dengan memberdayakan para stafnya untuk mengambil keputusan secara cepat, tepat dan lebih fokus ke depan, dan berusaha mengantisipasi tuntutan-tuntutan di masa depan yang ada sekarang ini. Dimana pengambilan keputusan secara cepat dan tepat ini sangat dibutuhkan di dalam dunia pekerjaan yang terus mengalami perubahan seperti saat ini.

### **2.2.5. Karakteristik Keberhasilan Pemberdayaan Karyawan**

Menurut Rampersad (2005) karakteristik yang menunjukkan keberhasilan pemberdayaan karyawan:

1. Karyawan merasa bertanggung jawab terhadap pekerjaan mereka
2. Kemauan untuk terus belajar dan berbagi pengetahuan dengan karyawan lain.
3. Standar kinerja sekurang-kurangnya dapat dipertahankan, dan mungkin malah meningkat.
4. Kesalahan-kesalahan dan keluhan-keluhan menurun.
5. Absensi *staf* berkurang.
6. Keluar masuknya staf lebih rendah.
7. *Staf* semakin dapat dan bersedia menerima kritik yang membangun dari manajemen.
8. Para manajemen semakin dapat dan bersedia menerima kritik yang membangun dari *staf*.
9. Hubungan *staf*/manajemen lebih hangat dan terbuka.

## **2.3. Perputaran Karyawan (*Turnover*)**

### **2.3.1. Definisi Perputaran Karyawan**

Menurut Mello (2002) *turnover* karyawan adalah “karyawan yang meninggalkan organisasi atas permintaan organisasi (*involuntary turnover*) itu sendiri atau karyawan yang meninggalkan pekerjaannya atas inisiatif sendiri (*voluntary turnover*)” (p.377). Hal ini dapat mengganggu dalam operasional, dinamika kerjasama, dan prestasi departemen. Flippo (1987) menyatakan definisi perputaran kerja sebagai pergerakan masuk dan keluarnya karyawan dalam suatu organisasi, serupa dengan pernyataan Guelck (1982) mendefinisikan perputaran karyawan sebagai hasil dari keluarnya karyawan-karyawan dan masuknya karyawan-karyawan lain dalam suatu organisasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa perputaran karyawan adalah pergerakan keluar masuknya karyawan dalam suatu organisasi. Sedangkan standar tingkat perputaran karyawan yang bisa ditolerir sangat bergantung dari sudut pandang tiap-tiap pribadi dan komunitas tertentu. Namun mengingat kerugian dalam hal biaya dan waktu yang ditimbulkan untuk merekrut seorang karyawan hingga mendapatkan tenaga kerja siap pakai, maka Roseman (1981) dalam bukunya *Managing Turnover* menyatakan bahwa jika *annual turnover* di dalam suatu perusahaan melebihi angka 10 %, maka *turnover* di dalam perusahaan tersebut dapat dikategorikan tinggi.

### **2.3.2. Jenis-jenis Perputaran Karyawan**

Menurut Lee-Ross (1999) perputaran karyawan dibagi menjadi perputaran karyawan yang sukarela dan tidak sukarela, fungsional dan tidak fungsional, serta bisa dihindari dan tidak bisa dihindari.

#### **1. Sukarela dan Tidak sukarela**

Perputaran karyawan sukarela adalah perputaran karyawan yang terjadi atas kemauan karyawan sendiri. Perputaran karyawan sukarela memungkinkan perusahaan untuk mencari karyawan dengan kinerja yang lebih baik daripada karyawan yang berhenti, dengan kemungkinan gaji yang lebih rendah. Sedangkan perputaran karyawan tidak sukarela adalah perputaran karyawan

yang terjadi bukan atas kemauan sendiri (diberhentikan oleh perusahaan), (Mello, 2002).

## 2. Fungsional dan Disfungsional

Perputaran karyawan fungsional terjadi bila karyawan dengan performa yang tidak memenuhi harapan perusahaan keluar, sedangkan perputaran karyawan disfungsional terjadi bila karyawan dengan performa yang memenuhi harapan perusahaan keluar. Perputaran karyawan fungsional atau disfungsional tergantung pada 2 faktor, yaitu tingkat kinerja karyawan secara individual dan tingkat kesulitan perusahaan untuk mengganti kekosongan posisi karyawan yang berhenti (Mello, 2002).

## 3. Bisa Dihindari dan Tidak Bisa Dihindari

Perputaran Karyawan yang tidak bisa dihindari terjadi ketika karyawan keluar karena alasan-alasan yang berhubungan dengan pekerjaan, misalnya masalah gaji, kondisi kerja, atau masalah dengan atasan dan sebagainya, sedangkan perputaran karyawan yang bisa dihindari terjadi ketika karyawan keluar karena alasan-alasan yang tidak berhubungan dengan pekerjaan, misalnya seseorang harus pindah keluar kota karena mengikuti suami (Lee-Ross, 1999).

Perputaran karyawan sukarela dan tidak sukarela dapat dikendalikan secara strategis agar memungkinkan perusahaan untuk memaksimalkan manfaat yang diperoleh dari perputaran karyawan dan meminimalkan biaya yang disebabkan oleh proses perputaran karyawan. Martin dan Bartol mengembangkan sebuah alat yang memungkinkan perusahaan untuk mengendalikan tingkat perputaran karyawan secara strategis yang disebut *Performance-Replaceability Strategy Matrix*. Semakin disfungsional perputaran karyawan, maka semakin besar juga perhatian yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk mempertahankan karyawan. (Mello, 2002).

		REPLACEABILITY	
		Difficult	Easy
PERFORMANCE	High	High performers—difficult to replace Highly Dysfunctional Turnover Retain/invest in employee: develop backups	High performers—easy to replace Dysfunctional Turnover Retain/invest in employee
	Average	Average performers—difficult to replace Dysfunctional Turnover Retain/provide performance incentives: develop backup	Average performers—easy to replace Dysfunctional Turnover if Replacement Costs Are High Retain/provide performance incentives
	Low	Poor performers—difficult to replace Short-Term Dysfunctional/Long-Term Functional Turnover Improve performance or terminate: develop backup	Poor performers—easy to replace Functional Turnover Improve performance or terminate

Adapted from Martin, David C. and Bartol, Kathryn M. "Managing Turnover Strategically," *Personnel Administrator*, Volume 30, #11, November 1985, p. 63.

Gambar 2.2 *The Performance Replaceability Strategy Matrix*

Sumber: Mello, Jeffrey A., (2002, p.378)

### 2.3.3. Cara Menghitung Perputaran Karyawan

Di bawah ini perhitungan perputaran karyawan menurut Nankervis, Compton, & Mc Carthy (1993) :

$$\frac{X}{Y} \times 100\% \quad (2.1)$$

X= Jumlah karyawan yang keluar pada jangka waktu tertentu

Y= Jumlah rata-rata karyawan pada jangka waktu tertentu

## 2.4. Turnover Intention

### 2.4.1. Definisi Turnover Intention

Menurut Harninda (1999) bahwa *turnover intention* pada dasarnya adalah "sama dengan keinginan berpindah karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya" (p.27). Pendapat tersebut menunjukkan bahwa *turnover intention* adalah keinginan untuk berpindah, belum sampai pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat ke tempat kerja lainnya.

Menurut Harnoto (2002) menyatakan bahwa *turnover intention* adalah “kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik” (p.2). Pendapat yang telah diungkapkan sebelumnya, bahwa *turnover intention* pada dasarnya adalah keinginan untuk meninggalkan atau keluar dari perusahaan.

Menurut Amali (2001) menyatakan bahwa intensi keluar merupakan ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang dapat memicu keinginan seseorang untuk keluar mencari pekerjaan yang baru. Tingkat keluar masuknya tenaga kerja yang tinggi selain dapat mengganggu kelangsungan kerja juga dapat mengganggu kelangsungan proses produksi, menurut Purwito (1980), bila tingkat intensi keluar karyawan mencapai 2% keatas bisa dikategorikan tinggi, maka memerlukan penanganan yang serius dari perusahaan, sebab bila dibiarkan terus berlangsung, berakibat bukan hanya produksi saja terlebih lagi terhadap mental karyawan yang masih bertahan pada perusahaan.

#### **2.4.2. Komponen-Komponen *Turnover Intention***

Menurut Lillie Lum *et. al.* (1998) menyatakan bahwa intensi keluar merupakan variabel yang paling berhubungan dan lebih banyak menjelaskan perilaku *turnover*. Dimana keinginan untuk keluar dapat diukur dengan 3 komponen berikut ini:

1. Keinginan untuk mencari pekerjaan baru di bidang yang sama di perusahaan lain.

Melihat adanya perusahaan lain yang dirasa mampu memberikan keuntungan lebih banyak dibandingkan tempat dia bekerja saat ini, dapat menjadi alasan utama bagi individu untuk memicu keinginannya keluar dari perusahaan. Namun hal itu akan terbatas di saat dia hanya akan menerima jika sesuai dengan keahliannya saat ini.

2. Keinginan untuk mencari pekerjaan baru di bidang yang berbeda di perusahaan lain.

Seorang individu yang merasa selama ini kurang mengalami kemajuan pada pekerjaan akan mencoba untuk beralih pada bidang yang berbeda. Tanpa

harus mempelajari keahlian baru, individu tersebut mencari pekerjaan di bidang yang baru dengan keahlian sama dengan yang dia miliki saat ini.

3. Keinginan untuk mencari profesi baru.

Dengan memiliki keahlian yang cukup banyak, maka akan mudah bagi seseorang untuk timbul keinginan mencari pekerjaan baru yang sebelumnya tidak pernah dia kerjakan.

Hom dan Griffeth (1991) mengemukakan bahwa intensi keluar karyawan dapat diukur dengan mengembangkan pertanyaan sebagai berikut (dalam Panggabean, 2004, p.141):

1. Adanya pemikiran untuk meninggalkan pekerjaan.
2. Karyawan telah mengevaluasi kerugian yang diakibatkan jika keluar dari pekerjaan.
3. Karyawan memiliki keinginan untuk keluar.
4. Karyawan memiliki kemungkinan untuk pindah pekerjaan pada waktu yang akan datang.

## 2.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang pernah dilakukan dan berhubungan dengan masalah yang diteliti adalah *The Relationship Between Empowerment And Turnover Intentions In A Structured Environment: An Assessment of The Navy's Medical Service Corps*, yang disusun oleh Sanderson (2003). Penelitian terdahulu dilakukan pada perusahaan yang menyediakan pelayanan medis bagi angkatan laut di Amerika. Perusahaan ini mengalami kesulitan dalam mempertahankan karyawan yang berada pada tingkatan *Mid-Level Manager* yaitu setara dengan letnan muda hingga pangkat letnan senior, kebanyakan dari mereka mengekspresikan keinginan mereka untuk keluar dari perusahaan setelah 3 tahun bekerja.

Studi oleh *Defense Manpower Data Center* pada tahun 1999 mengindikasikan bahwa masalah keuangan dan kehidupan yang jauh dari keluarga merupakan faktor yang menentukan keinginan karyawan untuk keluar. Masalah ini sudah ditangani dengan menaikkan gaji karyawan dan memberikan subsidi bagi keluarga karyawan yang pendapatannya tidak dapat dipenuhi seperti

orang sipil. Untuk masalah kehidupan yang jauh dari keluarga, perusahaan juga sudah berusaha meminimalisasi dengan mengakomodasi seluruh kebutuhan yang dibutuhkan karyawan. Walaupun demikian keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan tetap terus terjadi. Hal ini mengindikasikan bahwa gaji yang rendah dan kehidupan yang jauh dari keluarga bukan menjadi masalah utama terjadinya *turnover*. Perusahaan ini mungkin mengabaikan masalah utama mengapa karyawan memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan. Studi saat ini menunjukkan bahwa pemberdayaan merupakan sebuah konsep baru dalam kepemimpinan dengan menggunakan atau memanfaatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan untuk mencapai *goal* organisasi serta menciptakan sebuah atmosfer dimana karyawan akan mempertimbangkan untuk tetap tinggal dan bekerja dalam perusahaan.

Penelitian ini menggunakan teori dari Eby (1999) pemberdayaan karyawan, partisipasi, dan hubungan antar manusia merupakan pendekatan yang dapat membantu mencegah terjadinya *turnover intention*. Hubungan antara pemberdayaan karyawan dan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan memberikan perspektif yang berbeda mengenai perilaku karyawan di tempat kerja, termasuk kemungkinan karyawan untuk keluar dari organisasi. Pemberdayaan telah diakui sebagai salah satu pendekatan dalam mengurangi *turnover intention* dan *turnover*. (Godin, 2000).

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *mid-level managers*. Penelitian ini melibatkan 118 *mid-level managers* dari *Medical Service Corps*, dimana 107 responden menggunakan metode *telephone survey* dan 11 responden berpartisipasi dalam wawancara langsung.

Dari penelitian ini diketahui bahwa sebanyak 48,9% responden setuju atau sangat setuju bahwa pimpinan senior tidak memanfaatkan kemampuan yang dimiliki responden. Responden yang menyatakan tidak merasa diberdayakan sebanyak 61,6% dan responden yang memiliki wewenang dalam membuat keputusan hanya sebanyak 47,7% di dalam pekerjaan mewakili mayoritas jawaban dari responden. Sebagai hasilnya, lebih dari 53% responden menyimpulkan bahwa responden akan berencana untuk meninggalkan angkatan

laut dan *Medical Service Corps* sesegera mungkin setelah menyelesaikan pelatihan-pelatihan yang penting.

Untuk menguji hipotesis bahwa *mid-level managers* akan meneruskan karir di angkatan laut ketika *mid-level managers* merasa diberdayakan dalam pekerjaannya digunakan analisis korelasi. Lebih dari 60% responden menyatakan bahwa responden merasa kurang diberdayakan di dalam pekerjaan. Lebih dari 55% mengatakan bahwa responden berencana untuk meninggalkan perusahaan. Analisis korelasi menunjukkan hubungan yang cukup kuat dan positif bahwa *mid-level managers* akan tetap berkarir di angkatan darat ketika *mid-level managers* merasa diberdayakan dengan nilai  $r$ -nya 0,399.

Studi ini menyimpulkan bahwa adanya hubungan antar pemberdayaan karyawan dan *turnover intention*. Jika karyawan tidak diberdayakan dalam sebuah proses kerja, maka karyawan kemungkinan besar akan meninggalkan perusahaan. Hickman (1998) menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan sesuai untuk sebuah organisasi yang didirikan dengan fleksibilitas, kualitas, dan *service* yang sangat penting di dalam era kompetisi global seperti saat ini.

## **2.6. Hubungan Persepsi Pemberdayaan Karyawan dan *Turnover Intention***

Masalah *turnover* karyawan merupakan masalah yang tidak dapat dihindari dan sering terjadi di dalam sebuah perusahaan. Walaupun dengan terjadinya *turnover* karyawan perusahaan mungkin bisa mendapatkan karyawan-karyawan baru dengan kinerja yang lebih baik. Tetapi bila *turnover* karyawan terlalu sering terjadi dan menyebabkan tingkat persentasenya tinggi, maka bisa jadi perusahaan tersebut sedang tidak sehat atau tidak terdapat kesepakatan antara perusahaan dan karyawan, sehingga karyawan memilih keluar dari perusahaan. Parasuraman (1989) dalam sebuah penelitiannya mengenai *turnover*, menyatakan bahwa *turnover intention* memiliki peranan yang penting dalam menjembatani hubungan antara sikap karyawan dan *turnover*. Lebih jauh lagi Parasuraman (1989) menegaskan bahwa *turnover intention* merupakan faktor yang menentukan *actual turnover* dari suatu perusahaan. Irvine dan Evans (1995) juga mengungkapkan bahwa *turnover intention* merupakan alat prediksi yang baik untuk menjelaskan *turnover*. Hal ini berkaitan dengan adanya keinginan karyawan

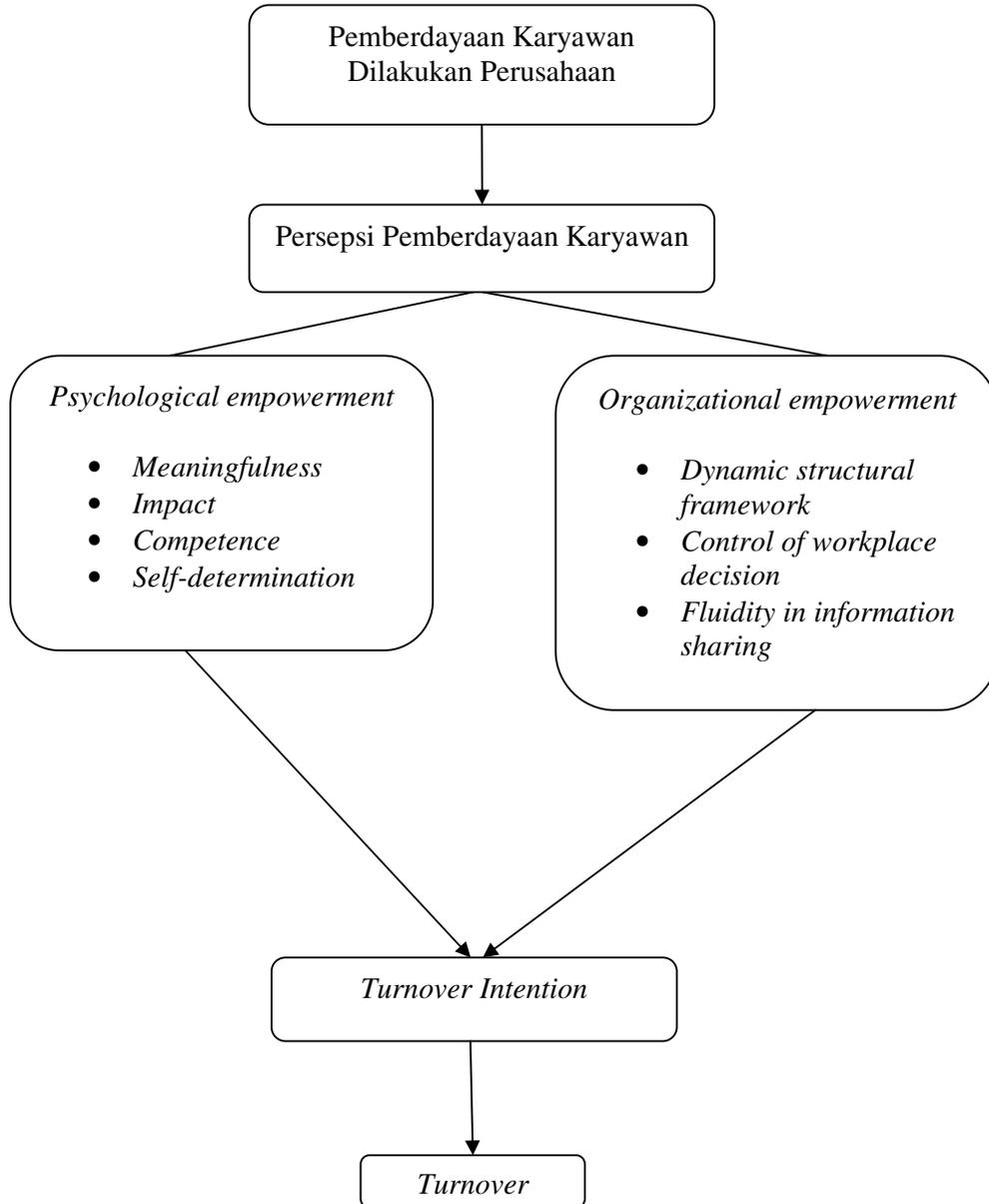
untuk tetap tinggal dan bekerja dalam perusahaan. Jika tidak ada lagi keinginan untuk tetap tinggal dan bekerja dalam perusahaan, maka hal ini akan diikuti dengan perilaku *turnover* karyawan. Beberapa penelitian dan pendapat berusaha mengungkapkan penyebab-penyebab terjadinya *turnover intention* karyawan dalam suatu perusahaan.

Penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Nedd (2006) yang mengacu pada Kanter's *theory of structural empowerment* yang menyatakan bahwa akses kepada struktur pemberdayaan yang berhubungan dengan tingkat kekuatan formal dan informal yang dimiliki tiap individu dalam perusahaan, merupakan sebuah kerangka yang bagus untuk menjelaskan konsep yang berhubungan dengan perilaku negatif di tempat kerja, misalnya keinginan keluar karyawan atau *employee turnover intention*, karena akses kepada struktur pemberdayaan tersebut berhubungan dengan perilaku dan sikap karyawan. Hal serupa juga didukung oleh Mishra dan Spreitzer (1998) yang mengungkapkan bahwa pemberdayaan karyawan akan meningkatkan perasaan berarti karyawan dalam melakukan pekerjaannya sehingga dapat memfasilitasi meningkatnya komitmen karyawan dan mengurangi keinginan karyawan untuk keluar. Hasil penelitian Sanderson (2003) dalam *The Relationship Between Empowerment And Turnover Intentions In A Structured Environment: An Assessment of The Navy's Medical Service Corps* menunjukkan adanya hubungan yang cukup kuat dan positif antara keinginan karyawan untuk tetap bekerja dan pemberdayaan karyawan. Jika karyawan diberdayakan maka karyawan akan memiliki keinginan untuk tetap tinggal dan bekerja pada perusahaan, dan hal ini akan mengurangi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Hubungan antara pemberdayaan karyawan dan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan memberikan perspektif yang berbeda mengenai perilaku karyawan di tempat kerja, termasuk kemungkinan karyawan untuk keluar dari organisasi. Pemberdayaan telah diakui sebagai salah satu pendekatan dalam mengurangi *turnover intention* dan *turnover*. (Godin, 2000).

Persepsi mencakup penerimaan stimulus, pengorganisasian stimulus, dan penerjemahan atau penafsiran stimulus yang telah diorganisasi dengan cara yang dapat mempengaruhi perilaku dan pembentukan sikap. Pemberdayaan karyawan

yang telah dilakukan oleh perusahaan akan menjadi stimulus bagi terbentuknya persepsi pemberdayaan karyawan. Persepsi pemberdayaan karyawan dilihat dari 2 perspektif yaitu: *psychological perspective (psychological empowerment)* dan *relational perspective (organizational empowerment)*. *Psychological empowerment* sendiri terdiri dari empat faktor yaitu *meaningfulness, competence, self-determination, dan impact*. Sedangkan *organizational empowerment* terdiri dari tiga faktor yaitu *dynamic structural framework, control of workplace, dan fluidity in information sharing*. Persepsi ini akan menghasilkan perilaku tanggapan dan pembentukan sikap dalam bentuk keinginan karyawan untuk tetap terus bekerja dalam perusahaan atau keluar dari perusahaan.

## 2.7. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran

Sumber: Adopsi Kazlauskaite, Buciuuniene, Turauskas (2006); Sanderson (2003); dan Nedd (2006)

Keterangan:

Pemberdayaan karyawan yang dilakukan perusahaan akan menjadi stimulus bagi terbentuknya persepsi pemberdayaan karyawan. Persepsi pemberdayaan karyawan dilihat dari 2 perspektif yaitu: *psychological perspective* (*psychological empowerment*) dan *relational perspective* (*organizational empowerment*). *Psychological empowerment* dibagi menjadi 4 faktor yaitu *meaningfulness*, *impact*, *competence* dan *self-determination*. Sedangkan *organizational empowerment* dibagi menjadi 3 faktor yaitu *control of workplace decision*, *dynamic structural framework*, dan *fluidity in information sharing*. Proses persepsi berupa pengorganisasian dan penerjemahan pemberdayaan karyawan yang merupakan stimulus, akan menghasilkan perilaku tanggapan dan pembentukan sikap dalam bentuk *turnover intention*. *Turnover intention* merupakan faktor yang menentukan *actual turnover* dari suatu perusahaan. Maka dari itu pemberdayaan karyawan diharapkan dapat menekan tingkat *turnover* karyawan yang sudah menjadi masalah klasik dan tidak dapat dihindari oleh perusahaan.

## 2.8. Hipotesis

Berdasarkan permasalahan yang diajukan dalam bab sebelumnya serta landasan teori yang ada maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

1. Diduga faktor-faktor persepsi pemberdayaan karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *employee turnover intention* di hotel X.
2. Diduga faktor-faktor persepsi pemberdayaan karyawan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *employee turnover intention* di hotel X.
3. Diduga faktor *meaningfulness* merupakan faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap *employee turnover intention* di hotel X.