

MEMPREDIKSIKAN TURNOVER PADA KARYAWAN PERUSAHAAN GARMEN:

Pengaruh Praktek Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kepercayaan Terhadap Organisasi

DYAH AYU PURI PALUPI
Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Surakarta

ABSTRACT

This study examined variables that predict employee turnover intentions. Influence of trust in the organization as a mediator variable in this relationship was also examined. Questionnaires completed by 380 employees of the company's operating divisions garment. Hierarchical regression analysis used to test this relationship. The results was supported the hypothesis, the result states that in order to enhance the trust of employees in the organization and to reduce turnover intentions, garment companies needs to maintain the continuity and development of training programs, conduct a formal and fair appraisal system, provide a clear and adequate career progression for employees. Suggestions and limitations for future research are also given.

Key words : Assessment of the performance, Training and Development, Career Advancement, Trust and turnover intention.

PENDAHULUAN

“Apa yang menyebabkan turnover karyawan?” jawaban atas pertanyaan ini berhubungan dengan individu yang berpikir tentang berhenti kerja, dan untuk manajer yang menghadapi kesulitan dalam mempertahankan karyawan, menghabiskan biaya yang banyak untuk pelatihan dan seleksi karyawan baru, penurunan produktivitas organisasi.

Turnover berhubungan secara langsung maupun tidak langsung dengan biaya, hal tersebut mempengaruhi moral, produktivitas, reputasi, dan kelangsungan hidup organisasi (Hinkin dan Tracey 2000). Dan turnover yang terlalu tinggi akan merugikan organisasi.

Prediksi dan pemahaman terhadap intensi turnover karyawan telah banyak diteliti dalam berbagai sudut pandang (Hom dan Griffeth 1995; Mobley 1982; Price dan Mueller 1981;1986). Penelitian intensi turnover sebelumnya memfokuskan pada variabel yang berhubungan dengan pekerjaan (misalnya konflik peran, ketidakjelasan peran, kelebihan peran, kondisi kerja, tugas pekerjaan dan kemandirian) dan variabel demografi/kependudukan (jenis kelamin,

umur, masa jabatan dan pendidikan) sebagai penentu yang mempengaruhi sikap dan intensi turnover (Kim 1999; Lum et al. 1998; Parnell dan Crandall 2003). Maka penelitian ini berusaha memperluas pengetahuan tentang intensi turnover karyawan dengan meneliti pengaruh sikap kognitif (kepercayaan terhadap organisasi) terhadap intensi turnover.

Dalam hubungan pertukaran sosial (*social exchange*), pusatnya adalah norma *reciprocate* (timbal balik), kehadiran praktek HRM yang mengisyaratkan perhatian terhadap perkembangan karyawan, dapat membuat karyawan melakukan tindakan balas jasa dengan meningkatkan kepercayaan mereka terhadap organisasi dan keinginan untuk tinggal dalam organisasi. Dua tujuan dari penelitian ini adalah 1) untuk meneliti pengaruh praktek pengembangan karyawan terhadap kepercayaan organisasi, dan 2) untuk meneliti apakah kepercayaan terhadap organisasi sebagai *variable* perantara hubungan antara persepsi terhadap praktek HRM dan intensi turnover.

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

Persepsi karyawan terhadap praktek pengembangan HRM akan secara langsung dan negatif mempengaruhi intensi turnover (Becker dan Gerhart 1996; Lam et al. 2002). Persepsi karyawan terhadap organisasi akan secara langsung dan positif mempengaruhi kepercayaan mereka terhadap organisasi. Hal tersebut senada dengan penelitian sebelumnya (Dirks dan Ferrin 2001; Mayer dan Davis 1999) yang menyatakan bahwa persepsi positif terhadap praktek HRM akan meningkatkan kepercayaan terhadap organisasi. Fishbein dan Ajzen (1975) memaparkan teori *Reasoned Action Theory* (Teori Perilaku Beralasan) menjelaskan bahwa sikap secara konsisten berhubungan dengan intensi tingkah laku, penelitian ini lebih lanjut menyatakan bahwa kepercayaan terhadap organisasi secara langsung dan negatif berhubungan dengan intensi turnover. Lebih lanjut, kerangka teoritik juga menghasilkan hipotesis bahwa kepercayaan terhadap organisasi sebagai variabel perantara antara hubungan persepsi terhadap praktek HRM dan intensi turnover. Hal tersebut sesuai dengan penelitian lain (Fishbein 1967; Newman 1974; Mathieu dan Zajac 1990) yang menyatakan bahwa sikap karyawan sebagai variabel perantara hubungan antara persepsi/ keyakinan dan intensi turnover.

Pengaruh Praktek HRM terhadap Intensi Turnover

Mobley (1982) mendefinisikan turnover sebagai penghentian keanggotaan dalam organisasi oleh seorang individu yang menerima kompensasi berupa uang dari organisasi. Intensi turnover menunjukkan seorang individu yang merasa kemungkinan untuk tinggal atau meninggalkan pekerjaan dalam organisasi (Cotton dan Turtle 1986, sedangkan actual turnover adalah perpindahan anggota organisasi melewati batas dari organisasi (Price 2001).

Dalam penelitian turnover,

pengukuran actual turnover sukarela sulit diperoleh, oleh karena itu intensi turnover digunakan oleh sebagian besar penelitian. Intensi sebagai anteseden utama telah diketahui sebagai anteseden langsung actual turnover (Griffeth et al. 2000; Hom dan Griffeth 1995). Meta analisis yang dilakukan oleh Stell dan Ovalle (1984) menyatakan bahwa intensi lebih memprediksikan turnover daripada sikap seperti kepuasan kerja atau komitmen organisasi.

Delery dan Doty (1996) mengkonseptualisasikan praktek HRM sebagai seperangkat kebijakan yang secara konsisten diinternalisasikan dan praktek yang dirancang dan diimplementasikan untuk menjamin bahwa human capital perusahaan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan bisnis. Meskipun kurang konsensus mengenai perangkat universal dari praktek HRM, dalam banyak kasus, Praktek tertentu, seperti preview pekerjaan sesungguhnya, program orientasi, sistem kompensasi, keamanan kerja, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan dan kemajuan karir, lebih sering diidentifikasi sebagai praktek HRM (Alen et al. 2003; Delery dan Doty 1996; Huselid 1995), Jackson dan Schular (2003) mengidentifikasi penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan dan kemajuan karir sebagai praktek HRM yang dilakukan oleh organisasi untuk mengembangkan pekerjaan dan karir karyawannya ditempat kerja.

Delery dan Doty (1996) dan Tsui e al. (1997) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai tingkatan dimana karyawan merasa bahwa perusahaan garmen menjalankan evaluasi penilaian kinerja yang formal dan system feedback untuk mengontrol karyawan dan pengembangannya.

Kanovsky dan Cropanzano (1991) menyatakan bahwa persepsi dari penilaian kinerja yang adil secara signifikan berhubungan dengan intensi turnover. Lam et al. (2002) meneliti karyawan perusahaan garmen baru dan menyatakan bahwa

komitmen dan intensi turnover secara signifikan berhubungan dengan pelatihan. Mereka menyatakan bahwa jika karyawan tidak memahami bagaimana menjalankan tugasnya secara efektif, level frustrasi akan meningkat dan oleh karenanya karyawan akan lebih sering meninggalkan perusahaan diawal kerjanya. Berdasarkan Delery dan Dotty (1996) dan Burke et al. (1998), penelitian tersebut mendefinisikan kemajuan karir sebagai tingkat dimana karyawan merasa perusahaan garmen menyediakan program perencanaan karir untuk membantu anggotanya untuk mencapai karir yang diinginkan. Brewer dan Nauenberg (2003) dan Chan et al. (2004) menyatakan bahwa kesempatan untuk kemajuan karir dan promosi yang kecil akan memprediksikan intensi turnover karyawan. Oleh karena itu dari diskusi diatas, Hipotesisnya adalah:

H₁: Praktek pengembangan karyawan (penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, kemajuan karir) akan secara negatif mempengaruhi intensi turnover karyawan.

Pengaruh Praktek HRM terhadap Kepercayaan pada Organisasi

Kepercayaan adalah keinginan dari sebuah pihak untuk dihargai oleh pihak lain dan melibatkan ketidakjelasan dan resiko (Mishra 1996; Mayer et al. 1995). Rousseau et al. (1998) mendefinisikan kepercayaan sebagai keadaan psikologis yang terdiri dari intensi untuk menerima penghargaan berdasarkan pengharapan positif dari intensi atau tingkah laku lainnya. Struktur dari kepercayaan dapat dibedakan berdasarkan apakah ini berakar dari rasionalitas (kepercayaan kognitif) atau emosi (kepercayaan afektif). Menurut Mc Allister (1995), kepercayaan kognitif direfleksikan dalam keyakinan atau pengharapan *trustee* adalah nyata, memiliki integritas dan dapat diramalkan, akan mengatakan yang sebenarnya dan akan bertingkah laku yang adil atau sopan. Sedangkan, kepercayaan afektif lebih berdasarkan konteks emosi seperti persahabatan, perhatian, atau keaslian

mengenai perhatiannya terhadap kesejahteraan dari pihak lain. Penelitian ini akan berfokus pada kondisi kognitif psikologis, seperti kepercayaan atau sikap dari *trustor* (karyawan) terhadap *trustee* (manajer puncak, pengawas organisasi) kepercayaan.

Persepsi karyawan terhadap praktik HRM berpengaruh terhadap pengembangan karyawan dan memiliki hubungan yang positif dengan kepercayaan organisasi (Mayer dan Davis 1999; Saks 1995; Whitener 2001). Karyawan yang merasa bahwa organisasi mereka peduli terhadap kesejahteraan mereka akan merasakan kepercayaan yang lebih besar terhadap manajemen puncak dan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi (Whitener 2001) dan cenderung tidak meninggalkan organisasi. (Allen et al. 2003). Berdasarkan teori pertukaran social dari Blau (1964) dan teori dari norma timbal balik dari Gouldner (1960), karyawan cenderung untuk bertukar dan membalas dengan sikap yang positif seperti kepercayaan yang lebih tinggi dan komitmen terhadap organisasi ketika pengharapan mereka dan kebutuhannya telah dipenuhi oleh organisasi. Oleh karena itu, persepsi karyawan terhadap praktek HRM akan secara langsung dan positif mempengaruhi kepercayaan terhadap organisasi.

H₂: Praktek HRM pengembangan karyawan (penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, kemajuan karir) akan secara positif berhubungan dengan kepercayaan terhadap organisasi.

Pengaruh Kepercayaan pada Organisasi terhadap Intensi Turnover

Schanaeke dan Dumler (2000), sebagai contoh menyatakan bahwa kepercayaan terhadap organisasi mempunyai hubungan yang negative dan signifikan dengan intensi turnover. Meta analisis yang dilakukan oleh Dirks dan Ferrin (2001) menunjukkan bahwa kepercayaan sebagai predictor yang signifikan dari intensi individu untuk berhenti. Penelitian terbaru yang dilakukan

oleh Connel et al. (2003) mengindikasikan bahwa intensi turnover karyawan secara signifikan berkurang ketika karyawan memiliki kepercayaan yang lebih terhadap manajemen puncaknya. Meta analisis Bijlma dan Koopman (2003) juga menyatakan bahwa hubungan yang penuh kepercayaan antara pekerja dengan karyawannya meningkatkan loyalitas dan menurunkan intensi turnover. Berdasarkan hal tersebut, hipotesis dibawah ini dipostulatkan :

H₃: kepercayaan terhadap organisasi akan secara negatif berhubungan dengan intensi turnover.

Kepercayaan terhadap Organisasi sebagai Variabel Perantara dari Praktek HRM dengan Intensi Turnover

Kepercayaan terhadap organisasi juga secara empiris dinyatakan sebagai variable perantara dari kepercayaan terhadap intensi untuk bertingkah laku atau hasilnya. Wong et al. (2002) menyakinkan bahwa kepercayaan terhadap supervisor secara signifikan sebagai perantara hubungan antara persepsi terhadap keadilan dan *organizational citizen behavior* (OCB). Pendapat tersebut sesuai dengan teori pertukaran social (Blau 1964) dan Gouldner (1960) teori tentang norma timbal balik. Menurut Robinson dan Rousseau (1994), kepercayaan merupakan esensi dari pertukaran social dan kepercayaan berkembang seiring dengan peningkatan penukaran. Dalam konteks ini, Praktek HRM mengirimkan signal yang kuat untuk karyawan mengenai kepercayaan organisasi mereka, dan jika organisasi gagal untuk memenuhi kontrak atau janji lainnya, karyawan merasa berhutang atau kewajiban satu sama lain akan berkurang (William 2003). Berdasarkan hal tersebut, hipotesis dibawah ini dipostulatkan :

H₄: kepercayaan terhadap organisasi sebagai variabel perantara antara praktek pengembangan karyawan (penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, dan kemajuan karir dengan turnover.

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Kuesioner yang berhubungan dengan sistem penilaian kinerja diukur dengan menggunakan pengukuran 8 item yang diadopsi dari Delery dan Doty (1996) dan Tsi et al. (1997). Item yang mengukur persepsi karyawan terhadap sistem penilaian kinerja formal yang diimplementasikan oleh perusahaan garmen mereka: persepsi karyawan terhadap system feedback, kriteria evaluasi dan metode penilaian yang digunakan oleh perusahaan garmen.

Persepsi karyawan terhadap program pelatihan formal dari perusahaan garmen diukur dengan menggunakan 6 item pengukuran yang diadopsi oleh Dellery dan Dotty (1996). Item-item tersebut menanyakan tentang persepsi responden terhadap ketersediaan dan adanya program pelatihan formal., keefektifan program pelatihan, kebijakan dari program pelatihan, dan kebutuhan program pelatihan.

Persepsi karyawan tentang kemajuan karir diukur dengan tujuh item pengukuran yang diadopsi dari Delery dan Doty (1996) dan Burke et al. (1998). Item meminta penilaian karyawan yang berhubungan dengan jalan karir, aspirasi karir, promosi internal, dan kriteria promosi yang disediakan oleh perusahaan garmen mereka. Tujuh item pengukuran diambil dari Mishra (1996) dan Mayer dan Davis (1999) digunakan untuk mengukur kepercayaan terhadap organisasi. Pertanyaan tersebut mengukur perasaan tentang kepercayaan terhadap manajemen puncak (yang direpresentasikan oleh organisasi) dalam hubungannya menjaga janji, keterbukaan, kompetensi, perlakuan yang adil, konsistensi, perhatian, dan kejujuran.

Intensi turnover diukur dengan menggunakan indeks yang terdiri dari 5 item yang diambil dari Horn dan Griffeth (1991) dan Wayne et al. (1997). Semua pengukuran terdiri dari 7 poin skala likert, yang berkisar dari 1= sangat tidak setuju sekali, hingga 7= sangat setuju sekali.

Dinyatakan juga bahwa umur, jenis kelamin, pendidikan dan masa jabatan organisasi yang mungkin berpengaruh terhadap intensi turnover dan kepercayaan organisasi seperti yang telah dijelaskan pada penjelasan sebelumnya. (Misalnya Bluedorn 1982; Ghiselli et al. 2001; Tepeci dan Bartlett 2002), variabel tersebut dikontrol dengan analisis statistik.

Populasi dan Sampel Penelitian

Partisipan dalam penelitian ini terdiri dari karyawan divisi operasional yang diambil dari 2 perusahaan garmen di Surakarta, Indonesia. Totalnya 420 kuesioner dibagikan kepada responden dengan bantuan dari manajer HRM, Responden diberi waktu dua minggu untuk menjawab kuesioner, 380 kuesioner yang dikembalikan kemudian dianalisis, yang merepresentasikan respon dari 60,5 %

Analisis Data

Komponen utama dari analisis faktor dilakukan untuk membuktikan validitas internal dari pengukuran. Selanjutnya statistik deskriptif seperti means, standar deviasi, reliabilitas dan interkorelasi diuji dengan menggunakan hirarki regresi berganda (Cohen dan Cohan 1975). Variabel kontrol dimasukkan dalam tahap pertama, diikuti dengan variabel modal. Untuk menguji mediasi, seperti prosedur yang dilakukan oleh Baron dan Kenny (1986) dan Kenny (2003)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Distribusi jenis kelamin dari responden, laki-laki sedikit lebih tinggi (57,1 %). Sebagian besar dari responden (61,1%) belum menikah. Dalam hubungannya dengan etnik, Melayu hampir 70% dari sample. Berdasarkan pendidikan 70% dari responden lulus SMK atau lebih rendah dari kualifikasi.

Analisis Faktor dari Variabel Penelitian

Komponen utama dari analisis factor dengan rotasi varimax digunakan untuk memvalidkan struktur dibawah praktek HRM. Hasil dari analisis varimax yang dirotasi dari Praktek HRM mengindikasikan adanya tiga signifikan factor. *Kaiser –Meyer–Olkin* (KMO) mengukur kecukupan sample dari item yaitu 0,90 yang mengindikasikan interkorelasi yang cukup, sementara *Bartlett Test of Sphericity* juga dihasilkan signifikan (*Chisquare* = 3789,25, $p < .05$)

Pengujian Hipotesis

Untuk menguji H1, praktek HRM diregresi dengan intensi turnover dan hasilnya model tidak signifikan dan tidak ada satupun variabel demografi yang memberikan kontribusi yang signifikan terhadap intensi turnover. Dari tiga praktek HRM hanya kemajuan karir yang memiliki hubungan yang signifikan negative dengan intensi turnover. Oleh sebab itu hipotesis 1 didukung sebagian.

Untuk menguji hipotesis 2, Praktek HRM diregresi dengan kepercayaan organisasi. Semua praktek pengembangan karyawan ditemukan memiliki hubungan yang signifikan positif dengan kepercayaan organisasi. Kemajuan karir ditemukan memiliki pengaruh positif terbesar terhadap kepercayaan organisasi, diikuti dengan pelatihan dan pengembangan dan penilaian kinerja. Oleh karena itu, hipotesis 2 diterima seluruhnya.

Untuk menguji pengaruh dari kepercayaan organisasi terhadap intensi turnover (hipotesis 3) dan pengaruh variable perantara dari kepercayaan organisasi terhadap hubungan praktek HRM dan intensi turnover (hipotesis 4) dilakukan dengan 4 langkah seperti yang dinyatakan oleh Baron dan Kenny (1986) dan Kenny (2003). Hasilnya, kepercayaan terhadap organisasi memiliki pengaruh yang signifikan negative terhadap intensi turnover (model 3), oleh karena itu , hipotesis 3 didukung seluruhnya. Dari tiga praktek HRM, hanya kemajuan karir yang

dapat sebagai mediasi. Pengaruh kemajuan karir terhadap intensi turnover menjadi tidak signifikan dengan adanya kepercayaan terhadap organisasi, oleh karena itu sebagai variable perantara. Dengan kata lain kemajuan karir secara langsung mempengaruhi intensi turnover melalui kepercayaan terhadap organisasi, oleh karena itu hipotesis 4 diterima sebagian.

Pembahasan

Hasil statistik yang diperoleh dalam penelitian menunjukkan persepsi karyawan terhadap praktek HRM, secara khusus berhubungan dengan kemajuan karir, pelatihan dan pengembangan dan penilaian kinerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepercayaan pada organisasi.

Dalam kemajuan karir, hasil penelitian menunjukkan bahwa jika karyawan perusahaan garmen merasakan prospek yang lebih baik terhadap promosi internal, kriteria promosi yang objektif, dan ketersediaan kemajuan karir dalam organisasinya, mereka cenderung merasakan kepercayaan terhadap organisasi yang lebih tinggi. Selain itu kepercayaan terhadap organisasi juga memiliki pengaruh yang signifikan dan negative terhadap intensi turnover.

Penelitian juga menyatakan pentingnya kepercayaan karyawan terhadap organisasi sebagai variable perantara antara persepsi terhadap praktek HRM dengan intensi turnover. Hasil penelitian menyatakan bahwa kepercayaan terhadap organisasi sebagai variable perantara antara hubungan antara intensi turnover kemajuan karir. Dinyatakan bahwa kemajuan karir memiliki pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap intensi turnover. Penelitian juga menghasilkan bahwa level kepercayaan organisasi yang lebih tinggi akan dialami hanya jika karyawan merasakan kemajuan karir dalam organisasi, dan hal tersebut akan membuat mereka berkurang keinginannya untuk meninggalkan organisasi.

Saat ini tingginya tingkat *turnover intentions* telah menjadi masalah serius bagi

banyak perusahaan. Oleh karena itu, *Turnover intentions* harus disikapi sebagai suatu fenomena dan perilaku manusia yang penting dalam kehidupan organisasi dari sudut pandang individu maupun sosial, mengingat bahwa tingkat keinginan berpindah karyawan tersebut akan mempunyai dampak yang cukup signifikan bagi perusahaan dan individu yang bersangkutan.

Variabel penelitian diatas dapat dipandang dari dua sudut pandang teori dibawah ini:

Teori Perilaku Beralasan (*Reasoned Actuon Theory*)

Menurut teori ini, terdapat dua faktor utama yang menentukan intensi berperilaku pada individu yaitu faktor personal atau faktor sikap dan faktor sosial atau faktor normatif. (Fishbein dan Ajzen, 1975, h. 301).

- a. Faktor sikap dapat diartikan sebagai sikap individu terhadap perilaku yang akan dilakukan. Sikap terhadap perilaku dipengaruhi oleh keyakinan individu bahwa melakukan perilaku tertentu akan membawa pada konsekuensi-konsekuensi tertentu dan penilaian individu terhadap konsekuensi-konsekuensi yang akan terjadi bagi individu (Fishbein dan Ajzen, 1975, h. 303). Sikap dalam penelitian tersebut adalah intensi untuk turnover.
- b. Faktor normatif yang menentukan intensi berperilaku adalah norma subjektif. Norma subjektif merupakan persepsi individu terhadap norma sosial untuk menampilkan atau tidak menampilkan perilaku tertentu (Fishbein dan Ajzen, 1975, h. 302).
- c. Teori *Reasoned Action Theory* (Teori Perilaku Beralasan) menjelaskan bahwa sikap secara konsisten berhubungan dengan intensi tingkah laku, penelitian ini lebih lanjut menyatakan bahwa kepercayaan terhadap organisasi secara langsung dan negative berhubungan dengan intensi turnover

Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)

Tokoh-tokoh yang mengembangkan teori pertukaran sosial antara lain adalah psikolog John Thibaut dan Harlod Kelley (1959), sosiolog George Homans (1961), Richard Emerson (1962), dan Peter Blau (1964). Karena lingkungan kita umumnya terdiri atas orang-orang lain, maka kita dan orang-orang lain tersebut dipandang mempunyai perilaku yang saling mempengaruhi. Dalam hubungan tersebut terdapat unsur imbalan (*reward*), pengorbanan (*cost*) dan keuntungan (*profit*).

Proposisi yang terkenal sehubungan dengan prinsip tersebut berbunyi " *seseorang dalam hubungan pertukaran dengan orang lain akan mengharapkan imbalan yang diterima oleh setiap pihak sebanding dengan pengorbanan yang telah dikeluarkannya - makin tinggi pengorbanan, makin tinggi imbalannya - dan keuntungan yang diterima oleh setiap pihak harus sebanding dengan investasinya - makin tinggi investasi, makin tinggi keuntungan*".

Hasil penelitian dari jurnal di atas menyatakan bahwa untuk mempertinggi kepercayaan karyawan terhadap organisasi dan untuk mengurangi intensi turnover, perusahaan garmen perlu untuk menjaga kesinambungan program pelatihan dan pengembangan, menyelenggarakan sistem penilaian yang formal dan adil dan menyediakan kemajuan karir yang jelas dan cukup kepada karyawannya. Hasil penelitian juga menyatakan pentingnya menjaga kesinambungan program pengembangan karyawan oleh HRM (pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja dan kemajuan karir) karena Persepsi karyawan terhadap praktek pengembangan HRM berhubungan secara negative dengan intensi turnover

Program Pelatihan dan Pengembangan

Hasil survei baru yang dilakukan dilakukan oleh lembaga Ernst & Young di Inggris dalam Hemdi dan Nasurdin (2006), atas lulusan baru yang akan memasuki pasar kerja: Pelatihan dan pengembangan ternyata merupakan benefit yang dianggap

lebih penting dibandingkan dengan gaji. Hampir 44% dari 1000 lebih responden menempatkan kesempatan-kesempatan pelatihan di peringkat tertinggi, sementara 18% lainnya memilih gaji dan berbagai bentuk benefit uang sebagai *concern* utama mereka.

Perusahaan yang memberikan pelatihan dan pengembangan yang berkesinambungan maka dapat meningkatkan produktivitas perusahaan. Kita bisa melihat hubungannya dari dua sisi, yaitu:

- a. Hubungan antara Pelatihan & Pengembangan dengan Tingkat motivasi karyawan dan lalu pada akhirnya dengan kinerja karyawan.
- b. Hubungan antara Pelatihan & Pengembangan dengan Tingkat Kompetensi/Kapabilitas karyawan dan lalu pada akhirnya dengan kinerja karyawan.

Penilaian Kinerja

Karyawan akan meningkat kepercayaannya terhadap organisasi dan menurun keinginannya untuk meninggalkan organisasi jika perusahaan dapat menerapkan sistem penilaian kinerja yang formal, objektif dan adil. Bentuk bias penilai meliputi hal – hal berikut.

- a. Halo Effect.
- b. Kesalahan Kecenderungan Penilaian Berlebihan
- c. Bias Kemurahan dan Ketegasan Hati
- d. Bias Lintas Budaya
- e. Prasangka Personal (*Contrast Effect*)

Kemajuan karir

Dalam kemajuan karir, hasil penelitian menunjukkan bahwa jika karyawan perusahaan garmen merasakan prospek yang lebih baik terhadap promosi internal, kriteria promosi yang objektif, dan ketersediaan kemajuan karir dalam organisasinya, mereka cenderung merasakan kepercayaan terhadap organisasi yang lebih tinggi. Ketika karyawan merasakan keadilan dalam organisasinya mereka akan loyal dan memiliki komitmen,

menghasilkan intensi turnover yang lebih rendah.

Penelitian juga menghasilkan bahwa level kepercayaan organisasi yang lebih tinggi akan dialami hanya jika karyawan merasakan kemajuan karir dalam organisasi, dan hal tersebut akan membuat mereka berkurang keinginannya untuk meninggalkan organisasi.

PENUTUP

Kesimpulan

Hasil dari penelitian ini juga dapat digunakan secara praktis oleh perusahaan garmen. Disebutkan bahwa karyawan lebih memiliki kepercayaan terhadap organisasi ketika mereka merasakan bahwa praktek pengembangan karyawan di organisasi peduli terhadap pekerjaan atau pengembangan karir mereka, mengembangkan praktek HRM yang mendukung untuk pengembangan karyawan akan sangat menguntungkan. Ketersediaan dan perluasan dari program pelatihan dan pengembangan akan membuat karyawan merasa bahwa mereka dinilai, didukung dan dipedulikan oleh organisasi. Sebagai tambahan, perusahaan garmen perlu untuk melatih manajernya agar dapat secara akurat menilai kinerja bawahannya. Hal tersebut karena kegiatan penilaian kinerja yang efektif mendorong karyawan merasakan keadilan dan konsistensi, sehingga dapat meningkatkan kepercayaan mereka terhadap organisasi

Keterbatasan Penelitian

1. Praktek HRM yang diteliti dalam penelitian ini terbatas hanya pada praktek HRM yang berhubungan dengan perkembangan karyawan. Praktek HRM lain berhubungan dengan kesejahteraan karyawan seperti program orientasi, sistem, kompensasi, kesehatan dan keselamatan, dan hubungan karyawan yang mungkin berperan membentuk sikap karyawan tidak diteliti.
2. Kepercayaan merupakan dasar dari teori pertukaran sosial, dan hubungan timbal balik, tingkat kepercayaan terhadap organisasi mempengaruhi penilaian karyawan terhadap praktek HRM.

DAFTAR PUSTAKA

- A.M. Nasurdin, 2007, Procedural justice, perceived organizational support, organizational commitment, and organizational citizenship behavior among employees., *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Volume 7, Issue 1.
- A. C. Bluedorn, 1982, A Unified Model of Turnover From Organizations., *Human Relation*, Februari.
- A. K. Mishra, 1996, Organizational Responses to Crisis: The Centrality Of Trust, *Human Relation*.
- A. M. Nasurdin, T. Ramayah, 2003, The Linkage Between Procedural Justice, Perceived Organizational Support, and Extra-Role Citizenship Behavior., *The Fifth Asian Academy of Management Conference Proceedings* 1: 220-228.
- A. M. Nasurdin, Z. A. Ahmad, 2001, The Effect of Procedural Justice on Organizational Commitment In The Malaysian Context: Do Men And Women Differ?, *Asian Academy of Management Journal*, 6(1), 31-47.
- A. M. Saks, 1996, The Relationship Between The Amount and Hopefulness of Entry Training and Work Outcomes., *Human Relations*, 49, 429-451.
- A. W. Gouldner, 1960, The norm of reciprocity, *American Sociological Review*, Volume 25 No. 2, April
- B. Becker, B. Gerhart, 1996, The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, *Academy of Management Journal*, Volume 39, No.4 : 779-801.
- D. A. Kenny, 2003, Mediation, *Psychological Methods*, Volume 8 : 115-128.
- D. G. Allen, L. M. Shore, R. W. Griffeth, 2003, The Role Of Perceived Organizational Support And Supportive Human Resource

- Practices In The Turnover Process., *Journal of Management*, No. 29 : 99-118.
- D.McAllister, 1995, Affect and Cognition Based Trust as Foundation For Interpersonal, *Academy of Management Journal*, No. 38 : 24-59
- E. G.Lambert, N. L.Hogan, S. M.Barton, 2001, The Impact Of Job Satisfaction On Turnover Intent: A Test Of A Structural Measurement Model Using A National Sample Of Worker, *The Social Science Journal*, No. 38 : 233 – 250.
- E. M. Whitener, 2001, Do 'High Commitment' Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling, *Journal of Management*, No. 27: 515–535.
- G. R. Ferris, W. A.Hochwarter, M. R.Buckley, G.Harrel-Cook, D. D.Frink, 1999, Human Resources Management: Some New Directions, *Journal of Management*, 25 : 385-415.
- H. Tan, C. S. Tan, 2000, *Toward the Differentiation of Trust In Supervisor and Trust In Organization*, *Department of Organizational Behavior*, 26 : 241-60, Mei.
- J. B .Arthur, 1994, Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover, *Academy of Management Journal*, Volume 37, No. 3 : 670-687.
- J. E. Delery, D. H. Doty, 1996, Modes of Theorizing In Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 802-835.
- J. E. Mathieu, D. M. Zajac, 1990, A Review of Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, Vol. 108, pp. 171-94.
- J. E. Newman, 1974, Predicting Absenteeism and Turnover: A Field Comparison of Fishbein's Model and Traditional Job Attitude Measures, *Journal of Applied Psychology*, Vol 59(5), Oktober, 610-615.
- J. L. Price, 2001, Reflections on the Determinants of Voluntary Turnover, *International Journal of Manpower*, 22(7), 660-624.
- J. L. Price, C. W. Mueller, 1981, A Causal Model of Turnover For Nurses, *Academy of Management Journal*, 34:543-565.
- J. L. Price, C. W. Mueller, 1986, Absenteeism and Turnover Among Hospital Employees., *JAI Press, Greenwich, CT*
- J. T. Delaney, M. A. Huselid, 1996, The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4 : 949-969.
- J.A. Parnell, W. R. Crandall, 2003, Propensity of Participative Decision-Making, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Intentions to Leave Among Egyptian Managers, *Multinational Business Review*, Vol. 11, pp.45 – 65.
- J. Cohen, P. Cohen, 1983, Applied Multiple Correlations Analysis for the Behavioral Sciences, *Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum*.

- J. Connell, N. Ferres, T, 2003. Travaglione, Engendering Trust in Manager-Subordinate Relationships: Predictors and Outcomes, *Personnel Review*, Vol. 32 Iss : 5, pp.569 – 587.
- M.A. Hemdi, A.M. Nasurdin, 2006, Predicting Turnover Intentions of Hotel Employees: The Influence Of Employee Development Human Resource Management Practices And Trust In Organization., *Gadjah Mada International of Business*, VIII(1).

