

BAB II

LANDASAN TEORI

A. KARYAWAN

1. Pengertian Karyawan

Dalam UU Nomor 25 tahun 1997 tentang ketenagakerjaan menyebutkan bahwa karyawan adalah setiap orang laki-laki maupun wanita yang sedang dalam atau akan melakukan pekerjaan, baik luar maupun dalam hubungan kerja guna menghasilkan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai nilai ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Widjaja (2006), berpendapat bahwa karyawan adalah tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohaniah (mental atau pikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan oleh karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi), baik yang dikerjakan dalam suatu badan swasta dan lembaga-lembaga pemerintahan.

Karyawan adalah mereka yang secara langsung digerakkan oleh seorang manajer untuk bertindak sebagai pelaksana yang akan menyelenggarakan pekerjaan sehingga menghasilkan karya-karya yang diharapkan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan dan dalam melakukan pekerjaan mendapat imbalan jasa berupa gaji dan tunjangan dari pemerintah atau badan swasta (Musaneff, 1984).

Karyawan adalah aset, yang merupakan penggerak utama dari setiap organisasi dan tanpa mereka, organisasi atau perusahaan tidak pernah menjadi berarti karena karyawan merupakan investasi bukan pengeluaran. Karyawan merupakan pribadi yang tinggi, jauh lebih tinggi dari mesin dan alat produksi lainnya dan karyawan adalah orang-orang profesional yang tidak mudah digantikan, karena menggantikan seorang tenaga profesional akan sangat merugikan baik dari segi finansial, waktu dan energy. Karyawan itu adalah wajah dari perusahaan (Tokoh masyarakat, 2012)

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa, karyawan adalah tenaga kerja yang terdiri dari laki-laki dan wanita yang menghasilkan karya-karya yang diharapkan dalam usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan mendapatkan imbalan jasa berupa gaji dan tunjangan dari pemerintah atau badan swasta.

2. Jenis-jenis Karyawan

Menurut ketenagakerjaan, (Undang Undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan Bab I Pasal 1 ayat 2) ada dua jenis status karyawan yaitu:

- a. Karyawan tetap yang telah diikat perjanjian untuk waktu yang tidak tertentu. Untuk calon karyawan tetap, perusahaan mensyaratkan adanya masa percobaan paling lama 3 bulan.
- b. Karyawan kontrak yang diikat oleh perjanjian kerja untuk waktu tertentu. Untuk karyawan kontrak, ada sejumlah persyaratan yang perlu dipahami oleh perusahaan untuk memperkerjakan karyawan

kontrak yang menurut jenis dan sifat kegiatan pekerjaan akan selesai dalam waktu tertentu.

Sedangkan menurut ([http://semuatentang pekerjaan.blogspot.com](http://semuatentangpekerjaan.blogspot.com)), karyawan dapat dibagi menjadi empat bagian, yaitu:

- a. Karyawan Swasta, yaitu karyawan yang bekerja pada perusahaan swasta/diluar instansi pemerintahan dan digaji oleh perusahaan swasta tersebut.
- b. Karyawan Negeri, yaitu karyawan yang telah bekerja pada instansi pemerintahan dan digaji oleh pemerintah.
- c. Karyawan Tetap. Yaitu karyawan yang telah diangkat secara resmi memiliki status karyawan dengan gaji dan tunjangan tetap, baik bekerja di instansi pemerintahan maupun swasta.
- d. Karyawan Honorer, yaitu karyawan tidak tetap dan belum memiliki status, gaji dan tunjangan tetap, baik bekerja di instansi pemerintahan maupun swasta.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa jenis-jenis karyawan yaitu karyawan tetap, karyawan negeri, karyawan swasta dan karyawan honorer.

3. Sejarah Perusahaan dan Data Perusahaan

Pesusahaan ini berdiri pada tanggal 27 Oktober 1990, dimana perusahaan ini bergerak di bidang pengelolaan kaca mata, perusahaan ini memberikan suatu inovasi yang dapat membantu penglihatan seseorang. Dalam sebuah perusahaan harus memiliki yang namanya visi dan misi. Dan PT. Domas Intiglass Perdana ini

memiliki visi, yaitu: Membantu penglihatan lebih jelas dan Misinya yaitu: (1) Memberikan total pelayanan terbaik bagi pelanggan dan masyarakat dalam hal kesehatan mata. (2) Memberikan kenyamanan kerja dan pengembangan diri bagi karyawan. (3) Memberikan hasil maksimal dan image terbaik bagi perusahaan. Sehingga peneliti mengambil pernyataan dari point yang kedua bahwa perusahaan tersebut memberikan kesempatan untuk karyawan mengembangkan karir dalam perusahaan tersebut. Dari hasil wawancara dan observasi yang dilakukan oleh peneliti adalah bahwa karyawan yang bekerja di dalam perusahaan itu harus mampu memberikan suatu keterampilan terbaik sehingga pengembangan karir karyawan dalam perusahaan tersebut akan di promosikan untuk meningkatkan kedudukan di perusahaan tersebut. Tetapi ketika karyawan perusahaan tidak memiliki suatu keterampilan maka tidak akan ada kesempatan yang di dapatkan untuk pengembangan karir karyawan itu sendiri. Perusahaan memberikan hak-hak normatif kepada karyawannya sesuai dengan undang-undang ketenaga kerjaan, dimana ini di berikan untuk kesejahteraan karyawan sebagai pekerja di perusahaan tersebut diantaranya adalah:

- a) Gaji sesuai UMR
- b) THR
- c) Jaminan Kecelakaan Kerja;
- d) Jaminan kematian;
- e) Jaminan Hari Tua;
- f) Jaminan Pemeliharaan Kesehatan.
- g) Cuti kawin dan lain-lain.

Dengan adanya hak-hak normatif ini maka perusahaan menganggap sudah memberikan yang terbaik bagi karyawannya tersebut dan perusahaan merasa bahwa kesejahteraan karyawan tersebut sudah tercukupi dengan adanya poin-poin diatas tersebut. Tetapi berbanding terbalik, ternyata masih banyak karyawan yang masih kurang kesejahteraannya sehingga membuat karyawan banyak yang keluar atau *turnover* pada perusahaan ini (staf karyawan perusahaan). Kesejahteraan karyawan adalah keuntungan bagi perusahaan oleh sebab itu perusahaan berusaha memberikan yang terbaik bagi karyawannya dan ketika semua itu terpenuhi perusahaan juga ingin mendapatkan kualitas kerja yang baik dan produktivitas karyawan yang baik juga.

Dari hasil wawancara staf karyawan perusahaan bagian personalia mengatakan bahwa karyawan di perusahaan tersebut sejahtera di karenakan hak-hak normatifnya sudah di penuhi oleh perusahaan sehingga mereka tidak merasa khawatir terhadap karyawan yang banyak melakukan *turnover*, dan saya melakukan wawancara sebagai pembanding terhadap staf yang lain bagian kantor perusahaan, mengatakan bahwa mereka merasakan kurang di perhatikan oleh perusahaan tersebut sehingga mereka merasakan ketidak nyamanan dalam perusahaan tersebut, baik dari segi kepemimpinannya.

B. INTENSI TURNOVER

1. Defenisi Intensi Turnover

Menurut Moorhead dan Griffin (2013) Intensi (*intention*) adalah salah satu komponen sikap yang memandu perilaku seseorang untuk melakukan suatu

pengambilan keputusan dan intensi ini tidak selalu terwujud dalam tindakan nyata. Menurut Moorhead dan Griffin (2013) *turnover* (perputaran) terjadi ketika orang-orang berhenti dari pekerjaan mereka. Perputaran (*turnover*) terjadi sebagai akibat dari sejumlah faktor, termasuk aspek dari pekerjaan, organisasi dan individual, pasar tenaga kerja, serta pengaruh keluarga (Moorhead dan Griffin, 2013).

Menurut Bluedorn (dalam Grant et al., 2001) *turnoverintention* adalah kecenderungan sikap atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya. Lebih lanjut dijelaskan Mobley, Horner dan Hollingsworth, 1978 (dalam Grant et al., 2001) keinginan untuk pindah dapat dijadikan gejala awal terjadinya *turnover* dalam sebuah perusahaan. Intensi keluar (*turnover intentions*) juga dapat diartikan sebagai pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi. Turnover dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi.

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).

Mobley (1986) menyatakan keinginan (intensi) untuk keluar dari organisasi merupakan prediktor dominan yang bersifat positif terhadap terjadinya *turnover*. Oleh karena itu, jika karyawan menerima dan merasa puas dengan hasil evaluasi terhadap pekerjaannya maka keinginan untuk keluar dari organisasi akan

semakin kecil. Demikian sebaliknya, jika karyawan tidak dapat menerima dan menyukai pekerjaannya maka keinginan untuk melakukan *turnover* akan semakin besar.

Menurut Fishbein dan Ajzen (1975) (dalam Novialdi, 2007), *intention is a person's location on a subjective probability dimension involving a relation between himself and some action*. Dengan kata lain, intensi adalah letak dimensi subyektif seseorang yang melibatkan hubungan antara dirinya dengan perbuatan tertentu. Sedangkan definisi intensi berdasarkan Kamus Bahasa Indonesia, adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu.

Istilah *turnover* berasal dari Kamus Inggris Indonesia (Echols, 2000), yang berarti pergantian. Sedangkan menurut Robbins (2001), *turnover* didefinisikan sebagai penarikan diri secara sukarela (*voluntary*) atau tidak suka rela (*unvoluntary*) yang merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi yang disebabkan oleh dua faktor yaitu kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain.

Dengan demikian, intensi *turnover* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya (Zeffane, 1994). Menurut Pasewark & Strawser (1996), intensi *turnover* mengacu kepada niat seseorang untuk mencari alternatif pekerjaan lain dan belum terwujud dalam bentuk perilaku nyata. Sedangkan menurut Certo (2000), intensi *turnover* diartikan sebagai keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain.

Berdasarkan definisi intensi *turnover* di atas, definisi antar satu tokoh dengan tokoh lainnya dari tahun ke tahun hampir memiliki kesamaan. Yaitu adanya keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaannya. Adanya perbedaan dikarenakan tokoh-tokoh selanjutnya telah melakukan penelitian lebih lanjut lagi tentang intensi *turnover*. Yang pada akhirnya menambahkan definisi yang telah ada tanpa menghilangkan definisi dari tokoh sebelumnya. Seperti yang diungkapkan oleh Pasewark & Strawser (1996), dimana keinginan tersebut belum diwujudkan dalam bentuk perilaku nyata, baru sebatas keinginannya saja untuk meninggalkan perusahaan tersebut. Sampai pada akhirnya Robbins (2001) memperbaharui definisi tersebut dengan menambahkan bahwa keinginan tersebut didorong oleh dua faktor yaitu kurang menariknya pekerjaan yang ada saat ini dan tersediannya alternatif pekerjaan lain.

Namun dari beberapa definisi intensi tersebut dapat suatu benang merah dimana keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya lebih disebabkan karena karyawan ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih baik lagi dibandingkan pekerjaan sekarang yang telah ia dapatkan. Keinginan tersebut belum diwujudkan dalam bentuk perilaku karena ia akan mengalami proses berpikir terlebih dahulu, sebelum pada akhirnya membuat suatu keputusan menjadi sebuah perilaku *turnover* (Moorhead dan Griffin, 2013).

Dalam penelitian ini, definisi intensi *turnover* yang dipakai adalah keinginan karyawan atau individu untuk keluar dari suatu organisasi, baik secara sukarela maupun tidak dengan tujuan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik lagi dibandingkan pekerjaan sebelumnya.

2. Teori Intensi *Turnover*

1. Grand teori Intensi *Turnover* Menurut Robbins

Menurut Robbins (2001), *turnover* merupakan suatu penarikan diri secara sukarela (*voluntary*) atau tidak sukarela (*involuntary*) dari suatu organisasi. *Voluntary turnover* disebabkan oleh dua faktor yaitu seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini serta tersedianya alternatif pekerjaan lain. *Voluntary turnover* itu sendiri dibedakan menjadi dua berdasarkan sifatnya, yaitu dapat dihindari (*avoidable voluntary turnover*) dan tidak dapat dihindari (*unavoidable voluntary turnover*). *Avoidable voluntary turnover* timbul karena alasan upah yang lebih baik, pimpinan, atau alternatif tempat kerja yang lebih baik. Sedangkan *unavoidable voluntary turnover* terjadi karena pindah ke kota lain mengikut pasangannya, perubahan karir individu, ataupun karena kehamilan. Sebaliknya, *involuntary turnover* digambarkan sebagai suatu keputusan PHK kepada karyawan yang sifatnya *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya (Robbins, 2001).

Menurut Robbins (2001), ada tiga level karakteristik yang menyebabkan seorang karyawan melakukan perilaku *turnover*, yaitu karakteristik level organisasi, kelompok, dan individu. Dari ketiga level organisasi tersebut, pada dasarnya diperkuat dengan adanya ketersediaan alternatif pekerjaan lain sehingga mendorong karyawan untuk memutuskan keluar dari perusahaan. Selain teori menurut Robbins (2001), terdapat teori lain yang turut membahas tentang intensi *turnover*, teori tersebut antara lain :

2. Teori Pembentukan Tingkah Laku

Fishbein dan Ajzen (1975) mengajukan teori tentang pembentukan tingkah laku untuk menjelaskan tentang intensi. Teori ini berdasarkan pada hubungan timbal balik antara keyakinan (*belief*), sikap (*attitude*), dan intensi (*intention*) individu. Keyakinan dikategorikan sebagai aspek kognitif yang melibatkan pengetahuan, pendapat, dan pandangan individu terhadap obyek. Sikap dikategorikan sebagai aspek afektif yang mengarah pada perasaan individu terhadap suatu obyek serta evaluasi yang dilakukannya. Intensi dikategorikan sebagai aspek konatif yang menunjukkan intensi individu dalam bertindak laku dan bertindak ketika berhadapan langsung dengan obyek. Teori tentang intensi Fishbein dan Ajzen terlepas dari peran situasi, baik lokasi, waktu tertentu atau waktu tak terbatas (dimasa yang akan datang) dan perilaku (sikap).

3. Teori Atribusi (*Attribution Theory*)

Teori atribusi memberikan penjelasan tentang proses bagaimana kita menentukan penyebab/motif perilaku seseorang (Gibson *et al.*, 2000). Teori ini diarahkan untuk mengembangkan penjelasan dengan cara-cara kita menilai orang secara berlainan, tergantung makna apa yang akan kita hubungkan (atribusikan) kesuatu perilaku tertentu. Teori atribusi itu sendiri, mengacu pada bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain/ diri sendiri, yang ditentukan apakah dari faktor internal/ eksternal, maka akan terlihat pengaruhnya terhadap perilaku individu (Robbins, 2001).

Penyebab perilaku dikenal sebagai *dispositional attributions* dan *situational attributions* atau penyebab internal dan eksternal (Robbins, 2001).

Dispositional attributions atau penyebab internal mengacu pada aspek perilaku individual, sesuatu yang ada dalam diri seseorang seperti sifat pribadi, persepsi diri, kemampuan dan motivasi. *Situational attributions* atau penyebab eksternal mengacu pada lingkungan yang mempengaruhi perilaku, seperti kondisi sosial, nilai sosial, dan pandangan masyarakat.

Ketiga teori yang telah diuraikan di atas, maka penelitian ini akan lebih mengacu kepada teori intensi *turnover* menurut Robbins (2001). Karena intensi *turnover* menurut teori tersebut sudah mewakili teori-teori yang dikemukakan oleh tokoh lain. Namun di samping itu juga, peneliti akan memakai teori proses pembentukan tingkah laku menurut Fishbein dan Ajzen (1975) sebagai tambahan untuk dipakai sebagai indikator alat ukur, karena teori tersebut tidak terlepas dari peran situasi, baik lokasi, waktu tertentu atau waktu tak terbatas (dimasa yang akan datang), dan perilaku (sikap).

Berdasarkan uraian di atas maka ketiga teori tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa ketiganya memiliki peran penting dalam mengambil suatu keputusan terhadap individu sendiri dalam hal mengambil keputusan untuk intensi *turnover* atau perputaran karyawan.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Intensi *Turnover*

Menurut Zeffane (1994), terdapat beberapa faktor yang berpengaruh terhadap terjadinya *turnover*, diantaranya adalah faktor eksternal, yakni pasar tenaga kerja, dan faktor istitusi (internal), yakni kondisi ruang kerja, upah, keterampilan kerja, dan supervisi, karakteristik personaldari karyawan seperti intelagensi, sikap, masa lalu, jenis kelamin, minat, umur dan lama bekerja serta

reaksi individu terhadap pekerjaannya. Menurut Mowday (dalam Triaryati, 2002), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi intensi *turnover*, antara lain *job attitude*, *personality*, *biodemographic*, *economic factors*, *personal factors*, *job characteristics*, *rewards system*, *supervisory*, dan *group relations*.

Sedangkan menurut Robbins (2001), Adapun uraian-uraian yang lebih rinci mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* yang diadaptasi dari teorinya Robbins (2001), adalah sebagai berikut :

1) Stres kerja,

Stres kerja merupakan suatu kondisi atau situasi yang tidak mengenakan (tegang) yang mempengaruhi kondisi fisiologis, kognitif dan perilaku seseorang sebagai akibat pengaruh lingkungan kerja (Gibson, 2000). Sedangkan menurut Anoraga (1993), stress kerja adalah suatu persepsi dari tenaga kerja akan adanya ancaman atau tantangan yang menggerakkan, menyiagakan atau membuat dirinya aktif terhadap pekerjaannya. Tenaga kerja dapat merasakan lingkungan kerja sebagai suatu ancaman atau suatu tantangan. Lingkungan kerja yang baik dapat menjadikan seorang karyawan dapat bekerja dengan bersungguh-sungguh dan bertanggung jawab dengan pekerjaannya serta karyawan dapat menikmati tanpa ada suatu ancaman yang dapat membahayakan dirinya dalam bekerja.

Dalam bekerja tantangan yang dialami karyawan sangatlah besar, oleh karena itu setiap karyawan harus dapat menetapkan posisi dirinya dalam lingkungan yang ada. Menurut Anoraga (1993), faktor-faktor yang menyebabkan stres kerja terdiri dari tekanan hidup instrinsik dalam bekerja, peranan dalam

organisasi, perkembangan karir dalam organisasi, hubungan dalam organisasi dan pekerjaan, dan suasana di tempat kerja.

Berdasarkan penjelasan tentang stres kerja yang telah diuraikan, stres kerja merupakan suatu keadaan atau kondisi yang muncul akibat ketidaksesuaian antara individu dengan lingkungan pekerjaan yang dirasakan tidak menyenangkan sehingga menyebabkan seseorang merasa tertekan dan terancam yang disebabkan dari faktor internal maupun eksternal.

2) *Reward & pension plans*, (balas jasa karyawan)

Salah satu dari pengaruh kinerja individu yang sangat kuat adalah sistem balas jasa organisasi. Suatu perusahaan dapat menggunakan sistem balas jasa (*reward*) dengan tujuan meningkatkan kinerja karyawan dan untuk menarik karyawan yang terampil agar dapat bertahan di perusahaan (Gibson, 2004). *Pension plans* yang dimaksud adalah rencana perusahaan dalam memberikan jaminan hari tua bagi karyawan. Idealnya, perusahaan yang memberikan *reward* kepada setiap karyawan yang memiliki prestasi, akan membantu perusahaan dalam mengurangi tingginya angka *turnover*. Namun justru yang disayangkan adalah perusahaan kurang menaruh perhatian besar terhadap karyawan-karyawan yang memiliki prestasi dan dedikasi yang tinggi terhadap perusahaan, sehingga pada akhirnya tidak sedikit karyawan yang memutuskan untuk keluar dari perusahaan tersebut (Gibson, 2000).

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan, terkait dengan *reward & pension plus*. Dapat ditarik satu kesimpulan bahwa salah satu faktor yang membuat seorang karyawan tetap bertahan di perusahaannya berasal dari seberapa

besar perusahaan memperhatikan kesejahteraan karyawannya. Hal ini terlihat sejak karyawan masih bekerja untuk perusahaan sampai maksimal batasan umur yang telah ditetapkan perusahaan. Seberapa besar perhatian perusahaan dalam memberikan *reward* kepada karyawan yang berprestasi dan seberapa pedulinya perusahaan untuk memberikan jaminan di hari tua (*pensiun*) kepada karyawan, akan berpengaruh terhadap tinggi rendahnya *turnover intention* di sebuah perusahaan.

3) *Performance evaluation system* (penilaian kinerja karyawan)

Performance Evaluation System yang dimaksud adalah bagaimana cara perusahaan dalam menilai kinerja karyawan di dalam perusahaan. Tujuan utama dari *performance evaluation system* adalah untuk memberikan pengukuran secara adil terhadap kontribusi karyawan di dalam perusahaan, sehingga didapatkan suatu penilaian kinerja dapat memotivasi karyawan untuk bekerja sebaik mungkin bagi diri mereka sendiri, sehingga perusahaan mendapat keuntungan tersendiri dari sistem penilaian tersebut. Adapun lima langkah sistem penilaian kinerja yang efektif, yaitu (Capko, 2003) :

1. Mengembangkan bentuk evaluasi yang ada

Evaluasi kinerja haruslah dilakukan secara adil, konsisten, dan obyektif untuk melindungi kepentingan karyawan dan perusahaan dari tanggung jawab hukum. Salah satu cara untuk memastikan adanya konsistensi di dalam penilaian adalah dengan menggunakan formulir evaluasi standar untuk masing-masing evaluasi yang akan dilakukan. Bentuk evaluasi

haruslah dibatasi sesuai dengan bidang pekerjaan masing-masing karyawan.

2. Mengidentifikasi pengukuran kinerja.

Uraian yang jelas tentang pekerjaan dapat berfungsi sebagai alat ukur dalam evaluasi kinerja, namun hal tersebut juga dapat berfungsi sebaliknya. Penilaian kinerja dapat menjadi standar lebih lanjut tentang deskripsi pekerjaan.

3. Membuat pedoman untuk umpan balik/ *feedback*.

Pedoman umpan balik dapat dilakukan dengan berfokus pada adanya keseimbangan antara kelemahan dan kelebihan yang dimiliki karyawan. Jika kelemahan telah diketahui sejak dini, maka dapat dilakukan perbaikannya sejak awal. Setelah hasil evaluasi dilakukan, penilai dapat mendorong karyawan untuk memberikan umpan balik terhadap hasil evaluasi tersebut. Adanya umpan balik yang diberikan karyawan dipadukan dengan umpan balik dari peneliti akan menjadi suatu pedoman dalam pemberian sebuah *feedback*.

4. Membuat acuan prosedur.

Prosedur penilaian dapat mengurangi tindakan yang akan diambil jika kinerja karyawan mulai memburuk, dengan cara memberikan peringatan terlebih dahulu, baik lisan maupun tulisan. Jika kedua peringatan tersebut masih tidak diindahkan oleh karyawan, maka perusahaan berhak untuk melakukan pemutusan hubungan kerja.

5. Mengatur jadwal evaluasi.

Setelah dilakukan pengaturan terhadap jadwal evaluasi, tercapailah suatu analisis akhir dari kinerja karyawan. Sistem penilaian kinerja merupakan komponen dari struktur pekerjaan. Bila sistem tersebut dilakukan secara efektif, hal tersebut akan menjadi jaminan adanya keadilan dan akuntabilitas, pertumbuhan, serta mendorong rasa bangga terhadap kontribusi karyawan di dalam perusahaan.

Performance evaluation system dilakukan untuk mengetahui karyawan mana yang berkualitas dan yang tidak. Dan tidak dapat dipungkiri dari hasil penilaian tersebut perusahaan berhak melakukan *turnover* kepada karyawan yang tidak memiliki kompetensi yang dibutuhkan perusahaan.

4) Usia,

Usia merupakan satu tahapan perkembangan individu, yang senantiasa mengalami pertumbuhan dan perkembangan (sangat potensial). Karyawan yang berusia muda memiliki tingkat *turnover* yang lebih tinggi daripada karyawan yang lebih tua. Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan yang negatif dan signifikan antara usia dengan intensi *turnover* (Robbins, 2001). Sedangkan karyawan yang berusia tua, memiliki *turnover* yang rendah karena memiliki tanggung jawab terhadap keluarga, mobilitas yang menurun, tidak mau repot untuk berpindah-pindah pekerjaan dan mengharuskannya memulai pekerjaan dari awal lagi di tempat kerja yang baru. Dan yang lebih penting lagi senioritas belum tentu diperoleh di tempat kerja yang baru walaupun gaji dan fasilitasnya lebih besar.

Sedangkan karyawan yang berusia muda masih memiliki keinginan untuk mencoba-coba sesuatu yang baru, mereka juga memiliki kesempatan yang lebih besar untuk diterima di perusahaan yang lain karena karyawan dengan usia muda memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang berusia tua.

5) Masa Kerja (*tenure*)

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Robbins (2001), ditemukan bahwa adanya hubungan negatif antara masa kerja dengan intensi *turnover*. Masih berlakunya sistem senioritas dalam perusahaan membuat karyawan yang memiliki masa kerja lebih lama cenderung tetap bertahan di perusahaannya. Karena mereka cenderung berpikiran bahwa belum tentu di perusahaan baru senioritas masih ia dapatkan, walaupun perusahaan baru tersebut menyediakan fasilitas dan gaji yang lebih menggiurkan.

6) Status Marital

Menurut Robbins (2001), tidak cukup studi yang menggambarkan tentang dampak dari status marital terhadap produktivitas karyawan dalam suatu perusahaan. Namun, sebuah penelitian mengindikasikan bahwa karyawan yang sudah menikah memiliki tingkat absen yang rendah dibandingkan dengan karyawan yang belum menikah.

7) Kepuasan Kerja,

Menurut Siegel dan Lane, kepuasan kerja adalah penilaian pekerjaan seseorang sebagai usaha pencapaian atas nilai yang ada pada pekerjaannya, mengakibatkan nilai-nilai yang dapat dari pekerjaannya sama dan berbanding

searah dengan pemenuhan kebutuhan dasar seseorang(Munandar,2006). Adapun dimensi-dimensi kepuasan kerja yang akan peneliti ambil sebagai dasar penelitian diadaptasi berdasarkan dimensi yang dijelaskan Spector (1997), antara lain:

1. *Pay*, kepuasan imbalan jasa berupa uang yang diterima karyawan sesuai dengan beban yang telah ditanggungnya.
2. *Promotion*, kepuasan akan kesempatan bagi karyawan untuk tumbuh dan berkembang dalam pekerjaan atau jabatan.
3. *Supervision*, kepuasan akan atasan langsung karyawan. Termasuk didalamnya adalah pengarahan, masukan, dan pengawasan dari atasan.
4. *Fringe benefit*, kepuasan akan jaminan sosial yang diberikan perusahaan.
5. *Contigent reward*, kepuasan akan penghargaan karena pencapaian yang baik.
6. *Operation conditioning*, kepuasan akan peraturan dan prosedur yang ada di perusahaan.
7. *Coworker*, kepuasan akan teman kerja, seberapa jauh kesesuaian yang dirasakan ketika berinteraksi dengan rekan kerja.
8. *Nature of work*, kepuasan akan jenis pekerjaan yang dilakukan, yaitu karakteristik dari pekerjaan itu sendiri yang akan dilaksanakan oleh seseorang karyawan sesuai dan menyenangkan.
9. *Communication*, kepuasan akan komunikasi di dalam sebuah perusahaan.

8) *Personslity-Job Fit.*

Personality-job fit yang dimaksud adalah adanya kesesuaian antara kepribadian yang dimiliki karyawan dengan pekerjaan yang dilakukannya. Kinerja organisasi sangat tergantung dari kinerja individu, dimana adanya hubungan yang relevan antara sikap, persepsi, nilai-nilai dan kepribadian (Gibson, 2004). Dalam sebuah perusahaan, atasan tidak dapat begitu saja mengabaikan perlunya memperoleh dan bertindak atas dasar pengetahuan. Selain itu juga, atas dasar karakteristik yang dimiliki, dengan berusaha menempatkan diri baik sebagai bawahan maupun diri mereka sendiri.

9) Pendidikan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, pendidikan adalah suatu proses perubahan tingkah laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan; proses, cara, pembuatan mendidik. Sedangkan menurut ilmu psikologi, pendidikan adalah mencakup segala bentuk aktivitas yang akan memudahkan dalam kehidupan bermasyarakat, dengan hasil mencakup segala perubahan yang terjadi sebagai konsekuensi atau akibat dari partisipasi individu dalam kegiatan belajar.

10) Jenis Kelamin

Jenis kelamin (bahasa Inggris : sex) adalah kelas atau kelompok yang terbentuk dalam suatu spesies sebagai sarana atau akibat digunakannya proses reproduksi seksual untuk mempertahankan keberlangsungan spesiesnya. Pada manusia, jenis kelamin berkaitan dengan laki-laki ataupun perempuan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Andini (2006), didapatkan hasil bahwa karyawan laki-laki lebih cenderung melakukan intensi *turnover* dibandingkan dengan karyawan perempuan yang cenderung lebih sabar dalam menghadapi pekerjaannya. Sedangkan menurut Robbins (2001), wanita mempunyai tingkat *turnover* yang lebih tinggi daripada pria. Karena wanita yang dimaksud Robbins adalah wanita yang sudah menikah dimana ia memiliki dua peran dan tanggung jawab yang besar, baik sebagai ibu rumah tangga maupun wanita karir. Menurut Vinokur et. al dalam (Triastuti, 2007), seorang wanita profesional yang telah menikah dan memiliki status karir yang sama dengan suaminya, tetap menghadapi pola kehidupan yang tidak seimbang, antara tugasnya menjaga anak dengan pekerjaan rumah tangga sehari-hari.

4. Aspek-aspek Intensi *Turnover*

Dalam model *turnover* Price (dalam Mobley, 1982) ada 5 kategori aspek pokok yang mendukung timbulnya intensi *turnover*

a. *Pay* (upah)

Armknacht & Early (dalam Mobley, 1982) menemukan bahwa faktor terpenting dalam menentukan variasi antar industri dalam *voluntary separation* adalah tingkat upah yang relatif. Namun sejumlah hubungan antara tingkat upah dan tingkat *turnover* menyatakan bahwa bukan hanya upah yang menyebabkan seseorang meninggalkan suatu perusahaan dan pindah ke perusahaan lain, oleh karena itu faktor upah harus didukung oleh faktor lainnya dalam mendorong terjadinya *turnover*.

b. *Integration*

Tingkat keikutsertaan atau keterlibatan karyawan dalam hubungan pokok dalam organisasi. Individu dianggap memiliki peranan penting dalam proses jalannya organisasi. Hal ini dapat dilihat dari penting atau tidaknya keterlibatan karyawan dalam berjalannya program perusahaan.

c. *Instrumental communication*

Instrumental communication berhubungan langsung dengan peran *performance*. Dimana Seybolt, Pavett, & Walker (dalam Mobley,1982) menemukan bahwa *performance* yang bagus sedikit yang melakukan *turnover*.

d. *Formal Communication*

Formal Communication berkaitan dengan penyebaran informasi di antara anggota dari suatu sistem sosial organisasi. Price (dalam Mobley,1982) mengemukakan bahwa komunikasi formal organisasi merupakan faktor penentu *turnover*, yang dapat dilakukan dalam bentuk *feedback* terhadap tugas-tugas karyawan yang sering dan langsung, serta adanya saluran komunikasi formal yang terpercaya. Manajemen yang mencoba untuk meningkatkan arus komunikasi diantara para karyawan menimbulkan konsekuensi positif pada organisasi dengan menurunnya *turnover*.

e. *Centralization*

Centralization merupakan tingkat dimana kekuasaan dipusatkan pada suatu sistem sosial. Price (1986) menyimpulkan bahwa pengalaman organisasi yang sangat terfokus pada pemimpin akan beresiko besar untuk terjadinya *turnover*. Hubungan ini didasarkan pada hal-hal seperti faktor karyawan yang

memiliki sedikit *outonomy*, tanggapan organisasi terhadap unit dan kebutuhan individu yang lambat, ataupun karyawan yang merasa bahwa dirinya tidak mempunyai kendali apapun didalam organisasi.

Berdasarkan kelima aspek yang menentukan terjadinya *turnover*, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa keempat aspek pertama berhubungan secara negatif dengan *turnover*, sedangkan aspek kelima *centralization*, berhubungan secara positif dengan *turnover*.

March dan Simon (dalam Mobley, 1986) juga menemukan bahwa ada banyak aspek integratif munculnya intensi *turnover*, antara lain :

1. Kepuasan kerja, termasuk *image* (gambaran) pekerjaan, perkiraan hubungan antar pekerjaan dan kecocokan antara pekerjaan dan aturan-aturan lainnya.
2. Kemungkinann transfer dalam organisasi

Berdasarkan uraian di atas maka aspek intensi *turnover* yang disampaikan oleh berapa ahli tidak jauh berbeda hanya saja dalam teori yang di atas adanya perpindahan atau transfer karyawan dalam organisasi tersebut.

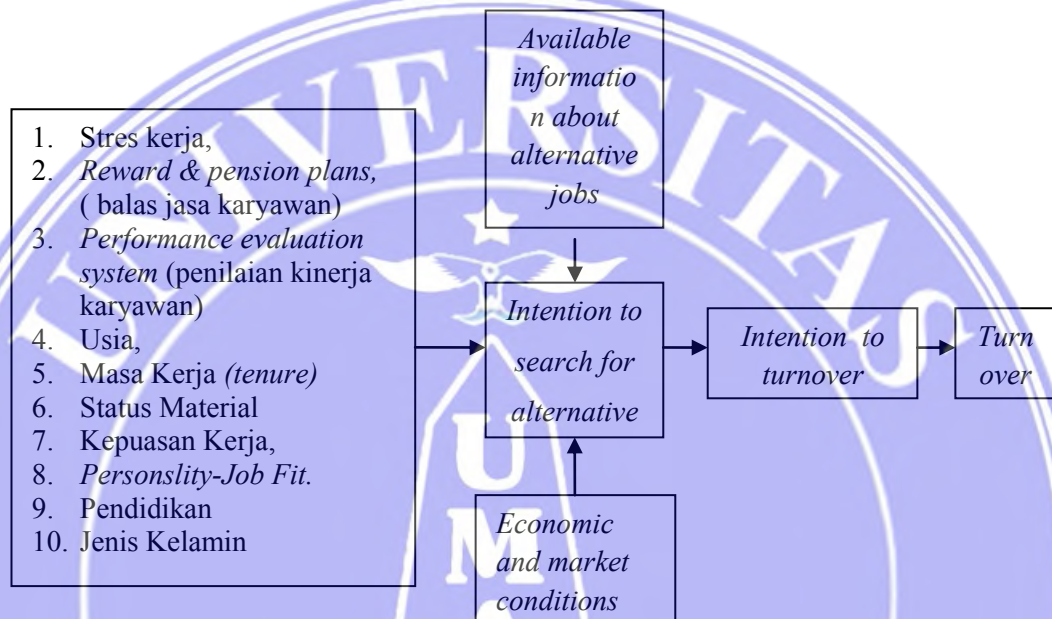
Beberapa aspek-aspek dari intensi *turnover* yang dijelaskan oleh Mobley (Ajagbe, dkk., 2012) yaitu : 1. Thingking of quitting, mempertimbangkan untuk meninggalkan organisasi 2. Intention to search, keinginan untuk mencari kerja di luar organisasi dan 3. Intention to quit, keputusan untuk meninggalkan organisasi.

5. Karakteristik Intensi *Turnover*

Sedangkan menurut Winns (2002), ada 2 (dua) karakter yang berhubungan erat dengan intensi *turnover*, yaitu: Absensi dan kesepakatan

6. Proses terjadinya intensi *Turnover*

Adapun gambaran proses intensi *turnover* yang telah disimpulkan oleh Robbins (2001) adalah seperti berikut ini:



Explaining and predicting turnover (sumber : Robbins, 1986)

C. Hak-Hak Normatif Kaum Buruh

Menurut undang-undang no 13 tahun 2003 tentang hak normatif kaum buruh antara lain:

1. Hak Dasar Pekerja Dalam Hubungan Kerja

Setiap tenaga kerja berhak untuk memperoleh, meningkatkan dan mengembangkan potensi kerja sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya.

Setiap pekerja mempunyai hak untuk memperoleh perlindungan atas :

- a. Keselamatan dan kesehatan kerja;

- b. Moral dan kesusilaan; dan
- c. perlakuan yang sesuai dengan harkat dan martabat manusia dan nilai-nilai agama.

Setiap pekerja berhak membentuk dan menjadi anggota serikat pekerja.

(Dasar hukum , UU 13/2003 UU 21/200)

2. Hak Dasar Pekerja Atas Jaminan Sosial Dan K3 (Keselamatan Dan Kesehatan Kerja)

Jaminan Sosial Tenaga Kerja Setiap pekerja dan keluarganya berhak untuk memperoleh jaminan sosial tenaga kerja yang meliputi :

- a. Jaminan Kecelakaan Kerja;
- b. Jaminan kematian;
- c. Jaminan Hari Tua;
- d. Jaminan Pemeliharaan Kesehatan.

Keselamatan dan kesehatan kerja Berhak meminta kepada pengusaha untuk dilaksanakannya semua Syarat-syarat Keselamatan dan kesehatan kerja; Menyatakan keberatan kerja pada pekerjaan dimana syarat keselamatan dan kesehatan kerja serta alat-alat perlindungan diri yang diwajibkan diragukan olehnya. (Dasar Hukum ,UU 13/2003, UU 3/1992, UU 1/1970, KEPRES 22/1993 PP 14/1993, PERMEN 04/1993 & PERMEN 01/1998)

3. Hak Dasar Pekerja Atas Perlindungan Upah

Setiap pekerja berhak untuk memperoleh penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak bagi kemanusiaan. Upah minimum hanya berlaku bagi pekerja yang mempunyai masa kerja kurang dari 1 (satu) tahun peninjauan

besarnya upah pekerja dengan masa kerja lebih dari 1 (satu) tahun pengusaha dalam menetapkan upah tidak boleh mengadakan diskriminasi antara buruh laki-laki dan buruh wanita untuk pekerjaan yang sama nilainya. Pengusaha wajib membayar upah kepada buruh, Jika buruh sendiri sakit sehingga tidak dapat melakukan pekerjaannya. Pengusaha wajib membayar upah kepada buruh, Jika buruh tidak masuk bekerja karena hal-hal sebagaimana dimaksud dibawah ini, dengan ketentuan sbb:

- a. Pekerja menikah, dibayar untuk selama 3 (tiga) hari;
- b. Menikahkan anaknya, dibayar untuk selama 2 (dua) hari;
- c. Menghitankan anaknya, dibayar untuk selama 2 (dua) hari
- d. membabtiskan anak, dibayar untuk selama 2 (dua) hari
- e. Isteri melahirkan atau keguguran kandungan, dibayar untuk selama 2 (dua) hari
- f. Suami/Isteri, Orang tua/Mertua atau anak/menantu meninggal dunia, dibayar untuk selama 2 (dua) hari dan
- g. Anggota keluarga dalam satu rumah meninggal dunia, dibayar untuk selama 1 hari.

Pengusaha wajib membayar upah yang biasa dibayarkan kepada buruh yang tidak dapat melakukan pekerjaannya karena sedang menjalankan kewajiban negara, jika dalam menjalankan pekerjaan tersebut buruh tidak mendapatkan upah atau tunjangan lainnya dari pemerintah tetapi tidak melebihi 1 (satu) tahun. Pengusaha wajib untuk tetap membayar upah kepada buruh yang tidak dapat

menjalankan pekerjaannya karena memenuhi kewajiban ibadah menurut agamanya selama waktu yang diperlukan, tetapi tidak melebihi 3 (tiga) bulan.

7. Hak Dasar Pekerja Atas Pembatasan Waktu Kerja, Istirahat, Cuti Dan Libur

Setiap pengusaha wajib melaksanakan ketentuan waktu kerja sebagaimana berikut :

- a. 7 (tujuh) jam 1 (satu) hari dan 40 (empat puluh) jam 1 (satu) minggu untuk 6 (enam) hari kerja dalam 1 (satu) minggu; atau
- b. 8 (delapan) jam 1 (satu) hari dan 40 (empat puluh) jam 1 (satu) minggu untuk 5 (lima) hari kerja dalam 1 (satu) minggu.

Pengusaha yang mempekerjakan pekerja/buruh melebihi waktu kerja harus memenuhi syarat:

- a) ada persetujuan pekerja/buruh yang bersangkutan; dan
- b) waktu kerja lembur hanya dapat dilakukan paling banyak 3 (tiga) jam dalam 1 (satu) hari dan 14 (empat belas) jam dalam 1 (satu) minggu.

Pengusaha yang mempekerjakan pekerja/buruh melebihi waktu kerja wajib membayar upah kerja lembur. Pengusaha wajib memberi waktu istirahat dan cuti kepada pekerja/buruh. Yang meliputi:

- a. istirahat antara jam kerja, sekurang-kurangnya setengah jam setelah bekerja selama 4 (empat) jam terus menerus dan waktu istirahat tersebut tidak termasuk jam kerja;

- b. istirahat mingguan 1 (satu) hari untuk 6 (enam) hari kerja dalam 1 (satu) minggu atau 2 (dua) hari untuk 5 (lima) hari kerja dalam 1 (satu) minggu;
- c. cuti tahunan, sekurang-kurangnya 12 (dua belas) hari kerja setelah pekerja/buruh yang bersangkutan bekerja selama 12 (dua belas) bulan secara terus menerus; dan
- d. istirahat panjang sekurang-kurangnya 2 (dua) bulan dan dilaksanakan pada tahun ketujuh dan kedelapan masing-masing 1 (satu) bulan bagi pekerja/buruh yang telah bekerja selama 6 (enam) tahun secara terus-menerus pada perusahaan yang sama dengan ketentuan pekerja/buruh tersebut tidak berhak lagi atas istirahat tahunannya dalam 2 (dua) tahun berjalan dan selanjutnya berlaku untuk setiap kelipatan masa kerja 6 (enam) tahun.

Pengusaha wajib memberikan kesempatan yang secukupnya kepada pekerja/buruh untuk melaksanakan ibadah yang diwajibkan oleh agamanya. (UU 13/2003)

8. Hak Dasar Untuk Membuat PKB

Serikat pekerja/Serikat buruh, federasi dan konfederasi Serikat pekerja/Serikat buruh yang telah mempunyai nomor bukti pencatatan berhak :
Membuat Perjanjian kerja bersama dengan pengusaha penyusunan perjanjian kerja bersama dilaksanakan secara musyawarah. Perjanjian kerja bersama harus dibuat secara tertulis dengan huruf latin dan menggunakan bahasa Indonesia.

Dalam 1 (satu) perusahaan hanya dapat dibuat 1 (satu) perjanjian kerja bersama yang berlaku bagi seluruh pekerja/buruh di perusahaan. Masa berlakunya perjanjian kerja bersama paling lama 2 (dua) tahun. Perjanjian kerja bersama dapat diperpanjang masa berlakunya paling lama 1 (satu) tahun berdasarkan kesepakatan tertulis antara pengusaha dengan serikat pekerja/serikat buruh. Perundingan pembuatan perjanjian kerja bersama berikutnya dapat dimulai paling cepat 3 (tiga) bulan sebelum berakhirnya perjanjian kerja bersama yang sedang berlaku.

Dalam hal perundingan tidak mencapai kesepakatan, maka perjanjian kerja bersama yang sedang berlaku, tetap berlaku untuk paling lama 1 (satu) tahun. Perjanjian kerja bersama paling sedikit memuat:

- a. hak dan kewajiban pengusaha;
- b. hak dan kewajiban serikat pekerja/serikat buruh serta pekerja/buruh;
- c. jangka waktu dan tanggal mulai berlakunya perjanjian kerja bersama;
- d. tanda tangan para pihak pembuat perjanjian kerja bersama.

Ketentuan dalam perjanjian kerja bersama tidak boleh bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam hal isi perjanjian kerja bersama bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku sebagaimana dimaksud pada ayat (2), maka ketentuan yang bertentangan tersebut batal demi hukum dan yang berlaku adalah ketentuan dalam peraturan perundang-undangan. Dalam hal kedua belah pihak sepakat mengadakan perubahan perjanjian kerja bersama, maka perubahan

tersebut merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari perjanjian kerja bersama yang sedang berlaku. (UU 13/2003 & UU 21/2000)

9. Hak Dasar Mogok

Mogok kerja sebagai hak dasar pekerja/buruh dan serikat pekerja/serikat buruh dilakukan secara sah, tertib, dan damai sebagai akibat gagalnya perundingan. Sekurang-kurangnya dalam waktu 7 (tujuh) hari kerja sebelum mogok kerja dilaksanakan, pekerja/buruh dan serikat pekerja/serikat buruh wajib memberitahukan secara tertulis kepada pengusaha dan instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan setempat. Dalam hal mogok kerja akan dilakukan oleh pekerja/buruh yang tidak menjadi anggota serikat pekerja/serikat buruh, maka pemberitahuannya ditandatangani oleh perwakilan pekerja/buruh yang ditunjuk sebagai koordinator dan/atau penanggung jawab mogok kerja.

Dalam hal mogok kerja dilakukan pemberitahuannya kurang dari 7 (tujuh) hari kerja, maka demi menyelamatkan alat produksi dan aset perusahaan, pengusaha dapat mengambil tindakan sementara dengan cara:

- a. melarang para pekerja/buruh yang mogok kerja berada di lokasi kegiatan proses produksi; atau
- b. bila dianggap perlu melarang pekerja/buruh yang mogok kerja berada di lokasi perusahaan.

Siapapun tidak dapat menghalang-halangi pekerja/buruh dan serikat pekerja/serikat buruh untuk menggunakan hak mogok kerja yang dilakukan secara sah, tertib, dan damai. Siapapun dilarang melakukan penangkapan dan/atau penahanan terhadap pekerja/buruh dan pengurus serikat pekerja/serikat buruh

yang melakukan mogok kerja secara sah, tertib, dan damai sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Terhadap mogok kerja yang dilakukan sesuai dengan ketentuan, pengusaha dilarang:

- a. mengganti pekerja/buruh yang mogok kerja dengan pekerja/buruh lain dari luar perusahaan; atau
- b. memberikan sanksi atau tindakan balasan dalam bentuk apapun kepada pekerja/buruh dan pengurus serikat pekerja/serikat buruh selama dan sesudah melakukan mogok kerja.

Dalam hal pekerja/buruh yang melakukan mogok kerja secara sah dalam melakukan tuntutan hak normatif yang sungguh-sungguh dilanggar oleh pengusaha, pekerja/buruh berhak mendapatkan upah. (Dasar hukum UU 13/2003 & KEPMEN 232/2003)

10. Hak Dasar Khusus Untuk Pekerja Perempuan

Pekerja/buruh perempuan yang berumur kurang dari 18 (delapan belas) tahun dilarang dipekerjakan antara pukul 23.00 s.d. 07.00. Pengusaha dilarang mempekerjakan pekerja/buruh perempuan hamil yang menurut keterangan dokter berbahaya bagi kesehatan dan keselamatan kandungannya maupun dirinya apabila bekerja antara pukul 23.00 s.d. pukul 07.00. Pengusaha yang mempekerjakan pekerja/buruh perempuan antara pukul 23.00 s.d. pukul 07.00 wajib:

- a. memberikan makanan dan minuman bergizi; dan
- b. menjaga kesusilaan dan keamanan selama di tempat kerja.

Pengusaha wajib menyediakan angkutan antar jemput bagi

pekerja/buruh perempuan yang berangkat dan pulang bekerja antara pukul 23.00 s.d. pukul 05.00.

Pengusaha dilarang melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap pekerja perempuan dengan alasan menikah, hamil, melahirkan, gugur kandungan, atau menyusui bayinya. Pekerja/buruh perempuan yang dalam masa haid merasakan sakit dan memberitahukan kepada pengusaha, tidak wajib bekerja pada hari pertama dan kedua pada waktu haid. Pekerja/buruh perempuan berhak memperoleh istirahat selama 1,5 (satu setengah) bulan sebelum saatnya melahirkan anak dan 1,5 (satu setengah) bulan sesudah melahirkan menurut perhitungan dokter kandungan atau bidan. Pekerja/buruh perempuan yang mengalami keguguran kandungan berhak memperoleh istirahat 1,5 (satu setengah) bulan atau sesuai dengan surat keterangan dokter kandungan atau bidan. Pekerja/buruh perempuan yang anaknya masih menyusui harus diberi kesempatan sepatutnya untuk menyusui anaknya jika hal itu harus dilakukan selama waktu kerja. (Dasar hukum UU 13/2003, PERMEN 03/1989 & KEPMEN 224/2003)

11. Hak Dasar Pekerja Mendapat Perlindungan Atas Tindakan PHK

Pengusaha, pekerja/buruh, serikat pekerja/serikat buruh, dan pemerintah, dengan segala upaya harus mengusahakan agar jangan terjadi pemutusan hubungan kerja. Dalam hal segala upaya telah dilakukan, tetapi pemutusan hubungan kerja tidak dapat dihindari, maka maksud pemutusan hubungan kerja wajib dirundingkan oleh pengusaha dan serikat pekerja/serikat buruh atau dengan pekerja/buruh apabila pekerja/buruh yang bersangkutan tidak menjadi anggota serikat pekerja/serikat buruh.

Dalam hal perundingan benar-benar tidak menghasilkan persetujuan, pengusaha hanya dapat memutuskan hubungan kerja dengan pekerja/buruh setelah memperoleh penetapan dari lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial. Permohonan penetapan pemutusan hubungan kerja diajukan secara tertulis kepada lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial disertai alasan yang menjadi dasarnya. Permohonan penetapan dapat diterima oleh lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial apabila telah dirundingkan. Penetapan atas permohonan pemutusan hubungan kerja hanya dapat diberikan oleh lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial jika ternyata maksud untuk memutuskan hubungan kerja telah dirundingkan, tetapi perundingan tersebut tidak menghasilkan kesepakatan. Pengusaha dilarang melakukan pemutusan hubungan kerja dengan alasan:

- a. pekerja/buruh berhalangan masuk kerja karena sakit menurut keterangan dokter selama waktu tidak melampaui 12 (dua belas) bulan secara terus-menerus;
- b. pekerja/buruh berhalangan menjalankan pekerjaannya karena memenuhi kewajiban terhadap negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- c. pekerja/buruh menjalankan ibadah yang diperintahkan agamanya;
- d. pekerja/buruh menikah;
- e. pekerja/buruh perempuan hamil, melahirkan, gugur kandungan, atau menyusui bayinya;

- f. pekerja/buruh mempunyai pertalian darah dan atau ikatan perkawinan dengan pekerja/buruh lainnya di dalam satu perusahaan, kecuali telah diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama;
- g. pekerja/buruh mendirikan, menjadi anggota dan/atau pengurus serikat pekerja/serikat buruh, pekerja/buruh melakukan kegiatan serikat pekerja/serikat buruh di luar jam kerja, atau di dalam jam kerja atas kesepakatan pengusaha, atau berdasarkan ketentuan yang diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama;
- h. pekerja/buruh yang mengadukan pengusaha kepada yang berwajib mengenai perbuatan pengusaha yang melakukan tindak pidana kejahatan;
- i. karena perbedaan paham, agama, aliran politik, suku, warna kulit, golongan, jenis kelamin, kondisi fisik, atau status perkawinan;
- j. pekerja/buruh dalam keadaan cacat tetap, sakit akibat kecelakaan kerja, atau sakit karena hubungan kerja yang menurut surat keterangan dokter yang jangka waktu penyembuhannya belum dapat dipastikan.

Pemutusan hubungan kerja yang dilakukan dengan alasan sebagaimana dimaksud diatas batal demi hukum dan pengusaha wajib mempekerjakan kembali pekerja/buruh yang bersangkutan. Pemutusan hubungan kerja tanpa penetapan lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial batal demi hukum. Selama putusan lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial belum ditetapkan, baik pengusaha maupun pekerja/buruh harus tetap melaksanakan

segala kewajibannya. Pengusaha dapat melakukan penyimpangan terhadap ketentuan tersebut berupa tindakan skorsing kepada pekerja/buruh yang sedang dalam proses pemutusan hubungan kerja dengan tetap wajib membayar upah beserta hak-hak lainnya yang biasa diterima pekerja/buruh.

D. Kerangka Konseptual

