

M A J A L A H
MANAJEMEN DAN KEUANGAN
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS TUNAS PEMBANGUNAN SURAKARTA
D/h WIDYA GANEWARA

ANALISA PERILAKU NASABAH DALAM MEMILIH BANK DI KOTAMADYA SURAKARTA JAWA TENGAH (ANALYSIS OF CUSTOMER ATTITUDE IN CHOOSING BANK AT SURAKARTA MUNICIPAL CENTRAL JAVA)

Oleh : Karyana

ANALISIS TERHADAP PENERAPAN SISTEM AKUNTANSI UNTUK KOPERASI SERBA USAHA DI SURAKARTA (ANALYSIS FOR ACCOUNTING SYSTEM APPLIED IN MULTIPLE PURPOSE COOPERATION IN SURAKARTA)

Oleh : Falikhatun

ANALISIS KEPUASAN PASIEN TERHADAP PELAYANAN JASA DAN SARANA FISIK DALAM RANGKA PEMBERDAYAAN RUMAH SAKIT UMUM WONOGIRI MENGHADAPI OTONOMI DAERAH

Oleh : Rini A. Pratikto, SE, MM

MENINGKATKAN KEMAMPUAN INTERNAL DENGAN MENGAJAI LINGKUNGAN EKSTERNAL AKAN PERUBAHAN TEKNOLOGI DI DALAM MENYUSUN STRATEGI PEMASARAN GUNA MERAH KEUNGGULAN KOMPETITIF.

Oleh : Trio Handoko

STRATEGI PENGEMBANGAN BADAN USAHA MILIK DAERAH

Oleh : Tuti Ediati

STRATEGI PEMASARAN PERGURUAN TINGGI MENGHADAPAI PESAING

Oleh : Hapsoro Setiyo Utomo

ORGANIZATIONAL EXIT

Oleh : Sukardi

MANAJEMEN KONFLIK DALAM PERUSAHAAN

Oleh : Mrihrahayu Rumaningsih

STRATEGI MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

Oleh : Suradi

Diterbitkan oleh
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS TUNAS PEMBANGUNAN SURAKARTA

**MAJALAH MANAJEMEN & KEUANGAN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS TUNAS PEMBANGUNAN SURAKARTA"
DH. WIDYA GANEÇWARA**

DAFTAR ISI

Daftar Isi	i
Analisa perilaku nasabah Kotamadya Surakarta Jawa Tengah (Analysis of Customer attitude in choosing Bank at Surakarta Municipal Central Java) <i>Oleh : Karyana</i>	1
Analisi terhadap penerapan sistem akuntansi untuk Koperasi Serba Usaha di Surakarta (Analysis for accounting system applied in multiple purpose cooperation in Surakarta) <i>Oleh : Falikhatun</i>	9
Analisis kepuasan pasien terhadap pelayanan jasa dan sarana fisik dalam rangka pemberdayaan Rumah Sakit Umum Wonogiri menghadapi otonomi daerah. <i>Oleh : Rini A. Pratikto, SE, MM</i>	19
Meningkatkan kemampuan internal dengan mengkaji lingkungan eksternal akan perubahan teknologi di dalam menyusun strategi pemasaran guna meraih keunggulan kompetitif. <i>Oleh : Trio Handoko</i>	26
Strategi pengembangan Badan Usaha Milik Daerah <i>Oleh : Tui Ediaty</i>	38
Strategi pemasaran Perguruan Tinggi menghadapi pesaing <i>Oleh : Hapsoro Setiyo Utomo</i>	46
Ognaizational Exit <i>Oleh : Sukardi</i>	51
Manajemen konflik dam perusahaan <i>Oleh : Mrihrahayu Rumaningsih</i>	57
Strategi meningkatkan kinerja karyawan <i>Oleh : Suradi</i>	67

ORGANIZATIONAL EXIT

Sukardi¹

ABSTRACT

Organizational Exit adalah penghentian keanggotaan suatu karyawan dalam suatu organisasi (employee separation). Penghentian ini bisa bersifat sukarela atau penghentian sepihak. Dalam hal penghentian secara sukarela ada beberapa pendekatan untuk mendeteksi variabel yang mempengaruhi dan mendorong tenaga kerja keluar dari organisasi yaitu *pull theory*, *push theory* dan *image theory*. Sedangkan dalam hal penghentian sepihak perusahaan harus membuat kriteria dan persyaratan yang rasional berdasarkan pertimbangan senioritas dan performance karyawan. Lebih jauh lagi untuk menciptakan image yang baik, perusahaan perlu membuat program outplacement.

I. PENDAHULUAN

Fundamental ekonomi Indonesia yang semakin tidak baik mendorong banyak perusahaan di Indonesia melakukan penghematan terhadap pengeluarannya. Salah satu upaya yang banyak ditempuh oleh perusahaan – perusahaan tersebut adalah dengan melakukan pengurangan jumlah tenaga kerja.

Para tenaga kerja diberhentikan oleh perusahaan karena berbagai alasan. Ketika tenaga kerja gagal untuk menampilkan pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan maka perusahaan mempunyai alasan untuk menghentikannya. Keputusan semacam ini tidak selamanya menguntungkan tenaga kerja karena standar perusahaan tidak diukur secara obyektif namun lebih banyak diukur secara subyektif. Tidak semua penghentian tenaga kerja didasarkan semata-mata pada rendahnya kinerja tenaga kerja tapi juga didasarkan pada rasionalisasi perusahaan. Rasionalisasi ini dalam banyak hal didasarkan pada aturan keputusan yang

digerakkan oleh teknologi baru, dan gambaran suatu upaya untuk meningkatkan efisiensi, profitabilitas atau daya saing perusahaan.

Untuk mengetahui lebih jauh mengenai berbagai hal yang berhubungan dengan organizational exit maka dalam makalah ini akan dijelaskan beberapa hal mengenai pengertian organizational exit, keputusan organizational exit yang rasional dan atas dasar politik, pendekatan alternatif mengenai suatu model yang terbuka terhadap perputaran tenaga kerja secara sukarela serta tinjauan dan konsep mengenai keputusan pemutusan hubungan kerja lebih awal.

II. PENGERTIAN ORGANIZATIONAL EXIT

Disamping pengertian organizational exit seperti yang telah disebut dalam pendahuluan di atas, Louis R Gomez dkk (1995) mengartikan organizational exit sebagai *employee separation*, yaitu penghentian keanggotaan karyawan dalam suatu organisasi. Mereka juga melengkapi

¹ Dosen Universitas Islam Indonesia Fakultas Ekonomi Program Diploma 3, saat ini sebagai mahasiswa S2 Program Studi Manajemen UGM, Yogyakarta

dengan *turnover rate* yang merupakan tingkat *employee separation* dalam organisasi, merupakan tingkatan dimana karyawan meninggalkan organisasi. *Turnover rate* yang terlampau tinggi dibandingkan standar organisasi seringkali merupakan gejala terjadi problem dalam organisasi.

Berdasarkan siapa yang memprakarsai penghentian hubungan antara *employee - employer*, Louis R Gomez dkk (1995) yang menyebut *organizational exit* sebagai *employee separation* yang mengolompokkannya menjadi dua katagori :

1. *Voluntary separation* (pemisahan secara suka rela)
2. *Involuntary separation* (pemisahan karena penghentian sepihak)

Voluntary separation terjadi bila seorang karyawan memutuskan untuk mengakhiri hubungannya dengan *employer* karena alasan personal atau profesional. Keputusan ini dapat disebabkan karena berbagai hal berikut : 1) *employee* mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, 2) perubahan karir, 3) *employee* ingin mendapatkan waktu lebih banyak untuk keluarga, dan 4) karyawan merasa pekerjaan yang dihadapi sekarang kurang menantang, upah atau manfaat rendah, hubungan tak baik dengan *supervisor* dan lain-lain.

Menurut Louis R Gomez dkk (1995) terdapat dua type *voluntary separations* yaitu *Quits* dan *retirement*. Dalam hal siapa yang memprakarsai penghentian hubungan antara *employee - employer*, kedua type tersebut sama yaitu *employee*. Perbedaannya bahwa keputusan untuk berhenti type *quits* tergantung pada tingkat ketidak puasan terhadap pekerjaan dan ketertarikan *employee* terhadap organisasi lain. Sedangkan keputusan *retirement* terjadi karena seseorang telah purna tugas, manfaat *retirement* lebih dapat dirasakan oleh *employee*.

Involuntary separation terjadi bila manajemen memutuskan bahwa perlu untuk menghentikan hubungan dengan *employee* karena pertimbangan ekonomi atau hubungan yang kurang cocok antara karyawan dan

pengusaha. *Involuntary separation* merupakan hasil dari keputusan yang sangat serius dan menyakitkan yang sangat berdampak pada seluruh organisasi, khususnya karyawan yang kehilangan pekerjaan. *Involuntary separation* dibedakan menjadi *discharges* dan *layoff*. *Discharges* terjadi bila manajemen memutuskan bahwa terjadi ketidak cocokan antara seorang karyawan dan organisasi. *Discharges* merupakan merupakan hasil dari prestasi yang rendah atau kegagalan karyawan dalam mengubah perilaku yang dapat diterima setelah terlebih dahulu organisasi mengadakan berbagai upaya pembenahan secara berulang-ulang. Misalnya karyawan suka mencuri dan tidak jujur. Sedangkan *Layoff* merupakan penghentian terhadap karyawan karena perubahan lingkungan bisnis atau terjadi perubahan strategi yang mendorong pengurangan jumlah karyawan.

III. PELAKSANAAN ORGANIZATIONAL EXIT

Ada banyak tujuan mengapa suatu organisasi harus melaksanakan pengurangan tenaga kerja. Salah satu tujuannya adalah agar perusahaan memperoleh keuntungan (*benefit*) bagi eksistensi organisasi di kemusian hari. Keuntungan-keuntungan yang diharapkan dengan dilakukannya pengurangan tenaga kerja antara lain dengan : (1) pengurangan biaya tenaga kerja, (2) meningkatkan inovasi, (3) membuka kesempatan bagi diversitas yang lebih tinggi dari tenaga kerjanya.

Sebagai konsekuensi dilakukannya pengurangan tenaga kerja adalah bahwa organisasi memerlukan sejumlah pengeluaran biaya yang berhubungan dengan upaya pengurangan tenaga kerja secara damai tanpa menimbulkan berbagai macam dampak negatif bagi perusahaan. Berbagai biaya yang muncul berkenaan dengan pengurangan tenaga kerja tersebut adalah : biaya pemberhentian, biaya jaminan karena menganggur, biaya *interview* untuk pengeluaran, kekosongan posisi dan *outplacement*.

IV. PENGELOLAAN ORGANIZATIONAL EXIT

Menurut Thomas W. Lee dan Terence R. Mitchell, ada beberapa pendekatan yang bisa digunakan untuk mendeteksi berbagai variabel yang mempengaruhi dan mendorong tenaga kerja keluar dari organisasi secara sukarela. Pendekatan pertama disebut *Pull Theory*, pendekatan ini cenderung melihat faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi dan mendorong tenaga kerja keluar dari organisasi, seperti adanya alternatif pekerjaan yang lebih menjanjikan dari pekerjaan mereka sekarang. Pendekatan kedua disebut *Push Theory*, pendekatan ini melihat faktor-faktor internal yang banyak mempengaruhi seorang tenaga kerja keluar dari organisasi, seperti faktor sikap dan persepsi tenaga kerja terhadap pekerjaannya dapat meningkatkan perhatian dan puas tidaknya mereka terhadap pekerjaan yang sedang mereka hadapi tersebut.

Sedangkan menurut *the unfolding* atau *Image Theory* menjelaskan bagaimana image individu terhadap situasi pekerjaan sekarang, keadaan yang lalu serta tujuan mereka dimasa yang akan datang akan membentuk keputusan-keputusan mereka tentang image masa depan pekerjaan. Oleh karena itu Beach (1989) membuat dua point penting tentang image theory yaitu (1) mereka mencatat bahwa di dalam membuat keputusan sebagian pengambil keputusan banyak mengalami keragu-raguan, (2) mereka mencatat bahwa setiap individu mempunyai motivasi yang tinggi untuk mengontrol dan mengarahkan perilaku mereka sendiri, namun sering ada sesuatu yang secara fisik dan situasional menghambat dan merubah persepsi internal individu mengenai masa depan pekerjaan sekarang.

Dari image theory ini, ada tiga tema penting yang dapat mempengaruhi keputusan tenaga kerja untuk keluar dari organisasi atau tidak. Ketiga tema tersebut adalah kemampuan tenaga kerja untuk mendorong stabilitas image pribadi, kemampuan tenaga kerja untuk menghilangkan konflik serta kemampuan tenaga kerja menjaga dan

mendapatkan kembali kontrol atas masa depan pekerjaan.

Sementara itu, pemutusan hubungan kerja dengan involuntary separation dimana inisiatifnya lebih banyak berasal dari organisasi akan mendatangkan dampak negatif bagi perusahaan dibandingkan voluntary separation, misalnya terjadi sabotase dan pengrusakan. Oleh karenanya untuk mengelola involuntari separation ada beberapa metode yang lebih bertumpu pada perbaikan kebijakan-kebijakan organisasi seperti : perubahan di dalam desain pekerjaan, penerapan kebijakan ketenagakerjaan, penerapan kebijakan "pay and benefit" dan mengadakan retraining dan kebijakan Early retirement.

V. KEPUTUSAN PENGHENTIAN TENAGA KERJA LEBIH AWAL

Walaupun keputusan penghentian tenaga kerja telah diterima sebagai sesuatu yang diperhatikan dan dapat dipertimbangkan pada beberapa dekade yang lalu oleh para peneliti dalam berbagai bidang kajian, namun masih sangat sedikit yang memberikan perhatian dalam literatur pengetahuan organisasional. Pengertian yang mengalami perubahan baru-baru saja mengenai angkatan kerja dan tempat pekerjaan, bagaimanapun telah menjadi alasan bagi Daniel C Feldman untuk mengangkat masalah penghentian tenaga kerja lebih awal. Alasan tersebut adalah : (a) Sifat dasar dari penghentian telah mengalami perubahan. Secara tradisional tenaga kerja dihentikan dari pekerjaannya karena mereka telah menghabiskan masa kerjanya. Kenyataannya kurang lebih 25% angkatan kerja berhenti dari pekerjaannya bukan karena masa kerjanya sudah habis. Mereka berhenti dari pekerjaannya karena mereka merupakan tenaga kerja part time dan pekerjaan yang temporer. Dengan kenyataan itu maka konsep penghentian tenaga kerja mungkin mempunyai banyak pengertian yang berbeda-beda. (b) Para sarjana ingin menyadari bahwa penghentian tenaga kerja tidak selamanya secara otomatis berarti merupakan transisi dan bekerja penuh pada

suatu perusahaan dan kemudian berhenti. (c) memperluas sekelompok variabel yang digunakan untuk mengerti secara jelas mengenai keputusan penghentian.

Dari tiga alasan itu maka Daniel C Feldman mengadakan berbagai bahasan yang meliputi model kerangka kerja untuk memahami proses penghentian tenaga kerja lebih awal. Faktor-faktor yang mempengaruhinya, asumsi yang mendasarinya, dan berbagai hipotesanya.

Kerangka kerja dengan pohon keputusan menggambarkan suatu konsep keputusan penghentian lebih awal yang secara aktual menghubungkan tiga keputusan yaitu: (1) suatu keputusan apakah meninggalkan tenaga kerja sekarang, (2) suatu keputusan apakah menerima tenaga kerja "bridge employment", (3) suatu keputusan apakah menerima "bridge employment" dalam industri yang sama atau pekerjaan yang sama.

Tenaga kerja harus memutuskan apakah mereka akan meninggalkan majikannya sebelum mereka menjadi memenuhi syarat untuk keamanan sosial maksimumnya atau keuntungan pensiun. Ketertarikan utama disini adalah tenaga kerja yang keluar lebih awal lebih banyak dibandingkan tenaga kerja yang tetap pada pekerjaannya hingga mereka habis masa kerjanya. Ketika tenaga kerja memutuskan untuk meninggalkan majikannya, mereka juga harus memutuskan apakah mengambil tipe-tipe dari "bridge job". Peneliti meneliti keputusan tenaga kerja apakah menerima "bridge employment" dalam industri yang sama dan atau pekerjaan yang sama - mereka mengatakannya sebagai pekerjaan-pekerjaan karier. Tujuh puluh lima persen dari semua "bridge jobs" untuk pekerja wanita-wanita usia tua meliputi suatu poenibahan didalam perusahaan atau industri. Kesimpulannya "bridge jobs" adalah merupakan pekerjaan yang statusnya lebih rendah dibanding pekerjaan-pekerjaan karier.

Keputusan pekerja-pekerja untuk berhenti lebih awal, untuk menerima "bridge employment" atau untuk mengejar "bridge employment" dalam berbagai macam

pekerjaan atau industri yang berbeda adalah dipengaruhi berbagai faktor. Faktor-faktor tersebut adalah (1) perbedaan individual yang meliputi sejarah pekerjaannya, statusnya ekonominya, status kependudukannya, status kesehatannya, sikap / pendirian terhadap pekerjaan dimasa yang akan datang, sikap terhadap pemutusan hubungan kerja dimasa yang akan datang. (2) struktur kesempatan didalam berprestasi yang meliputi: hubungan antara berkurangnya kinerja dengan umur, diskriminasi terhadap pekerja-pekerja tua, tipe-tipe industri dan pasaran tenaga kerja primer dan sekunder. (3) Faktor-faktor organizational perusahaan yang meliputi: (a) penghargaan-penghargaan finansial dimasa yang akan datang, (b) program konsultasi mengenai penghentian lebih awal dan fleksibilitas didalam pengelolaan tenaga kerja yang lebih tua, (c) lingkungan external yang meliputi trend ekonomi yang tidak menentu, keamanan sosial, pertumbuhan ekonomi, inflasi dan program pemerintah untuk menilai tenaga kerja yang lebih tua.

VI. MODEL PENDEKATAN ALTERNATIF UNTUK PERPUTARAN TENAGA KERJA SECARA SUKARELA

Proses dari perputaran tenaga kerja dicontohkan dengan empat bagian keputusan yang berbeda masing-masing keputusan meliputi perbedaan perhatian, proses psikologi dan kejadian-kejadian external. Masing-masing keputusan akan menghasilkan apa yang dinamakan keputusan secara otomatis (1), keputusan terkontrol satu (2), keputusan terkontrol dua (3), keputusan terkontrol tiga dan empat (4). Masing-masing dari keempat keputusan tersebut menggambarkan perbedaan proses psikologisnya mengenai perputaran tenaga kerja, dengan masing-masing bagian membuka kesempatan lebih dari waktu yang disediakannya.

Model pendekatan alternatif untuk perputaran tenaga kerja ini tentu saja kan memberikan suatu gambaran mengenai bagaimana seseorang tenaga kerja atau majikan memutuskan hubungan kerja secara

transparan. Sehingga pihak majikan tidak terganggu aktivitas usahanya dan demikian juga pihak pekerja juga dapat segera mendapatkan pekerjaan yang mereka inginkan.

VII. PENGELOLAAN OUTPLACEMENT

Hal penting lain yang berhubungan dengan organizational exit adalah outplacement. Definisi outplacement menurut Gomes, Cardy dan Balkin (1995) adalah merupakan program human resources yang digunakan untuk membantu tenaga kerja yang ter-PHK mengatasi stress akibat kehilangan pekerjaan dan memberikan bimbingan kepada mereka untuk segera memperoleh pekerjaan yang baru. Jadi tujuan utama program outplacement bagi organisasi adalah untuk mengurangi masalah - masalah moral tenaga kerja yang ter-PHK agar produktivitas mereka tetap terjaga sampai benar-benar telah meninggalkan organisasi, meminimalkan tuntutan-tuntutan hukum dari tenaga kerja yang ter-PHK, dan membantu mereka untuk memperoleh pekerjaan yang baru sesegera mungkin. Oleh karena itu, dalam rangka mengelola outplacement, organisasi harus mengadakan langkah-langkah berupa penyediaan bimbingan/konsultasi untuk membantu tenaga kerja ter-PHK di dalam mengatasi emosi karena kehilangan pekerjaan serta menyediakan fasilitas dan pendidikan dalam rangka memperoleh pekerjaan baru.

VIII. PENUTUP

Penghentian tenaga kerja merupakan hal yang sangat kompleks untuk dibahas, karena pembahasan ini melibatkan banyak faktor dan variabel yang harus dipertimbangkannya. Banyak pertimbangan yang harus pula diperhatikan diantaranya adalah perlunya suatu proses aturan main yang jelas terhadap pemutusan hubungan kerja sehingga ketidakpuasan antara berbagai pihak dapat dieliminasi semaksimal mungkin.

Oleh karena itu, pengelolaan organizational exit benar-benar membutuhkan pertimbangan matang, khususnya di dalam membuat kriteria dan persyaratan untuk menilai tenaga kerja yang akan di-PHK. Kriteria dan penilaian harus benar-benar didasarkan pada pertimbangan yang rasional (bisa menggunakan basis senioritas atau performance), namun hati-hati dengan cara-cara dari tenaga kerja dalam rangka mengaburkan penilaian untuk mempertahankan pekerjaannya, seperti perilaku menjilat, menolak dipromosikan untuk menutupi kesalahan dan keengganan untuk berubah, memperpanjang waktu kerja untuk menarik perhatian bahwa dia benar-benar sibuk dan lain-lain (Ferris Howard dan Bergin, 1993). Apabila hal-hal tersebut lepas dari perhatian, maka organisasi nanti bisa hanya memiliki tenaga kerja yang pandai berpolitik, bukan yang memiliki kemampuan kerja yang tinggi

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, P. William & Perrew. L. Pamela & Kacmar Michele K (1996), " *Strategic human resources management* ", The Driden Press, Florida
- Feldman. C. Daniel (1994). " The decision to retire early : a review and conceptualization, " *Academy of Management Review*, Vol. 19.p.285-311
- Ferris R. GERAL & Howard L. Jack & Bergin Gregory T (1993), " Rationality and politics in organizational Exit Decisions
- Mejia Gomes R. Louis & Cardy L. Robert & Balkin R. David (1995), " *Managing Human Resources* ", Prentice Hall, New York.
- Lee W. Thomas & Mitchell R terence (1994), " An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover," *Academy of Management Review*, Vol. 19.p.51-89