

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi dari segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun ke karyawan, menurut Rivai Veithzal (2019:4). Karena manajemen sumber daya manusia dianggap semakin penting peranannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *manage* (mengelola) sumber daya manusia.

Menurut Hasibuan (2019:10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat sedangkan menurut Mangkunegara (2018:2) mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan,

dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam mencapai tujuan organisasi.

#### **2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Sutrisno (2018:6) tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi masalah perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

#### **2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Kegiatan manajemen sumber daya manusia tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi manajemen sumber daya manusia dimaksud adalah sebagai berikut: (Sutrisno, 2018: 9).

1. Perencanaan (*planning*) adalah kegiatan memperkirakan atau menggambarkan di muka tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi.
3. Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.
4. Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
5. Kompensasi (*compensation*) Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.
6. Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

7. Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
8. Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa adanya disiplin, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.
9. Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu seni yang dilakukan untuk mengelolah hubungan tenaga kerjanya untuk meningkatkan efektifitas dan efesiensi oeganisasi agar menghasilkan kinerja yang tinggi dalam organisasi.

## **2.1.2 *Human Resource Practices***

### **2.1.2.1 *Pengertian Human Resource Practices***

Menurut Zainal, dkk (2015:18) *Human resource practice* atau praktik manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan pelaksanaan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia atau pelaksanaan manajemen personalia atau kepegawaian seperti analisis jabatan, perencanaan kebutuhan karyawan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, pemberhentian dan pensiun.

*Human resource practice* dijelaskan oleh beberapa pakar dalam bidang *human resource management*. Di antaranya Khushk (2019) dalam Subroto (2021:44) yang mendefinisikan *human resource management* sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas penarikan, pengembangan SDM, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pelepasan *human resource* untuk memenuhi tujuan-tujuan individual, sosial dan organisasional. Kemudian Zainal, et al. (2015) dalam Subroto (2021:44) menyatakan bahwa dalam kaitannya dengan pembentukan sikap dan perilaku karyawan, *human resource management practice & policies* dalam suatu organisasi meliputi: praktik seleksi, program pelatihan, dan HR development, sistem evaluasi kerja, sistem penghargaan, dan keberadaan serikat kerja.

Menurut de Brito & de Oliveira (2016) dalam Subroto (2021:44) yang mengatakan bahwa *human resource practice* adalah kebijakan-kebijakan dan praktik-praktik yang melibatkan penanganan orang atau aspek-aspek *human resource management* termasuk perekrutan, penyaringan, pelatihan, penghargaan, dan penilaian. Sementara menurut Avianto, et al., (2019) dalam Subroto (2021:44) mengungkapkan bahwa *human resource practice* merupakan penerapan serangkaian proses manajerial dan operasional yang didalamnya memberikan suatu pengaturan *human resource* untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian terkait *human resource practice* sebagaimana yang telah diungkapkan oleh para pakar diatas, maka penulis menarik suatu benang merah terkait pengertian dari *human resource practice* yaitu penerapan-penerapan yang telah dilakukan mengenai apa yang terdapat dalam teori tentang

serangkaian proses manajerial dan operasional yang di dalamnya memberikan suatu *human resource arrangement* untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **2.1.2.2 Program Human Resource Practice**

Dalam meningkatkan tenaga kerja yang berdedikasi, bertanggung jawab, generatif dan ulet dapat menerapkan program-program sebagai berikut:

1. Program pelatihan dan komunikasi baru yang ditujukan untuk memastikan bahwa semua karyawan memahami pentingnya strategi baru dan apa yang dibutuhkan dari karyawan untuk menghasilkan layanan baru, memanfaatkan kesempatan dan menawarkan layanan bermutu tinggi.
2. Program pengayaan pekerjaan baru yang membuat karyawan lebih bertanggung jawab atas hasil mereka dan lebih ulet untuk berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya.
3. Program kompensasi dan tunjangan baru yang mempromosikan pertumbuhan personal dan mendorong pencarian solusi inovatif
4. Prosedur seleksi, orientasi dan pemberhentian yang lebih baik membantu perusahaan menarik dan membangun angkatan kerja yang lebih berdedikasi, ulet, bertanggung jawab dan generatif.

#### **2.1.2.3 Indikator Human Resource Practice**

Menurut Zainal, dkk (2015:18) indikator *human resource practice* sebagai berikut:

1. Analisis Jabatan

Proses pengumpulan dan pemeriksaan atas aktivitas-aktivitas kerja pokok didalam sebuah posisi serta kualifikasi (keahlian, pengetahuan, kemampuan, serta sifat-sifat individu lainnya) yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas-aktivitasnya.

## 2. Perencanaan Kebutuhan Karyawan

Proses analisis dan identifikasi yang dilakukan perusahaan atau organisasi terhadap kebutuhan akan sumber daya manusia, sehingga perusahaan atau organisasi dapat melakukan langkah yang harus diambil guna mencapai tujuannya.

## 3. Pengadaan

Proses pencarian tenaga kerja yang dilakukan secara saksama, sehingga dapat merangsang mereka untuk mau melamar jabatan-jabatan tertentu yang ditawarkan oleh organisasi.

## 4. Pengembangan

Pengembangan adalah program pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam sebuah organisasi. Kegiatan ini harus dilakukan secara sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan kompetensi karyawan agar mereka memiliki

## 5. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) merujuk pada semua bentuk nilai finansial yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan.

## 6. Integrasi

Metode untuk mengoordinasikan berbagai fungsi, bagian-bagian, dan tugas yang ada pada suatu pekerjaan.

## 7. Pemeliharaan

Usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

## 8. Pemberhentian dan Pensiun

Pemberhentian pegawai adalah pemutusan hubungan kerja antara suatu badan usaha dengan seseorang atau beberapa orang pegawai karena suatu sebab tertentu. Sedangkan pensiun adalah jaminan hari tua dan sebagai balas jasa terhadap Pegawai Negeri yang telah bertahun-tahun mengabdikan dirinya kepada negara.

### **2.1.3 *Organizational Trust***

#### **2.1.3.1 *Pengertian Organizational Trust***

Menurut Herman, dkk (2023:24) *organizational trust* mengacu pada keyakinan bahwa suatu organisasi akan melakukan tindakan yang bermanfaat bagi anggotanya tanpa tindakan negatif, yang dibangun dalam hubungan kerja antara organisasi dan anggotanya. Kepercayaan dalam sebuah organisasi merupakan salah satu hal yang penting dalam membangun budaya organisasi. Kepercayaan dapat dideskripsikan menjadi tiga hal, yakni: percaya terhadap integritas, karakter dan kemampuan

pemimpin, yakin dengan hubungan timbal balik dari perilaku yang dilakukan, percaya dengan integritas, kejujuran atau keadilan yang terjalin dengan sesama individu dalam sebuah perusahaan.

Menurut Rousseau et al., dalam Muhl (2017:8) kepercayaan dalam sebuah organisasi adalah psikologis yang terdiri dari keadaan pasrah untuk menerima kekurangan berdasarkan harapan positif dari niat atau perilaku orang lain. Menurut Safitri dan Rojuaniah (2022:148) *organizational trust* bertujuan memberikan keadilan didalam sebuah organisasi, memberikan dukungan dari organisasi, serta memberikan kemajuan didalam organisasidan mendukung karyawan dalam memberikan kebebasan kepada karyawan dalam hal bekerjasama dan dalam hal mencapai suatu tujuan organisasi.

### **2.1.3.2 Karakteristik *Organizational Trust***

Menurut Muhl (2017:10-11) menerangkan bahwa dalam membangun sebuah kepercayaan terdapat karakteristik yang serupa dalam setiap individu. Karakteristik pembangunan sebuah kepercayaan yang dilakukan oleh individu dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kepercayaan selalu membutuhkan kesadaran individu mengenai resiko dan segala bentuk ketidakpastian yang timbul sebagai dampak dari keputusan yang telah ditetapkan.
2. Pihak pemberi kepercayaan membutuhkan kepercayaan ketika pemberi kepercayaan tidak memiliki informasi yang pasti mengenai pembangunan ataupun

kebijakan dimasa yang akan datang, sehingga pihak pemberi kepercayaan membutuhkan individu yang memiliki informasi yang lebih pasti dan kompeten untuk dapat diberi kepercayaan.

3. Percaya merupakan sebuah tindakan yang melibatkan transfer sumber daya, berupa sumber daya fisik, finansial dan pengetahuan dari pihak pemberi kepercayaan (trustor) kepada pihak yang dipercaya (trustee) tanpa adanya komitmen yang diberikan dari pihak trustee.

### **2.1.3.3 Indikator *Organizational Trust***

Menurut Oktug (2018:64), dijelaskan bahwa perusahaan yang memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi antar anggota dalam perusahaan cenderung memiliki karyawan yang loyal dan memiliki tingkat kepuasan kerja yang sebanding. Selain itu, diterangkan bahwa *Organizational Trust* dalam sebuah perusahaan juga memiliki hubungan yang positif dengan proses pembangunan sebuah perusahaan. Hal ini menerangkan bahwa semakintinggi tingkat kepercayaan antar individu dalam sebuah perusahaan maka proses pengembangan perusahaan juga mengalami percepatan.

Menurut McAllister dalam Hui, Yao-Yao & Meng-Na (2015:75) pengukuran mengenai *Organizational Trust* dapat dibedakan menjadi dua dimensi, yakni:

1. *Emotional trust*, merupakan bentuk kepercayaan yang terjalin berdasarkan ikatan emosional antara perusahaan dengan karyawan, yang meliputi perhatian, kepedulian, kebebasan untuk sharing mengenai perasaan.

2. *Cognitive trust*, merupakan bentuk kepercayaan perusahaan kepada karyawan berdasarkan kemampuan yang dimiliki oleh pihak karyawan, yang meliputi, kompetensi, kehandalan, dedikasi dan pengalaman kerja.

## **2.1.4 Perputaran Karyawan**

### **2.1.4.1 Pengertian Perputaran Karyawan**

Menurut Heidjrachman dan Husnan (2015:35) perputaran karyawan adalah aliran para karyawan yang masuk dan keluar perusahaan. Perputaran ini merupakan petunjuk kestabilan karyawan. Semakin tinggi perputaran kerja maka akan semakin sering terjadi pergantian karyawan dan hal ini akan merugikan perusahaan. Tingkat perputaran karyawan dinyatakan dengan masalah penambahan terhadap pengeluaran upah, pemecatan, pensiun, meninggal dunia dan lain-lain.

Menurut Fahmi (2015:91) perputaran karyawan adalah pemindahan posisi dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dengan tujuan untuk membangun dan meningkatkan kompetensi dari karyawan yang bersangkutan sehingga ia mampu memahami setiap pekerjaan lingkungan perusahaan tersebut secara baik. Dengan perputaran kerja yang berpindah dari satu divisi ke divisi lain termasuk dari kantor cabang ke kantor cabang lain maka akan memungkinkan kekuatan pemahaman lingkungan kerja akan terbentuk dengan baik dan matang. Termasuk semua itu akan mempengaruhi kemampuannya dalam membuat dan mengambil keputusan.

Menurut Handoko (2019:119) perputaran karyawan adalah masuk dan keluarnya karyawan dari perusahaan untuk bekerja diperusahaan lain. Menurut

Hasibuan (2018:64) perputaran *karyawan (labour turnover)* adalah perbandingan antara masuk dan berhentinya karyawan dari suatu perusahaan. Dengan adanya perputaran (*turnover*) karyawan dimaksudkan aliran para karyawan yang masuk dan keluar perusahaan yang pada dasarnya merupakan petunjuk kestabilan karyawan, maksudnya adalah dengan makin tingginya perputaran karyawan berarti makin tinggi atau makin sering terjadinya penggantian karyawan, maka makin besarlah kerugian perusahaan yang bersangkutan dan juga dapat berpengaruh pada produktivitas kerja karyawan didalam suatu perusahaan.

Perputaran karyawan yang tinggi dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan karena selain dapat menghambat produktivitas kerja, karyawan yang keluar akan membawa berbagai macam biaya seperti biaya penarikan pegawai, biaya latihan, biaya pesangon, dan sebagainya. Makin seringnya perputaran karyawan yang terjadi maka akan makin sering terjadinya pergantian karyawan dan akan menghambat produktivitas kerja karyawan dalam suatu perusahaan.

#### **2.1.4.2 Tujuan Perputaran karyawan**

Menurut Fahmi (2015:93) secara umum tujuan perputaran karyawan dilakukan yaitu:

1. Membangun penguasaan ilmu yang lebih dalam pada setiap divisi perusahaan secara penuh.
2. Membangun hubungan yang lebih akrab dengan setiap karyawan di berbagai divisi yang ikut merasakan perputaran kerja tersebut.

3. Membangun konsep aplikasi kaderisasi pada calon pemimpin secara aplikatif dan terukur.
4. Memberikan pembuktian kepada para karyawan bahwa pemilihan pemimpin dilakukan dengan cara yang sangat adil tanpa ada faktor bersifat tiba-tiba akan tetapi melalui proses panjang dan yang bersangkutan telah menunjukkan kompetensinya pada saat ia ditugaskan di berbagai divisi.

#### **2.1.4.3 Faktor yang Mempengaruhi Perputaran karyawan**

Perputaran (turnover) karyawan terjadi karena keluar dan masuknya karyawan yang secara terus menerus berlanjut dari tahun ketahun. Perputaran karyawan tersebut terjadi karena adanya faktor yang mendukung. Dengan demikian akan dijelaskan beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya perputaran (turnover) karyawan menurut Mobley (2017:95):

1. Faktor Internal

Dari faktor ini, ada lima sisi yang bisa dilihat:

- a. Budaya Organisasi

Kepuasan terhadap kondisi-kondisi kerja dan kepuasan dan kerabat-kerabat kerja seperti: kondisi kerja yang dipandang kurang atau tidak memadai, lingkungan atau situasi kerja yang kurang mendukung terjadinya konflik yang berlarut-larut tanpa penyelesaian yang kurang memuaskan, perencanaan sumber daya manusia yang kurang baik faktor-faktor inilah yang dapat menyebabkan terjadinya turnover karyawan.

b. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan, kepuasan terhadap pemimpin dan variabel-variabel lainnya seperti: perlakuan yang tidak adil dari seorang pemimpin kepada bawahannya, kurangnya proses sosialisasi dari seorang pemimpin sehingga menimbulkan tidak adanya kerja sama antara pemimpin dengan pegawainya hal-hal seperti inilah yang menyebabkan terjadinya perputaran karyawan.

c. Kompensasi

Penggajian atau upah merupakan salah satu faktor pendorong terjadi perputaran karyawan seperti: imbalan yang diterima kurang memadai, kesejahteraan karyawan yang dipelekan, tidak adanya fasilitas-fasilitas yang mendukung. Faktor-faktor ini lah yang menyebabkan *turnover*.

d. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja sangat berpengaruh dalam perputaran karyawan, salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah dengan adanya kesejahteraan karyawan. Kesejahteraan karyawan dapat berupa pemberian gaji atau upah yang memadai, pemberian fasilitas-fasilitas dalam bekerja, pemberian keamanan dan keselamatan dalam bekerja, pemberian jaminan kesehatan dan lain sebagainya. Dengan adanya hal-hal tersebut dapat tercipta rasa kepuasan dalam bekerja dan dapat memotivasi para pekerja sehingga terciptanya produktivitas dalam bekerja. Faktor kepuasan dalam bekerja dapat mempengaruhi turnover karyawan.

e. Karir

Kepuasan terhadap promosi merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan turnover. Karir sangat berkaitan dengan promosi karena dengan adanya promosi dapat meningkatkan karir seorang karyawan maka dengan sendirinya hak, kewajiban dan pendapatan dari seorang karyawan akan semakin besar.

2. Faktor Eksternal

Dari faktor eksternal ada dua sisi yang bisa dilihat:

a. Aspek Lingkungan

Dalam aspek ini dapat berupa iklim dan kondisi kerja, jauhnya lokasi pabrik dengan pusat kota dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan apalagi bagi karyawan berusia muda yang masih haus dengan hiburan dan masih dalam kondisi labil, tumbuhnya industri-industri baru yang sejenis, dan lain sebagainya. Hal-hal seperti itulah yang dapat mendorong terjadinya turnover karyawan dalam suatu perusahaan.

b. Aspek Individu

Dalam aspek ini dapat berupa usia kerja dan masa kerja lebih singkat besar kemungkinannya untuk keluar, para karyawan yang kurang terlatih sehingga belum menekuni bidangnya dengan maksimal, pensiun, meninggal, mutasi dan lain sebagainya hal-hal inilah yang dapat mendorong terjadinya turnover karyawan.

#### **2.1.4.4 Indikator Perputaran karyawan**

Menurut Falconi (2016:25) perputaran karyawan dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

a. Promosi

Promosi berarti memperbesar wewenang dan tanggung jawab atau meningkatkan kedudukan seseorang ketingkat yang lebih tinggi. Promosi merupakan idaman setiap pegawai, karena dengan promosi akan diperoleh peningkatan status ekonomi dan status sosial. Promosi adalah salah satu faktor pendorong bagi para pegawai untuk menunjukkan prestasi-prestasi yang besar. Tanpa adanya promosi untuk karyawan yang berprestasi maka akan menurunkan semangat kerja, produktivitas kerja, bahkan menurunkan efisiensi kerjanya sehingga dapat menyebabkan keluarnya pegawai dari suatu perusahaan.

b. Kesempatan pembayaran

Faktor upah merupakan salah satu faktor terjadinya perputaran karyawan, turnover yang terjadi disalah satu perusahaan kesehatan sebesar 72. Setelah dilakukan survey, diketahui bahwa penyebab terjadinya turnover yang tinggi tersebut karena rendahnya gaji yang diterima oleh karyawan.

c. Ketidakpuasan terhadap atasan atau teman sekerja

Rasa nyaman yang ada dalam lingkungan kerja akan sangat berpengaruh dalam menentukan sikap para karyawan. Apabila lingkungan pekerjaannya

dirasakan aman dan nyaman maka seorang pekerja akan merasa betah dan tidak akan keluar dari pekerjaannya.

- d. Ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu sendiri.

Karyawan akan bertahan disuatu perusahaan lebih lama bila perusahaan tersebut menawarkan suatu kualitas kerja yang tinggi. Kualitas kerja yang tinggi berhubungan dengan kepuasan kerja yang lebih lanjut akan merupakan prediksi terhadap turnover.

## **2.2 Hubungan Antar Variabel Independen (X) dan Variabel Dependen (Y)**

### **2.2.1 Hubungan *Human Resource Practices* (X<sub>1</sub>) Terhadap Perputaran karyawan (Y)**

Menurut Yousaf et al., (2018) dalam Gunawan (2022:974) *human resource practices* berkontribusi untuk mengembangkan dan meningkatkan tingkat keterampilan, pengetahuan, dan komitmen karyawan, sehingga karyawan diberdayakan untuk bekerja dan memotivasi diri mereka untuk melanjutkan karir mereka, dan meningkatkan keinginan mereka untuk tinggal lebih lama di tempat kerja. Sistem kompensasi yang tinggi dan sistem penilaian kinerja yang adil merupakan *human resource practices* yang paling penting terkait dengan employee turnover intention, karena merupakan pendorong utama niat karyawan buat senantiasa menekuni ataupun pergi dari profesinya. Selain itu, kurangnya kecepatan promosi dan program pelatihan & pengembangan yang tidak berkontribusi terhadap kemajuan dan

pertumbuhan karyawan dianggap sebagai alasan untuk mendorong karyawan untuk meninggalkan pekerjaan (Santhanam et al., 2017 dalam Gunawan (2022:974).

### **2.2.2 Hubungan *Organizational Trust* (X<sub>2</sub>) Terhadap Perputaran karyawan (Y)**

Menurut Herman, dkk (2023:24) *organizational trust* mengacu pada keyakinan bahwa suatu organisasi akan melakukan tindakan yang bermanfaat bagi anggotanya tanpa tindakan negatif, yang dibangun dalam hubungan kerja antara organisasi dan anggotanya. Menurut Cahyaningsih dkk, (2021:504) *organizational trust* dapat mempengaruhi tingkat perputaran karyawan, semakin tinggi tingkat *organizational trust* maka semakin rendah tingkat perputaran karyawan sebaliknya semakin rendah *organizational trust* maka semakin tinggi tingkat perputaran karyawan.

## 2.3 Penelitian Sebelumnya

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Sebelumnya**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian, Jurnal, Volume, Nomor, Tahun	Variabel Yang Diteliti, Alat Analisis, Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Erlyn Rahayu dan Andreas Wahyu Gunawan P	Pengaruh <i>Human Resource Management Practices</i> pada <i>Career Satisfaction</i> dan <i>Job Satisfaction</i> terhadap <i>Employees Turnover Intention</i> di Rumah Sakit Gigi dan Mulut Pendidikan Universitas Trisakti. Jurnal Manajemen dan Sains, 7(2), Oktober 2022	Variabel yang diteliti <i>Human Resource Management Practices, Career Satisfaction, Job Satisfaction</i> dan <i>Employees Turnover Intention</i> . Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan SEM – PLS Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa baik secara langsung maupun tidak langsung terdapat pengaruh positif dan signifikan dari terhadap <i>Human Resource Management Practice</i> terhadap <i>Employees Turnover Intention</i> yang dimediasi oleh <i>Job Satisfaction</i> pada karyawan di RSGM-P Universitas Trisakti. Implikasi manajerial penelitian ini mengharapkan dukungan manajerial untuk memperhatikan aspek aspek <i>job</i>	- Variabel <i>XHuman Resource Management Practices</i> .	- Tahun penelitian - Tempat penelitian - Perusahaan penelitian - Alat analisis

			<i>satisfaction</i> yang memiliki kaitan erat dengan produktivitas karyawan seperti Pay, <i>promotion opportunities</i> dan fasilitas dari perusahaan, serta memperhatikan <i>Compensation, Performance Appraisal, Promotion, Training &amp; Development.</i>		
2	Yohana Fransiska Siahaan	Pengaruh Human Resources Management Practice Terhadap Employee Intention To Stay Pada Pt Media Nusantara Informasi (SINDO). Jurnal Manajemen Vol 11 No. 2 November 2019	Variabel yang diteliti <i>Human Resource Management Practices</i> serta <i>Employee Intention To Stay</i> . Alat analisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan praktik sumber daya manusia pada PT Media Nusantara Informasi (Sindo) sudah baik dan sesuai dengan kebutuhan karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variabel X Human Resource Management Practices.</li> <li>- Alat analisis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tahun penelitian</li> <li>- Tempat penelitian</li> <li>- Perusahaan penelitian</li> </ul>
3	Putri Nugraheni Cahyaningsih dan Kusuma Chandra Kirana, Henny Welsa	Analisis <i>Organizational Trust</i> dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Turnover Intention</i> pada Pekerja Generasi Milenial dengan	Variabel penelitian <i>Organizational Trust, Komitmen Organisasi dan Turnover Intention</i> . Alat analisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukan bahwa Terdapat pengaruh	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variabel X <i>Organizational Trust</i></li> <li>- Alat analisis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tahun penelitian</li> <li>- Tempat penelitian</li> <li>- Perusahaan penelitian</li> <li>- Variabel X Komitmen</li> </ul>

		Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. Jurnal Manajemen dan Sains, 6(2), Oktober 2021	negatif dan signifikan antara variabel <i>Organizational Trust</i> (X1) dengan <i>Turnover Intention</i> (Y2). Artinya, <i>Organizational Trust</i> dapat mempengaruhi tingkat <i>Turnover Intention</i> pada pekerja generasi milenial di Wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta, semakin tinggi tingkat <i>Organizational Trust</i> maka semakin rendah tingkat <i>Turnover Intention</i> sebaliknya semakin rendah <i>Organizational Trust</i> maka semakin tinggi tingkat <i>Turnover Intention</i> pada pekerja generasi milenial di Wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta.		Organisasi Variabel Y Turnover Intention
4	Dwi Prasetya Herman, Netania Emilisa dan Farah Jihan Fauzan	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Turnover Intention</i> Pada Karyawan Matahari Di Jakarta. Jurnal Bisnis Terapan, Volume 07 Nomor 01 2023.	Variabel penelitian <i>Procedural Justice, Organizational Trust, Organizational Commitment</i> dan <i>Turnover Intention</i> . Teknik analisis menggunakan <i>goodness of fit model</i> . Hasil penelitian menunjukkan <i>Procedural Justice</i> berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Commitment, Organizational Trust</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variabel X Human Resource Practices Dan Organizational Trust</li> <li>- Alat analisis</li> <li>- Tahun penelitian</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tempat penelitian</li> <li>- Perusahaan penelitian</li> </ul>

			berpengaruh positif terhadap <i>Turnover Intention</i> dan <i>Organizational Commitment</i> berpengaruh positif terhadap <i>Turnover Intention</i> .		
5	Mafizatun Nurhayati, Luna Haningsih dan Syifa Awaliyah	<i>Job Satisfaction and Turnover Intention: Moderation of Organizational Trust and Organizational Justice.</i> Jurnal KINERJA Volume 24, No. 2, 2020	Variabel penelitian <i>Job Satisfaction and Turnover Intention, Organizational Trust and Organizational Justice.</i> Metode analisis data menggunakan Structural Equation Modeling Partial Least Square (SEM-PLS) Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja efek negatif pada niat berpindah. Kepercayaan organisasi tidak berpengaruh terhadap turnover maksud. Interaksi kepuasan kerja dan kepercayaan organisasi sebagai variabel moderasi mempengaruhi niat berpindah. Keadilan organisasi mempunyai efek negatif pada niat berpindah.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variabel X <i>Organizational Trust</i></li> <li>- Variabel Y <i>Turnover Intention</i></li> <li>- Alat analisis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tahun penelitian</li> <li>- Tempat penelitian</li> <li>- Perusahaan penelitian</li> </ul>

## 2.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka fikir merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Berdasarkan teori-teori yang dideskripsikan tersebut, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis, sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antar variabel yang diteliti. Sintesa tentang hubungan variabel tersebut, selanjutnya digunakan untuk merumuskan hipotesis.

Kerangka pemikiran berikut menggambarkan hubungan antara variabel independen, dalam hal ini adalah *Human Resource Practices* Dan *Organizational Trust* dan variabel dependen yaitu Perputaran Karyawan.



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

Keterangan Pengaruh:

---- : Simultan

— : Parsial

## **2.5 Hipotesis penelitian**

Hipotesis menurut Sugiyono (2018:96) merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Hipotesis dalam penelitian ini adalah diduga ada Pengaruh *Human Resource Practices* Dan *Organizational Trust* Terhadap Perputaran Karyawan PT. KAI Stasiun Baturaja Kabupaten Ogan Komering Ulu.