

Pengaruh Adaptasi Kebijakan Mengenai Work Family Issue Terhadap Absen Dan Turnover

Nyoman Triaryati

Program Pasca Sarjana Jurusan Manajemen, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta

ABSTRAK

Perubahan secara demografis pada angkatan kerja di Amerika dan beberapa negara di Asia antara lain berupa bertambahnya kaum ibu yang bekerja, meningkatnya masalah-masalah keluarga – pekerjaan di dalam lingkungan kerja. Walaupun konflik keluarga – pekerjaan dikenal sebagai masalah pria dan wanita, namun isu tersebut berlanjut hingga penempatan tanggung jawab bagi wanita karier. Perbedaan tanggung jawab disebabkan oleh peranan wanita secara tradisional, yang semula dianggap harus lebih bertanggung jawab daripada pria dalam masalah-masalah rumah tangga. Masalah-masalah keluarga – pekerjaan memaksa organisasi-organisasi untuk menerima kebijakan-kebijakan tertentu untuk penyelesaiannya, seperti kebijakan persahabatan keluarga. Beberapa riset mengakui bahwa kemampuan organisasi menerima kebijakan tersebut bisa mempengaruhi tanggapan karyawan terhadap pekerjaannya seperti stress, kepuasan / tidaknya terhadap pekerjaan, absensi, dan perputaran tenaga kerja. Dan seluruh tanggapan itu mempunyai dampak langsung terhadap produktivitas, kinerja, dan laba organisasi baik jangka pendek maupun jangka panjang. Jelas, setiap organisasi harus menghadapi dengan serius.

Kata kunci: Konflik keluarga – pekerjaan; kepuasan kerja, absensi, perputaran tenaga kerja.

ABSTRACT

Change in demography of the work force in American and some countries in Asia, such as the increase number of working mother has increase the work-family issue in work environment. Although work-family conflict is known as a man and women issue, but this issue is continues to place different responsibilities for working women. The different responsibilities is because of the tradisional role of women, who take more responsibilities than man for the domestic matter. Work-family issues forced organizations to adopt some policies in order to solve this issue, such as family-friendly policy. Some research acknowledge that organization abilities to adopt this kind of policy influence employee respon to their work life, such as job stress, job satisfaction/dissatisfaction, absence, and turnover. And all of this respons have a direct impact to the organization productivity, performance and profitability, in short and in the long run. It is become clear that organizations have to be serious in handling this issue.

Key words: Work-family conflict, Job satisfaction, Absenteeism, Turnover.

PENDAHULUAN

Dalam usaha menghadapi persaingan dan mempertahankan hidupnya, organisasi sebaiknya tidak hanya memenuhi tuntutan teknis dalam organisasi, tetapi juga harus merespon tekanan

yang berbeda-beda dari beberapa lembaga dan memenuhi tuntutan dalam bentuk peraturan, norma, hukum, dan harapan sosial. Tuntutan ini berasal dari beberapa pihak, seperti; negara, profesional, publik dan kelompok tertentu. Pilihan respon perusahaan terhadap beberapa tuntutan tersebut merupakan sebuah pilihan strategis yang dipengaruhi oleh tujuan organisasi, sehingga organisasi tidak “menelan mentah-mentah” tuntutan-tuntutan tersebut dan cenderung memilih kebijakan-kebijakan yang dapat diadaptasi dan dapat meningkatkan kinerja mereka (Goodstein,1994).

Akhir-akhir ini terdapat tuntutan yang meningkat terhadap pemilik perusahaan untuk memahami bahwa kehidupan berkeluarga dan pekerjaan telah berubah dan tidak merupakan dua hal yang terpisah. Perubahan demografi tenaga kerja seperti peningkatan jumlah wanita bekerja dan pasangan suami-isteri yang keduanya bekerja telah meningkatkan hubungan ketergantungan antara pekerjaan dan keluarga dan mendorong konflik antara tuntutan pekerjaan dan keluarga. Perubahan ini juga meningkatkan perhatian publik dan menuntut pemilik perusahaan untuk mengadaptasi kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan pekerjaan dan keluarga (Goodstein,1994). Adaptasi terhadap kebijakan yang berhubungan dengan pekerjaan dan keluarga dapat disebut sebagai investasi jangka panjang perusahaan karena dapat menunjang peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan dalam jangka panjang. Adaptasi kebijakan ini juga dapat mencegah kemungkinan terjadinya konflik antara tuntutan pekerjaan dan keluarga yang disebut *work-family conflict*.

PEMBAHASAN

1. *Work Family Conflict*

Work family conflict dapat didefinisikan sebagai bentuk konflik peran dimana tuntutan peran dari pekerjaan dan keluarga secara mutual tidak dapat disejajarkan dalam beberapa hal. Hal ini biasanya terjadi pada saat seseorang berusaha memenuhi tuntutan peran dalam pekerjaan dan usaha tersebut dipengaruhi oleh kemampuan orang yang bersangkutan untuk memenuhi tuntutan keluarganya, atau sebaliknya, dimana pemenuhan tuntutan peran dalam keluarga dipengaruhi oleh kemampuan orang tersebut dalam memenuhi tuntutan pekerjaannya (Frone,2000). Tuntutan pekerjaan berhubungan dengan tekanan yang berasal dari beban kerja yang berlebihan dan waktu, seperti; pekerjaan yang harus diselesaikan terburu-buru dan *deadline*. Sedangkan tuntutan keluarga berhubungan dengan waktu yang dibutuhkan untuk menangani tugas-tugas rumah tangga dan menjaga anak. Tuntutan keluarga ini ditentukan oleh besarnya keluarga, komposisi keluarga dan jumlah anggota keluarga yang memiliki ketergantungan terhadap anggota yang lain (Yang,Chen,Choi,&Zou,2000).

Greenhaus dan Beutell (1985) mengidentifikasikan tiga jenis *work-family conflict*, yaitu:

1. *Time-based conflict*. Waktu yang dibutuhkan untuk menjalankan salah satu tuntutan (keluarga atau pekerjaan) dapat mengurangi waktu untuk menjalankan tuntutan yang lainnya (pekerjaan atau keluarga).
2. *Strain-based conflict*. Terjadi pada saat tekanan dari salah satu peran mempengaruhi kinerja peran yang lainnya.
3. *Behavior-based conflict*. Berhubungan dengan ketidaksesuaian antara pola perilaku dengan yang diinginkan oleh kedua bagian (pekerjaan atau keluarga).

Meskipun beberapa artikel menyatakan tidak ada perbedaan gender dalam *work-family*

conflict, namun pembahasan dalam artikel ini akan dibatasi pada *work-family conflict* yang terjadi pada wanita, karena selain peningkatan jumlah tenaga kerja wanita beberapa tahun belakangan ini, batasan keluarga (*family boundaries*) lebih mudah ditembus atau dipengaruhi oleh tuntutan pekerjaan dibandingkan dengan batasan pekerjaan (*work boundaries*) yang ditembus atau dipengaruhi oleh tuntutan keluarga (Frone, Russell, & Cooper, 1992).

Work-family conflict berhubungan sangat kuat dengan depresi dan kecemasan yang diderita oleh wanita dibandingkan pria (Frone, 2000). Dan berhubungan juga dengan peran tradisional wanita yang hingga saat ini tidak bisa dihindari, yaitu tanggungjawab dalam mengatur rumah tangga dan membesarkan anak. Menurut Abbott, Cieri, & Iverson (1998) meskipun *work-family conflict* disadari merupakan masalah bagi pria maupun wanita, masalah tersebut tetap saja memberikan tanggungjawab tambahan bagi wanita yang memiliki keluarga dan bekerja. Seorang wanita profesional yang telah menikah dan memiliki status karir yang sama dengan suaminya, tetap menghadapi pola tradisional yang tidak seimbang dalam tugas menjaga anak dan pekerjaan rumah tangga sehari-hari (Vinokur, Pierce, & Buck, 1999). Sehubungan dengan peran tradisional tersebut, sumber utama *work-family conflict* yang dihadapi oleh wanita bekerja pada umumnya adalah usahanya dalam membagi waktu atau menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan tuntutan keluarganya.

Peningkatan jumlah tenaga kerja wanita pada tingkat manajemen dimana mereka menjadi lebih berpengaruh dan memiliki kontribusi yang cukup besar terhadap kinerja perusahaan menyebabkan keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan keluarga menjadi sesuatu tuntutan. Tuntutan mulai ditujukan kepada pemilik perusahaan agar mereka mengadopsi kebijakan yang berhubungan dengan *work-family conflict* dan menjadikan *work-family conflict* sebagai salah satu keputusan yang penting dalam perusahaan.

Kebijakan perusahaan mengenai *work family conflict* untuk memenuhi beraneka ragam kebutuhan karyawan tentang masalah ini, sebaiknya diwujudkan dalam kebijakan-kebijakan simpatik *Human Resource Management*, yang diharapkan dapat menciptakan situasi yang menguntungkan bagi pemilik perusahaan. Pada saat pemilik perusahaan tidak melibatkan *issue work-family conflict* kedalam kebijakan yang berhubungan dengan karyawan, maka para pekerja wanita dalam perusahaan tersebut akan mengalami kesulitan dalam menyeimbangkan karir dan keluarga. Hal ini dapat meningkatkan tekanan pada karyawan, tekanan tersebut dapat mempengaruhi kinerja dan menurunkan produktifitas karyawan yang kemudian secara langsung mempengaruhi profitabilitas perusahaan.

Pengaruh dari konflik antara tanggungjawab pekerjaan dan keluarga telah digolongkan sebagai *causal factors* dari *absenteeism*, rendahnya *job satisfaction*, dan motivasi. Dan ketiga hal tersebut telah dihubungkan dengan *permanent withdrawal behavior* dari *turnover* karyawan (Abbott, Cieri & Iverson, 1998). Yang berarti bahwa konflik antara tanggungjawab pekerjaan dan keluarga dapat mengakibatkan rendahnya *job satisfaction*, meningkatkan *absenteeism*, menurunkan motivasi karyawan dan dalam jangka waktu tertentu dapat mengakibatkan *turnover*.

Para pemilik perusahaan harus menyadari betul hal ini dan mengambil langkah yang diperlukan untuk mencegah kemungkinan penurunan produktivitas dan kinerja karyawan sebagai akibat tidak diadaptasinya kebijakan-kebijakan yang diperlukan oleh karyawannya. Salah satu akibat dari tidak diadaptasinya kebijakan yang diperlukan oleh karyawan adalah ketidakhadiran karyawan ke tempat kerjanya.

2. Absenteeism

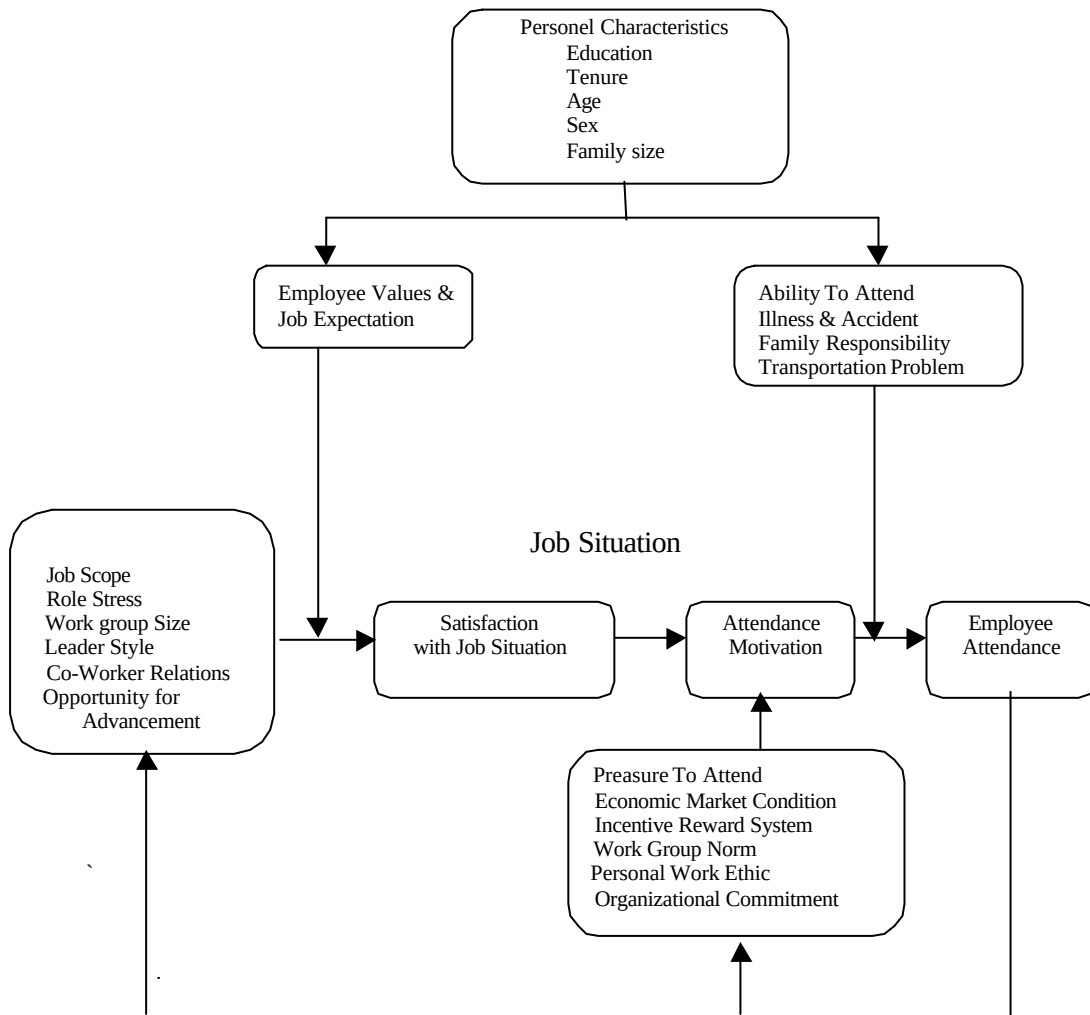
Kehadiran seseorang ke tempat kerjanya dipengaruhi oleh 3 hal (Steers & Rhodes, 1978), yaitu:

1. Situasi Kerja yang terdiri dari; lingkup pekerjaan (*job scope*), tingkat pekerjaan (*job level*),

stress peran (*role stress*), jumlah kelompok kerja (*work group size*), gaya kepemimpinan (*leader style*), hubungan dengan pekerja lainnya (*co-worker relation*), dan kesempatan untuk pengembangan (*opportunity for advancement*).

2. Kepuasan terhadap situasi pekerjaannya.
3. Motivasi untuk hadir yang timbul dari kepuasan terhadap situasi kerja.

Dari ketiga pengaruh utama tersebut ada beberapa hal lagi yang memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kehadiran karyawan ke tempat kerjanya. Seperti yang dapat dilihat pada gambar 1, Pengaruh situasi kerja kepada kepuasan terhadap situasi kerja dipengaruhi atau dimoderasi oleh nilai-nilai karyawan dan harapan tentang pekerjaannya. Nilai dan harapan ini berasal dari karakteristik seseorang seperti; pendidikan, masa jabatan, usia, jenis kelamin, dan ukuran keluarga. Kemudian motivasi karyawan untuk hadir ke tempat kerjanya selain dipengaruhi oleh kepuasan terhadap situasi kerja, dipengaruhi juga oleh tekanan untuk hadir di tempat kerjanya, seperti; kondisi ekonomi, sistem *reward* dan insentif perusahaan, norma kelompok kerja, etika pekerjaan seseorang, dan komitmen organisasi. Terakhir, kehadiran karyawan yang dipengaruhi oleh motivasi karyawan untuk hadir, dimoderasi oleh kemampuan seseorang untuk hadir ke tempat kerjanya yang dipengaruhi oleh; kemungkinan sakit dan kecelakaan, tanggungjawab keluarga, dan masalah transportasi.



Gambar 1. Model kehadiran Karyawan (Mobley, 1977)

Dalam hubungannya dengan masalah *work-family conflict*, berikut dijelaskan salah satu bagian dari *job situation* yaitu *role stress* yang bisa disebabkan oleh *work-family conflict* dan dipengaruhi oleh jenis kelamin (sex), yang kemudian mempengaruhi *job satisfaction* dan motivasi untuk hadir ke tempat kerja. Pemilihan salah satu bagian ini juga sesuai dengan tiga dari empat prediktor absen yang dikemukakan oleh Stell & Rentsch (1995) yaitu: *job satisfaction*, *job involvement*, *personal demographic variable* (seperti; gender, umur, dan tingkat pendidikan), *job stress* seperti: konflik peran, dan *over* atau *underutilized skill*.

2.1 Role Stress, Jenis Kelamin, dan Absen

Beberapa peneliti menyatakan bahwa jenis kelamin merupakan penentu perbedaan pengaruh sumber stres terhadap emosi dan kelangsungan fisik serta tingkat kehadiran seseorang. Ada beberapa alasan mengapa sumber stres yang sama dapat mempengaruhi wanita dan laki-laki secara berbeda. Pertama, jenis kelamin memoderasi hubungan stres dan variabel yang mempengaruhinya seperti kesehatan dan kesejahteraan secara keseluruhan. Kedua, depresiasi secara signifikan lebih besar pada wanita dibandingkan pria. Ketiga, wanita dinyatakan lebih cepat menderita kelelahan, kecemasan, dan *somatic symptoms* dan *mild physiological disorder* dibandingkan laki-laki. Meskipun demikian laki-laki umumnya tidak menampilkan gejala-gejala tersebut dalam waktu dekat, sehingga mereka mungkin akan menderita penyakit yang lebih serius dalam jangka waktu yang lebih panjang (Hendrix, Spencer & Gibson 1994).

Ada dua sumber stress yang dihadapi oleh wanita (Hendrix, Spencer & Gibson 1994), yaitu:

1. Wanita pekerja dipengaruhi oleh sumber stres yang biasa dihadapi oleh laki-laki seperti beban kerja yang berlebihan, *overskills* atau *underutilization skills*, kebosanan kerja, hubungan dengan pasangan atau anak, dan masalah keuangan.
2. Sumber stres yang kedua ini bersifat unik dan berasal dari pekerjaannya atau diluar pekerjaan. Yang berasal dari pekerjaan mereka seperti; kebosanan, rendahnya tingkat kekuasaan, permintaan yang tinggi dalam pekerjaan, dan sedikitnya promosi yang diberikan. Sedangkan yang berasal dari luar pekerjaan, seperti; stres sehari-hari, kekhawatiran terhadap usia, ketidakpuasan terhadap kehidupan perkawinan, peran utama dan tanggungjawab wanita dalam mengatur rumah tangga dan keluarganya.

Peran ganda sebagai pekerja maupun ibu rumah tangga mengakibatkan tuntutan yang lebih dari biasanya terhadap wanita karena terkadang para wanita menghabiskan waktu tiga kali lipat dalam mengurus rumah tangga dibandingkan dengan pasangannya yang bekerja pula. Penyeimbangan tanggungjawab ini *stressful* bagi wanita pekerja karena selain menghabiskan banyak waktu dan energi, tanggungjawab ini memiliki tingkat kesulitan pengelolaan yang tinggi.

Hendrix, Spencer & Gibson (1994) juga menyatakan bahwa *job stress* yang diderita karyawan dipengaruhi oleh *life stress* mereka seperti hubungan dengan pasangan dan anak serta masalah keuangan. Dan *job stress* dapat menyebabkan kelelahan yang amat sangat, depresi, *somatic symptoms*, episode flu dan mempengaruhi tingkat kehadiran karyawan ke tempat kerja. Begitu pula dengan Sondang dan Siagian (1995) yang menyatakan bahwa salah satu sumber stres yang diderita karyawan adalah faktor individu dan masalah keluarga yang berkaitan dengan usaha membina keharmonisan rumah tangga mereka.

Dari beberapa pernyataan diatas dapat dikemukakan bahwa stres yang khususnya diderita oleh karyawan wanita, dapat disebabkan oleh masalah pekerjaan atau masalah keluarga (*work-*

family conflict atau konflik peran ganda). Dan salah satu akibat yang timbul dari stres yang diderita karyawan wanita adalah ketidakhadiran di tempat kerjanya atau *absenteeism*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa salah satu penyebab ketidakhadiran karyawan ke tempat kerjanya adalah stres yang diderita karyawan. Salah satu pemicu stres bagi karyawan wanita adalah konflik yang timbul dari tuntutan terhadap pemenuhan perannya sebagai pekerja ataupun sebagai ibu rumah tangga, karena kedua peran tersebut memiliki tuntutan yang sama besarnya. Konflik yang timbul ini disebut juga *work-family conflict*.

2.2 Job satisfaction dan absen

Kepuasan kerja adalah cara seseorang karyawan merasakan pekerjaannya dan merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya yang didasarkan pada aspek-aspek pekerjaannya yang bermacam-macam. Kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih antara apa yang telah dianggap didapatkan dengan apa yang diinginkan. Jumlah yang diinginkan dari karakteristik pekerjaan didefinisikan sebagai jumlah minimum yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan yang ada. Karyawan akan terpuaskan bisa tidak ada selisih kondisi yang diinginkan dengan yang sesungguhnya. Semakin besar kekurangan dan semakin banyak hal-hal penting yang diinginkan, yang tidak terpenuhi semakin besar ketidakpuasan yang dialami karyawan. Kepuasan kerja mempunyai konsekuensi langsung maupun tidak langsung terhadap efektifitas organisasi (Wexley & Yukl, 1977).

Ketidakhadiran (*absenteeism*) merupakan salah satu dampak ketidakpuasan karyawan terhadap kebijakan organisasi. Dan oleh Conlon & Stone (1992) catatan absen karyawan dinyatakan dapat digunakan oleh manager sebagai indikator motivasi karyawan, komitmen terhadap organisasi, kepuasan kerja, dan kesehatan karyawan. Informasi ini merupakan masukan penting dalam pengambilan keputusan yang secara rutin dilakukan oleh manager mengenai karyawan seperti; *job assignment* atau *performance appraisal*.

Tidak diadaptasinya kebijakan-kebijakan yang dibutuhkan oleh karyawan oleh perusahaan, dapat menjadi salah satu sumber ketidakpuasan karyawan. Salah satu kebijakan yang seharusnya diadaptasi oleh perusahaan seiring dengan bertambahnya jumlah wanita pekerja yang memiliki tuntutan peran baik sebagai pekerja maupun ibu rumah tangga adalah *family-friendly policy*. Melalui adaptasi kebijakan ini kemungkinan terjadinya *work-family conflict* dapat dikurangi dan diatasi.

Konflik peran yang terjadi dalam *work-family conflict* pada umumnya berasal dari usaha menyeimbangkan waktu untuk memenuhi tuntutan keluarga dan pekerjaan. Dan tingkat absen karyawan yang tinggi dapat diakibatkan oleh tuntutan jadwal yang lebih fleksibel, karena dengan memutuskan untuk tidak pergi ke tempat kerja karyawan dapat mengalokasikan waktunya sesuai dengan yang dia inginkan (Allen, 1983).

Selain itu ada beberapa hal yang juga dapat mempengaruhi tingkat kehadiran karyawan ke tempat kerjanya. Martocchio (1992) menyatakan bahwa sesuai dengan *theory of reasoned action*, perilaku absen seseorang dikonseptualisasikan sebagai suatu tingkatan yang berurutan dimana *Absence attitude* dan *subjective norm* mengenai absen mempengaruhi dan dapat memperkirakan keputusan seorang untuk hadir atau tidak ke tempat kerjanya. *Absence attitude* dipengaruhi oleh *personal characteristic* seseorang. Menurut Blau (1995), norma sosial untuk absen ke tempat kerja dipengaruhi oleh tiga *reference group*, Pertama dan kedua berasal dari dalam organisasi yaitu rekan sekerja dalam kelompok kerja individu yang utama dan supervisor. Ketiga, berasal dari keluarga dan teman.

2.3 Attendance Motivation dan Absen

Motivasi untuk hadir ke tempat kerja dipengaruhi oleh respon karyawan terhadap situasi kerja dan tekanan untuk hadir ke tempat kerja yang berasal dari pengaruh internal dan eksternal. Respon positif yang timbul dari kepuasan terhadap situasi kerja akan meningkatkan motivasi karyawan untuk hadir ke tempat kerjanya dan melaksanakan pekerjaan dengan baik. Salah satu penentu kepuasan terhadap situasi kerja adalah penanganan masalah atau pencegahan terjadinya *role stress* yang ditimbulkan dari *work-family conflict*. Adaptasi kebijakan yang berhubungan dengan masalah *work-family conflict* dapat mengatasi masalah *role stress* yang mungkin timbul dan meningkatkan kepuasan karyawan terhadap situasi kerja. Sedangkan, respon negatif terhadap kepuasan situasi kerja yang dapat mengakibatkan penurunan motivasi karyawan untuk hadir ke tempat kerjanya akan timbul jika kebijakan yang berhubungan dengan situasi kerja yang sangat dibutuhkan oleh karyawan tidak diadaptasi.

Ada beberapa kebijakan yang dapat diadaptasi untuk menghadapi masalah *work-family conflict* yaitu waktu kerja yang lebih *flexible*, jadwal kerja alternatif, tempat penitipan anak dan taman kanak-kanak, ruangan menyusui, dan kebijakan ijin keluarga. Akan lebih baik lagi jika perusahaan mampu menyediakan dengan teknologi terbaru seperti; *video-conferencing* yang dapat menggantikan seseorang yang berpergian jauh, Telekomunikasi yang dapat menggantikan penempatan pada wilayah baru, dan efisiensi dengan penggunaan teknologi computer terbaru yang dapat mengurangi waktu yang diperlukan sehingga sisa waktu dapat dialokasikan untuk melakukan aktivitas yang lain.

Tekanan eksternal untuk hadir ke tempat kerja salah satunya adalah kondisi ekonomi dan pasar. Keadaan ekonomi secara keseluruhan dan keadaan pasar kerja membatasi kemampuan seseorang untuk berganti pekerjaan. Pada saat jumlah pengangguran tinggi akan timbul peningkatan tekanan menjaga catatan kehadiran karena karyawan akan lebih khawatir jika kehilangan pekerjaan (Steers & Rhodes, 1978).

Wexley & Yukl (1977) menyatakan bahwa teori pengharapan dan teori tujuan dapat diterapkan bersama-sama dalam pengembangan program-program untuk meningkatkan motivasi kerja para pekerja. Salah satu program tersebut adalah perencanaan insentif upah/gaji. Insentif upah/gaji ini juga mempengaruhi motivasi kehadiran karyawan (Steers & Rhodes, 1978). Sistem Insentif upah/gaji yang sesuai dengan harapan karyawan dan kemampuan perusahaan dapat meningkatkan motivasi kehadiran karyawan ke tempat kerjanya. Satu pendekatan yang dapat digunakan untuk meningkatkan penerimaan pekerja terhadap rencana *reward* adalah mengizinkan para pekerja untuk ikut serta dalam perancangan rencana tersebut (Wexley & Yukl, 1977).

3. Turnover

Para peneliti menyatakan terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *turnover*, antara lain; *job attitude*, *personality*, *biodemographic*, *economic factors*, *personal factors*, *job characteristics*, *reward system*, *supervisory* dan *group relation*. Mereka juga telah melakukan beberapa usaha untuk mengusulkan model konseptual proses. Meskipun secara rinci berbeda-beda, secara umum dinyatakan sebagai fungsi negatif dari *job attitudes* yang dikombinasikan dengan kemampuan untuk menjamin diri sendiri untuk mendapat pekerjaan di luar perusahaan tempat bekerja saat ini (Steers & Mowday, 1981).

Salah satu model konseptual mengenai *turnover* yang ditawarkan oleh Mobley (1977). Mobley (1977) menyatakan bahwa *Intention to Leave* mungkin menunjukkan langkah logis

berikutnya setelah seseorang mengalami ketidakpuasan dalam proses *withdrawal*. Proses keputusan penarikan diri (*withdrawal*) menunjukkan bahwa *thinking of quitting* merupakan langkah logis berikutnya setelah mengalami ketidakpuasan dan bahwa *intention to leave* diikuti oleh beberapa langkah lainnya, yang menjadi langkah-langkah akhir sebelum *actual quitting*. Beberapa tahapan yang dilalui seorang karyawan sebelum memutuskan tetap bekerja pada pekerjaan yang sekarang atau berhenti bekerja, adalah:

1. Mengevaluasi pekerjaan yang sekarang
2. Mengalami *job dissatisfaction* atau *satisfaction*, merupakan pernyataan emosional mengenai tingkat kepuasan dan ketidakpuasan seseorang.
3. Berpikir untuk keluar dari pekerjaan saat ini, salah satu konsekuensi dari ketidakpuasan adalah menstimulasi pemikiran untuk keluar dari pekerjaan saat ini. Ada bentuk lain dari *withdrawal* sebagai konsekuensi dari ketidakpuasan yang tidak se-extreme keluar dari pekerjaan, seperti; absen dan perilaku kerja yang pasif.
4. Evaluasi dari manfaat yang mungkin didapatkan dari mencari pekerjaan lain (memperkirakan kemungkinan untuk menemukan pekerjaan lainnya, evaluasi terhadap alternatif yang ada, termasuk biaya pencarian) dan biaya yang ditanggung karena keluar dari pekerjaan saat ini (seperti; pertimbangan karena kehilangan senioritas, kehilangan kepangkatan dan lainnya).
5. Jika ada kesempatan untuk menemukan alternatif dan jika biaya tidak menjadi halangan, yang timbul selanjutnya adalah perilaku yang bermaksud untuk mencari alternatif. Beberapa faktor di luar pekerjaan saat ini juga dapat mempengaruhi pencarian alternatif seperti; pemindahan pasangan ke tempat lain, masalah kesehatan, dan yang lainnya.
6. Perilaku tersebut kemudian dilanjutkan oleh pencarian yang sesungguhnya. Jika tidak menemukan alternatif, individu terus mengusahakan pencarian, meng-evaluasi kembali manfaat yang diperoleh dari mencari pekerjaan lainnya, mengevaluasi kembali pekerjaan saat ini, mengurangi pikiran untuk berhenti, menarik diri (*withdrawal behavior*).
7. Jika alternatif tersedia, maka evaluasi alternatif dilakukan. Tiap individu memiliki faktor-faktor yang spesifik untuk mengevaluasi alternatif yang ada.
8. Evaluasi alternatif yang dilanjutkan dengan membedakan alternatif hasil pilihan dengan pekerjaan saat ini.
9. Jika alternatif lebih baik dibandingkan pekerjaan saat ini, maka hal ini akan menstimulasi perilaku yang bermaksud untuk keluar dari pekerjaan, yang akan diikuti oleh penarikan diri yang sesungguhnya. Sedangkan jika pekerjaan saat ini lebih baik dari alternatif yang ada, terdapat beberapa kemungkinan perilaku, seperti; individu terus mengusahakan pencarian, mengevaluasi kembali manfaat yang diperoleh dari mencari pekerjaan lainnya, mengevaluasi kembali pekerjaan saat ini, mengurangi pikiran untuk berhenti, dan menarik diri (*withdrawal behavior*).

3.1 Job Satisfaction, Variabel Moderasi dan Turnover

Beberapa peneliti telah mengemukakan hubungan positif antara *job satisfaction* dan *turnover*. Dalam penelitian-penelitian terbaru mengenai hubungan tersebut dikemukakan bahwa *job satisfaction* tidak secara langsung mempengaruhi *turnover* karena ada beberapa variabel yang memoderasi pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover*.

Jim, et.al. menyatakan hubungan antara *job satisfaction* dan *turnover* dimoderasi oleh *organizational commitment*. *Job satisfaction* hanya memiliki pengaruh tidak langsung terhadap *intention to leave*. *Organizational commitment* memiliki konsep yang berbeda dengan *job*

satisfaction, karena komitmen bisa dilihat secara lebih global dan merupakan cerminan respon keseluruhan yang efektif terhadap organisasi. Sedangkan *job satisfaction* lebih menekankan pada tugas spesifik yang menjadi gambaran kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Dalam hubungannya dengan *performance* (kinerja), beberapa peneliti menyatakan bahwa hubungan antara *job satisfaction* dan *turnover* dimoderasi oleh *performance*. Ada yang menyatakan *performance* dan *turnover* berhubungan negatif, sehingga jika kinerja karyawan rendah *turnover*-nya akan tinggi. Dan ada pula yang menyatakan hubungan positif, dimana tingkat *turnover* lebih tinggi pada karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi. Vecchio & Norris (1996) menyatakan bahwa tingkat *turnover* lebih tinggi pada karyawan yang memiliki kinerja yang rendah. Hal ini sesuai dengan argumen beberapa peneliti yang menyetujui pernyataan ini, bahwa kinerja dan *turnover* secara curvilinear berhubungan, dimana sebagai konsekuensi bagi karyawan dengan kinerja rendah maka mereka akan dikeluarkan, karyawan yang memiliki kinerja cukup tetap pada pekerjaannya, dan yang memiliki kinerja yang tinggi mempunyai kesempatan untuk memilih.

Judge (1993), dalam penelitiannya mengenai *job satisfaction* dan *turnover* menyatakan bahwa pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover* tergantung pada kecendrungan kepuasan karyawan secara keseluruhan. Bagi karyawan yang tidak bahagia terhadap banyak hal dalam hidupnya, maka *job satisfaction* bukan merupakan faktor yang penting sebagai dasar untuk keluar dari pekerjaannya saat ini, dan karyawan seperti ini memiliki kecendrungan yang rendah untuk berhenti jika mengalami ketidakpuasan terhadap pekerjaannya. Namun, *job satisfaction* merupakan faktor penting dalam keputusan *turnover* pada saat yang membuat adalah karyawan yang memiliki kepuasan hidup positif.

Dalam hubungannya dengan *work-family conflict* yang sering dialami oleh wanita dalam menghadapi masalah dalam memenuhi tanggungjawab pekerjaan dan keluarga, *job satisfaction* dapat berasal dari kepuasan pekerja wanita terhadap adaptasi kebijakan-kebijakan yang dapat mempermudah mereka untuk memenuhi kedua tanggungjawab tersebut. Dalam hal ini hubungan antara *job satisfaction* dan *turnover* dapat dimoderasi oleh komitmen terhadap organisasi, kinerja karyawan, dan kepuasan hidup secara keseluruhan dari seseorang. Sebelum memutuskan untuk berhenti dari pekerjaannya, ketidakpuasan yang timbul dari kegagalan adaptasi perusahaan terhadap *family-friendly policy* dapat diikuti oleh ketidakhadiran karyawan ke tempat kerjanya (*absent*).

3.2 Turnover dan Absen

Terdapat dua pandangan mengenai hubungan antara absen dan *turnover*. Pertama, pandangan "*pain-avoidance*" yang menyatakan bahwa tingkat absen karyawan yang tinggi akan menyebabkan tingkat *turnover* yang tinggi juga. Karena jika karyawan memutuskan tidak hadir ke tempat kerjanya untuk sementara waktu (*being absent*), maka mereka akan dengan cepat meninggalkan organisasi tersebut secara permanen (*quitting*). Sehingga absen disebut sebagai isyarat terjadinya *turnover*. Kedua, Absen dinyatakan sebagai alternatif dari *turnover* bukan isyarat terjadinya *turnover*. Pendekatan ini menyarankan hubungan yang berlawanan antara *turnover* dan absen, dimana tingkat absen yang tinggi akan menimbulkan tingkat *turnover* yang rendah dan tingkat absen rendah akan meningkatkan *turnover*. Dalam hal ini absen karyawan merupakan alasan kenapa beberapa karyawan tidak keluar dari pekerjaannya. Pada saat mereka tidak puas dengan pekerjaannya, selama mereka bisa absen secara regular maka mereka tidak akan keluar dari pekerjaannya (Dalton & Todor, 1993).

Mitra, Jenkins, & Gupta (1992), menyatakan masih banyak varian yang tidak dapat dijelaskan dalam absen dan *turnover*. Seperti, absen yang tampak lebih banyak dipengaruhi oleh

kesehatan keluarga dibandingkan turnover, dan turnover yang cenderung lebih banyak dipengaruhi oleh alternatif kesempatan kerja dibandingkan dengan absen. Mereka juga mengungkapkan bahwa hubungan antara turnover dan absen berbeda-beda pada tingkat penggangguran. Turnover cenderung rendah pada saat alternatif pekerjaan sedikit dan tingkat penggangguran yang tinggi. Begitupula sebaliknya, turnover cenderung tinggi pada saat alternatif pekerjaan banyak dan tingkat penggangguran rendah.

Pada saat seorang karyawan mengalami job dissatisfaction karena kegagalan perusahaan dalam usaha mengadaptasi kebijakan yang dapat memecahkan masalah work-family conflict, salah satu perilaku penarikan dirinya adalah tidak hadir ke tempat kerjanya. Ketika kegagalan adaptasi tersebut terjadi secara terus-menerus, maka berhenti dari pekerjaan (*turnover* bagi perusahaan) merupakan salah satu pilihan bagi karyawan tersebut.

KESIMPULAN

Perubahan demografi tenaga kerja seperti peningkatan jumlah wanita bekerja dan pasangan yang keduanya bekerja telah meningkatkan hubungan ketergantungan antara pekerjaan dan keluarga serta mendorong konflik antara tuntutan pekerjaan dan keluarga. Usaha menyeimbangkan tanggungjawab pekerjaan dan keluarga dalam lingkungan kerja yang kompetitif dapat meningkatkan stress di tempat kerja, khususnya untuk wanita yang masih mengambil tanggungjawab terbesar untuk menjaga anak. *Work-family conflict* adalah masalah yang paling sering dihadapi wanita, karena meskipun mereka seorang wanita profesional yang memiliki status karir yang sama dengan suaminya, mereka tetap menghadapi pola tradisional yang tidak seimbang dalam tugas menjaga anak dan pekerjaan rumah tangga sehari-hari. Penanganan konflik antara komitmen terhadap pekerjaan dan keluarga menjadi faktor penentu kepuasan kerja, motivasi kerja, ketidakhadiran, dan turnover (Abbott, Cieri & Iverson, 1998).

Usaha penanganan konflik ini menuntut adaptasi perusahaan terhadap *family friendly policy*, yaitu kebijakan perusahaan yang dapat membantu karyawannya khususnya wanita untuk menangani *work-family conflict* yang dihadapinya, seperti; waktu kerja yang lebih *flexible*, jadwal kerja alternatif, tempat penitipan anak dan taman kanak-kanak, ruangan menyusui, dan kebijakan ijin keluarga. Keberhasilan perusahaan dalam mengadaptasi kebijakan ini akan berdampak positif terhadap kepuasan karyawan yang selanjutnya merupakan dasar dari peningkatan produktifitas dan kinerja karyawan di masa yang akan datang.

Namun, kegagalan perusahaan dalam mengadaptasi kebijakan tersebut dapat menimbulkan job stress yang berpengaruh terhadap ketidakpuasan karyawan. Karyawan wanita telah terbukti menderita depresi dan mengalami stres lebih cepat dibandingkan pria merupakan korban terbesar dalam *work-family conflict*. Ketika karyawan wanita tersebut menghadapi situasi kerja yang kurang menyenangkan karena tidak adanya adaptasi yang dibutuhkan oleh mereka, maka dengan mudah akan timbul stres yang kemudian berpengaruh pada kepuasan mereka. Ketidakpuasan yang timbul akibat stres dapat menurunkan motivasi karyawan untuk hadir ke tempat kerjanya dan hal ini akan berlanjut menjadi perilaku ketidakhadiran mereka ke tempat kerja atau absen.

Selama ketidakhadiran tersebut berlangsung perusahaan tetap menanggung beban biaya operasional bagi tiap karyawan meskipun karyawan tidak hadir. Kerugian lain yang diderita perusahaan adalah penurunan produktivitas dan kinerja yang dapat berpengaruh langsung terhadap profitabilitas. Jika dalam jangka waktu ketidakhadiran tersebut perusahaan dapat mengadaptasi kebijakan yang dibutuhkan oleh karyawan, maka karyawan akan termotivasi

untuk hadir ke tempat kerjanya dan menghindari ketidakhadiran ke tempat kerjanya. Namun jika perusahaan tidak melakukan perubahan selama ketidakhadiran tersebut, maka keputusan untuk berhenti bekerja menjadi salah satu pilihan karyawan selanjutnya.

Kesimpulannya adalah ketidakmampuan perusahaan untuk mengadaptasi kebijakan yang diperlukan oleh karyawannya, dalam hal ini *work-family conflict* dapat mengakibatkan stres dan ketidakpuasan, yang kemudian berpengaruh pada keputusan ketidakhadiran karyawan dan dalam waktu tertentu dapat meningkatkan turnover karyawan atau melatarbelakangi keputusan berhenti bekerja bagi karyawan. Turnover mengakibatkan beberapa kerugian bagi perusahaan, seperti biaya yang harus ditanggung dan waktu yang dihabiskan untuk melakukan *recruitment*, *selection* dan *training* agar mendapatkan karyawan yang memiliki kualitas yang sama dengan yang keluar dari perusahaan.

Ada beberapa hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk menghindari masalah ini. Selain adaptasi kebijakan-kebijakan yang diperlukan untuk mengatasi *work family conflict* seperti waktu kerja yang lebih *flexible*, jadwal kerja alternatif, rotasi, pembagian kerja (*job sharing*), bekerja di rumah (*work at home*) penitipan anak dan taman kanak-kanak, ruangan menyusui, dan kebijakan ijin keluarga. Perusahaan dalam perancangan dan penentuan kebijakan sebaiknya menyertakan karyawan yang memerlukan kebijakan tersebut, sehingga kebijakan yang diadaptasi sesuai dengan yang dibutuhkan oleh karyawan yang bersangkutan. Dan perusahaan juga harus menunjukkan keseriusannya dalam menangani masalah *work-family conflict*, karena selain penting bagi karyawan ketidakseriusan perusahaan dalam menangani masalah ini dapat berdampak buruk terhadap produktivitas, kinerja dan profitabilitas perusahaan dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbott, J., Cieri, H.D., & Iverson, R.D., 1998. Costing turnover: Implication of work/family conflict at management level. *Asia Pasific Journal of Human Resource*, Vol.36 No1, hal. 25-43.
- Blau, G., 1995. Influence of group lateness on individual lateness: A cross-level examination. *Academy of Management Journal*, Vol.38 No.5, hal. 1483-1496.
- Conlon, E.J., & Stone, T.H. 1992. Absence schema and managerial judgement. *Journal of Management*, Vol.18 No.3, hal. 435-454.
- Dalton, D.R., & Todor, W.D., 1993. Turnover, transfer, absenteeism: An interdependent perspective. *Journal of Management*, Vol.19 No.2, hal.193-219.
- Frone, M.R., Russell, M., & Cooper, M.L., 1992. Prevalence of work-family conflict: Are work and family boundaries asymmetrically permeable?. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.13 January, hal.723-729.
- Frone, M.R., 2000. Work-family conflict and employee psychiatric disorder: The national comorbidity survey. *Journal of Applied Psychology*, Vol.85 No.6, hal.888-895.
- Goodstein, J.D., 1994. Institutional pressure and strategic responsiveness: Employer involvement in work-family issue. *Academy of Management Journal*, Vol.37 No.2, hal.350-382.

- Hendrix, W.H., Spencer, B.A., & Gibson, G.S., 1994. Organizational and extraorganizational factors affecting stress, employee well-being, and absenteeism for males and females. *Journal of Business and Psychology*, Vol.9 No.2, hal.103-128.
- Judge, T.A., 1993. Does affective disposition moderate the relationship between job satisfaction and voluntary turnover?. *Journal of Applied Psychology*, Vol.78 No.3, hal.395-401.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W., 1998. Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.19 July, hal.305-320.
- Martocchio, J.J., 1992. The financial cost of absence decision. *Journal of Management*, Vol.18 No.1, hal.133-152.
- Mitra, A., Jenkins, Jr., G.D., & Gupta, N., 1992. A meta-analytic review of the relationship between absence and turnover. *Journal of Applied Psychology*, Vol.77 No.6, hal. 879-889.
- Mobley, W.H., 1977. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, hal. 237-240.
- Steel, R.P., & Rentsch, J.R., 1995. Influence of cumulation strategies on the long-range prediction of absenteeism. *Academy of Management Journal*, Vol.38 No.6, hal.1616-1634.
- Steers, R.M., & Rodes, S.R., 1978. Major influence on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, hal.391-407.
- Siagian, S.P., (1995). *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Sinar Grafika Offset.
- Vecchio, R.P., & Norris, W.R., 1996. Prediction employee turnover from performance, satisfaction, and leader-member exchange. *Journal of Business and Psychology*, Vol.11 No.1, hal.113-125.
- Vinokur, A.D., Pierce, P.F., & Buck, C.L., 1999. Work-family conflict of women in the air force: their influence on mental health and functioning. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, hal. 865-878.
- Wexley, K.N., & Yulk, G.A., 1998. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Jakarta: Bina Aksara.
- Yang, N., Chen, C.C., & Zou, Y., 2000. Source of work-family conflict: A sino-U.S. comparison of the effect of work and family demands. *Academy of Management Journal*, Vol.43 No.1, hal. 113-123.