

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

A. *Labour Turnover*

1. *Pengertian Labour Turnover*

LTO (*Labour Turn Over*) adalah keluar masuknya tenaga kerja atau perputaran karyawan di suatu perusahaan dengan ukuran tertentu. Menurut Handoko T Hani (2017:119) LTO (*Labour Turn Over*) merupakan perputaran karyawan atau masuk dan keluarnya karyawan dari suatu perusahaan untuk bekerja diperusahaan lain”. Menurut Simamora (2016: 152) “yang dimaksud dengan perputaran karyawan atau *labour turn over* adalah tingkat perputaran karyawan melewati batas keanggotaan dari sebuah organisasi”. Sedangkan menurut Hasibuan Malayu SP (2016:64) “Perputaran karyawan (*Labour Turn Over*) adalah perbandingan antara masuk dan berhentinya karyawan dari perusahaan”. Menurut Umar (2017: 119) *Labour Turnover* adalah “karyawan yang keluar dari perusahaan untuk bekerja diperusahaan lain”.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa LTO (*labour Turn Over*) adalah suatu perputaran karyawan atau masuk keluarnya tenaga kerja di perusahaan yang dipengaruhi oleh beberapa faktor.

2. Penyebab *Labour Turnover*

Jika disuatu perusahaan banyak karyawan yang mengundurkan diri, hendaknya manajer mencari sebab-sebab kenapa itu terjadi agar *turn over* dapat dicegah. Karena jika masalah tersebut tidak cepat dicegah akan banyak merugikan perusahaan itu sendiri. Tetapi jika berhentinya tenaga kerja dari perusahaan disebabkan dari kemauan atau kebijakan perusahaan yang bersangkutan tidak begitu menjadi masalah besar dalam kaitannya tingkat *Labour Turn Over*.

Menurut Hasibuan (2017: 209) adapun alasan pemberhentian karyawan oleh perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Undang-undang, dapat menyebabkan seorang karyawan harus diberhentikan dari suatu perusahaan
- b. Keinginan perusahaan, memberhentikan karyawan disebabkan hal-hal berikut: 1) Karyawan tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya. 2) Perilaku disiplinnya kurang baik. 3) Melanggar tata tertib perusahaan. 4) Tidak dapat bekerja keras dan terjadi konflik dengan karyawan yang lainnya. 5) Melakukan tindakan amoral dalam perusahaan.
- c. Keinginan karyawan, alasan-alasan pengunduran diri karyawan antara lain: 1) Pindah ketempat lain untuk mengurus orang tua 2) Kesehatan yang kurang baik 3) Untuk melanjutkan pendidikan 4) Berwira swasta
- d. Pensiun adalah pemberhentian karyawan atas keinginan perusahaan, undang-undang, ataupun karyawan sendiri.
- e. Kontrak kerja berakhir, karyawan kontrak akan dilepaskan atau diberhentikan apabila kontrak kerjanya berakhir. berakhirnya kontrak kerja menimbulkan konsekuensi karena telah diatur terlebih dahulu dalam perjanjian saat mereka diterima.
- f. Kesehatan karyawan, kesehatan karyawan dapat menjadi alasan untuk pemberhentian karyawan. Inisiatif pemberhentian bisa berdasarkan keinginan perusahaan ataupun keinginan sendiri.
- g. Meninggal dunia, karyawan yang meninggal dunia secara otomatis putus hubungan kerjanya dengan perusahaan dan perusahaan akan memberikan uang pesangon atau pensiun bagi keluarga yang ditinggalkan.
- h. Perusahaan dilikuidasi, karyawan akan lepas jika perusahaan dilikuidasi atau ditutup karena bangkrut, bangkrutnya perusahaan

harus berdasarkan hukum yang berlaku, dan karyawan yang dilepas harus mendapat pesangon.

Tingkat keluar masuknya karyawan yang tinggi selain dapat menurunkan produktifitas kerja juga dapat mengganggu kelangsungan jalannya operasi perusahaan. Bila dalam perusahaan terjadi keluar masuknya karyawan menaik dari sebelumnya hal ini merupakan indikasi turunnya semangat dan kegairahan kerja. Keluar masuknya karyawan yang meningkat tersebut terutama adalah disebabkan ketidaksenangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut. Sehingga dalam hal ini karyawan berusaha bekerja pada pekerjaan yang dianggap sesuai.

3. Kerugian Labour Turnover

Dengan adanya *turnover* diperusahaan juga akan menghambat proses produktivitas sehingga juga akan menghambat tercapainya tujuan perusahaan. Selain itu dengan adanya *turnover* perputaran tenaga kerja perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan baru yang lebih potensial dibanding dengan karyawan yang lama. Semestara itu karyawan yang mempunyai potensi akan mengembangkan potensialnya diperusahaan lain yang menghargai potensinya daripada terus berada di perusahaan yang tidak menghargai. Hal ini tentunya merupakan tantangan khusus bagi pengembangan sumber daya manusia, karena kejadian-kejadian tersebut tidak dapat diperkirakan, kegiatan-kegiatan pengembangan harus mempersiapkan setiap saat pengganti karyawan yang keluar, di lain pihak dalam banyak kasus nyata, program

pengembangan perusahaan yang sangat baik justru meningkatkan perputaran tenaga kerja (LTO).

Menurut Ranupandojo dan Suad Husnan (2017:32) semakin tinggi tingkat *labour turnover* berarti sering terjadi pergantian karyawan. Dalam hal ini akan merugikan perusahaan, sebab apabila seorang karyawan meninggalkan perusahaan akan membawa berbagai biaya seperti:

- a. Biaya penarikan, menyangkut waktu, fasilitas untuk wawancara, penarikan dan mempelajari penarikan.
- b. Biaya pelatihan, menyangkut waktu pengawasan, departemen personalia dan karyawan yang dilatih.
- c. Apa yang dikeluarkan karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut.
- d. Tingkat kecelakaan karyawan baru, biasanya cenderung lebih tinggi.
- e. Adanya produksi yang hilang selama pergantian karyawan.
- f. Peralatan produksi yang tinggi bias digunakan sepenuhnya.
- g. Banyak pemborosan karena adanya karyawan yang baru.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat diketahui bahwa *labour turnover* dapat menyebabkan kerugian bagi perusahaan terutama pada biaya-biaya yang harus dikeluarkan.

4. Indikator Labour Turnover

Labour Turn Over harus dapat dinyatakan dalam bentuk satuan, agar dapat dinyatakan perputaran karyawan yang ada sehat atau tidak.

Menurut Yodhia (2018: 72) “Tingkat LTO (*Labour Turn Over*) juga mempunyai cara untuk mengukur jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan dalam periode tertentu. Jika angka *Turn Over* sudah di atas 10% maka tergolong sangat tinggi, perusahaan dapat dikatakan sangat tidak sehat. Jadi perusahaan bisa dikatakan sehat jika tingkat LTO (*Labour Turn Over*) nya kurang dari 10%”.

Menurut Hasibuan, (2016:58) cara untuk mengukur tingkat labour turnover adalah dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Labour Turnover} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang keluar}}{\text{Karyawan Akhir tahun}} = x 100\%$$

Sedangkan untuk menentukan jumlah rata-rata karyawan adalah :

$$\text{Rata-rata} = \frac{\text{Jumlah karyawan awal tahun} + \text{Jumlah karyawan akhir tahun}}{2}$$

Angka *Turn Over* sebaiknya harus bisa dikendalikan supaya tidak terlalu tinggi. Sebab jika setiap tahun banyak karyawan yang keluar dari perusahaan, maka akan ada biaya-biaya yang tinggi untuk melakukan rekrutmen karyawan baru.

Menurut Mobley dalam Prawitasari (2019: 178) menyatakan bahwa banyak faktor yang menyebabkan karyawan berpindah dari tempat kerjanya namun faktor determinan keinginan untuk berpindah diantaranya adalah:

- a. Kepuasan Kerja
Pada tingkat individual, kepuasan merupakan variable psikologis yang paling sering diteliti dalam suatu model intention turnover. Aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan akan upah dan promosi, kepuasan atas supervisi yang diterima, kepuasan dengan rekan kerja, dan kepuasan akan pekerjaan dan isi kerja.
- b. Komitmen Organisasi dari Karyawan
Karena hubungan kepuasan kerja dan keinginan meninggalkan tempat kerja hanya menerangkan sebagian kecil varian, maka jelas model proses *turnover intention* karyawan harus menggunakan variable lain di luar kepuasan kerja sebagai satu-satunya variable

penjelas. Perkembangan selanjutnya dalam *turnover intention* memasukan konstruk komitmen organisasional sebagai konsep yang turut menjelaskan proses tersebut sebagai bentuk perilaku, komitmen organisasional dapat dibedakan dari kepuasan kerja. Komitmen mengacu pada respon emosional (*affective*) individu kepada keseluruhan organisasi, sedangkan kepuasan mengarah pada respon emosional atas aspek khusus dari pekerja.

B. Pengawasan Manajemen

1. Pengertian Pengawasan Manajemen

Kontrol atau pengawasan adalah fungsi di dalam manajemen fungsional yang harus dilaksanakan oleh setiap pimpinan semua unit/satuan kerja terhadap pelaksanaan pekerjaan atau pegawai yang melaksanakan sesuai dengan tugas pokoknya masing-masing. Dengan demikian, pengawasan oleh pimpinan khususnya yang berupa pengawasan melekat (*built in control*), merupakan kegiatan manajerial yang dilakukan dengan maksud agar tidak terjadi penyimpangan dalam melaksanakan pekerjaan. Suatu penyimpangan atau kesalahan terjadi atau tidak selama dalam pelaksanaan pekerjaan tergantung pada tingkat kemampuan dan keterampilan pegawai.

Menurut Manullang (2016:127), “pengawasan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilai dan bila perlu dikoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula”. Menurut Guntur dkk (2018:89) mengatakan bahwa “pengawasan adalah sebagai keseluruhan kegiatan membandingkan, mengukur apa yang sedang atau sudah

dilaksanakan dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya dengan kriteria, norma dan standar”. Sedangkan menurut Kadarisman (2017: 172) “Pengawasan manajemen dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen dapat tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan. Pengertian ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat erat antara perencanaan dan pengawasan”.

Dari definisi para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pengawasan manajemen adalah proses untuk menjaga agar kegiatan terarah menuju pencapaian tujuan seperti yang direncanakan dan bila ditemukan penyimpangan-penyimpangan diambil tindakan koreksi. Pengawasan manajemen yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pengawasan kerja.

2. Jenis-jenis Pengawasan Manajemen

Pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standart pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi, umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standard yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.

Menurut Simbolon (2017: 61) jenis-jenis pengawasan manajemen antara lain:

- a. Pengawasan dari dalam organisasi (*Internal Control*)
Pengawasan dari dalam, berarti pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan yang dibentuk dalam organisasi itu sendiri. Aparat/ unit pengawasan ini bertindak atas nama pimpinan organisasi. Aparat/ unit pengawasan ini bertugas mengumpulkan segala data dan informasi yang diperlukan oleh organisasi. Data kemajuan dan kemunduran dalam pelaksanaan pekerjaan. Hasil pengawasan ini dapat pula digunakan dalam nilai kebijaksanaan pimpinan. Untuk itu kadang-kadang pimpinan perlu meninjau kembali kebijaksanaan/keputusan-keputusan yang telah dikeluarkan. Sebaliknya pimpinan dapat pula melakukan tindakan-tindakan perbaikan terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya *internal control*.
- b. Pengawasan dari luar organisasi (*external control*)
Pengawasan eksternal (*external control*) berarti pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan dari luar organisasi itu. Aparat/ unit pengawasan dari luar organisasi itu adalah pengawasan yang bertindak atas nama atasan pimpinan organisasi itu, atau bertindak atas nama pimpinan organisasi itu karena permintaannya, misalnya pengawasan yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pengawasan Keuangan Negara. Terhadap suatu departemen, aparat pengawasan ini bertindak atas nama pemerintah/ presiden melalui menteri keuangan. Sedangkan pengawasan yang dilakukan oleh Badan Pemeriksa Keuangan, ialah pemeriksaan/pengawasan yang bertindak atas nama negara Republik Indonesia. Di samping aparat pengawasan yang dilakukan atas nama atasan dari pimpinan organisasi tersebut, dapat pula pimpinan organisasi minta bantuan pihak luar organisasinya. Permintaan bantuan pemeriksaan/pengawasan dari pihak luar organisasi, misalnya perusahaan konsultan, akuntan swasta, dan sebagainya. Permintaan bantuan pemeriksaan/pengawasan dari pihak luar ini biasanya dilakukan pada suatu perusahaan dengan maksud-maksud tertentu, misalnya untuk mengetahui efisiensi kerjanya, untuk mengetahui jumlah keuntungan, untuk mengetahui jumlah pajak yang harus dibayar, dan sebagainya.
- c. Pengawasan preventif

Arti dari pengawasan preventif adalah pengawasan yang dilakukan sebelum rencana itu dilaksanakan. Maksud dari pengawasan preventif ini adalah untuk mencegah terjadinya kekeliruan/kesalahan dalam pelaksanaan. Dalam sistem pemeriksaan anggaran pengawasan preventif ini disebut preaudit. Adapun dalam pengawasan preventif ini dapat dilakukan hal-hal berikut:

- 1) Menentukan peraturan-peraturan yang berhubungan dengan sistem prosedur, hubungan dan tata kerjanya
- 2) Membuat pedoman/ manual sesuai dengan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan
- 3) Menentukan kedudukan, tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya
- 4) Mengorganisasikan segala macam kegiatan, penempatan pegawai dan pembagian pekerjaannya
- 5) Menentukan sistem koordinasi, pelaporan, dan pemeriksaan
- 6) Menetapkan sanksi-sanksi terhadap pejabat yang menyimpang dari peraturan yang telah ditetapkan.

d. Pengawasan Represif

Arti dari pengawasan represif adalah pengawasan yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan pekerjaan. Maksud diadakannya pengawasan represif ialah untuk menjamin kelangsungan pelaksanaan pekerjaan agar hasilnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dalam sistem pemeriksaan anggaran, pengawasan represif ini disebut pos-audit.

Berdasarkan pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa jenis-jenis pengawasan dibedakan menjadi Pengawasan dari dalam organisasi, Pengawasan dari luar organisasi, Pengawasan preventif, dan Pengawasan Represif.

3. Metode Dalam Pengawasan Manajemen

Pengawasan merupakan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Metode dalam pengawasan ada beberapa macam.

Menurut Simbolon (2018: 62) Metode Pengawasan dapat dilakukan antara lain:

- a. Pengawasan Langsung
Pengawasan Langsung adalah apabila aparat pengawasan/pimpinan organisasi melakukan pemeriksaan langsung pada tempat pelaksanaan pekerjaan, baik dengan sistem *inspektif*, *verifikatif*, maupun dengan sistem *investigatif*. Metode ini dimaksudkan agar segera dapat dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan pekerjaan. Sedangkan sistem pengawasan langsung oleh atasannya disebut *built in control*.
- b. Pengawasan Tidak Langsung
Pengawasan Tidak Langsung adalah apabila aparat pengawasan/pimpinan organisasi melakukan pemeriksaan pelaksanaan pekerjaan hanya melalui laporan-laporan yang masuk kepadanya. Laporan-laporan tersebut dapat berupa uraian kata-kata deretan angka-angka atau statistik yang berisi gambaran atas hasil kemajuan yang telah tercapai sesuai dengan pengeluaran biaya/anggaran yang telah direncanakan. Kelemahan dari pengawasan tidak langsung ini tidak dapat segera mengetahui kesalahan-kesalahan dalam pelaksanaannya, sehingga dapat menimbulkan kerugian yang lebih banyak.
- c. Pengawasan Formal
Pengawasan Formal adalah pengawasan yang secara formal dilakukan oleh unit/ aparat pengawasan yang bertindak atas nama pimpinan organisasinya atau atasan dari pimpinan organisasi itu. Dalam pengawasan ini biasanya telah ditentukan prosedur, hubungan, dan tata kerjanya.
- d. Pengawasan Informal
Pengawasan informal adalah pengawasan yang tidak melalui saluran formal atau prosedur yang telah ditentukan. Pengawasan informal ini biasanya dilakukan oleh pejabat pimpinan dengan melalui kunjungan yang tidak resmi (pribadi), atau secara *incognito*. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari kekakuan dalam hubungan antara atasan dan bawahan. Dengan cara demikian pimpinan menghendaki keterbukaan dalam memperoleh informasi dan sekaligus usul/saran perbaikan dan penyempurnaannya dari bawahannya. Untuk masalah-masalah yang dihadapi oleh bawahannya yang tidak mungkin dipecahkan sendiri, maka pimpinan

dapat memberikan jalan keluar pemecahannya. Sebaliknya bawahan juga merasa bangga karena diberi kesempatan mengemukakan pendapatnya secara langsung terhadap pimpinannya. Jelasnya bahwa pengawasan informal mendekatkan hubungan pribadi yang bersifat informal. Hal ini sangat menguntungkan terhadap pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan.

- e. **Pengawasan Administratif**
Pengawasan Administratif adalah pengawasan yang meliputi bidang keuangan, kepegawaian, dan material. Pengawasan keuangan menyangkut tentang pos pos anggaran (rencana anggaran), pelaksanaan anggaran yang meliputi kepengurusan administratif dan pengurusan bendaharawan. Hal ini menyangkut prosedur penerimaan dan prosedur pengeluaran uang. Pengawasan kepegawaian menyangkut hal hal yang berhubungan dengan administrasi kepegawaian serta menyangkut terhadap hak- hak mereka yang harus dipenuhi (gaji, kenaikan pangkat, dan fasilitas-fasilitas lain). Pengawasan material adalah untuk mengetahui apakah barang-barang yang disediakan (dibeli) sesuai dengan rencana pengadaannya.

4. Indikator Pengawasan Manajemen

Agar pengawasan efektif, maka para manajer harus menghayati reaksi manusia terhadap sistem pengawasan. Manusia tidak begitu saja menerima pengawasan yang dilakukan manajer. Reaksinya bisa bermacam-macam. Menolak sama sekali pengawasan terhadapnya, mempertahankan diri dari sistem pengawasan yang diterapkan padanya dan membela kinerjanya dan menolak sasaran kinerja yang tersirat dan tersurat pada tujuan. Hal ini makin jelas bila sumber daya terbatas dan situasi penuh tekanan. Dalam situasi seperti ini orang cenderung untuk mempertahankan hasil kerjanya yang dibatasi oleh kendala sehingga pengawasan biasanya tidak dikendaki.

Menurut Pandoyo (2017: 84), yang dapat dijadikan indikator dalam pengawasan kerja adalah:

- a. Menentukan ukuran (Pedoman Baku Standart). Pelaksanaan/perencanaan tahap pertama dalam pengawasan adalah menetapkan ukuran standart pelaksanaan, standart mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil.
- b. Mengadakan penilaian atau pengukuran terhadap pekerjaan yang sudah dikerjakan yaitu suatu penilaian yang dilakukan oleh pengawasan dengan melihat hasil kerjanya dan laporan tertulisnya.
- c. Membandingkan antara pelaksanaan pekerjaan dengan ukuran atau pedoman baku yang ditetapkan untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi saat bekerja.
- d. Mengadakan perbaikan atau pembetulan atas penyimpangan yang terjadi saat bekerja, sehingga pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan apa yang direncanakan. Melalui tindakan koreksi/perbaikan bila hasil analisa menunjukkan adanya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil.

C. Pembagian Jam Kerja

1. Pengertian Jam Kerja

Jam kerja karyawan umumnya ditentukan oleh pemimpin perusahaan berdasarkan kebutuhan perusahaan, peraturan pemerintah, kemampuan karyawan bersangkutan.

Menurut Su'ud (2017:132) jam kerja adalah waktu untuk melakukan pekerjaan, dapat dilaksanakan siang hari dan/atau malam hari. Merencanakan pekerjaan-pekerjaan yang akan datang merupakan langkah-langkah memperbaiki pengurusan waktu. Apabila perencanaan pekerjaan belum dibuat dengan teliti, tidak ada yang dapat dijadikan panduan untuk menentukan bahwa usaha yang dijalankan adalah selaras dengan sasaran yang ingin dicapai. Dengan adanya pengurusan kegiatan-kegiatan yang hendak dibuat, seseorang itu dapat menghemat waktu dan kerjanya.

Menurut Komaruddin (2016: 235) “analisa jam kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan

untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu. Jam kerja merupakan bagian paling umum yang harus ada pada sebuah perusahaan". Menurut Darmawan (2016:525), "*timework* (upah menurut waktu) adalah suatu sistem penentuan upah yang dibayar menurut lamanya/ jangka waktu yang terpakai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, misalnya per hari, per jam, per minggu, per bulan, dan lain lain". Menurut Ghani (2017:61) "terdapat aturan tentang batasan waktu kerja maksimal, dan pemberian waktu istirahat, serta kompensasi pelampauan dari ketentuan tersebut". Menurut Su'ud (2017:131), "ada kaitan antara psikologi dan pekerjaan. Pekerjaan pada tingkat bawahan merasakan gaji yang dibayar adalah untuk membeli waktu mereka. Bagaimanapun, pihak pengurusan pada organisasi besar mencoba mengadakan kebebasan waktu bekerja kepada pekerjaan bagian atasan. Cara ini didapati menimbulkan tanggung jawab akibat desakan waktu dan memberikan pencapaian prestasi kerja yang lebih baik". Pandangan ini dengan mengaitkannya dengan aplikasi administrasi bahwa sistem *file* yang baik dan mempunyai tempat penyimpanan semua hal-hal yang ada sangkut paut dengan keperluannya adalah suatu cara untuk menjadi lebih teratur. Susunan kegiatan yang teratur adalah kunci pengurusan waktu kerja yang baik.

Dari beberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa jam kerja merupakan waktu yang dilakukan oleh seorang tenaga kerja dengan perhitungan jam dan imbalan.

2. Pembagian Jam Kerja

Dalam menentukan jadwal kerja, perusahaan terikat oleh peraturan ketenagakerjaan yang dikeluarkan ILO (*International Labor Organizational*) yang menetapkan perusahaan memperkerjakan pegawainya selama 40 jam/minggu. Bank atau perkantoran lainnya, waktu kerjanya siang hari selama 8 jam dengan istirahat 1 jam (pukul 08.00 - pukul 16.00) kalau lebih dari 40 jam, maka kelebihan itu harus dimasukkan sebagai lembur (*overtime*) dan hari sabtu hanya setengah hari. Jumlah tenaga kerja yang dipekerjakan tergantung kepada keperluan, ada yang mengikuti permintaan pasar atau memelihara tenaga kerja yang konstan. Dua-duanya menimbulkan konsekwensi terhadap biaya tenaga kerja (*labour cost*). Untuk tenaga kerja yang didasarkan pada permintaan produk akan cenderung menjadi biaya tenaga kerja yang bersifat variabel (*variabel cost*), sedangkan kebijaksanaan untuk tenaga kerja yang konstan cenderung menjadi biaya hidup (*fixed cost*).

Menurut Kosasih (2016:124) menyatakan bahwa “pengaturan waktu termasuk dalam perencanaan tenaga kerja yang berkenaan dengan jadwal kerja dan jumlah tenaga kerja yang akan dipertahankan”.

Menurut Undang-Undang No 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, khususnya pasal 77 sampai dengan 85. Pasal 77 ayat 1, UU No.13/2003 mewajibkan setiap pengusaha untuk melaksanakan ketentuan jam kerja. Ketentuan jam kerja ini telah diatur pasal 77 ayat 2, UU No. 13/2003 yaitu:

- a. 7 jam kerja dalam 1 hari atau 40 jam kerja dalam 1 minggu untuk 6 hari kerja dalam satu minggu.
- b. 8 jam kerja dalam 1 hari atau 40 jam kerja dalam 1 minggu untuk 5 hari kerja dalam 1 minggu

Pasal 78 ayat 1, UU No.13/2003 mewajibkan pengusaha yang mempekerjakan pekerja/buruh melebihi waktu kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 77 ayat 2 harus memenuhi syarat:

- a. Ada persetujuan perkerja/buruh yang bersangkutan
- b. Waktu kerja lembur hanya dapat dilakukan paling banyak 3 jam dalam 1 hari dan 14 jam dalam 1 minggu.

Pasal 79 ayat 1 dan 2, UU No.13/2003 pengusaha wajib memberikan waktu istirahat dan cuti kepada pekerja atau buruh, 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;
- 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.

3. Dampak Pembagian Jam Kerja

Pembagian jam kerja tentu menimbulkan dampak baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan maupun tenaga kerja.

Menurut Firdaus (2017:61) mengemukakan bahwa efek pembagian kerja yang dapat dirasakan antara lain:

- a. Dampak fisiologis
 - 1) Kualitas tidur: tidur siang tidak seefektif tidur malam, banyak gangguan dan biasanya dipelukan waktu istirahat untuk menebus kurangtidur selama kerja malam.
 - 2) Menurunnya kapasitas kerja fisik kerja akibat timbulnya perasaan mengantuk dan lelah.
 - 3) Menurunnya nafsu makan dan gangguan pencernaan.
- b. Dampak psikososial
Efek menunjukkan masalah lebih besar dari efek fisiologis, antara lain adanya gangguan kehidupan keluarga, hilangnya waktu luang,

- kecil kesempatan untuk berinteraksi dengan teman, dan mengganggu aktivitas kelompok dalam masyarakat. Pekerjaan malam berpengaruh terhadap kehidupan masyarakat yang biasanya dilakukan pada siang atau sore hari. Sementara pada saat itu bagi pekerja malam dipergunakan untuk istirahat atau tidur, sehingga tidak dapat beradaptasi aktif dalam kegiatan tersebut, akibat tersisih dari lingkungan masyarakat.
- c. Dampak kinerja
Kinerja menurun selama kerja *shift* malam yang diakibatkan oleh efek fisiologis dan psikososial. Menurunnya kinerja dapat mengakibatkan kemampuan mental menurun yang berpengaruh terhadap perilaku kewaspadaan pekerjaan seperti kualitas kendali dan pemantauan.
 - d. Dampak terhadap kesehatan
Shift kerja menyebabkan gangguan *gastrointestnal*, masalah ini cenderung terjadi pada usia 40-50 tahun. kerja *shift* juga dapat menjadi masalah terhadap keseimbangan kadar gula dalam darah bagi penderita diabetes.
 - e. Dampak terhadap keselamatan kerja
Survei pengaruh kerja *shift* terhadap kesehatan dan keselamatan kerja yang dilakukan Smith.et.al, melaporkan bahwa frekuensi kecelakaan paling tinggi terjadi pada akhir rotasi *Shift* kerja (malam) dengan rata-rata jumlah kecelakaan 0,69% per tenaga kerja. Tetapi tidak semua penelitian menyebutkan bahwa kenaikan tingkat kecelakaan industri terjadi pada *shift* malam. Terdapat suatu kenyataan bahwa kecelakaan cenderung banyak terjadi selama *shift* pagi dan lebih banyak terjadi pada *shift* malam.

4. Indikator Pembagian Jam Kerja

Pembagian jam kerja memiliki kriteria dan pengurusan waktu dan penggunaan waktu. Pekerja yang bekerja pada waktu normal digunakan istilah *diurnal*, yaitu individu atau pekerja yang selalu aktif pada waktu siang hari atau setiap hari. Sedangkan pekerja yang bekerja pada waktu malam hari digunakan istilah *nocturnal*, yaitu individu atau pekerja yang bekerja atau aktif pada malam hari dan istirahat pada siang hari.

Menurut Su'ud (2017:134) kriteria-kriteria pengurusan waktu kerja yang efektif sebagai berikut:

- a. Memahami sepenuhnya pekerjaan yang akan dilaksanakan
- b. Memberi keutamaan kerja menurut kepentingan
- c. Mendelegasikan pekerjaan-pekerjaan yang banyak
- d. Mengawasi masalah berulah supaya tidak terjadi lagi
- e. Menetapkan masa selesainya pekerjaan
- f. Kegiatan yang tidak perlu supaya segera disingkirkan
- g. Senantiasa menyadari nilai waktu dalam setiap perkerjaan yang dikerjakan
- h. Mencatat hal-hal yang perlu dikerjakan di masa depan
- i. Membentuk daftar penggunaan waktu kerja
- j. Menilai keberhasilan kerja berdasarkan objektif pekerjaan
- k. Mempunyai system arsip penyimpanan informasi yang lengkap

Menurut Su'ud (2017:137), kriteria penggunaan waktu kerja yang efektif sebagai berikut:

- a. Membiasakan diri dengan metode penggunaan waktu yang efektif
- b. Semasa rapat-rapat yang diadakan supaya mencoba membuat kesimpulan tentang:
 - 1) Masalah-masalah yang dibicarakan
 - 2) Keputusan-keputusan yang dibuat
 - 3) Tanggung jawab yang diberikan
 - 4) Yakin dalam membuat keputusan
- c. Menggunakan waktu senggang untuk menyiapkan pekerjaan-pekerjaan yang belum selesai
- d. Mengatur hal-hal yang hendak dikerjakan sebelumnya memulai suatu kunjungan atau perjalanan
- e. Melibatkan pemimpin setempat dalam kegiatan-kegiatan yang dijalankan.
- f. Menggunakan sumber yang tersedia untuk menjalankan kerja
- g. Mengkoordinir masa, waktu kegiatan dijalankan.

D. Kerangka Pikir

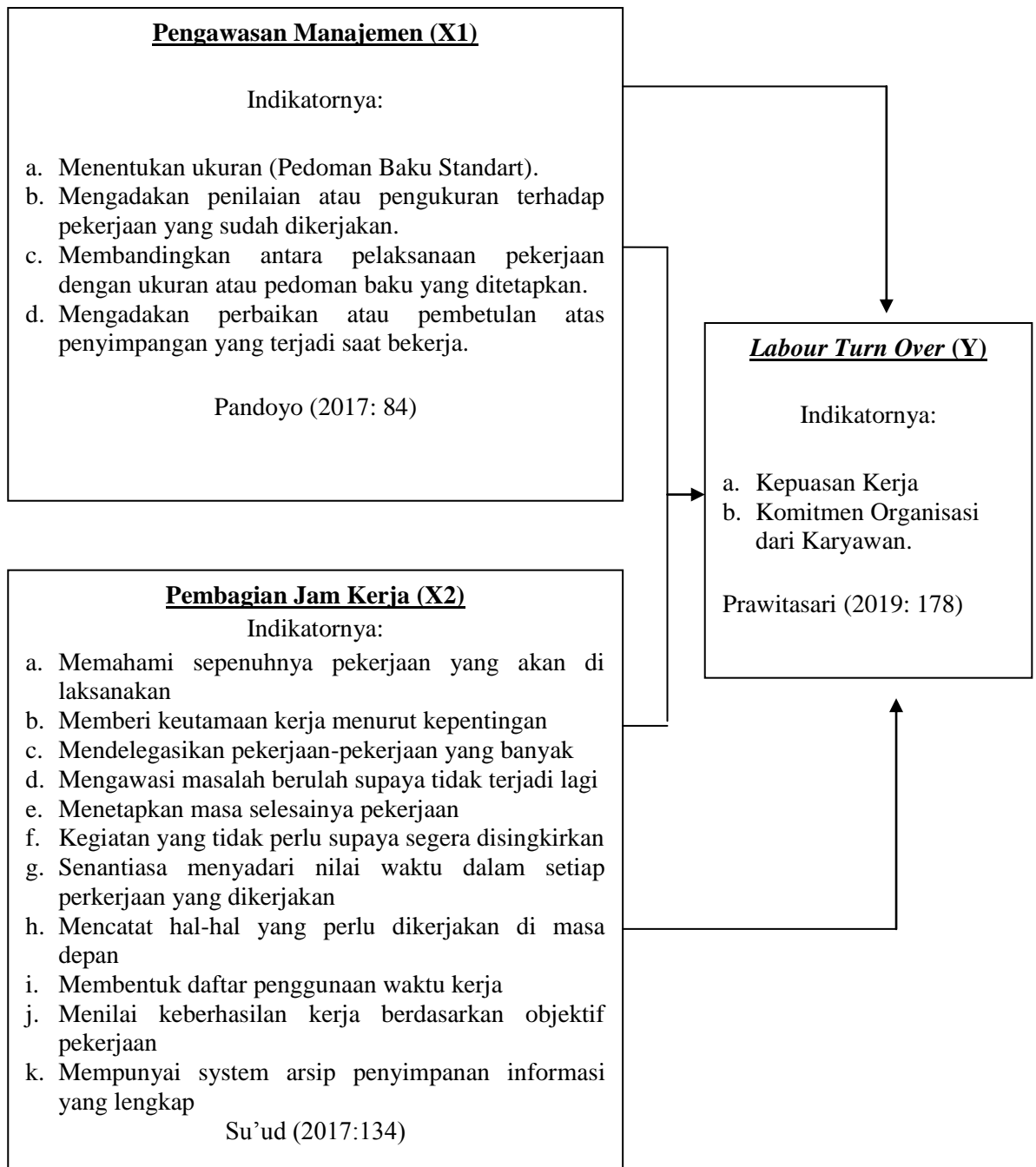
Agar tingkat *labour turn over* pada perusahaan diperlukan upaya-upaya yang nyata dari perusahaan. Salah satu upaya yang dilakukan adalah pengawasan dari manajemen. Pengawasan manajemen dapat diukur melalui indikator antara lain merefleksikan sifat dari berbagai kegiatan yang diselenggarakan, memberikan petunjuk tentang kemungkinan adanya deviasi dari rencana,

menunjukkan pengecualian pada titik-titik strategis tertentu, Objektivitas, Keluwesan, memperhitungkan pola dasar organisasi, Efisiensi, Pemahaman sistem oleh semua pihak yang terlibat, mencari apa yang tidak beres, dan bersifat membimbing.

Selain upaya pengawasan manajemen, pentingnya pembagian jam kerja yang sesuai dengan situasi dan kondisi karyawan diharapkan menekan angka *labour turn over* yang tinggi. Pembagian jam kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu. Pembagian jam kerja dalam penelitian ini diukur dengan indikator antara lain memahami sepenuhnya pekerjaan yang akan dilaksanakan, memberi keutamaan kerja menurut kepentingan, mendelegasikan pekerjaan-pekerjaan yang banyak, mengawasi masalah berulah supaya tidak terjadi lagi, menetapkan masa selesainya pekerjaan, kegiatan yang tidak perlu supaya segera disingkirkan, senantiasa menyadari nilai waktu dalam setiap pekerjaan yang dikerjakan, mencatat hal-hal yang perlu dikerjakan di masa depan, membentuk daftar penggunaan waktu kerja, menilai keberhasilan kerja berdasarkan objektif pekerjaan, dan mempunyai system arsip penyimpanan informasi yang lengkap.

Berdasarkan uraian landasan teori diatas penulis membuat kerangka pikir sebagai berikut:

Gambar 2.1. Kerangka Pikir Penelitian



E. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2018: 93), “hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian”. Hipotesis yang dapat dibuat berdasarkan pemaparan dalam rumusan masalah dan teori adalah:

1. Ada pengaruh pengawasan manajemen terhadap *labour turnover* pada Hotel Sarinongko Pringsewu
2. Ada pengaruh pembagian jam kerja terhadap *labour turnover* pada Hotel Sarinongko Pringsewu
3. Ada pengaruh pengawasan manajemen dan pembagian jam kerja terhadap *labour turnover* pada Hotel Sarinongko Pringsewu.