



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli, sebagai berikut :

Manajemen sumber daya manusia menurut Noe et al (2008:4) mengacu pada kebijakan, praktek, dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan.

Menurut Dessler (2013:30) *Human Resource Management* adalah proses akuisisi, pelatihan, penilaian, dan pemberian kompensasi karyawan, dan memperhatikan hubungan kerja karyawan, kesehatan dan keamanan, dan juga masalah keadilan.

Menurut Kreitner dalam buku *Principle of Management* (2009:270), “*human resource management involves the acquisition, retention, and development of human resource necessary for organizational success*”. Yaitu bila diterjemahkan, “manajemen sumber daya manusia melibatkan akuisisi, retensi, dan pengembangan sumber daya manusia yang diperlukan untuk keberhasilan organisasi”.

Menurut Werner dan DeSimone dalam buku *Human Resource Development* (2009:8), manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai pilihan yang efektif dan pemanfaatan karyawan untuk mencapai tujuan terbaik dan strategi organisasi, serta tujuan dan kebutuhan karyawan.

Griffin, dkk (2006:214) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian aktifitas organisasi yang diarahkan pada usaha untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan angkatan kerja yang efektif.

### **2.1.1 Tiga Aspek Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Kinicki & Williams (2009:276), manajemen sumber daya manusia mempunyai tiga kerangka besar, yaitu :

#### *a. Attracting*

Dalam *attracting* berbicara mengenai proses untuk merekrut individu menjadi bagian dari organisasi. Proses *attracting* terdiri dari menganalisa pekerjaan yang dibutuhkan organisasi, melakukan pekerjaan sumber daya manusia, melakukan seleksi, dan rekrutmen.

#### *b. Developing*

Dalam bagian ini berbicara pada saat individu tersebut sudah berada dalam suatu organisasi, dimana prosesnya adalah orientasi, lebih ke arah pengenalan akan budaya organisasi, sejarah, struktur, dan segala sesuatu yang berkaitan

dengan organisasi. Yang kedua *training* atau pelatihan yang merupakan proses untuk melatih dan memperlengkapi individu secara jangka pendek agar dapat melakukan tugasnya dengan maksimal. Ketiga adalah pengembangan, dimana proses pengembangan terhadap individu secara jangka panjang agar dapat berkontribusi lebih bagi organisasi.

c. *Maintaining*

Proses ini adalah penilaian kinerja, pengelolaan karir, remunerasi, seperti tunjangan dan *benefit*.

### **2.1.2 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia**

Robbins dan Coulter (2009:224-240) dalam buku *Management*, menguraikan proses manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

UMMN



**Gambar 2.1 HRM Process**

**Sumber: Robbins dan Coulter (2009:224)**

1. *Human Resource Planning*

Proses dimana manajer memastikan bahwa perusahaan memiliki jumlah yang tepat dan pada waktu yang tepat, orang-orang yang mampu dan berada di tempat yang tepat dan pada waktu yang tepat. Melalui perencanaan, organisasi dapat menghindari kekurangan dan kelebihan orang secara tiba-tiba.

2. *Recruitment dan Decruitment*

*Recruitment* adalah menemukan, mengidentifikasi, dan menarik pelamar yang memiliki kemampuan. *Decruitment* adalah mengurangi tenaga kerja suatu organisasi.

### 3. *Selection*

Penyaringan pelamar kerja untuk memastikan bahwa calon yang paling tepat yang dipekerjakan.

### 4. *Orientation*

Seseorang yang memulai sebuah pekerjaan baru membutuhkan introduksi untuk pekerjaannya dan organisasi. Introduksi ini disebut orientasi. Ada dua tipe dari orientasi. Yang pertama *work unit orientation*, membiasakan karyawan dengan tujuan unit kerja, menjelaskan bagaimana pekerjaannya memberikan kontribusi untuk tujuan unit, dan termasuk pengenalan rekan kerja barunya. Yang kedua adalah *organization orientation*, yaitu menginformasikan karyawan baru tentang tujuan perusahaan, sejarah, filsafat, prosedur, dan aturan. Juga mencakup kebijakan SDM yang relevan dan bahkan fasilitas tur/wisata yang ada dalam organisasi.

### 5. *Training*

Pelatihan karyawan adalah kegiatan manajemen sumber daya manusia yang penting. Sebagaimana pekerjaan menuntut adanya perubahan, keterampilan karyawan juga harus berubah.

### 6. *Performance Management*

Sebuah sistem yang menetapkan standar kinerja yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

### 7. *Compensation and Benefit*

Pemberian *compensation* dan *benefit* dapat membantu menarik dan mempertahankan individu yang kompeten dan berbakat yang membantu organisasi

mencapai misi dan tujuannya. Di samping itu, sistem kompensasi organisasi telah terbukti berdampak pada kinerja yang strategis.

#### 8. *Career Development*

Adanya pengembangan karir setiap karyawan yang membuat mereka memperoleh tanggung jawab dan tugas lebih serta penghasilan yang lebih tinggi dari sebelumnya.

### 2.2 **Orientasi (*Induction*)**

Menurut Byars dan Rue (2008:157) dalam buku *Human Resource Management*, “*orientation is .the introduction of new employees to the organization, their work units, and their jobs. Employee receive orientation from their coworkers and from the organization.*”

Bila diterjemahkan, “orientasi adalah pengenalan terhadap karyawan yang baru bagi organisasi, unit kerja mereka, dan pekerjaan mereka. Karyawan menerima orientasi dari rekan kerja mereka dan dari organisasi”.

Menurut Gary Dessler (2013:270), orientasi karyawan merupakan pemberian informasi latar belakang kepada karyawan baru yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka secara memuaskan, seperti informasi tentang peraturan perusahaan atau organisasi.

Menurut Salau et al (2014) *induction* atau orientasi adalah sebuah proses penerimaan karyawan ketika mereka mulai bekerja, mengenalkan

mereka kepada perusahaan dan rekan kerja mereka, dan menginformasikan aktifitas, budaya dan tradisi perusahaan.

Orientasi karyawan adalah cara untuk mengenalkan kepada karyawan baru tentang kebijakan, hirarki organisasi, manfaat yang akan diterima dalam perusahaan, dan tanggung jawab perusahaan (Awan., 2013).

Menurut Kinicki dan Williams (2009:291), karyawan harus memperoleh tiga hal dalam mengikuti orientasi, yaitu :

1. *The job routine.* Minimal, karyawan baru perlu belajar apa yang diperlukan dalam pekerjaan yang dia kerjakan, bagaimana pekerjaan akan dievaluasi, dan siapa rekan kerja dan manajer langsung berada.
2. *The organization's mission and operations.* Semua manajer perlu tahu tentang perusahaan seperti, tujuan, produk atau jasa, operasi, dan sejarah. Dan itu harus dimengerti dan dilakukan dengan baik oleh karyawan baru jika mereka juga memiliki pengetahuan.
3. *The organization's work rules and employee benefits.* Karyawan harus sadar akan aturan kerja yang formal, persyaratan lembur, keluhan, prosedur, dan imbalan kerja, dan juga hal – hal mengenai hukum yang mempengaruhi operasi dalam bekerja.

### 2.2.1 Tujuan Orientasi

Menurut Lawson & Dolan (2011) dalam Awam (2013), tujuan dasar dari orientasi adalah :

1. Untuk memberikan informasi yang lengkap kepada karyawan baru yang dapat membantu mereka untuk mengintegrasikan dengan mudah dan lancar ke dalam organisasi.
2. Untuk memperkenalkan karyawan baru dengan budaya organisasi, nilai-nilai, kode etik, dan filosofi perusahaan.
3. Mengidentifikasi pentingnya peran mereka dalam organisasi.
4. Untuk menggambarkan kepada karyawan tujuan departemen dan kinerja mereka dalam membantu memenuhi tujuan tersebut.
5. Untuk meningkatkan komunikasi antara karyawan dan manajemen perusahaan.
6. Untuk menjelaskan tentang ekspektasi perusahaan kepada mereka mengenai kebijakan dan prosedur perusahaan.
7. Untuk membuat karyawan merasa diterima dan memberikan mereka kepuasan bahwa keputusan mereka benar untuk bergabung dengan perusahaan yang bersangkutan.
8. Untuk menciptakan rasa kegembiraan menjadi bagian dan dapat membantu perusahaan.

Menurut Ogunbameru (2004) dalam Salau et al (2014), tujuan dari proses orientasi adalah untuk memfasilitasi transisi dari karyawan baru dalam lingkungan pekerjaan dan memungkinkan mereka untuk merespons secara efektif terhadap tanggung jawab baru.

Menurut Gary Dessler (2013:270), orientasi yang berhasil harus memenuhi empat hal utama:

1. Membuat karyawan baru merasa diterima dan nyaman dan bisa menjadi bagian dalam tim;
2. Orang itu harus memahami dasar informasi berfungsi dengan efektif, seperti akses email, kebijakan personalia dan manfaat, dan apa yang diharapkan karyawan dalam hal perilaku kerja;
3. Membantu karyawan baru mengerti organisasi dalam arti luas (masa lalu, masa kini, budaya, dan strategi dan visi kedepan);
4. Orang itu harus mulai bersosialisasi dalam budaya, nilai, melakukan pekerjaan perusahaan.

### **2.2.2 Proses Orientasi**

Dessler (2013:270) dalam buku *Human Resource Management*, menjelaskan proses orientasi yaitu melakukan bagian pertama dari orientasi dengan menjelaskan hal – hal dasar seperti jam kerja, manfaat, dan liburan. Supervisor kemudian memperkenalkan karyawan baru kepada atasan barunya.

Supervisor terus melanjutkan orientasi dengan menjelaskan departemen organisasi dan memperkenalkan rekan kerja barunya, mengakrabkan karyawan baru dengan tempat kerja dan membantu mengurangi kegelisahan pada hari pertama kerja.

Orientasi biasanya mencakup informasi tentang imbalan kerja, kebijakan personalia, rutinitas sehari – hari, organisasi dan operasi perusahaan, tindakan dan peraturan keselamatan, dan fasilitas tur.

### **2.3 Perilaku Karyawan (*Employee Attitude*)**

Menurut Rebeka dan Indradevi (2013), *Employee attitude* berfokus pada sikap individu terhadap perubahan organisasi. Lan Coa (2013) dalam Rebeka dan Indradevi (2013), juga menyatakan *employee attitude* adalah secara proaktif ditentukan oleh lingkungan, tujuan individu, dan moral.

Ada dua aspek *employee attitude* terhadap perubahan yaitu positif dan negatif. Salah satu aspek dari karyawan mungkin memiliki sikap negatif terhadap perubahan dan lebih mungkin untuk menolak untuk menerima perubahan. Aspek lainnya adalah sikap positif terhadap perubahan organisasi lebih mungkin untuk bertahan dalam perubahan (Rebeka & Indradevi., 2013).

Koslowsky dan Zeev (1990) dalam Rebeka dan Indradevi (2013), berpendapat bahwa karyawan yang handal terhadap organisasi memiliki sikap

positif tentang perubahan. Sebaliknya, karyawan yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi, memiliki sikap negatif terhadap perubahan.

Menurut Schwarz (2009) dalam Rebeka dan Indradevi (2013), karyawan yang mempunyai sikap yang positif terhadap perubahan dalam organisasi menjadi karyawan yang mempunyai nilai dalam organisasi. Apfelthaler (2008) dalam Rebeka dan Indradevi (2013) mengungkapkan bahwa perubahan dilakukan dengan *valuable training*, yang membantu dalam pengembangan karyawan dengan keterampilan yang efektif.

#### **2.4** *Intention to Stay*

*Intention to stay* adalah niat karyawan untuk tinggal dalam hubungan pekerjaan saat ini dengan pemimpin mereka dalam jangka waktu panjang (Johari et al., 2012).

Menurut Price dan Mullar (1981) dalam Ghazali et al (2011), *intention to stay* adalah kemungkinan perkiraan bahwa seorang karyawan akan terus untuk bekerja dalam sebuah organisasi. Disamping itu, *intention to stay* merujuk pada kecenderungan kesadaran dan rencana karyawan untuk bekerja dengan organisasi yang sama (Tett dan Meyer., 1993 dalam Ghazali et al., 2011).

*Intention to stay* mencerminkan tingkat komitmen dari karyawan untuk organisasinya dan kemauan untuk tetap dipekerjakan (Hewitt., 2004

dalam Gemage dan Herath (2013). Black and Stevens (1989) dalam Gemage dan Herath (2013) juga mengatakan bahwa *intention to stay* secara signifikan berkorelasi negatif dengan *turnover*.

## 2.5 Pengaruh Orientasi (*Induction Training*) Terhadap *Employee Attitude*

Amstrong (2003) dalam Salau et al (2014) menjelaskan bahwa *induction* memberikan kesempatan untuk membentuk sikap kerja dan meningkatkan komitmen organisasi. Ketika staf telah diberikan *induction training* dengan tepat tentang struktur organisasi, sejarah organisasi, tujuan, dan etika organisasi, manajer berharap bisa mendapatkan *employee attitude* yang positif (Salau et al., 2014).

Menurut Kaiser (2006) dalam Awan (2013), program orientasi memiliki kemampuan untuk membentuk *employee attitude* sesuai dengan pekerjaan. Hal ini juga meningkatkan fungsi perusahaan dan program ini membiarkan karyawan mengetahui tentang tugasnya yang berkaitan dengan pekerjaan.

Awan (2013) mengatakan bahwa karyawan yang telah diberikan orientasi yang tepat akan lebih kompeten dan merasa lebih baik tentang pekerjaan mereka dan memiliki sikap kerja yang positif yang menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

## 2.6 Pengaruh Orientasi (*Induction Training*) Terhadap *Intention to Stay*

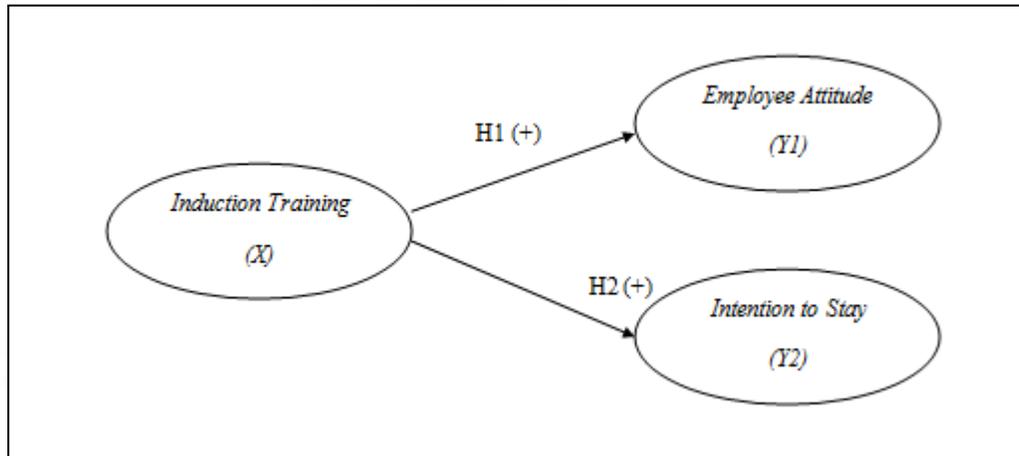
Wells (2005) dan Wesson dan Gogus (2005) dalam Salau et al (2014) mengungkapkan bahwa tingkat *turnover*, absensi dan kepuasan cenderung meningkat selama atau setelah beberapa bulan pertama *induction*. Ini berarti bahwa program *induction* yang tidak memadai akan berpengaruh pada *employee attitude*. Oleh karena itu, menjadi penting bahwa organisasi harus melakukan metode untuk mengintegrasikan dan melibatkan karyawan baru dengan budaya, proses, filosofi, program, dan praktek organisasi (Derven dalam Salau et al, 2014). Peneliti menunjukkan bahwa beberapa bulan pertama dari karir karyawan baru sangat penting dalam mengidentifikasi, menilai, dan mengevaluasi apakah karyawan tersebut akan membantu organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif atau tidak (Fritz & Vonderfecht., 2007 dalam Salau et al., 2014). *Induction* memfasilitasi banyak manfaat organisasi untuk peserta *induction* untuk menyesuaikan diri dengan budaya organisasi / nilai-nilai inti (Ragsdale & Mueller., 2005 dalam Salau., 2014) dan untuk mengoptimalkan kemampuan kerja yang efektif (Brodie., 2006; Derven., 2008 dalam Salau et al). Menurut Derven (2008) dalam Salau et al (2014), *induction* juga dapat menciptakan rasa memiliki kepada karyawan baru dan juga menentukan untuk bergabung dengan organisasi tanpa adanya pemaksaan.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi karyawan untuk bertahan dengan perusahaan dan melanjutkan pekerjaannya untuk jangka waktu lama (Mostafa., 2012 dalam Awan., 2013). Berdasarkan penelitian sebelumnya, peneliti telah mengembangkan daftar praktek yang akan mempengaruhi tingkat karyawan untuk bertahan dalam organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Orientasi karyawan baru
2. Rekrutmen
3. Manfaat dan Kompensasi
4. Pelatihan
5. Sistem pengembangan karir
6. Partisipasi, keterlibatan, dan komunikasi karyawan
7. Budaya organisasi

UMMN

## 2.7 Kerangka Pemikiran



**Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran Pengaruh *Induction Training* terhadap *Employees Attitude* dan *Intention to Stay*. Salau et al. 2014, di olah oleh Juliana.**

Dalam kerangka pemikiran ini, penulis mengambil jurnal yang berjudul “*Induction and Staff Attitude towards Retention and Organizational Effectiveness*” untuk mengukur hubungan variabel independen yaitu *induction training* (X) dengan variabel dependen yaitu *employees attitude* (Y1) dan *intention to stay* (Y2).

U  
M  
M  
N

## 2.8 Hipotesis

H1: *Induction Training* berpengaruh positif terhadap *Employees Attitude* di BPH Migas

H0: *Induction Training* tidak berpengaruh terhadap *Employees Attitude* di BPH Migas

H2: *Induction Training* berpengaruh positif terhadap *Intention to Stay* di BPH Migas

H0: *Induction Training* tidak berpengaruh terhadap *Intention to Stay* di BPH Migas

## 2.9 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.9 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temua Inti
1	Odunayo Paul Salau, Hezekiah Olubusayo Falola, James Olalekan Akinbode.	<i>IOSR Journal of Business and Management.</i> E-ISSN: 2278X, p-ISSN: 2319-7668. Volume	<i>Induction and Staff Attitude towards Retention and Organizational Effectiveness</i>	Penelitian pengaruh <i>induction programme</i> terhadap <i>employee attitudes</i> dan <i>intention to stay</i> pada staf di Universitas Olabisi Onabanjo. Hasil yang didapatkan adalah H0 di

		<p>16, Issue 4. Ber. VI (Apr.2014), PP 47-52</p>		<p>tolak dan <i>induction training</i> berpengaruh terhadap <i>employees attitude</i> dan <i>intention to stay</i>. Responden dalam penelitian ini sebanyak 271 sampel.</p>
2	Wasim Abbas Awan	<p><i>Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business</i>. August 2013, Vol. 5, No 4.</p>	<p><i>Impact of Employee Orientation on retention: A case of service sector organizations in Pakistan</i></p>	<p>Pengaruh <i>job orientation</i> terhadap <i>job retention</i> dengan variabel moderasi <i>job satisfaction</i> dan <i>turnover rate</i> pada organisasi sektor jasa di Pakistan. Hasil yang didapatkan adalah <i>job orientation</i> berpengaruh terhadap <i>job satisfaction</i> dan <i>turnover rate</i>. Kedua variabel moderasi berpengaruh signifikan terhadap <i>job retention</i>. Itu</p>

				berarti <i>job orientation</i> berpengaruh terhadap <i>job retention</i> .
3	Ms. Rebeka, Dr. R. Indradevi	A Study on Employees Attitude towards Change A Conceptual View	Volume: 3, Issue: 8. Aug 2013, ISSN – 2249 – 555 X.	Penelitian yang merujuk pada perubahan organisasi melalui perubahan <i>employee attitude</i> dengan menghubungkan <i>employee attitude</i> dengan <i>job satisfaction, job security,</i> dan <i>commitment</i> karyawan untuk menciptakan sebuah perubahan dalam organisasi.
4	Johanim Johari, Tan Fee Yean, Zurina Adnan, Khulida Kirana	“Promoting Employee Intention to Stay: Do Human Resource Management	<i>Int. Journal of Economics and Management</i> 6(2): 396-416 (2012). ISSN 1823 – 836 X	Penelitian ini adalah menilai prediksi dari <i>human resource management practices</i> pada <i>intention to stay.</i> <i>Human resource management practices</i>

	Yahya, Mohamad Nassruddin Ahmad	<i>Practices Matter?"</i>		dianataranya <i>training and development, career development, compensation and benefits, performance appraisal and achievement.</i> Berdasarkan hasil yang ada bahwa <i>human resource management practice</i> berpengaruh signifikan dengan <i>intention to stay</i> . Total kuesioner dalam penelitian ini adalah 184 kuesioner.
5	Kenrick Hendricks, Joha Louw- Potgieter	<i>A Theory Evaluation of an Induction Programme</i>	<i>SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbro nbestuur, 10(3), Art. #421, 9</i>	<i>Descriptive design.</i> Penelitian ini untuk menguji apakah benar <i>induction programme</i> mengarah pada maksud sesuai dengan fungsinya seperti yang dijelaskan

			<p>pages.</p> <p><a href="http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v10i3.421">http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v10i3.421</a>.</p> <p>received: 05 oct.2011,</p> <p>accepted: 30 Jan. 2012,</p> <p>published: 13 July 2012.</p>	<p>oleh pengelola program.</p> <p>Hasil yang didapatkan adalah <i>induction programme theory</i> mempengaruhi/sesuai dengan <i>induction programme activity</i>. Responden dalam penelitian ini berjumlah 113 karyawan.</p>
6	Dr. T. N. Murty and Faiza Fathima	<p><i>Perception and Attitude of Employees towards Training and Development in Public Sector Unit.</i></p>	<p><i>International Mounthly Refereed Journal of Research In Management &amp; Technology.</i> ISSN-2320-0073.</p>	<p>Penelitian ini berfokus pada pengembangan sumber daya manusia yaitu <i>training and development</i> dengan melihat <i>perception and attitude of employee</i>. Hasil penemuan dari penelitian ini adalah adanya pengaruh yang signifikan dari variabel <i>perception</i></p>

				<p><i>employee</i> dan variabel <i>employee attitude</i> terhadap <i>training and development</i>.</p> <p>Jumlah kuesioner yang di dapat dalam penelitian ini adalah 402 dari 700 kuesioner yang dibagikan.</p>
--	--	--	--	---

UMMN