

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Intensi *Turnover*

1. Definisi Intensi *Turnover*

Mobley (Anggriani & Hambari, 2018) menyatakan intensi *turnover* adalah penghentian keanggotaan dalam organisasi oleh individu yang memiliki niat untuk berpindah kerja dengan mencari upah moneter organisasi. Menurut Curtis (2016) adalah pengukuran apakah karyawan suatu perusahaan atau organisasi berencana untuk keluar dari perusahaan atau organisasi berencana untuk memberhentikan karyawan dari posisinya (Saklit, 2017)

Robbins dan Judge mendefinisikan intensi *turnover* sebagai "*voluntary and involuntary permanent withdrawal from an organization*", artinya penarikan diri secara sukarela atau terpaksa, secara tetap dari sebuah organisasi. Allen mendefinisikan intensi *turnover* adalah "keinginan pekerja untuk berhenti dari perusahaan karena pindah dari perusahaan satu ke perusahaan lain" (Tumanggor, 2018).

Hamer (Nurwahyuni, 2019) mengatakan intensi *turnover* adalah dampak terburuk dari ketidakmampuan sebuah organisasi dalam mengelola perilaku individu sehingga individu merasa memiliki keinginan pindah kerja yang tinggi.

Triaryanti (Sianipar & Haryanti, 2014). mengatakan bahwa intensi *turnover* memiliki indikator, antara lain sebagai berikut: a). keinginan untuk mencari pekerjaan lain dengan gaji/upah yang lebih tinggi, b). Keinginan untuk

mencari peluang karier yang tidak didapatkan di perusahaan, c). Keinginan untuk mencari pekerjaan lain yang sesuai dengan pendidikan, d). Keinginan untuk mencari pekerjaan lain karena ingin suasana lingkungan dan hubungan kerja yang lebih baik, e). Keinginan untuk mencari pekerjaan yang dapat menjamin kelangsungan hidup

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa intensi *turnover* adalah suatu gambaran tentang pikiran-pikiran untuk keluar mencari pekerjaan ditempat lain secara sukarela dan belum terwujud dalam perilakunya nyata, serta keinginan meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan di tempat lain yang lebih baik. Demikian juga pada karyawan yang menjelaskan gambaran tentang pikiran-pikiran karyawan untuk berkeinginan keluar mencari pekerjaan baru yang lebih baik ditempat yang lain serta indikasi keinginan meninggalkan organisasi.

2. Aspek Intensi *Turnover*

Aspek-aspek dari intensi *turnover* yang dijelaskan oleh Mobley (Anggriani & Hambari, 2018), yaitu:

- a. *Thinking of quitting* (Memikirkan untuk keluar) yaitu berpikir untuk memisahkan dari organisasi atau perusahaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.
- b. *Intention to Search* (Pencari alternatif pekerjaan) yaitu berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. jika karyawan sudah mulai sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya. Karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaan yang dirasa lebih baik.

- c. *Intention to quit* (Niat untuk keluar) yaitu individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tempat tinggal atau keluar dari perusahaan.

Menurut Boot dan Hamer (Melky et al., 2015), aspek Intensi *turnover* terdiri dari:

- a) Tingkat komitmen. Pertanyaan yang menanyakan tingkat moral mereka dan bagai mana perasaan individu tentang perusahaan
- b) Kepuasan kerja, pertanyaan disini mengenai tingkat karyawan yang setuju dengan pertanyaan mengenai kepuasan kerja, apakah pekerjaan mereka diakui dan diapresiasi.
- c) Dukungan manajemen, survei ini menanyakan tentang tingkat sejauh mana pekerjaan menjadi lebih mudah, dukungan yang mereka dapat dari manajer mereka tingkat dimana mereka mendapat arahan yang jelas, apakah mereka memahami standar dan tujuan yang harus dicapai dalam pekerjaan mereka, apakah pekerjaan dapat dikelola, apakah individu memperoleh pelatihan yang cukup, apakah mereka memiliki alat kualitas dan perlengkapan untuk melakukan pekerjaan mereka, dan apakah mereka mendapatkan informasi yang cukup untuk mengerjakan pekerjaan mereka dengan baik.
- d) Perkembangan karier. Survei ini menanyakan dengan pengembangan karier mereka dan persepsi mereka tentang kewajaran terhadap gaji yang mereka terima.

- e) Peningkatan kerja, pertanyaan menanyakan tentang pandangan karyawan tentang apakah terhadap peningkatan sejak dahulu sampai sekarang,

3. Faktor yang Menentukan Intensi *Turnover*

Mobley (Mujiati & Dewi, 2016) menyatakan faktor yang menentukan pergantian karyawan dapat dibedakan menjadi dua yaitu faktor organisasi dan faktor individual.

a. Faktor Organisasi meliputi:

- 1) Kategori jabatan, dimana pergantian karyawan lebih banyak terjadi diantara tenaga kerja kasar daripada tenaga kerja halus, dan kategori pekerjaan yang bukan manajerial.
- 2) Besar kecilnya organisasi, secara konseptual, besar-kecil organisasi berhubungan dengan pergantian karyawan yang tidak begitu banyak, karena organisasi mobilitas internal yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang lebih kecil, seleksi personalia yang semakin bersaing, serta penelitian karyawan yang dicurahkan untuk pergantian karyawan.
- 3) Besar kecilnya unit kerja. Unit kerja berkaitan secara tidak langsung dengan pergantian karyawan melalui faktor lain yakni keterpaduan kelompok, kepribadian, dan komunikasi.
- 4) Bobot kerja. Bobot kerja dimaksudkan adalah adanya hubungan antara pergantian dengan suatu ciri-ciri pekerjaan tertentu, termasuk didalamnya rutinitas pekerjaan atau pengulangan tugas, otonomi pekerjaan dan tanggung jawab pekerjaan.

b. Faktor individual meliputi:

- 1) Usia. Karyawan yang lebih muda kemungkinan lebih besar untuk keluar. Karyawan yang lebih muda mungkin mempunyai kesempatan yang lebih banyak untuk mendapatkan pekerjaan yang baru dan memiliki tanggung jawab kekeluargaan yang lebih kecil, sehingga demikian lebih mempermudah mobilitas pekerjaan.
- 2) Masa kerja. Pergantian karyawan jauh lebih banyak terdapat pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat.
- 3) Pendidikan. Telaah tentang pendidikan banyak didasarkan pada individu dengan pendidikan yang sama, maka pendidikan sebagai suatu faktor patut untuk dipertanyakan jika mengingat besarnya perbedaan mutu pendidikan.
- 4) Komitmen organisasi dari karyawan, komitmen mengacu pada respon emosional (*affective*) individu kepada keseluruhan organisasi, sedangkan kepuasan mengarah pada respon emosional atas aspek khusus dari pekerjaan.
- 5) Kepribadian, dimana orang-orang yang meninggalkan organisasi cenderung ada ujung batas faktor-faktor kepribadian, seperti prestasi, agresi, kemandirian dan kepercayaan pada diri sendiri.
- 6) Minat, apabila minat seseorang dan syarat pekerjaan sama atau mirip maka laju pergantian karyawan semakin rendah
- 7) Bakat dan kemampuan. Apabila organisasi mempergunakan bakat yang berkaitan dengan pekerjaan, hal ini dapat menjadi penentu pergantian karyawan.

B. Komitmen Organisasi

1. Definisi Komitmen Organisasi

Allen dan Mayer (Yusuf & Syarif, 2017) menyatakan komitmen organisasi adalah suatu keterikatan emosi, dan keterlibatan individu yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki konsekuensi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan dalam berorganisasi atau tetap berorganisasi.

Menurut Colquitt, Lepine, dan Wesson komitmen organisasi adalah sebagai keinginan pada sebagian pekerjaan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasi memengaruhi apakah seorang pekerja tetap tinggal sebagai anggota (*is retained*) atau meninggalkan untuk mengejar pekerjaan lain (*turnover*) (Wibowo, 2019).

Komitmen organisasi adalah kemampuan individu dan kemauan untuk menyalurkan perilaku sendiri dengan kebutuhan, prioritas, dan tujuan organisasi untuk bertindak dengan cara-cara yang mempromosikan tujuan organisasi atau memenuhi kebutuhan organisasi yang mungkin muncul sebagai menempatkan misi organisasi sebelum profesi sendiri, atau sebelum prioritas peran profesional (Taggala, 2018).

Komitmen organisasi adalah suatu rasa identifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan yang diekspresikan oleh pegawai terhadap organisasinya. Komitmen organisasi adalah persetujuan pegawai terhadap keputusan atau permintaan organisasi dan melakukan usaha yang serius untuk menjalankan

permintaan atau menerapkan keputusan tersebut sesuai dengan kepentingan organisasi (Suwanto, 2019).

Menurut Luthans komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai: (a) sebuah keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, (b) keinginan untuk mendesak usaha pada tingkat tinggi atas nama organisasi, dan (c) keyakinan yang pasti dalam dan penerimaan atas nilai-nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, komitmen adalah suatu sikap yang mencerminkan loyalitas pekerjaan pada organisasi dan merupakan suatu proses yang sedang berjalan melalui mana peserta organisasi menyatakan perhatian mereka terhadap organisasi dan kelanjutan keberhasilan dan kesejahteraan (Wibowo, 2019).

Dari berbagai pendapat tentang komitmen organisasi di atas ditarik kesimpulan bahwa komitmen pada dasarnya adalah kesediaan seseorang untuk meningkatkan diri dan menunjukkan loyalitas pada organisasi karena merasakan dirinya terlibat dalam kegiatan organisasi.

2. Aspek Komitmen Organisasi

Allen & Mayer (Yusuf & Syarif, 2017) menyebutkan ada 3 macam aspek komitmen organisasi, yaitu :

- a. *Affective Commitment*, Berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Ketika seseorang karyawan memiliki *affective commitment* yang tinggi, maka ia akan tetap bertahan dalam sebuah organisasi karena ia memang menginginkan hal itu.

- b. *Continuance Commitment*, Pada aspek ini anggota organisasi memiliki kesadaran bahwa ia akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Seseorang karyawan dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus bertahan dalam organisasi karena karyawan tersebut memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut.
- c. *Normative Commitment*, adalah sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena merasa kewajiban. Kita tetap tinggal karena memang seharusnya. Dengan demikian, merupakan alasan *obligation-base* untuk tetap dalam organisasi, termasuk perasaan utang budi pada atasan, kolega, atau perusahaan yang lebih besar. Karyawan dengan *normative commitmen* yang tinggi akan terus menjadi anggota organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut, serta akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas.

Streers (Sianipar & Haryanti, 2014) menjelaskan 3 aspek utama komitmen organisasi, yaitu:

- a. Aspek identifikasi

Organisasi dapat melakukan dengan kebutuhan dan keinginan karyawan dalam tujuan organisasi. Sehingga diharapkan karyawan dengan rela memberikan sumbangsi agar tujuan organisasi tercapai. Karena karyawan dapat berpikir tujuan organisasi yang ada akan membawa mereka pada pemenuhan akan kebutuhan.

- b. Aspek keterlibatan

Misalnya melibatkan karyawan dalam pembuatan keputusan sehingga karyawan dapat merasakan bahwa hasil akhir merupakan keputusan bersama. Karyawan akan merasa diterima sebagai bagian dari perusahaan.

c. Aspek Loyalitas Karyawan

Memiliki makna kesediaan seseorang untuk mementingkan hubungan dengan organisasi, jika dirasa perlu bahkan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun.

3. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Ada banyak faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Menurut Allen & Meyer (Dalam Umam, 2012), faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen dalam berorganisasi adalah :

a. Karakteristik Pribadi Individu

Terbagi dalam dua variabel, yaitu variabel demografis dan variabel disposisional. Variabel demografis mencakup gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi. Variabel disposisional mencakup kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi, termasuk kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja yang baik, kebutuhan untuk berafiliasi, dan persepsi individu mengenai kompetensinya sendiri.

b. Karakteristik Organisasi

Hal-hal yang termasuk dalam karakteristik organisasi adalah struktur organisasi, desain kebijakan dalam organisasi, dan cara mensosialisasikan kebijakan organisasi tersebut.

c. Pengalaman Selama Berorganisasi

Pengalaman berorganisasi tercakup dalam kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada dalam organisasi, perannya dalam organisasi, dan hubungan antara anggota organisasi dengan supervisor atau pemimpinnya.

C. Dinamika Hubungan Komitmen Organisasi dengan Intensi *Turnover*

Allen mendefinisikan (dalam Tumanggor, 2018) intensi *turnover* adalah “keinginan pekerja untuk berhenti dari perusahaan karena pindah dari perusahaan sekarang ke perusahaan lain”. berdasarkan penjelasan tersebut dapat diambil kesimpulan intensi *turnover* adalah keinginan karyawan untuk berpindah kerja atau keluar dari perusahaan.

Mobley menyatakan (dalam Anggriani & Hambari, 2018) intensi *turnover* adalah penghentian keaggotaan dalam organisasi oleh individu yang memiliki niat untuk berpindah kerja dengan mencari upah moneter organisasi.

Witasa menyatakan (dalam Widyantara & Ardana, 2015), bahwa keinginan karyawan untuk berpindah (intensi *turnover*) mengacu pada fakta individu mengenai kaitan hubungan karyawan dengan organisasi yang belum pasti dilakukan dengan kenyataan untuk pergi dari organisasi tersebut.

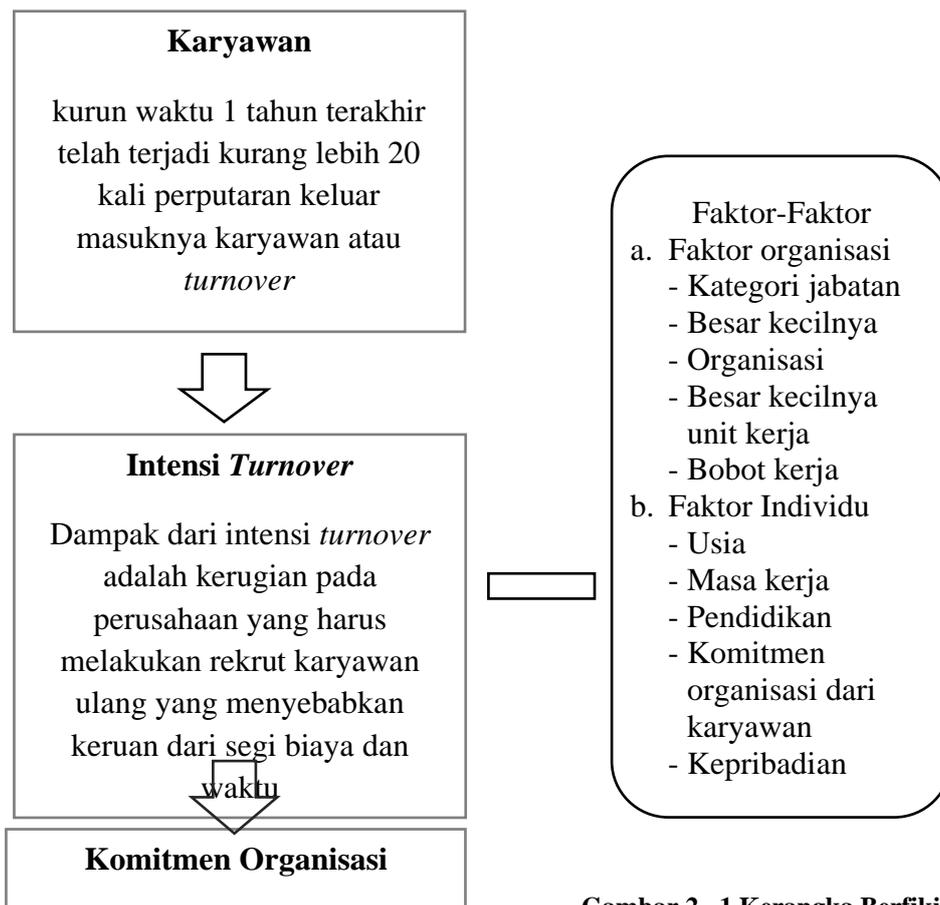
Intensi *turnover* terjadi dalam sebuah perusahaan erat kaitannya dengan kurangnya komitmen organisasi dari karyawan yang tengah bekerja di

perusahaan tersebut. Komitmen organisasi adalah keadaan pada diri anggota yang selanjutnya mengidentifikasinya dengan ciri khas dan tujuan organisasi serta mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Untuk itu, komitmen organisasi adalah tingkatan kesediaan individu untuk mempertahankan keanggotaannya karena kesesuaian dan ketertarikan mereka dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi (Kusumaputri, 2018).

Menurut Baron komitmen organisasi sebagai suatu tingkat dimana individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya dan/atau tidak ingin meninggalkannya. Sementara itu, pendapat lain mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat loyalitas yang dirasakan individu terhadap organisasi. Menurut Colquitt, Lepine, dan Wesson komitmen organisasi adalah sebagai keinginan pada sebagian pekerjaan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasi memengaruhi apakah seorang pekerja tetap tinggal sebagai anggota (*is retained*) atau meninggalkan untuk mengejar pekerjaan lain (*turnover*) (Wibowo, 2019).

Widyantara & Ardana (2015) dalam penelitiannya pengaruh komitmen organisasi terhadap intensi *turnover*, berdasarkan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi *turnover*. Hasil ini mengembangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sumbawa yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi karyawan sangat berpengaruh terhadap intensi *turnover* karyawan. Semakin tinggi rasa komitmen maka intensi *turnover* perusahaan akan menurun.

(Azzizah & Izzati, 2018) dalam penelitiannya tentang hubungan komitmen organisasi dengan intensi *turnover* pada karyawan retail di PT.X menyatakan arah hubungan yang didapat dari hasil penelitian adalah negatif hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka akan semakin rendah intensi *turnover* karyawan pada PT. X.



Gambar 2. 1 Kerangka Berfikir

D. Landasan Teori

Menurut Mobley (Anggriani & Hambari, 2018) yaitu: intensi *turnover* adalah penghentian keanggotaan dalam organisasi oleh individu yang memiliki niat untuk berpindah kerja dengan mencari upah moneter organisasi.

Aspek-aspek dari intensi *turnover* yang dijelaskan oleh Mobley (Anggriani & Hambari, 2018) yaitu:

- a) *Thinking of quitting* (Memikirkan untuk keluar) yaitu berpikir untuk memisahkan dari organisasi atau perusahaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.
- b) *Intention to Search* (Pencari alternatif pekerjaan) yaitu berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain, jika karyawan sudah mulai sering berpikir untuk keluar dari pekerjaannya. Karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaan yang dirasa lebih baik.
- c) *Intention to quit* (Niat untuk keluar) yaitu individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tempat tinggal atau keluar dari perusahaan.

Komitmen organisasi adalah kemampuan individu dan kemauan untuk

Allen dan Mayer (Yusuf & Syarif, 2017) menyatakan komitmen organisasi adalah suatu keterikatan emosi, dan keterlibatan individu yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki konsekuensi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan dalam berorganisasi atau tetap berorganisasi.

Allen & Mayer (Yusuf & Syarif, 2017) menyebutkan ada 3 macam aspek komitmen organisasi, yaitu :

- a) *Affective Commitment*, Berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Ketika seseorang karyawan

memiliki *affective commitmen* yang tinggi, maka ia akan tetap bertahan dalam sebuah organisasi karena ia memang menginginkan hal itu.

- b) *Continuance Commitment*, Pada aspek ini anggota organisasi memiliki kesadaran bahwa ia akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Seseorang karyawan dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus bertahan dalam organisasi karena karyawan tersebut memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut.
- c) *Normative Commitment*, adalah sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena merasa kewajiban. Kita tetap tinggal karena memang seharusnya. Dengan demikian, merupakan alasan *obligation-base* untuk tetap dalam organisasi, termasuk perasaan utang budi pada atasan, kolega, atau perusahaan yang lebih besar. Karyawan dengan *normative commitmen* yang tinggi akan terus menjadi anggota organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut, serta akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas termasuk perasaan utang budi pada atasan, kolega, atau perusahaan yang lebih besar.

Penjelasan tersebut dapat digambarkan dalam bagan kerangka konsep sebagai berikut:



Gambar 2. 2 Kerangka Konsep Penelitian

E. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H_a = Adanya hubungan antara Komitmen organisasi dengan intensi *turnover* pada karyawan di PT. X

H_0 = Tidak adanya hubungan antara komitmen organisasi dengan intensi *turnover* pada karyawan di PT.X