

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. *Turnover Intention*

a. Definisi dan arti penting

Menurut Tett dan Meyer, 1993 (dalam Wulandari dan Adnyani, 2016) *turnover intention* merupakan keinginan individu yang dilakukan secara sadar serta disengaja untuk keluar dari perusahaan dimana tempat karyawan tersebut bekerja. Menurut Harninda, 1999 (dalam Adi dan Ratnasari, 2015) intensi *turnover* pada dasarnya adalah sama dengan keinginan berpindahnya karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa intensi *turnover* adalah keinginan untuk berpindah, belum pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Harnoto, 2002 (dalam Nasution, 2009) juga menyatakan intensi *turnover* adalah kadar intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya intensi *turnover* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Pendapat tersebut juga relatif sama dengan pendapat yang diungkapkan sebelumnya, bahwa intensi *turnover* pada dasarnya adalah keinginan untuk meninggalkan (keluar) dari perusahaan.

Intensi merupakan niat atau keinginan yang muncul pada seseorang untuk melakukan sesuatu. Sedangkan turnover adalah berhentinya seseorang dari tempat kerjanya dilakukan dengan sukarela. Dengan demikian intensi turnover adalah niat seseorang untuk berhenti bekerja yang dilakukan dengan sukarela menurut kehendaknya sendiri.

Turnover intention merupakan isu penting dalam dunia bisnis saat ini. *Turnover intention* sangat perlu diperhatikan pihak manajemen perusahaan terutama divisi *Human Resource and Development* (HRD), karena jika tidak segera ditangani dengan benar maka akan berakibat negatif. Turnover yang tinggi akan membahayakan perusahaan dan mengurangi efisiensi bahkan produktivitas.

Proses keputusan penarikan diri (*withdrawal*) menunjukkan bahwa *thinking of quitting* merupakan tindakan selanjutnya setelah mengalami ketidakpuasan dan *intention to leave* yang kemudian diikuti dengan beberapa tindakan lainnya, yang menjadi langkah-langkah akhir sebelum benar-benar meninggalkan organisasi. Ada dua macam model penarikan diri dari organisasi (*organizational withdrawal*) yang mencerminkan rencana seseorang untuk meninggalkan organisasi baik secara temporer maupun permanen, yaitu penarikan diri dari pekerjaan (*work withdrawal*), biasa disebut mengurangi jangka waktu dalam bekerja atau melakukan penarikan

diri secara sementara. Hanisch dan Hulin, 1985 (dalam Mueller, 2003) menyebutkan bahwa ketika seseorang merasa tidak puas dalam pekerjaannya maka ia akan melakukan beberapa macam perilaku seperti tidak menghadiri rapat, tidak masuk kerja, kinerja yang rendah dan mengurangi keterlibatannya secara psikologis dari pekerjaan yang dihadapi. Kedua, alternatif mencari pekerjaan baru (*search for alternatives*), biasanya karyawan benar-benar ingin meninggalkan pekerjaannya secara permanen. Dapat dilakukan dengan proses pencarian kerja baru, sebagai variabel antara pemikiran untuk berhenti bekerja atau keputusan aktual untuk meninggalkan pekerjaan (Hom & Griffeth, dalam Mueller, 2003).

b. Dimensi / Indikator

Terdapat beberapa aspek yang dapat digunakan untuk mengukur *turnover intention* menurut Booth dan Hamer, 2007 (dalam Hanafiah 2014) yang terdiri dari kepuasan kerja, tingkat komitmen, dukungan manajemen, perkembangan karir, dan peningkatan kerja.

Menurut Jehanzeb *et al*, 2013 indikator untuk mengukur *turnover intention* meliputi:

- 1) Pikiran untuk keluar yaitu pikiran dari seorang karyawan untuk keluar dari perusahaan.
- 2) Keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain

- 3) Adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi dalam beberapa bulan mendatang

Dimensi *turnover intention* menurut Novliadi, 2007 (dalam Dewi dan Wibawa, 2016) berdasarkan usia karyawan, lamanya bekerja seorang karyawan dan keterikatan karyawan terhadap perusahaan.

c. Faktor Anteseden

Salah satu model konseptual yang ditawarkan oleh Mobley, 1997 (dalam Sukarno dan Djati, 2005) menyatakan bahwa *Intention Leave* mungkin menunjukkan langkah logis berikutnya setelah seseorang mengalami ketidakpuasan lalu terjadilah keputusan penarikan diri (*withdrawal*). Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi turnover, antara lain:

1. *Job Attitude*. Ketangkasan kerja seseorang sangat mempengaruhi terutama dalam mengevaluasi pekerjaan yang sekarang ia bekerja. Kemampuan untuk menjamindiri sendiri untuk mendapat pekerjaan di luar perusahaan tempat bekerja saat ini.
2. *Personality* ~ Kepribadian seseorang juga berpengaruh pada kinerja serta produktivitas. Semakin tinggi produktivitas seseorang semakin bagus kepribadiannya. Semakin kecil pula

pemikiran untuk berhenti bekerja sehingga kecil pula kemungkinan terjadi turnover, begitu juga sebaliknya.

3. *Economic factors* ~ Faktor ekonomi dalam perusahaan mempengaruhi juga pemikiran seorang karyawan tetap bekerja pada perusahaan sekarang atau berhenti bekerja. Karena karyawan memilih hengkang dari perusahaan tersebut jika ada perusahaan lain melebihi pendapatannya di tempat ia bekerja sekarang.
4. *Reward System* ~ Insentif perusahaan yang tidak seimbang dengan kebijakan untuk jam kerja tambahan dapat menyebabkan turnover. Satu pendekatan yang dapat digunakan untuk meningkatkan penerimaan pekerja terhadap rencana reward adalah mengizinkan para pekerja ikut serta dalam perancangan rencana (Luthans, 1997)
5. *Job Characteristic* ~ Karakteristik pekerjaan seseorang tempat ia bekerja jika tidak sesuai dengan apa yang diinginkan juga akan timbul seseorang berpikir untuk keluar dari pekerjaannya yang sekarang, terjadilah turnover.

Mathis dan Jackson (2001) menegaskan dan mendefinisikan pula mengenai kepuasan kerja yang merupakan salah satu faktor timbulnya *turnover intention* yaitu keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerjaseseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan ini

tidak terpenuhi. Salah satu cara karyawan dalam mengungkapkan ketidakpuasan mereka akan pekerjaan mereka selama ini adalah dengan suatu tindakan dimana tindakan ini merupakan respon karyawan yang bersifat destruktif aktif. Tindakan tersebut berupa *exit (turnover/quit)*, yaitu perilaku atau tindakan karyawan yang ditujukan ke arah meninggalkan organisasi. Perilaku ini mencakup pencarian suatu posisi baru di luar organisasi maupun meminta untuk berhenti.

d. Dampak

Tingginya *turnover intention* pada suatu perusahaan merupakan permasalahan besar yang dihadapi oleh seluruh perusahaan yang berdampak pada aktivitas dan produktivitas perusahaan. Perusahaan akan bingung apabila karyawan yang mempunyai niat untuk keluar dari perusahaan adalah karyawan yang tergolong mempunyai dedikasi tinggi terhadap perusahaan dan mempunyai kualitas kerja yang baik. Perusahaan akan mengalami banyak kerugian apabila karyawan tersebut memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan. Permasalahan utama yang akan timbul adalah dana yang dikeluarkan perusahaan untuk melakukan proses rekrutmen karyawan sampai dengan berbagai pelatihan yang diberikan kepada karyawan akan sia-sia.

Selain itu Dampak dari timbulnya aktivitas *turnover* tersebut akan mempengaruhi berbagai aktivitas kerja yang terdapat pada perusahaan dan dapat juga mempengaruhi prestasi kerja karyawan secara keseluruhan. Menurut Mobley, 1986 (dalam Nasution, 2009) dampak negatif yang dirasakan oleh perusahaan akibat terjadinya *turnover* merugikan perusahaan baik dari segi biaya, sumber daya, maupun motivasi karyawan. Dengan terjadinya *turnover* berarti perusahaan kehilangan sejumlah tenaga kerja. Kehilangan ini harus digantikan dengan karyawan baru. Perusahaan harus mengeluarkan biaya mulai dari perekrutan hingga mendapatkan tenaga kerja siappakai. Karyawan yang tertinggal akan terpengaruh motivasi dan semangat kerjanya. Karyawan yang sebelumnya tidak berusaha mencari pekerjaan baru akan mulai mencari lowongan kerja, yang kemudian akan melakukan *turnover*.

2. *Work-family conflict*

a. Definisi dan arti penting

Menurut Greenhaus dan Beutell, 1985 (dalam Wulandari dan Adnyani, 2016) *work family conflict* adalah konflik yang terjadi pada individu karena menanggung peran ganda baik dalam pekerjaan maupun keluarga. Menurut Abbot *et. al*, 1998 (dalam Hakim, Sugiyanto, dan Irawati, 2015) *work family conflict* yaitu suatu kondisi dimana tekanan peran dari pekerjaan dan keluarga

yang satu sama lain tidak selaras sehingga terjadilah konflik. Maka dapat disimpulkan bahwa *work family conflict* merupakan ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan peran di dalam keluarga.

b. Dimensi / Indikator

Menurut Huang *et al*, 2004

konflik pekerja dan keluarga mempunyai dua dimensi:

1. *Work interfering with family (work-family conflict-WIF)*, yaitu pemenuhan peran dalam pekerjaan dapat menimbulkan kesulitan pemenuhan peran dalam keluarga
2. *Family interfering with work (family-work conflict-FIW)*, yaitu pemenuhan peran dalam keluarga dapat menimbulkan kesulitan pemenuhan peran dalam pekerjaan.

Menurut Greenhaus & Beutell, 1985 (dalam Wulandari dan Adnyani, 2016) multidimensi dari konflik peran ganda dapat muncul dari masing-masing *direction* dimana antara keduanya baik itu *work family conflict* maupun *family-work conflict* memiliki 3 dimensi, yaitu :

- 1) *Time based conflict*, yaitu konflik yang terjadi akibat waktu yang digunakan untuk memenuhi satu peran tidak dapat digunakan untuk memenuhi peran yang lain,

artinya pada saat yang bersamaan seseorang mengalami konflik peran ganda tidak akan bisa melakukan dua atau lebih peran sekaligus.

- 2) *Strain based conflict*, yaitu ketegangan yang diakibatkan oleh salah satu peran membuat seseorang sulit untuk memenuhi tuntutan peran lain. Ketegangan yang ditimbulkan akan mempengaruhi kualitas hidup secara keseluruhan. Ketegangan peran ini termasuk stress, tekanan darah naik, kecemasan, cepat marah, dan sakit kepala.
- 3) *Behaviour based conflict*, yaitu konflik yang muncul ketika suatu tingkah laku efektif untuk satu peran namun tidak efektif digunakan untuk peran yang lain. Ketidakefektifan tingkah laku ini dapat disebabkan oleh kurangnya kesadaran individu akan akibat dari tingkah lakunya terhadap orang lain.

c. Faktor Anteseden

Menurut Christine, Oktorina, dan Mula (2010) terjadinya *work family conflict* disebabkan oleh adanya tuntutan waktu di satu peran dan memaksakan kehendak untuk mengorbankan waktu untuk peran lainnya, stress yang berawal dari satu peran yang terlalu berlebihan ke peran lainnya dan tentunya mengurangi kualitas hidup di peran tersebut, dan perilaku yang hanya efektif di satu peran, tetapi tidak bisa menyeimbangkan keefektifannya di peran lainnya.

Faktor lain yang menyebabkan *work family conflict* menurut Smith *et al* (2004), Greenhaus *et al* (2002) dan Netemeyer *et al* (2006) (dalam Mubassyir dan Herachwati, 2014) antara lain dirangkum sebagai berikut:

- a) Adanya tuntutan antara pekerjaan dan keluarga
- b) Kesulitan membagi waktu antara pekerjaan dan keluarga
- c) Hal yang ingin dilakukan di rumah terhalang karena pekerjaan
- d) Tekanan pekerjaan membuat sulit untuk memenuhi kebutuhan keluarga
- e) Kewajiban pekerjaan yang sering mengubah rencana bersama keluarga

- f) Lamanya jam kerja sehingga waktu untuk keluarga menjadi berkurang
- g) Faktor emosi dalam satu wilayah mengganggu wilayah lain
- h) Tuntutan pekerjaan atau karir yang terlalu berat mengakibatkan kewajiban di rumah menjadi terbengkalai.

d. Dampak

Pembagian peran antara keluarga dan pekerjaan menjadi sebuah isu yang dihadapi banyak karyawan wanita, banyak dari mereka yang tidak cukup mampu untuk menyiasatinya. Menurut Duxburry dan Higgins, 2013 (dalam Prestiana dan Marzuki, 2015) dijelaskan bahwa konflik peran ganda yang dialami oleh wanita bekerja berdampak tidak hanya pada dirinya sendiri, namun juga terhadap keluarga dan perusahaan atau instansi tempat ia bekerja. Dalam perusahaan atau tempat ia bekerja akan dapat menurunkan kepuasan kerja, meningkatnya tingkat stress kerja, meningkatnya beban kerja dan jumlah jam kerja, dan juga akan dapat meningkatkan tingkat absensi pada karyawan.

Menurut Amstad dkk, 2011 berpendapat bahwa *work family conflict* merupakan masalah yang sering dianggap personal sebagai sumber stress yang dapat berpengaruh negatif pada perilaku

karyawan. Dampak yang dapat ditimbulkan dari masalah ini dikategorikan menjadi tiga kategori yang berbeda, antara lain:

- a) Dampak *work family conflict* yang berhubungan dengan pekerjaan adalah kepuasan kerja, komitmen organisasi, niat untuk berhenti, kelelahan, absensi, dan *organizational citizenship behavior*.
- b) Dampak *work family conflict* yang berhubungan dengan keluarga antara lain seperti kepuasan perkawinan dan kepuasan keluarga.
- c) Dampak *work family conflict* dari kedua arah (pekerjaan dan keluarga) yaitu kepuasan hidup, tekanan psikologis, keluhan somatik, depresi, dan penggunaan atau penyalahgunaan narkoba.

3. Kepuasan Kerja

a. Definisi dan arti penting

Menurut Judgedan Locke (1993) kepuasan kerja merupakan cermin dari kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang. Judgedan Locke (1993) juga menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerja yang dirasakan dipengaruhi oleh proses pemikiran seseorang. Judge dan Locke (1993) mengemukakan apabila seorang karyawan merasa puas atas pekerjaannya maka karyawan tersebut akan merasa

senang dan terbebas dari rasa tertekan sehingga akan timbul rasa aman untuk tetap bekerja pada lingkungan kerjanya. Proses pemikiran yang menyimpang atau yang bertolak belakang dengan hati nurani akan berakibat rendahnya tingkat kepuasan kerja seseorang. Sebaliknya apabila pikiran seseorang sedang jernih maka pekerjaannya akan menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

Menurut Mathis and Jackson (2001) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2008) kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya.

Berdasarkan hal di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan ketika seseorang memutuskan untuk bergabung dalam suatu organisasi atau perusahaan, ia membawa seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja dalam mewujudkan impian yang ingin dicapai.

Kepuasan kerja merupakan suatu hal yang penting. Kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh yang besar untuk

mempertahankan karyawan tersebut untuk tetap berada di perusahaan. Ketika karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi maka produktivitas dari perusahaan akan meningkat. Maka sangatlah penting bagi perusahaan untuk memperhatikan kepuasan kerja karyawannya. Perusahaan harus peka dan mengetahui keadaan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan agar pekerjaan tersebut bisa terselesaikan dengan baik serta karyawan tersebut mendapatkan kepuasan. Kepuasan seseorang memiliki tingkat yang berbeda-beda, bisa saja kepuasan kerja didapat dari hasil kerjanya atau kepuasan kerja didapat dengan apa yang karyawan tersebut dapatkan dari hasil kerja yang telah dilakukan.

b. Dimensi / Indikator

Menurut Dessler, 1993 (dalam Roziqin, 2010) indikator untuk meningkatkan kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Perlakuan yang adil dan supportif terhadap pegawai
2. Kesempatan untuk menggunakan kemampuan secara penuh untuk mewujudkan diri
3. Komunikasi yang terbuka dan saling percaya
4. Kesempatan bagi semua pegawai untuk berperan secara aktif dalam pengambilan keputusan yang melibatkan pekerjaan mereka
5. Kompensasi yang cukup

6. Lingkungan yang aman dan sehat.

Smith *et al.*, 1995 (dalam Astuti, 2010) menyatakan ada tiga dimensi yang utama dimana akan memberikan respon terhadap kepuasan kerja, yaitu:

1. Individu

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh usia, jenis kelamin, pengalaman dan sebagainya.

2. Pekerjaan

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh otonomi pekerjaan, kreatifitas yang beragam identitas tugas, keberartian tugas (*task significancy*), rekan sekerja, gaji, dan kesempatan promosi serta pekerjaan tertentu yang bermakna dalam organisasi dan lain-lain.

3. Organisasional

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh skala usaha, kompleksitas organisasi, formalisasi, sentralisasi, jumlah anggota kelompok, lamanya beroperasi, usia kelompok kerja, kepemimpinan.

Menurut Kreitner dan Kinicki, 2007 (dalam Astuti, 2010) ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. Pemenuhan kebutuhan (*Need Fulfillment*)

Kepuasan kerja ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan dalam memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan kerja merupakan suatu hasil dalam memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dengan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterimanya, maka orang tidak akan puas, sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat melebihi harapannya.

3. Pencapaian Nilai (*Value Attainment*)

Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi individu terhadap pekerjaan dalam memberikan pemenuhan nilai kerja secara individual yang penting.

4. Keadilan (*Equity*)

Kepuasan kerja merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja.

5. Komponen Genetik (*Genetic Components*)

Kepuasan kerja merupakan fungsi dari sifat pribadi dan *factor genetic*. Hal ini menyiratkan bahwa perbedaan

sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan kerja.

c. Faktor Anteseden

Menurut Luthans, (1995) ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain:

1. Pembayaran, seperti gaji dan upah Para karyawan menginginkan sistem penggajian yang adil yang sesuai dengan harapan mereka, di mana apa yang sudah mereka berikan untuk organisasi, akan dibalas oleh organisasi dengan imbalan yang nantinya akan mereka harapkan sehingga menimbulkan kepuasan tersendiri bagi karyawan tersebut.
2. Pekerjaan itu sendiri, Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas.
3. Promosi pekerjaan, Ada beberapa karyawan yang menginginkan kenaikan jabatan, mereka ingin hasil kerja keras mereka dihargai dengan kenaikan jabatan.
4. Kepenyeliaan (supervisi), Kepuasan kerja dilihat dari bagaimana seseorang pemimpin mampu memahami

keadaan bawahan dan mendalami kebutuhan yang akan dilakukan karyawan tersebut.

5. Rekan sekerja, Orang-orang mendapatkan lebih dari sekedar uang atau prestasi yang terwujud dari bekerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi interaksi sosial, oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar seseorang menuju kepuasan kerja yang tinggi.

d. Dampak

Dari sudut pandang masyarakat dan karyawan individu, kepuasan kerja merupakan hasil yang diinginkan. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki kesehatan fisik yang lebih baik, mempelajari tugas yang berhubungan dengan pekerjaan baru dengan lebih cepat, memiliki sedikit kecelakaan kerja, mengajukan sedikit keluhan dan menurunkan tingkat stres (Luthans, 2006) Selain itu, karyawan akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya dan tidak berusaha mengevaluasi alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya karyawan yang tidak puas dalam pekerjaannya cenderung mempunyai pikiran untuk keluar, mengevaluasi alternatif

pekerjaan lain dan keinginan untuk keluar karena berharap menemukan pekerjaan yang lebih memuaskan.

Dampak dari kepuasan kerja menurut Sutrisno (2009) dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

1) Produktivitas atau kinerja

Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa ganjaran intrinsik dan ganjaran ekstrinsik yang diterima kedua-duanya adil dan wajar dan diasosiasikan dengan unjuk kerja yang unggul. Jika tenaga kerja tidak mempersepsikan ganjaran intrinsik dan ekstrinsik yang berasosiasi dengan unjuk kerja, maka kenaikan dalam unjuk kerja tidak akan berkorelasi dengan kenaikan dalam kepuasan kerja.

2) Ketidakhadiran dan *Turnover Intention*

Ketidakhadiran lebih bersifat spontan sifatnya dan dengan demikian kurang mungkin mencerminkan ketidakpuasan kerja. Lain halnya dengan berhenti bekerja atau keluar dari pekerjaan, lebih besar kemungkinannya

berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja atau karyawan dapat diungkapkan ke dalam berbagai macam cara. Misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan dapat mengeluh, menghindari sebagian dari tanggung jawab pekerjaan mereka.

4. Komitmen Organisasi

a. Definisi dan arti penting

Komitmen organisasi menurut Robbins dan Judge (2008) yaitu sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dengan tujuan-tujuannya serta berniat berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Menurut Mathis dan Jackson (2006) komitmen organisasional merupakan tingkat sampai di mana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi.

Dari pendapat para ahli tersebut dapat di tarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi yaitu sebuah kemauan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan organisasi dan atau profesi juga bisa diartikan sebagai sebuah keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi atau profesi. Komitmen organisasi juga merupakan suatu pengikat antara seseorang dengan organisasi dalam sebuah organisasi dengan sebab-sebab yang berbeda.

Komitmen merupakan faktor yang penting bagi organisasi karena pengaruhnya bagi turnover serta hubungannya dengan kinerja yang mengasumsikan bahwa individu yang mempunyai komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan.

b. Dimensi / Indikator

Menurut Meyer and Allen (1991) terdapat tiga dimensi model dari komitmen yang merupakan karakteristik komitmen pekerja pada organisasi, yaitu:

- 1) *Affective commitment*, terkait dengan hanya keterikatan emosional seseorang yang suatu organisasi, di mana seseorang dengan komitmen afektif yang tinggi mengidentifikasi dirinya dengan organisasi, terlibat dalam organisasi dan menikmati keanggotaannya di dalam organisasi tersebut. Komitmen efektif, diartikan sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu dalam organisasi tertentu. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan tetap melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi karena ia memang menginginkannya (*want to*) dan senang dengan keanggotaannya dalam organisasi. Mowday et.al dalam Allen dan Meyer (1991) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen afektif secara umum terbagi

menjadi empat kategori yaitu karakteristik personal, karakteristik struktur, karakteristik pekerjaan yang bersangkutan dan pengalaman kerja.

- 2) *Continuance commitment*, terkait dengan pertimbangan untung rugi jika karyawan meninggalkan organisasi. Komitmen ini merefleksikan besarnya biaya yang harus ditanggung dan apa yang harus dikorbankan jika meninggalkan organisasi, sehingga segala sesuatu yang dapat meningkatkan biaya dapat dianggap sebagai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen kontinuan. Biaya yang timbul karena meninggalkan organisasi cenderung agak berbeda bagi setiap individu. Dalam hal ini individu memutuskan menetapkan pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan (*need to*). Biaya yang timbul karena meninggalkan organisasi cenderung berbeda untuk tiap individu.
- 3) *Normative commitment*, berkaitan dengan adanya perasaan wajib pada diri karyawan untuk terus bekerja dalam organisasi, sehingga karyawan dengan tingkat komitmen normatif yang tinggi merasa harus (*ought to*) bertahan di organisasi. Komitmen normatif dapat berkembang di organisasi jika organisasi menyediakan balas jasa ia di

depan, misalnya dengan membiayai kuliah atau pelatihan karyawan, karyawan yang menyadari pengorbanan, ia organisasi dapat merasakan hubungannya dengan organisasi tidak seimbang sehingga menyebabkan rasa wajib (*obligation*) bagi karyawan untuk membalas pengorbanan itu dengan mengikatkan diri mereka pada organisasi.

Setiap karyawan memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku yang berbeda dengan karyawan yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar continuance. Karyawan yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya karyawan yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian financial dan kerugian lain, sehingga karyawan tersebut hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komitmen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasibergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. Komitmen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada karyawan untuk memberi balasan atas apa yang telah diterima dari organisasi.

Kanter (1986) dalam mengemukakan terdapat tiga indikator komitmen organisasional, yaitu:

- 1) Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
- 2) Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi. Ini terjadi karena pegawai percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.
- 3) Komitmen terkontrol (*control commitment*), yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya. Norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkan para anggota.

c) Faktor Anteseden

Menurut Pratama, Musadieg, dan Mayowan (2016) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi antara lain:

1. Kompensasi

Karyawan yang merasakan adanya keadilan kompensasi sehubungan dengan pekerjaan, mengarahkan

pada tingkat komitmen yang dimiliki dalam diri karyawan. Menurut Fatimah (dalam Pratama, Musadieg, dan Mayowan, 2016) keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap besarnya tingkatan komitmen organisasional karyawan.

2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kesesuaian antara persepsi karyawan dengan imbalan yang diberikan. Harapan-harapan tersebut yang telah terpenuhi akan mengarahkan pada suatu bentuk komitmen individu dengan organisasi (Fatimah dalam Pratama, Musadieg, dan Mayowan, 2016).

Adapun menurut David (2003) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu :

1. Faktor personal, meliputi pendidikan, dorongan berprestasi, nilai-nilai individu, keluarga, usia, masa kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.
2. Karakteristik kerja, meliputi tantangan kerja, umpan balik, stress kerja, identifikasi tugas, kejelasan peran, pengembangan diri, karir, dan tanggung jawab.
3. Karakteristik organisasi, meliputi desentralisasi dan tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta sifat dan kualitas pekerjaan.

4. Pengalaman kerja, pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada perusahaan. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan pegawai yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berbeda.

d. Dampak

Seseorang yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam kepegawaian dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu, tampil tingkah laku berusaha ke arah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama.

Berdasarkan penelitian yang ada, Luthans (2006) menjelaskan bahwa komitmen organisasi membawa hasil positif seperti kinerja tinggi, tingkat turnover yang rendah dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Selain itu, komitmen karyawan juga berhubungan dengan hasil lain yang diinginkan, seperti persepsi iklim organisasi, yaitu organisasi yang hangat dan mendukung dan menjadi anggota tim yang baik dan siap membantu.

Komitmen karyawan terhadap komitmen organisasi adalah komitmen yang bertahap atau bertingkat. Dimulai dari tingkatan yang sangat rendah hingga tingkatan yang sangat tinggi. Ditinjau dari segi organisasi menurut Steers (1991), karyawan yang berkomitmen

rendah akan berdampak pada turnover, tingginya absensi, meningkatnya kelambanan kerja, dan kurangnya intensitas untuk bertahan kerja yang mengakibatkan rendahnya kualitas dan kurangnya loyalitas pada organisasi.

B. Pengaruh Antar Variabel dan Penurunan Hipotesis

1. Pengaruh *work family conflict* terhadap kepuasan kerja

Work-family conflict terjadi ketika tuntutan peran pada salah satu posisi mengganggu peran seseorang di posisi yang lain. Beban kerja yang berat bisa mengganggu peran seseorang di rumah. Demikian sebaliknya, apabila tuntutan peran sebagai orangtua maupun sebagai pasangan di rumah terlalu tinggi, maka bisa juga mengganggu perannya di kantor. Semakin tinggi *work-family conflict* yang terjadi, baik akibat urusan pekerjaan dibawa ke rumah, ataupun urusan keluarga yang dibawa ke kantor, maka kepuasan seseorang dalam bekerja akan menurun. Karena semakin tinggi *work-family conflict* yang dirasakan, maka orang tersebut akan semakin sulit untuk menikmati pekerjaannya, sehingga kepuasannya dalam bekerja akan menurun. Hal itu senada dengan hasil penelitian Wulandari dan Adnyani (2016) yang menyatakan bahwa *work family conflict* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Penelitian Prajogo (2013) menyatakan bahwa *work family conflict* berpengaruh negatif terhadap kepuasan dalam bekerja. Purwaningsih dan Suprapti (2009)

dalam penelitiannya menyatakan bahwa konflik keluarga-pekerjaan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : *Work-family conflict* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja

2. Pengaruh *Work Family Conflict* terhadap Komitmen Organisasi

Apabila tuntutan pekerjaan yang berhubungan dengan beban kerja yang berlebihan dan jam kerja yang panjang akan menyebabkan seorang karyawan pulang kerja dalam keadaan lelah, sehingga ia tidak memiliki cukup energi untuk memenuhi semua kebutuhan anggota keluarganya. Semakin tinggi konflik antara pekerjaan dan keluarga maka tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi menurun. Hal ini senada dengan hasil penelitian Riandini, Wraso, dan Haryono yang menyatakan bahwa konflik peran berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi. Penelitian Kasyfi, Yunus, dan Purs (2015) juga menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif antara *work family conflict* terhadap komitmen organisasi. Purwaningsih dan Suprapti (2009) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *work family conflict* berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H2 : *Work family conflict* berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Kepuasan kerja seorang karyawan memiliki hubungan yang searah dengan komitmen. Karyawan yang tidak puas dalam bekerja akan cenderung memiliki komitmen yang rendah karena karyawan yang tidak puas akan cenderung mencari organisasi lain yang dapat memberikan kepuasan dalam bekerja. Hal ini senada dengan hasil penelitian Riandini, Warso, dan Haryono yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Penelitian Rantika dan Sunjoyo (2011) juga menemukan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian Sartika (2014) yang menyatakan terdapat pengaruh yang searah antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Kepuasan kerja menyangkut seberapa jauh karyawan merasakan kesesuaian antara seberapa besar penghargaan yang

diterima dan pekerjaannya dengan ekspekastinya mengenai seberapa besar yang seharusnya diterima. Kepuasan kerja berkaitan dengan seberapa puas seseorang dengan aspek-aspek pekerjaannya. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan senang atau emosi positif yang diperoleh dari pengalaman kerja, yang berkenaan dengan individu, bukan kelompok dan menyangkut masa lalu, bukan masa yang akan datang. Pekerja yang tidak terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk melakukan cara yang dapat mengganggu kinerja organisasi: turnover yang tinggi, tingkat absensi yang tinggi, kelambanan dalam bekerja, keluhan, atau bahkan mogok kerja. Mathis dan Jackson (2001) mengidentifikasi bahwa masuk-keluar (turnover) tenaga kerja berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Hal tersebut senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Wulandari dan Adnyani (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Sidharta dan Margaretha (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan negatif dengan *turnover intention*. Penelitian Sutanto dan Gunawan (2013) menyatakan kepuasan kerja berpengaruh negatif dengan *turnover intention*.

Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

5. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention

Komitmen organisasi merupakan usaha melibatkan diri dalam organisasi dan tidak ada keinginan meninggalkannya. Organisasi harus mampu memberikan perhatian yang penuh dan membuat karyawan percaya terhadap organisasi akan memperoleh komitmen karyawan. Komitmen karyawan terhadap organisasi akan membuat karyawan setia pada organisasi dan bekerja dengan baik untuk kepentingan organisasi. Hal ini sangat baik bagi pencapaian tujuan organisasi karena organisasi mendapat dukungan penuh dari anggotanya sehingga dapat berkonsentrasi secara penuh pada tujuan yang diprioritaskan. Johnson et al (1990) dalam Grant et al. (2001) mengatakan bahwa komitmen organisasi berhubungan negatif terhadap keinginan untuk pindah, semakin tinggi komitmen organisasinya maka semakin rendah keinginannya untuk pindah dari tempat kerjanya semakin kecil begitu juga sebaliknya. Keinginan untuk berpindah adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi. Semakin tinggi kepuasan kerja dan komitmen Organisasional diharapkan akan menurunkan maksud atau tujuan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Karyawan yang tidak puas dengan aspek-aspek pekerjaannya dan tidak memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih mungkin mencari pekerjaan pada organisasi lainnya. Sidharta dan Margaretha (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa komitmen organisasi berhubungan

negatif dengan turnover intention. Hal itu senada dengan hasil penelitian Sutanto dan Gunawan (2013) yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh negatif dengan turnover intention.

Berdasarkan uraian diatas, makahipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H5 : Komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap turnoverintention.

6. Pengaruh *work-family conflict* terhadap *turnover intention*

Work family conflict merupakan suatu hal yang sulit dihindari oleh seorang karyawan. Konflik ini terjadi ketika karyawan mengalami kesulitan untuk memenuhi dua tuntutan peran sekaligus. Karyawan yang tidak bisa berkonsentrasi terhadap pekerjaannya dapat memutuskan untuk keluar dari perusahaan. Semakin tinggi konflik yang dirasakan maka semakin tinggi pula keinginannya untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Utama dan Sintaasih, 2015 yang menyatakan bahwa *work family conflict* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian Wulandari dan Adnyani, 2016 juga menyatakan bahwa *work family conflict* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan uraian di atas, makahipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H6 : *Work family conflict* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*.

7. Pengaruh *work-family conflict* terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja

Beban tugas yang banyak disertai dengan jam kerja yang panjang akan membuat seseorang kesulitan dalam memenuhi kebutuhan perannya di dalam keluarga. Terkadang akan timbul keluhan dari anggota keluarga karena kurangnya waktu yang diberikan untuk keluarga sehingga timbul konflik dalam keluarga. Konflik inilah yang menyebabkan seseorang tidak focus terhadap pekerjaannya dan tidak bisa bekerja dengan maksimal. Kepuasan kerja pun tidak bisa ia dapatkan. Apabila seseorang merasa ketidakpuasan dalam hal pekerjaannya cenderung akan memiliki komitmen yang rendah, sehingga ia akan mulai mencari pekerjaan lain. Semakin tinggi *work family conflict* maka semakin rendah kepuasan kerja serta komitmen organisasi dan akan meningkatkan tingkat *turnover intention*.

Berdasarkan uraian di atas, makahipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H7 : *Work family conflict* berpengaruh positif terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai intervening.

8. Pengaruh work family conflict terhadap turnover intention melalui komitmen organisasi

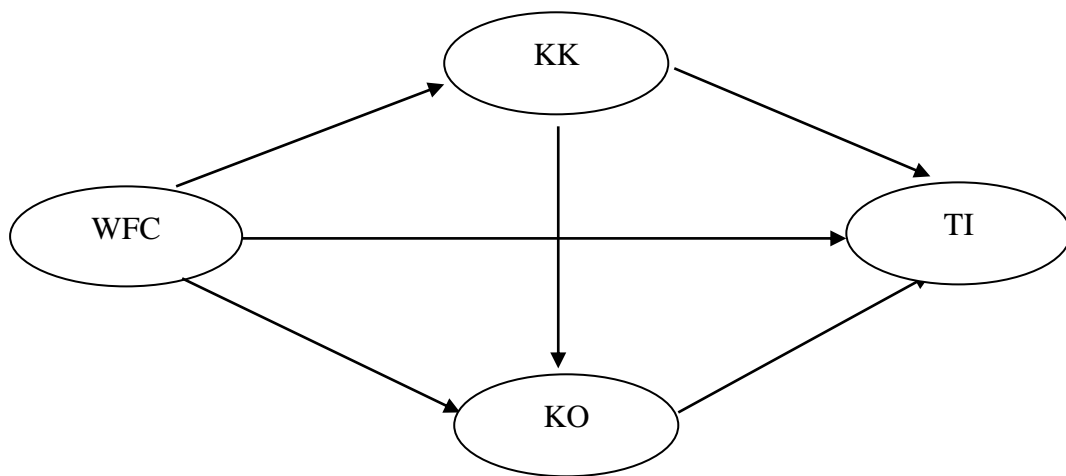
Keluhan dari keluarga kaitannya dengan kurangnya waktu untuk keluarga akan membuat seseorang tidak fokus pada pekerjaan . Semakin tinggi konflik antara pekerjaan dan keluarga maka tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi menurun. Orang tersebut cenderung akan memiliki komitmen yang rendah, sehingga ia akan mulai mencari pekerjaan lain. Semakin tinggi work family conflict maka semakin rendah kepuasan kerja serta komitmen organisasi dan akan meningkatkan tingkat turnover intention.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H8 : *Work family conflict* berpengaruh positif terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasi.

C. Model Penelitian

Model penelitian yang akan dikembangkan dalam penelitian ini mengacu pada telaah berbagai pustaka yang telah dilakukan. Berdasarkan hasil telaah pustaka tersebut, maka model penelitian yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah seperti pada gambar berikut ini :



Gambar 2.1
Model Penelitian

Berdasarkan model penelitian di atas maka dapat diuraikan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1 : work family conflict berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja

H2 : work family conflict berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi

H3 : kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

H4 : kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*

H5 : komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

H6 : work family conflict berpengaruh positif terhadap *turnover intention*

H7 : work family conflict berpengaruh positif terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja

H8 : work family conflict berpengaruh positif terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasi.