

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap perusahaan memiliki tujuan untuk mendapatkan keuntungan. Dalam proses untuk mendapatkan keuntungan, perusahaan membutuhkan strategi yang dapat digunakan untuk menenangkan persaingan bisnis. Strategi utama diantaranya melalui pengelolaan sumber daya manusia yang bekerja untuk perusahaan, yang disebut sebagai manajemen sumber daya manusia.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu seni yang mengantar hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Hasibuan, 2014:19). Sedangkan Menurut (Handoko dalam Punaya 2016) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat..

Pengelolaan karyawan secara professional ini harus dimulai sejak perekrutan, penyeleksian, dan penempatan karyawan sesuai dengan kemampuan pengembangan karirnya (Mangkunegara, 2015:157). Menurut (Widodo, 2015:113) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang mencakup evaluasi terhadap kebutuhan SDM. Mendapatkan orang-orang untuk memenuhi kebutuhan tersebut, dan mengoptimasikan pendayagunaan sumber daya yang penting tersebut dengan cara memberikan insentif dan penugasan yang tepat, agar sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi dimana SDM itu berada.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia suatu ilmu seni yang digunakan untuk mengatur orang atau karyawan, mengembangkan potensi manusia dan organisasinya untuk melakukan serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap pengadaan, pemeliharaan sampai pemberhentian sebagai upaya-upaya untuk mengembangkan aktivitas manusia dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sangatlah luas, hal ini disebabkan oleh tugas dan tanggung jawab manajemen adalah mengelola unsur-unsur manusia seefektif mungkin

agar memiliki tenaga kerja dengan *skill, attitude* serta berdaya saing tinggi. Menurut (Hasibuan 2014:21), fungsi dari MSDM adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu untuk menetapkan program kepegawaian ini meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan, organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengawasan dapat dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan

memberikan arahan kepada pegawai agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan akan diadaakan tindakan perbaikan dana tau penyempurnaan. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerjasama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan. Fungsi ini berkaitan dengan bagaimana penentuan kebutuhan sumber daya manusia.

f. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

g. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Disuatu pihak organisasi memperoleh keberhasilan atau keuntungan, sedangkan dilain pihak pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

★ Pengintegrasian merupakan yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia karena mempersatukan kepentingan yang berbeda.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan meningkatkan kondisi fisik, mental, loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan dengan berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

k. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seseorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelola pegawai dan akan mempermudah tujuan dan keberhasilan organisasi.

Dari definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah menerapkan dan mengelola sumber daya manusia secara tepat untuk organisasi/ perusahaan agar dapat berjalan efektif , guna mencapai tujuan yang telah dbuat, serta dapat dikembangkan dan dipelihara agar fungsi organisasi dapat berjalan seimbang dan efisien.

3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Berikut peranan manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2017:14) :

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement, and job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- ★ c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan
- g. Kebijakan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- h. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.

- i. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi karyawan.
- j. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal dan horizontal.
- k. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

2.1.2 Turnover Intentions

1. Pengertian *Turnover Intentions* (Keinginan Keluar)

Arti *Intention* yaitu niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya seorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela. Dapat didefinisikan bahwa *Turnover intentions* merupakan kecenderungan atau intensitas individu untuk meninggalkan organisasi dengan berbagai alasan diantaranya keinginan mendapatkan pekerjaan yang lebih baik lagi (Ronald dan Milkha, 2014:5).

Menurut Robbins dan Judge (2015) *Turnover Intentions* adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan karena kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain. Menurut Mahdi *et al* dalam Susiani (2014:2634), *turnover intentions* adalah kecenderungan niat karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri.

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* adalah keinginan seorang karyawan untuk keluar dari organisasi tempatnya bekerja secara sukarela atas pilihannya sendiri.

2. Jenis-jenis *Turnover Intentions*

Secara umum karyawan yang keluar dari perusahaan biasanya disebabkan oleh 2 (dua) hal (Kasmir, 2016:321), yaitu :

a. Diberhentikan

Diberhentikan maksudnya adalah karyawan diberhentikan dari perusahaan disebabkan oleh berbagai sebab, misalnya telah memasuki usia pensiun atau mengalami cacat sewaktu bekerja, sehingga tidak mampu lagi bekerja. Untuk yang pensiun alasannya karena sudah memasuki usia pensiun, sedangkan yang dipensiunkan karena cacat, karena dianggap sudah tidak atau kurang memiliki kemampuan, sehingga tidak mampu bekerja seperti semula. Kemudian diberhentikan juga dapat dilakukan perusahaan karena karyawan melakukan perbuatan yang telah merugikan perusahaan, misalnya kasus penipuan, pencurian atau hal-hal merugikan lainnya.

b. Berhenti sendiri

Artinya karyawan berhenti dengan keinginan atau permohonannya sendiri, untuk keluar dari perusahaan tanpa campur tangan pihak perusahaan. Alasan pemberhentian ini juga

bermacam-macam , misalnya karena masalah lingkungan kerja yang kurang kondusif, kompensasi yang kurang atau jenjang karir yang tidak jelas atau ketidaknyamanan lainnya. Alasan seperti ini kadang tidak dapat diproses oleh pihak sumber daya manusia dan berusaha untuk dipertahankan dengan pertimbangan berbagai hal, misalnya kemampuan karyawan masih dibutuhkan. Namun jika karyawan tersebut merasa tidak diperlukan tenaganya, maka segera akan diproses untuk diberhentikan karena jika karyawan yang sudah minta berhenti dan tetap dipertahankan akan mengakibatkan motivasi kerjanya lemah dan berdampak kepada kinerjanya. Bahkan banyak kasus terkadang karyawan tersebut membuat ulah yang dapat mengganggu operasional perusahaan.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson dalam Putri (2018:46) *turnover intentions* dikelompokkan dalam beberapa cara yang berbeda, diantaranya:

a. Perputaran secara tidak sukarela (*Involuntary Turnover*)

Terjadi jika pihak manajemen/ pemberi kerja merasa perlu untuk memutuskan hubungan kerja dengan karyawannya dikarenakan tidak ada kecocokan atau penyesuaian harapan dan nilai-nilai antara pihak perusahaan dengan karyawan yang bersangkutan atau mungkin pula disebabkan oleh adanya permasalahan ekonomi yang dialami perusahaan. Selain itu perputaran ini

dikarenakan oleh kebijakan organisasi, peraturan kerja dan standar kinerja yang tidak dipenuhi oleh karyawan.

b. Perputaran secara sukarela (*Voluntary Turnover*)

Hal ini terjadi apabila karyawan memutuskan baik secara personal ataupun disebabkan oleh alasan profesional lainnya untuk menghentikan hubungan kerja dengan perusahaan, misalnya karyawan berkeinginan untuk mendapatkan pekerjaan dengan gaji yang lebih baik ditempat lain , peluang karir, pengawasan, geografi dan alasan yang menyangkut pribadi maupun keluarga.

3. Indikasi Terjadinya *Turnover Intentions*

Menurut Harnoto dalam Halimah dkk (2016) *turnover intention* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan.

★ Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan *turnover intentions* karyawan dalam sebuah perusahaan. Berikut adalah indikasi tersebut:

a. Absensi yang meningkat

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.

b. Mulai malas bekerja

Karyawan yang berkeinginan melakukan pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja ditempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan tersebut

c. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja

Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan *turnover*. Misalnya karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

d. Peningkatan protes terhadap atasan

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.

e. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

Biasanya hal ini berlaku untuk karyawan yang karakteristik positif. Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku ini positif karyawan ini akan meningkat dan jauh berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan *turnover*.

4. Dampak *Turnover Intentions*

Turnover pun sejatinya tidak hanya berdampak negatif, namun dapat juga berdampak positif manakala yang resign adalah karyawan dengan kinerja rendah. Permasalahannya adalah sesuatu yang mungkin tampak positif, dalam kasus individual akan menjadi negatif ketika organisasi secara berulang-ulang kehilangan karyawan (Dessler, 2015:372). *Turnover* yang cenderung tinggi akan menyebabkan kerugian diantaranya :

- a. Biaya langsung yang terkait dengan kegiatan rekrutmen
- b. Biaya tidak langsung misalnya biaya yang berhubungan dengan pelatihan karyawan baru
- c. Kerugian produktifitas oleh proses pembelajaran karyawan baru.

5. Cara menurunkan *Turnover Intention* Karyawan★

Menurut Shaw dalam Halimah dkk (2016), beberapa strategi yang dapat dicoba oleh departemen SDM untuk meminimalisir *turnover intention*:

- a. Motivasi

Bonus, cuti, kendaraan dinas atau fasilitas lainnya adalah berbagai alat perusahaan sebagai bentuk *reward* bagi karyawan apabila mereka telah bekerja dengan baik. Tetapi pada dasarnya, menurut Murphy dan Cleveland (1995) penghargaan berupa bonus dan semacamnya baru merupakan setengah dari keseluruhan upaya untuk mempertahankan karyawan.

Terdapat dua isu penting yang umumnya terjadi pada karyawan, diibaratkan sebagai “shove” , faktor yang membuat mereka terdemotivasi dan “tugs”, tarikan yang membuat orang termotivasi. Kesalahan yang sering dilakukan pemimpin perusahaan adalah berfokus hanya kepada motivator tanpa melihat faktor apa yang membuat karyawannya sulit melakukan hal yang benar.

b. Menjaga kepuasan karyawan

Berkaitan dengan hal ini, seorang pemimpin mempunyai tugas yang cukup sulit yakni mengetahui apa yang disukai dan tidak disukai karyawannya. Penting bagi seorang pemimpin untuk sering melakukan komunikasi dengan karyawan untuk mendengar apa yang mereka butuhkan. Berbagai macam survei untuk mengetahui opini karyawan juga sudah mulai berkembang akhir-akhir ini. Memahami keinginan karyawan akan membantu pemimpin perusahaan menetapkan benefit yang tepat sasaran, demi terciptanya *turnover intentions* yang rendah.

c. Rekrutmen

Program penurunan tingkat *turnover intention* dapat dilakukan dari mulai tahap rekrutmen karyawan. Caranya adalah dengan menarik perhatian kandidat-kandidat yang berkualitas. Melakukan proses seleksi yang ketat dan terstruktur. Beberapa cara dapat dilakukan dari paling murah hingga yang memakan

budget tinggi. Misalnya menawarkan peta jenjang karir yang jelas , menawarkan tunjangan yang menarik, kesempatan keluar negeri dan cara-cara lainnya.

6. Faktor-Faktor *Turnover Intentions*

Banyaknya faktor yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan yang dikemukakan oleh para ahli, penulis mengambil faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* menurut Mobley dalam Pratiwi (2016:18) yang dibagi menjadi dua yaitu :

a. Faktor Internal

Faktor internal adalah salah satu faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover intention* yang berhubungan langsung didalam perusahaan. Faktor ini merujuk kepada faktor-faktor yang terkendali bersumber dari riset psikologi dan organisasi faktor internal dilihat dari lima sisi , yaitu :

1) Budaya Organisasi

Kepuasan terhadap kondisi kerja dan kerabat kerja dapat menentukan terjadinya *turnover*. Apabila karyawan merasakan perilaku yang berbeda dari lingkungan perusahaan selama bekerja membuatnya tidak nyaman, maka hal ini dapat membuat karyawan berpikir untuk keluar dari pekerjaannya. Seiring dengan perkembangan waktu dan zaman, macam-macam persepsi mengenai budaya organisasi salah satunya dipengaruhi oleh perbedaan latar belakang.

Menurut Amstrong dalam Pratiwi (2016:19) budaya organisasi dapat dipahami dengan tiga kategori, yaitu :

a) Nilai (*Values*), merupakan suatu keyakinan yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Nilai dapat berupa perhatian dan pertimbangan, inovasi, *performance*, kompetensi, kompetitif, pelayanan pada pelanggan, kualitas dan *teamwork*.

b) Norma (*Norms*), merupakan aturan tidak tertulis mengenai pedoman bagaimana harus bertindak. Norma mengajarkan orang tentang apa yang harus dikatakan, dilakukan, dipercayai, dan dipakai.

c) Artifak (*Artefacts*), merupakan aspek nyata yang dapat dilihat, didengar dan dirasakan yang memberikan kontribusi pemahaman budaya organisasi, meliputi lingkungan kerja Bahasa yang digunakan, surat, dan memo.

2) Gaya Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peran yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Menurut Sutrisno (2016:213) kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain untuk

melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Mengingat apa yang digerakkan oleh seorang pemimpin bukanlah benda mati, tetapi manusia yang mempunyai perasaan dan akal, serta beraneka ragam jenis dan sifatnya, maka masalah kepemimpinan tidak dapat dipandang mudah.

3) Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak dapat diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer. Bentuk kompensasi dapat bersifat langsung maupun tidak langsung. Kompensasi langsung dapat berupa gaji, tunjangan, asuransi, dan lain-lain, sedangkan kompensasi tidak langsung dapat berupa pengakuan dari lingkungan, jenjang karir yang jelas, liburan, cuti dan lain-lain.

Apabila perusahaan tidak memikirkan untuk memberikan kompensasi terhadap karyawan, maka perpindahan karyawan akan tinggi karena mereka merasa tidak dihargai dengan pekerjaan yang telah mereka kerjakan untuk perusahaan dan hal ini akan berdampak langsung terhadap *turnover intention* karyawan.

4) Kepuasan Kerja

Menurut Handoko dalam Sutrisno (2016:75), Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Apabila seseorang dalam tingkat kepuasan yang tinggi maka akan memilih sikap positif terhadap pekerjaannya, tetapi apabila seseorang dengan tingkat kepuasan rendah maka akan memilih sikap negatif terhadap pekerjaannya. Apabila tingkat kepuasan rendah maka kemungkinan besar niat karyawan untuk pindah menjadi besar dan akan berujung kepada keputusan pindah pekerjaan ke tempat lain.

5) Karir

Salah satu yang dimaksud dengan faktor karir adalah adanya kepuasan terhadap promosi yang dilakukan oleh perusahaan kepada karyawannya. Perencanaan karir adalah salah satu unsur penting dalam manajemen sumber daya manusia. Hal ini bertujuan agar karir tenaga kerja dapat dikembangkan sesuai dengan keahlian dan kemampuannya guna memberikan kontribusi kepada perusahaan secara optimal. Proses karir adalah suatu proses yang sengaja diciptakan perusahaan untuk membantu karyawan agar lebih meningkatkan karir. Karir

adalah bagian penting dan akan berubah secara terus-menerus terjadi dalam perjalanan dan kehidupan karyawan yang bekerja (Sutrisno, 2016:169).

Berdasarkan definisi tersebut dapat dilihat bahwa karyawan berusaha untuk mendapatkan jenjang karir yang bagus dari perusahaan yang ditempatinya, apabila karyawan tersebut tidak merasakan jenjang karir yang baik untuk dirinya, kemungkinan untuk berpikir pindah pekerjaan sangat besar sehingga pada tahap akhir akan menjadi pertimbangan bagi karyawan apakah akan tetap menetap atau keluar dari perusahaan

b. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah faktor kedua yang mempengaruhi *turnover intention* dan tidak berhubungan langsung didalam perusahaan, faktor ini merujuk kepada hubungan situasi atau suasana lingkungan, faktor eksternal dilihat dari dua sisi yaitu:

1) Aspek Lingkungan

Dalam aspek ini dapat dilihat dari ketersediaan peluang alternatif kerja disuatu lingkungan. Semakin besar peluang alternatif pekerjaan akan membuat karyawan untuk berpikir pindah dari perusahaan lama ke perusahaan lain, yang pada akhirnya membentuk niat karyawan beralih pekerjaan. Menurut Mobley (2011:25) perasaan tidak puas didalam suatu

pekerjaan akan memicu karyawan untuk berpikir meninggalkan pekerjaannya dan mencari pekerjaan lain yang lebih baik dibandingkan dengan pekerjaan terdahulu.

Perpindahan karyawan didasari dengan berbagai variasi perilaku karyawan yang berkaitan dengan proses penarikan diri dimana hal ini menjadi pertanda bahwa akan adanya gejala *turnover*. Pada umumnya model *turnover* menyebutkan bahwa proses pencarian kerja sebagai variabel antara pemikiran untuk berhenti kerja

Pada umumnya model *turnover* menyebutkan bahwa proses pencarian kerja sebagai variabel antara pemikiran untuk berhenti kerja dan keputusan untuk meninggalkan pekerjaan (Mueller, 2003:14). Dengan kata lain, ada hubungan antara tersedianya alternative pekerjaan lain dengan niat untuk berhenti bekerja (Mueller,2003:16).

2) Aspek Individu

Dalam aspek ini dilihat dari masa kerja, usia muda dan pendidikan. Hal ini akan besar kemungkinannya karyawan untuk keluar karena aspek ini termasuk faktor yang tidak dapat dihindari.

a) Usia, Pekerja dengan usia muda mempunyai tingkat *turnover* yang lebih tinggi daripada pekerja-pekerja yang lebih tua. Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara usia dan intensi *turnover* dengan arah hubungan negatif, artinya semakin tinggi usia seseorang maka semakin rendah intensi *turnover*-nya. Karyawan yang lebih muda lebih tinggi kemungkinan untuk keluar.

Hal ini mungkin disebabkan oleh pekerja yang lebih tua enggan berpindah-pindah tempat kerja karena berbagai alasan seperti tanggung jawab keluarga, mobilitas yang menurun, tidak mau repot pindah kerja dan memulai pekerjaan ditempat kerja yang baru atau karena energi yang sudah berkurang dan lebih lagi karena senioritas yang belum tentu diperoleh ditempat kerja yang baru walaupun gaji dan fasilitasnya lebih besar. Sedangkan tingkat *turnover* pada yang lebih muda cenderung lebih tinggi disebabkan karena mereka masih memiliki keinginan untuk mencoba-coba pekerjaan baru atau organisasi serta ingin mendapatkan keyakinan diri lebih besar melalui coba-coba tersebut. Selain itu, karyawan yang lebih muda mungkin mempunyai kesempatan yang lebih banyak untuk mendapatkan pekerjaan baru dan memiliki tanggung jawab

terhadap keluarga lebih kecil, sehingga dengan demikian lebih mempermudah mobilitas pekerjaan.

b) Pendidikan, tingkat pendidikan berpengaruh terhadap dorongan untuk melakukan *turnover*. Mereka yang memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi akan merasa cepat bosan dengan pekerjaan-pekerjaan yang monoton dan mereka akan lebih berani keluar dan mencari pekerjaan baru daripada mereka yang tingkat pendidikannya terbatas.

c) Masa Kerja, Setiap sekelompok tertentu dari orang-orang yang dipekerjakan, dua pertiga sampai tiga perempat bagian dari mereka yang keluar terjadi pada akhir tiga tahun pertama masa bakti, berdasarkan data ini setengahnya sudah terjadi pada akhir tahun pertama. Hasil dari penelitian yang pernah dilakukan menunjukkan adanya korelasi negatif antara masa kerja dengan *turnover*, yang berarti semakin lama masa kerja semakin rendah kecenderungan *turnover*nya. *Turnover* lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat. Interaksi dengan usia kurangnya sosialisasi awal merupakan keadaan-keadaan yang memungkinkan terjadinya *turnover* tersebut.

7. Dimensi *Turnover Intentions*

Mobley (2011:150) mengemukakan, ada 3 indikator yang digunakan untuk mengukur *turnover intentions*, yaitu :

a. Pikiran-pikiran untuk berhenti (*Thoughts of quitting*)

Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada dilingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berpikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini sehingga mengakibatkan tinggi rendahnya intensitas untuk tidak hadir ketempatnya bekerja.

b. Keinginan untuk meninggalkan (*Intentions to quit*)

Mencerminkan individu untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai berpikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik

c. Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*Intentions to search for another job*)

Mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, cepat atau lambat akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

Indikasi-indikasi diatas dapat digunakan sebagai acuan untuk memprediksi *turnover intentions* karyawan dalam organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini peneliti menggali informasi dari penelitian-penelitian sebelumnya sebagai bahan perbandingan, baik mengenai kekurangan atau kelebihan yang sudah ada. Adapun hasil penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan acuan dan perbandingan penulis ini yaitu sebagai berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1.	Ana Sri Wahyuni, Yulvi Zaika, Ruslin Anwar Vol.8,No.2, 2014	Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi <i>turnover intentions</i> (Keinginan Berpindah) Karyawan Pada Perusahaan Jasa Konstruksi	Hasil dari penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor internal, eksternal dan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi <i>turnover intentions</i> , penelitian ini dilaksanakan secara <i>unproportional random sampling</i> dengan kuisioner dan menggunakan analisis

			<p>regresi berganda, jumlah sampel 102 responden.</p> <p>Hasil penelitian ini menunjukkan faktor internal yang mempengaruhi <i>turnover intentions</i> adalah komitmen (0,577) dan hubungan dengan atasan (0,224) sedangkan faktor eksternalnya gaji (0,244) dan insentif (0,240) serta sikap atasan (0,185).</p>
2.	<p>Putri Fortunata Lestari Tedjo Vol.4,No.2, 2016</p>	<p>Analisis faktor-faktor Turnover Intentions Di CV Sekawan Cosmetics Sidoarjo</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor <i>turnover intentions</i> di CV. Sekawan Cosmetics Sidoarjo. Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah kuantitatif deskriptif. Data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data</p>

			<p>primer yang didapat dari penyebaran kuisioner kepada 70 responden di divisi marketing .Teknik analisis data yang digunakan adalah: pertama dari 13 variabel mengelompok pada 2 faktor baru yang disebut faktor eksternal dan faktor internal. Kedua faktor yang paling dominan dalam faktor <i>turnover intentions</i> adalah faktor eksternal.</p>
3.	<p>Endang Gunawan, Anggraini Sukmawati & Aida Vitayala</p>	<p>Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi <i>turnover intention</i> (Studi kasus pada Divisi News</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap <i>turnover intention</i>, beban kerja terhadap kepuasan kerja, kompetensi terhadap</p>

	Vol.11,No.3, 2018	Gathering MNC Media)	<p>kepuasan kerja dan kepuasan kerja terhadap <i>turnover intentions</i>. Data diambil secara langsung menggunakan kuisioner pada 202 responden karyawan divisi news gathering MNC Media. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) dengan pendekatan AMOS 22. Hasil penelitian ini menunjukkan beban kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap menurunnya kepuasan serta meningkatnya keinginan untuk keluar dari pekerjaan. Sedangkan</p>
--	----------------------	-------------------------	---

			<p>pelatihan memberikan dampak meningkatkan kepuasan dari karyawan terhadap pekerjaannya. Pada kompetensi diketahui memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan namun negatif pada <i>turnover intention</i>. Sementara itu kepuasan kerja memberikan pengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i>, semakin menurun kepuasan kerja maka keinginan untuk keluar semakin tinggi.</p>
4.	<p>Dwi Firmadani Saputri, Ni Made Ariani, Fani Maharani Suarka</p>	<p>Faktor-faktor penyebab <i>Turnover Intention</i> di Love f hotel by <i>Fashiontv</i> Kuta-Bali</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor penyebab <i>turnover intention</i> dan faktor dominan penyebab</p>

	Vol 1. No. 2, November 2017		<p><i>turnover intention</i> di penyebab <i>Turnover Intention</i> di <i>Love f hotel by Fashiontv</i>. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi , wawancara dan penyebaran kuisionere. Penentuan sampel yang digunakan adalah teknik sensus, dengan jumlah sampel yang digunakan 87 populasi, sampel dalam penelitian ini merupakan mantan karyawan <i>love f hotel by fashion t</i>. teknik analisis data yang digunakan adalah analisis kuantitatif dengan statistik deskriptif dapat digunakan untuk penyajian data dalam bentuk tabel atau distribusi frekuensi</p>
--	--------------------------------	--	---

			<p>dan tabulasi silang , yang kedua statistik infrensial hanya bersifat memaparkan data untuk mengadakan penarikan kesimpulan dan membuat keputusan berdasarkan analisis yang telah dilakukan. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah penarikan data primer yang akan menggunakan kuisisioner, maka daya yang diperoleh bersifat kualitatif yang sulit dilakukan perhitungan . hasil dari penelitian faktor penyebab <i>turnover intention</i> yaitu keikatan terhadap organisasi, budaya perusahaan, kepuasan</p>
--	--	--	--

		<p>kerja, lingkungan kerja, karakteristik individu, usia, tingkat pendidikan, peningkatan karir, dan kebutuhan pribadi,. Faktor dominan penyebab <i>turnover intention</i> di love f hotel by fashiontv adalah faktor keikatan terhadap organisasi karena memiliki nilai <i>eigenvalue</i> terbesar yaitu 5,707 yang artinya faktor keikatan terhadap organisasi sangat berpengaruh besar dibandingkan faktor lainnya.</p>
--	--	--

2.3 Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2017:93) kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka pemikiran yang penulis gunakan dalam meneliti analisis faktor-faktor *Turnover Intentions* dijelaskan pada gambar 2.1 sebagai berikut.



Sumber: Data diolah Oleh Penulis Tahun 2019

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2017:69) hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan penelitian dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Penolakan atau penerimaan suatu hipotesis tersebut tergantung dari hasil penelitian tersebut tergantung dari hasil penelitian terhadap faktor-faktor yang di kumpulkan, kemudian diambil satu kesimpulan. Sehubungan dengan permasalahan yang telah dikemukakan dan memperhatikan telaah pustaka serta teori-teori yang ada, maka penulis dapat mengemukakan hipotesis sebagai jawaban sementara dari penelitian ini adalah

1. Diduga faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* pada PT Fast Retailing Indonesia (Uniqlo) Mal Kelapa Gading adalah Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Kepuasan Kerja, Karir, Aspek Lingkungan, Aspek Individu.
2. Apakah Beban Kerja (X_1) dan Kebijakan Organisasi (X_2) berpengaruh terhadap *turnover intention* (Y)

Ho: Tidak ada pengaruh yang signifikan antara Beban Kerja (X_1) dan kebijakan organisasi (X_2) terhadap *turnover intention* (Y)

Ha: Terdapat pengaruh yang signifikan antara beban kerja (X_1) dan kebijakan organisasi (X_2) terhadap *turnover intention* (Y)