

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam suatu perusahaan, manusia merupakan sumber daya yang paling penting guna mencapai tujuan perusahaan. Keberhasilan pengelolaan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusianya, oleh karena itulah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menekankan pada pengelolaan manusia bukan pada sumber daya lainnya.

Secara umum manajemen mencakup bidang yang sangat luas, salah satu bagiannya adalah manajemen sumber daya manusia yang memfokuskan diri pada peranan dalam perusahaan untuk mewujudkan tujuan perusahaan secara optimal. Pengelolaan sumber daya manusia ini merupakan hal yang paling penting karena sumber daya manusia berkaitan langsung dengan proses produksi dalam perusahaan, yaitu dimana manusia yang akan menggunakan dan memanfaatkan unsur sumber daya manusia lainnya seperti *money, material, machine, method dan market* demi mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu kita perlu mengetahui terlebih dahulu pengertian dari manajemen sumber daya manusia.

Ada beberapa ahli yang mengemukakan pengertian Sumber Daya Manusia, sebagai berikut :

Menurut Hasibuan (2011:22) Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu ilmu dan seni dalam mengatur proses hubungan dan proses tenaga kerja agar efektif dan efisien serta membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.

Menurut Marwansyah (2010:3) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi – fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.

Menurut Sedarmayanti (2013:13) berpendapat bahwa “manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberikan penghargaan dan penilaian”.

Berdasarkan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mengatur dan mengelola tenaga kerja agar dapat melakukan fungsinya secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan. Tenaga kerja yang tidak efektif sulit bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya dengan baik.

2. Fungsi Oprasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan dasar dari pelaksanaan proses manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut Hasibuan (2011:21) fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi :

1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan SDM adalah perencanaan tenaga kerja yang efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2) Pengorganisasian (*Organization*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3) Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4) Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan pengendalian semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai

dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5) Pengadaan (*Prourement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6) Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7) Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8) Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja

sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9) Pemeliharaan (*Maintenance*)

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

10) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11) Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964.

2.1.2 Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional seseorang terhadap pekerjaannya, apakah ia menyenangi pekerjaannya itu atau tidak. Dalam berbagai referensi, kita dapat membandingkan beberapa pengertian para ahli tentang kepuasan kerja sebagai berikut :

Dalam Triatna (2015:110) Fenwick W. English mendefinisikan kepuasan dalam konteks organisasi dan peran yang melekat pada pegawai sebagai *“the degree of an individual’s affective orientation toward his or her role in an organization or simply as the degree to which an individual like his or her role in an organization”*. Robbins dalam Triatna (2015:110) juga berpendapat memaknai kepuasan kerja sebagai *“Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”*. Gibson menyatakan dalam Triatna (2015:110) bahwa kepuasan kerja sebagai *“sikap yang dimiliki para pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal itu merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan”*.

Menurut Jex dalam Sinambela (2017:302) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja sebagai tingkatan efeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dalam situasi pekerjaan, kepuasan kerja berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya. Sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan aspek perilaku. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan.

Robbins dalam Hamali (2016:200) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukan antara

jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang diyakini oleh pekerja yang seharusnya diterima.

Dari definisi-definisi para ahli diatas dapat di simpulkan bahwa kepuasan kerja selalu dikaitkan dengan bagaimana respons pegawai terhadap apa yang mereka terima dari organisasi, disebabkan mereka telah melakukan pekerjaan/perannya. Pada hakikatnya kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan senang seseorang terhadap penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat kerjanya. Pekerja dengan kepuasan kerja yang tinggi mengalami perasaan positif ketika mereka berfikir tentang tugas mereka atau mengambil bagian dalam aktivitas tugas. Pekerja dengan kepuasan kerja rendah mengalami perasaan negative ketika mereka berfikir tentang tugas mereka atau mengambil bagian dalam aktivitas pekerjaan mereka. Sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan aspek perilaku. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan.

2. Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Bagia (2015: 125) mengatakan bahwa ada lima dimensi kepuasan kerja dalam teori perbedaan (*discrepency theory*) antara lain :

1) Gaji (*Pay*)

Salah satu bentuk dari kompensasi finansial yang diterima karyawan pada periode waktu tertentu atas kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi yang dirancang dan dikelola dengan prinsip adil dan layak.

2) Pekerjaan itu sendiri (*Work Self*)

Sikap pekerja terhadap karakteristik pekerjaan, seperti variasi keterampilan, indentitas tugas, signifikansi, dan umpan balik kerja.

3) Promosi (*Promotion*)

Proses pemindahan dan penempatan seorang karyawan pada posisi jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya yang memberikan tantangan, tanggung jawab, otoritas, status dan imbalan yang lebih besar dari jabatan yang mereka duduki sebelumnya.

4) Rekan kerja (*Coworkers*)

Kesempatan yang dimiliki oleh pekerja untuk bekerjasama dengan pekerja yang lainnya, sehingga mereka dapat bertukar pikiran dan mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dalam bekerja.

5) Kondisi Kerja (*Working Condition*)

Kondisi kerja mencakup semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang ada ditempat kerja.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Kepuasan kerja akan banyak dipengaruhi oleh *reward* dan *punishment* yang diterima dan dipersepsi oleh individu yang bersangkutan. Selain itu kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja pegawai dan persepsi terhadapnya. Kreitner dan Kinicki dalam Triatna (2015:110) mengungkapkan ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1) Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*)

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

2) Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang tidak akan puas. Sebaliknya, individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.

3) Pencapaian nilai (*Value attainment*)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individu yang penting.

4) Keadilan (*Equity*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5) Komponen genetik (*Genetic components*)

Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja di samping karakteristik lingkungan pekerjaan.

Ada pula sudut pandang lain dalam Triatna (2015:110) mengemukakan beberapa faktor yang mendorong kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Kerja yang secara mental menantang, karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi jika terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.

- 2) Gajaran yang pantas. Setiap karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan profesi yang adil dan sesuai dengan harapan mereka.
- 3) Kondisi kerja yang mendukung. Lingkungan kerja yang mendukung kenyamanan pribadi untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik.
- 4) Rekan kerja yang mendukung, mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar kepuasan yang meningkat.

Kesesuaian kepribadian pekerjaan. Orang tipe kepribadiannya sama dengan pekerjaan yang mereka pilih. Dengan demikian, akan tercipta kepuasan kerja yang meningkat.

4. Pengaruh Kepuasan Kerja

- 1) Terhadap Produktivitas

Orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja mungkin merupakan akibat dari produktivitas atau sebaliknya. Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima (gaji/upah) yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul. Dengan kata lain bahwa performansi kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja seorang pekerja, karena perusahaan dapat mengetahui aspek-aspek pekerjaan dari tingkat keberhasilan yang diharapkan.

- 2) Ketidakhadiran (*Absenteisme*)

Menurut Porter dan Steers, ketidakhadiran sifatnya lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Tidak adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan ketidakhadiran. Karena ada dua faktor dalam perilaku hadir yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Sementara itu menurut Wibowo (2007:312) “antara kepuasan dan ketidakhadiran/kemangkiran menunjukkan korelasi negatif”. Sebagai contoh perusahaan memberikan cuti sakit atau cuti kerja dengan bebas tanpa sanksi atau denda termasuk kepada pekerja yang sangat puas.

3) Keluarnya Pekerja (*Turnover*)

Sedangkan berhenti atau keluar dari pekerjaan mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Menurut Robbins (1998), ketidakpuasan kerja pada pekerja dapat diungkapkan dalam berbagai cara misalnya selain dengan meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan/organisasi, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka dan lainnya.

4) Respon terhadap ketidakpuasan kerja

Menurut Robbins (2003) ada empat cara tenaga kerja mengungkapkan ketidakpuasan yaitu :

- (1) Keluar (*Exit*) yaitu meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain.
- (2) Menyuarakan (*Voice*) yaitu memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.

- (3) Mengabaikan (*Neglect*) yaitu sikap dengan membiarkan keadaan menjadi lebih buruk seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.
- (4) Kesetiaan (*loyalty*) yaitu menunggu secara pasif samapi kondisi menjadi lebih baik termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

2.1.3 Komitmen Organisasi

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam perusahaan serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan.

Luthans (2012:249) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah “Sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan”. Moorhead dan Griffin (2013:73) mengatakan bahwa “Komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya”.

Robbins dan Judge dalam Zelvia (2015:90) mengemukakan bahwa “Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan

memihak organisasi tertentu serta tujuan- tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut”.

Alwi dalam Nanda dkk (2013:42), mendefinisikan “Komitmen organisasi adalah sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi.”

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana karyawan memihak dan peduli kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional. Dari beberapa definisi yang diuraikan di atas bahwa komitmen merupakan suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi ditandai dengan adanya :

- 1) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- 2) Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi.
- 3) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Rendahnya

komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Mempersoalkan komitmen sama dengan mempersoalkan tanggung jawab.

2. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional

Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Van Dyne dan Graham (dalam am Temaluru (2001:458-460) menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen seseorang terhadap organisasi, diantaranya adalah :

- 1) Usia dan masa kerja. Usia dan masa kerja berkorelasi positif dengan komitmen.
- 2) Tingkat pendidikan. Makin tinggi tingkat pendidikan individu, makin banyak pula harapan yang mungkin tidak dapat dipenuhi atau tidak sesuai dengan organisasi tempat dimana ia bekerja.
- 3) Jenis kelamin. Wanita pada umumnya menghadapi tantangan yang lebih besar dalam pencapaian kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.
- 4) Peran individu tersebut di organisasi. Adanya hubungan yang negatif antara peran yang tidak jelas dan komitmen terhadap organisasi.
- 5) Faktor lingkungan pekerjaan akan berpengaruh terhadap sikap individu pada organisasi.

3. Dimensi Komitmen Organisasional Karyawan

Menurut Allen dan Meyer dalam *Journal of Management* Vol. 2 No. 2 (2016:4) menyatakan bahwa ada tiga Indikator komitmen organisasional, yaitu :

1) Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Affective commitment yaitu keterkaitan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi, individu bertahan dalam suatu organisasi karena adanya ikatan emosional dan keinginan sendiri.

2) Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Continuance commitment yaitu komitmen yang berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Karyawan tetap bertahan pada organisasi karena ia membutuhkan keuntungan atau gaji yang tidak ditemukan dalam pekerjaan lain.

3) Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Normative commitment yaitu komitmen yang disebabkan karena ada perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Karyawan tetap tinggal dalam organisasi karena merasa wajib loyal pada organisasi dan sesuai dengan nilai – nilai yang dimiliki.

4. Model Pengukuran Komitmen Organisasional Karyawan

Menurut Narimawati (2005:19) komitmen organisasi diukur berdasarkan tingkat kekerapan identifikasi dan keterkaitan individu kepada organisasi tertentu yang dicirikan dengan karakteristik :

- 1) Adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi.
- 2) Adanya keyakinan yang pasti untuk mempertahankan keikutsertaan dalam organisasi.

Kemudian mengembangkan suatu skala yang disebut self report scales untuk mengukur komitmen karyawan terhadap organisasi, yang merupakan penjabaran dari tiga aspek komitmen yaitu :

- 1) Penerimaan terhadap tujuan organisasi
- 2) Keinginan untuk bekerja
- 3) Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi

5. Proses Terjadinya Komitmen Organisasional Karyawan

Komitmen organisasional karyawan timbul secara bertahap dalam diri karyawan. Berawal dari kebutuhan pribadi terhadap organisasi, kemudian beranjak menjadi kebutuhan bersama dan rasa memiliki dari para anggota (karyawan) terhadap organisasi. Menurut Wursanto (2005:15) mengemukakan bahwa rasa memiliki dari para anggota (karyawan) terhadap kelompoknya dapat dilihat dalam hal – hal berikut :

- 1) Adanya loyalitas dari para anggota terhadap anggota lainnya.
- 2) Adanya loyalitas para anggota terhadap kelompoknya.
- 3) Kesiediaan berkorban secara ikhlas dari para anggota demi kelangsungan hidup kelompoknya.
- 4) Adanya rasa bangga dari para anggota kelompok apabila kelompoknya mendapat celaan, baik itu dilakukan oleh individu maupun kelompok lainnya.
- 5) Adanya niat baik dari para anggota kelompok untuk tetap menjaga nama baik kelompoknya dalam keadaan apapun.

Setelah rasa memiliki dari setiap anggota kelompok mulai tumbuh dan berkembang maka tumbulah suatu kesepakatan bersama yang harus ditaati oleh setiap anggota (karyawan).

6. Cara Meningkatkan Komitmen Organisasional Karyawan

Komitmen karyawan terhadap perusahaan dapat terus ditingkatkan. Menurut Sweeney dan Mc Farlin dalam Muhyi dkk (2016:152) mengemukakan beberapa hal yang dapat meningkatkan komitmen para karyawan terhadap perusahaan, antara lain :

- 1) Berusaha meningkatkan input karyawan ke dalam organisasi. Karyawan yang merasa bahwa suara mereka didengar cenderung lebih terikat secara efektif. Adapun cara yang dapat dilakukan seperti berbicara kepada mereka menggunakan kotak saran, membentuk tim atau membuat mereka menjadi “pemilik”.
- 2) Perkuat dan komunikasikan nilai – nilai dasar, sikap dan tujuan organisasi. Hal ini tidak berarti bahwa perusahaan harus diubah menjadi kelompok tanggung jawab sosial. Namun akan berguna jika membentuk “pernyataan misi”, deskripsi singkat tentang perusahaan. Pernyataan seperti ini dapat menggembelng visi perusahaan bagi mereka yang telah ada di dalamnya dan dapat menarik yang secara alami memiliki komitmen afektif yang tinggi.

2.1.4 *Intention to leave*

1. Pengertian *Intention to leave*

Pergantian karyawan atau keluar masuknya karyawan dari organisasi adalah suatu fenomena penting dalam kehidupan organisasi. *Intention to*

leave adalah keinginan untuk berpindah, belum sampai pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Indikasi adanya niatan itu muncul dalam bentuk perilaku karyawan, antara lain: absensi yang meningkat, mulai malas kerja, naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, maupun keseriusan untuk menyelesaikan semua tanggung jawab karyawan yang sangat berbeda dari biasanya.

Abbasi dan hollman dalam Jurnal Manajemen Indonesia Vol 15 – No. 2 (2015:158) mengklasifikasikan *turnover* berdasarkan pemicu keputusan yang dibuat, yaitu dengan kemauan sendiri (*voluntary*) dan bukan kemauan sendiri (*involuntary*). Faktor yang menyebabkan karyawan berpindah pekerjaan dapat kategorikan sebagai faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal berupa pendorong yang berasal dari luar individu karyawan, seperti dorongan keluarga dan peluang yang diberikan perusahaan lain. Faktor internal adalah faktor yang terkait langsung dengan diri karyawan, seperti kepuasan yang dirasakan karyawan atas kompensasi yang diterimanya, kepuasan akan pekerjaannya, rasa aman karyawan dalam bekerja dan komitmen karyawan terhadap perusahaannya.

Yucel (2012:2) menyatakan bahwa keinginan berpindah didefinisikan sebagai faktor mediasi antara sikap yang mempengaruhi niat untuk keluar dan benar-benar keluar dari perusahaan. *Intention to leave* adalah niat meninggalkan perusahaan secara sukarela, yang dapat mempengaruhi status perusahaan dan dengan pasti akan mempengaruhi produktivitas karyawan (Issa *et. al*, 2013:526). Proses dimana karyawan-karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan. *Intention to leave* adalah derajat

kecenderungan sikap yang dimiliki oleh karyawan untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain atau adanya rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam masa tiga bulan yang akan datang, enam bulan yang akan datang, satu tahun yang akan datang, dan dua tahun yang akan datang (Dharma, 2013:1). Menurut Handoko (2001:131) permintaan berhenti dapat terjadi jika seorang karyawan melihat kesempatan karir yang lebih besar di tempat lain.

Menurut Harnoto (dalam Dharma, 2013:2) *Intention to leave* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, diantaranya :

1) Absensi yang meningkat

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

2) Mulai malas bekerja

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

3) Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja

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

4) 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.

5) Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

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

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa *Intention to leave* merupakan niat atau keinginan keluar karyawan dari pekerjaannya sekarang secara sukarela untuk mendapatkan pekerjaan ditempat lain.

2. Faktor – faktor *Intention to leave*

Menurut Price dalam Kusbiantari (2013:94) faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *Intention to leave* terdiri dari :

1) Faktor lingkungan yang terdiri dari :

(1) Tanggung jawab kekerabatan terhadap lingkungan

Semakin besar rasa tanggung jawab tersebut semakin rendah *Intention to leave*.

(2) Kesempatan kerja

Semakin banyak kesempatan kerja tersedia di bursa kerja, semakin besar *Intention to leave*-nya.

2) Faktor individual yang terdiri dari :

(1) Kepuasan kerja

Semakin besar kepuasannya maka semakin kecil *intense turnover*-nya.

(2) Komitmen terhadap lembaga.

Semakin loyal karyawan terhadap lembaga, semakin kecil *Intention to leave*-nya.

(3) Perilaku mencari peluang/lowongan kerja

Semakin besar upaya karyawan mencari pekerjaan lain, semakin besar *Intention to leave*-nya.

(4) Niat untuk tetap tinggal

Semakin besar niat karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya, semakin kecil *Intention to leave*-nya.

(5) Pelatihan umum/ peningkatan kompetensi

Semakin besar tingkat transfer pengetahuan dan ketrampilan diantara karyawan, semakin kecil *Intention to leave*-nya.

(6) Kemauan bekerja keras

Semakin besar kemauan karyawan untuk bekerja keras, semakin kecil *Intention to leave*-nya.

(7) Perasaan negatif atau positif terhadap pekerjaannya

Semakin besar perasaan negatif yang dirasakan karyawan akan mengurangi kepuasan kerjanya sehingga meningkatkan perilaku

mencari peluang kerja lain, dan menurunkan keinginan untuk tetap bertahan yang kemudian terealisasi dengan keluar dari pekerjaan.

3. Dampak *Intention to leave*

Intention to leave pada karyawan dapat berdampak pada organisasi ketika berujung pada keputusan karyawan untuk benar-benar meninggalkan organisasi (*turnover*), karena keinginan untuk keluar tersebut berasal dari individu karyawan sendiri dan bukan merupakan keinginan organisasi atau perusahaan.

Disebutkan beberapa dampak negatif yang akan terjadi pada organisasi akibat pergantian karyawan, seperti : meningkatnya potensi biaya perusahaan, masalah prestasi, masalah pola komunikasi dan sosial, merosotnya semangat kerja, strategi-strategi pengendalian yang kaku, hilangnya biaya-biaya peluang strategik (Manurung dan Ratnawati, 2012:1).

Dharma (2013:3) menyebutkan dampak *turnover* bagi perusahaan adalah :

1) Biaya penarikan karyawan

Menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan memepelajari.

2) Biaya latihan

Menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih.

- 3) Apa yang dikeluarkan buat karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut.
- 4) Tingkat kecelakaan para karyawan baru, biasanya cenderung tinggi.
- 5) Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan
- 6) Peralatan produksi yang tidak bisa digunakan sepenuhnya
- 7) Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru
- 8) Perlu melakukan kerja lembur, kalau tidak akan mengalami penundaan penyerahan.

4. Dimensi *Intention to leave*

Dimensi *Intention to leave* menurut Mobley dalam Mahdi et al (2012 : 57) meliputi:

- 1) *Thinking of quitting*, adalah pemikiran seseorang karyawan untuk keluar dari sebuah perusahaan dan adanya pemikiran bahwa ia berkemungkinan tidak bertahan dengan perusahaan.
- 2) *Intent to search*, adalah sikap seorang karyawan untuk mencari alternatif perusahaan lain
- 3) *Intent to quit*, adalah sikap seorang karyawan yang menunjukkan indikasi keluar seperti meminimalisasi usaha dalam bekerja, dan membatalkan pekerjaan penting.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Dalam penulisan skripsi ini peneliti menggali informasi dari penelitian-penelitian sebelumnya sebagai bahan perbandingan, baik mengenai kekurangan atau kelebihan yang sudah ada. Disamping itu bersumber dari jurnal dan skripsi

untuk mendapatkan suatu informasi tentang teori yang berkaitan dengan judul yang digunakan untuk memperoleh landasan teori ilmiah.

Adapun hasil penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan acuan dan perbandingan penulis ini yaitu sebagai berikut :

1. Jurnal Rini Ratna Nafita Sari, Armanu, Eka Afnan Universitas Brawijaya Malang tahun 2016 dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap *Intention to leave* Pada Karyawan Produksi Mitra Produksi Sigaret (MPS) Ngoro-Jombang”. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *Intention to leave*, menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap *Intention to leave*, menganalisis pengaruhnya kepuasan kerja pada *Intention to leave* terhadap komitmen organisasional. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan Path analisis (Path analys). Data kepuasan kerja, organisasi komitmen, dan *Intention to leave* diperoleh melalui wawancara dan menggunakan Kuesioner dibagikan kepada 90 responden MPS Ngoro karyawan JOMBANG yaitu mitra PT Hm. Sampoerna Tbk. Hasil penelitian menunjukkan variabel penelitian yang mempengaruhi *Intention to leave*, yaitu variabel kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap organisasi komitmen, variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh negatif terhadap *Intention to leave*, variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Intention to leave*, dan variable komitmen organisasi memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *Intention to leave*.
2. Jurnal Ida Bagus Agung Wiranatha, Ida Bagus Ketut Surya Universitas Udayana tahun 2016 dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan

Komitmen organisasional terhadap Keinginan Keluar Karyawan Pada Made Ferr Motor Denpasar”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan tentang kepuasan kerja dan komitmen organisasional merupakan indikator penting untuk manajer karena dapat mempertahankan tenaga kerja yang stabil. Karyawan dengan komitmen organisasional dan kepuasan kerja yang tinggi diyakini tidak mudah untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap *intention to leave* di Made Ferry Motor Denpasar. Penelitian ini menggunakan sampel jenuh dimana seluruh populasi dijadikan sampel sebanyak 50 orang pegawai. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini adalah: kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh negatif signifikan terhadap *intention to leave*. Adapun saran yang dapat diberikan antara lain: manajemen Made Ferry Motor hendaknya membenahi kondisi tempat kerja karyawannya bekerja agar karyawan merasa lebih nyaman dalam bekerja; manajemen Made Ferry Motor hendaknya membangun suasana kerja yang lebih baik; manajemen Made Ferry Motor hendaknya memberikan gaji dan tunjangan yang lebih baik agar bisa memenuhi kebutuhan karyawannya.

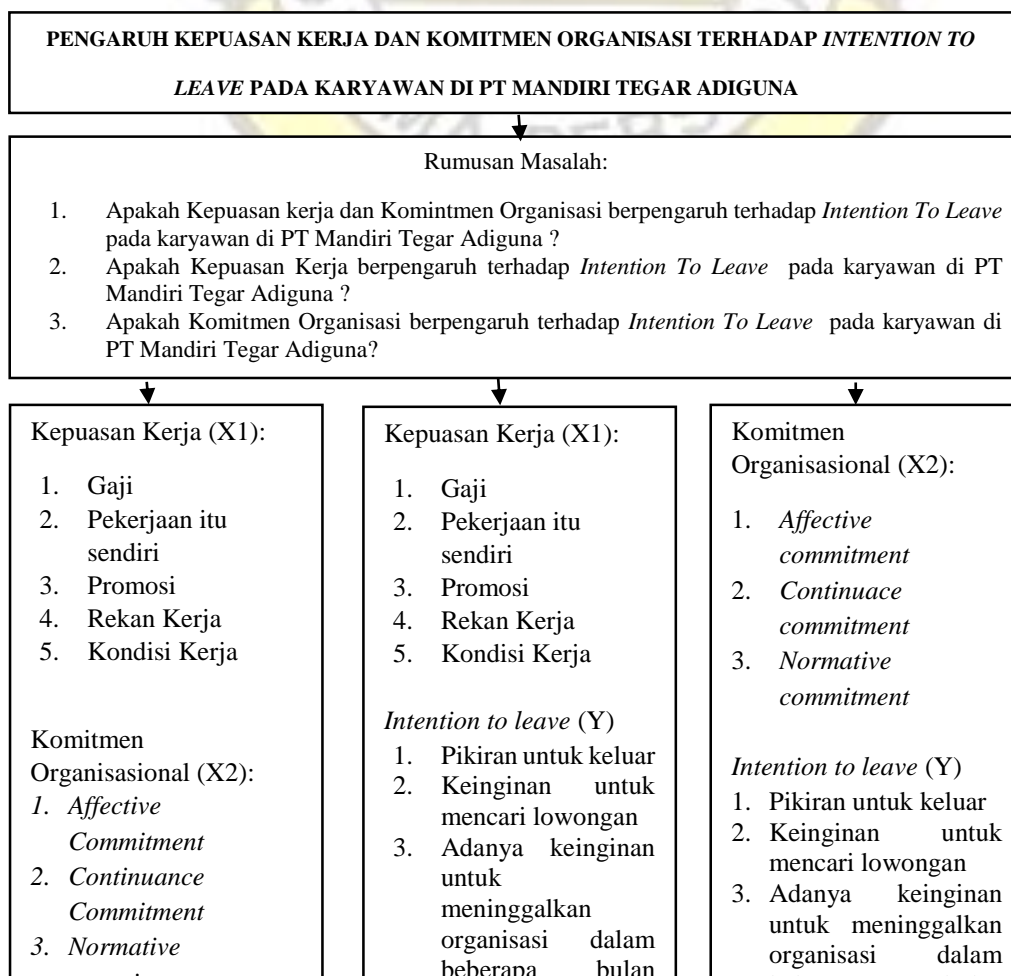
3. Jurnal V. Mardi Widyadmono Universitas Sanata Dharma Yogyakarta tahun 2015 dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention* (Studi Pada Accounting Staff Perusahaan Swasta Di Diy)” Penelitian ini menilai pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap *Turnover Intention*. Selanjutnya, penelitian ini mengidentifikasi peran komitmen organisasi dalam hubungan

antara kepuasan kerja dan *Turnover Intention*. Peserta penelitian adalah 98 karyawan yang bekerja di perusahaan swasta yang beroperasi di Jakarta Yogyakarta, (36 pria dan 62 wanita). Responden mengisi kuesioner yang berisi pertanyaan tentang variabel kepuasan kerja, pertanyaan tentang komitmen organisasi dan pertanyaan tentang *Turnover Intention*. Alat statistik yang digunakan adalah analisis regresi untuk menilai hubungan antara variabel dan uji Sobel untuk mengukur komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Semakin tinggi kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap karyawan semakin rendah *Turnover Intention*. Komitmen organisasional tidak memiliki hubungan dengan kepuasan kerja dan *Turnover Intention*.

2.2 Kerangka Pemikiran

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran



2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2010:221) “Hipotesis diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian”. Adapun hipotesis yang penulis kemukakan adalah : Pengaruh Kepuasan Kerja (X_1) dan Komitmen Organisasi (X_2) terhadap *Intention To Leave* (Y)

1. Kepuasan Kerja (X_1) dan Komitmen Organisasi (X_2) terhadap *Intention To Leave*

(Y) :

Ho : Tidak ada pengaruh signifikan antara Kepuasan Kerja (X_1) dan Komitmen Organisasi (X_2) terhadap *Intention To Leave* (Y)

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepuasan Kerja (X_1) dan Komitmen Organisasi (X_2) terhadap *Intention To Leave* (Y)

2. Pengaruh Kepuasan Kerja (X_1) terhadap *Intention To Leave* (Y) :

Ho : Tidak ada pengaruh signifikan antara Kepuasan Kerja (X_1) terhadap *Intention To Leave* (Y)

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepuasan Kerja (X_1) terhadap *Intention To Leave* (Y)

3. Pengaruh Komitmen Organisasi (X_2) terhadap *Intention To Leave* (Y) :

Ho : Tidak ada pengaruh signifikan antara Komitmen Organisasi (X_2) terhadap *Intention To Leave* (Y)

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan Komitmen Organisasi (X_2) terhadap *Intention To Leave* (Y)