

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen

Menurut Griffin (2015) dalam bukunya berpendapat bahwa manajemen adalah proses perencanaan, proses organisasi, proses koordinasi dan proses kontrol terhadap sumber daya untuk mencapai sasaran dan tujuan yang efektif dan efisien. Berikut ini merupakan beberapa fungsi manajemen, antara lain :

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan proses untuk membuat strategi untuk mencapai tujuan, mendefinisikan tujuan organisasi, serta mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian merupakan proses untuk penempatan sumber daya yang sesuai dengan kemampuan dan keahlian masing-masing dalam pekerjaannya.

3. Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan merupakan proses untuk memberikan penjelasan dan tugas secara rutin mengenai pekerjaan, menjelaskan peraturan dan kebijakan yang telah ditetapkan agar pekerjaan dan kegiatan yang dilakukan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan mencapai tujuan.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan merupakan proses untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, agar dapat berjalan sesuai dengan rencana dan target yang telah ditetapkan.

Chandra dan Rifai (2016) dalam bukunya berpendapat bahwa manajemen merupakan proses memperoleh suatu tindakan dari orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Aktivitas manajerial itu dilakukan oleh para manajer sehingga dapat mendorong sumber daya personil bekerja memanfaatkan sumber daya lainnya sehingga tujuan organisasi yang disepakati bersama dapat tercapai.

Robins et al (2018) dalam bukunya berpendapat bahwa manajemen merupakan proses yang melibatkan pengawasan dan koordinasi kegiatan kerja yang dilakukan orang lain sehingga kegiatan yang mereka lakukan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2020) dalam bukunya berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk mendapatkan, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperlihatkan hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan kerja mereka, serta masalah dalam keadilan.

Burrow et al (2017) dalam bukunya berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia terdiri dari semua kegiatan yang terlibat dengan mengembangkan, memperoleh, dan memberikan kompensasi kepada orang-orang yang bekerja dalam perusahaan. Sedangkan menurut Handoko (2014) manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan seleksi, perekrutan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik itu individu maupun organisasi. Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa tujuan, salah satunya menurut Sunarto (2005) dalam bukunya, yaitu:

1. Memperoleh dan mempertahankan tenaga kerja yang terampil, memiliki motivasi yang tinggi, dapat dipercaya.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kualitas tenaga kerja dalam organisasi yang diukur dari kontribusinya terhadap pekerjaan, kemampuan dan tanggung jawab dalam menjalankan pekerjaannya.
3. Mengembangkan sistem kerja yang baik dan sesuai prosedur dalam perekrutan dan seleksi calon karyawan.
4. Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman
5. Memberikan apresiasi kepada karyawan yang berprestasi.
6. Meningkatkan kesejahteraan karyawan baik secara fisik maupun mental.
7. Melakukan pendekatan dalam proses pengelolaan karyawan.

2.2.1 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2017), Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa peranan, diantaranya sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah kualitas, penempatan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan perusahaan berdasarkan dengan *job description*, *job specification*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan seleksi, penarikan, dan penempatan karyawan berdasarkan *asas the right man in the right job*.
3. Menetapkan program untuk kesejahteraan karyawan, pengembangan promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan permintaan dan penawaran sumber daya manusia di masa selanjutnya.

5. Memperkirakan bagaimana keadaan ekonomi dan perkembangan perusahaan.
6. Memonitor dan memahami undang - undang mengenai buruh dan kebijaksanaan pemberian untuk balas jasa dengan perusahaan - perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Memberikan pendidikan, latihan dan penilaian serta apresiasi terhadap prestasi yang telah dicapai oleh karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik itu secara vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur hak untuk pesangon, pemberhentian atau PHK, asuransi, dan pensiun karyawan.

2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2017) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia ada dua, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional.

1. Fungsi Manajerial, yaitu :

a. Perencanaan

Merupakan tahapan awal dari fungsi manajemen sumber daya manusia yang melaksanakan perencanaan mengenai sumber daya manusia.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang.

c. Pengarahan

Merupakan kegiatan untuk mengarahkan karyawan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai semua tujuan perusahaan.

d. Pengendalian

Merupakan kegiatan untuk mengawasi dan mengontrol kinerja dari setiap karyawan untuk tetap menjalankan kebijakan perusahaan dalam mencapai tujuan

2. Fungsi Operasional, yaitu :

a. Pengadaan

Merupakan proses kegiatan dalam penarikan, seleksi, penempatan, perjanjian, orientasi dan kontrak kerja, untuk mendapatkan kriteria karyawan sesuai dengan yang sedang dibutuhkan perusahaan.

b. Pengembangan

Merupakan proses untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan, baik itu keterampilan teoritis atau teknis.

c. Kompensasi

Memberikan apresiasi terhadap karyawan yang berprestasi, baik itu berupa uang atau bonus, kenaikan gaji, dan naik jabatan untuk dapat dijadikan motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

d. Pengintegrasian

Merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercapai kerjasama yang saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan

Merupakan kegiatan untuk meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, agar mereka nyaman dalam bekerjasama untuk mencapai tujuan.

f. **Kedisiplinan**

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting untuk mewujudkan tujuan.

g. **Pemberhentian**

Pemberhentian atau PHK terhadap karyawan juga diperlukan apabila karyawan itu sudah tidak bisa memenuhi ketentuan yang berlaku dalam perusahaan.

2.2.3 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Robbins dan Coulter (2014) ada 8 proses dalam manajemen sumber daya manusia, diantaranya adalah :

1. *Human Resource Planning*

Human resource planning adalah proses yang dimana seorang manajer bisa memastikan bahwa sudah memiliki jumlah karyawan yang tepat dan kompeten di posisi yang sesuai.

2. *Recruitment & Decruitment*

Recruitment adalah salah satu aktivitas untuk menempatkan, mengidentifikasi, dan menarik calon pelamar kerja yang sudah memiliki kapabilitas.

Sedangkan *Decruitment* adalah kebalikan dari recruitment yang dimana dilakukan untuk mengurangi jumlah tenaga kerja yang berada di perusahaan karena jumlah karyawan yang terlalu banyak.

3. *Selection*

Proses yang dilakukan untuk menyaring pelamar kerja yang terbaik dan telah memenuhi spesifikasi yang dibutuhkan perusahaan.

4. *Orientation*

Proses untuk memperkenalkan karyawan baru dengan pekerjaan, organisasi dan lingkungannya.

5. *Training*

Aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk memastikan bahwa karyawan lebih terlatih dalam melakukan pekerjaannya dan dapat terus mengembangkan keahliannya.

6. *Performance Management*

Merupakan proses untuk menetapkan standar kinerja yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

7. *Compensation & Benefit*

Membuat sistem kompensasi yang layak dan efektif pada karyawan tujuannya untuk mempertahankan karyawan terutama karyawan yang memiliki prestasi, dapat berupa gaji, bonus, THR, asuransi, dll.

8. *Career Development*

Career development berpengaruh terhadap karir karyawan dalam meningkatkan posisi karyawan menjadi lebih tinggi, memiliki tanggung jawab yang lebih besar, serta penghasilan yang lebih tinggi.

2.3 *Job Satisfaction*

Job Satisfaction merupakan seberapa sukanya dan apakah sikap positif atau negatif yang tercerminkan terhadap pekerjaan para karyawan (Weiss 1967 dalam Yuanyuan 2020). Di sisi lain Robbins & Judge (2015) berpendapat bahwa *job satisfaction* merupakan sebuah perasaan positif seseorang mengenai pekerjaan yang telah dihasilkan dari karakteristik evaluasi.

Robbins & Judge (2015) mengatakan bahwa ada empat respon dari ketidakpuasan karyawan dalam bekerja, diantaranya yaitu :

1. *Exit*, tindakan yang mengarah untuk meninggalkan perusahaan, mencari pekerjaan dan posisi jabatan yang baru, dan mengundurkan diri.
2. *Voice*, mencoba memperbaiki kondisi secara aktif dan konstruktif, memberikan masukan untuk memperbaiki, mendiskusikan masalah dengan atasannya, serta melakukan beberapa kegiatan dalam bentuk serikat.
3. *Loyalty*, tetap optimis untuk menunggu kondisi yang lebih baik walaupun secara pasif, membantu perusahaan dalam menangani kritik dari pihak eksternal, serta mempercayai manajemen dan perusahaan untuk *do the right thing*.
4. *Neglect*, memungkinkan kondisi yang lebih memburuk seperti keterlambatan dan ketidakhadiran, kurangnya usaha, dan meningkatkan *error rate*.

2.3.1 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi *Job Satisfaction*

Menurut Gibson Et al (2009) terdapat 5 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:

1. *Pay*, merupakan jumlah yang diterima karyawan dan *perceived equity* dari gaji.
2. *Job*, merupakan sejauh mana pekerjaan tersebut, dianggap menarik dan dapat memberikan kesempatan untuk belajar agar lebih bertanggung jawab dalam pekerjaan.
3. *Promotion opportunities*, merupakan tersedianya peluang untuk lebih maju dalam meningkatkan karir karyawan
4. *Supervisor*, merupakan kemampuan supervisor dalam menunjukkan minat dan perhatiannya kepada bawahan.
5. *Co-worker*, merupakan sejauh mana rekan kerja bersikap ramah, saling perhatian dan memberikan dukungan untuk lebih berkompeten.

2.3.2 Faktor - Faktor yang mempengaruhi *Job Unsatisfaction*

Menurut Khuong dan Tien (2013) faktor - faktor yang mempengaruhi ketidakpuasan kerja disebut *hygiene factors*, yang termasuk kebijakan administrasi, gaji, pengawasan, hubungan interpersonal serta kondisi lingkungan kerja. Sedangkan menurut Parvin (2011) terdapat empat dimensi yang memiliki dampak besar terhadap kepuasan kerja karyawan, dampak tersebut terdiri dari efisiensi dalam mengerjakan tugasnya, gaji, hubungan yang baik dengan rekan kerja, serta *fringe supervision*.

2.3.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi *Job Satisfaction*

Menurut Priansa (2016) *Job satisfaction* memiliki beberapa faktor sebagai berikut:

1. Gaji

Gaji menggambarkan berbagai dimensi dari kepuasan kerja, gaji juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pengaruh kepuasan kerja.

2. Promosi

Promosi juga memberikan kesempatan untuk meningkatkan karir dari karyawan yang memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja. Kebijakan promosi ini harus dilakukan secara adil yang berarti setiap karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik akan mempunyai kesempatan untuk promosi kenaikan jabatan.

3. Supervisi

Mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya yang dimana karyawan lebih suka bekerja dengan atasan yang baik dan memberikan mereka support, perhatian, memberikan reward dan pujian atas kinerja yang telah dicapai serta mendengar pendapat dan masukan dari bawahannya dibandingkan dengan sikap pemimpin yang bersifat acuh dan kasar.

4. Tunjangan Tambahan

Mengukur sejauh mana karyawan merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterimanya, tunjangan ini diberikan kepada karyawan secara adil dan merata.

5. Penghargaan

Mengukur sejauh mana karyawan merasa puas terhadap penghargaan yang didapat dari hasil kerjanya.

6. Prosedur dan Peraturan Kerja

Hal-hal yang berhubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja akan mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan, seperti birokrasi dan stress dalam pekerjaan.

7. Rekan Kerja

Rekan kerja yang saling memberi dukung satu sama lain dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan seperti sikap yang menyenangkan atau hubungan dengan rekan kerja yang memiliki solidaritas tinggi.

8. Pekerjaan

Kesempatan untuk berinovasi mengembangkan tugasnya, meningkatkan skill dan pengetahuan, dan tanggung jawab.

9. Komunikasi

Memiliki komunikasi yang lancar dalam organisasi, karyawan dapat lebih memahami tugas-tugasnya dan dapat merasa puas dalam bekerja.

2.4 *Job Burnout*

Job Burnout merupakan perasaan negatif yang dirasakan oleh para pekerja, contohnya seperti rasa lelah, emosi yang tidak stabil, sinisme, maupun efektivitas pekerjaan yang berkurang. (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996). Sedangkan menurut Darmawan et al (2015) *burnout* adalah stres yang dialami oleh karyawan karena berhadapan secara langsung dengan pekerjaan, biasanya *burnout* lebih sering terjadi pada orang yang bekerja dibidang sosial atau pelayanan masyarakat.

Menurut Farber (1991) dalam Priansa (2017) *burnout* merupakan suatu bentuk kelelahan yang diakibatkan oleh seseorang karena bekerja yang terlalu *intens*, berdedikasi dan memiliki komitmen yang tinggi. *burnout* adalah keadaan seseorang yang merasakan adanya ketegangan secara emosional dalam bekerja yang dapat menyebabkan seseorang untuk menghindari pekerjaannya.

2.4.1 Gejala- Gejala *Burnout*

Burnout memiliki beberapa gejala, menurut Darmawan et al (2015) berikut adalah gejalanya :

1. Berkurangnya selera humor
2. Kurangnya waktu untuk beristirahat
3. Terlalu banyak lembur
4. Merasakan keluhan dari fisiknya
5. Menghindari lingkungan sosial
6. Kinerja yang semakin menurun

2.4.2 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi *Burnout*

Menurut Maslach & Leiter (2001) dalam Priansa (2017) ada beberapa faktor yang mempengaruhi *burnout*, diantaranya sebagai berikut :

1. *Personality*, Faktor *personality* yang mempengaruhi *job burnout* terdiri dari emosional, mental, sosial, hubungan interpersonal.
2. *Job Attitudes*, Ekspektasi yang tinggi menyebabkan seseorang bekerja terlalu extra dan berlebihan, sehingga menimbulkan sikap kelelahan dan akhirnya merasa sinis ketika usahanya tidak memberikan hasil yang sesuai.

3. *Demographic*, Faktor yang paling berhubungan dengan *burnout* salah satunya adalah usia, yang artinya orang yang lebih muda cenderung lebih rentan mengalami *burnout* karena belum terbiasa dengan tuntutan dalam kerjaan dan masih belum banyak memiliki pengalaman.
4. *Work Overload*, *Work overload* terjadi karena pekerjaan yang diberikan melebihi kapasitas dari kemampuan yang dimiliki.
5. *Control*, Karena adanya pengendalian yang terlalu ketat dari atasannya jadi karyawan merasa memiliki ruang yang terbatas untuk berinovasi dan merasa kurang memiliki tanggung jawab dengan hasil yang didapat.
6. *Fairness*, Perlakuan yang tidak adil dapat menyebabkan menurunnya tingkat kepercayaan karyawan dengan perusahaan.
7. *Reward*, Kurangnya apresiasi yang diberikan terhadap karyawan membuat karyawan merasa tidak memiliki nilai dan tidak dihargai. Dengan adanya apresiasi yang diberikan dapat meningkatkan apektif yang positif dari karyawan dan nilai penting dalam menunjukkan bahwa karyawan itu telah efisien dan efektif dalam bekerja.
8. *Values*, Karyawan akan melakukan usaha sebaik mungkin dalam pekerjaan yang sesuai dengan nilai, *belief*, integritas, dan *self respect* yang dimiliki.
9. *Community*, Karyawan akan bekerja secara maksimal jika memiliki kenyamanan dan komunikasi yang baik dengan rekan kerjanya, tetapi justru lingkungan kerja kebanyakan sebaliknya yang membuat karyawan merasa tidak nyaman.

2.5 *Organizational Commitment*

Organizational commitment dianggap sebagai kekuatan relatif individu serta keterkaitan dengan suatu organisasi. (Mowday, Steers, & Porter, 1979). Sedangkan menurut studi penelitian lainnya, dijelaskan bahwa Komitmen Organisasi memberikan dampak efek prediksi terhadap pekerja. (Wang et al 2012 dalam Wong & Spence, 2015), menurut Kreitner et al (2014) *organizational commitment* mencerminkan sejauh mana seseorang dapat mengidentifikasi suatu organisasi dan dapat berkomitmen pada organisasinya untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Meyer & Allen (1991) dalam Alniacik et al (2013) *Organizational Commitment* adalah keadaan psikologis yang dapat menandakan hubungan karyawan dengan organisasi, serta memiliki implikasi terhadap keputusan dari karyawan untuk dapat melanjutkan keikutsertaan dalam anggota di organisasi tersebut. *Organizational Commitment* adalah kepercayaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai dari suatu organisasi serta keinginan untuk memberikan banyak usaha dan kontribusi dalam memajukan organisasinya (Mowday et al 1982 dalam Yucel et al 2012).

Menurut Robbins & Judge (2017) *Organizational Commitment* adalah ketika seorang karyawan sudah mengidentifikasi dirinya dengan perusahaan yang telah memiliki tujuan dan berkeinginan untuk tetap berada dalam organisasi tersebut. Sedangkan Ebert & Griffin (2017) mengemukakan bahwa *organizational commitment* merupakan penetapan diri karyawan dengan perusahaan, karyawan yang memiliki komitmen yang besar dengan perusahaan akan loyal dan

beranggapan bahwa dirinya adalah anggota yang setia terhadap perusahaannya dan mengabaikan ketidakpuasannya terhadap perusahaan.

2.5.1 Dimensi - Dimensi Organizational Commitment

Menurut Schermerhorn (2010) terdapat dua dimensi dari *organizational commitment*, yaitu :

1. Rational Commitment

Rational Commitment adalah perasaan mengenai pekerjaan itu untuk melayani kepentingan finansial, *developmental* dan profesional seseorang.

2. Emotional Commitment

Emotional Commitment adalah perasaan mengenai apa yang dilakukan seseorang itu penting, memiliki nilai, serta bermanfaat untuk orang lain.

2.5.2 Jenis - Jenis Organizational Commitment

Menurut Allen & Meyer (1991) dalam Alniacik et al (2012) terdapat tiga jenis *organizational commitment*, yaitu :

1. Affective Commitment

Affective Commitment mengacu pada sejauh mana karyawan mengidentifikasi, keterikatan emosional dan terlibat dalam organisasi.

2. Normative Commitment

Normative Commitment mencerminkan perasaan kewajiban karyawan untuk tetap berada dalam suatu organisasi, karyawan yang memiliki *normative commitment* yang tinggi akan merasa bahwa mereka harus tetap berada dalam suatu organisasi tersebut.

3. *Continuance Commitment*

Continuance Commitment mengacu pada kesadaran biaya karyawan apabila karyawan meninggalkan organisasi, Karyawan yang berfokus pada *continuance commitment* mereka harus melakukan hal tersebut jika menguntungkan, tetapi jika sebaliknya apalagi rugi mereka akan meninggalkan organisasi tersebut.

2.5.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Organizational Commitment

Menurut Aydogdu & Asikgil (2011) terdapat 4 faktor yang mempengaruhi organizational commitment sebagai berikut:

1. *Personal factors*

Terdapat 2 tipe variabel yang dapat mempengaruhi komitmen terhadap organisasi, yaitu variabel demografi (jenis kelamin, umur, ras, tingkat pendidikan, dan ciri-ciri pribadi) dan variabel disposisional (kepribadian, minat, dan nilai).

2. *Role Related Factor*

Semakin tinggi peran yang tidak jelas akan mengakibatkan semakin tinggi tingkat stress dan konflik seseorang dalam organisasi maka dapat menyebabkan semakin rendah komitmen seseorang pada organisasi.

3. *Work experience*

Komitmen memiliki korelasi dengan kepuasan kerja dan adanya pengaruh yang kuat dari kepuasan kerja terhadap komitmen sedangkan pengalaman kerja sendiri mengindikasikan adanya korelasi yang kuat dengan *affective commitment*.

4. *Cultural factors*

Budaya sangat mempengaruhi ide dan praktik dalam manajemen, hal itu terbukti dalam karakteristik personal dari beberapa negara dapat mempengaruhi *organizational commitment*.

2.5.4 **Konsekuensi dari Kurangnya Tingkat *Organizational commitment***

Menurut Aydogdu & Asikgil (2011) terdapat beberapa konsekuensi dari kurangnya tingkat *organizational commitment*, yaitu:

1. *Performance at work*

Ditempat kerja terdapat beberapa aspek yang dapat dinilai misalnya kinerja kehadiran dan perilaku organisasi. Selain itu, penilaian kinerja dapat diperoleh dari beberapa sumber seperti karyawan itu sendiri, supervisor mereka, tingkat penjualan, dan produksi yang dilakukan.

2. *Interdrawal Intention*

Ketika *organizational commitment* rendah, mereka tidak akan berusaha dan tidak akan mempunyai motivasi yang tinggi dalam bekerja. Oleh karena itu, sikap perusahaan untuk mempertahankan karyawannya menjadi hal yang sangat penting.

3. *Absenteeism*

Karyawan yang memiliki tingkat *organizational commitment* yang rendah akan cenderung untuk sering absen dalam bekerja.

4. *Turnover*

Penelitian di bagian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang negatif antara turnover dengan *organizational commitment*.

2.6 Turnover

Turnover adalah penarikan diri secara permanen yang dilakukan dengan sukarela atau tidak sukarela untuk keluar dari perusahaan (Robbins et al 2018). Sedangkan menurut Kinicki & William (2016) *turnover* adalah pergantian dan pergerakan karyawan yang masuk dan keluar dari perusahaan ketika karyawan meninggalkan pekerjaannya.

Menurut Firdaus (2017) semakin tinggi *turnover* berarti akan semakin sering terjadinya pergantian karyawan, hal ini tentunya akan merugikan perusahaan. Karena apabila seorang karyawan meninggalkan perusahaan dapat menimbulkan beberapa biaya yang akan dikeluarkan. Sedangkan Ronald & Milkha (2014) mengemukakan bahwa *turnover* adalah kecenderungan atau intensitas individu untuk meninggalkan organisasi dengan berbagai alasan diantaranya untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

2.6.1 Jenis- jenis Turnover

Menurut Mathis & Jackson (2000) turnover dibagi menjadi dua jenis sebagai berikut:

1. *Turnover* secara tidak sukarela

Turnover secara tidak sukarela dipicu oleh kebijakan organizational peraturan kerja dan standar kinerja yang tidak memenuhi kualifikasi

2. *Turnover* secara sukarela

Turnover secara sukarela adalah karyawan meninggalkan perusahaan atas dasar keinginannya sendiri yang disebabkan oleh beberapa faktor termasuk gaji karyawan, jenjang karir, geografi, dan alasan pribadi.

2.7 *Turnover Intention*

Menurut Yuan et al (2014) *turnover intention* adalah niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya sebagai bentuk kesadaran dalam psikologis untuk tetap berada di dalam suatu organisasi ataupun sebaliknya meninggalkan organisasi. *Turnover Intention* didefinisikan sebagai sebuah pikiran yang terlintas oleh karyawan dimana karyawan secara sukarela dapat untuk meninggalkan organisasi atau berhenti dari tempat kerja mereka.

Turnover Intention merupakan permulaan yang menuju ke Turnover aktual. Hal tersebut dijelaskan sebagai kemungkinan apabila suatu waktu tertentu seseorang akan berhenti dari pekerjaannya. (Takase, 2010). Sedangkan menurut Griffith (2000) dalam Ghosh et al (2018) mengemukakan bahwa *turnover intention* mengacu pada kesediaan dan kemauan secara sadar pada setiap individu untuk dapat keluar dari organisasi. *Turnover Intention* juga dapat diartikan sebagai gambaran dari niat dan keinginan seorang karyawan sebagai bentuk respon psikologis mereka terhadap pekerjaan dan kondisi organisasi tertentu (Kraut, 1975 dalam Ghosh et al, 2018).

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh konsultan-konsultan dalam *U.S Organizations* karyawan yang meninggalkan pekerjaan atau organisasinya disebabkan oleh 11 alasan, yaitu pembayaran, keseimbangan kerja, stres, suasana kerja, pengembangan karir, gaji, *health care benefits*, *retirement benefits*, promosi jabatan, budaya serta hubungan antara karyawan dengan atasannya (Dessler, 2015). *Turnover intention* juga diartikan sebagai ukuran ambiguitas yang memotivasi karyawan untuk meninggalkan organisasi (Wong, 2017).

Menurut Alniacik et al (2013) *turnover intention* adalah keinginan karyawan untuk keluar dan berhenti dari tempat kerjanya. Sedangkan Glissmeyer et al (2008) dalam Yucel (2012) mengemukakan *turnover intention* adalah faktor yang merupakan perantara antara sikap yang mempengaruhi niat untuk berhenti dan keputusan untuk benar-benar berenti dari organisasi tersebut.

2.7.1 Faktor Penyebab *Turnover Intention*

Menurut Naidoo (2016) terdapat 5 penyebab *turnover intention*, diantaranya :

1. *Individual Factors*

Meliputi usia, jenis kelamin, serta sifat yang dimiliki karyawan.

2. *Job-related Factors*

Meliputi karakteristik pekerjaan, indikator demografi, dan orientasi karir

3. *Psychological Factors*

Meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan gaji.

4. *Organizational Cultural Factors*

Meliputi diskriminasi, diskriminasi dalam hal etnis, budaya organisasi dalam tempat kerja yang tidak baik, politik, keadilan, sosialisasi, kesempatan pelatihan, serta strategi untuk tenaga kerja internal.

5. *Environmental Factors*

Meliputi konflik dalam pekerjaan dan alternatif pekerjaan yang dirasakan karyawan.

2.7.2 Biaya yang disebabkan oleh *Turnover Intention*

Menurut Firdaus (2017) terdapat 7 biaya yang disebabkan oleh *turnover* karyawan diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Biaya latihan : menyangkut waktu pengawas, departemen personalia, dan karyawan yang dilatih.
2. Biaya penarikan karyawan : menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari penggantian.
3. Tingkat kecelakaan pada karyawan baru yang biasanya cenderung tinggi.
4. Terjadi produksi yang hilang dan gagal ketika masa pergantian karyawan.
5. Terjadi pemborosan yang cukup banyak karena adanya karyawan baru.
6. Biaya yang dikeluarkan untuk karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut.
7. Perlu melakukan kerja lembur untuk mengantisipasi kejadian penundaan penyerahan.

2.7.3 Langkah - Langkah Yang Dilakukan Untuk Mencegah Terjadinya *Turnover Intention*

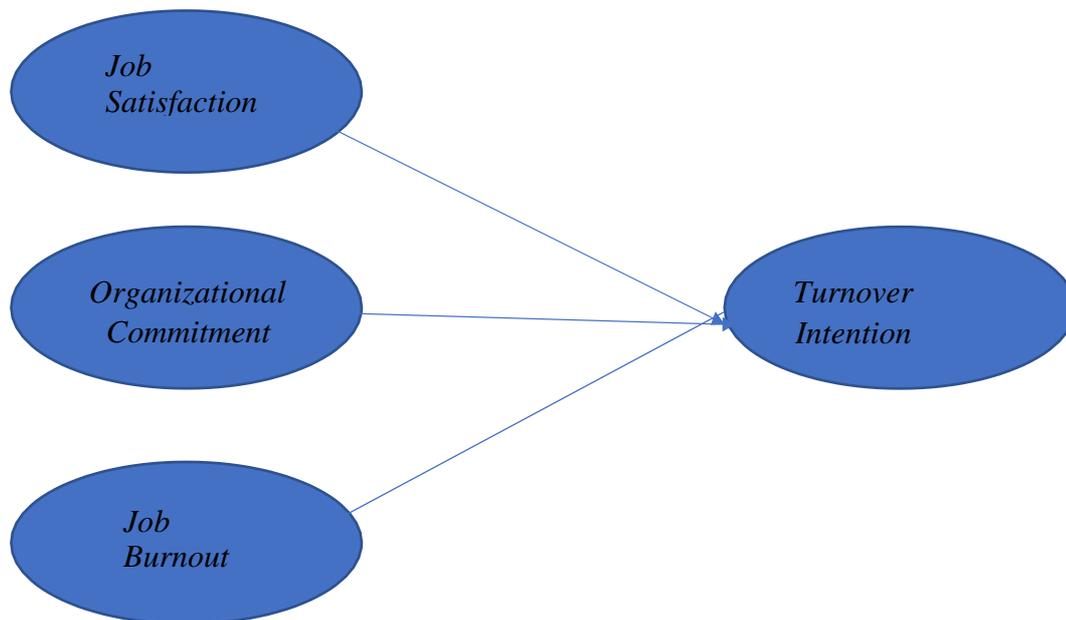
Menurut Mahdi et al (2012) terdapat lima cara untuk mencegah karyawan melakukan *turnover intention*, yaitu :

1. Perusahaan harus menyelesaikan masalah - masalah yang dialami karyawan seperti depresi, cemas, khawatir, tegang dan masalah interpersonal yang dapat terjadi.

2. Perusahaan harus mengidentifikasi pekerjaan apa yang sesuai dengan minat dan kepribadian karyawannya masing-masing, dengan cara mencari informasi yang akurat tentang masing-masing karyawannya.
3. Mendorong dan memotivasi karyawan untuk melihat seberapa bagus dan berpotensi kemajuan karir mereka.
4. Mengedukasi karyawan tentang *satisfaction* atau *dissatisfaction*, karena di dunia kerja saat ini mereka perlu berinisiatif sendiri.
5. Memberitahu karyawan untuk melihat secara terpisah pada jenis pekerjaan yang mereka lakukan terhadap kondisi kerja (rekan kerja, gaji, lingkungan kerja, dan lain-lain).

2.8 Model Penelitian

Dalam Penelitian ini, terdapat model penelitian yang telah dimodifikasi oleh peneliti dan digunakan peneliti sebagai acuan. Model penelitian yang digunakan sebagai berikut:



Sumber: Yuanyuan Yang, Jianjun Chen (2020) “*Related factors of turnover intention among pediatric nurses in mainland China: A structural equation modelling analysis.*”

Berdasarkan model penelitian diatas, berikut penjelasannya:

- H1 : *Job satisfaction* memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*.
- H2 : *Organizational commitment* memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*.
- H3 : *Job burnout* memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*.

2.9 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan pertanyaan penelitian yang telah dijabarkan pada bab sebelumnya, serta berdasarkan jurnal utama yang dikelola pada penelitian ini terdapat tiga hipotesis penelitian. Berikut ini adalah penjabaran hubungan antar variabel dan pengembangan hipotesisnya.

2.9.1 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*

Lambert (2013) dalam penelitiannya kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya paling sering diteliti menggunakan variabel psikologi dalam hubungan antara kepuasan dan keinginan untuk keluar, kepuasan kerja berinteraksi langsung secara nyata untuk memprediksi perilaku *turnover*. Dalam penerapannya *turnover intention* sangat dipengaruhi oleh *job satisfaction*, karena *job satisfaction* adalah *antecedent* dari *turnover intention*. Dalam penelitian Sheraz et al (2014) menemukan adanya dampak negatif yang signifikan terkait hubungan antara *job satisfaction* dan *turnover intention*, yang berarti tingkat kepuasan kerja karyawan yang semakin rendah akan lebih besar kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan, begitupun sebaliknya jika tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi maka mereka tidak akan mungkin untuk keluar dari perusahaan karena sudah merasa puas. Sedangkan menurut Yucel (2012) dalam penelitiannya menemukan adanya pengaruh negatif antara *job satisfaction* dan *turnover intention*. Maka dari itu, pengembangan hipotesisnya adalah :

H1 : *Job satisfaction* memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*.

2.9.2 Pengaruh *Job Burnout* terhadap *Turnover Intention*

Dari beberapa penelitian terdahulu yang membahas mengenai hubungan antara *job burnout* dan *turnover intention* menghasilkan pengaruh yang positif dari kedua variabel itu. Tingkat *job burnout* yang lebih tinggi dapat meningkatkan *turnover intention* karyawan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Lu dan

Gursoy (2013) yang menunjukkan bahwa *job burnout* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Sheraz et al (2014) dalam penelitiannya menemukan hasil adanya dampak positif yang signifikan terkait *job burnout* dengan *turnover intention*. Maka dari itu, pengembangan hipotesisnya adalah :

H2 : *Job burnout* memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*.

2.9.3 Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Turnover Intention*

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Jehanzeb et al (2013) menemukan bahwa *organizational commitment* dan *turnover intention* mempunyai pengaruh negatif. Sedangkan Blau dan Boal (1987) dalam Tnay et al (2013) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki tingkat *commitment* yang tinggi maka akan memiliki tingkat absen dan *turnover* yang rendah. Hal serupa juga ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Chen (2007) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang simultan terhadap *turnover intention*. Maka dari itu, pengembangan hipotesisnya adalah :

H3 : *Organizational commitment* memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*.

2.10 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti
1	Ahmad Sheraz, Muhammad Wajid,	<i>International Journal of</i>	<i>Antecedents of Job Stress and Its Impact</i>	1. Terdapat dampak positif yang

	<i>Muhammad Sajid, Wuhajat Hussain Qureshi</i>	<i>Learning & Development, 2014</i>	<i>on Employees Job Satisfaction and Turnover Intention</i>	<p>signifikan antara <i>job stress</i> dan <i>turnover intention</i>.</p> <p>2. Variabel <i>job satisfaction</i> memiliki dampak negatif yang signifikan.</p>
2	<i>Evelyn Tnay, Abg Ekhsan, Abg Othman, Heng Chin Siong & Sheilla Lim, Omar Lim</i>	<i>Science Direct</i>	<i>The Influences of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention</i>	<p>1. <i>Job satisfaction</i> memiliki dampak negatif terhadap <i>turnover intention</i>.</p> <p>2. Untuk mendapatkan produktivitas dan kinerja yang tinggi di perusahaan, sangat penting untuk mendapatkan dukungan dan kontribusi dari karyawan.</p>
3	<i>Khawaja Jehanzeb, Anwar Rasheed & Mazen F. Rasheed</i>	<i>International Journal of Business and Management</i>	<i>Organizational Commitment and Turnover Intention : Impact of Employees Training in Private Sector of Saudi Arabia</i>	<p>1. Penelitian ini melibatkan 251 responden dari <i>private sector</i> Arab Saudi, penelitian ini untuk menginvestigasi pengaruh antara</p>

				<p><i>organizational commitment</i> dan <i>turnover intention</i>.</p> <p>2. Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan negatif antara <i>organizational commitment</i> dan <i>turnover intention</i>.</p>
4	<i>Ilhami, Yucel</i>	<i>International Journal of Business and Management, 2012</i>	<i>Examining the Relationships Among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention : An Empirical Study</i>	<p>1. Terdapat pengaruh negatif antara <i>job satisfaction</i> dan <i>turnover intention</i>.</p> <p>2. <i>Job satisfaction</i> menjadi faktor yang kuat untuk menentukan tingkat <i>turnover intention</i>.</p> <p>3. Terdapat pengaruh yang negatif antara variabel <i>organizational commitment</i> dengan <i>turnover intention</i>.</p>
5	<i>Eric G Lambert, Bitna Kim, Thomas Kelley, Nancy L Hogan</i>	<i>Science Direct, 2013</i>	<i>The Association of Affective and Continuance Commitment with</i>	<p>1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara <i>job satisfaction</i> dan</p>

			<i>Correctional Staff Life Satisfaction</i>	<i>turnover intention.</i> 2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara <i>organizational commitment</i> dan <i>turnover intention.</i>
6	<i>Khuong dan Tien (2013)</i>	<i>Excellent Publisher</i>	<i>Factors Influencing Employee Loyalty Directly and Indirectly Through Job Satisfaction - A Study of Banking Sector in Ho Chi Minh City</i>	1. Karyawan kerja yang rendah juga dapat menyebabkan karyawan surut dari pekerjaan mereka, mencari pekerjaan baru, atau mengubah pekerjaan dan karir mereka saat ini.