

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2005) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006), manajemen SDM adalah penggunaan karyawan secara organisasional untuk mendapatkan atau memelihara keunggulan kompetitif terhadap para pesaing.

Berdasarkan pendapat dari kedua ahli, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah ilmu dan seni yang dalam mengatur karyawan agar efektif dan efisien guna mendapatkan keunggulan kompetitif sehingga tujuan dari perusahaan dapat tercapai.

2.1.1.1. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Setelah mengetahui pengertian tentang manajemen personalia, maka sebaiknya kita perlu mengetahui peranan manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Hasibuan (2005) antara lain:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification* dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right job*
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan

kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.

7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh
8. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi karyawan
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal
10. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

Dari pendapat yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa peranan manajemen sumber daya manusia yaitu memastikan bahwa mulai dari penetapan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif seperti asas *the right man in the right job* selain itu juga memerhatikan karyawannya dengan menetapkan program kesejahteraan, promosi, dsb hingga mengatur pensiun dan pemberian pesangon. Pengaplikasian ilmu manajemen sumber daya manusia perlu dilakukan setiap perusahaan karena perusahaan perlu untuk memerhatikan keberlangsungan karyawannya. Ketika perusahaan tidak dapat mempertahankan karyawannya dikarenakan karyawan kurang diperhatikan dan diberdayakan maka perusahaan akan mengalami kerugian yang cukup besar.

2.1.2. Pengembangan Karir

Menurut Byars dan Rue (2006), pengembangan karir merupakan hal yang terus – menerus dan upaya formal dari organisasi yang berfokus pada pengembangan dan pemerdayaan sumber daya organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan dan organisasi. Sedangkan menurut Veithzal Rivai (2006) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan perusahaan untuk memastikan bahwa orang – orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat, tersedia saat dibutuhkan. (Mondy, 2010)

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah upaya formal yang dilakukan perusahaan untuk mengembangkan

sumber daya untuk memenuhi kebutuhan karyawan dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat untuk mencapai karir yang diinginkan.

Teori Holland mengemukakan enam lingkungan okupasional dan enam tipe kepribadian. Pada tahun 1966, Holland berpendapat bahwa lingkungan-lingkungan okupasional itu adalah Realistik, Intelektual, Artistik, Sosial, Pengusaha, dan Konvensional, demikian juga tipe kepribadian diberi nama yang sama.

Perkembangan tipe-tipe kepribadian adalah hasil dari interaksi-interaksi faktor-faktor bawaan dan lingkungan dan interaksi-interaksi ini membawa kepada preferensi-preferensi untuk jenis-jenis aktivitas-aktivitas khusus, yang pada gilirannya mengarahkan individu kepada tipe-tipe perilaku-perilaku tertentu yang rangkumannya adalah sebagai berikut (Manrihu, 1992):

1. Tipe Realistik

Preferensi pada aktivitas-aktivitas yang memerlukan manipulasi eksplisit, teratur, atau sistematis terhadap obyek-obyek, alat-alat, mesin-mesin, dan binatang-binatang. Tidak menyukai aktivitas-aktivitas pemberian bantuan atau pendidikan. Preferensi-preferensi membawa kepada pengembangan kompetensi-kompetensi dalam bekerja dengan benda-benda, binatang-binatang, alat-alat dan perlengkapan teknik, dan mengabaikan kompetensi-kompetensi sosial dan pendidikan. Menganggap diri baik dalam kemampuan mekanikal dan atletik dan tidak cakap dalam keterampilan-keterampilan sosial hubungan-hubungan insani. Menilai tinggi benda-benda nyata, seperti: uang dan kekuasaan. Ciri-ciri khususnya adalah praktikalitas, stabilitas, konformitas. Mungkin lebih menyukai keterampilan-keterampilan dan okupasi-okupasi teknik.

2. Tipe Investigatif

Memiliki preferensi untuk aktivitas-aktivitas yang memerlukan penyelidikan observasional, simbolik, sistematis, dan kreatif terhadap fenomena fisik, biologis, dan kultural agar dapat memahami dan mengontrol fenomena tersebut, dan tidak menyukai aktivitas-aktivitas persuasif, sosial, dan repetitif. Contoh-contoh dari okupasi-okupasi yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan tipe-tipe investigatif adalah ahli kimia dan ahli fisika.

3. Tipe Artistik

Lebih menyukai aktivitas-aktivitas yang ambiguous, bebas, dan tidak tersistematisasi untuk menciptakan produk-produk artistik, seperti lukisan, drama, karangan. Tidak menyukai aktivitas-aktivitas yang sistematis, teratur, dan rutin. Kompetensi-kompetensi dalam upaya-upaya artistik dikembangkan dan keterampilan-keterampilan yang rutin, sistematis, klerikal diabaikan. Memandang diri sebagai ekspresif, murni, independen, dan memiliki kemampuan-kemampuan artistik. Beberapa ciri khususnya adalah emosional, imajinatif, impulsif, dan murni. Okupasi-okupasi artistik biasanya adalah lukisan, karangan, akting, dan seni pahat.

4. Tipe Sosial

Lebih menyukai aktivitas-aktivitas yang melibatkan orang-orang lain dengan penekanan pada membantu, mengajar, atau menyediakan bantuan. Tidak menyukai aktivitas-aktivitas rutin dan sistematis yang melibatkan obyek-obyek dan materi-materi. Kompetensi-kompetensi sosial cenderung dikembangkan, dan hal-hal yang bersifat manual & teknik diabaikan. Menganggap diri kompeten dalam membantu dan mengajar orang lain serta menilai tinggi aktivitas-aktivitas hubungan-hubungan sosial. Beberapa ciri khususnya adalah kerja sama, bersahabat, persuasif, dan bijaksana. Okupasi-okupasi sosial mencakup pekerjaan-pekerjaan seperti mengajar, konseling, dan pekerjaan kesejahteraan sosial.

5. Tipe Enterprising

Lebih menyukai aktivitas-aktivitas yang melibatkan manipulasi terhadap orang-orang lain untuk perolehan ekonomik atau tujuan-tujuan organisasi. Tidak menyukai aktivitas-aktivitas yang sistematis, abstrak, dan ilmiah. Kompetensi-kompetensi kepemimpinan, persuasif dan yang bersifat supervisi dikembangkan, dan yang ilmiah diabaikan. Memandang diri sebagai agresif, populer, percaya diri, dan memiliki kemampuan memimpin. Keberhasilan politik dan ekonomik dinilai tinggi. Ciri-ciri khasnya adalah ambisi, dominasi, optimisme, dan sosiabilitas.

6. Tipe Konvensional

Lebih menyukai aktivitas-aktivitas yang memerlukan manipulasi data yang eksplisit, teratur, dan sistematis guna memberikan kontribusi kepada tujuan-tujuan organisasi. Tidak menyukai aktivitas-aktivitas yang tidak pasti, bebas dan tidak sistematis. Kompetensi-kompetensi dikembangkan

dalam bidang-bidang klerikal, komputasional, dan sistem usaha. Aktivitas-aktivitas artistik dan semacamnya diabaikan. Memandang diri sebagai teratur, mudah menyesuaikan diri, dan memiliki keterampilan-keterampilan klerikal dan numerikal. Beberapa ciri khasnya adalah efisiensi, keteraturan, praktikalitas, dan kontrol diri. Okupasi-okupasi yang sesuai adalah bankir, penaksir harga, ahli pajak, dan pemegang buku.

2.1.2.1. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir

Menurut Veithzal Rivai (2006) mempunyai tujuan dan manfaat perencanaan karir pada dasarnya adalah sebagai berikut:

1. Meluruskan strategi dan syarat-syarat karyawan intern (*aligns strategy and internal staffing*). Dengan membantu karyawan di dalam perencanaan karir, departemen Sumber Daya Manusia (SDM) dapat mengantisipasi rencana kerjanya serta mendapat bakat yang diperlukan untuk mendukung strategi perusahaan.
2. Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan (*develops promotable employes*). Perencanaan karir membantu di dalam penyediaan internal bakat-bakat karyawan yang dapat dipromosikan guna memenuhi lowongan yang disebabkan oleh pensiun, pengunduran diri dan pertumbuhan.
3. Memudahkan penempatan keluar negeri (*facilitates international placement*). Perusahaan menggunakan perencanaan karir untuk membantu mengidentifikasi dan menyiapkan penempatan karyawan keseluruhan penjuru dunia.
4. Membantu di dalam keanekaragaman tenaga kerja (*assists with work force diversity*). Perencanaan karir membantu karyawan yang beraneka ragam latar belakang di dalam mempelajari harapan-harapan perusahaan.
5. Mengurangi pergantian (*lower turnover*). Meningkatkan perhatian dan kesepakatan karyawan akan loyalitasnya terhadap perusahaan serta mengurangi tingkat pengunduran diri karyawan.
6. Menyaring potensi karyawan (*tap employee needs*). Perencanaan karir mendorong karyawan untuk lebih selektif di dalam menggunakan kemampuannya sebab mereka mempunyai tujuan karir yang lebih khusus.

7. Mengurangi penimbunan (*reduce hoarding*). Perencanaan karir menjadikan karyawan sadar akan pentingnya kualifikasi karyawan, mencegah manajer yang mementingkan dirinya sendiri serta menyadarkan bahwa departemen SDM bukan departemen yang menentukan segala-galanya.
8. Memuaskan kebutuhan karyawan (*satisfies employee needs*). Adanya kesempatan pada karyawan untuk tumbuh dan berkembang serta tepenuhinya kebutuhan individu akan harga dirinya menjadikan para karyawan mudah merasa puas.

2.1.2.2. Bentuk Pengembangan Karir

Bentuk-bentuk pengembangan karir yang dilaksanakan oleh setiap instansi disesuaikan dengan jalur karir yang direncanakan, perkembangan, kebutuhan dan fungsi perusahaan itu sendiri.

Bentuk pengembangan karir menurut Veithzal Rivai (2005), yaitu:

1. Pengembangan karir pribadi
Setiap karyawan harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.
2. Pengembangan karir yang didukung departemen SDM
Pengembangan karir seseorang tidak hanya tergantung pada usaha karyawan tersebut, tetapi juga tergantung pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM terutama dalam penyediaan informasi tentang karir yang ada dan juga di dalam perencanaan karir karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan.
3. Peran pimpinan dalam pengembangan karir
Upaya-upaya departemen SDM untuk meningkatkan dengan memberikan dukungan perkembangan karir para karyawan harus didukung oleh pimpinan tingkat atas dan pimpinan tingkat menengah. Tanpa adanya dukungan mereka, maka perkembangan karir karyawan tidak akan berlangsung baik.
4. Peran umpan balik terhadap pengembangan karir.
Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir, maka relatif sulit bagi karyawan bertahan pada tahun-tahun persiapan yang terkadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan karir. Departemen SDM bisa memberikan umpan balik melalui

beberapa cara di dalam usaha pengembangan karir karyawan, di antaranya adalah memberikan informasi kepada karyawan tentang keputusan penempatan karyawan berikut alasannya.

Pengembangan karir seorang pegawai sangat ditentukan oleh kinerjanya, meskipun di dalam promosi menduduki suatu posisi tertentu ada yang mendasarkan pada siapa yang dikenal untuk memberikan umpan balik kepada pegawai tentang prestasi kerjanya, departemen SDM mengembangkan prosedur pekerjaan secara formal. Hal ini akan memungkinkan pegawai tersebut untuk menyesuaikan prestasi kerjanya, kesempatan pengembangan karir serta kompensasi yang diberikan guna memenuhi kebutuhan instansi diwaktu mendatang dan juga keinginan para pegawainya.

2.1.2.3. Dimensi Pengembangan Karir

Menurut Byars dan Rue (2006), faktor-faktor yang dapat mengukur pengembangan terdiri dari empat komponen, komponen tersebut adalah:

1. Penilaian Individu

Banyak orang tidak pernah berhenti untuk menganalisa kemampuan, ketertarikan dan tujuan karirnya namun banyak juga yang tidak peduli dengan hal tersebut, organisasi dapat menolong dengan menyediakan material dan program pelatihan. Pilihan lain adalah *psychological testing*. Penilaian terhadap diri sendiri seharusnya tidak dibatasi oleh sumber daya dan kemampuan saat ini. Penilaian yang diberikan harus berdasarkan pada realita yang ada misalnya dengan melihat kekuatan pribadi (*strength*)

2. Penilaian Organisasi

Organisasi memiliki beberapa sumber informasi yang dapat digunakan untuk menilai karyawan misalnya yang paling sering digunakan adalah *performance appraisal* dan *personnel records* yang mencakup latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja sebelumnya, penting untuk organisasi untuk tidak hanya bergantung pada satu informasi saja tetapi dari banyak sumber. Penilaian organisasi dikendalikan oleh anggota SDM dan manajer yang berperan sebagai mentor.

3. Pilihan Karir

Dalam menetapkan tujuan karir yang realistis, karyawan harus mengetahui pilihan dan kesempatan yang tersedia. Atasan dapat memberitahu rencana kedepan terhadap karyawan. Cara lain yang dapat dilakukan yaitu dengan membuat:

- a. *Career Pathing* yaitu rangkaian dari pengembangan aktifitas yang mencakup pendidikan formal dan informal, training dan pengalaman kerja yang membantu individu mampu menangani pekerjaan di masa depan.
 - b. *Career Self-Management* yaitu kemampuan untuk tetap mengikuti perubahan yang ada pada organisasi dan industri dan untuk persiapan masa depan.
4. **Konseling Karir**

Konseling karir adalah aktifitas yang mengintegrasikan langkah-langkah yang berbeda dalam proses pengembangan karir. Proses dalam membantu karyawan mendapatkan masukan-masukan untuk karirnya kedepan. Konseling karir dilakukan oleh manajer yang dekat dengan karyawan maupun spesialis sumber daya manusia. Manajer yang memiliki kecakapan dalam hubungan sumber daya manusia akan berhasil menjadi *career counselors*. Konseling karir dilakukan untuk dengan tujuan menyediakan alternatif kepada bawahan dengan menyadarkan bahwa ada beberapa pilihan dan mengambil keputusan tidak terbatas dengan pengalaman masa lalu. Konselor membantu dengan tujuannya (*assist with goal*) dan definisinya, pada akhirnya karyawan yang harus mengambil keputusannya sendiri, namun konselor membantu apakah keputusan yang diambil realistis ataupun tidak.

2.1.3. Komitmen Organisasi

Menurut Luthans (2006) komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Sedangkan Porter mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif daripada individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya dalam bagian organisasi.

(Ivancevish, Konopaske & Matteson, 2007)

Robbins (2010) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkatan sejauh mana seorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuannya dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Dari beberapa pendapat beberapa ahli, maka dapat disimpulkan komitmen organisasi merupakan tingkatan sampai sejauh mana karyawan memihak pada organisasi dan keinginan untuk tinggal dan terlibat dalam organisasi.

Meyer & Allen dalam Yucel (2012) mengembangkan sebuah model komitmen dengan tiga langkah komitmen yang sesuai dengan konseptualisasi dari komitmen oleh peneliti sebelumnya. Komponen dinamai komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Komitmen afektif mengacu keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi (Meyer & Allen, 1997). Komitmen berkelanjutan dinamakan demikian karena karyawan merasa perlu untuk tetap bertahan karena potensi kerugian hal-hal seperti manfaat jika mereka memilih untuk meninggalkan dan kurangnya alternatif pekerjaan dan mereka menyadari biaya yang berkaitan dengan meninggalkan organisasi (Allen & Meyer, 1990; Meyer et al, 1990). Komitmen normatif mencerminkan perasaan kewajiban untuk tetap dengan organisasi. Karyawan telah diajarkan melalui sosialisasi bahwa organisasi mengharapkan loyalitas mereka (Meyer & Allen, 1991; Meyer et al, 1990).

2.1.3.1. Manfaat Komitmen Organisasi

Seorang yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung mengabaikan ketidakpuasan kerja yang bersifat kecil dan tetap bertahan di dalam organisasi. Sebaliknya, ketika seseorang kurang berkomitmen maka orang tersebut akan mengekspresikan ketidakpuasannya secara terbuka dan tidak akan bertahan lama dengan organisasinya.

Komitmen juga memiliki manfaat lainnya. Karyawan yang memiliki komitmen cenderung memiliki catatan kehadiran yang lebih baik dan

masa kerja yang lebih lama dari karyawan yang kurang memiliki komitmen. (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2007)

Komitmen organisasional yang kuat ditandai dengan:

1. Sebuah dukungan dan penerimaan tujuan dan nilai organisasi.
2. Sebuah keinginan untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama organisasi, dan

2.1.3.2. Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Robbins (2010) terdapat tiga dimensi dari komitmen organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*), yaitu keterikatan emosional dengan organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilai organisasi.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), yaitu sisa nilai ekonomi yang dirasakan dari dalam suatu organisasi dibandingkan dengan meninggalkannya. Seorang karyawan dapat berkomitmen untuk majikan karena dia dibayar dengan baik dan merasa itu akan menyakiti keluarganya untuk berhenti.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*), yaitu kewajiban untuk tetap tinggal dalam organisasi karena alasan moral atau etis. Seorang karyawan tetap dengan majikan karena ia merasa ia akan "meninggalkan majikan dalam kesukaran" jika dia pergi.

2.1.3.3. Pedoman Meningkatkan Komitmen Organisasi

Menurut Dessler dalam Luthans (2006) memberikan pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan:

1. Berkomitmen pada nilai manusia
Membuat aturan tertulis, mempekerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.
2. Memperjelas dan mengomunikasikan misi
Memperjelas misi dan ideologi; berkharia; menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai; menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan; membentuk tradisi.

3. Menjamin keadilan organisasi
Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif; menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif.
4. Menciptakan rasa komunitas
Membangun homogenitas berdasarkan nilai; keadilan; menekankan kerja sama, saling mendukung, dan kerja tim, berkumpul bersama.
5. Mendukung perkembangan karyawan
Melakukan aktualisasi; memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama; memajukan dan memberdayakan; mempromosikan dari dalam; menyediakan aktivitas perkembangan; menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

2.1.4. Turnover Intention

Turnover adalah aliran pegawai yang masuk dan keluar dari organisasi. Sedangkan *Turnover Intention* adalah keinginan untuk berpindah, namun belum sampai tahap realisasi yaitu keluar dari perusahaan tempat bekerja saat ini dan pindah ke perusahaan lain. Menurut Harnoto (2002) *turnover intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* ini dan di antaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

Sedangkan menurut Staffelbach (2008) mengatakan *turnover intention* adalah probabilitas atau keinginan dari seseorang akan pindah dari pekerjaannya dalam jangka waktu tertentu dan merupakan pendahuluan akan terjadinya perputaran sebenarnya.

Peningkatan tingkat turnover menyebabkan perusahaan perlu untuk mengeluarkan biaya tambahan mulai dari perekrutan hingga menjadi tenaga kerja yang siap pakai. Untuk menekan terjadinya turnover karyawan, maka perusahaan harus terlebih dahulu menekan keinginan untuk berpindah (*turnover intention*). *Turnover intention* hanya dikhususkan untuk karyawan dengan status tetap karena disebutkan pada Hasibuan (2009) bahwa salah satu penyebab karyawan keluar dari perusahaan adalah adanya pensiun.

Fishbein dan Ajzen (1975) mengajukan teori tentang pembentukan tingkah laku untuk menjelaskan tentang intensi. Teori ini berdasarkan pada hubungan timbal balik antara keyakinan (*belief*), sikap (*attitude*), dan intensi

(*intention*) individu. Keyakinan dikategorikan sebagai aspek kognitif yang melibatkan pengetahuan, pendapat, dan pandangan individu terhadap obyek. Sikap dikategorikan sebagai aspek afektif yang mengarah pada perasaan individu terhadap suatu obyek serta evaluasi yang dilakukannya. Intensi dikategorikan sebagai aspek konatif yang menunjukkan intensi individu dalam bertindak laku dan bertindak ketika berhadapan langsung dengan obyek. Teori tentang intensi Fishbein dan Ajzen tidak terlepas dari peran situasi, baik lokasi, waktu tertentu atau waktu tak terbatas (di masa yang akan datang) dan perilaku (sikap).

2.1.4.1. Alasan *Turnover Intention*

Sedangkan menurut Hasibuan (2009) alasan karyawan keluar dapat digolongkan berdasarkan:

1. Undang-undang
Undang-undang menyebabkan karyawan harus diberhentikan, misalnya: karyawan di bawah umur, warga Negara asing maupun karyawan yang terlibat dalam organisasi terlarang.
2. Keinginan perusahaan
Karyawan diberhentikan karena keinginan perusahaan, menurut Hasibuan (2009) disebabkan karena:
 - a. Karyawan tidak menyelesaikan pekerjaannya dengan baik
 - b. Kurangnya kedisiplinan dalam diri karyawan
 - c. Pelanggaran tata tertib perusahaan
 - d. Terjadi konflik dan tidak dapat bekerjasama
 - e. Melakukan tindakan amoral
 - f. Keinginan karyawan
3. Keinginan karyawan
Karyawan berhenti karena adanya keinginan dari diri karyawan antara lain:
 - a. Pindah tempat karena mengurus orang tua
 - b. Kesehatan yang kurang baik
 - c. Melanjutkan pendidikan
 - d. Berwiraswasta
4. Pensiun

Pensiun adalah pemberhentian karyawan karena berkurangnya produktivitas sebagai akibat usia lanjut, cacat fisik, dan kecelakaan dalam melaksanakan pekerjaan. Undang-undang memensiunkan seseorang karena telah mencapai batas usia 55 tahun maupun masa kerja yang telah habis.

5. Kontrak kerja berakhir

Karyawan kontrak akan dilepas atau diberhentikan apabila kontrak kerjanya berakhir

6. Kesehatan karyawan

Kesehatan karyawan dapat menjadi alasan untuk pemberhentian karyawan. Inisiatif pemberhentian bisa berdasarkan keinginan perusahaan ataupun keinginan karyawan.

7. Meninggal dunia

Karyawan yang meninggal dunia otomatis putus hubungan kerja dengan perusahaan

2.1.4.2. Faktor yang Memengaruhi *Turnover Intention*

Staffelbach (2008) memaparkan berbagai faktor-faktor penyebab *turnover intention* dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Faktor Psikologi

Penentu psikologis merujuk pada proses mental dan perilaku karyawan, seperti harapan, orientasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, keterlibatan kerja atau efektifitas. Konsep *turnover* secara psikologis berkaitan dengan faktor-faktor yang dipengaruhi oleh emosi karyawan, karyawan yang memiliki psikologis berkeinginan untuk melakukan pindah kerja biasanya lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan, kontrak psikologis yang dimiliki karyawan biasanya membuat karyawan berpikir untuk keluar yang terkadang dapat memunculkan konflik batin karyawan akan semakin memburuk. Kemudian sikap karyawan, ketidakpuasan karyawan menjadi penyebab ditunjukkanya melalui perilaku diarahkan pada keinginan meninggalkan organisasi seperti rasa malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di

tempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan bersangkutan, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri. Begitu juga dengan persepsi karyawan pada perusahaan. Karyawan yang berkeinginan untuk pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan sebelumnya. Faktor psikologis terdiri dari:

a. *Psychological Contract* atau kontrak psikologi pada keyakinan individu mengenai syarat dan ketentuan perjanjian timbal balik pertukaran antara seseorang dan pihak lain. Konsep kontrak psikologis didasarkan pada wawasan, bahwa motivasi karyawan dan tingkat kinerja mereka harus dipelihara oleh organisasi melalui insentif dan penghargaan (Brinkmann&Stapf, 2005). Kontrak psikologis berisi semua harapan timbal balik yang tidak terungkap, harapan dan keinginan karyawan atau atasan dan merupakan perjanjian tambahan tidak dirumuskan dalam pekerjaan yang terikat kontrak. Jika pemenuhan keinginan dan harapan karyawan gagal untuk muncul dalam jangka panjang dan kerugian tidak seimbang dengan keuntungan, maka konflik batin pada karyawan akan semakin buruk. Jika seorang karyawan tidak mampu membawa perubahan apapun, ketidakpuasan akan terjadi dan kemudian merusak kontrak psikologis (Brinkmann&Stapf, 2005). Dasar dari kontrak psikologis didasarkan pada teori pertukaran sosial, yang mengasumsikan bahwa perilaku manusia dikendalikan oleh pemaksimalan utilitas individu (Brinkmann&Stapf, 2005). Manusia berusaha untuk memaksimalkan keuntungan dan menimalkan biaya. Jika karyawan merasakan kontrak psikologis tidak berjalan seperti semestinya, maka *turnover intention* akan lebih tinggi.

b. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang dalam mencapai atau memfasilitasi pencapaian nilai pekerjaannya. Kepuasan kerja menjadi keterikatan afektif seseorang. Hal ini dikonseptualisasikan

sebagai respon afektif dan emosional. Kepuasan didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan memiliki orientasi afektif yang positif terhadap pekerjaan oleh organisasi. Orientasi afektif negatif terhadap organisasi akan muncul ketika karyawan tidak puas. Kepuasan kerja mencakup otonomi, *pay satisfaction*, *participation*, fleksibilitas pekerjaan, *job design* dan *supervisory support*.

c. Komitmen Organisasi

Mowday dan Steers mendefinisikan komitmen sebagai “kekuatan relatif dari individu dalam identifikasi dengan keterlibatan dalam organisasi tertentu”, komitmen dapat dilihat sebagai loyalitas sebuah organisasi atau suatu pekerjaan. Meyer dan Allen mengkonsepkan komitmen dalam tiga keadaan psikologis yang berbeda (afektif, berkelanjutan, normatif) yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap atau meninggalkan organisasi (Lee et al, 2003).

d. *Job Insecurity*

Hesselink et al mendefinisikan *job insecurity* sebagai kekhawatiran pribadi tentang kelangsungan pekerjaan (Hesselink et al, 2002). Karyawan dapat merasa tidak aman meskipun tidak ada alasan untuk itu. Akan tetapi, ketidakamanan pekerjaan lebih cenderung berhubungan mengenai ketidakpastian tentang pekerjaan di masa depan dalam pengembangan pekerjaan dan diskontinuitas.

2. Faktor Ekonomi

Apabila *reward* yang diterima seorang karyawan sama dengan yang ditawarkan tempat kerja lain, pada umumnya karyawan akan memutuskan untuk tidak meninggalkan organisasi. Pandangan ekonomi menganalisis proses *turnover* lebih menekankan pada interaksi antara penentuan variabel eksternal seperti gaji atau peluang. Faktor – faktor ekonomi terdiri dari:

a. Upah

Upah pembayaran memainkan peran penting dalam pekerjaan pada masa ini dan pada masa depan. Bahwa karyawan yang dibayar

lebih tinggi dalam tingkat hirarki yang sama cenderung untuk bertahan dalam organisasi (Henneberger&Sousa-Poza, 2007).

b. Peluang Eksternal

Peluang eksternal mengacu pada tersedianya alternatif, daya tarik dan pencapaian dari pekerjaan di lingkungan. Interaksi antara penawaran dan permintaan ekonomi harus dipertimbangkan dalam mengukur peluang eksternal. Ketersediaan ini terutama tentang seberapa banyak peluang di luar organisasi. Daya tarik yang mengacu pada *pay level* dari peluang tersebut. Pencapaian didefinisikan sebagai kepemilikan keahlian yang dibutuhkan di dalam suatu pekerjaan.

c. *Company size*

Selama fase resesi di pertengahan tahun sembilan puluhan organisasi yang lebih kecil dihadapkan dengan tingkat *turnover* yang lebih tinggi, sedangkan organisasi yang lebih besar mampu mempertahankan karyawan mereka (Henneberger&Sousa-Poza, 2007).

3. Faktor Demografis

Faktor demografis yang sering disebut sebagai karakteristik personal, yang terdiri dari:

a. Usia

Faktor usia berkorelasi negatif dengan *turnover intention* (Henneberger&Sousa-Poza, 2007). Orang yang lebih muda memiliki tahap percobaan pada awal kehidupan profesional mereka, sehingga lebih sering berpindah kerja.

b. Masa Jabatan

Individu memiliki masa jabatan yang lebih lama kemudian meninggalkan organisasi akan dianggap tidak proporsional.

2.1.4.3. Indikasi *Turnover Intention*

Menurut Harnoto (2002): “*Turnover intention* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut 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.”

Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan *turnover intention* karyawan dalam sebuah perusahaan.

1. 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.

2. Mulai malas bekerja

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat 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 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*.

2.2. Keterkaitan Variabel

2.2.1. Keterkaitan antara Pengembangan Karir dan *Turnover Intention*

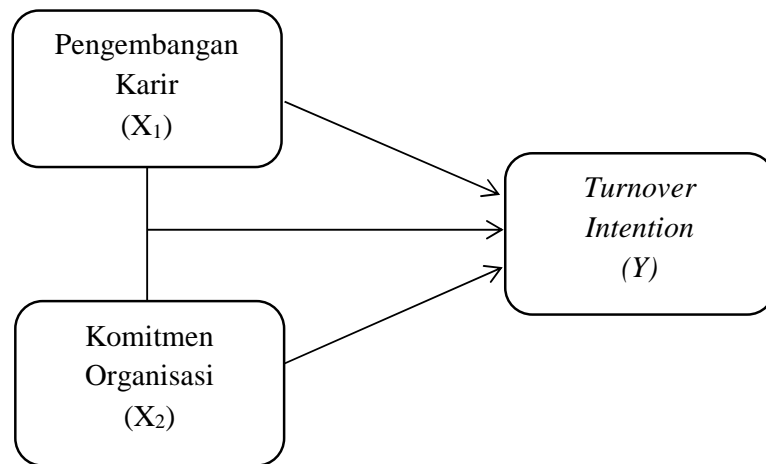
Dengan adanya pengembangan karir, maka karyawan semakin tertarik untuk menetap di dalam perusahaan karena karyawan merasa aman dengan masa depannya yang cerah di perusahaan tempatnya bekerja tersebut. Semakin tersedianya jenjang karir yang luas maka kemungkinan karyawan berkeinginan untuk keluar atau *turnover intention* karyawan semakin kecil. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Mohammed I.F Dawwas. and Ibrahim Zahare yang berjudul “*Testing the Relationship between Turnover Intention and Human Resource Practices in a non-Western context of the Palestine*” menyatakan bahwa terdapat hubungan negatif antara pengembangan karir dengan *turnover intention*.

2.2.2. Keterkaitan antara Komitmen Organisasi dan *Turnover Intention*

Menurut T. Hussain dan S. Asif dalam penelitian yang berjudul “*Is Employees’ Turnover Intention Driven by Organizational Commitment and Perceived Organizational Support?*” disebutkan bahwa komitmen organisasi yang kuat memebentuk budaya organisasi yang berdampak pada peningkatan rasa memiliki dan kepemilikan di antara karyawan, hal tersebut penting untuk menjadikan karyawan merasa puas, produktif dan setia. Hal tersebut membuktikan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*, dengan adanya komitmen organisasi maka karyawan menjadi setia dan tingkat *turnover intention* menjadi rendah. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh Jehanzeb, K., Anwar R., and Rasheed Mazen F. (2013) tentang “*Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee’s Training in Private Sector of Saudi Arabia*” menunjukkan adanya hubungan negatif antara komitmen organisasi dengan *turnover intention*. Hal yang sama juga dibuktikan pada penelitian yang dilakukan oleh Ahmad et al. tentang “*Impact of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior on Turnover Intentions of Call Center Personnel in Pakistan*” yang menyatakan bahwa terdapat hubungan negatif antara komitmen organisasi dan *turnover intention*.

2.3. Kerangka Pemikiran

Dengan penelitian ini dapat diketahui pengaruh antara pengembangan karir dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention*, dimana pengembangan karir dan komitmen organisasi berperan sebagai variabel independen/bebas dan *turnover intention* merupakan variabel dependen/terikat. Berikut adalah gambar dari kerangka pemikiran:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber: Penulis

2.4. Hipotesis

Hipotesis atau hipotesa adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya (Vardiansyah, 2008). Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pikir yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan. Hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah :

- T-1: Untuk mengetahui pengaruh antara pengembangan karir terhadap *turnover intention* pada PT Digikidz Indonesia
 - Ho: Tidak ada pengaruh antara pengembangan karir terhadap *turnover intention* pada PT Digikidz Indonesia
 - Ha: Ada pengaruh antara pengembangan karir terhadap *turnover intention* pada PT Digikidz Indonesia
- T-2: Untuk mengetahui pengaruh antara komitmen organisasi terhadap *turnover intention* pada PT Digikidz Indonesia

Ho: Tidak ada pengaruh antara komitmen organisasi terhadap *turnover intention* pada PT Digikidz Indonesia

Ha: Ada pengaruh antara komitmen organisasi terhadap *turnover intention* pada PT Digikidz Indonesia

- T-3: Untuk mengetahui pengaruh antara pengembangan karir dan komitmen organisasi secara simultan terhadap *turnover intention* pada PT Digikidz Indonesia

Ho: Tidak ada pengaruh antara pengembangan karir dan komitmen organisasi secara simultan terhadap *turnover intention* pada PT Digikidz Indonesia

Ha: Ada pengaruh antara pengembangan karir dan komitmen organisasi secara simultan terhadap *turnover intention* pada PT Digikidz Indonesia.

