

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen

2.1.1 Definisi Manajemen

Menurut Robbins & Coulter (2018:44), manajemen adalah kegiatan mengkoordinasi dan mengawasi kegiatan orang/divisi sehingga kegiatan mereka dapat diselesaikan secara efektif dan efisien. Ilmu manajemen bisa dibilang sebagai ilmu universal dalam perusahaan karena dapat dikatakan jika manajemen diperlukan dalam segala jenis tipe dan ukuran perusahaan, dalam segala tingkat, area kerja di dalam perusahaan (Robbins & Coulter, 2018:53-54). Ilmu manajemen diperlukan karena setiap perusahaan, divisi, dan individu harus membuat rencana, melakukan pengorganisasian, memimpin, dan melakukan kontrol.

Menurut Robbins & Coulter (2018:47), dalam melakukan manajemen, seorang manajer dituntut untuk memiliki keterampilan teknis, keterampilan manusia, dan keterampilan konseptual. Keterampilan teknis adalah pengetahuan secara teknik mengenai cara melaksanakan tugas. Sebaliknya, keterampilan manusiawi lebih terfokus pada sumber daya manusia untuk dikembangkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Keterampilan konseptual mengacu pada kemampuan berfikir dan membuat konsep mengenai situasi yang abstrak dan kompleks.

2.1.2 Fungsi Manajemen

Menurut Robbins & Coulter (2018:45), manajemen memiliki 4 fungsi yaitu:

a. Planning

Perusahaan dibentuk untuk mencapai tujuan, untuk mencapainya diperlukan perencanaan yang matang. Manajer adalah salah satu yang menentukan tujuan yang hendak dicapai perusahaan. Sebagai seorang manajer harus menetapkan strategi dan mengembang rencana untuk mencapai tujuan tersebut.

b. *Organizing*

Pengorganisasian dirancang untuk mengatur dan menyusun pekerjaan guna mencapai tujuan perusahaan. Pengorganisasian meliputi menetapkan tugas, siapa yang akan menjalankan tugas, dan bagai mana tugas tersebut akan dikerjakan. Dengan melakukan pengorganisasian, manajer dapat mengelompokkan tugas dan membentuk struktur organisasi agar muncul kejelasan bagaimana siapa melapor kepada siapa dan bagaimana keputusan harus dibuat.

c. *Leading*

Di dalam perusahaan pasti memiliki karyawan, dan dalam manajemen memimpin merupakan salah satu fungsinya. Manajer harus mampu memimpin bawahannya untuk dapat berjalan bersama dalam mencapai tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan, manajer dituntut untuk memberikan motivasi, menyelesaikan masalah didalam perusahaan, mengajak timnya untuk berjalan bersama, dan membentuk komunikasi yang membangun.

d. *Controlling*

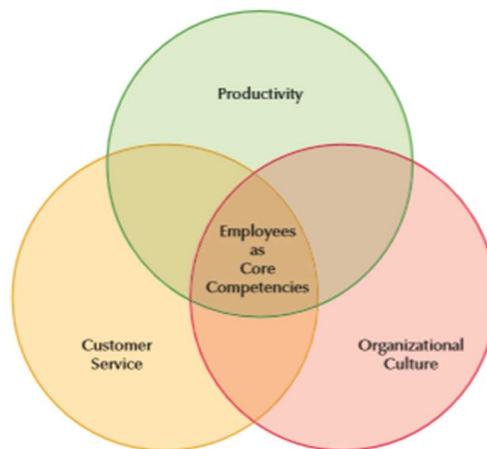
Setelah ketiga fungsi yang sudah dijelaskan sebelumnya dijalankan, fungsi manajemen belum selesai. Fungsi terakhir dalam manajemen adalah fungsi untuk mengatur dan mengevaluasi agar fungsi manajemen berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Dalam fungsi mengatur, manajer harus terus memonitoring perkembangan performa terhadap tujuan perusahaan untuk mengetahui seberapa efektifkah manajemen yang sudah dijalankan untuk kemudian dievaluasi kembali.

2.2 Sumber Daya Manusia

Menurut L. Mathis, Jackson, Valentine, & Meglich (2017:9) sumber daya manusia merupakan salah satu dari aset perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sumber daya manusia yang baik dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan seperti sumber daya manusia yang berperan dalam membangun properti intelektual seperti penelitian, paten, informasi, desain, hak cipta dan lainnya. Sumber daya manusia yang baik juga merupakan aset perusahaan yang berharga karena dengan

kemampuannya, sumber daya manusia dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan keahlian yang dimilikinya.

Sumber daya manusia kompetensi perusahaan yang membedakanya dengan kompetitor jika perusahaan mampu mengeluarkan potensi dari sumber daya manusianya (Mathis et al., 2017:8). Menurut Mathis et al. (2017:10) menjelaskan bahwa sumber daya manusia yang mampu menjadi *core competencies* harus memiliki area seperti di bawah ini



Gambar 2.1 Area Karyawan Menjadi Kompetensi Inti

Sumber: Mathis et al. (2017:10)

- a. Produktivitas: produktivitas dapat di ukur dengan kuantitas dan kualitas pekerjaan dengan mempertimbangkan biaya dan sumber daya yang digunakan.
- b. Customer Service: pelayanan kepada pelanggan dapat diukur dengan melihat kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan terwujudkan dengan memberikan pelayanan dan/atau produk yang berkualitas
- c. Budaya Organisasi: budaya organisasi terdiri dari nilai dan kepercayaan yang dibagikan kepada anggota perusahaan.

2.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.3.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mathis et al. (2017:5), manajemen sumber daya manusia (MSDM) diartikan sebagai kegiatan merancang sistem formal didalam perusahaan untuk memanajemen kemampuan dari sumber daya manusia guna mencapai tujuan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia sangat diperlukan bagi semua perusahaan baik itu perusahaan besar atau kecil dan perusahaan *profit oriented* atau *non-profit oriented* untuk melakukan rekrutmen, pemilihan sumber daya manusia, pelatihan, memanajemen, dan mempertahankan sumber daya manusia di dalam perusahaan (Mathis et al., 2017:5). Dengan menerapkan manajemen sumber daya manusia yang tepat dapat, perusahaan bisa memiliki kompetensi inti yang dapat digunakan untuk bersaing dengan competitor (Mathis et al., 2017:8).

2.3.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam bukunya, Mathis et al. (2017:16) mengelompokan fungsi manajemen sumber daya manusia menjadi 7 yakni:

1. *Strategy and planning*

Sebagai bagian dari pencapaian daya saing organisasi, perencanaan strategis untuk organisasi dan peran SDM dalam rencana strategis tersebut adalah tempat awal yang baik. Fungsi ini meliputi jumlah tenaga kerja di pasar dan ketersediaanya untuk *human capital* kebutuhan perusahaan.

2. *Equal employment opportunity*

Sebagai bagian dari perusahaan, karyawan diharapkan mendapatkan hak dan kesempatan yang sama, di Amerika Serikat fungsi ini di atur dalam *equal employment opportunity* (EEO).

3. *Staffing*

Tujuan dari fungsi *staffing* adalah untuk menyediakan karyawan yang dengan kemampuan yang dibutuhkan perusahaan. Fungsi ini mengatur individu untuk mengisi pekerjaan, mengalasis pekerjaan, dan mendesain pekerjaan

4. *Talent management and development*

Fungsi ini mencakup pelatihan dan Pengembangan untuk sumber daya manusia. Tujuan dari fungsi ini adalah untuk menilai seberapa baik SDM melakukan pekerjaannya.

5. *Reward*

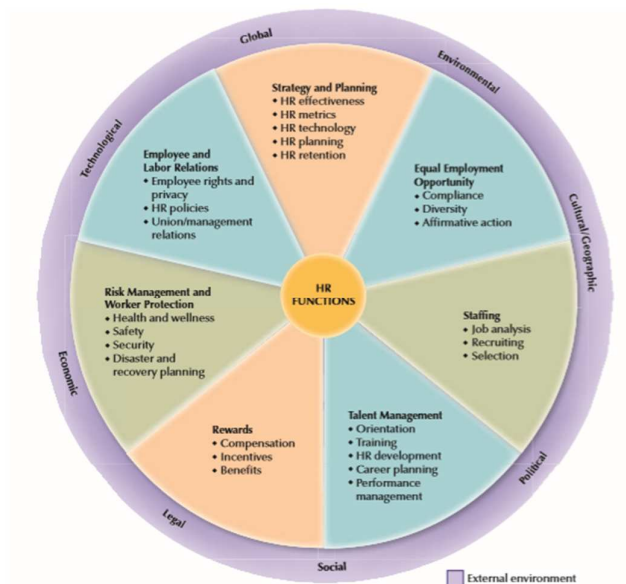
Fungsi manajemen sumber daya manusia juga mencakup dalam pemberian kompensasi atas balas jasa yang karyawan lakukan untuk perusahaan. Pemberian hadiah (kompensasi) ini mencakup kompensasi finansial, non finansial, dan juga bentuk fasilitas. Tujuan dari fungsi ini adalah untuk meningkatkan nilai perusahaan dan menjaga loyalitas karyawan.

6. *Risk management and worker protection*

Dalam perusahaan banyak resiko yang harus dihadapi, salah satunya adalah resiko terhadap sumber daya manusia. Perusahaan harus menjamin masalah hukum, keamanan, hukum, dan kesehatan.

7. *Employer and labor relations*

Hubungan antara manajer dengan karyawan harus berjalan seiringan dan juga dengan dasar hukum. Karena hubungan antara kedua pihak ini memiliki hak hak yang harus saling dihormati dan dijaga. Tujuan dari fungsi ini adalah untuk membuat kebijakan dan prosedur agar kedua belah pihak memiliki hak dan kewajiban yang jelas.



Gambar 2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber : Mathis et al. (2017:15)

2.4 Career Advancement

2.4.1 Definisi Career Advancement

Di zaman sekarang ini perubahan yang dinamis merupakan hal yang sering terjadi, termasuk di perusahaan. Perusahaan dituntut untuk mengikuti dan beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi setiap harinya. Salah satu perubahan yang terjadi adalah perubahan pada struktur organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi. Kenyataan ini berdampak pada Pengembangan karir karyawan. Karir akan mendukung efektivitas individu dan perusahaan dalam mencapai tujuan.

Karir adalah serangkaian posisi terkait pekerjaan yang diduduki seseorang sepanjang hidup, seseorang mengejar karir untuk memenuhi kebutuhan individu mereka (Mathis, Jackson, Valentine & Meglich, 2017:337). Karir merupakan kursus umum yang dipilih seseorang untuk dikejar sepanjang hidupnya atau kehidupan kerjanya. Namun secara historis, karir adalah urutan posisi yang berhubungan dengan pekerjaan seorang individu ditempati seumur hidup, meski tidak selalu dengan perusahaan yang sama (Mondy & Martocchio, 2016:229). Selanjutnya, mondy menyatakan bahwa pengembangan karir adalah pendekatan

formal yang digunakan dan dirancang oleh perusahaan untuk memastikan karyawan dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia saat pada waktu yang di butuhkan (Mondy & Martocchio, 2016:234). Artinya pengembangan karir dapat di katakan kesempatan karyawan untuk meningkatkan dan memeproleh karir dengan bertambahnya tanggung jawab. Dengan memberikan pengembangan karir yang baik, perusahaan akan mendapat *branding* yang lebih baik dari karyawan dan calon karyawan (Daft, 2014). Menurut Chalofsky, Rocco, & Morris (2014), perspektif pengembangan karir dari karyawan sejalan dengan kebutuhan dan kemampuan perspektif dari perusahaan dan akan menjadi keunggulan kompetitif perusahaan dalam lingkungan bisnis global yang lebih kompleks.

2.4.2 Harapan Karyawan Terhadap Karir

Menurut Phillips & Phillips (2016:229-230), ada beberapa harapan karyawan terhadap karir mereka yaitu sebagai berikut :

- a. Mengembangkan hubungan yang positif dan signifikan dengan setiap karyawan
- b. Berikan umpan balik kinerja yang konstruktif sesering mungkin
- c. Pelatihan karyawan
- d. Memberikan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang dalam karir
- e. Adanya penetapan arah karir yang jelas
- f. Mengkomunikasikan tidak hana tujuan strategi perusahaan tetapi juga kemajuan menuju tujuan tersebut
- g. Tindak dengan cara yang konsisten dengan kata-kata

2.4.3 Indikator *Career Advancement*

Menurut Verma (2018) menyatakan bahwa ada 3 indikator yang mempengaruhi variabel *Career Advancement*

a. *Future Aspiration*

Future Aspiration mengacu pada sebuah ambisi jangka panjang seseorang terhadap karirnya. Aspirasi sendiri merupakan harapan seseorang akan masa depan jika ia memiliki aspirasi dalam karir maka ia akan memperjuangkannya.

b. *Current Satisfaction*

Kepuasan saat ini merupakan tolak ukur mengenai kepuasan seseorang terhadap sistem Pengembangan karirnya saat ini. Orang tersebut akan bertahan pada sebuah pekerjaan bila ia merasakan puas dengan sistem Pengembangan karirnya saat ini.

c. *Career Orientation*

Orientasi karir merupakan pandangan seseorang terhadap karirnya. Jika seseorang lebih berorientasi pada karirnya dia akan memiliki tujuan tentang apa yang ingin dia capai atau posisi apa yang dia duduki dikemudian hari.

2.5 *Flexible Work Arrangement*

2.5.1 *Definisi Flexible Work Arrangement*

Menurut Shagvaliyeva & Yazdanifard (2014), pengaturan kerja fleksibel merupakan praktik kerja yang fleksibel. Tidak hanya mengenai variasi waktu atau tempat kerja saja, akan tetapi meliputi pekerjaan, cuti karir, bekerja paruh waktu dan jangka waktu. Adapun yang di nyatakan oleh Choudhary (2016), menyatakan bahwa pengaturan kerja fleksibel memberikan atau memperbolehkan karyawannya untuk bekerja di luar keterbatasan ruang dan waktu dari kerja standard pada umumnya.

Menurut Robbins & Coulter (2018:53-54), fleksibilitas tempat kerja memiliki kelebihan dan kekurangan. Kelebihan yang ditawarkan adalah hemat waktu perjalanan, peningkatan produktivitas dan menurunkan stres. Dengan tidak datang ke tempat kerja setiap hari, karyawan dapat menghemat waktu perjalanan yang biasanya memakan waktu dan usaha lebih untuk sampai ke tempat kerja. Alasan tersebut juga dapat meningkatkan produktivitas karyawan, yang sebelumnya harus menghabiskan waktu untuk berpindah tempat, sekarang karyawan dapat mengalokasikan waktunya untuk kegiatan yang lebih produktif. Dengan tidak stres selama di perjalanan karyawan juga akan menjadi lebih fokus dan akan memiliki kesadaran yang lebih terhadap pekerjaan.

2.5.2 *Fleksibilitas Waktu*

Fleksibilitas waktu mengacu pada penjadwalan kerja yang berbeda dari jadwal pada umumnya (Robbins & Coulter, 2018:402). Penjadwalan kerja yang

umumnya adalah 8 jam per hari dalam 5 hari kerja, dengan menerapkan *Flexitime* karyawan dapat bekerja lebih singkat ataupun lebih lama dari 8 jam dan mungkin bekerja lebih lama di rumah. Jadwal kerja dapat bervariasi, seperti pekerjaan harus dilakukan seperti biasa sementara yang lain mengharuskan karyawan untuk bekerja di malam hari, akhir pekan, dan juga lembur. Perbedaan jam kerja juga mengacu pada masing-masing negara. Mengacu pada Mathis, Jackson, Valentine & Meglich (2017:141-142), perusahaan dapat menggunakan bermacam penjadwal yang fleksibel seperti:

a. *Compressed workweek*

Compressed workweek mengacu pada penambahan durasi kerja perhari agar mengurangi waktu kerja pada hari lainnya pada minggu tersebut. Karyawan yang bekerja selama 12 jam per hari dan merasa cocok, sangat menyukai cara kerja ini karena mereka akan memiliki 4 hari libur dalam 1 minggu. Akan tetapi bekerja selama 12 jam perhari dapat menyebabkan gangguan tidur, kelelahan, dan angka kecelakaan jadi perusahaan harus mewaspadai kemungkinan itu.

b. *Part-time schedules*

Pekerja paruh waktu digunakan saat pekerjaan yang dilakukan memiliki waktu kurang dari 40 jam per minggu bagi beberapa karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka. Pekerja paruh waktu dapat menjadi pilihan bagi tenaga kerja yang tidak ingin bekerja selama 40 jam per minggu, seperti pekerja yang lebih tua, memiliki anak, dan pelajar. Dalam kasus tertentu, seorang profesional juga dapat memilih untuk menjadi pekerja paruh waktu karena cocok dengan kepribadian dan preferensi pekerjaan mereka.

c. *Job Sharing*

Pembagian kerja dapat melibatkan 2 karyawan untuk dapat bekerja menjadi 1 pekerja biasanya. Sebagai contohnya sebuah rumah sakit yang mengizinkan 2 teknisi radiologis untuk mengisi 1 pekerjaan, yang dimana seorang teknisi akan bekerja secara bergantian. Pengaturan kerja semacam itu bermanfaat bagi karyawan yang tidak ingin bekerja waktu penuh

karena memiliki tanggung jawab keluarga, pendidikan, atau alasan pribadi dan profesional lainnya.

d. *Flexitime*

Flexitime mengacu pada pengaturan waktu kerja yang lebih fleksibel dengan menentukan waktu mulai dan waktu selesainya pekerjaan dengan catatan waktu kerja minimal telah tercapai. Yang membedakan dengan *compressed workweek* adalah *Flexitime* mengacu pada waktu harian. Sebagai contoh, seorang karyawan dapat mengurangi waktu istirahatnya untuk dapat menyelesaikan waktu kerjanya lebih awal.

2.5.3 Indikator *Flexible Work Arrangement*

Menurut Choudhary (2016), *Flexible Work Arrangement* memiliki empat Indikator yang serupa dan sudah diterapkan pada penelitian Chanda (2020) dan Shagvaliyeva & Yazdanifard (2014), yaitu:

a. *Flexitime*

Seseorang karyawan memiliki keleluasaan dalam memilih jam kerja

b. *Compressed Work Week*

Seseorang karyawan dapat memadatkan jam kerjanya pada beberapa hari dalam seminggu (kurang dari lima hari kerja)

c. *Remote Working*

Seseorang karyawan dapat melakukan fleksibilitas kerja dalam tempat kerja atau pun jam kerja dengan adanya bantuan teknologi telekomunikasi

d. *Work from Home*

Seseorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya di rumah

2.6 *Turnover Intention*

2.6.1 Definisi *Turnover Intention*

Turnover adalah pengunduran diri baik secara sengaja maupun tidak disengaja dari perusahaan (Robbins & Coulter, 2018:512). Adapun juga menurut L. Mathis, J. Jackson, Valentine, Meglich (2017), *Turnover* adalah proses di mana karyawan meninggalkan organisasi dan harus begitu diganti. *Turnover Intention* adalah niatan pendahuluan untuk meninggalkan perusahaan (Mobley,

Horner, & Hollingsworth, 1978). *Turnover Intention* juga dapat digunakan sebagai alat untuk memprediksikan angka *turnover* (Mobley, Horner, & Hollingsworth, 1978).

2.6.2 Faktor *Turnover Intention*

Menurut Mathis, Jackson, Valentine & Meglich (2017:186-188), terdapat 6 faktor yang berpengaruh pada minat meninggalkan perusahaan yaitu:

1. Organisasi dan manajemen

Sejumlah faktor dari organisasi atau manajemen dapat mempengaruhi individu dalam keputusan mereka untuk dapat tetap atau meninggalkan perusahaan. Beberapa perusahaan melihat perubahan sebagai ancaman dan perusahaan lainnya menganggap itu sebagai tantangan. Hal yang berpengaruh lainnya adalah adanya politik di organisasi. Politik dalam organisasi mencakup “anak emas” yang menjadi favorit manajemen, mengambil pujian atas hasil orang lain, dan hal lainnya yang di tempat kerja. Faktor lainnya yang memengaruhi adalah bagaimana cara karyawan memandang kualitas kepemimpinan. Pemimpin yang buruk akibat gagal mencapai target atau yang gagal menepati janji mereka dapat menyebabkan hampir 40% karyawan merasa tidak puas dan cenderung akan meninggalkan perusahaan.

2. Hubungan antara karyawan dengan supervisor

Dukungan manajemen dan hubungan dengan rekan kerja menjadi salah satu alasan karyawan meninggalkan perusahaan. Perlakuan dari manajer dapat memengaruhi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Selain itu, hubungan dengan rekan kerja yang buruk dapat menyebabkan meningkatnya niat untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini dikarenakan sebagai manusia, karyawan tidak hanya terikat kepada tempat mereka bekerja, tetapi juga dengan siapa mereka bekerja.

3. Keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi

Keseimbangan pekerjaan dengan kehidupan pribadi menjadi hal yang penting untuk karyawan. Pekerjaan yang berlebih dapat menyebabkan masalah untuk karyawan seperti, kelelahan dan stres yang dapat

berdampak kepada performa kerja mereka dan meningkatkan niat untuk meninggalkan perusahaan.

4. Kompensasi

Kompensasi dapat dikatakan menjadi salah satu motivasi karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan. Kompensasi yang tidak kompetitif dan cenderung lebih rendah dari nilai pasaran dapat mendorong niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Perusahaan yang tidak mampu merancang sistem kompensasi yang menarik akan cenderung kehilangan karyawan dan bahkan karyawan terbaik mereka.

5. Pengembangan karir dan diri

Niatan perusahaan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dapat terlihat dari cara perusahaan memberikan pelatihan dan pengembangan karir untuk karyawan meningkatkan kemampuan mereka. Peluang pengembangan diri yang menjadi salah satu alasan karyawan meninggalkan perusahaan. Program karir yang buruk juga akan berdampak pada niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

6. Kebijakan perusahaan

Kebijakan perusahaan yang dirasa membatasi secara tidak wajar atau diterapkan secara tidak konsisten akan mendorong niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Kebijakan yang tidak wajar bisa mengacu pada diskriminatif atau karakteristik lainnya. Pengelolaan yang tidak serius terhadap masalah demikian akan meningkatkan minat karyawan untuk keluar dari perusahaan.

2.6.3 Indikator *Turnover Intention*

Menurut Mobley, Horner, & Hollingsworth (1978), *Turnover Intention* memiliki tiga Indikator, yaitu:

a. *Thinking of quitting*

Suatu kondisi dimana karyawan mempertimbangkan untuk pindah meninggalkan perusahaan

b. *Intention to search*

Suatu kondisi dimana karyawan memiliki rasa keinginan untuk mencari pekerjaan diluar organisasi

c. *Intention to quit/stay*

Suatu kondisi dimana karyawan memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan

2.7 Kerangka Berfikir

Menurut Sekaran & Bougie (2016:72), kerangka berfikir adalah model konseptual tentang bagaimana variabel berhubungan dengan variabel lainnya. Kerangka berfikir dapat menjelaskan secara teoritis peranan antar variabel yang akan di teliti.

2.7.1 Pengaruh *Career Advancement* terhadap *Turnover Intention*

Menurut penelitian Panggabean, Zulkarnain, & Ginting (2017), sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam organisasi. Karena sumber daya manusia merupakan penunjang kinerja organisasi. Dengan begitu perusahaan pun sangat menjaga aset berharga mereka dengan baik. Salah satu dengan menjaga seperti memperhatikan pengembangan karir karyawan di perusahaan tersebut. Karena dengan adanya pengembangan karir yang jelas di dalam perusahaan dapat menurunkan niat keluar karyawan dari perusahaan. Dalam penelitian ini, sampel yang di gunakan dalam penelitian sebanyak 114 responden karyawan wanita yang sudah menikah dan sudah memiliki anak. Metode analisis data dengan menggunakan analisis validitas dan reliabilitas. Hasil dari penelitian ini, didapatkan bahwa Pengembangan karir berpengaruh negatif secara signifikan terhadap variabel intensi *turnover*.

Menurut penelitian dari Yusmi, Ulfa, & Azijah (2018), *turnover intention* perawat merupakan keinginan untuk keluar atau meninggalkan dari organisasi atau rumah sakit tersebut. Masalah terjadinya pergantian karyawan di rumah sakit merukan sebuah masalah besar atau serius dan sering terjadi di dunia medis. Hal tersebut pun selalu meingkat pada setiap tahunnya. Dalam kasus tersebut merupakan tujuan dari penelitian ini untuk melihat seberapa besar hubungan kepuasan pengembangan karir terhadap *turnover intention*. Populasi yang di gunakan terdapat 141 perawat dan juga di jadikan seluruh populasi tersebut menjadi jumlah sampel. Dari hasil analisis perhitungan univariat, kepuasan Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*.

Menurut penelitian Kusuma, Zahreni, & Hasnida (2019), pengunduran diri yang dilakukan oleh asisten kebun kelapa akibat tekanan kerja dapat digolongkan sebagai pengundunduran diri suka rela. Tekanan tersebut adanya tidak keseimbangan dengan *job demands* dan *job resources*. Perasaan tekanan tersebut dengan tingginya *job demands* yang tinggi dan *job resources* yang rendah. Sebab *job demands* merupakan beban kerja yang berlebih sedangkan *job resources* merupakan kesempatan untuk berkembang dalam karir. Maka perlunya keseimbangan antara *job demand* dan *job resources* pada karyawan. Dan juga dengan adanya adaptasi karir di dalam perusahaan dapat mengatasi penurunan tekanan beban dan niat pengunduran diri di perusahaan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan di dapat 205 buah data yang di olah menggunakan model persamaan struktural (*structural equation model/SEM*). Dari hasil analisis uji *goodness of fit*, bahwa kemampuan adaptasi karir berpegaruh negatif secara signifikan terhadap *Turnover Intention*.

Menurut penelitian Ohunakin, Adeniji, Oludayo, & Osibanjo (2018), Masalah pergantian karyawan telah menjadi masalah umum di industri perhotelan, karena organisasi bertujuan untuk mempertahankan sumber daya manusia yang berbakat. Mempertahankan karyawan berbakat telah menjadi tantangan besar yang dihadapi manajemen di industri perhotelan. Sebab mempertahankan sumber daya manusia yang berbakat merupakan sudah sebuah tantangan di antara organisasi abad ke-21. Akan tetapi pengelolaan, pertumbuhan dan perkembangan setiap organisasi sangat bergantung pada kemampuan dan kemauan sumber daya manusianya. Dan juga pentingnya pertumbuhan karir pada karyawan di sebuah organisasi yang akan memiliki dampak mengurangi *turnover intention*. Metode penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dengan desain penelitian *cross-sectional*. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik kursorer yang disebarkan kepada 438 karyawan dan 327 kuesioner dari karyawan yang di jadikan sampel. Analisis pengerjaan data menggunakan *software* Stata versi 14. Dari hasil penelitian ini, ke empat aspek pertumbuhan karir ini memiliki hubungan terbalik atau berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.

Menurut penelitian Elmagd & Mohamed (2020), Pengembangan karir perawat staf rumah sakit bisa menjadi tantangan terbesar yang dihadapi sumber daya manusia. hal ini membuat organisasi perawatan kesehatan dan pendidik keperawatan untuk berkerjasama dengan staf perawat untuk mendorong aktivitas pengembangan karir mereka yang pada gilirannya akan membantu perawat untuk memberikan perawatan berkualitas tinggi dan efektif. Jumlah sampel yang di gunakan berdasarkan representatif 50% dari staff perawat di Rumah sakit Universitas Ussiut dan rumah sakit Universitas Minia. Hasil analisis ini menunjukan bahwa adanya indikasi faktor-faktor yang mempengaruhi *career growth* berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *Turnover Intention*.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dapat ditarik dugaan sementara sebagai berikut:

Career Advancement berpengaruh terhadap *Turnover Intention*.

2.7.2 Peran moderasi *Flexible Work Arrangement* atas pengaruh *Career Advancement* terhadap *Turnover Intention*

Beberapa penelitian terdahulu membuktikan bahwa adanya pengaruh *Flexibel Work Arrangement* dapat memoderasi terhadap *Turnover Intention*.

Berdasarkan riset yang di lakukan oleh Afsar & Rehman (2017), Intensi *turnover* didefinisikan sebagai kemungkinan seorang karyawan akan pergi pekerjaannya dalam jangka waktu tertentu. Meskipun pergantian karyawan di dorong oleh alasan yang berbeda, kondisi kerja yang penuh tekanan di anggap sebagai salah satu faktor paling umum dalam mendorong karyawan keluar dari suatu organisasi. Dengan begitu penerapan kerja fleksibel dapat menyeimbangkan efektifitas kinerja para karyawan, meningkatkan kepuasan dalam kecenderungan dalam bekerja di perusahaan dan menyeimbangkan juga masalah konflik pekerjaan dan keluarga sehingga dapat meningkatkan *job ebbeddeness* yang berdampak mengurangi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. namun sebaliknya, jika perusahaan tidak dapat membuat lingkungan kerja yang mendukung dan fleksibel, dapat mengurangi kecenderungan karyawan dalam totalitas bekerja dan meningkatkan keinginan karyawan untuk keluar.

Adapun juga berdasarkan riset Gunaprasida & Wibowo (2019), yang menyatakan adanya pengaruh dari peran moderasi *flexibel work arrangement* terhadap *turnover intention* di perusahaan. Pergantian karyawan di industri perhotelan merupakan tantangan besar untuk mempertahankan personel terbaik. Sebab dengan terjadinya pergantian karyawan dapat berdampak beberapa faktor salah satunya tingkat stres dan beban kerja yang berat. Dengan demikian diharapkan pada penelitian fleksibilitas sebagai moderasi dapat mengurangi niat pekerja untuk keluar. Penelitian ini menggunakan data survei 167 karyawan, dengan menggunakan perhitungan analisis regresi sederhana dan moderasi menunjukan bahwa secara keseluruhan, konflik pekerjaan-keluarga secara positif mempengaruhi niat untuk keluar dari pekerjaan, sementara pengaturan kerja fleksibel tidak secara signifikan memoderasi pengaruh di antara keduanya. Namun, ketika sampel di pecah dalam dua gender, terdapat hasil yang berbeda. Hasil dengan menggunakan gender wanita, peran pengaturan kerja memoderasi hubungan antara konflik kerja-keluarga dan intensi untuk keluar dari pekerjaan. Sebab gender wanita cenderung lebih tinggi dalam terjadinya konflik di dalam rumah tangga, yang dimana peran wanita memiliki dua peran yang penting di dalam keluarga dan di dalam pekerjaan. Sehingga dengan penerapan kerja fleksibel, gender wanita dapat mengatur jam kerja yang lebih baik sehingga dapat mengurangi konflik di dalam keluarga yang berdampak berkurangnya niat untuk keluar dari perusahaan. Sedangkan untuk gender pria, peran pengaturan kerja tidak memoderasi hubungan antara konflik kerja-keluarga dan intensi untuk keluar dari pekerjaan.

Menurut Azar, Khan & Eerde (2018), adanya pengaruh kerja fleksibel karyawan terhadap berkurangnya *turnover intention*, sebab pengaturan jam kerja pada karyawan merupakan salah satu solusi dalam menyeimbangkan kehidupan dan kerja. Adapun juga peran adanya pengaturan kerja fleksibel dapat memberikan kesejahteraan karyawan. Namun adanya bukti yang menunjukan perlunya peningkatan penggunaan pengaturan kerja yang fleksibel di wilayah tersebut. hal tersebut menjadi sebuah tantangan tersendiri bagi para pelaku organisasi dalam menyesuaikan penerapan pengaturan kerja fleksibel terhadap para karyawannya. Dan juga pentingnya dalam penerapan kerja fleksibel yang

akan menjadikan solusi untuk permasalahan karyawan sehingga dapat mengurangi niat untuk berpindah dari perusahaan.

Menurut riset Shanmugam & Agarwal (2019), penerapan kerja fleksibel dapat mengurangi niat untuk berpindah dan mengurangi konflik para pekerja. Perubahan besar dalam tatanan sosial, teknologi dan ekonomi di seluruh dunia mengakibatkan perubahan yang signifikan pada komposisi keluarga dan ruang kerja dicirikan oleh pasangan karir dan ibu bekerja lajang dengan anak kecil atau tanggung jawab perawatan lansia dengan gaya hidup yang beragam dan prioritas karir. di India dukungan dalam organisasi sangat redah. Maka salah satu upaya dalam menanggulangi hal tersebut dengan memberikan opsi penggunaan kerja yang fleksibel. Dengan hasil penelitian ini, adanya respon yang positif dari berbagai karyawan yang terutama dari gender perempuan, yang dimana dengan penerapan kerja fleksibel dapat mengurangi konflik dan penerapan kerja fleksibel menjadikan kebijakan itu sendiri. salah satu contohnya banyak gender wanita yang memanfaatkan kebijakan tersebut untuk mengambil cuti melahirkan. Sehingga dengan penerapan kerja fleksibel, mampu mengurangi niat para karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Berdasarkan riset yang di lakukan Mullins, Charbonneau, & Riccucci (2020), adanya pengaruh yang dari penerapan kerja yang fleksibel terhadap niat untuk meninggal perusahaan. Perlunya penelitian masa depan untuk mempelajari efek diskriminasi tanggung jawab keluarga yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan pengaturan kerja fleksibel. Sebab dalam penelitian ini memerlukan keberlanjutan yang secara terpisah untuk memastikan hasil yang terukur dan tepat. Namun penelitian ini menemukan bahwa karyawan yang bekerja pada perusahaan yang menerapkan sistem kerja yang fleksibel dapat mengurangi permasalahan karyawan dan dapat menyeimbangkan karyawan dengan peran keluarga yang berdampak pada intensi untuk keluar dari perusahaan yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang bekerja pada perusahaan dengan sistem kerja yang biasa.

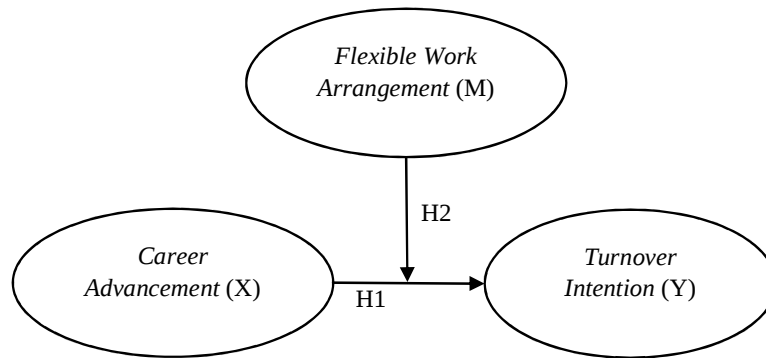
Berdasarkan riset yang di lakukan Kröll & Nüesch (2017) penerapan praktik kerja fleksibel dapat meningkatkan kepuasan kerja sehingga dapat mengurangi niat untuk berpindah dari perusahaan. secara global, organisasi semakin menerapkan praktik kerja fleksibel di dalam perusahaanya. Sebab

praktik kerja fleksibel dapat memberikan keleluasaan kepada karyawan dalam menentukan jam kerja, tempat kerja dan berapa lama mereka mengambil cuti. Dan juga penerapan kerja fleksibel dapat meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan dengan memberikan cuti pekerjaan, bekerja dari rumah dan jam kerja yang fleksibel, sehingga penerapan pengaturan kerja fleksibel juga dapat meningkatkan efisiensi organisasi dengan menarik dan menahan karyawan yang diinginkan agar tidak terjadinya *turnover* yang tinggi dan mengurangi juga niat untuk berpindah dari perusahaan.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dapat ditarik dugaan sementara sebagai berikut:

Flexible Work Arrangement memoderasi pengaruh *Career Advancement* terhadap *Turnover Intention*.

Berdasarkan pemaparan di atas terkait pengaruh *Career Advancement* terhadap *Turnover Intention* serta peran moderasi *Flexible Work Arrangement* atas pengaruh tersebut, maka dapat di rumuskan kerangka berpikir sebagai berikut :



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran

Sumber : Peneliti (2020)

2.10 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah, dan kerangka pemikiran maka perumusan hipotesis untuk penelitian ini adalah sebagai berikut :

Hipotesis 1: *Career Advancement* (X) berpengaruh terhadap *Turnover Intention* (Y) pada karyawan di industri jasa keuangan di Indonesia.

Hipotesis 2: *Flexible Work Arrangement* (M) memoderasi pengaruh *Career Advancement* (X) terhadap *Turnover Intention* (Y) pada karyawan di industri jasa keuangan di Indonesia.