

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Intensi *Turnover***

##### **2.1.1 Definisi Intensi *Turnover***

Anchok (1985) mendefinisikan intensi sebagai niat seseorang untuk melakukan perilaku tertentu. Secara umum, niat untuk melakukan perilaku berkaitan erat dengan keyakinan (*belief*) tentang suatu hal, sikap (*attitude*) terhadap hal tersebut, dan perilaku itu sendiri sebagai wujud nyata dari niat. Intensi merupakan suatu prediktor tunggal terbaik bagi perilaku yang akan dilakukan seseorang, maka intensi *turnover* merupakan indikator terbaik terhadap gejala atau perilaku dalam meninggalkan organisasi (Michaels dan Spector, 1982; Motowildo, 1983; Steel dan Ovalle, 1984). Intensi *turnover* dapat diartikan sebagai pergerakan yang dilakukan oleh karyawan untuk keluar dari suatu organisasi atau perusahaan. Harninda (1999, 27) menjelaskan bahwa intensi *turnover* merupakan keinginan karyawan untuk berpindah dari suatu tempat ke tempat yang lain. Dalam konteks tersebut didapat pengertian bahwa intensi *turnover* adalah hanya sebuah keinginan untuk berpindah, belum sampai pada tahap realisasi dalam berpindah tempat bekerja.

Fishbein dan Ajzen (1975) mengajukan teori pembentukan tingkah laku berdasarkan hubungan timbal balik antara keyakinan, sikap, dan intensi individu. Keyakinan dikategorikan sebagai aspek kognitif yang melibatkan pengetahuan, pendapat, dan pandangan individu terhadap sesuatu. Sikap dikategorikan sebagai aspek afektif yang mengarah pada perasaan individu terhadap suatu objek serta evaluasi yang dilakukan. Intensi adalah dikategorikan sebagai aspek konatif yang menunjukkan keinginan individu dalam bertingkah laku dan bertindak. Fishbein dan

Ajzen (1975) juga menyatakan bahwa intensi seseorang dalam melakukan sesuatu didasari oleh sikap orang tersebut dan norma subjektif.

Maier (1971) memaparkan bahwa tindakan meninggalkan organisasi merupakan suatu tindakan berpisah karyawan dengan perusahaannya, sedangkan scott (1977) menyatakan bahwa gejala meninggalkan organisasi merupakan perpindahan tenaga kerja dari suatu perusahaan ke perusahaan lain.

Pada dasarnya, setiap individu yang ingin masuk kedalam suatu organisasi kerja atau perusahaan memiliki sejumlah harapan dalam dirinya, misalnya mengenai upah, status pekerjaan, lingkungan sosial, dan perkembangan diri. Disamping hal-hal tersebut, harapan-harapan dalam diri individu juga dipengaruhi oleh informasi mengenai perusahaan dan pilihan kesempatan kerja yang ada. Oleh karena itu, individu tersebut harus menyesuaikan harapan-harapannya dengan keadaan lapangan yang sebenarnya karena proses memasuki dunia kerja merupakan proses untuk menyesuaikan diri individu dengan perusahaan. Individu dan perusahaan harus terlibat secara aktif agar proses penyesuaian diri tersebut dapat berjalan dengan efektif (Mobley, 1986).

Ketidakefektifan penyesuaian diri pada karyawan akan mengakibatkan perilaku menarik diri (*withdrawal*) individu dari perusahaan. Bersamaan dengan karakteristik dan kondisi perusahaan, maka harapan-harapan individu itu akan mempengaruhi reaksi afektifnya terhadap pekerjaan dan perusahaan tersebut. Suasana kerja, prestasi kerja, pengalaman kerja yang positif, dan harapan-harapan individu yang dapat terpenuhi dalam suatu perusahaan akan membentuk rasa keterikatan yang kuat dan keinginan untuk tetap menjadi anggota perusahaan tersebut.

Akan tetapi, apabila terjadi hal yang sebaliknya, maka individu akan mengembangkan suatu reaksi untuk meninggalkan diri dari perusahaan. Sebagai contoh, apabila ada kesempatan untuk bergabung ke organisasi atau perusahaan lain yang lebih menarik, maka individu tersebut akan keluar meninggalkan perusahaan tempat individu tersebut

bekerja saat ini. Berdasarkan bahasan yang telah dikemukakan, didapat kesimpulan bahwa intensi *turnover* adalah seberapa besar niat individu untuk keluar dari perusahaan atau organisasi kerja, sesuai dengan keyakinan-keyakinan pribadi maupun keyakinan-keyakinan normatif yang dimiliki tentang perilaku tersebut.

### **2.1.2 Model *Turnover* Mobley**

Berdasarkan model *turnover* Mobley (1978), terdapat beberapa langkah yang dilakukan individu dalam melakukan tindakan *turnover*. Dengan kata lain dapat diasumsikan bahwa karyawan akan mengalami proses yang berurutan ketika akan mengambil keputusan untuk *turnover*. Inti dari model ini adalah terdapat rangkaian kognitif dan perilaku yang terjadi ketika seseorang memiliki intensi *turnover* melalui perilaku *withdrawal* (penarikan diri). Dinamikanya adalah berawal dari adanya pikiran dari karyawan untuk keluar dari perusahaan, mengarahkan pada evaluasi alternatif, intensi untuk keluar dan selanjutnya keputusan untuk menarik diri. Mobley (1978) memaparkan bahwa terdapat beberapa tahapan kognitif yang dialami individu sebelum melakukan perilaku *turnover* yang dinamakan dengan *withdrawal cognition*.

Mobley (1978) memaparkan bahwa proses pengambilan keputusan *turnover* dapat dipengaruhi oleh berbagai hal, antara lain yaitu *rewards*, lingkungan kerja, keyakinan terhadap manajemen, kesempatan dimasa yang akan datang, tidak dapatnya menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja, hingga hubungan dengan atasan atau rekan kerja. Tahap pertama yang biasanya muncul ketika seorang karyawan mengalami keinginan atau intensi untuk melakukan *turnover* adalah *thinking of quitting*. Dalam *thinking of quitting*, individu akan mengevaluasi hal-hal yang diharapkan dari pekerjaan yang baru dan resiko bila melakukan *turnover* saat ini. Senada dengan pendapat dari Atkinson dan Leffert (1972) frekuensi individu untuk berpikir mengganti pekerjaannya memiliki hubungan pada intensi *turnover*.

Tahap kedua adalah *intention to search*. Pada tahap ini karyawan melakukan pencarian untuk pekerjaan baru apabila karyawan tersebut menemukan bahwa peluang keluar dari pekerjaan saat ini dapat lebih memuaskan. Karyawan juga akan mengevaluasi pekerjaan baru yang ditemukannya dengan kondisi pasar tenaga kerja dan ekonomi. Selain itu, adanya probabilitas yang dipengaruhi oleh usia dan pengalaman (lama kerja) dalam mendapatkan alternatif pekerjaan tersebut juga mempengaruhi karyawan melakukan *intention to search*.

Sebagai contoh, pada usia muda karyawan baru memulai karier pada pekerjaannya, sehingga akan lebih banyak alternatif pekerjaan yang didapat pada usia muda. Sedangkan contoh pengaruh dari lama kerja adalah bahwa semakin lama seseorang bekerja, maka pengalaman kerja tersebut dapat menjadi indikator bahwa orang tersebut sudah matang dalam kariernya dan akan berpengaruh terhadap intensi dalam mencari pekerjaan. Karyawan yang telah menemukan alternatif pekerjaan akan membandingkannya dengan pekerjaannya saat ini.

Tahap ketiga atau tahap yang terakhir adalah *intention to quit* yaitu tahapan dimana seseorang telah menemukan alternatif pekerjaan dan akan berlanjut pada keinginan untuk keluar dari perusahaan. Pada penelitian ini, kata intensi *turnover* merujuk pada *intention to quit*.

Apabila alternatif telah ditemukan dan karyawan memutuskan untuk *turnover* maka hal ini dapat menggambarkan kondisi *turnover* yang sebenarnya. Mobley (1979) menjelaskan simpulan dari langkah-langkah detail terkait *withdrawal cognition*, antara lain yaitu ; berpikir untuk keluar, mengevaluasi apa yang diharapkan dari mencari pekerjaan lain termasuk biaya yang akan dikeluarkan, intensi untuk mencari alternatif pekerjaan, pencarian alternatif pekerjaan, mengevaluasi alternatif pekerjaan yang diperoleh, membandingkan pekerjaan saat ini dengan alternatif pekerjaan yang didapat, dan terakhir adalah intensi untuk keluar dari perusahaan.

### 2.1.3 Penyebab Intensi *Turnover* Secara Umum

Intensi *turnover* dapat disebabkan oleh beberapa aspek. Berikut beberapa aspek yang dapat digunakan sebagai prediktor penyebab dari intensi *turnover* (Mueller, 2003) :

#### 1. Variabel Konstektual

Permasalahan secara konstektual merupakan salah satu komponen yang penting dalam mempelajari perilaku. Faktor yang penting dalam permasalahan mengenai *turnover* antara lain yaitu adanya alternatif pekerjaan lain yang tersedia diluar perusahaan, alternatif-alternatif dari perusahaan itu sendiri dan bagaimana individu tersebut dapat menerima nilai atau menghargai perubahan pekerjaan (*perceived costs of job change*).

Variabel konstektual ini terdiri dari :

#### a. Alternatif-alternatif yang ada diluar organisasi (*External Alternatives*)

Hal ini didasarkan pada kecenderungan dari karyawan untuk meninggalkan organisasi disaat mereka sudah memiliki tempat yang menjadi tujuan, maka literatur lebih menekankan pada persepsi mengenai alternatif eksternal sebagai prediktor dari *turnover* organisasi. Pada sisi individu, umumnya membentuk intensi *turnover* berdasarkan impresi subjektif dari pasar tenaga kerja dan banyak dari individu tersebut yang akan benar-benar melakukan perpindahan kerja jika persepsi yang dibentuk sesuai dengan kenyataan dan mereka merasa aman dengan pekerjaan baru.

#### b. Alternatif-alternatif yang ada didalam organisasi (*Internal Alternatives*)

Pada banyak karyawan, minat atau ketertarikan pada pekerjaan tidak semata-mata didasarkan pada posisi yang tersedia, namun juga konteks organisasi secara keseluruhan. Salah satu konteks organisasi yang penting adalah tersedianya alternatif dalam organisasi tersebut. Ketersediaan dan kualitas pekerjaan yang dapat dicapai dalam organisasi bisa digunakan sebagai indeks utilitas dari *turnover*. Karyawan tidak akan

melakukan *turnover* dari organisasi jika ia merasa bahwa ia dapat memiliki kesempatan untuk pindah ke jenis pekerjaan lain pada organisasi yang sama.

c. Harga/Nilai dari perubahan kerja (*cost of job change*)

Individu yang keluar dari organisasi seringkali dikarenakan tersedianya alternatif-alternatif yang mendorong mereka untuk keluar dari organisasi. Dilain sisi, terdapat faktor yang membuat individu memilih untuk tetap bertahan, yaitu faktor keterikatan (*Embeddedness*). Individu yang merasa terikat dengan organisasi cenderung untuk tetap bertahan di organisasi. Keterikatan menunjukkan pada kesulitan yang dihadapi individu untuk berpindah/mengubah pekerjaan, meski ia mengetahui adanya alternatif yang lebih baik lagi diluar. Salah satu faktor yang meningkatkan harga dari *turnover* adalah asuransi kesehatan dan benefit-benefit yang didapat dari organisasi (misalnya : pensiun dan bonus). Hubungan finansial ini juga berkaitan erat dengan komitmen kontinuans (*continuans commitment*), yaitu kesadaran karyawan bahwa *turnover* membutuhkan biaya.

2. Sikap Kerja (*Work Attitudes*)

Secara umum, model *turnover* menitikberatkan pada sikap karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya sebagai pemicu awal dari proses *turnover*. Hampir semua model proses *turnover* dikarenakan oleh tingkat kepuasan kerja yang rendah dan komitmen organisasi yang juga rendah. Dibawah ini tercakup beberapasikap kerja, antara lain yaitu :

a. Kepuasan kerja : Kepuasan kerja adalah sikap yang paling berpengaruh terhadap *turnover*. Hasil studi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dengan proses kognisi menarik diri (*pre – withdrawal cognition*), intensi untuk pergi dan tindakan nyata berupa *turnover*.

b. Komitmen Organisasi

Selain dari adanya kepuasan akan pekerjaan, komitmen seseorang terhadap organisasi dan tujuannya merupakan salah satu alasan seseorang untuk tetap bertahan. Beberapa teori menempatkan *turnover*

sebagai faktor kuat yang menghambat terjadinya *turnover* dibanding faktor kepuasan. (terakhir EJ)

### 3. Kejadian-kejadian kritis (*Critical Events*)

Menurut Beachs dalam Mueller (2003), kebanyakan orang jarang memutuskan apakah mereka tetap bertahan dipekerjaan yang ada ataupun tidak dan tetap mempertahankan pekerjaan yang sama sebagai fungsi dari suatu pilihan dibanding suatu kebiasaan. Kejadian-kejadian kritis memberikan kejutan yang cukup kuat bagi sistem kognitif individu untuk menilai ulang kembali situasi yang dihadapi dan melakukan tindakan nyata.

Contoh dari kejadian-kejadian kritis diantaranya adalah perkawinan , perceraian, sakit atau kematian dari pasangan, kelahiran anak, kejadian yang berkaitan dengan pekerjaan seperti diabaikan dalam hal promosi , menerima tawaran yang lebih menjanjikan atau mendengar tentang kesempatan kerja yang lain. Kejadian-kejadian tersebut dapat meningkatkan atau menurunkan kecenderungan seseorang untuk *turnover*, karena setiap kejadian dapat disikapi secara berbeda antara individu yang satu dengan yang lain. Kejadian-kejadian ini merupakan anteseden dari proses penarikan diri dari organisasi serta usaha mencari pekerjaan lain dan yang pada akhirnya mengambil keputusan untuk keluar dari pekerjaan.

#### **2.1.4 Faktor-Faktor Personal Yang Mempengaruhi Intensi *Turnover***

Berikut merupakan faktor-faktor personal yang mempengaruhi intensi *turnover*, yaitu :

##### 1. Usia

Semakin tua usia seseorang, maka semakin rendah intensi turnover-nya (Hellriegel dan White, 1973). Menurut Novliadi (2007) , hal ini dikarenakan semakin tinggi usia karyawan, maka mobilitasnya pun akan semakin menurun, semakin tidak mau repot pindah kerja dan memulai karir dari awal lagi, dan merasa enerjinya sudah berkurang untuk bersaing dengan yang masih muda.

## 2. Lama Kerja

Hasil penelitian mengungkapkan adanya korelasi negatif antara lama kerja dengan intensi *turnover*, yang berarti semakin lama masa kerja semakin rendah kecenderungan *turnover*-nya (Mobley, 1978).

## 3. Tanggung Jawab Atas Keluarga

Hubungan antara tanggung jawab atas keluarga dengan intensi *turnover* adalah positif. Hal ini berarti bahwa semakin besar tanggung jawab keluarga maka semakin besar pula intensi individu dalam memiliki intensi *turnover*.

## 4. Jenis Kelamin

Hasil penelitian dari Marsh dan Mannari (1977) mengatakan bahwa karyawan perempuan memiliki intensi *turnover* yang lebih tinggi dibanding karyawan laki-laki.

## 5. Pendidikan

Menurut Mobley, tidak ada kaitan langsung antara pendidikan dengan intensi *turnover*. Keterkaitan diantaranya harus dimoderatori oleh variabel lama kerja (*tenure*). Mobley (1979) mengatakan bahwa individu yang memiliki pendidikan yang tinggi namun dengan memiliki hanya sedikit pengalaman kerja akan memiliki intensi *turnover* yang tinggi.

## 6. *Weighted Application Blanks*

*Weighted Application Blanks* merupakan suatu cara atau pendekatan untuk mengumpulkan data dan menilai informasi mengenai latar belakang calon karyawan melalui aplikasi atau surat lamaran pekerjaan. Penilaiannya meliputi skoring latar belakang secara kuantitatif berdasarkan "respon terbaik" karyawan pada setiap item pertanyaan.

## 7. Kepribadian

Mobley belum menjelaskan secara pasti mengenai seberapa kuat hubungan kepribadian dengan intensi *turnover*. Berdasarkan jurnal, hanya dikatakan bahwa kepribadian merupakan salah satu faktor yang ikut mendorong atau berpartisipasi terhadap intensi *turnover*. Hal tersebut dikarenakan jumlah penelitian terkait kepribadian yang dikaitkan langsung

dengan intensi turnover masih sangat sedikit, sehingga belum dapat untuk digeneralisasikan.

## **2.2 Tinjauan Pustaka *Locus of Control***

### **2.2.1 Definisi *locus of control***

Awal mula istilah *locus of control* berasal dari teori belajar sosial atau *social learning* Rotter (1966) yang mengemukakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi seseorang dalam belajar, salah satunya adalah *expectancy* yang berarti harapan seseorang bahwa *reinforcement* akan muncul pada situasi tertentu. Konsep dari *expectancy* inilah yang melatarbelakangi lahirnya *locus of control*. *Locus of control* merupakan sikap, keyakinan, atau harapan umum tentang hubungan kausal antara perilaku seseorang dan konsekuensinya (Rotter, 1966). Harapan umum tersebut juga mengacu pada keyakinan seseorang bahwa ia dapat atau tidaknya mengontrol kehidupannya (Feist & feist, 2008).

*Locus of Control* atau lokus pengendalian merupakan kendali individu atas pekerjaan mereka dan kepercayaan mereka terhadap keberhasilan diri. Rotter (1966) membagi *locus of control* menjadi dua, yaitu *locus of control* internal dan *locus of control* eksternal. *Locus of control* internal bercirikan pada seseorang yang memiliki keyakinan bahwa mereka bertanggung jawab atas perilaku kerja mereka di organisasi. *Locus of control* eksternal bercirikan pada individu yang mempercayai bahwa perilaku kerja dan keberhasilan tugas mereka lebih dikarenakan faktor di luar diri yaitu organisasi. Individu dengan *locus of control* internal cenderung menganggap bahwa keterampilan, kemampuan, dan usaha lebih menentukan apa yang mereka peroleh dalam hidup mereka, mereka merasa bertanggungjawab atas kejadian-kejadian tertentu.

Disisi lain, *locus of control* eksternal lebih cenderung menganggap bahwa hidup mereka sangat ditentukan oleh kekuatan dari luar diri mereka, seperti nasib, takdir keberuntungan dan orang lain yang berkuasa. Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan lokus kendali sebagai tingkat dimana individu yakin bahwa mereka adalah penentu

nasib mereka sendiri. Inti dari definisi tersebut adalah bahwa individu dengan *locus of control* internal akan memiliki keyakinan bahwa mereka merupakan pemegang kendali atas apa pun yang terjadi pada diri mereka, sedangkan individu dengan *locus of control* eksternal adalah individu yang yakin bahwa apapun yang terjadi pada diri mereka dikendalikan oleh kekuatan luar seperti keberuntungan dan kesempatan.

Konsep tentang *locus of control* yang digunakan Rotter (2006) dalam Reffiany (2009) memiliki empat konsep dasar, yaitu :

1. Potensi perilaku ; setiap kemungkinan yang secara relatif muncul pada situasi tertentu, berkaitan dengan hasil yang diinginkan dalam kehidupan seseorang.
2. Harapan ; suatu kemungkinan dari berbagai kejadian yang akan muncul dan dialami oleh seseorang.
3. Nilai unsur penguat ; pilihan terhadap berbagai kemungkinan penguatan atas hasil dari beberapa penguat hasil-hasil lainnya yang dapat muncul pada situasi serupa.
4. Suasana psikologis ; bentuk rangsangan baik secara internal maupun eksternal yang diterima seseorang pada suatu saat tertentu yang meningkatkan atau menurunkan harapan terhadap munculnya hasil yang sangat diharapkan.

### **2.2.2 Dimensi *locus of control***

*Locus of control* dibagi atas dua dimensi, yaitu *locus of control* internal dan *locus of control* eksternal (Rotter, 1966). Rotter mengemukakan bahwa *Locus of control* internal adalah sejauh mana individu mengharapkan dan meyakini bahwa suatu hasil atau *reinforcement* bergantung pada diri mereka sendiri. Individu dengan kecenderungan *locus of control* internal yakin bahwa dirinya bertanggung jawab dan memiliki kontrol atas kejadian-kejadian yang dialaminya. Individu dengan *locus of control* internal juga berkeyakinan bahwa dirinya dapat mengatur dan mengarahkan hidupnya serta bertanggung jawab

terhadap pencapaian penguat apapun yang diterimanya. Keyakinan terhadap kemampuan diri sendiri akan menentukan keberhasilan dalam meraih kesuksesan dan dapat membuat karyawan melakukan setiap tugasnya dengan penuh rasa percaya diri.

Menurut Rotter (1966) terdapat 3 indikator utama dalam pengukuran *locus of control* internal, yaitu : kemampuan, minat, dan usaha. Sedangkan *locus of control* eksternal adalah keyakinan individu bahwa segala sesuatu yang mereka lakukan. Individu dengan kecenderungan *locus of control* eksternal juga menganggap bahwa keberuntungan dan kesempatan sangat mempengaruhi diri mereka.

### **2.2.3 Karakteristik *locus of control* Internal dan Eksternal**

Menurut Crider (1983) perbedaan karakteristik antara *locus of control* Internal dan eksternal adalah sebagai berikut:

#### **A. *Locus of Control Internal***

Individu dengan kecenderungan *locus of control* internal memiliki beberapa karakteristik , antara lain yaitu ; suka bekerja keras, memiliki inisiatif yang tinggi, selalu berusaha untuk menemukan pemecahan masalah, selalu mencoba untuk berfikir seefektif mungkin, dan selalu mempunyai persepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin berhasil

#### **B. *Locus of Control Eksternal***

Individu dengan kecenderungan *locus of control* internal memiliki beberapa karakteristik , antara lain yaitu ; kurang memiliki inisiatif, mudah menyerah, kurang suka berusaha karena mereka percaya bahwa faktor luarlah yang mengontrol, kurang mencari informasi, mempunyai harapan bahwa ada sedikit korelasi antara usaha dan kesuksesan, dan lebih mudah dipengaruhi dan tergantung pada petunjuk orang lain

Individu dengan kecenderungan *locus of control internal* memiliki faktor kemampuan dan usaha yang lebih dominan. Individu dengan *locus of control internal* akan selalu menyalahkan dirinya sendiri ketika mengalami kegagalan. Begitu pula dengan keberhasilan, mereka akan merasa bangga atas hasil usahanya. Hal ini akan membawa pengaruh untuk tindakan selanjutnya dimasa akan datang bahwa mereka akan mencapai keberhasilan apabila berusaha keras dengan segala kemampuannya.

Disisi lain, individu yang berkecenderungan *locus of control eksternal* akan melihat keberhasilan dan kegagalan dari faktor kesukaran dan nasib. Individu dengan *locus of control eksternal* akan cenderung menyalahkan lingkungan sekitar ketika mengalami kegagalan. Hal tersebut tentu juga akan berpengaruh terhadap tindakan dimasa datang, karena merasa tidak mampu dan kurangnya usaha yang dilakukan, maka mereka tidak mempunyai harapan untuk memperbaiki kegagalan tersebut.

Pengukuran Variabel *locus of control* diukur dengan menggunakan instrumen hasil adaptasi dari Spector pada tahun 1988, yaitu *Work Locus of Control Scale*. *Work Locus of Control Scale* sangat berlandaskan pada teori Rotter, namun oleh Spector dimodifikasi dalam setting tempat kerja dalam suatu organisasi atau industri.

#### **2.2.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi *locus of control***

Faktor-faktor yang mempengaruhi *locus of control* sebagai ekspektasi umum dapat mengalami perubahan. Individu yang pada awalnya cenderung memiliki *locus of control internal* dapat menjadi *locus of control eksternal* atau pun sebaliknya dari *locus of control eksternal* menjadi *locus of control internal*. Phares (1976) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi perubahan *locus of control internal* dan *eksternal* seseorang, antara lain yaitu lingkungan, perubahan usia, kondisi yang mendesak, peristiwa nasional atau dunia, program pelatihan khusus, dan keragaman teknik terapeutik". Adapun penjelasannya sebagai berikut:

#### A. Lingkungan

Lingkungan memiliki pengaruh yang sangat besar dalam perkembangan *locus of control* individu. Lingkungan yang sehat akan mempengaruhi individu, individu akan cenderung memiliki *locus of control* internal. Lain halnya dengan lingkungan yang tidak sehat, individu akan cenderung memiliki *locus of control* eksternal. Lingkungan ini termasuk lingkungan keluarga, sekolah serta lingkungan di sekitar individu.

#### B. Perubahan Usia

Perubahan usia juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi *locus of control* individu. Usia sangat berpengaruh pada pembentukan *locus of control* yang terdapat pada individu. Perubahan usia memiliki dampak pada perkembangan pola pikir individu dan terealisasi pada perilaku yang terkendali.

#### C. Kondisi yang mendesak

Kondisi-kondisi yang mendesak sering berpengaruh pada pembentukan *locus of control* individu. Apabila individu semakin terdesak pada suatu kondisi tertentu, maka pada saat itu pula individu harus menentukan pilihan. Baik berasal dari individu itu sendiri maupun dari orang di sekitar individu.

#### D. Peristiwa nasional atau dunia

Peristiwa nasional atau dunia juga ikut berpengaruh pada pembentukan *locus of control* individu. Dengan adanya peristiwa-peristiwa tersebut maka dapat membuka pandangan bagi individu untuk memilih kecenderungan *locus of control* yang digunakan. Hal tersebut sangat dipengaruhi oleh cara pandang individu dalam memaknai dan membuat keyakinan akan peristiwa tersebut.

#### E. Program pelatihan khusus

Program pelatihan khusus juga ikut mempengaruhi perubahan *locus of control* individu. Individu yang mengikuti program latihan khusus biasanya adalah individu yang cenderung memiliki *locus of control* eksternal. Kemudian setelah mengikuti program pelatihan khusus, kecenderungan

locus of controlnya berubah dari *locus of control* eksternal menjadi *locus of control* internal.

#### F. Keragaman teknik terapeutik

Keragaman teknik terapeutik ditawarkan untuk merubah kecenderungan *locus of control* yang dimiliki individu. Penggunaan keragaman teknik terapeutik ini dapat menghasilkan hasil yang memuaskan. Namun, perlu diperhatikan bahwa sesungguhnya tidak ada satu teknik terapeutik pun yang dapat digunakan secara global untuk meningkatkan *locus of control*. Penggunaan teknik terapeutik ini harus disesuaikan dengan karakteristik permasalahan yang dihadapi individu.

Berdasarkan penjelasan diatas, didapat kesimpulan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *locus of control* antara lain yaitu : lingkungan , perubahan usia, kondisi yang mendesak, peristiwa nasional atau mendesak, program pelatihan khusus, dan keragaman teknik terapeutik.

### **2.3 Tinjauan Pustaka Dewasa Awal**

#### **2.3.1 Definisi dewasa awal**

Menurut istilahnya, *early adulthood* atau dewasa awal berasal dari bentuk lampau kata *adultus* yang memiliki arti telah tumbuh menjadi kekuatan atau ukuran yang sempurna dan telah menjadi dewasa. Hurlock (1999) mengatakan bahwa masa dewasa awal dimulai dari usia 18 hingga 40 tahun. Perubahan-perubahan yang terjadi pada tahap ini meliputi perubahan fisik dan psikologis.

Disisi lain, Santrock (2002) menambahkan bahwa pada usia dewasa awal adalah masa untuk bekerja dan menjalin hubungan dengan lawan jenis, terkadang hanya menyisakan sedikit waktu untuk hal yang lainnya. Kenniston (dalam Santrock, 2002) mengemukakan bahwa masa dewasa awal adalah periode kesementaraan ekonomi dan pribadi, serta perjuangan antara ketertarikan pada kemandirian dan menjadi terlibat secara sosial.

Ada dua kriteria yang diajukan untuk menunjukkan berakhirnya masa remaja akhir dan munculnya permulaan dari dewasa awal, yaitu kemandirian ekonomi dan kemandirian dalam menetapkan sebuah keputusan. Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa yang secara umum diakui sebagai tanda memasuki masa dewasa awal adalah ketika seseorang mendapatkan pekerjaan penuh waktu (*full-time*) yang kurang lebih tetap (Santrock, 2002). Sebagai individu yang sudah tergolong dewasa, peran dan tanggung jawabnya tentu akan semakin besar. Individu tersebut tidak lagi harus bergantung secara ekonomis, sosiologis, maupun psikologisnya pada orangtuanya (Dariyo, 2003).

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa dewasa awal adalah individu yang berada pada usia antara 18 hingga 40 tahun dimana terjadi adanya perubahan secara fisik dan psikologis. Selain itu, individu yang berada pada masa usia dewasa awal sudah tidak lagi terlalu bergantung pada orangtuanya dalam hal ekonomi, sosiologis, dan psikologis. Pada masa ini pula, individu mulai terlibat secara aktif dalam hubungan masyarakat dan menjalin hubungan dengan lawan jenisnya.

### **2.3.2 Tugas Perkembangan Dewasa Awal**

Hurlock (1980) membagi tugas perkembangan pada individu dewasa antara lain ; mulai bekerja, memilih pasangan , mulai membina keluarga, mengasuh anak, mengelola rumah tangga, mengambil tanggung jawab sebagai warga negara, dan mencari kelompok sosial yang menyenangkan.

## **2.4 Tinjauan Pustaka Mengenai Hubungan Antara Intensi *Turnover* dan *Locus of Control***

Menurut Lum et.al dalam Andini (2006:12) intensi *turnover* adalah keinginan seseorang untuk keluar organisasi, yaitu evaluasi mengenai posisi seseorang saat ini berkenaan dengan ketidakpuasan dapat memicu keinginan seseorang untuk keluar dan mencari pekerjaan lain. Hal ini berarti bagaimana *locus of control* internal perlu diteliti lebih lanjut untuk mengetahui pengaruhnya terhadap evaluasi dirinya terkait dengan

kepuasan kerja. Selain itu, Lum et.al dalam Andini (2006:15) juga memaparkan mengenai kepuasan gaji yang dapat diartikan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan gajinya ketika persepsi terhadap gaji dan apa yang mereka peroleh sesuai dengan yang diharapkan. Berdasarkan apa yang dipaparkan Lum tersebut, dapat dikatakan bahwa *locus of control* internal memainkan peran atau memiliki pengaruh terhadap kepuasan karyawan dalam menerima kondisi gajinya saat ini. Individu dengan *locus of control* internal akan memiliki pandangan bahwa hal-hal yang terjadi saat ini (kondisi gaji) adalah disebabkan oleh dirinya sendiri (sesuai dengan usaha yang telah dilakukannya).

Selain itu, Path goal theory leadership yang dikembangkan oleh House dalam Robbins dan Judge (2009) memperjelas kondisi bahwa adanya peran dari salah satu orientasi dari *locus of control*, yaitu *locus of control* internal terhadap kinerja yang secara tidak langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Pada teori tersebut dijelaskan bahwa terdapat variabel kontingensi yang menghubungkan perilaku kepemimpinan dengan kinerja yaitu variabel yang merupakan bagian dari karakteristik personal (kepribadian) karyawan berupa *locus of control*. Berdasarkan teori tersebut, dapat dikatakan bahwa *locus of control* memiliki peran dalam menjembatani antara karakteristik personal karyawan terhadap kinerja karyawan.

Selain faktor-faktor diatas, *personal control* juga dapat berpengaruh terhadap intensi *turnover* (Taylor, 2003). *Personal control* terdiri dari *self efficacy* dan *locus of control*. Dalam konteks tersebut, *locus of control* berperan dalam menggambarkan keyakinan seseorang mengenai sumber penentu perilakunya. (Rotter, 1966)

## **2.5 Kerangka Berpikir**

Keberadaan karyawan dalam perusahaan sangat penting dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi perusahaan, sehingga perusahaan akan berusaha sebisa mungkin mempertahankan karyawan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan dan mencegah timbulnya biaya

akibat dari *turnover* (Oracle, 2012). Namun, kondisi seperti di Perusahaan Asuransi yang memiliki tuntutan kerja yang tinggi membuat beberapa karyawannya tidak dapat bertahan yang akhirnya memilih untuk keluar dari perusahaan.

Tindakan *turnover* merupakan suatu kondisi yang tidak dapat dihindari dari karyawan dalam suatu perusahaan. Parasuraman (dalam Cohen & Golan, 2007) menyatakan bahwa intensi *turnover* memainkan peranan penting dalam sikap terhadap *turnover* dan merupakan pencetus langsung dari *turnover* nyata. Hal ini juga diperkuat oleh pendapat oleh Ajzen (dalam Mobley) yang menyebutkan bahwa intensi *turnover* berakibat buruk karena merupakan prediktor kuat terhadap tindakan *turnover* secara nyata, sehingga dalam penelitian ini yang akan ditekankan adalah intensi *turnover*.

Menurut beberapa penelitian dan data dari beberapa perusahaan bahwa karyawan muda (dewasa awal) yang lebih banyak melakukan tindak *turnover*. Hal ini menurut Mobley (1979) karena dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti banyaknya alternatif pekerjaan yang masih dapat dijangkau dan sedang pada tahap pencarian pekerjaan yang lebih baik. Hurlock (2001) juga menambahkan bahwa usia dewasa awal sedang pada tahap eksplorasi dan menuju stabilisasi.

Mobley juga memaparkan salah satu faktor personal yang mempengaruhi karyawan atas intensi *turnover* adalah faktor kepribadian. Berdasarkan beberapa penelitian dikatakan bahwa *locus of control* sebagai salah satu aspek dari kepribadian memiliki pengaruh terhadap intensi *turnover*. *Locus of control* merupakan suatu kendali individu atas pekerjaan mereka dan kepercayaan mereka terhadap keberhasilan diri.

*Locus of control* terbagi atas dua dimensi, yaitu *locus of control* internal dan *locus of control* eksternal. *Locus of control* internal bercirikan pada individu yang memiliki keyakinan bahwa diri mereka sendirilah yang bertanggung jawab atas perilaku kerja mereka di organisasi. Disisi lain, *locus of control* eksternal bercirikan pada individu yang mempercayai

bahwa perilaku kerja dan keberhasilan tugas mereka lebih dikarenakan faktor dari luar diri mereka, yaitu perusahaan.

Oleh karena itu, penulis ingin mengetahui bahwa apakah terdapat perbedaan intensi *turnover* pada karyawan usia dewasa awal apabila ditinjau dari *locus of control* internal dan *locus of control* eksternal.

## 2.6 Hipotesis

Berdasarkan uraian teoritis yang telah dikemukakan, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat perbedaan intensi *turnover* pada karyawan usia dewasa awal ditinjau dari *locus of control*.

## 2.7 Hasil Penelitian Yang Relevan

### 1. Does congruence between audit structure and auditors locus of control affect job performance?

Nama Peneliti : Hyatt dan Prawitt

Tahun : 2001

Kesimpulan Penelitian :

Auditor dengan *locus of control* internal memiliki kinerja yang lebih tinggi pada perusahaan yang tidak terstruktur daripada perusahaan yang terstruktur. Berdasarkan penelitian tersebut, karyawan bekerja pada perusahaan yang tidak terstruktur. Artinya adalah tidak ada *job description* yang jelas pada perusahaan yang tidak terstruktur.

Kaitan dengan penelitian :

Kaitan dengan penelitian adalah bahwa perusahaan tempat dilakukannya penelitian oleh Hyat dan Prawitt tidak memiliki struktur yang baku atas sebuah posisi kerja dan deskripsi kerjanya. Sebagai contoh, dalam perusahaan tidak terstruktur ditemukan bahwa seorang manajer dapat merangkap pekerjaan sebagai supervisor. Dengan kata lain, kaitannya adalah pada variabel *locus of control* internal. Dimana karyawan tersebut

perlu untuk memiliki karakteristik dari *locus of control* internal, yaitu kemampuan, minat, dan usaha yang tinggi terkait dengan kinerja meskipun dalam keadaan *job description* yang tidak jelas.. Hal-hal tersebut merupakan faktor-faktor yang dapat digunakan untuk mengukur *locus of control* internal.

## **2. Analisis Dampak *Locus of Control* Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Internal Auditor**

Nama Peneliti : Alvaro Amaral Menezes

Tahun penelitian : 2008

Kesimpulan Penelitian : Penelitian ini menguji dampak dari *locus of control* terhadap kinerja dan kepuasan kerja internal auditor. Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) yaitu internal auditor yang memiliki *locus of control* internal akan menunjukkan tingkat kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan internal auditor yang memiliki *locus of control* eksternal, menunjukkan bahwa rata-rata (*Mean Rank*) peringkat kinerja untuk internal auditor yang memiliki *locus of control* internal (47,81) lebih besar dari rata-rata (*Mean Rank*) kinerja internal auditor yang memiliki *locus of control* eksternal (25,31). Perbedaan tersebut signifikan secara statistik ( $p\text{-value} < 0,05$ ), maka hipotesis tersebut diterima. Dari hasil analisis ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan atas kinerja dimana internal auditor yang memiliki *locus of control* internal menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dari internal auditor yang memiliki *locus of control* eksternal.

Kaitan dengan Penelitian :

Penelitian tersebut membuktikan hasil bahwa karyawan dengan profesi sebagai internal auditor yang memiliki *locus of control* internal akan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dibanding dengan internal auditor yang memiliki *locus of control* eksternal. Hal tersebut dapat menambah referensi peneliti bahwa dengan kinerja yang tinggi, akan mempengaruhi kepuasan kerja dari karyawan dan yang pada akhirnya akan berlanjut

pada apakah karyawan tersebut memiliki keinginan untuk tetap bertahan di perusahaan atau berhenti (keluar) dari perusahaan.

### **3. Pengaruh Kepribadian , *Self Efficacy*, dan *Locus of Control* Terhadap Persepsi Kinerja Usaha Kecil dan Menengah**

Nama Peneliti : Ratno Purnomo dan Sri Lestari

Tahun Penelitian : 2010

Kesimpulan Penelitian :

*Locus of control* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM. *Locus of control* tersebut terkait dengan tingkat kepercayaan seseorang tentang peristiwa, nasib, keberuntungan, dan takdir yang terjadi pada dirinya. Pengukuran *locus of control* dalam penelitian ini dilakukan secara keseluruhan dan tidak membaginya menjadi dua orientasi (internal dan eksternal). Sehingga, hasil penelitiannya terjadi bias atau redudansi. Selain itu, *locus of control* internal memiliki substansi yang lebih positif dibandingkan dengan *locus of control* eksternal. Artinya, *locus of control* internal akan sangat terkait dengan kepribadian yang sifatnya positif dan *locus of control* eksternal akan sangat terkait dengan kepribadian yang sifatnya negatif. Keberhasilan seseorang juga akan lebih ditentukan *locus of control* internal dibandingkan dengan *locus of control* eksternal. Oleh karena itu, peneliti dalam penelitian ini (Ratno Purnomo dan Sri Lestari) menyarankan bahwa untuk penelitian selanjutnya sebaiknya memisahkan dua orientasi *locus of control* (internal dan eksternal), agar tidak terjadi kekacauan dalam pengukuran dan pengujian antiseden dan konsekuennya.

Kaitan dengan penelitian :

Penelitian yang dilakukan oleh Ratno Purnomo dan Sri Lestari memberikan hasil penelitian bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja suatu organisasi. Kaitannya dengan peneliti adalah bahwa peneliti hasil penelitian ini dapat menjadi perbandingan dengan hasil yang nantinya didapat dengan yang akan peneliti lakukan. Penulis akan melakukan pemisahan antara *locus of control* internal dan

eskternal dan pengujian statistiknya. Hal ini terkait dengan tujuan penulis untuk melihat perbedaan intensi *turnover* pada karyawan usia dewasa awal ditinjau dari *locus of control* internal dan eksternal.

#### **4. Burnout Ditinjau Dari Locus of Control Internal dan Eksternal**

Nama Peneliti : Eka Danta Jaya G dan Ihsan Rahmat

Tahun Penelitian : 2005

Kesimpulan Penelitian :

Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat perbedaan kecenderungan *burnout* ditinjau dari *locus of control*. Hasil penelitian yang didapat adalah bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antar *burnout* ditinjau dari *locus of control* internal dan eksternal. Dari hasil penelitian didapat hasil bahwa subjek dengan *locus of control* eksternal lebih tinggi *burnout* nya dibanding subjek dengan *locus of control* internal. Hasil dari penelitian ini juga menyatakan bahwa subjek dengan *locus of control* internal lebih bersikap positif terhadap hasil kerja.

Kaitan dengan penelitian :

Uji analisis yang digunakan pada penelitian ini sama dengan penelitian yang akan dilakukan penulis. Selain itu, variabel bebas yang digunakan juga sama dengan penulis yaitu *locus of control*. Diharapkan bahwa hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan untuk variabel *locus of control*. Dikatakan bahwa subjek dengan *locus of control* internal lebih bersikap positif terhadap kinerja. Hal ini berarti secara tidak langsung akan mempengaruhi intensi atau niat karyawan untuk tetap loyal atau keluar dari perusahaan dimana kondisi tersebut yang akan penulis teliti.