

BAB II

PENYUSUNAN KERANGKA TEORITIS DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

A. Deskripsi Teoritis

1. Keinginan Berpindah (*turnover intention*)

Perpindahan kerja karyawan (*turnover*) menurut Bluedorn seperti yang dikutip oleh Jewel dan Siegal, mengacu pada perubahan dalam keanggotaan dari organisasi; posisi yang ditinggalkan pemegang jabatan yang keluar untuk digantikan pendatang baru.¹ Turnover biasanya merupakan salah satu pilihan terakhir bagi seorang karyawan apabila mendapati kondisi kerjanya sudah tidak sesuai lagi dengan apa yang diharapkannya.

Turnover bagi karyawan merupakan salah satu jalan keluar untuk mendapatkan keadaan yang lebih baik, namun bagi perusahaan hal ini dapat menjadi suatu kerugian tersendiri, apalagi bila karyawan yang keluar memiliki keterampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Selain itu hal ini dapat menambah *cost* (biaya) untuk perekrutan dan penempatan kembali.

Dengan demikian perusahaan perlu menekan keinginan berpindah (intensi turnover) karyawan seminimal mungkin, hal ini disebabkan karena keinginan berpindah merupakan tanda awal terjadinya turnover, karena terdapat hubungan yang signifikan antara keinginan berpindah (intensi turnover) dengan turnover

¹ L.N. Jewel, dan Marc Siegal, *Psikologi Industri / Organisasi Modern*, terjemahan A. Hadyana Pudjaatmaka dan Meitasari, edisi kedua (Jakarta: Arcan, 1998), hal. 510

yang terjadi.²

Menurut Whitman yang dikutip dalam jurnal Lee dan Liu "*Turnover Intention is the thoughts of the employee regarding voluntarily leaving the organization*".³ Dapat diartikan secara bebas bahwa keinginan berpindah adalah pemikiran karyawan sehubungan dengan meninggalkan organisasi secara sukarela.

Birgit Schyns *et al* dalam jurnalnya, mengemukakan bahwa "*Turnover intention is defined as an employee's intention to voluntarily change jobs or companies*".⁴ Dalam arti bebas keinginan berpindah didefinisikan sebagai keinginan karyawan dengan sukarela untuk mengganti pekerjaan atau perusahaan.

Definisi tersebut didukung pula oleh Zeffane yang dikutip oleh Luvi bahwa "Keinginan berpindah (intensi turnover) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri".⁵

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Hom dan Griffeth dalam jurnal yang ditulis oleh Aizzat Mohd. Nasurdin dkk, "*Turnover intentions as the strength of an individual's intent toward voluntary permanent withdrawal from*

² Suwandi dan Nur Indrianto, "Pengujian Model Turnover Pasewark dan Strawser : Studi Empiris pada Lingkungan Akuntansi Publik", *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol.2, No.2, 1999, hal. 177

³ Hung-Wen Lee dan Ching-Hsiang Liu, "An Examination of Factors Affecting Repatriates' Turnover Intention", *International Journal of Manpower*, Vol.28, 2007, hal. 124

⁴ Birgit Schyns *et al.*, "Turnover intention and preparedness for change: Exploring Leader-Member Exchange and Occupational Self-Efficacy as Antecedents of Two Employability Predictors", *Career Development International*, Vol.12, No.7, 2007, hal. 660-679

⁵ Luvi Kurniasari, *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Job Insecurity terhadap Intensi turnover* (Surabaya: Damandiri online, 2004), hal. 18

the organization” .⁶ Jika diartikan secara bebas, intensi turnover adalah keinginan individu yang kuat untuk melakukan penarikan diri secara sukarela dari organisasi.

Dari definisi di atas dapat diartikan bahwa keinginan berpindah (intensi turnover) merupakan keinginan karyawan untuk berpindah atau keluar dari perusahaan secara sukarela. Hal ini berarti keinginan tersebut timbul dari dalam diri karyawan itu sendiri tanpa adanya paksaan dari perusahaan. Alasan-alasan yang membuat karyawan berkeinginan untuk berpindah kerja dari perusahaan secara sukarela adalah, upah yang lebih baik di tempat lain, kondisi kerja yang lebih baik di perusahaan lain, masalah dengan kepemimpinan/administrasi yang ada, serta adanya perusahaan lain yang lebih baik.

Dalam jurnal Ipek Kalemci Tuzun, Vanderberg dan Nelson mengungkapkan bahwa “*Turnover intention is an individual own estimated (subjective) probability that they are permanently leaving the organization at some point in the near future*”.⁷ Dalam arti bebas , Intensi turnover adalah penilaian individu (subjektif) yang memungkinkan mereka meninggalkan organisasi secara permanen karena sesuatu hal dalam waktu dekat. Manusia merupakan makhluk yang mempunyai pikiran, dan masing-masing pikiran manusia berbeda-beda. Oleh karena itu, alasan-alasan yang mempengaruhi timbulnya keinginan karyawan untuk berpindah dari perusahaan berbeda-beda.

⁶ Aizzat Mohd Nasurdin , T Ramayah, dan Mohamad Abdullah Hemdi, *The Influence of Job Satisfaction on Turnover Intentions within the Malaysian Hotel Industry: An Investigation on the Role of Gender as a Moderator*, 2004, hal.2 (<http://www.insinet.net>)

⁷ Ipek Kalemci Tuzun, “Antecedents of Turnover Intention toward a Service Provider”, *The Business Review*, Vol.8, 2007, hal. 129

Keinginan berpindah karyawan juga timbul akibat adanya kesadaran dan kesengajaan dari masing-masing karyawan, untuk benar-benar keluar dari perusahaan. Pernyataan ini didukung oleh Tett dan Meyer, yang mengatakan bahwa “*Turnover intentions are conceived as a conscious and deliberate decision to leave the organization*”. Diartikan secara bebas Intensi turnover adalah kemungkinan karyawan secara sadar dan dengan disengaja memutuskan untuk keluar dari perusahaan.⁸

Menurut Barbara, Petroni dan Dormio “*Intention to leave refers to individuals' perceived likelihood that they will be staying or leaving the employer organization*”.⁹ diartikan secara bebas berarti kemungkinan karyawan untuk tetap tinggal atau meninggalkan organisasi.

Dalam jurnal Aizzat Mohd. Nasurdin pula Cotton dan Tuttle turut mengungkapkan “*Intention to turnover refers to an individual's perceived probability of staying or leaving an employing organization*”.¹⁰ Jika diartikan secara bebas, keinginan untuk berpindah adalah kemungkinan seseorang untuk tetap tinggal atau meninggalkan pekerjaannya dalam organisasi.

Dari definisi di atas dapat pula diartikan bahwa intensi turnover merupakan suatu kemungkinan seorang karyawan akan tetap tinggal atau membuat keputusan untuk meninggalkan perusahaan. Dengan kata lain karyawan masih mengharapkan adanya kesempatan dalam perusahaan tempatnya bekerja,

⁸ *Ibid.*, hal.130

⁹ Barbara Bigliardi, Alberto Petroni, dan Alberto Ivo Dormio, “Organizational Socialization, Career Aspirations and Turnover Intentions among Design Engineers”, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol.26, 2005, hal. 429

¹⁰ Aizzat Mohd Nasurdin , T Ramayah, dan Mohamad Abdullah Hemdi, *loc.cit.*

yang akan meningkatkan kualitas hidup karyawan itu sendiri. Jika kesempatan yang diinginkan ternyata tidak tersedia dalam perusahaan, maka karyawan akan mempertimbangkan kesempatan di perusahaan lain.

Sikap karyawan mempertimbangkan kesempatan di perusahaan lain, ditunjukkan dengan mencari alternatif pekerjaan yang lebih baik dan lebih bisa menjamin kualitas hidup karyawan tersebut. Pernyataan ini didukung oleh Pasewark dan strawser yang dikutip oleh Umi bahwa *“Turnover intention refers to the intention of an employee looking for alternative work in other places and has not been implemented in a actual behavior”*.¹¹ Diartikan secara bebas intensi turnover adalah keinginan karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan di perusahaan lain dan belum diwujudkan dalam tindakan nyata.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Abelson yang diterjemahkan oleh Agus bahwa *“Intensi turnover adalah pikiran untuk keluar mencari alternatif pekerjaan di tempat lain serta keinginan meninggalkan organisasi”*.¹²

Definisi tersebut didukung pula oleh Susan A.Lynn, yang mengungkapkan bahwa *“Turnover intentions, as reflected in intention to search and intention to quit”*.¹³ Dalam arti bebas intensi turnover adalah keinginan untuk mencari alternatif dan keinginan untuk keluar.

¹¹ Umi Narimawati, “The Influence of Work Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention Towards of Performance Lecturers at West java’s Private Higher Education Institution”, *Journal of Applied Sciences Research*, Vol.3, No.7, 2007, hal. 552

¹² Agus A.Toly, “Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi TI pada Kantor Akuntan Publik”, *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 2001, hal. 27

¹³ Susan A Lynn et al, “The Influence of Career Stage on The Work Attitudes of Male and Female Accounting Professionals”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.17, 1996, hal. 2

Faktor yang penting dalam permasalahan mengenai turnover adalah adanya alternatif pekerjaan lain yang tersedia di luar organisasi. Bagi banyak karyawan, minat dan ketertarikan pada pekerjaan tidak hanya semata didasarkan pada posisi yang tersedia namun juga konteks organisasi secara keseluruhan. Salah satu konteks organisasional yang penting tersedianya adalah alternatif di dalam organisasi tersebut. Karyawan tidak akan melakukan turnover dari organisasi jika ia merasa bahwa ia bisa atau mempunyai kesempatan untuk pindah (internal transfer) ke pekerjaan lain, di organisasi yang sama yang dianggapnya lebih baik.

Faktor lain yang membuat individu memilih untuk tetap bertahan, yakni faktor keterikatan. Individu yang merasa terikat cenderung tetap bertahan di organisasi. Keterikatan menunjukkan pada kesulitan yang dihadapi oleh individu untuk berpindah atau mengubah pekerjaan, meski ia mengetahui adanya alternatif yang lebih baik di luar. Salah satu faktor yang meningkatkan harga dari turnover adalah asuransi kesehatan dan *benefit-benefit* yang didapat dari organisasi (seperti dana pensiun dan bonus).

Dengan dipenuhinya faktor-faktor tersebut oleh organisasi maka seharusnya intensi turnover karyawan hanya merupakan sebuah pikiran atau angan-angan karyawan, dan tidak dijadikan sebagai tindakan nyata.

Pengertian lain mengenai keinginan berpindah diungkapkan oleh Good *et al* yang diterjemahkan oleh Fahrudin JS Pareke, mereka mendefinisikan

“Keinginan berpindah sebagai keinginan atau kecenderungan seseorang untuk secara aktual berpindah dari suatu organisasi”.¹⁴

Menurut Suwandi dalam jurnalnya “Keinginan berpindah mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi”.¹⁵

Seperti yang dikutip oleh Chou-Kang Chiu *et al.*, Kraut turut mengungkapkan bahwa *“An individual's turnover intentions can be described as a psychological response to specific organizational conditions which fall along a continuum of organizational withdrawal behaviors ranging from day-dreaming to the physical act of turnover”*. Jika diartikan secara bebas Keinginan berpindah seorang individu dapat digambarkan sebagai respon psikologis untuk kondisi organisasi tertentu yang merupakan rangkaian perilaku-perilaku organisasi yang menyebabkan perilaku karyawan dari sekedar keinginan menjadi tindakan nyata untuk berpindah kerja”.¹⁶ Dari ketiga pengertian tersebut dapat diartikan bahwa keinginan berpindah karyawan merupakan hasil evaluasi karyawan atau penilaian seorang karyawan atas kondisi organisasinya, baik buruknya hasil evaluasi karyawan tersebut dapat menimbulkan keinginan berpindah pada diri karyawan. Namun, keinginan tersebut belum diwujudkan dalam tindakan nyata sampai pada waktu yang telah dipastikan oleh karyawan.

Seperti yang diungkapkan oleh Hao Zhao *et al*, *“Turnover intentions*

¹⁴ Fahrudin Js Pareke, Syamsul Bachri dan Sih Darmi Astuti, “Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemediasi Pengaruh Persepsi Keadilan Organisasional Terhadap Keinginan Berpindah”, *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 2003, hal. 4

¹⁵ Suwandi dan Nur Indriantoro, *op.cit.*, hal.176

¹⁶ Chou-Kang Chiu *et al.*, “Understanding Hospital Employee Job Stress and Turnover Intentions in a Practical Setting: The Moderating Role of Locus of Control”, *The Journal of Management Development*, vol.24, 2005, hal. 840

reflect the subjective probability that an individual will leave his or her organization within a certain period of time".¹⁷ Secara bebas dapat diartikan bahwa Intensi turnover menggambarkan kemungkinan subyektif seorang individu akan meninggalkan organisasi tempat individu itu bekerja dalam waktu yang sudah dipastikan.

Baysinger dan Abelson seperti yang dikutip oleh Price dkk, mendefinisikan "*Intent to leave the antecedent to turnover is the employee's estimated probability that her/his resignation is impending*".¹⁸ Jika diartikan secara bebas maka intensi turnover adalah penilaian karyawan yang kemungkinan melakukan pengunduran diri pada saat yang akan datang.

Berdasarkan definisi-definisi yang diungkapkan oleh para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa keinginan berpindah (intensi turnover) karyawan merupakan kecenderungan atau niat karyawan secara sukarela, sadar, dan dengan disengaja untuk keluar atau meninggalkan perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja serta mencari alternatif pekerjaan di perusahaan lain, dimana niat tersebut belum diwujudkan dalam tindakan nyata.

2. Komitmen Organisasi

Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap organisasi/perusahaan seringkali menjadi isu yang sangat penting. Hal ini terlihat dari banyaknya perusahaan memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk

¹⁷ Hao Zhao *et al*, "The Impact of Psychological Contract Breach on Work Related Outcomes: A Meta- Analysis", *Personnel Psychology*, Vol.2, 2007, hal.647

¹⁸ William H Price, Richard Kiebusch, dan John Theis, "Causes of Employee Turnover in Sheriff Operated Jails", *Public Personnel Management*, 2005, hal. 2

memegang suatu jabatan/posisi yang ditawarkan dalam lowongan pekerjaan. Meskipun hal ini sudah sangat umum namun tidak jarang pengusaha maupun karyawan masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga kinerja perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif. Komitmen karyawan terhadap organisasi pun sangat dibutuhkan agar dapat menekan keinginan berpindah karyawan, dan mencegah kerugian yang akan dialami oleh perusahaan dengan adanya turnover.

Sehubungan dengan pentingnya komitmen organisasi dalam menekan intensi turnover karyawan, maka perlu dikemukakan beberapa pengertian komitmen organisasi dari beberapa pakar manajemen sumber daya manusia.

Komitmen organisasi menurut Becker yang dikutip oleh Mutiara S. Pangabea adalah “Kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten , karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain (berhenti bekerja)”.¹⁹ Hal tersebut berarti komitmen organisasi merupakan kecenderungan karyawan untuk terikat dalam segala kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuan. Dengan adanya komitmen karyawan terhadap perusahaan maka akan kecil kemungkinan karyawan tersebut akan berhenti bekerja, karena karyawan menganggap dengan berhenti bekerja akan mengeluarkan biaya yang tidak sedikit, seperti untuk mencari lowongan pekerjaan lain, dan membuat surat lamaran pekerjaan ke perusahaan lain.

¹⁹ Mutiara S Pangabea, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2004), hal. 135

Definisi lain dari Steers yang dikutip oleh ZS Kuntjoro:

“Komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin untuk kebaikan organisasi), dan loyalitas (keinginan untuk menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya.²⁰

Dalam bukunya Greenberg dan Baron mengungkapkan bahwa ” *Organizational commitment is the extent to which an individual identifies and is involved with his or her organization and/or is unwilling to leave it*”.²¹ Dalam arti bebas komitmen organisasi merupakan suatu tingkat identifikasi dan keterlibatan karyawan terhadap perusahaannya dan atau tidak akan meninggalkan perusahaan tersebut. Jadi mereka memandang komitmen organisasi sebagai suatu sikap karyawan yang percaya kepada nilai-nilai dan tujuan perusahaan, bersedia untuk berusaha agar tujuan perusahaan tersebut tercapai, serta tetap akan mempertahankan keanggotaannya di dalam perusahaan.

Ketika karyawan memiliki komitmen organisasi maka ia akan merasa terikat dengan berbagai kebijakan perusahaan, serta ada suatu perasaan memiliki perusahaan dan menganggap perusahaan sudah menjadi bagian dari dirinya. Sehingga ia akan selalu berperan untuk mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan ingin terlibat dalam berbagai kebijakan yang mendukung perusahaan.

Pendapat lain dari Mowday, Porter dan Steers yang dikutip oleh Miner menyebutkan bahwa “ *organizational commitment is the relative strength of an*

²⁰ Zainuddin Sri Kuntjoro, *Komitmen Organisasi*, (Jakarta: e-psikologi.com, 2002), hal. 5

²¹ Jerald Greenberg dan Robert A Baron, *Behavior in Organizations*, 8th edition (USA: Prentice Hall, 2003), hal.160

individual's identification with and involvement in a particular organization".²²

Jika diartikan secara bebas komitmen organisasi adalah kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam melakukan identifikasi dan keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi.

Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu :

1. *A strong belief in and acceptance of the organization's goals and values.*
2. *A willingness to exert considerable effort on behalf of the organization.*
3. *A strong desire to maintain membership in the organization.²³*

Diartikan secara bebas :

1. Keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
2. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dalam organisasi).

Pendekatan Mowday dan Porter ini adalah pendekatan attitudinal atau afektif, yang menekankan pentingnya kongruensi antara nilai-nilai dan tujuan pribadi karyawan dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, semakin organisasi mampu menimbulkan keyakinan dalam diri karyawan, bahwa apa yang menjadi nilai dan tujuan pribadinya adalah sama dengan nilai dan tujuan organisasi, maka akan semakin tinggi komitmen karyawan tersebut pada organisasi tempat ia bekerja.

Teori tersebut mendefinisikan tiga faktor komitmen organisasi, yaitu penerimaan terhadap tujuan organisasi yang menjelaskan bahwa seseorang yang

²² John B Miner, *Industrial-Organizational Psychology* (New York: Mcgraw-Hill, 1992), hal.124

²³ *Ibid.*, hal.124

telah berada dalam suatu organisasi atau perusahaan harus dapat menerima dan sepakat terhadap tujuan. Setelah itu berdasarkan faktor yang kedua, seseorang yang bernaung dalam organisasi atau perusahaan harus mau membantu mewujudkan tujuan dari organisasi tersebut. Sehingga diharapkan dia dapat mengerahkan seluruh kemampuan yang dimilikinya untuk merealisasikan tujuan tersebut. Lalu diperjelas oleh faktor yang ketiga, seseorang yang telah berkomitmen terhadap organisasi harus memiliki keinginan untuk tetap berada dalam organisasi. Hal ini dimaksudkan untuk menuntut kesetiaan anggota dalam organisasi tersebut.

Dalam konteks yang lebih khusus, menurut Kreitner dan Kinicki ” *Organizational commitment reflects the extent to which an individual identifies with an organization and is committed to its goals*”.²⁴ Jika diartikan secara bebas komitmen organisasi adalah tingkat identifikasi individu terhadap organisasinya dan akan ikut serta untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Blau dan Boal dalam buku Stephen P Robbins, “ *Organizational commitment is defined as a state in which an employee identifies with a particular organization and its goals and wishes to maintain membership in the organization* ”.²⁵ Dalam arti bebas komitmen organisasi merupakan identifikasi karyawan terhadap organisasi dan tujuan-tujuan organisasi serta berharap untuk dapat mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Komitmen organisasi berdasarkan pengertian tersebut ditandai dengan

²⁴ Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, 6th edition (New York: McGraw-Hill, 2001), hal.203

²⁵ Stephen P Robbins dan Timothy A Judge, *Organizational behavior*, 12th edition (USA: Prentice Hall, 2007), hal.74

kesediaan karyawan untuk terjun dan terlibat dalam organisasi, bekerja dan berupaya untuk kemajuan organisasi, memberikan tenaga, pikiran, ide, waktu agar organisasi berkembang dan mencapai kemajuan, memberikan informasi-informasi positif tentang organisasi kepada orang lain di luar organisasi, menonjolkan kelebihan-kelebihan organisasi dan merasa bangga menjadi anggota organisasi, serta memiliki pemikiran untuk tetap berada dalam organisasi, merasa akan menemukan masalah jika keluar dari organisasi.

Dalam bukunya yang telah diterjemahkan oleh Jimmy Sadeli dan Bayu, Robert Malthis dan John Jackson mengungkapkan bahwa komitmen organisasi merupakan "Tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut yang pada akhirnya tergambar dalam statistik ketidakhadiran dan masuk keluar tenaga kerja (turnover)".²⁶

Raymond A Noe *et al*, turut merumuskan bahwa "*organizational commitment is the degree to which an employee identifies with the organization and is willing to put forth effort on its behalf*".²⁷ Jika diartikan secara bebas komitmen organisasi adalah derajat identifikasi karyawan kepada organisasi dan bersedia untuk bekerja seterusnya untuk kepentingan organisasi.

Steve M Jex mendefinisikan bahwa "*organizational commitment can be thought of as the extent to which employees are dedicated to their employing organization and are willing to work on its behalf, and the likelihood that they*

²⁶ Robert L Malthis dan John Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, terjemahan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawiri Hie (Jakarta: Salemba Empat, 2001), hal.180

²⁷ Raymond A Noe *et al*, *Human Resource Management* (New York: McGraw-Hill, 2003), hal.429

will maintain membership “. ²⁸ Dalam arti bebas komitmen organisasi adalah tingkat dimana karyawan mendedikasikan dirinya untuk bekerja di suatu organisasi dan kesediaan untuk bekerja demi kepentingan organisasi, dan kemungkinan , mereka akan mempertahankan keanggotaan di organisasi tersebut.

Berdasarkan ketiga definisi yang dikemukakan oleh beberapa pakar perilaku organisasi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen dapat memberikan kontribusi yang begitu kuat antara karyawan dengan organisasinya atau perusahaan. Kontribusi tersebut dapat berupa pengembangan sikap yang baik dari karyawan dalam menyikapi segala aktivitas perusahaan.

Dalam bukunya yang telah diterjemahkan oleh Emil Salim dan Iman Karnawan, Richard L Daft mengungkapkan bahwa “Komitmen organisasi adalah loyalitas dan keterlibatan yang tinggi pada organisasi”. ²⁹

Newstrom dan Davis memberikan pengertian “ *Organizational commitment , or employee loyalty is the degree to which an employee identifies with the organization and wants to continue actively participating in it* “. ³⁰ Dalam arti bebas komitmen organisasi atau loyalitas karyawan adalah suatu derajat identifikasi karyawan terhadap organisasi dan berkeinginan untuk tetap berpartisipasi dalam kegiatan organisasi.

Pendapat yang hampir sama diungkapkan oleh O'Reilly yang dikutip oleh Mullins “ *organizational commitment as typically conceived of as an individuals*

²⁸ Steve M Jex, *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach* (Canada: John Willey&Sons,Inc, 2002), hal.133

²⁹ Richard L Daft, *Manajemen* , edisi kelima , terjemahan Emil Salim dan Iman Karnawan (Jakarta: Erlangga, 2003), hal.10

³⁰ John W Newstrom dan Keith Davis, *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* (New York: McGraw-Hill, 2002), hal.211

*psychological bond to the organization, including a sense of job involvement, loyalty, and belief in the values of the organization “.*³¹ Dalam arti bebas komitmen organisasi merupakan pemahaman secara khusus sebagai bentuk ikatan kejiwaan seseorang individu terhadap organisasinya, meliputi keterlibatan kerja, loyalitas, dan kepercayaan atau keyakinan terhadap nilai-nilai organisasi.

Komitmen organisasi lebih dari sekedar keanggotaan formil, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan yang terbaik bagi kepentingan organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Dalam organisasi tercakup unsur identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan memiliki identifikasi (pengenalan) yang baik terhadap organisasinya dan terlibat secara sungguh-sungguh di dalam organisasi tersebut.

Allen dan Meyer dalam jurnal Lee dan Liu merumuskan “ *organizational commitment generally defined as a psychological link between the employee and his or her organization that makes it less likely that the employee will voluntarily leave the organization “.*³² Dalam arti bebas komitmen organisasi merupakan ikatan psikologi antara karyawan dengan organisasinya yang dapat membuat kemungkinan kecil karyawan akan meninggalkan organisasi secara sukarela.

Menurut Allen dan Meyer pula seperti yang dikutip oleh Kuntjoro ada tiga komitmen yang mempengaruhi komitmen organisasi, sehingga karyawan memilih tetap atau meninggalkan organisasi berdasar norma yang dimilikinya. Tiga komponen tersebut adalah :

³¹ Laurie J Mullins, *Management and Organizational Behavior* (British: Prentice Hall, 1999), hal.812

³² Hung-Wen Lee dan Ching-Hsiang Liu, *op.cit.*, hal. 126

1. Komponen *afektif* berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi.
2. Komponen *normatif* merupakan perasaan-perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi.
3. Komponen *continuance* berarti komponen berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.³³

Setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Karyawan dengan komponen afektif tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu karyawan dengan komponen *continuance* tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Karyawan yang memiliki komponen normatif yang tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.

Setiap karyawan memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar *afektif* memiliki tingkah laku berbeda dengan karyawan yang berdasarkan *continuance*. Karyawan yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada karyawan untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

Masih seperti yang dikutip ZS Kuntjoro, menurut Mowday, Porter, dan

³³ Zainuddin Sri Kuntjoro, *op.cit.*, hal. 6

Steers komitmen organisasi memiliki dua komponen yaitu sikap dan kehendak.

Komponen sikap mencakup :

1. Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi karyawan tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
2. Keterlibatan sesuai peran dan tanggungjawab pekerjaan di organisasi tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan padanya.
3. Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan karyawan. Karyawan dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Sedangkan yang termasuk kehendak untuk bertindak laku adalah:

1. Kesiediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampak melalui kesiediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Karyawan dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi.
2. Keinginan tetap berada dalam organisasi. Pada karyawan yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu lama.³⁴

Menurut Greenberg dan Baron ada beberapa aspek perilaku kerja yang terkait dengan komitmen organisasi :

1. *Committed employees are less likely to withdraw* (komitmen karyawan membuat sedikit kemungkinan bagi karyawan untuk melakukan penarikan diri). Komitmen karyawan pada organisasi, mengakibatkan berkurangnya kemungkinan mereka untuk mengundurkan diri dan menekan angka absensi.
2. *Committed employees are willing to make sacrifices for the organization* (komitmen karyawan akan membuat mereka bersedia untuk berkorban demi organisasinya).³⁵

³⁴ *Ibid.*, hal. 6

³⁵ Jerald Greenberg dan Robert A Baron, *op.cit*, hal.163

Secara singkat inti dari beberapa definisi tentang komitmen organisasi dari beberapa ahli di atas mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses pada individu (anggota) dalam mengidentifikasikan dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan dan tujuan organisasi. Di samping itu komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan anggota dengan perusahaan atau organisasi secara aktif.

Komitmen organisasi sangat penting untuk menekan keinginan berpindah (intensi turnover) karyawan, dengan berkomitmen pada organisasi seorang karyawan akan berusaha untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Sehingga keinginan mereka untuk berpindah sangat kecil.

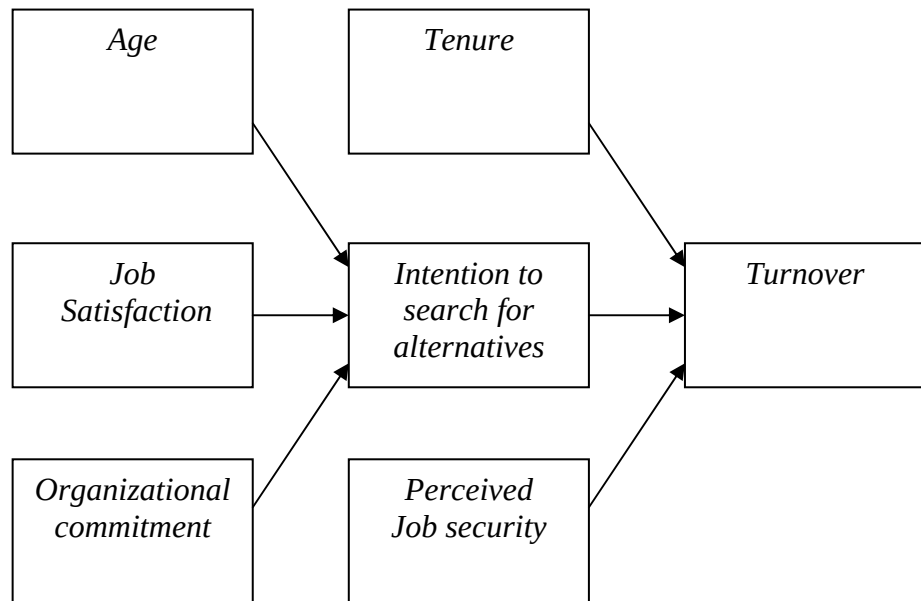
Seperti yang diungkapkan oleh Gibson dalam jurnal Vince, “ Individu yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan akan mempunyai kemungkinan yang lebih kecil untuk meninggalkan organisasi dan mencari pekerjaan lain “. ³⁶

Pendapat lain dari Ali nina “ Tuntutan karyawan yang semakin tinggi terhadap organisasi serta apa yang dilakukan oleh organisasi, akan menentukan bagaimana komitmen karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya akan mempengaruhi keputusannya untuk tetap bergabung dan memajukan organisasinya, atau memilih tempat kerja lain yang lebih bisa memberi harapan”. ³⁷

³⁶ Vince Rahmawati dan Indra Wijaya Kusuma, “Pengaruh Job Insecurity, Faktor anteseden, dan Konsekuensinya terhadap Keinginan Berpindah Karyawan pada Kantor Akuntan Publik Indonesia”, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol.5, No.3, 2002, hal.278

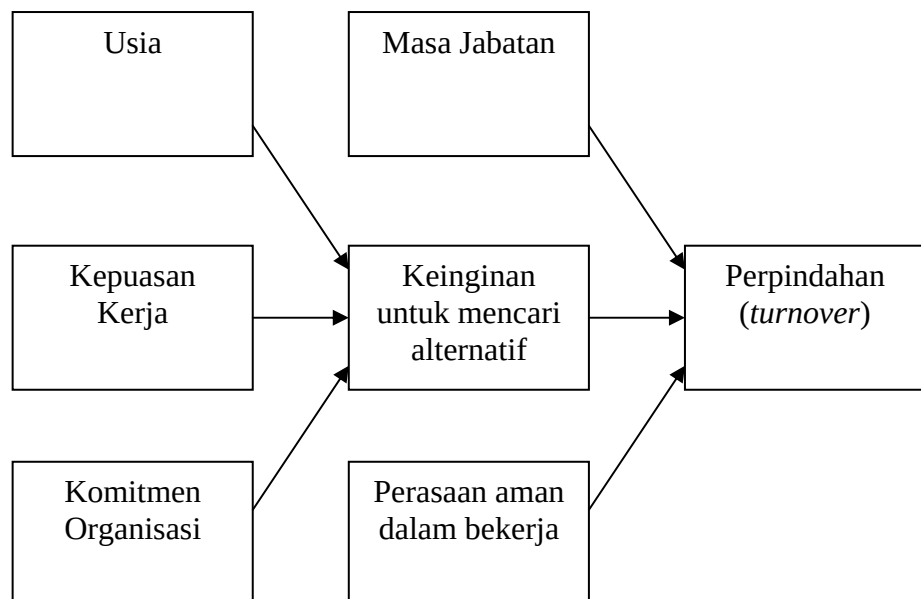
³⁷ Luvi Kurniasari, *op.cit*, hal. 11

Untuk menggambarkan hubungan antara komitmen organisasi dan keinginan berpindah (intensi turnover) karyawan, Arnold dan Feldman membuat sebuah model seperti di bawah ini :³⁸



Gambar II.1: Proses Terjadinya Turnover
Sumber : Ernest J McCormick dan Daniel R Ilgen (1992:57)

Bila diartikan secara bebas:



³⁸ Ernest J McCormick dan Daniel R Ilgen, *Industrial and Organizational Psychology* (New Jersey: Routledge, 1992), hal.57

Model diatas menggambarkan bahwa usia, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi sangat mempengaruhi keinginan untuk mencari alternatif (intensi turnover) karyawan. Masa jabatan serta perasaan aman dalam bekerja adalah faktor yang mempengaruhi secara nyata keputusan untuk keluar dari organisasi.

Hal ini berarti bahwa usia, kepuasan kerja dan komitmen organisasi saling berkaitan dalam mempengaruhi keinginan seseorang untuk mencari alternatif pekerjaan lain atau keinginan berpindah karyawan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan pengertian komitmen organisasi adalah sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin untuk kebaikan organisasi), dan loyalitas (keinginan untuk menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasinya, dan tergambar dalam statistik ketidakhadiran dan masuk keluar tenaga kerja (turnover).

B. Kerangka Berpikir

Sumber daya manusia merupakan unsur terpenting dan paling diutamakan dalam kelancaran organisasi. Karyawan sebagai manusia pada prinsipnya mempunyai keinginan untuk memenuhi segala kebutuhannya, maka karyawan berusaha bekerja untuk mendapatkan kesejahteraan agar segala kebutuhan dapat dipenuhi. Oleh sebab itu segala sesuatu yang berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan karyawan patut mendapatkan perhatian yang sungguh-sungguh dari

perusahaan.

Dalam suasana bisnis seperti sekarang, dimana persaingan antar perusahaan semakin ketat. Karyawan dihadapkan pada banyak pilihan alternatif pekerjaan yang dapat memberikan kesejahteraan. Hal tersebut menyebabkan timbulnya perilaku keluar masuk (*turnover*) karyawan ke perusahaan lain, demi memenuhi kebutuhan karyawan. Perilaku turnover sangat merugikan perusahaan, karena perusahaan harus kembali melakukan proses rekrutmen dan pelatihan untuk karyawan. Hal tersebut mengeluarkan biaya yang tidak sedikit. Dari berbagai penelitian perilaku turnover selalu diawali dengan adanya keinginan berpindah (intensi turnover), atau dengan kata lain gejala awal terjadinya turnover adalah adanya suatu keinginan karyawan itu sendiri untuk pindah dari perusahaan. Salah satu hal yang menyebabkan timbulnya keinginan berpindah adalah kurangnya komitmen organisasi karyawan.

Komitmen terhadap organisasi berarti mempunyai dan membentuk perasaan memiliki, rasa aman, efikasi, tujuan dan arti hidup, serta gambaran diri yang positif. Akibat secara langsung menurunnya dorongan diri untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan. Komitmen organisasi karyawan dapat dikaitkan dengan loyalitas, dengan adanya loyalitas pada perusahaan maka karyawan akan merasa senang, aman dan nyaman bekerja di perusahaan. Dengan begitu maka dapat menguntungkan organisasi, karena secara tidak langsung produktivitas karyawan semakin meningkat. Oleh karena itu, perusahaan harus membantu dalam meningkatkan komitmen organisasi karyawan agar tingkat turnover dapat dikurangi.

C. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut : terdapat hubungan negatif antara komitmen organisasi dengan keinginan berpindah (intensi turnover) karyawan pada PT Mascot Continental di Jakarta..