

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam bab ini akan berisi tentang kajian teori teori dan hasil hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan dan tujuan penelitian yang di angkat dalam skripsi. Bab ini tidak hanya berisi kutipan atau mencantuman teori teori, konsep, proporsi dan paradigma secara berjajar dan runtut yang di ambil dari berbagai sumber, tetapi merupakan hasil olahan dari berbagai hal di atas yang kemudian di tarik benang merahnya. Uraian yang ada di tinjauan teori ini diharapkan dapat memberikan landasan ilmiah tentang perumusan metode dan arah penelitian serta memecahkan masalah.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, maka perlu dijelaskan terlebih dahulu mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari fungsi manajemen.

Manajemen berasal dari kata to manage yang artinya mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola (Hasibuan, 2014:1). Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6M) yaitu Man, Money, Methode, Machines, Materials dan Market. Unsur 6M inilah yang akan diatur untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sedangkan menurut A.A. Anawar Prabu Mangkunegara (2013:2) :
“Manajemen adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada

pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai”

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa definisi manajemen sebagai ilmu dan seni dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, penyusunan personalia dan pengendalian secara terarah melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki dalam mencapai tujuan.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan sumber daya manusia dalam organisasi sebelumnya sudah ada sejak dikenalnya organisasi sebagai wadah usaha bersama untuk mencapai suatu tujuan. Peranan sumber daya manusia ini kemudian berkembang mengikuti perkembangan organisasi, ilmu pengetahuan dan teknologi, mengakibatkan semakin berkembangnya pemahaman manusia tentang aspek sumber daya manusia di dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia dengan segala potensi yang dimilikinya sebagai kekayaan (asset) organisasi yang harus didayagunakan secara optimal guna mencapai tujuan organisasi. Sedangkan manajemen sumber daya manusia diperlukan organisasi untuk sumber daya manusia sedemikian rupa untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Hasibuan (2014:1-2), sebagai berikut : Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Sedangkan Menurut Nawawi (2011:42) mengemukakan definisi manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia

adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (perusahaan).

Selanjutnya menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2013:2) mengemukakan yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut: Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan pemberian balas perencanaan jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi Perusahaan.

Dari definisi-definisi, maka dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmun dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja yang bertalian dengan perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian bermacam-macam fungsi manajemen sumber daya manusia secara efektif dan efisien dengan maksud mewujudkan tujuan individu, karyawan dan masyarakat.

2.1.3 Komitmen Organisasi

2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Berikut beberapa pengertian atau definisi komitmen organisasi. Konsep komitmen organisasi telah didefinisikan dan diukur dengan berbagai cara yang berbeda. Menurut Mayer dan Allen yang di kutip oleh Edy Sutrisno (2011:292-293) mengungkapkan sebagai berikut Mengidentifikasi tiga tema dalam mendefinisikan komitmen. Ketiga tema tersebut adalah komitmen sebagai

keterikatan efektif pada organisasi (*effective commitment*), komitmen sebagai biaya yang harus ditanggung jika meninggalkan atau keluar organisasi (*continuance commitment*), dan komitmen sebagai kewajiban untuk tetap dalam organisasi (*normative commitment*).

Robbins dan Judge (2012:100) mengemukakan komitmen organisasi adalah tingkat sampai mana seseorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Mathis dan Jackson (2012:155) memberikan definisi sebagai berikut “*Organizational Commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization.*”

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat dimana seseorang karyawan untuk mempertahankan tujuan dan keinginan sebagai kewajiban untuk menjaga keanggotaannya dalam suatu organisasi.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Lincoln dan Bashaw dalam Sopiah (2010:156) penyebab dari komitmen organisasi ada tiga yaitu:

1. Kemauan karyawan, dilihat dari antusias dan kemauan diri pribadi sendiri.

Dengan melakukan inisiatif tindakan untuk perusahaan tanpa ada perintah dari atasan.

2. Kesetiaan karyawan, sejauh mana tiap individu mempunyai komitmen dalam hal kesetiaan terhadap organisasi dengan tidak ada rasa pindah atau menduakan organisasi itu.
3. Kebanggaan karyawan pada organisasi, kebanggaan dalam diri dan akan tetap menjaga nama baik organisasi dimata orang luar.

Selanjutnya Steers dan Porter (Sopiah, 2010: 164) mengemukakan ada sejumlah faktor yang mempengaruhi komitmen pegawai pada organisasi, yaitu :

1. Faktor personal yang meliputi *job expectations, psychological contract, job choice factor*, karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal.
2. Faktor organisasi, meliputi *initial works experiences, job scope, supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor itu akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab.
3. Faktor yang bukan dari dalam dalam organisasi, yang meliputi *availability of alternative jobs*. Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalnya ada tidaknya alternatif pekerjaan lain. Jika ada dan lebih baik, tentu pegawai akan meninggalkannya.

2.1.3.3 Proses Terjadinya Komitmen Organisasi

Menurut Mincer dalam Sopiah (2010:161) secara rinci menjelaskan proses terjadinya komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Fase pertama (*initial commitment*).

Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah:

- a. Karakteristik individu
 - b. Harapan-harapan karyawan pada organisasi
 - c. Karakteristik pekerjaan
2. Fase kedua (*commitment during early employment*).

Pada fase ini karyawan sudah bekerja beberapa tahun. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah pengalaman kerja yang ia rasakan pada tahapan awal dia bekerja, bagaimana pekerjaannya, bagaimana system pengkajiannya, bagaimana gaya supervisinya, bagaimana hubungan dia dengan teman sejawatnya atau hubungan dia dengan pimpinannya.

Semua faktor ini akan membentuk komitmen awal dan tanggung jawab karyawan pada organisasi yang pada akhirnya akan bermuara pada komitmen karyawan pada awal memasuki dunia kerja.

3. Fase ketiga (*commitment during late career*).

Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen pada fase ini berkaitan dengan investas, mobilitas kerja, hubungan social yang tercipta di organisasi dan pengalaman-pengalaman selama ia bekerja.

2.1.3.4 Dampak Komitmen Organisasi

Menurut Sopiah (2010:166) komitmen karyawan, baik yang tinggi maupun yang rendah, akan berdampak pada:

1. Karyawan itu sendiri, misalnya terhadap perkembangan karier karyawan itu di organisasi atau perusahaan.

2. Organisasi. Karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi berkurang, loyalitas karyawan, dan lain-lain.

Sedangkan menurut Near & Jansen dalam Sopiah (2010:166) bila komitmen karyawan rendah maka ia bisa memicu perilaku karyawan yang kurang baik, misalnya tindakan kerusuhan yang dampak lebih lanjutnya adalah reputasi organisasi menurun, kehilangan kepercayaan dari klien dan dampak yang lebih jauh lagi adalah menurunnya laba perusahaan.

2.1.3.5 Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Meyer dan Allen yang dikutip oleh Edy Sutrisno (2011:292-293) mengungkapkan ada tiga komponen komitmen organisasi yaitu:

1. Komponen Afektif

Afektif, yaitu berkaitan individu secara emosional terhadap organisasi, pengidentifikasian individu terhadap organisasi dan keterlibatan individu dalam organisasi. Komitmen afektif seseorang akan menjadi lebih kuat bila pengalamannya dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan-harapan dan memuaskan kebutuhan dasarnya dan sebaliknya.

2. Komponen Normatif

Normatif, yaitu kepercayaan mengenai satu tanggung jawab moral pada suatu organisasi. Individu tetap berada didalam suatu organisasi karena merasa ada tekanan dari pihak lain. Komitmen normatif bisa dipengaruhi beberapa aspek antara lain sosialisasi awal dan bentuk peran seseorang dari pengalaman organisasinya.

3. Komponen *Continuance*

Continuance, yaitu kecenderungan untuk melakukan aktivitas yang sama secara konsisten berdasarkan kesadaran akan biaya atau pengorbanan yang dikeluarkan sehubungan dengan menghentikan aktivitas tersebut atau dengan kata lain merupakan komitmen yang berdasarkan kepada biaya yang ditanggung individu karena keluar dari organisasi. Komitmen *continuance* merujuk pada kekuatan kecenderungan seseorang untuk tetap bekerja di suatu organisasi karena tidak ada alternatif pekerjaan lain.

2.1.4 Kepuasan Gaji

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Gaji

Menurut Lun et al (dalam Suwandi dan Indriantoro, 2009) Kepuasan gaji diartikan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan gajinya ketika persepsi terhadap gaji dan apa yang mereka peroleh sesuai dengan yang diharapkan.

Menurut Heneman dan Schwab (dalam Seger Handoyo, 2013), menjelaskan definisi kepuasan gaji sebagai tingkat persepsi dan perasaan seseorang baik secara positif atau negatif terhadap gaji yang mereka dapatkan dan dapat mempengaruhi individu tersebut dalam bekerja di suatu organisasi.

Locke (1969; dalam Schereurs et al., 2013) berpendapat bahwa, dari perspektif keadilan, kepuasan gaji dapat dilihat sebagai fungsi dari tujuan dan aspirasi, dan juga mempunyai hubungan dengan kepuasan gaji karyawan lain. Jika rasio hasil / input sesuai, karyawan akan percaya sumber daya didistribusikan secara adil. Jika rasio lebih rendah, karyawan mungkin merasa kurang dihargai dan diperlakukan secara tidak adil. Kepuasan kerja secara umum menyangkut

sikap seseorang mengenai pekerjaannya dalam Lita Wulantika (2017). Karyawan dapat bereaksi terhadap ketidakadilan yang dirasakan ini dengan cara yang dimaksudkan untuk mengembalikan keseimbangan.

Amstrong dan Murlis berpendapat bahwa gaji merupakan bayaran pokok yang diterima oleh seseorang (Helen Murlis, Michael Amstrong. 2008). Dalam Samsudin (2009), Gaji atau upah dapat diberikan kepada seorang karyawan yang didasarkan pada beberapa pertimbangan, yaitu diantaranya: menurut prestasi kerja, menurut lama kerja, menurut senioritas, dan menurut kebutuhan:

a. Menurut Prestasi Kerja

Pengupahan dengan cara ini langsung mengaitkan besarnya upah dengan prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan. Berarti, besarnya upah tersebut bergantung pada banyak sedikitnya hasil yang dicapai dalam waktu kerja karyawan. Cara ini dapat diterapkan apabila hasil kerja dapat diukur secara kuantitatif. Memang dapat dikatakan cara ini dapat mendorong karyawan yang kurang produktif menjadi lebih produktif dalam bekerjanya. Disamping itu, juga sangat menguntungkan bagi karyawan yang dapat bekerja cepat dan kemampuan tinggi. Sebaliknya sangat tidak favourable bagi karyawan yang bekerja lamban atau karyawan yang berusia agak lanjut. Cara ini disebut pula system upah menurut banyaknya produksi atau upah borongan.

b. Menurut Lama Kerja

Cara ini sering disebut system upah waktu. Besarnya upah ditentukan atas dasar lamanya karyawan dalam melaksanakan atau menyelesaikan suatu

pekerjaanya. Cara perhitungannya dapat menggunakan perjam, perhari, perminggu, atau perbulan. Umumnya cara ini diterapkan bila ada kesulitan dalam menerapkan cara pengupahan berdasarkan prestasi kerja.

Kelemahan pemberian upah menurut lama kerja karyawan yaitu mengakibatkan turunnya semangat kerja karyawan, tidak membedakan usia, pengalaman dan kemampuan karyawan, membutuhkan pengawasan yang ketat agar karyawan bekerja sungguh-sungguh, dan kurang mengakui adanya prestasi kerja karyawan. Sementara itu, kelebihan pemberian upah menurut lama kerja karyawan, yaitu dapat mencegah hal-hal yang tidak atau kurang diinginkan, seperti pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat, menjamin kepastian penerimaan upah secara periodik, dan tidak memandang rendah karyawan yang lanjut usia.

c. Menurut Senioritas

Cara pengupah ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas karyawan yang bersangkutan dalam suatu organisasi. Dasar pemikirannya adalah karyawan senior seorang karyawan, semakin tinggi loyalitasnya pada organisasi. Kelemahan yang menonjol dari cara ini adalah belum tentu mereka yang senior ini memiliki kemampuan, tetapi karena masa kerja. Dalam situasi yang demikian makadapat timbul situasi para karyawan junior yang "energik" dan mampu tersebut akan berusaha keluar dari organisasi atau perusahaan. Untuk menghindarkan hal tersebut, kiranya tepat apabila cara ini dikombinasikan dengan cara pemberian upah menurut prestasi kerja.

d. Menurut Kebutuhan

Cara ini menunjukkan upah para karyawan didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari karyawan. Ini berarti upah yang diberikan wajar apabila dapat dipergunakan untuk memenuhi kehidupan yang layak sehari-hari (kebutuhan pokok minimum), tidak berlebihan, tetapi juga tidak berkekurangan. Hal seperti ini masih memungkinkan karyawan untuk dapat bertahan dalam perusahaan atau organisasi tempatnya bekerja.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan gajinya apabila yang mereka peroleh sesuai dengan yang di harapkan.

2.1.4.2 Peranan Gaji

Menurut Poerwono (Samsudin, Sadili. 2009) peranan gaji dapat ditinjau dari dua pihak, yaitu :

a. Aspek pemeberian kerja (perusahaan) adalah manager

Gaji merupakan unsur pokok dalam menghitung biaya produksi dan komponen dalam menentukan harga pokok yang dapat menentukan kelangsungan hidup suatu perusahaan. Apabila suatu perusahaan memberikan besarnya gaji terlalu tinggi maka, akan mengakibatkan harga pokok tinggi pula dan gaji yang diberikan terlalu rendah akan mengakibatkan perusahaan kesulitan mencari tenaga kerja.

b. Aspek penerimaan kerja

Gaji merupakan penghasilan yang diterima oleh seseorang dan digunakan untuk memenuhi kebutuhannya. Gaji bukanlah merupakan satu-satunya

motivasi karyawan dalam berprestasi, tetapi gaji merupakan salah satu motivasi penting yang ikut mendorong karyawan untuk berprestasi, sehingga tinggi rendahnya gaji yang diberikan akan memengaruhi kinerja dan kesetiaan karyawan.

2.1.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Gaji

Munculnya kepuasan gaji, dipengaruhi oleh bermacam-macam faktor yang dirasakan oleh pegawai yang mendapatkan gaji tersebut. Berikut empat faktor kepuasan gaji menurut Andini (2006) :

a. *Pay level*

Besar kecilnya gaji yang diterima oleh pegawai sesuai dengan pekerjaan yang dijalannya. Namun sering terjadinya ketidak selarasan dalam kesepakatan antara perusahaan dan pegawai yang menyebabkan pegawai tersebut merasa gaji yang mereka dapatkan terlalu kecil untuk suatu pekerjaan yang dia rasakan.

b. *Pay Raise*

Dalam suatu pekerjaan, setiap pegawai mempunyai kesempatan atau peluang untuk mendapatkan pendapatan/gaji yang lebih besar untuk kedepannya. Bila peluang tersebut tidak mereka rasakan dengan baik, itu dapat menyebabkan adanya rasa tidak puas oleh pegawai tersebut dalam bekerja.

c. *Benefits*

Setiap pegawai pasti menggunakan gajinya untuk memenuhi kebutuhan sehari-harinya ataupun untuk memenuhi kebutuhan keluarganya. Jadi itu

memberikan keamanan dalam kehidupan disetiap bulannya (*income protection*). Pendapatan tersebut juga bisa menyeimbangkan kehidupannya (*worklife balanced*). Keuntungan/pendapatan tambahan yang biasanya diberikan oleh perusahaan bisa sesuai dengan kinerja yang diberikan oleh pegawai tersebut (*allowance*).

d. *Pay Administration*

Proses pendapatan gaji yang dirasakan oleh pegawai di suatu perusahaan juga menentukan kepuasan pendapatan yang dia rasakan. Dikarenakan proses yang membantu untuk pegawai tersebut mendapatkan gajinya secara baik akan meningkatkan kepuasan gaji pegawai tersebut. Seperti sesuai dengan prosedur dan sesuai dengan faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat pendapatan gaji mereka.

2.1.4.4 Dimensi Kepuasan Gaji

Heneman dan Schwab (dalam Seger Handoyo, 2014). Membagi aspek kepuasan gaji terdiri atas empat subdimensi, yaitu Tingkat gaji (*pay level*), Kompensasi (*benefits*), kenaikan gaji (*pay raise*), struktur atau pengelolaan gaji (*pay structure and administration*). Dengan indikator sebagai berikut :

- a. Tingkat Gaji (*pay level*), yaitu seberapa besar keadilan dalam penerimaan upah karyawan.
- b. Kompensasi (*benefits*), yaitu seberapa keuntungan atau manfaat yang diterima oleh karyawan.
- c. Kenaikan Gaji (*pay raise*), yaitu seberapa besar kenaikan upah yang sesuai dengan kebutuhan.

- d. Struktur dan Administrasi Penggajian (*Pay structure and administration*) yaitu : bagaimana memberikan nilai besar kecilnya upah atau gaji berdasarkan tingkat atau kedudukannya dalam suatu perusahaan.

2.1.5 Keinginan Berpindah Karyawan

2.1.5.1 Pengertian Keinginan Berpindah

Intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara turnover adalah berhentinya atau penarikan diri seseorang karyawan dari tempat bekerja. Dengan demikian, *turnover intention* (intensi keluar) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya (Zeffane, 2012).

Menurut Mobley et al (2010) keinginan pindah kerja (*intention turnover*) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Keinginan untuk pindah dapat dijadikan gejala awal terjadinya turnover dalam sebuah perusahaan.

Menurut Bluedorn (2012) *turnover intention* adalah kecenderungan sikap atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya.

Turnover mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan *turnover intention* mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti

meninggalkan organisasi. Turnover dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi.

2.1.5.2 Dampak Keinginan Berpindah

Menurut Mobley et al (2010) tinggi rendahnya *turnover intention* akan membawa beberapa dampak pada karyawan maupun perusahaan, antara lain:

a. Beban kerja

Jika *turnover intention* karyawan tinggi, beban kerja untuk karyawan bertambah karena jumlah karyawan berkurang. Semakin tinggi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, maka semakin tinggi pula beban kerja karyawan selama itu.

b. Biaya penarikan karyawan

Menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari penggantian karyawan yang mengundurkan diri.

c. Biaya latihan

Menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih. Pelatihan ini diberikan untuk karyawan baru. Jika *turnover intention* tinggi dan banyak karyawan yang keluar dari perusahaan, maka akan mengakibatkan peningkatan pada biaya pelatihan karyawan.

d. Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan

Dalam hal ini, berkurangnya jumlah karyawan akan mengurangi jumlah produksi atau pencapaian target penjualan. Ini akibat dari tingginya

turnover intention. Terlebih bila karyawan yang keluar adalah karyawan yang memiliki tingkat produktivitas yang tinggi.

- e. Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru

Imbas dari tingginya turnover karyawan membuat perusahaan mengeluarkan biaya- biaya yang sebenarnya bisa dihindari jika dapat mengelola SDM dengan baik agar karyawan dapat bertahan lama di perusahaan.

- f. Memicu stres karyawan

Stres karyawan dapat terjadi karena karyawan lama harus beradaptasi dengan karyawan baru. Dampak yang paling buruk dari stres ini adalah memicu karyawan yang tinggal untuk berkeinginan keluar dari perusahaan.

2.1.5.3 Indikasi Terjadinya Keinginan Berpindah

Menurut Harnoto (2002: 2): “*Turnover intention* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, antara lain: absensi yang meningkat, mulai malas kerja, naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, maupun keseriusan untuk menyelesaikan semua tanggung jawab karyawan yang sangat berbeda dari biasanya.” Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan *turnover intention* karyawan dalam sebuah perusahaan.

a. Absensi yang meningkat

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.

b. Mulai malas bekerja

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan yang bersangkutan.

c. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja

Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan turnover. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

d. Peningkatan protes terhadap atasan

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.

e. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

Biasanya hal ini berlaku untuk karyawan yang memiliki karakteristik positif. Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif karyawan ini meningkat

jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan turnover.

Menurut Mobley, et al (2010) indikator pengukuran keinginan untuk keluar atau *turnover intention* terdiri atas:

a. Memikirkan untuk keluar (Thinking of Quitting)

Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan berpikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini.

b. Pencarian alternatif pekerjaan (Intention to search for alternatives)

Mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan untuk organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik.

c. Niat untuk keluar (Intention to Quit)

Mencerminkan individu yang berniat keluar. Karyawan berniat keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

2.1.5.4 Faktor-faktor Keinginan Berpindah

Menurut Mobley, et al (2010) menyebutkan beberapa faktor yang menjadi penyebab keinginan pindah kerja (*Turnover Intention*) adalah sebagai berikut:

a. Karakteristik Individu

Organisasi adalah wadah yang memiliki tujuan yang ditentukan secara bersama oleh orang-orang yang terlibat didalamnya. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka diperlukan adanya interaksi yang berkesinambungan dari unsur-unsur organisasi. Karakter individu yang mempengaruhi keinginan pindah kerja antara lain seperti umur, pendidikan, status perkawinan.

b. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dapat meliputi lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, konstruksi, bangunan, dan lokasi pekerjaan. Sedangkan lingkungan sosial meliputi sosial budaya di lingkungan kerjanya, dan kualitas kehidupan kerjanya.

c. Kepuasan Kerja

Pada tingkat individual, kepuasan merupakan variabel psikologi yang paling sering diteliti dalam suatu model intention to leave. Aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan akan gaji dan promosi, kepuasan atas supervisor yang diterima, kepuasan dengan rekan kerja dan kepuasan akan pekerjaan dan isi kerja.

d. Komitmen organisasi Perkembangan selanjutnya dalam studi intention to leave memasukkan konstruk komitmen organisasional sebagai konsep yang turut menjelaskan proses tersebut sebagai bentuk perilaku, komitmen organisasional dapat dibedakan dari kepuasan kerja. Komitmen mengacu

pada respon emosional (affective) individu kepada keseluruhan organisasi, sedangkan kepuasan mengarah pada respon emosional atas aspek khusus dari pekerjaan.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Tabel Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Ini

No.	Peneliti dan Tahun	Judul/Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Agung Wahyu Handaru (2012)	Judul : Pengaruh Kepuasan Gaji Dan Komitmen Organisasi Terhadap Intensi Turnover Pada Divisi Jamsostek Metode : Dengan teknik regresi sederhana dan analisis regresi berganda Sampel : 60 responden	Kepuasan gaji dan komitmen organisasi secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap intensi turnover disetiap divisi pada PT Jamsostek pusat.	Peneliti dan peneliti terdahulu menggunakan Kepuasan Gaji, Komitmen Organisasi, Dan Intensi Turnover sebagai variabel.	Studi kasus tempat dilakukannya penelitian berbeda.
2.	Novinta Sidharta (2011)	Judul : Dampak Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover <i>Intention</i> : Studi Empiris Pada Karyawan Bagian Operator Di Salah Satu Perusahaan Garment Di Cimahi. Metode : analisis korelasi dan regresi Sampel : 150 responden	Kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> sehingga hipotesis dalam penelitian ini terbukti. Kepuasan kerja memiliki hubungan yang negative terhadap <i>turnover intention</i> . Terdapat hubungan yang negatif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan <i>turnover</i>	Peneliti dan peneliti terdahulu menggunakan Komitmen Organisasi Dan <i>Turnover Intention</i> sebagai variabel.	Peneliti terdahulu menggunakan Kepuasan kerja sebagai variabelnya.

No.	Peneliti dan Tahun	Judul/Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
			<i>intention.</i>		
3.	Dewa Gede Eka Kresna Putra, Ida Bagus Ketut surya (2016)	Judul : Pengaruh Kepuasan Gaji Terhadap <i>Turnover Intention</i> Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Mediasi Pada Rumah Sakit Umum Premagana. Metode : <i>path</i> analisis Sampel : 107 respondedn	Kepuasan Gaji berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Komitmen Organisasional berpengaruh negative dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Komitmen Organisasional mampu memediasi secara negatif dan signifikan pengaruh kepuasan gaji terhadap <i>turnover intention</i> .	Peneliti dan peneliti terdahulu menggunakan Kepuasan Gaji, <i>Turnover Intention</i> , dan Komitmen Organisasional sebagai variabel.	Studi kasus tempat dilakukannya penelitian berbeda.
4.	Sulastri Irbayuni (2012)	Judu : Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan Untuk Pindah Kerja Pada PT. Surya Sumber Daya Energi Surabaya Metode : analisis multivariate dengan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) Sampel :120 responden	Kompensasi terhadap keinginan pindah kerja karyawan menghasilkan nilai positif tidak signifikan atau tidak dapat diterima. Kepuasan kerja terhadap keinginan pindah kerja karyawan memiliki nilai positif tidak signifikan. Komitmen organisasi terhadap keinginan pindah kerja karyawan memiliki nilai negative.	Peneliti dan peneliti terdahulu menggunakan Komitmen Organisasi dan Keinginan pindah sebagai variabel.	Peneliti terdahulu menggunakan Kompensasi dan Kepuasan kerja sebagai variabelnya.
5.	Ida Putra Widyantara, I komang Ardana (2015)	Judul : Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Intensitas Turnover Karyawan. Metode : analisis	Kepuasan Kerja berpengaruh dan Komitmen Organisasi secara simultan berpengaruh	Peneliti dan peneliti terdahulu menggunakan Komitmen Organisasi dan	Peneliti terdahulu menggunakan Kepuasan Kerja sebagai variabelnya.

No.	Peneliti dan Tahun	Judul/Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		regresi linear berganda Sampel : 75 responden	signifikan terhadap Intensitas Turnover karyawan. Bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan dengan intensitas Turnover karyawan. komitmen organisasi berpengaruh negatif signifikan dengan intensitas turnover karyawan	Intensitas Turnover sebagai variabel.	
6	Evelyn Tnay, Abg Ekhsan Abg Othman, Heng Chin Siong, Sheilla Lim Omar Lim (2013)	<i>Title : The influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention</i> <i>Method : descriptive with survey</i> <i>Sampel : 100 respondent</i>	<i>Job satisfaction and organizational commitment have significance for intention turnover.</i>	<i>Previous researchers and researchers used Organizational Commitment and Turnover Intensity as variables.</i>	<i>Previous researchers used Job Satisfaction as the variable</i>
7	Carolina Machado Dias Ramalho Luz, Sílvia Luiz de Paula, Lúcia Maria Barbosa de Oliveira (2018)	<i>Title : Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover</i> <i>Method : descriptive and survey</i> <i>Sampel : 172 respondent</i>	<i>Job satisfaction and organizational commitment have significance for intention turnover.</i>	<i>Previous researchers and researchers used Organizational Commitment and Turnover Intensity as variables.</i>	<i>The case study where the research was conducted was different.</i>
8	Alicia Jia Ping Lim, Joshua Teck Khun Loob*And Pey Huey Lee	<i>Title : The Impact Of Leadership On Turnover Intention: The Mediating Role Of Organizational Commitment And Job Satisfaction.</i> <i>Method : Partial Least Squares Structural</i>	<i>The results reveal a non-significant negative relationship between transformational leadership and intention turnover. However, job satisfaction must be</i>	<i>Previous researchers and researchers used Organizational Commitment, Salary Satisfaction</i>	<i>Previous researchers used Leadership as the variable.</i>

No.	Peneliti dan Tahun	Judul/Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		<i>Equation Modelling (PLS-SEM)</i> <i>Sampel : 100 respondent</i>	<i>mediated to support mediating the relationship between transformational leadership and the desire to move. Transformational leadership indirectly influences turnover intentions through mediating the role of job satisfaction.</i>	<i>and Turnover Intensity as variables.</i>	

2.2 Kerangka Pemikiran

Komitmen karyawan pada organisasi merupakan gambaran suatu proses yang berjalan dimana para karyawan dapat mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi selain kesuksesan dan prestasi kerja yang tinggi. Komitmen organisasional merupakan sifat hubungan antara individu karyawan dengan organisasi kerja, dimana mereka mempunyai keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja, adanya kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut.

Komitmen karyawan pada organisasi mengacu pada tiga dimensi. Pertama, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat (*strong affective commitment*) akan melakukan terus pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya karena ingin berbuat lebih banyak bagi organisasi. Kedua, *continue commitment* merupakan kesadaran akan biaya yang harus dikeluarkan jika ia keluar dari perusahaan. Ketiga, komitmen normatif yaitu perasaan memiliki kewajiban untuk

tetap bertahan pada organisasi. Komitmen organisasional yang tinggi biasanya menyebabkan seorang pekerja memiliki rasa memihak yang tinggi pada suatu perusahaan.

Kepuasan Gaji dapat mempengaruhi seorang karyawan dalam bekerja di sebuah perusahaan. Apabila gaji yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sesuai dengan apa yang di harapkan maka karyawan akan merasa terpuaskan gajinya. Kepuasan gaji mengacu pada empat dimesnsi. Pertama, tingkat gaji (*pay level*) besaran gaji yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan tingkatannya, kompensasi (*benefit*), keuntungan yang diterima oleh karyawan dari perusahaan, kenaikan gaji (*pay raise*), administrasi penggajian (*pay administration*) besar kecilnya pemberian gaji.

Untuk mengatasi masalah tingginya keinginan pindah atau turnover intention karyawan, pihak perusahaan perlu memperhatikan komitmen organisasi dan kepuasan para karyawannya. Keinginan berpindah atau *turnover intention* menurut Mobley et al (2010) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Keinginan untuk pindah dapat dijadikan gejala awal terjadinya turnover dalam sebuah perusahaan.

2.2.1 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Keinginan Berpindah

Penelitian Grant, et al (2012) menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja dan komitmen organisasi diharapkan akan menurunkan maksud dan tujuan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Lebih lanjut, karyawan yang tidak puas dengan aspek-aspek pekerjaannya dan tidak memiliki komitmen

terhadap organisasinya akan lebih mencari pekerjaan di organisasi yang lain. Dengan demikian, Grant et al (2012) menemukan pengaruh hubungan yang negatif antara komitmen organisasi dan *turnover intention*.

Dalam penelitian Agung Wahyu Handaru (2012) secara empiris memberikan indikasi bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap intensi turnover di setiap divisi. Begitu pula dengan Novinta Sidharta (2011) mengatakan bahwa terdapat hubungan yang negatif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan *turnover intention*. Hal tersebut menunjukkan konsistensi komitmen organisasi dalam memprediksi keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Dengan kata lain, komitmen organisasi berkaitan dengan keinginan karyawan yang tinggi untuk berbagi dan berkorban bagi organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi memberikan kontribusi besar kepada perusahaan karena mereka mau bekerja semaksimal mungkin dan berperilaku baik dalam mencapai tujuan perusahaan.

Dengan adanya teori-teori yang telah diungkapkan di atas menunjukkan adanya keterkaitan antara komitmen organisasi dengan *turnover intention*. Komitmen organisasi cenderung akan memberikan pengaruh positif terhadap karyawan dalam berfikir sehingga komitmen organisasi akan dapat mencegah karyawan pergi meninggalkan perusahaan untuk berada dalam posisi yang aman.

2.2.2 Pengaruh Kepuasan Gaji Terhadap Keinginan Berpindah

Kepuasan pada dasarnya merupakan suatu hal yang bersifat pribadi, karena kebutuhan dan keinginan akan kepuasan dari setiap individu berbeda-beda. Karyawan yang mereka merasa dekat dengan organisasi memandang organisasi

sebagai tempat untuk memenuhi kebutuhan pribadi mereka. Oleh karena itu mereka bersedia untuk mengerahkan segala upaya untuk perusahaan, dan mereka akan mengembangkan kepuasan dari apa yang sudah mereka lakukan.

Kepuasan kerja karyawan dapat dilakukan dengan pemberian gaji dan upah dengan adil dan sesuai harapan karyawan. Ketika gaji dan upah yang diterima karyawan dirasa sudah sesuai dengan apa yang mereka inginkan maka dapat menurunkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Kesesuaian pemberian gaji dan upah sangat penting agar karyawan merasa sesuai dan puas dengan apa yang telah mereka lakukan untuk perusahaan. Dapat diartikan dengan karyawan menerima gaji yang tinggi maka semakin rendah tingkat karyawan yang keluar dari perusahaan. Selain gaji ada promosi jabatan yang jelas akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, karyawan yang mendapatkan kesempatan untuk maju diperusahaan akan dapat merasa dihargai dan kerja kerasnya diperusahaan mendapatkan apresiasi yang sesuai harapan. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan gaji berpengaruh yang negatif terhadap *turnover intention*.

2.2.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Gaji Terhadap Keinginan Berpindah

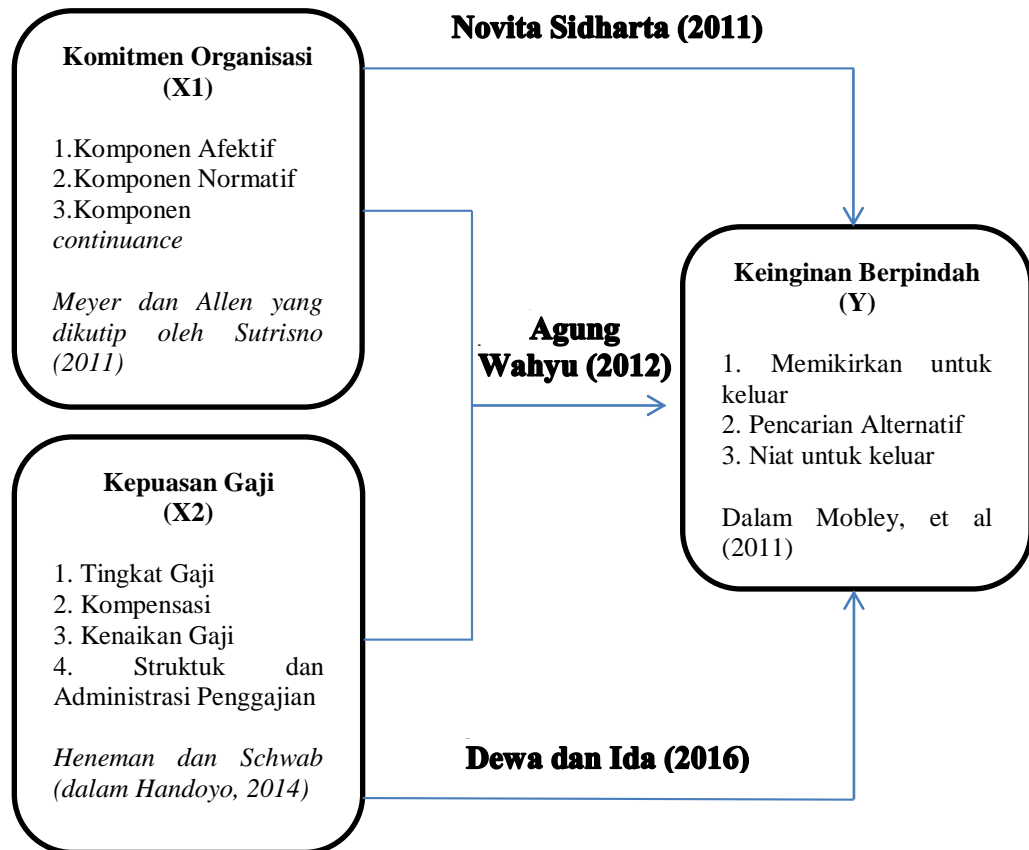
Menurut Mobley et al (2010) keinginan pindah kerja (*intention turnover*) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Mowday et al dalam Meyer Allen (2010) mendefinisikan komitmen organisasi secara mendasar dibagi dalam komitmen

sikap dan komitmen perilaku. Komitmen sikap didefinisikan sebagai sebuah sikap yang ditujukan pada proses dimana orang mulai berpikir hubungan mereka dengan sebuah organisasi. Hal ini juga dapat diartikan sebagai pola pikir dari individual yang merasakan secara dalam bagaimana mereka menilai diri dan tujuan mereka apakah sejalan dengan kehendak dan tujuan organisasi atau tidak. Sedangkan komitmen perilaku berhubungan dengan sebuah proses dimana seseorang terkunci dalam sebuah organisasi karena kondisi tertentu dan bagaimana mereka menyelesaikan masalah yang mereka hadapi didalamnya.

Dalam penelitian sebelumnya menurut Agung Wahyu Handaru (2012) menunjukkan bahwa kepuasan gaji dan komitmen organisasi secara bersama sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap intensi turnover. Hal ini menunjukkan semakin tinggi komitmen organisasi dan kepuasan gaji terhadap *turnover intention* dan berdampak baik terhadap perusahaan yaitu penurunan *turnover intention*, namun sebaliknya jika komitmen organisasi dan kepuasan gaji rendah maka akan berdampak negatif terhadap perusahaan yaitu tingkat *turnover intention* yang tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan gaji berdampak atau menimbulkan peningkatan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Dengan adanya komitmen organisasi dan kepuasan gaji yang tinggi, maka akan mengurangi *turnover intention*. Sehingga, dengan adanya kenaikan gaji yang sesuai tingkatannya dengan jelas atau keinginan karyawan untuk tetap bertahan di dalam perusahaan maka akan mengurangi *turnover intention* karyawan di CV. Satria Jaya Bandung.

Berdasarkan beberapa argumen di atas, penulis menduga adanya pengaruh dari komitmen organisasi dan kepuasan gaji terhadap komitmen organisasi, maka kerangka pemikirannya diringkas dalam paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1
Pradigma Penelitian
Komitmen Organisasi dan Kepuasan Gaji Terhadap Keinginan Berpindah
Karyawan di CV. Satria Jaya

2.3 Hipotesis

- H1 : Diduga terdapat pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Keinginan Berpindah Karyawan pada CV. Satria Jaya
- H2 : Diduga terdapat pengaruh Kepuasan Gaji terhadap Keinginan Berpindah Karyawan pada CV. Satria Jaya
- H3 : Diduga Terdapat Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Gaji terhadap Keinginan Berpindah Karyawan pada CV. Satria Jaya secara simultan.