

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PEMBAHASAN HIPOTESIS

2.1. Konflik Pekerjaan – Keluarga

Globalisasi menyebabkan terjadinya perubahan demografi pada angkatan kerja di Amerika maupun beberapa negara Asia (Triaryati, 2003), termasuk Indonesia. Jumlah kaum wanita yang bekerja, maupun pasangan suami istri yang keduanya sama-sama bekerja serta banyaknya tuntutan pekerjaan maupun waktu bersama keluarga dapat disinyalir sebagai penyebab konflik pekerjaan – keluarga.

Kehidupan orang dewasa yang kompleks menempatkan seseorang pada pilihan-pilihan yang cukup berat. Untuk menghidupi keluarga, seseorang harus bekerja. Demikian pula, sebagai salah satu individu dalam keluarga, seseorang memiliki peran yang menempatkannya pada posisi dimana ia harus bersikap sebagai bagian dari anggota keluarga, selayaknya ketika bekerja. Namun, hal tersebut seringkali menjadi masalah, karena harus ada prioritas antara pekerjaan dengan keluarga, akibatnya muncullah konflik pekerjaan – keluarga.

Konflik pekerjaan – keluarga menjadi isu mengenai perbedaan peran dalam rumah tangga yang membayangi penempatan karier dan juga tanggung jawab pada wanita sekalipun sebenarnya masalah ini merupakan masalah pria dan wanita (Triaryati, 2003). Namun, apa daya tuntutan pada wanita lebih kepada peran tradisional, yaitu menangani tugas-tugas rumah tangga dan menjaga anak tentunya.

2.1.1. Definisi Konflik Pekerjaan – Keluarga

Konflik pekerjaan – keluarga memiliki beberapa definisi. Menurut Triaryati (2003), konflik pekerjaan – keluarga merupakan suatu bentuk konflik peran dimana tuntutan peran dari pekerjaan dan keluarga secara mutual tidak dapat disejajarkan dalam beberapa hal. Ketika seseorang berusaha memenuhi tuntutan peran dalam pekerjaan dan usaha tersebut dipengaruhi oleh kemampuan orang yang bersangkutan untuk memenuhi tuntutan keluarganya, atau sebaliknya, dimana pemenuhan tuntutan peran dalam keluarga dipengaruhi oleh kemampuan orang tersebut dalam memenuhi tuntutan pekerjaan (Frone, 2000, dalam Triaryati, 2003).

Menurut Yang, Chen, Choi, dan Zou (2000) dalam Triaryati (2003), tuntutan pada keluarga dipengaruhi oleh besarnya keluarga, komposisi keluarga, dan tentunya jumlah anggota keluarga yang memiliki ketergantungan terhadap anggota keluarga lainnya. Misalkan saja, bayi, anak berkebutuhan khusus, maupun anggota keluarga yang sakit maupun sedang dalam kondisi psikologis yang buruk, seperti trauma akibat kecelakaan maupun kematian.

Definisi yang dikemukakan oleh Frone, Russell dan Cooper (1992) dalam Murtiningrum (2005) sulit membedakan antara pekerjaan mengganggu keluarga dan keluarga mengganggu pekerjaan. Hal ini karena konflik pekerjaan – keluarga merupakan konflik peran yang terjadi pada karyawan, dimana ia harus melakukan pekerjaan di kantor, sedangkan di sisi lain ia harus memperhatikan keluarga secara utuh.

Pekerjaan mengganggu keluarga, artinya sebagian besar waktu dan perhatian dicurahkan untuk melakukan pekerjaan sehingga kurang mempunyai waktu untuk keluarga (Murtiningrum, 2005). Misalkan saja, ayah yang terlalu bersemangat dalam bekerja sehingga tidak memiliki waktu untuk sekedar makan malam bersama anak atau pasangan suami istri yang setiap harinya berangkat kerja mulai pagi hari dan pulang pada larut malam, sehingga hanya bisa bertemu dalam kondisi yang sudah lelah yang memungkinkan tidak terjadinya komunikasi.

Sebaliknya, keluarga mengganggu pekerjaan berarti sebagian besar waktu dan perhatiannya digunakan untuk menyelesaikan urusan keluarga sehingga mengganggu pekerjaan (Murtiningrum, 2005). Misalkan saja, saat ada anggota keluarga yang sakit keras atau anak yang demam tinggi. Hal tersebut akan menjadi beban pikiran pada orang tersebut dan menyebabkannya menjadi tidak bisa maksimal dalam melakukan pekerjaan. Bahkan memungkinkan bagi orang tersebut untuk melakukan suatu kesalahan yang fatal yang dapat berakibat pada pemutusan hubungan kerja.

2.1.2. Jenis Konflik Pekerjaan – Keluarga

Menurut Triaryati (2003), Greenhaus dan Beutell (1985) mengidentifikasi tiga jenis konflik pekerjaan – keluarga sebagai berikut:

- 1) *Time-based conflict*. Waktu yang dibutuhkan untuk menjalankan salah satu tuntutan (keluarga atau pekerjaan) dapat mengurangi waktu untuk menjalankan tuntutan yang lainnya (pekerjaan atau keluarga);
- 2) *Strain-based conflict*. Terjadi pada saat tekanan dari salah satu peran mempengaruhi kinerja peran yang lainnya;

3) *Behavior-based conflict*. Berhubungan dengan ketidaksesuaian antara pola perilaku dengan yang diinginkan oleh kedua bagian (pekerjaan atau keluarga).

2.1.3. Komponen Dalam Konflik Pekerjaan – Keluarga

Konflik pekerjaan – keluarga mempunyai dua komponen menurut Gutek *et al.* (1991) dalam Murtiningrum (2005). Kedua komponen tersebut adalah *family interference with work* atau urusan keluarga mencampuri pekerjaan dan *work interference with family*, yaitu urusan pekerjaan mencampuri keluarga.

Menurut Bielby dan Bielby (1989) dalam Alfiandi (2006), masalah keseimbangan antara pekerjaan dan kebutuhan keluarga tergantung bagaimana orang tua mengalokasikan waktu mereka. Di satu sisi waktu mereka untuk menjalankan peran dalam pekerjaan, di sisi lainnya peran sebagai ayah atau ibu dalam keluarga. Mereka harus dapat berkomitmen pada kedua peran tersebut.

Konflik pekerjaan – keluarga tidak hanya mempengaruhi individu yang bersangkutan, namun juga keluarga mereka, dan majikan mereka (Esson, 2004). Holahan dan Gilbert (1979) dalam Stepanski (2002) mengemukakan bahwa pekerjaan dan diri sendiri merupakan dua peran yang sangat prinsip yang harus dijalankan dengan seimbang karena merupakan sumber konflik yang substansial dalam kehidupan seseorang (Alfiandi, 2006).

2.1.4. Pengaruh Terhadap Organisasi

Parasuraman dan Simmers (2001) dalam Lathifah (2008) mengemukakan bahwa konflik pekerjaan – keluarga nampaknya berpengaruh terhadap beberapa profesi. Profesi yang berhubungan langsung dengan banyaknya pelanggan atau klien mudah menimbulkan konflik pekerjaan – keluarga, seperti pada pelayan

toko (Dubinsky *et al.*, 1986 dalam dalam Lathifah, 2008), penyedia layanan pelanggan (Boles dan Babin 1996 dalam dalam Lathifah, 2008), dan retail manajemen (Good *et al.*, 1988 dalam dalam Lathifah, 2008).

Konflik pekerjaan – keluarga dapat ditimbulkan akibat adanya tekanan dalam lingkungan kerja (Lathifah, 2008). Misalkan saja, jam kerja yang tidak teratur atau tidak fleksibel, *overload* pekerjaan, banyaknya perjalanan dinas, konflik antar individu karyawan yang tidak terdapat dukungan dari supervisor atau perusahaan untuk membantu menyelesaikannya.

Selain itu, tekanan juga dapat berasal dari lingkungan keluarga itu sendiri yang dapat menyebabkan terjadinya konflik pekerjaan – keluarga (Lathifah, 2008). Misalkan saja, pasangan yang ketahuan berselingkuh, anak yang terancam tidak naik kelas, maupun konflik antara anggota keluarga lainnya, misal antara mertua dengan menantu yang umum terjadi.

Menurut Triaryati (2003), organisasi sebaiknya tidak hanya memenuhi tuntutan teknis dalam organisasi. Dalam usaha menghadapi persaingan dan mempertahankan hidupnya, sebaiknya perusahaan juga harus merespon tekanan yang berbeda-beda dari beberapa lembaga dan mempengaruhi tuntutan dalam bentuk peraturan, norma, hukum, dan harapan sosial. Tuntutan ditujukan kepada pemilik perusahaan agar mereka mengadopsi kebijakan yang berhubungan dengan konflik pekerjaan – keluarga dan menjadikan konflik pekerjaan – keluarga sebagai salah satu keputusan yang penting dalam perusahaan (Triaryati, 2003).

2.2. Stres

2.2.1. Deskripsi Stres

Stres biasanya dianggap sebagai suatu hal yang berkonotasi negatif, dimana stres dianggap sebagai suatu sebab akibat adanya sesuatu yang buruk. Menurut Luthans (2009), stres bisa dikategorikan menjadi stres yang buruk dan stres yang disebabkan oleh suatu hal yang positif. Stres yang buruk biasa disebut dengan *distress*. Sedangkan, sisi stres yang positif dan menyenangkan yang disebabkan oleh hal yang baik disebut dengan *eustres*.

2.2.2. Sumber Stres

Menurut Triaryati (2003), beberapa peneliti menyatakan bahwa jenis kelamin merupakan penentu perbedaan pengaruh sumber stres terhadap emosi dan kelangsungan fisik serta tingkat kehadiran (absensi) seseorang. Sumber stres yang sama dapat mempengaruhi wanita dan pria secara berbeda. Misal, wanita memiliki peran ganda sebagai pekerja dan juga ibu rumah tangga. Hal tersebut mengakibatkan tuntutan yang lebih dari biasanya terhadap wanita karena terkadang para wanita menghabiskan waktu tiga kali lipat dalam mengurus rumah tangga dibandingkan dengan pasangannya yang bekerja pula (Triaryati, 2003). Selain itu, wanita lebih cepat menderita kelelahan, kecemasan, dan *somatic symptoms* dan *mild physiological disorder* dibandingkan laki-laki (Triaryati, 2003).

Seperti dikutip oleh Triaryati (2003), menurut Hendrix, Spencer, dan Gibson (1994), ada dua sumber stres yang dihadapi oleh wanita, yaitu:

- 1) Wanita pekerja dipengaruhi oleh sumber stres yang biasa dihadapi oleh laki-

laki seperti beban kerja yang berlebihan, *overskills*, atau *underutilization skills*, kebosanan kerja, hubungan dengan pasangan atau anak, dan masalah keuangan;

2) Sumber stres yang kedua ini bersifat unik dan berasal dari pekerjaannya atau di luar pekerjaan. Yang berasal dari pekerjaan mereka, seperti: kebosanan, rendahnya tingkat kekuasaan, permintaan yang tinggi dalam pekerjaan, dan sedikitnya promosi yang diberikan. Sedangkan yang berasal dari luar pekerjaan, seperti: stres sehari-hari, kekhawatiran terhadap usia, ketidakpuasan terhadap kehidupan perkawinan, peran utama dan tanggungjawab wanita dalam mengatur rumah tangga dan keluarganya.

2.3. Komitmen Organisasional

2.3.1. Definisi Komitmen Organisasional

Menurut Luthans (2009), komitmen organisasional paling sering didefinisikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu dan berusaha keras sesuai keinginan organisasi serta keyakinan tertentu penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans,2009).

William dan Anderson (1991) dalam Alfiandi (2006) mengemukakan bahwa komitmen kepada organisasi secara umum berarti seseorang merasa bangga dengan organisasi dan senang menjadi bagian dari organisasi tersebut. Cherrington (1996) dalam Alfiandi (2006) mengungkapkan bahwa komitmen

organisasi merupakan nilai personal yang kadang-kadang mengacu pada sikap loyal kepada suatu organisasi.

Robbins (2003) dalam Alfiandi (2006) juga mengemukakan bahwa komitmen organisasi sebagai refleksi dari suka atau tidak suka seseorang terhadap organisasi dimana dia bekerja. Disamping itu Kreitner dan Kinicki (2004) dalam Alfiandi (2006) juga menjelaskan bahwa komitmen organisasi mencerminkan tingkat seorang karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan merasa terikat dengan tujuan organisasinya.

Seorang individu dalam suatu organisasi diharapkan dapat menunjukkan kesediannya untuk bekerja lebih keras. Hal itu merupakan suatu komitmen organisasi yang diungkapkan oleh Alfiandi (2006) dimana komitmen organisasi dianggap sebagai suatu sikap kerja yang penting guna mencapai tujuan organisasi. Selain itu juga untuk menunjukkan kepada organisasi keinginan individu tersebut untuk tetap bertahan sebagai bagian dari organisasi.

2.3.2. Deskripsi Mengenai Komitmen Organisasional

Penelitian terbaru menunjukkan pada lingkungan baru organisasi tidak menunjukkan komitmen terhadap karyawannya. Komitmen karier pada diri karyawan merupakan penengah antara persepsi dan praktik kebijakan perusahaan dan komitmen organisasional, misalnya: meskipun karyawan menerima dukungan penyelia, mereka juga perlu memiliki komitmen atas karier-nya, misalnya dalam teknik dan pemasaran agar memiliki komitmen organisasional yang tinggi (Luthans,2009).

Komitmen organisasional bersifat multidimensi, maka terdapat perkembangan dukungan untuk tiga model komponen yang diajukan oleh Meyer dan Allen (Luthans,2009), sebagai berikut: 1) Komitmen afektif adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi; 2) Komitmen kelanjutan adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi, hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit; 3) Komitmen normatif adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Menurut Alfiandi (2006), Meyer *et al.* (1993) dalam Khikmah (2005) mengemukakan bahwa komitmen afektif timbul apabila karyawan memiliki nilai-nilai yang sama dengan organisasi; komitmen kelanjutan berarti kemauan individu untuk tetap bertahan dalam organisasi karena tidak menemukan pekerjaan lain atau karena penghargaan ekonomi tertentu; dan komitmen normatif berasal dari nilai-nilai karyawan, dimana karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena ada kesadaran bahwa komitmen organisasional merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

Ringkasan penelitian dari dulu sampai sekarang menunjukkan hubungan yang positif antara komitmen organisasi dan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian karyawan yang rendah, dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Komitmen karyawan berhubungan dengan hasil lain yang diinginkan, seperti persepsi iklim organisasi yang hangat dan mendukung dan menjadi anggota tim yang baik yang siap membantu (Luthans,2009).

Seseorang dengan komitmen yang tinggi akan cenderung akan bekerja semaksimal mungkin untuk organisasinya. Demikian pula sebaliknya, seseorang dengan komitmen yang rendah akan cenderung berkerja semaunya tanpa memikirkan organisasi tempatnya bekerja. Mowday *et al.* (1982) dalam Alfiandi (2006) mengungkapkan bahwa ketika karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi maka mereka akan suka bekerja dengan organisasi tersebut.

2.4. Kinerja

Menurut Rao (1992), kekuatan setiap organisasi adalah orang-orangnya. Organisasi akan menjadi dinamis dan berkembang pesat apabila orang-orang tersebut diperhatikan secara tepat dengan menghargai bakat-bakat mereka, mengembangkan kemampuan-kemampuan mereka, dan menggunakannya secara tepat.

Sifat sumber daya manusia berbeda dengan sumber daya lainnya. Hal itu disebabkan adanya sifat dinamis dan memiliki kemampuan untuk berkembang tanpa batas, maupun penurunan prestasi kerja juga dapat diakibatkan adanya konsekuensi dari konflik pekerjaan – keluarga dan stres pada pekerjaan (Esson, 2004). Itulah sebab orang dapat diperlakukan sebagai suatu sumber daya yang tersedia bagi organisasi (Rao, 1992).

2.4.1. Definisi Kinerja

Kinerja merupakan hasil karya personil baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi (Ilyas, 2001 dalam Suparyanto, 2010). Menurut As'ad (2003), kinerja (*job performance*) merupakan hasil yang diperoleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan (Suparyanto,

2010) secara efisien dan efektif (Phalestie, rumahbelajarpsikologi.com).

Kinerja merupakan suatu catatan keluaran hasil pada suatu fungsi jabatan kerja oleh seluruh aktivitas kerja dalam periode waktu tertentu (Darokah dalam Ilyas (2001), dalam Suparyanto (2010)). Phalestie (rumahbelajarpsikologi.com) mengungkapkan bahwa Lawyer dan Porter (dalam As'ad, 1991) menyatakan bahwa *job performance* (kinerja) adalah kesuksesan kerja yang diperoleh seseorang dari perbuatan atau hasil yang bersangkutan.

Menurut Hasibuan (1990) dalam Phalestie (rumahbelajarpsikologi.com) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu. Dalam lingkup yang lebih luas, Jewell dan Siegall (1990) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil sejauh mana anggota organisasi telah melakukan pekerjaan dalam rangka memuaskan organisasinya (Phalestie, rumahbelajarpsikologi.com). Kopelman (1998) dalam Suparyanto (2010) mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan kinerja (*Performance = P*) merupakan hasil interaksi antara motivasi (*M*) dan kemampuan (*Ability = A*), yang dalam teori atribusi dirumuskan dengan $P = f(M \times A)$.

2.4.2. Hal-hal Yang Mempengaruhi Kinerja

Terdapat dua hal utama yang mempengaruhi kinerja. Hal tersebut diungkapkan oleh Zeit (dalam Baron dan Byrne, 1994) dimana faktor organisasional (perusahaan) dan faktor personal sebagai sebab yang dapat mempengaruhi kinerja (Phalestie, rumahbelajarpsikologi.com).

Selain Zeit, peneliti lainnya, yaitu Blumberg dan Pringle (dalam Jewell

dan Siegall, 1990) juga menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang menentukan kinerja seseorang. Seperti diungkapkan kembali oleh Phalestie dalam rumahbelajarpsikologi.com, faktor-faktor tersebut antara lain yaitu kesempatan, kapasitas, dan kemauan untuk melakukan kinerja.

Penilaian kinerja dan hasil seseorang, banyak bergantung pada bagaimana sumber daya manusia dipandang dan diperlakukan dalam suatu organisasi. Menurut Rao (1992), apabila suatu organisasi percaya bahwa orang tidak bekerja kecuali jika mereka diawasi dan dikendalikan dengan ketat, ia cenderung mempunyai cara penilaian dalam bentuk laporan rahasia. Demikian pula sebaliknya, apabila organisasi percaya bahwa setiap individu mempunyai potensi dan kekuatan-kekuatan, dan bahwa kemampuan-kemampuan manusia dapat dipertajam suatu iklim sehat, dalam hal itu organisasi akan mempunyai sebuah sistem penilaian yang berusaha mengenali, mempertajam, mengembangkan, dan memanfaatkan potensi dan kemampuan-kemampuan para karyawannya.

Terdapat beberapa keuntungan baik bagi organisasi maupun bagi karyawan itu sendiri dengan kinerja yang tinggi. Bagi organisasi, dengan meningkatnya kinerja, hal itu akan meningkatkan produktivitas perusahaan dan memantapkan manajemen perusahaan. Selain itu, tingkat keluar masuk (*turnover intentions*) karyawan dapat dikurangi sehingga perusahaan tidak perlu repot-repot mengadakan seleksi lagi dan mengeluarkan biaya tambahan untuk pelatihan karyawan baru.

Namun sebaliknya apabila kinerja karyawan tidak seperti yang diinginkan. Kinerja karyawan yang rendah dapat menurunkan tingkat kualitas dan

produktivitas kerja, meningkatkan tingkat keluar masuk karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak pada penurunan pendapatan perusahaan (Phalestie, rumahbelajarsikologi.com).

Bagi karyawan, tingkat kinerja yang tinggi dapat memberikan keuntungan tersendiri, seperti meningkatkan gaji, memperluas kesempatan untuk dipromosikan, menurunnnya kemungkinan untuk didemosikan, serta membuat ia semakin ahli dan berpengalaman dalam bidang pekerjaannya. Sebaliknya, tingkat kinerja karyawan yang rendah menunjukkan bahwa karyawan tersebut sebenarnya tidak berkompeten dalam pekerjaannya, akibatnya ia sukar untuk dipromosikan ke jenjang pekerjaan yang tingkatannya lebih tinggi, memperbesar kemungkinan untuk didemosikan, dan pada akhirnya dapat juga menyebabkan karyawan tersebut mengalami pemutusan hubungan kerja (Phalestie, rumahbelajarsikologi.com).

2.5. Keinginan Untuk Meninggalkan Organisasi (*Turnover Intentions*)

2.5.1 Deskripsi Keinginan Untuk Meninggalkan Organisasi (*Turnover Intentions*)

Suhanto (2009) mendefinisikan *turnover intention* sebagai suatu keinginan dari seorang individu untuk keluar dari perusahaan. Menurut Suwandi dan Indrianto (1999) dalam Lathifah (2008), *turnover intention* dapat diindikasikan sebagai sikap dari seorang individu yang mengacu pada hasil evaluasi mengenai kelangsungan hubungannya dengan organisasi dimana dirinya bekerja dan belum terwujud dalam bentuk tindakan pasti. Menurut Rokhmah dan Riani (2005), *turnover* (berpindah kerja) biasanya merupakan salah satu pilihan terakhir bagi

seorang karyawan apabila dia mendapati kondisi kerjanya sudah tidak sesuai lagi dengan apa yang diharapkannya.

David Mc Clelland dan kawan-kawan dalam Robbins (2005) telah mengajukan tiga motif atau kebutuhan utama yang relevan di tempat kerja, yaitu kebutuhan akan prestasi (*nAch*), kebutuhan akan kekuasaan (*nPow*), dan kebutuhan akan afiliasi (*nAff*). Menurut Triaryati (2003), para peneliti menyatakan terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *turnover*, antara lain: *job attitude, personality, demographic, economic factors, personal factors, job characteristics, reward system, supervisory, dan group relation*.

Menurut Rokhmah dan Riani (2005), bagi karyawan, keinginan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intentions*) 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 tadi memiliki keterampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Selain itu hal ini dapat menambah *cost* (biaya) untuk perekrutan dan penempatan kembali.

Sependapat dengan Rokhmah dan Riani, Mercer (1988) dalam Agus (2002) dan dalam Lathifah (2008) mengemukakan bahwa tinggi rendahnya keinginan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intentions*) karyawan pada suatu organisasi mengakibatkan tinggi rendahnya biaya perekrutan, seleksi, dan pelatihan yang harus ditanggung organisasi. Hal ini dapat mengganggu efisiensi operasional organisasi, apalagi karyawan yang pindah tersebut memiliki pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang baik.

Rokhmah dan Riani (2005) mengungkapkan bahwa perusahaan perlu menelaah lebih jauh tentang sebab-sebab seorang karyawan mempunyai intensi untuk keluar, sehingga keinginan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intentions*) dapat ditekan seminimal mungkin. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara mengatasi kendala-kendala yang menyebabkan seorang karyawan mempunyai intensi untuk keluar terutama yang disebabkan dari dalam perusahaan. Dengan demikian, baik organisasi maupun karyawan akan merasa sama-sama puas.

2.5.2. Faktor – faktor Yang Dapat Mempengaruhi Keinginan Untuk Meninggalkan Organsiasi (*Turnover Intentions*)

Menurut Suhanto (2009), satu aspek yang cukup menarik perhatian adalah mendeteksi faktor-faktor motivasional yang akan dapat mengurangi niat atau keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Niat untuk pindah sangat kuat pengaruhnya dalam menjelaskan *turnover* yang sebenarnya.

1. Kepuasan Kerja

Menurut Arnold dan Feldman (1982), apabila karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi, maka mempunyai hubungan yang kuat pula dengan niat untuk bertahan dalam perusahaan yang semakin tinggi (Suhanto, 2009). Raabe dan Beehr (2003) dalam Suhanto (2009) mengemukakan bahwa seorang karyawan yang merasa puas dalam pekerjaannya, akan menunjukkan sikap yang baik secara keseluruhan di tempat kerja dan menyebabkan meningkatnya komitmen terhadap organisasi yang akhirnya akan menyebabkan rendahnya niat untuk keluar dari perusahaan.

Triaryati (2003) menyatakan bahwa salah satu model konseptual yang ditawarkan oleh Mobley (1977) menyatakan bahwa *Intention to Leave* mungkin menunjukkan langkah logis berikutnya setelah seseorang mengalami ketidakpuasan dalam proses *withdrawal* (penarikan diri). Keinginan untuk pindah mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain (Suhanto, 2009). Keputusan ini menunjukkan bahwa *thinking of quitting* merupakan langkah logis berikutnya setelah setelah mengalami ketidakpuasan dan bahwa *intention to leave* diikuti oleh beberapa langkah lainnya yang menjadi langkah-langkah akhir sebelum *actual quitting* (Triaryati, 2003).

2. Komitmen Organisasional

Salah satu variabel yang banyak diteliti dalam hubungannya dengan *turnover intention* adalah variabel komitmen organisasi (Rokhmah dan Riani, 2005). Banyak alasan mengapa komitmen organisasi lebih banyak diteliti. Menurut Rokhmah dan Riani (2005), beberapa alasan tersebut antara lain adalah karena minat dalam mempelajari komitmen terus berlanjut sejak hal ini menunjukkan hubungan yang konsisten dengan 1) tingkah laku pekerja seperti *turnover*, *absenteeism*, dan kinerja (Angle & Perry, Bluedorn, Porter & Steers dalam Lum dkk., 1998), 2) konstruk *attitudinal*, *affective*, dan *cognitive* seperti kepuasan kerja, *job involvement*, dan ketegangan kerja (Hall & Schneider, Hebriniak & Alutto, Porter, Steers, Mowday & Boulian dalam Lum dkk., 1998), 3) karakteristik kerja dan peran karyawan, dan *task identity* (Steers dalam Lum dkk., 1998), dan 4) karakteristik personal dari karyawan seperti umur, gender,

kebutuhan untuk berprestasi, dan jabatan kerja (Angle & Perry, Hebriniak & Alutto, Steers, dalam Lum dkk., 1998).

Turnover intentions dan kepuasan kerja dimoderasi oleh komitmen organisasional. Hal tersebut diungkapkan oleh Jim *et al.* dalam (Triaryati, 2003) bahwa kepuasan kerja tidak secara langsung mempengaruhi *turnover intentions*, melainkan dimoderasi oleh komitmen organisasional.

Menurut Vecchio dan Norris (1996) dalam Triaryati (2003), tingkat keinginan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intentions*) lebih tinggi pada karyawan yang kinerjanya rendah. Seseorang dengan kinerja yang baik akan dipertahankan dengan sekuat tenaga oleh organisasi. Misalkan dengan adanya kenaikan upah, penghargaan, pengakuan, bertambahnya kesempatan untuk memperoleh promosi, dan lain sebagainya (Sofyandi dan Garniwa, 2007). Sedangkan, bagi para pekerja yang kinerjanya buruk, organisasi akan berlaku sebaliknya. Organisasi akan sedikit sekali mempertahankan mereka yang kinerjanya buruk. Bahkan, bisa saja organisasi memberikan tekanan-tekanan halus untuk mendorong agar pekerja yang kinerjanya buruk tersebut mau meninggalkan organisasi (Sofyandi dan Garniwa, 2007).

Abelson (1987) dalam Suhanto (2009) menyatakan bahwa sebagian besar karyawan yang meninggalkan organisasi karena alasan sukarela dapat dikategorikan atas perpindahan sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidable voluntary turnover*) yang disebabkan karena alasan berupa gaji, kondisi kerja, atasan, atau ada organisasi lain yang dirasakan lebih baik. Sedangkan perpindahan

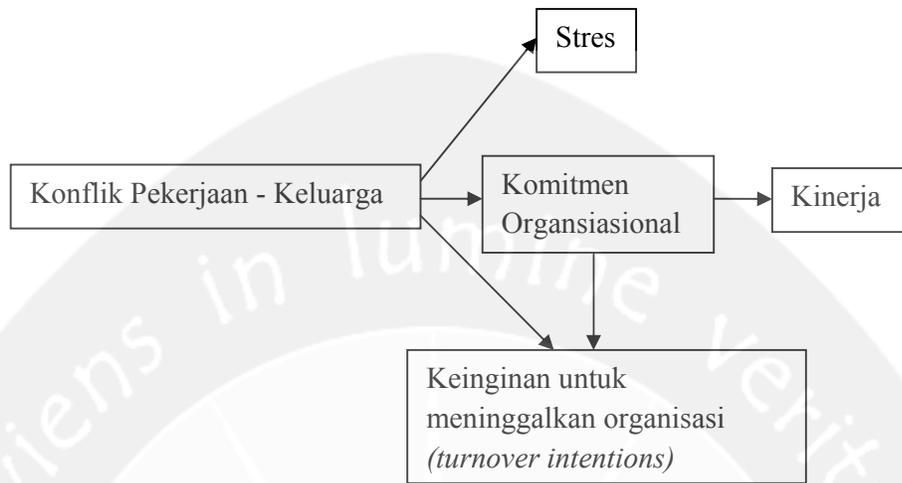
kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary turnover*) dapat disebabkan oleh perubahan jalur karir atau faktor keluarga (Suhanto, 2009).

3. Absen

Variabel yang dapat mempengaruhi *turnover intentions* lainnya adalah absen. Ketika seorang karyawan memutuskan untuk tidak hadir ke tempat kerjanya untuk sementara waktu (*being absent*), maka hal tersebut merupakan suatu pertanda bahwa karyawan tersebut akan dengan cepat meninggalkan organisasi tersebut secara permanen (*quitting*) (Triaryati, 2003). Dengan demikian, absen merupakan isyarat terjadinya *turnover intentions* karyawan suatu organisasi.

Menurut Mitra, Jenkins, dan Gupta (1992) dalam Triaryati (2003), masih banyak varian yang tidak dapat dijelaskan dalam absen dan *turnover intentions*. Misalkan seperti absen yang tampak lebih banyak dipengaruhi oleh kesehatan keluarga dibandingkan keinginan untuk meninggalkan organisasi, dan *turnover intentions* yang cenderung lebih banyak dipengaruhi oleh alternatif kesempatan kerja dibandingkan dengan absen (Triaryati, 2003). Ketika perusahaan gagal dalam usaha mengadaptasi kebijakan yang dapat memecahkan masalah konflik pekerjaan – keluarga, salah satu perilaku penarikan dirinya adalah tidak hadir ke tempat kerja, dan ketika kegagalan adaptasi terjadi terus menerus, maka berhenti dari pekerjaan merupakan salah satu pilihan bagi karyawan tersebut (Triaryati, 2003).

2.6. Model Hubungan



Sumber: Data diolah (2011)

2.7. Hipotesis

Konflik pekerjaan – keluarga berhubungan sangat kuat dengan depresi dan kecemasan yang diderita oleh wanita dibandingkan dengan pria (Frone, 2000), dan berhubungan juga dengan peran tradisional wanita yang ingga saat ini tidak bisa dihindari, yaitu tanggung jawab dalam mengatur rumah tangga dan membesarkan anak (Triaryati, 2003). Peran ganda sebagai pekerja maupun ibu rumah tangga mengakibatkan tuntutan yang lebih dari biasanya terhadap wanita karena terkadang para wanita menghabiskan waktu tiga kali lipat dalam mengurus rumah tangga dibandingkan dengan pasangannya yang bekerja pula (Triaryati, 2003). Penyeimbangan tanggung jawab ini merupakan *stressful* bagi wanita pekerja karena selain menghabiskan banyak waktu dan energi, tanggung jawab ini memiliki tingkat kesulitan pengelolaan yang tinggi (Triaryati, 2003). Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut:

H1. Konflik pekerjaan – keluarga berhubungan positif dan signifikan dengan stres

Konflik pekerjaan – keluarga tidak hanya mempengaruhi individu yang bersangkutan, namun juga keluarga mereka, dan majikan mereka (Esson, 2004). Holahan dan Gilbert (1979) dalam Stepanski (2002) mengemukakan bahwa pekerjaan dan diri sendiri merupakan dua peran yang sangat prinsip yang harus dijalankan dengan seimbang karena merupakan sumber konflik yang substansial dalam kehidupan seseorang (Alfiandi, 2006). Profesi yang berhubungan langsung dengan banyaknya pelanggan atau klien mudah menimbulkan konflik pekerjaan – keluarga, seperti pada pelayan toko (Dubinsky *et al.*, 1986 dalam Lathifah, 2008). Seseorang dengan komitmen yang tinggi cenderung akan bekerja semaksimal mungkin untuk organisasinya. Demikian pula sebaliknya, seseorang dengan komitmen yang rendah akan cenderung bekerja semaunya tanpa memikirkan organisasi tempatnya bekerja. Mowday *et al.* (1982) dalam Alfiandi (2006) mengungkapkan bahwa ketika karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi maka mereka akan suka bekerja dengan organisasi tersebut. Beberapa penelitian sebelumnya menyatakan bahwa konflik pekerjaan – keluarga berhubungan negatif dengan komitmen organisasional (Frone, Russel, dan Cooper, 1992; Thomas dan Ganster, 1995; Wiley, 1987; Kopelmen, Greenhaus, dan Connolly, 1983; dalam Alfiandi, 2006). Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis kedua sebagai berikut:

H2. Konflik pekerjaan – keluarga berhubungan negatif dan signifikan dengan komitmen organisasional

Konflik pekerjaan – keluarga dapat ditimbulkan akibat adanya tekanan dalam lingkungan kerja maupun keluarga itu sendiri (Lathifah, 2008). Menurut Suwandi dan Indrianto (1999) dalam Lathifah (2008), *turnover intention* dapat diindikasikan sebagai sikap dari seorang individu yang mengacu pada hasil evaluasi mengenai kelangsungan hubungannya dengan organisasi dimana dirinya bekerja dan belum terwujud dalam bentuk tindakan pasti. Menurut Rokhmah dan Riani (2005) *turnover* (berpindah kerja) biasanya merupakan salah satu pilihan terakhir bagi seorang karyawan apabila dia mendapati kondisi kerjanya sudah tidak sesuai lagi dengan apa yang diharapkannya. Keinginan untuk pindah mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain (Suhanto, 2009). Good et al. (1988) dalam Lathifah (2008) mengemukakan bahwa penelitian lainnya menemukan hubungan langsung antara konflik pekerjaan – keluarga dengan keinginan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intentions*) (Good et al., 1988). Implikasi dari temuan-temuan yang bervariasi ini menjadi menarik karena suatu hubungan yang tidak langsung berindikasi secara potensial bahwa konflik pekerjaan mengintervensi keluarga pertama-tama akan menurunkan kepuasan kerja sebelum seseorang memutuskan untuk meninggalkan pekerjaannya. Bagaimanapun hubungan secara langsung mengindikasikan bahwa seseorang akan terus merasa senang dengan pekerjaannya sekalipun dalam kondisi ada konflik pekerjaan yang mengintervensi keluarga, tetapi tekanan keluarga cukup signifikan sehingga kemudian ia akan meninggalkan pekerjaannya (Lathifah, 2008). Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis ketiga sebagai berikut:

H3. Konflik pekerjaan – keluarga berhubungan positif dan signifikan dengan keinginan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intentions*)

Kekuatan setiap organisasi adalah orang-orangnya. Apabila orang-orang itu diperhatikan secara tepat dengan menghargai bakat-bakat mereka, mengembangkan kemampuan-kemampuan mereka dan menggunakannya secara tepat, pasti organisasi akan menjadi dinamis dan berkembang dengan pesat (Rao, 1992). Hal ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2009). Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis keempat sebagai berikut:

H4. Komitmen organisasional berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja

Penurunan komitmen organisasional dipengaruhi oleh adanya suatu intensitas untuk meninggalkan organisasi (*turnover intentions*). Beberapa peneliti mendapati bahwa konsisten dan dukungan yang kuat dalam hubungan antara komitmen kepada organisasi dan keinginan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intentions*) (Babakus, 1999; Low, Cravens, Grant & Moncrief, 2001; Sager, 1994, dalam Esson, 2004). Babakus *et al.* (1999) mengemukakan bahwa komitmen kepada organisasi merupakan hubungan terbalik dengan keinginan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intentions*); orang-orang yang berada pada kedudukan yang rendah di suatu organisasi dibandingkan dengan tingginya tingkat komitmen kepada organisasi. Hasil penelitian mereka menunjukkan suatu

korelasi signifikan yaitu $-0,41$, antara komitmen kepada organisasi dan *intention to turnover* (Babakus, *et al.*, 1999, dalam Esson, 2004). Low *et al.* (2001) dalam Esson (2004) dalam suatu penelitian di Australia juga mendapati bahwa komitmen kepada organisasi memprediksi *turnover intentions*. Tett dan Meyer (1993) dalam Esson (2004) mendapati bahwa komitmen kepada organisasi berkontribusi langsung terhadap *intention to turnover* dengan korelasi rata-rata $-0,54$. Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis kelima sebagai berikut:

H5. Komitmen organisasional berhubungan negatif dan signifikan dengan keinginan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intentions*).