

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Komitmen Afektif**

Komitmen organisasional merupakan sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi diri dengan organisasi tertentu dan tujuannya serta ingin mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins & Judge, 2021). Karyawan yang berkomitmen cenderung tidak terlibat dengan penarikan kerja bahkan jika karyawan merasa tidak puas karena harus bekerja keras demi rasa loyalitas atau keterikatan. Bahkan apabila seorang karyawan tidak merasa senang dengan pekerjaan yang saat ini dijalani, mereka tetap memilih untuk melanjutkan bekerja bersama dengan organisasi apabila mereka cukup berkomitmen. Apabila komitmen terhadap organisasi seorang karyawan tinggi maka karyawan tersebut akan bekerja dengan penuh perhatian pada tugas-tugasnya, karyawan juga akan menunjukkan tanggung jawab terhadap tugasnya, dan juga loyal atau setia terhadap organisasi yang menaungi karyawan tersebut (Meutia & Husada, 2019).

Komitmen organisasional dapat dibagi menjadi tiga dimensi, yaitu (Robbins et al., 2017):

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah keterikatan emosional dengan organisasi dan keyakinan pada nilai-nilainya.

2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) adalah nilai ekonomi yang dirasakan ketika bertahan pada organisasi dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah kewajiban untuk tetap bersama organisasi karena alasan moral atau etis.

Pada penelitian ini fokusnya adalah pada komitmen afektif, yang merupakan ikatan sentimental dengan sebuah organisasi (Yukongdi & Shrestha, 2020). Menurut Robbins dkk. (2017) pada satu studi ditemukan bahwa komitmen afektif merupakan prediktor signifikan dari berbagai hasil misalnya seperti niat atau keinginan untuk pergi dibandingkan dengan jenis komitmen yang lain, sehingga menunjukkan bahwa komitmen afektif lebih kuat secara umum terkait dengan hasil organisasi. Komitmen afektif lebih produktif daripada jenis komitmen lainnya (normatif dan berkelanjutan) karena apa yang didapat melalui keinginan tidak dapat dicapai lewat paksaan (Ahmad, 2018). Karyawan yang memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi akan lebih merasa nyaman, terlibat dengan organisasi, dan keinginan untuk tetap tinggal di perusahaan lebih tinggi. Dedikasi dan loyalitas karyawan dapat ditentukan dengan faktor komitmen afektif. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi juga akan terdorong untuk bekerja keras, lebih berusaha, menunjukkan kinerja yang lebih tinggi sehingga memberikan kontribusi yang lebih terarah (Yukongdi & Shrestha, 2020). Karyawan yang cenderung memiliki komitmen afektif yang tinggi akan senantiasa setia terhadap perusahaan atau organisasi dan bekerja untuk meningkatkan organisasi tersebut ke depannya, selain itu juga akan berusaha mengikuti nilai-nilai organisasi yang ada.

## 2.2 Kepuasan Kerja

Untuk mendorong karyawan menjadi lebih terlibat dalam perusahaan, memberikan inovasi, dan terus mengembangkan diri, organisasi perlu memperhatikan kepuasan kerja para karyawan. Kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang dari hasil evaluasi karakteristik pekerjaan tersebut (Robbins & Judge, 2021). Hal-hal yang menyebabkan kepuasan kerja yaitu:

a. Kondisi Pekerjaan

Umumnya, pekerjaan yang menarik memberikan pelatihan, variasi, kemandirian, dan kontrol akan memuaskan sebagian besar karyawan.

b. Kepribadian

Orang yang memiliki *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang positif, yang percaya pada nilai batin dan kompetensi yang dimiliki, akan lebih merasa puas dengan pekerjaannya.

c. Gaji

Kepuasan kerja sering dikaitkan dengan gaji yang didapatkan oleh karyawan. Gaji memang berkorelasi dengan kepuasan kerja, namun efeknya bisa lebih kecil setelah seseorang mencapai tingkat standar kehidupan yang nyaman.

d. *Corporate Social Responsibility* (CSR)

CSR baik bagi bumi dan manusia di dalamnya. CSR adalah tren akuntabilitas dan pelayanan yang positif. Hal ini dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan ketika dikelola dengan baik.

Kepuasan kerja dapat memiliki dampak bagi karyawan atau sumber daya manusia. Dampak atau hasil tersebut adalah (Robbins & Judge, 2021):

a. Kinerja

Karyawan yang bahagia cenderung menjadi karyawan yang produktif. Seseorang yang kepuasan kerjanya tinggi memiliki kinerja yang baik, dan organisasi dengan karyawan yang lebih puas cenderung menjadi lebih efektif.

b. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

OCB mencakup orang-orang yang berbicara positif perihal organisasi, membantu orang lain, melampaui ekspektasi pekerjaan. Orang yang lebih puas dengan pekerjaan lebih mungkin untuk terlibat dalam *citizenship behaviour*.

c. Kepuasan Pelanggan

Sumber daya manusia yang puas meningkatkan pula kepuasan dan loyalitas pelanggan.

d. Kepuasan Hidup

Bagi kebanyakan individu, pekerjaan adalah bagian penting dalam dari kehidupan, sehingga masuk akal bila kebahagiaan karyawan secara keseluruhan bergantung pada kebahagiaan di dalam pekerjaan (kepuasan kerja).

### 2.3 Stres Kerja

Stres kerja menjadi salah satu faktor yang perlu untuk diperhatikan oleh organisasi. Ini menyangkut dengan stres kerja yang mampu mendorong meningkatnya *turnover* karyawan dalam organisasi. Stres kerja adalah suatu

kondisi dinamis di mana individu dihadapkan dengan peluang, tuntutan, atau sumber daya yang terkait dengan apa yang diinginkan oleh individu, yang hasilnya dianggap tidak pasti dan juga penting (Robbins & Judge, 2021). Menurut Cohen dkk. (2017) dan Miller dkk. (2021) pada Johnson & Rohde (2022), stres kerja berpengaruh negatif terhadap kesejahteraan dan pengalaman kerja seorang karyawan. Gejala yang terlihat dari adanya stres kerja adalah emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, sulit tidur, cemas, tegang, gugup, dan lain-lain. Sumber yang mungkin menimbulkan stres dalam pekerjaan yaitu (Robbins & Judge, 2021):

a. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan mempengaruhi tingkat stress di antara para karyawan dalam organisasi. Ketidakpastian menjadi penyebab terbesar seseorang kesulitan menghadapi perubahan organisasi. Ada tiga jenis utama ketidakpastian lingkungan yaitu ekonomi, politik, dan teknologi.

b. Faktor organisasional

Tekanan untuk menghindari kesalahan atau menyelesaikan tugas tepat waktu, beban kerja, bos yang menuntut dan tidak peka, rekan kerja yang tidak menyenangkan merupakan contoh-contoh faktor organisasional yang menyebabkan stress kerja.

c. Faktor Personal

Kategori terakhir dari sumber stres di tempat kerja mencakup faktor kehidupan pribadi karyawan: masalah keluarga dan masalah ekonomi pribadi.

Adanya stres kerja juga akan berdampak bagi karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Dampak dan konsekuensi tersebut menurut Robbins & Judge (2021) adalah:

a. Gejala Fisiologis

Stres dapat membuat perubahan dalam metabolisme, meningkatkan detak jantung dan pernapasan serta tekanan darah, menyebabkan sakit kepala, dan menyebabkan serangan jantung.

b. Gejala Psikologis

Stres muncul dalam keadaan psikologis seperti ketegangan, kecemasan, lekas marah, kebosanan, dan menunda-nunda. Satu studi menemukan bahwa stres karena beban kerja yang tinggi berkaitan dengan kesejahteraan emosional yang rendah.

c. Gejala Perilaku

Gejala stres terkait perilaku termasuk penurunan produktivitas, peningkatan ketidakhadiran, insiden keselamatan, *turnover*, perubahan kebiasaan makan, peningkatan merokok atau konsumsi alkohol, berbicara cepat, gelisah, dan gangguan tidur.

#### **2.4 *Turnover Intention***

*Turnover intention* dapat didefinisikan sebagai respons kognitif karyawan terhadap kondisi kerja organisasi tertentu dan kondisi ekonomi suatu bangsa secara keseluruhan, yang merangsang karyawan untuk mencari pekerjaan alternatif yang

lebih baik dan menjadi niat untuk meninggalkan organisasi secara sukarela (Ahmad, 2018). *Turnover intention* atau keinginan berpindah merupakan suatu bentuk niat atau hasrat dari seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi dan berpindah ke tempat lain atau menjalankan profesi lain (Ardianto & Bukhori, 2021). *Turnover intention* adalah niat seorang karyawan untuk keluar dari organisasi dan merupakan *predecessor* langsung dari *turnover* yang sebenarnya (Yukongdi & Shrestha, 2020). Sehingga apabila niat untuk berpindah atau keluar dari organisasi seorang karyawan tersebut tidak diatasi atau dicari solusinya, dapat menyebabkan karyawan sungguh-sungguh melakukan *turnover* atau berpindah dari organisasi tempat karyawan bekerja.

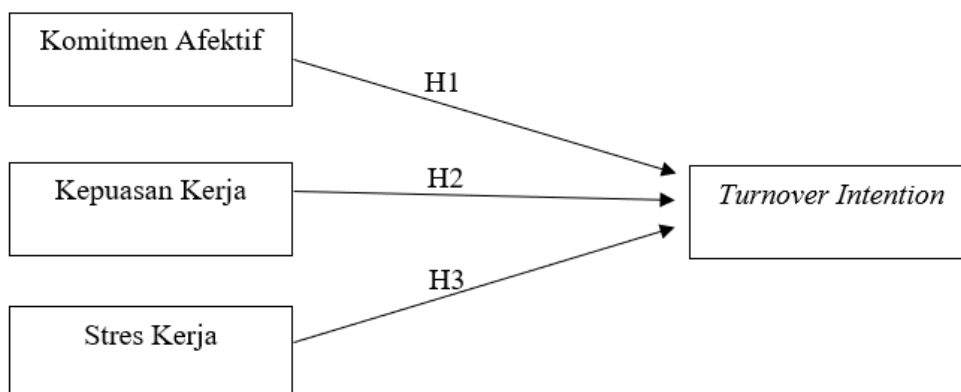
*Turnover* sendiri dapat dibagi menjadi tiga (Robbins & Judge, 2021) yaitu: pemutusan hubungan kerja secara sukarela oleh karyawan (berhenti), pemutusan hubungan kerja tanpa sebab (PHK), dan lainnya, termasuk pemutusan paksa dengan sebab (pemecatan). Penyebab terjadinya *turnover* menurut Robbins & Judge (2021) adalah sikap kerja yang negatif, emosi, suasana hati, dan juga interaksi negatif dengan rekan kerja dan *supervisor*. Apabila niat untuk berpindah karyawan sungguh dilakukan, maka akan memberikan dampak yang kurang baik terhadap suatu organisasi. *Turnover* yang tinggi akan mengganggu jalannya suatu organisasi ketika seorang karyawan yang memiliki pengalaman dan juga pengetahuan pergi atau keluar sehingga harus menemukan individu lain yang dapat mengisi kekosongan.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Judul dan Peneliti	Metode Penelitian	Temuan Penelitian
<i>The Influence of Affective Commitment, Job Satisfaction, and Job Stress on Turnover Intention: A Study of Nepalese Bank Employees</i> (Yukongdi & Shrestha, 2020)	Regresi berganda.	Stres kerja mempengaruhi <i>turnover intention</i> karyawan. Sementara komitmen afektif dan kepuasan kerja tidak mendorong namun justru menurunkan tingkat <i>turnover intention</i> .
<i>Job Satisfaction, Work Stress, and Turnover Intentions Among Rural Health Workers: A Cross-Sectional Study in 11 Western Provinces of China</i> (Liu et al., 2019).	Analisis faktor eksplorasi, uji <i>chi-squared</i> Pearson, <i>one-way</i> ANOVA, analisis <i>binary logistic regression</i> , dan uji efek mediasi.	Niat berpindah RHW di Cina barat secara signifikan terkait dengan kepuasan kerja, stres kerja, usia, pendapatan, dan institusi medis.
<i>The Relationship Between Job Satisfaction, Work Stress, Work Family Conflict, and Turnover Intention Among Physicians in Guangdong, China: A Cross Sectional Study</i> (Lu et al., 2017)	Regresi <i>logistic</i> biner dan <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	<i>Turnover intention</i> secara langsung dan negatif berhubungan langsung dengan kepuasan kerja, dan secara langsung, tidak langsung dan positif berhubungan dengan stres kerja dan konflik <i>work-family</i> .

## 2.6 Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian



Komitmen afektif merupakan ikatan sentimental antara seorang karyawan dengan organisasi. Komitmen afektif memiliki pengaruh terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan (Yukongdi & Shrestha, 2020). Pada penelitian itu komitmen afektif berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Jika tingkat komitmen afektif tinggi, maka *turnover intention* karyawan akan rendah. Kepuasan kerja yang merupakan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya, menjadi faktor lain yang mempengaruhi dan berhubungan dengan *turnover intention* (Ramalho Luz et al., 2018). Karyawan yang merasa senang dan puas, baik karena lingkungan kerja, kolega, gaji, dan lain-lain maka akan menurunkan tingkat keinginan karyawan untuk keluar dari dan akan meningkatkan produktivitas karyawan. Stres kerja juga berkaitan dengan *turnover intention*, yang mana individu dengan stres yang tinggi memiliki niat yang lebih besar untuk meninggalkan pekerjaan (Mullen et al., 2018). Untuk itu organisasi perlu memperhatikan isu tentang stres kerja untuk mempertahankan Sumber Daya Manusia yang dimiliki.

## **2.7 Hipotesis**

Komitmen afektif merupakan salah satu komponen dalam komitmen organisasional bersama dengan komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. Komitmen afektif dianggap sebagai pengukuran komitmen organisasional yang lebih efektif karena karyawan yang berkomitmen afektif tinggi akan termotivasi untuk memberikan kinerja dan kontribusi yang lebih baik daripada karyawan

dengan komitmen berkelanjutan atau normatif (Alniaçik et al., 2013). Komitmen afektif menjadi prediktor yang kuat terhadap keinginan untuk keluar seorang karyawan (Yukongdi & Shrestha, 2020). Berdasarkan uraian berikut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H1: Komitmen afektif memiliki pengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention*.**

Colquitt *et al* (2019) dalam Karomah (2020) menyebutkan kepuasan kerja adalah hasil dari penilaian dan pengalaman kerja yang menciptakan perasaan senang dalam karyawan. Kepuasan kerja menjadi faktor yang berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* (Ramalho Luz et al., 2018). Apabila kepuasan kerja seorang karyawan tinggi maka *turnover intention* karyawan juga dapat ditekan, begitu juga sebaliknya. Begitu juga dengan penelitian Leisanyane & Khaola (2013), yang menunjukkan kepuasan kerja berkorelasi secara negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Berdasarkan uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H2: Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention*.**

Penelitian Liu et al. (2019) menunjukkan stres kerja berpengaruh positif terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Jika stres kerja tinggi, maka hal tersebut akan menyebabkan *turnover intention* karyawan semakin tinggi pula. Hal serupa juga ditemukan dalam penelitian Lu et al. (2017) yaitu stres kerja memiliki pengaruh positif terhadap *turnover intention* dalam kasus dokter di

Guangdong, Cina. Berdasarkan uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H3: Stres kerja memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *turnover intention*.**

