

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

Pada dasarnya, komitmen organisasi mempengaruhi tingkat keinginan karyawan untuk bertahan dan pindah dari perusahaan. Sudah banyak peneliti yang memberikan teori – teori mereka tentang komitmen organisasi dan *turnover intention*. Berikut pemikiran kritis oleh para peneliti terdahulu.

##### **2.1.1 Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasional menjadi salah satu hal penting yang mempengaruhi karyawan untuk memilih untuk tetap tinggal atau meninggalkan perusahaan dan mencari pekerjaan baru (Kotzé dan Nel, 2020). Luthans (2015) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi. Gibson et al. (2012) dalam Wibowo (2017: 430) menjelaskan komitmen organisasional sebagai perasaan identifikasi, loyalitas, dan pelibat dinyatakan oleh karyawan terhadap perusahaan atau tim. Komitmen organisasi mengarah pada hasil yang menguntungkan bagi individu serta organisasi (Chiu & Ng, 2015). Karyawan yang telah diberdayakan dengan baik dan benar oleh organisasi akan mampu untuk melayani tujuan bersama dalam organisasi yang kuat dan kohesif.

Terdapat tiga dimensi komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif (Meyer & Allen, 1991). Dari ketiga pendekatan tersebut dijabarkan mengenai pandangan bahwa

komitmen adalah keadaan psikologis yang (a) mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi dan (b) berimplikasi pada keputusan untuk melanjutkan atau menghentikan keanggotaan dalam organisasi.

Komitmen afektif adalah rasa keterikatan emosional karyawan dengan organisasi. Allen dan Meyer (1990) mendefinisikan komitmen afektif sebagai perilaku emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Komitmen afektif cenderung pada perasaan memiliki, perasaan terikat pada organisasi, dan memiliki hubungan dengan karakteristik pribadi seseorang. Bentuk komitmen seseorang berkaitan dengan kedekatan dan keterikatan emosional karyawan dan organisasi (Tjahjono, 2014). Karyawan dengan pengalaman yang konsisten dengan organisasi bisa memenuhi kebutuhan dasar mereka. Karyawan dengan pengalaman kerja lebih lama cenderung mengembangkan keterikatan afektif yang lebih kuat dengan organisasi daripada mereka yang hanya bekerja lebih sebentar.

Komitmen normatif mengacu pada pemahaman karyawan tentang kewajiban normal mereka terhadap organisasi (Agu, 2015). Komitmen normatif meliputi proses induksi karyawan ke dalam organisasi, latar belakang keluarga, masyarakat, dan kontak sosial karyawan (Bhatti et al., 2019). Komitmen normatif mendefinisikan karyawan memiliki kewajiban moral kepada organisasi mereka. Menurut Alan & Mayer (1997), komitmen normatif terjadi ketika individu memiliki motivasi diri untuk bertahan dan memenuhi harapan dan norma yang ditetapkan oleh organisasi.

Komitmen berkelanjutan lebih kepada pemahaman karyawan tentang biaya yang akan keluar jika mereka meninggalkan organisasi. Menurut (Kaplan, 2018), karyawan percaya jika mereka meninggalkan pekerjaan mereka saat ini, mereka mungkin tidak dapat menemukan alternatif pekerjaan lain. Hal ini menjadi alasan karyawan lebih memilih untuk tetap tinggal. Komitmen berkelanjutan didefinisikan sebagai kebutuhan untuk tetap berada di organisasi karena karyawan dapat mengatasi masalah biaya yang terkait dengan organisasi jika mereka keluar dari organisasi. Komitmen berkelanjutan muncul dari dua sumber: alternatif dan investasi. Sumber investasi termasuk waktu yang diinvestasikan, uang yang diinvestasikan, dan upaya yang diinvestasikan yang dihabiskan karyawan dengan berlalunya waktu dan selama masa kerja mereka. Oleh karena itu, karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang kuat akan berpikir rugi jika mereka harus meninggalkan semua investasi yang telah mereka buat dalam organisasi.

Ketiga jenis komitmen disebut sebagai situasi psikologis yang mengidentifikasi hubungan karyawan dengan organisasi atau memiliki signifikansi untuk mempengaruhi apakah karyawan akan tinggal dengan organisasi atau tidak (Meyer et al., 1993). Penelitian menunjukkan bahwa karyawan dengan komitmen afektif yang kuat akan melanjutkan keanggotaan organisasi karena keinginan mereka sendiri. Mereka yang mempunyai komitmen berkelanjutan yang kuat akan bertahan karena mereka merasa akan rugi karena sudah menginvestasikan waktu dan tenaga mereka di organisasi. Kemudian mereka yang memiliki komitmen normatif akan bertahan karena

merasa bahwa mereka punya kewajiban akan pekerjaannya di organisasi saat ini ( Meyer et al., 1993).

### **2.1.2 Turnover Intention**

*Turnover intention* merupakan fenomena yang akan merugikan organisasi, hal ini sering kali ditakuti karena organisasi harus membayar sejumlah besar uang untuk mengantisipasi terjadinya perpindahan karyawan (Hall & Smith, 2009). *Turnover intention* merupakan suatu keadaan di mana pekerja memiliki niat atau kecenderungan yang dilakukan secara sadar untuk mencari pekerjaan lain (Abdil, 2012). Dalam perkembangan terakhir ini *turnover* karyawan dilihat sebagai masalah organisasi yang penting. Arti pentingnya terletak pada kenyataan bahwa ada banyak konsekuensi negatif dalam organisasi jika tingkat *turnover* karyawan tinggi (Randhawa, 2007). *Turnover intention* akan mempengaruhi berbagai aktivitas kerja dalam organisasi dan mempengaruhi kinerja karyawan secara keseluruhan. *Turnover intention* juga mengakibatkan organisasi menjadi tidak efektif karena dapat kehilangan karyawan yang potensial dan berkualitas. Tingginya persentase *turnover intention* menyebabkan organisasi mengalami kerugian yang sangat besar yang disebabkan oleh meningkatnya biaya pengelolaan sumber daya manusia (Jeffrey & Agus, 2019). Dapat disimpulkan bahwa *Turnover intention* akan merugikan organisasi jika karyawan memilih untuk keluar dari organisasi dan beralih ke pekerjaan lain sesuai dengan keinginannya.

Menurut Chen & Francesco (2000), terdapat beberapa hal yang menjadi indikator terjadinya *turnover intention*; 1) Adanya pikiran untuk keluar, 2) Keinginan untuk keluar dari organisasi dalam beberapa bulan mendatang, 3) Keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain. Sementara itu faktor yang mempengaruhi *turnover intention* adalah kepuasan kerja, komitmen organisasi, lingkungan kerja, karakteristik individu (Mobley et al., 1978). Secara singkat, dampak dari *turnover intention* adalah; 1) Beban kerja, 2) Biaya penarikan karyawan, 3) Biaya pelatihan, 4) Adanya *lost production* selama pergantian karyawan, 5) Banyak pemborosan, 6) Memicu stres karyawan (Mobley et al., 1978).

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu dilakukan dapat mencari perbandingan dan melakukan kajian. Peneliti akan membandingkan beberapa jurnal dengan topik yang mirip untuk dapat membantu memosisikan orsinalitas penelitian.

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

<b>Nama Peneliti</b>	<b>Judul</b>	<b>Metode Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
Ria Mardiana, Siti Haerani dan Muhlis Hasan (2018)	<i>The Influence of Affective, Continuance and Normative Commitment on the Turnover Intentions of Nurses at Makassar's Private Hospital in Indonesia</i>	Kuisisioner, <i>pearson correlation</i>	Terdapat hubungan yang signifikan secara negatif antara komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan terhadap <i>turnover intention</i> .
Bambang Setiono, Christian Haposan Pangaribuan, Rith Analin Osok, Martinus Fieser Sitinjak (2019)	<i>A Relational Perspective on Turnover: Examining Affective, Continuance and Normative Predictors</i>	Kuisisioner, analisis regresi linier berganda.	<i>Turnover Intention</i> memiliki hubungan negatif signifikan dengan komitmen afektif, kontinuan dan normatif
Triatno Yudho Prabowo (2017)	Hubungan <i>Organizational Commitment</i> dan <i>Turnover Intention</i> Pada Perawat	Kuisisioner, uji realibilitas & uji korelasi <i>pearson two-tailed</i>	Ketiga dimensi komitmen organisasional (afektif, normatif & berkelanjutan) memiliki hubungan negatif dengan <i>turnover intention</i> .

<p>Anneswary Kalidass dan Arsiah Bahron (2016)</p>	<p><i>The Relationship between Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Employee Turnover Intention</i></p>	<p><i>Stratified sampling method, uji realibilitas &amp; uji korelasi</i></p>	<p>Terdapat hubungan yang signifikan antara <i>perceived organizational support</i> dengan <i>turnover intention</i>; terdapat hubungan yang signifikan antara <i>perceived organizational support</i> dan <i>turnover intention</i>; terdapat hubungan signifikan antara <i>organizational commitment</i> terhadap <i>turnover intention</i></p>
<p>Damarsari Ratnasahara Elisabeth, Rika Yulianti, Joko Suyono, Rahul Chauhan, Ishan Thakar (2021)</p>	<p><i>Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment, and Turnover Intention in Shoes Industry</i></p>	<p>Kuisisioner, analisis linear berganda</p>	<p>Terdapat pengaruh negatif antara komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan terhadap <i>turnover intention</i></p>

<p>Veronica Tarigan dan Dorothea Wahyu Ariani (2015)</p>	<p><i>Empirical Study Relations Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention</i></p>	<p>Kuisisioner survey, analisis faktor</p>	<p>Terdapat hubungan signifikan secara positif antara kepuasan kerja dengan komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif; terdapat hubungan negatif antara komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif dengan <i>turnover intention</i></p>
--	--	--	--

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Pergantian karyawan menjadi masalah penting bagi manajemen karena implikasi negatifnya bagi organisasi. Istilah *turnover intention* identik dengan niat untuk meninggalkan organisasi saat ini. Niat karyawan untuk keluar merupakan keinginan sadar dan disengaja untuk meninggalkan organisasi (Cho, Johanson, & Guchait, 2009). Karyawan yang mempunyai hubungan kuat dengan organisasi, akan berusaha mempertahankan keanggotaan di tempat kerja. Jika komitmen organisasional rendah, maka *turnover intention* terhadap organisasi akan tinggi dan meningkatkan keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi, begitu pula sebaliknya.

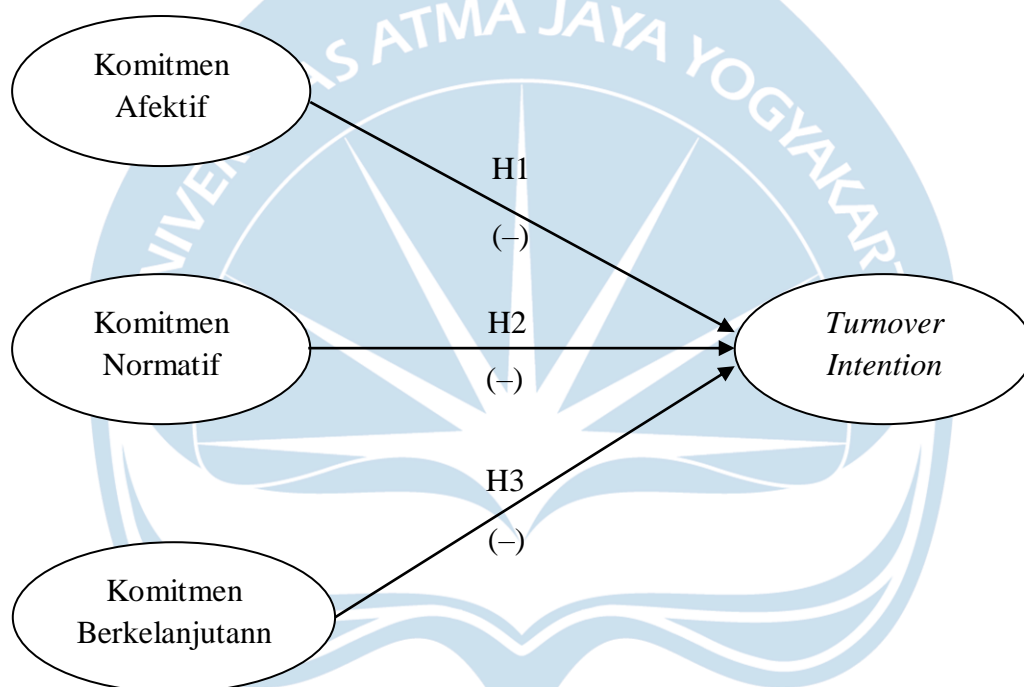
Khan dan Iqbal (2020) menegaskan bahwa satu variabel dapat mempengaruhi ketiga dimensi komitmen secara bersamaan. Komitmen organisasi bisa memiliki dampak positif atau negatif, hasil ini diperlukan untuk



mengetahui penyebab keinginan untuk keluar dari organisasi. Dengan demikian, penting untuk menyelidiki faktor – faktor yang memicu karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Berdasarkan diskusi di atas, kerangka konseptual disajikan pada gambar dibawah ini:

**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**



## 2.4 Hipotesis

### 2.4.1 Pengaruh Komitmen Afektif terhadap *Turnover Intention*

Dari kajian peneliti terhadap penelitian sebelumnya, rata – rata menjabarkan hasil komitmen afektif berpengaruh signifikan secara negatif terhadap *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan Mardiana (2012) menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh signifikan secara negatif

terhadap *turnover intention* pada perawat rumah sakit swasta di Indonesia, diikuti hasil dari penelitian Kalidass & Bahron (2015) pada hotel bintang tiga di Malaysia, dan penelitian pada *staff front door* organisasi perbankan di Pakistan (Mehmood et al., 2016). Komitmen afektif juga berdampak negatif pada niat karyawan untuk keluar dari organisasi manufaktur (Tarigan & Ariani, 2015). Berdasarkan tinjauan literatur, hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut:

H1: Komitmen afektif berpengaruh signifikan secara negatif terhadap *turnover intention*.

#### **2.4.2 Pengaruh Komitmen Berkelanjutan terhadap Turnover Intention**

Menurut penelitian Tarigan & Ariani, (2015) komitmen berkelanjutan memiliki dampak negatif terhadap niat untuk meninggalkan organisasi. Komitmen ini juga berhubungan secara negatif dengan *turnover intention* perawat di rumah sakit swasta di Indonesia (Mardiana et al., 2012) dan di hotel bintang tiga Malaysia (Kalidass & Bahron, 2015). Komitmen berkelanjutan memiliki kontribusi yang signifikan terhadap prediksi adanya *turnover intention* dari lab sains di Ghana (Mensah & Kosi, 2016). Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Meyer et al. (2002) menemukan bahwa ketiga dimensi komitmen organisasi dan *turnover* memiliki hubungan yang negatif. Luthans (2011) membuat kesimpulan dari penelitian sebelumnya bahwa komitmen berkelanjutan yang tinggi dapat menurunkan tingkat *turnover*

*intention* pada karyawan. Berdasarkan pembahasan tersebut, dihasilkan hipotesis kedua sebagai berikut:

H2: Komitmen berkelanjutan berpengaruh signifikan secara negatif terhadap *turnover intention*.

#### **2.4.3 Pengaruh Komitmen Normatif terhadap *Turnover Intention***

Komitmen normatif didefinisikan sebagai "karyawan merasa memiliki kewajiban untuk tetap dengan organisasi" (Meyer, Allen & Smith, 1993). Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan memilih untuk bertahan dalam organisasi karena mereka membutuhkannya. Berdasarkan penelitian Tarigan & Ariani (2015), komitmen normatif berpengaruh signifikan secara negatif pada *turnover intention*. Komitmen normatif juga berhubungan negatif dengan *turnover intention* di hotel bintang tiga di Malaysia (Kalidass & Bahron, 2015), serta *turnover intention* pada perawat di rumah sakit swasta di Indonesia (Mardiana et al., 2012). Komitmen normatif yang tinggi menyebabkan berkurangnya *turnover intention* dari ilmuwan lab di Ghana (Mensah & Kosi, 2016), di mana mereka menjelaskan komitmen normatif yang tinggi mengurangi tingkat *turnover intention* karyawan serta dapat memberikan kontribusi terhadap *turnover intention* di suatu organisasi. Berdasarkan situasi di atas, hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H3: Komitmen normatif berpengaruh signifikan secara negatif terhadap *turnover intention*.