

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Mangkunegara (2015:2), menerangkan bahwa Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu hal terkait rencana, organisasi, koordinasi, pelaksanaan, serta supervisi terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian imbal jasa, integrasi, dan pemisahan pekerja untuk memperoleh tujuan organisasi. Manajemen SDM bisa diartikan juga sebagai sebuah pengelolaan dan pendayagunaan SDM. Pengelolaan dan pendayagunaan itu dilakukan dengan baik guna mendapatkan tujuan organisasi serta pengembangan personal karyawan. Manajemen SDM bisa diartikan pula suatu pendekatan strategis yang melibatkan perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan berbagai aspek yang berkaitan dengan pekerja dalam sebuah perusahaan. Manajemen SDM juga mencakup proses perekrutan, pelatihan, evaluasi kinerja, manajemen konflik, dan aspek-aspek lain yang terkait dengan hubungan antara organisasi dan karyawan.

Kemudian berdasar pandangan Stoner yang diambil Siagian (2015:6), “Manajemen SDM ialah sebuah prosedur berkesinambungan yang tujuannya untuk memberikan pada perusahaan melalui orang-orang yang sesuai untuk dialokasikan pada kedudukan serta jabatan yang sesuai ketiak organisasi membutuhkan. Sementara itu Hasibuan (2016:10), menjelaskan Manajemen SDM ialah ilmu dan

seni mengelola relasi dan peran pekerja supaya efektif dan efisien mendukung terealisasinya tujuan organisasi, pekerja, dan publik”.

Desseler (2015:3), menyebutkan bahwa manajemen SDM melibatkan rangkaian langkah yang mencakup perekrutan, pelatihan, evaluasi kinerja, dan pemberian imbalan kepada pekerja. Di samping itu, manajemen SDM meliputi pula pengelolaan hubungan kerja, aspek kesehatan dan keselamatan, serta segala hal yang terkait dengan prinsip keadilan dalam lingkungan kerja. Simamora (2015), menerangkan manajemen SDM ialah proses optimalisasi, pertumbuhan, evaluasi, pemberian imbalan, dan pengelolaan individu yang menjadi bagian dari organisasi atau kelompok pekerja.

Dari sejumlah pendapat di atas, bisa disusun simpulan bahwa manajemen SDM ialah suatu pendekatan strategis yang melibatkan serangkaian proses, termasuk perekrutan, pelatihan, evaluasi kinerja, dan pemberian imbalan kepada karyawan. Tujuan utamanya adalah memanfaatkan, mengembangkan, menilai, memberikan penghargaan, dan mengelola individu-individu yang menjadi bagian dari organisasi atau kelompok pekerja. Selain itu, manajemen SDM juga mencakup aspek-aspek seperti pengelolaan relasi kerja, kesehatan dan keselamatan, serta prinsip keadilan di lingkungan kerja.

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama manajemen SDM secara garis besar ialah guna menjamin organisasi dapat memperoleh kesuksesan berkat karyawannya (Sedarmayanti, 2017:13). Lebih spesifik lagi, tujuan manajemen SDM ialah :

- a. Memungkinkan organisasi merekrut dan menjaga karyawan yang handal, bisa diandalkan, dan mempunyai motivasi kerja besar sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- b. Menaikkan serta menyempurnakan kapasitas yang ada pada setiap karyawan untuk meningkatkan peran, kapabilitas, serta keahlian mereka dalam bekerja.
- c. Mengembangkan sistem kerja dengan performa tinggi yang mencakup prosedur perekrutan dan seleksi cermat, sistem kompensasi dan insentif yang bergantung pada performa, pengembangan manajemen serta kegiatan pelatihan yang berkaitan dengan kebutuhan bisnis.
- d. Mengembangkan praktik manajemen berkomitmen tinggi yang dasar bahwa karyawan ialah pihak terkait dalam organisasi memiliki nilai dan mendukung mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama.
- e. Membentuk iklim kerja yang relasinya cukup produktif dan harmonis bisa terjalin dan dijaga lewat komunikasi dan kerjasama yang baik antara manajemen dan karyawan.
- f. Mengembangkan lingkungan kerja yang semangat kerja sama tim dan fleksibilitas setiap karyawan bisa berkembang dengan baik.
- g. Mendukung organisasi untuk menyeimbangkan serta menyesuaikan kepentingan para pemangku kepentingan (pemilik perusahaan, lembaga negara, manajemen, karyawan, pemegang saham, pemasok, serta masyarakat umum). Dengan kata lain, MSDM bertujuan agar organisasi dapat menangani kebutuhan berbagai pihak yang terkait secara harmonis.

- h. Memastikan bahwa setiap karyawan dinilai dan dihargai berdasarkan prestasi kerja serta pencapaian mereka secara objektif di organisasi.
- i. Mengelola karyawan secara adil dan setara tanpa membedakan latar belakang mereka, dengan memperhitungkan perbedaan kebutuhan, gaya bekerja, dan aspirasi individu maupun kelompok dalam proses perekrutan dan penempatan kerja.
- j. Memastikan terjadinya kesetaraan dan keadilan dengan menyediakan kesempatan yang sama bagi setiap karyawan .
- k. Mengelola karyawan dengan menganut pendekatan yang etis dan bermoral. Pendekatan ini didasarkan pada kepedulian terhadap kepentingan dan kesejahteraan karyawan, dilaksanakan secara adil dan transparan.
- l. Memelihara serta meningkatkan kondisi kesehatan fisik dan mental setiap karyawan supaya bisa bekerja secara maksimal.

3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi dari manajemen SDM, anatara lain (Sutrisno, 2016:8-10):

- a. Perencanaan, menentukan kebutuhan tenaga kerja, merencanakan rekrutmen dan seleksi, serta mengidentifikasi kebutuhan pelatihan untuk mengantisipasi tuntutan organisasi.
- b. Pengorganisasian, menyusun struktur organisasi, mengelola posisi pekerjaan, dan menetapkan tanggung jawab serta wewenang karyawan agar sesuai dengan tujuan organisasi.

- c. Pengarahan dan Pengadaan, memberikan arahan kepada karyawan, memfasilitasi proses pengadaan, dan memastikan karyawan dapat melaksanakan tugas sesuai dengan kebijakan dan tujuan perusahaan.
- d. Pengendalian, menerapkan metode evaluasi kinerja, memastikan kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan, dan melakukan perbaikan jika ditemukan ketidaksesuaian.
- e. Pengembangan, memberikan diklat dan pengembangan karyawan guna memperbaiki *skill* serta kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- f. Kompensasi, menetapkan sistem penggajian, benefit, dan insentif yang adil untuk memotivasi karyawan dan mempertahankan talenta yang berkualitas.
- g. Pengintegrasian, membangun hubungan antarindividu dan kelompok kerja guna membentuk lingkungan kerja yang kooperatif dan produktif.
- h. Pemeliharaan, menjaga kondisi kesejahteraan karyawan, termasuk keamanan dan kesehatan di tempat kerja.
- i. Pemberhentian, melakukan manajemen pemutusan hubungan kerja, termasuk pengelolaan proses pemecatan atau pensiun karyawan sesuai dengan kebijakan dan regulasi yang berlaku.

Sementara itu fungsi operasional dari MSDM berdasar pendapat

Mangkunegara (2015:2) yaitu :

- a. Pengadaan tenaga kerja mencakup :
 - 1) *planing employee*
 - 2) *description analysis*

- 3) *withdrawal employee*
 - 4) *job placement*
 - 5) *job orientation*
- b. Pengembangan pekerja terdiri atas :
- 1) *training and development*
 - 2) *career development*
 - 3) *job performance assesment*
- c. Pemberian imba jasa meliputi :
- 1) Balas jasa langsung meliputi:
 - a) *salary*
 - b) *insentive*
 - 2) Balas jasa tidak langsung meliputi :
 - a) *benefit*
 - b) *services*
- d. Integrasi terdiri atas :
- 1) *Employee needs*
 - 2) *Work motivation*
 - 3) *Job satisfaction*
 - 4) *Work discipline*
 - 5) *Work participation*
- e. Pemeliharaan karyawan kerja meliputi :
- 1) *Work communication*
 - 2) *Occupational helth and safety*

3) *Controlling work conflict*

4) *Job counseling*

f. Pemisahan karyawan yang meliputi PHK karyawan

2.1.2 Beban Kerja

1. Pengertian Beban Kerja

Definisi beban kerja ialah rangkaian atau jumlah tugas yang mesti dikerjakan oleh sebuah unit organisasi atau individu yang menduduki jabatan dalam kurun waktu tertentu (Dhini Rama Dhania, 2010:16). Dalam konteks ini, Manuaba (dalam Ambarwati, 2014) menyatakan bahwa beban kerja mencerminkan kemampuan tubuh dalam menanggung pekerjaan, di mana kapasitas pekerjaan harus sesuai dengan jumlah karyawan yang tersedia. Putra (2012) juga menggambarkan beban kerja sebagai serangkaian atau jumlah aktivitas yang harus dilakukan oleh suatu unit organisasi atau individu yang menduduki jabatan dalam periode waktu tertentu. Disi lain, Vanchapo (2020:1) mengartikan beban kerja sebagai sebuah proses atau aktivitas yang mesti secepatnya dikerjakan oleh indivisu karyawan pada kurun waktu tertentu.

Merujuk pada sejumlah pengertian di atas bsa dinyatakan bahwa beban kerja ialah gambaran jumlah tugas atau pekerjaan yang mesti dikerjakan oleh individu atau sebuah tim dalam suatu kurun waktu tertentu. Beban kerja dapat berupa kombinasi dari tugas-tugas harian, mingguan, bulanan, atau proyek-proyek khusus yang harus dikerjakan.

2. Manfaat Pengukuran Beban Kerja

Menteri Dalam Negeri dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Pedoman Analisis Beban Kerja Di Lingkungan Departemen Dalam Negeri Dan Pemerintah Daerah dalam Muskamal (2010) menerangkan bahwa dijalnaknya pengukuran beban kerja memberi sejumlah manfaat pada organisasi, yaitu :

- 1) Penyusunan atau perbaikan struktur organisasi.
- 2) Evaluasi kinerja individu pada tingkat jabatan dan kinerja keseluruhan unit.
- 3) Pengembangan bahan untuk meningkatkan sistem dan prosedur kerja.
- 4) Pemakaian fasilitas untuk meningkatkan kinerja lembaga.
- 5) Penyusunan standar beban kerja jabatan atau lembaga, pembuatan daftar pegawai, atau bahan untuk menetapkan tingkat jabatan struktural.
- 6) Perencanaan kebutuhan pegawai yang sesuai dengan beban kerja organisasi.
- 7) Program perpindahan pegawai dari unit yang memiliki kelebihan ke unit yang membutuhkan.
- 8) Program promosi bagi pegawai.
- 9) Penghargaan dan hukuman terhadap unit atau pejabat.
- 10) Pengembangan materi untuk meningkatkan program pelatihan.
- 11) Pengembangan materi kebijakan untuk pemimpin dalam upaya meningkatkan pemanfaatan sumber daya manusia.
- 12) Beban kerja memberikan beberapa keunggulan bagi organisasi.

3. Faktor yang Memengaruhi Beban Kerja

Faktor-faktor yang memberikan pengaruh kepada beban kerja dalam riset Soleman (Arika, 2011:85) ialah :

1) Faktor eksternal: Beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti :

a) Tugas (Task)

Mencakup kompleksitas tugas, kejelasan instruksi, dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan. Tugas yang jelas dan dapat diukur dapat membantu meningkatkan kinerja dan kesejahteraan pekerja.

b) Organisasi kerja

Merujuk pada struktur dan sistem yang diterapkan oleh organisasi. Faktor-faktor seperti kebijakan perusahaan, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi termasuk dalam kategori ini. Organisasi yang memberikan dukungan, komunikasi yang efektif, dan kesempatan pengembangan dapat memengaruhi kepuasan dan produktivitas karyawan.

c) Lingkungan kerja

Menyentuh aspek-aspek fisik dan sosial dari lingkungan tempat kerja. Hal ini mencakup kondisi fisik ruang kerja, ketersediaan fasilitas, hubungan interpersonal di tempat kerja, dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kenyamanan dan keamanan karyawan.

2) Faktor internal

Faktor-faktor yang berasal dari dalam diri individu atau karyawan sendiri. Ini dapat mencakup aspek-aspek seperti kemampuan, motivasi, sikap, dan kondisi kesehatan mental dan fisik individu. Faktor-faktor internal ini dapat memainkan peran penting dalam sejauh mana individu dapat mengatasi dan beradaptasi dengan tuntutan eksternal dari pekerjaan dan lingkungan kerja.

4. Outcome Beban Kerja

Beban kerja yang melampaui batas kemampuan busa menyebabkan kelelahan, baik secara fisik maupun mental, serta menimbulkan reaksi emosional seperti sakit kepala, gangguan pencernaan, dan mudah marah. Sementara pada beban kerja yang terlalu ringan, di mana kurangnya aktivitas karena pekerjaan yang minim dapat menyebabkan kebosanan dan monoton. Kebosanan dalam rutinitas kerja harian, akibat tugas atau pekerjaan yang terlalu sedikit, dapat mengakibatkan kurangnya fokus pada pekerjaan dan berpotensi membahayakan kesejahteraan pekerja (Manuaba, dalam Ambarwati, 2014).

5. Dimensi Beban Kerja

Munandar (2014:381-384), mengelompokan beban kerja ke dalam faktor-faktor intrinsik dalam pekerjaan :

1) Tuntutan Fisik.

Pengaruh kondisi kerja tertentu terhadap pencapaian optimal dalam pekerjaan dan dampaknya terhadap kinerja serta kesehatan mental karyawan. Kondisi fisik pekerja memiliki pengaruh pada keadaan fungsional dan psikologis individu. Pentingnya menjaga kesehatan karyawan saat menjalankan tugas, termasuk memberikan istirahat yang cukup dan menyediakan lingkungan kerja yang nyaman.

2) Tuntutan tugas

Pekerjaan shift/kerja malam sering kali menyebabkan kelelahan akibat beban kerja yang berlebihan. Beban kerja yang terlalu banyak atau terlalu

sedikit dapat memengaruhi kinerja karyawan. Beban kerja bisa diklasifikasikan jadi dua katagori yakni :

- a) Beban kerja terlalu banyak/sedikit “Kuantitatif” yang mucul dampak atas sejumlah tugas yang terlampau banyak/sedikit diberikan kepada karyawan kerja untuk dikerjakan dalam waktu tertentu.
- b) Beban kerja berlebihan/terlalu sedikit “Kualitatif” yaitu apabila seseorang merasa tidak sanggup untuk menjalankan suatu tugas atau melakukan tugas tidak memakai *skill* dan atau potensi karyawan. Beban kerja yang terlalu sedikit dapat menyebabkan kurangnya rangsangan, mengakibatkan semangat dan motivasi yang rendah karena karyawan merasa tidak berkembang dan tidak dapat menunjukkan bakat dan keterampilannya (Sutherland & Cooper, dalam Munandar 2014:387).

6. Indikator Beban kerja

Indikator beban kerja yang dipergunakan pada riset ini mengadopsi indikator Achmad Syukriansyah Putra (2012) yang mencakup :

- 1) Sasaran yang perlu dicapai
Merujuk pada tujuan atau pencapaian yang diharapkan dalam konteks pekerjaan atau kegiatan tertentu.
- 2) Keadaan atau situasi di lingkungan kerja
Melibatkan aspek-aspek seperti lingkungan fisik, iklim kerja, dan faktor-faktor lain yang memengaruhi suasana di tempat kerja.
- 3) Pemanfaatan waktu dalam menjalankan tugas atau pekerjaan.

Terkait dengan cara karyawan mengalokasikan dan memanfaatkan waktu mereka selama jam kerja untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang diberikan.

- 4) Kriteria atau norma yang harus dipenuhi dalam melaksanakan tugas. Menetapkan standar atau ekspektasi kualitas dan hasil yang diharapkan dalam menjalankan suatu pekerjaan atau tugas tertentu.

2.1.3 Konflik Kerja

1. Pengertian Konflik Kerja

Dalam lingkungan kerja, tak dapat dihindari adanya konflik. Biasanya, konflik muncul dalam konteks pekerjaan sebagai akibat dari masalah komunikasi, hubungan pribadi, atau struktur organisasi. Ketidaksesuaian antara dua anggota atau kelompok organisasi lebih dapat timbul karena adanya perbedaan dalam status, tujuan, nilai, dan persepsi.

Secara tegas, konflik memiliki definisi yang bervariasi, dan para ahli juga memberikan definisi yang berbeda karena perspektif yang beragam. Asal kata "konflik" berasal dari bahasa Latin, yaitu "con" yang artinya sama dengan, dan "figen" yang berarti penyerangan (Hartatik, 2014). Menurut kamus besar bahasa Indonesia, konflik didefinisikan sebagai percekocokan, perselisihan, atau pertentangan. Dengan demikian, secara sederhana, konflik merujuk pada keberadaan dua hal atau lebih yang saling bertentangan, tidak sejalan, dan berlawanan (Ahmadi, 2014).

Banyak definisi tentang konflik yang dapat disampaikan oleh pakar untuk merumuskan suatu teori tentang sifat konflik itu sendiri. Gillin dan Gillin (dalam

Ahmadi, 2014) melihat konflik sebagai bagian integral dari proses interaksi sosial manusia yang bersifat saling berlawanan (oppositional process). Ini berarti bahwa konflik merupakan komponen dari suatu proses interaksi sosial yang terjadi karena perbedaan-perbedaan, baik dalam hal fisik, emosional, kebudayaan, maupun perilaku. Di sisi lain, Boles, James S., W. Gary Horward & Heather H. Donofrio (dalam Roboth, 2015) mengartikan konflik kerja sebagai jenis konflik di mana terjadi pertentangan antara tuntutan umum, aspek waktu, dan ketegangan yang muncul dari pekerjaan.

Dengan sejumlah definisi di atas mengenai konflik kerja, maka bisa dibuat simpulan bahwa konflik kerja ialah suatu perselisihan atau pertentangan antara dua atau lebih pihak di suatu lingkungan kerja. Konflik kerja dapat timbul karena perbedaan dalam pandangan, nilai, kepentingan, atau tujuan antara karyawan, atau karena masalah yang terkait dengan tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja. Konflik kerja dapat bersifat internal (di antara karyawan dalam organisasi yang sama) atau eksternal (melibatkan organisasi dengan entitas eksternal seperti pemasok, pelanggan, atau mitra bisnis). Konflik ini dapat terjadi dalam berbagai bentuk, termasuk konflik interpersonal, konflik antar kelompok, konflik antara manajemen dan karyawan, konflik terkait dengan alokasi sumber daya, konflik terkait perubahan organisasi, dan banyak lagi.

2. Indikator Konflik Kerja

Indikator konflik kerja, sebagaimana dijelaskan oleh Boles, James S., W. Gary Horward & Heather H. Donofrio (dalam Roboth, 2015), mencakup lima aspek berikut:

- a. Tekanan Kerja, beban kerja yang tinggi atau tekanan yang dapat mempengaruhi kesejahteraan dan kinerja karyawan.
- b. Banyaknya Tuntutan Tugas, jumlah dan kompleksitas tugas yang diberikan kepada karyawan, yang mungkin dapat menciptakan ketegangan dan konflik.
- c. Kurangnya Kebersamaan Keluarga, ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang dapat menyebabkan konflik antara tanggung jawab keluarga dan pekerjaan.
- d. Sibuk dengan Pekerjaan, kondisi di mana karyawan merasa terlalu sibuk dengan pekerjaan, yang dapat mempengaruhi keseimbangan hidup dan menyebabkan konflik.
- e. Konflik Komitmen dan Tanggung Jawab terhadap Pekerjaan, ketidaksetujuan atau perasaan terbelah antara tanggung jawab terhadap pekerjaan dan komitmen terhadap aspek-aspek lain dalam hidup.

Flippo (2003) juga mengidentifikasi beberapa indikator konflik kerja, termasuk:

- a. Perbedaan Pendapat, ketidaksepakatan antara individu atau kelompok dalam hal pandangan atau ide-ide tertentu.

- b. Lelah secara Mental, kelelahan yang bersifat mental atau kejenuhan yang dapat muncul akibat tekanan pekerjaan atau permasalahan di lingkungan kerja.
- c. Ketegangan Masalah Pribadi, ketegangan yang timbul dari masalah pribadi individu dan dapat mempengaruhi kinerja di tempat kerja.
- d. Visi yang Berbeda dalam Pekerjaan, perbedaan persepsi atau tujuan antara individu atau kelompok dalam konteks pekerjaan.
- e. Perbedaan dalam Menentukan Solusi Penyelesaian Masalah, ketidaksepakatan dalam mencari atau menetapkan solusi terhadap masalah-masalah yang timbul di lingkungan kerja.

2.1.4 Komitmen Organisasi

1. Definisi Komitmen Organisasi

Quest (dalam Setiadi, Winarti, dan Taufiq, 2016) menyatakan bahwa komitmen memiliki peran penting dalam membentuk solidaritas organisasi. Ini melibatkan strategi-strategi untuk mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi yang pada dasarnya memberikan prioritas pada misi organisasi daripada kepentingan pribadi (Soekidjan, dalam Setiadi, Winarti, dan Taufiq, 2016).

Meyer dan Allen (2003) menyatakan bahwa komitmen juga dapat diartikan sebagai penerimaan yang kuat dari individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, di mana individu berupaya dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di dalam organisasi tersebut. Definisi komitmen organisasi oleh Steers (dalam Soekidjan, dalam Setiadi, Winarti, dan Taufiq, 2016) mencakup

rasa identifikasi (keyakinan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin untuk kepentingan organisasi), dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya.

Steers menegaskan bahwa komitmen organisasi adalah kondisi di mana pegawai sangat tertarik pada tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi bukan hanya tentang keanggotaan formal, tetapi juga mencakup sikap positif terhadap organisasi dan kesediaan untuk berupaya dengan maksimal demi kepentingan organisasi guna mencapai tujuan. Dengan kata lain, komitmen organisasi adalah keterikatan seorang karyawan dengan organisasinya serta keinginan karyawan untuk memberikan usaha maksimal demi organisasinya (Wang & Noe, dalam Badar & Seniati, 2017).

Merujuk pada arti komitmen organisasi menurut beberapa ahli, bisa disusun simpulan bahwa komitmen organisasi yaitu keterikatan seorang karyawan terhadap perusahaan di mana karyawan tersebut bekerja sehingga karyawan tersebut berusaha dan selalu bersedia untuk meningkatkan kinerja perusahaannya.

2. Faktor-Faktor yang Mendorong Komitmen Organisasi

Hasibuan (2016:78) menjelaskan bahwa komitmen suatu organisasi mendapatkan pengaruh dari sejumlah faktor berikut :

a. Faktor Kesadaran

Kesadaran terbentuk melalui pemahaman karyawan terhadap nilai-nilai, tujuan, dan budaya organisasi. Pemahaman yang mendalam akan membantu

menciptakan komitmen, karena karyawan merasa terhubung dengan visi dan misi perusahaan.

b. Faktor Aturan

Aturan dan norma-norma organisasi dapat membentuk komitmen karyawan. Jika aturan dihormati dan diterapkan secara konsisten, karyawan cenderung merasa memiliki kewajiban moral untuk mematuhi aturan tersebut, yang dapat menciptakan komitmen normatif.

c. Faktor Organisasi

Struktur organisasi, budaya kerja, dan kebijakan perusahaan memainkan peran penting dalam membentuk komitmen. Organisasi yang memberikan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan kesempatan pengembangan, dan memperhatikan kesejahteraan karyawan cenderung memiliki karyawan yang lebih komited.

d. Faktor Pendapatan

Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil dalam hal kompensasi dan imbalan finansial memiliki kemungkinan lebih tinggi untuk mengembangkan komitmen berkelanjutan. Pendapatan yang memadai dapat menjadi faktor motivasi untuk tetap tinggal di organisasi.

e. Faktor Kemampuan Keterampilan

Kemampuan karyawan untuk merasa bahwa pekerjaan mereka sesuai dengan keterampilan dan bakat mereka dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen afektif. Karyawan yang merasa mampu dan diberdayakan cenderung lebih komited.

f. Faktor Sarana Pelayanan

Sarana pelayanan yang baik, seperti program pelatihan, dukungan karir, dan sumber daya untuk pengembangan pribadi, dapat membentuk komitmen dengan memberikan karyawan peluang untuk tumbuh dan berkembang di dalam organisasi.

3. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Allen dan Meyer (2003) terdapat tiga dimensi dari komitmen organisasi ialah :

a. Komitmen afektif (*affective commitment*):

Komitmen afektif mengacu pada bentuk komitmen yang timbul dari perasaan positif, keterikatan, dan kebahagiaan karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi cenderung merasa senang, memiliki rasa bangga terhadap organisasi, dan merasa terhubung secara emosional. Mereka cenderung mempertahankan hubungan dengan organisasi karena adanya ikatan emosional yang kuat.

b. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*):

Komitmen berkelanjutan mencerminkan keterikatan karyawan terhadap organisasi karena pertimbangan biaya atau kerugian yang mungkin timbul akibat meninggalkan pekerjaan. Karyawan dengan tingkat komitmen berkelanjutan tinggi mungkin merasa bahwa kehilangan pekerjaan mereka akan menimbulkan kerugian finansial atau kerugian lainnya yang signifikan. Oleh karena itu, mereka memutuskan untuk tetap tinggal

meskipun mungkin kurang memiliki ikatan emosional yang kuat dengan organisasi.

c. **Komitmen Normatif (*Normative Commitment*):**

Komitmen normatif berkaitan dengan kepatuhan atau kewajiban moral dan etika karyawan terhadap organisasi. Karyawan dengan tingkat komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka memiliki kewajiban moral untuk tetap setia pada organisasi, meskipun mungkin tidak memiliki ikatan emosional yang kuat atau pertimbangan biaya yang signifikan. Komitmen ini lebih bersifat karena karyawan merasa seharusnya mematuhi norma dan nilai-nilai etika terkait dengan pekerjaan mereka.

2.1.5 Niat Keluar (*Turnover Intention*)

1. Pengertian Niat Keluar

Munculnya niat keluar sendiri telah menjadi permasalahan yang umum di dalam suatu organisasi sepanjang waktu. Niat keluar diartikan sebagai variabel perantara antara sikap yang memengaruhi keinginan untuk keluar dan tindakan nyata meninggalkan perusahaan (Yucel, 2012). Bluedorn (dalam Mobley, 2011) mendefinisikan niat keluar sebagai tingkat atau kecenderungan sikap di mana seorang karyawan mempunyai potensi untuk keluar dari organisasi atau berhenti dari pekerjaannya tanpa ada paksaan. Proses di mana pra pekerja keluar dari perusahaan dan mesti digantikan juga menjadi fokus (Mathis dan Jackson, dalam Mobley, 2011).

Niat keluar merujuk pada tingkat kecenderungan sikap yang ada pada seorang karyawan untuk mencari pekerjaan baru di lokasi lain atau memiliki

rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam jangka waktu tiga bulan, enam bulan, satu tahun, dan dua tahun mendatang (Dharma, 2013). Handoko (2014) mengatakan bahwa keinginan untuk berhenti dapat muncul jika seorang karyawan melihat adanya peluang karier yang lebih baik di tempat lain.

Bluedorn (dalam Mobley, 2011), menjelaskan niat untuk keluar ialah kecenderungan sikap atau tingkat di mana seorang karyawan memiliki potensi untuk meninggalkan organisasi atau secara sukarela mengundurkan diri dari pekerjaannya. Sementara itu, Harnoto (dalam Mobley, 2011) menyatakan bahwa niat keluar ialah tingkat atau intensitas dari niat untuk pindah dari organisasi. Niat ini akan membuat adanya niat keluar karyawan.

Niat keluar dicerminkan dari banyak hal yang terkait perilaku karyawan, yaitu :

- 1) Peningkatan frekuensi absensi.

Munculnya kecenderungan karyawan untuk sering tidak hadir dari pekerjaan atau meningkatnya jumlah ketidakhadiran.

- 2) Kehilangan motivasi dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan.

Gejala karyawan menjadi kurang bersemangat atau enggan dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaannya.

- 3) Bertambahnya pelanggaran terhadap norma-norma dan peraturan kerja.

Karyawan mulai melanggar aturan atau norma-norma tata tertib yang berlaku di lingkungan kerja.

- 4) Meningkatnya jumlah protes atau keberatan terhadap pimpinan.

Karyawan mengekspresikan ketidakpuasan atau keberatan terhadap kebijakan atau tindakan atasan.

- 5) Perubahan drastis dalam perilaku positif yang tidak sesuai dengan norma keseharian.

Karyawan menunjukkan perilaku positif yang signifikan dan tidak biasa, mungkin sebagai respons terhadap perubahan atau ketidakpuasan yang mendasarinya.

Berdasar paparan di atas bisa disusun simpulan bahwa niat keluar merupakan niat atau keinginan pindah karyawan dari pekerjaan yang masih dilakukan dengan cara sukarela guna memperoleh pekerjaan di perusahaan lain. Niat keluar ini mencerminkan kesediaan karyawan guna mendapat pekerjaan baru atau keluar dari organisasi saat kesempatan muncul. Turnover intention adalah langkah awal yang bisa mengarah pada tingkat turnover (perpindahan karyawan) yang lebih besar dalam sebuah perusahaan.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intention

Terdapat berbagai faktor yang dapat memengaruhi tingginya niat untuk keluar (turnover intention) di dalam suatu organisasi. Berdasar pendapat Price (2013), faktor-faktor yang memengaruhi munculnya niat untuk keluar melibatkan:

- 1) Faktor lingkungan yang terdiri dari:
 - a) Kewajiban keluarga terhadap lingkungan. Hal ini mengacu pada tanggung jawab atau kewajiban keluarga dalam menjaga dan merawat lingkungan sekitar, termasuk menjaga kebersihan dan kelestarian alam.

- b) Peluang untuk bekerja. Merupakan kemungkinan atau potensi bagi seseorang untuk mendapatkan pekerjaan atau kesempatan berkarir di suatu bidang atau organisasi tertentu.
- 2) Faktor individual yang terdiri dari:
- a) Tingkat kepuasan yang dirasakan oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Mencakup persepsi positif atau negatif karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka, seperti lingkungan kerja, tugas, dan hubungan dengan rekan kerja.
 - b) Tingkat keterikatan atau kesetiaan seorang karyawan terhadap institusi atau organisasinya. Mencerminkan sejauh mana karyawan merasa terhubung dan berkomitmen untuk berkontribusi pada keberhasilan organisasi.
 - c) Tindakan atau upaya karyawan dalam mencari peluang atau lowongan pekerjaan lain di luar organisasi saat ini. Mencakup aktivitas seperti mencari informasi pekerjaan atau mengirimkan aplikasi ke perusahaan lain.
 - d) Keinginan seorang karyawan untuk tetap bekerja dan berkontribusi di organisasi saat ini. Niat ini mencerminkan sejauh mana karyawan bersedia dan bermotivasi untuk mempertahankan hubungan kerja dengan perusahaan.
 - e) Pengembangan keterampilan umum atau peningkatan kompetensi karyawan melalui pelatihan. Mencakup program-program pelatihan

yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam konteks pekerjaan mereka.

- f) Tingkat semangat atau motivasi karyawan untuk memberikan usaha maksimal dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Mencerminkan sejauh mana karyawan memiliki dedikasi dan kemauan untuk melakukan pekerjaan dengan penuh komitmen.
- g) Respons emosional seorang karyawan terhadap pekerjaannya, bisa berupa perasaan positif atau negatif. Mencakup bagaimana karyawan merespon dan merasa terhadap tugas, lingkungan kerja, serta hubungan interpersonal di tempat kerja.

Oleh karenanya, perusahaan perlu memiliki kemampuan untuk mengambil pendekatan dan langkah-langkah yang dapat memahami kebutuhan serta aspirasi karyawan, dengan tujuan mengurangi tingkat pergantian karyawan yang terjadi di dalam perusahaan tersebut.

3. Dampak Niat Keluar

Keinginan keluar yang dimiliki oleh karyawan dapat memiliki konsekuensi pada organisasi ketika menghasilkan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi, yang dikenal sebagai turnover. Hal ini disebabkan oleh dorongan individu karyawan itu sendiri, bukan didorong oleh keinginan atau inisiatif dari pihak organisasi atau perusahaan.

Sejumlah konsekuensi buruk yang mungkin timbul di organisasi karena pergantian karyawan meliputi potensi kenaikan biaya perusahaan, permasalahan kinerja, ketidاكلancaran komunikasi dan interaksi sosial, penurunan motivasi kerja,

penerapan strategi pengendalian yang kurang fleksibel, serta hilangnya peluang strategis dan biaya yang terkait. (Manurung and Ratnawati, 2013). Dharma (2013) menyebutkan dampak turnover bagi perusahaan adalah:

- 1) Biaya yang timbul akibat pengunduran diri atau pemecatan karyawan dari suatu organisasi. Hal ini mencakup segala biaya yang terkait dengan proses pemberhentian karyawan, seperti biaya administrasi, pelatihan pengganti, atau kompensasi yang mungkin diberikan kepada karyawan yang meninggalkan perusahaan.
- 2) Pengeluaran yang terkait dengan memberikan pelatihan atau pengembangan keterampilan kepada karyawan. Hal ini melibatkan biaya yang dikeluarkan oleh organisasi untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan melalui berbagai program pelatihan.
- 3) Pengeluaran untuk merekrut dan mempertahankan karyawan baru lebih rendah dibandingkan dengan manfaat ekonomi yang dihasilkan oleh karyawan tersebut. Organisasi mendapat keuntungan ekonomis dari karyawan baru yang melebihi biaya yang dikeluarkan untuk merekrut, melatih, dan mempertahankan mereka.
- 4) Karyawan baru memiliki kecenderungan tinggi untuk mengalami kecelakaan. Indikasi bahwa karyawan baru mungkin memerlukan waktu untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja atau peralatan yang tidak dikenal, sehingga meningkatkan risiko kecelakaan.
- 5) Terjadi kehilangan produksi karena adanya pergantian karyawan. Pergantian karyawan dapat menyebabkan gangguan dalam produksi karena

karyawan baru mungkin memerlukan waktu untuk memahami tugas mereka.

- 6) Peralatan produksi tidak dapat dimanfaatkan secara optimal. Karyawan baru mungkin membutuhkan waktu untuk memahami dan mengoperasikan peralatan dengan efisien, sehingga mengakibatkan penurunan produktivitas.
- 7) Terjadi pemborosan sumber daya akibat kehadiran karyawan baru. Proses adaptasi karyawan baru dapat menyebabkan pemborosan waktu, energi, atau bahan karena mereka belum sepenuhnya terbiasa dengan tugas dan lingkungan kerja.
- 8) Diperlukan pekerjaan tambahan di luar jam kerja normal agar tidak terjadi keterlambatan dalam penyerahan. Pergantian karyawan atau kehadiran karyawan baru dapat memerlukan upaya tambahan, seperti lembur, untuk memastikan bahwa tenggat waktu penyerahan tetap terpenuhi.

Jika nilai keluar tidak diantisipasi oleh perusahaan, maka akan membuat dampak yang membuat tidak stabil yang selanjutnya bisa menimbulkan kerugian perusahaan dan karyawan.

4. Indikator Niat Keluar

Indikator niat keluar yang dipergunakan pada riset ini mengambil teori yang disampaikan Bluedorn (dalam Mobley, 2011), niat keluar bisa diukur dengan :

- a. Kesempatan meninggalkan organisasi

Niat keluar dapat diukur dengan melihat sejauh mana individu memiliki peluang atau opsi untuk meninggalkan organisasi saat ini. Jika ada banyak

kesempatan atau alternatif lain yang menarik, niat keluar mungkin lebih tinggi.

b. Keinginan untuk meninggalkan pekerjaan yang sekarang

Faktor ini mencakup sejauh mana seseorang merasa tidak puas atau tidak terpenuhi dengan pekerjaan mereka saat ini. Keinginan yang kuat untuk meninggalkan pekerjaan dapat mencerminkan niat keluar.

c. Berencana mencari pekerjaan baru dalam waktu dekat

Jika seseorang secara aktif merencanakan untuk mencari pekerjaan baru dalam waktu dekat, hal ini dapat dianggap sebagai indikator niat keluar dari pekerjaan atau organisasi saat ini.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Hubungan Beban Kerja dan Komitmen Organisasi

Karyawan yang mempunyai beban kerja yang sesuai akan mempunyai komitmen organisasi yang kuat. Karyawan yang membawa beban kerja yang sesuai kemampuannya akan lebih merasakan senang dan nyaman di perusahaan. Sebaliknya karyawan yang merasa beban kerjanya melebihi kemampuannya akan cenderung untuk tidak senang dan tidak setia dengan perusahaannya. Seseorang dengan tekanan tugas berat berkecenderungan mengalami hal yang kurang nyaman, karyawan kurang suka dengan pekerjaannya, cenderung malas atau tidak menjalankan tugasnya atau tidak melaksanakan tanggung jawabnya (Purwanto, 2013). Karyawan yang berpersepsi bahwa beban kerjanya berat, dampaknya ialah komitmen organisasi yang rendah (Berry, 2011; Erlina, 2010; Pasaribu, 2012).

2.2.2 Hubungan Konflik di tempat Kerja dan Komitmen Organisasi.

Ketika karyawan melakukan aktivitas dengan konflik kerja yang berat, fisik dan emosii akan berkurang sehingga ketegangan akan menjadi meningkat. Jika fisik dan psikis terganggu maka rasa senang, bangga, dan nyaman terhadap perusahaan tempat bekerja akan menurun (Soeharto, dalam Wibowo 2010).

Berat ringannya konflik kerja yang dihadapi oleh seorang karyawan bisa dipergunakan sebagai indikasi apakah ia akan memiliki komitmen organisasi dalam menjalankan kegiatan tugasnya menurut kapabilitas serta kekuatan kerjanya. Penyelesaian konflik kerja, termasuk meringankan ketenangan, jika tidak dijalankan dengan tepat akan lebih segera menyebabkan penurunan komitmen organisasi (Tarwaka,2010).

2.2.3 Hubungan Beban Kerja dan Niat Keluar

Niat kerja adalah sebuah keinginan untuk menarik diri dari organisasi tempat seseorang menjalankan pekerjaannya. Pindahya atau berhentinya karyawan dari suatu perusahaan adalah ujung dari karyawan dengan beragam aspek yang meyebabkan karyawan mempunyai niat untuk keluar dari perusahaan. Berdasar riset Qureshi et.al (2013) beban kerja yang berat secara positif dan nyata berdampak kepada niat keluar karyawan.

Beratnya beban kerja bisa memberi dapak kepada niat karyawan untuk pergi fdari perusahaan. Riset Xiaoming et.al (2014) membuktikan bahwa beban kerja yang berat berdampak pada niat keluar yang tinggi. Beban kerja adalah tuntutan kerja yang mesti dijalankan karyawan pada suatu perusahaan, beban kerja yang

berat akan menguatkan niat karyawan untuk pergi dari perusahaan (Zaki dan Marzolina, 2016).

2.2.4 Hubungan Konflik Kerja dan Niat Keluar

Pada praktiknya di lapangan konflik kerja berhubungan dengan hambatan dan *pressure* saat karyawan tidak sanggup mengatasi hambatan dan tekanan tersebut maka ada konflik kerja yang dirasakan karyawan (Robbins, 2012). Luthans (2011) menyatakan konflik kerja senantiasa berhubungan dengan turnover dan mangkirnya karyawan. Beragam efek bisa muncul saat karyawan mengalami konflik kerja. Konflik kerja yang tidak bisa diatasi dengan baik oleh para karyawan akan menimbulkan permasalahan bagi perusahaan, diantaranya ialah perubahan perilaku karyawan tersebut. Perubahan perilaku tersebut diantaranya ialah keluarnya karyawan dari perusahaan (Luthans, 2011).

Mengacu pada riset Qureshi et.al (2013) konflik kerja berefek positif dan nyata kepada niat keluar dari perusahaan. Konflik kerja ada jika karyawan tersebut ada *pressure* dan pertentangan dalam tugas secara kontinyu (Siagian, 2012). Riset Suarthana dan Riana (2016) membuktikan konflik kerja yang serius membuat niat keluar tinggi.

2.2.5 Hubungan Komitmen Organisasi dan Niat Keluar

Korelasi komitmen organisasi dengan niat untuk keluar dari perusahaan sering dikaji dan diamati, salah satunya studi King (2010) yang membuktikan bahwa aspek yang menyebabkan adanya niat keluar dari pekerjaan salah satunya adalah komitmen organisasi yang rendah. Rasa kurang bangga, senang dan nyaman dengan pekerjaannya secara kontinyu sehingga seseorang merasakan penurunan

komitmen organisasi dan motivasi yang lemah untuk menjalankan kerja akan membuatnya memiliki niat untuk keluar (*turnover intention*). Komitmen organisasi dan niat kerja mempunyai hubungan yang signifikan, hal tersebut dikarenakan komitmen organisasi bisa memberi efek bagi karyawan, jika seseorang tidak memiliki komitmen organisasi maka akan terjadi penurunan motivasi yang mendorongnya untuk keluar dari perusahaan Selye (dalam Munandar, 2014). Jika seseorang karyawan dapat menjaga komitmen organisasi maka akan menjadi energy positif yang dapat di minimalisir karyawan tidak berniat keluar dari pekerjaannya.

Studi Jaracz, Rosiak, Bertrand-Bucińska, Jaskulski, Niezurawska, & Borkowska (2017) yang menyatakan komitmen organisasi mempunyai efek yang nyata terhadap *turnover intention*. Studi tersebut merkomendasikan pula bahwa keputusan untuk mencegah adanya *turnover intention* sangatlah penting bagi karyawan. Hubungan antara komitmen organisasi juga diteliti oleh Enshassi, El-Rayyes, & Alkilani (2015) yang membuktikan komitmen organisasi adalah variabel dominan yang mempengaruhi naiknya *turnover intention*.

2.3 Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah studi sebelumnya yang sesuai dengan riset ini :

Tabel 2.1
Tabel Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul	Variabel	Hasil
1	Riani dan Putra (2017)	Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap	X : Stres Kerja, Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Y ; Turnover	Stres Kerja, Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh signifikan

No	Penulis	Judul	Variabel	Hasil
		Turnover Intention Karyawan	Intention Karyawan	terhadap Turnover Intention Karyawan
2	Wang, Li, Wang, & Gao (2017)	<i>Psychological Capital, Work Environment, And Workload on Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational Commitment</i>	X ; <i>Psychological Capital, Work Environment, And Workload</i> Y : <i>Turnover Intention</i> Z : <i>Organizational Commitment</i>	<i>Organizational Commitment</i> mampu memediasi pengaruh <i>Psychological Capital, Work Environment, And Workload</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>
3	Yamazakia dan Petchdee (2015)	<i>Turnover Intention, Organizational Commitment, and Specific Job Satisfaction among Production Employees in Thailand</i>	X: <i>Organizational Commitment, dan Specific Job Satisfaction</i> Y : <i>Turnover Intention,</i>	<i>Organizational Commitment, dan Specific Job Satisfaction</i> berpengaruh terhadap <i>Turnover Intention</i>
4	Azeez dkk., (2016)	Hubungan antara Kepuasan Kerja Karyawan, Niat Berpindah dan Komitmen Berorganisasi	X : Kepuasan Kerja Karyawan, Z : Niat Berpindah Y : Komitmen Berorganisasi	Kepuasan kerja berhubungan dengan Niat berpindah melalui komitmen organisasi
5	Vandenberghe dkk., (2014)	<i>Affective Commitment to Organizations and Supervisors and Turnover: A Role Theory Perspective</i>	X : <i>Affective Commitment Organization</i> Z : <i>Affective Commitment Supervisors</i> Y : <i>Turnover Intention</i>	ACS memediasi hubungan negatif antara ACO dan pergantian. Selain itu, hubungan ACO dengan ACS dan hubungan tidak langsung dengan pergantian lebih kuat pada tingkat tinggi kesesuaian nilai organisasi penyelia.

2.4 Hipotesis dan Model Analisis

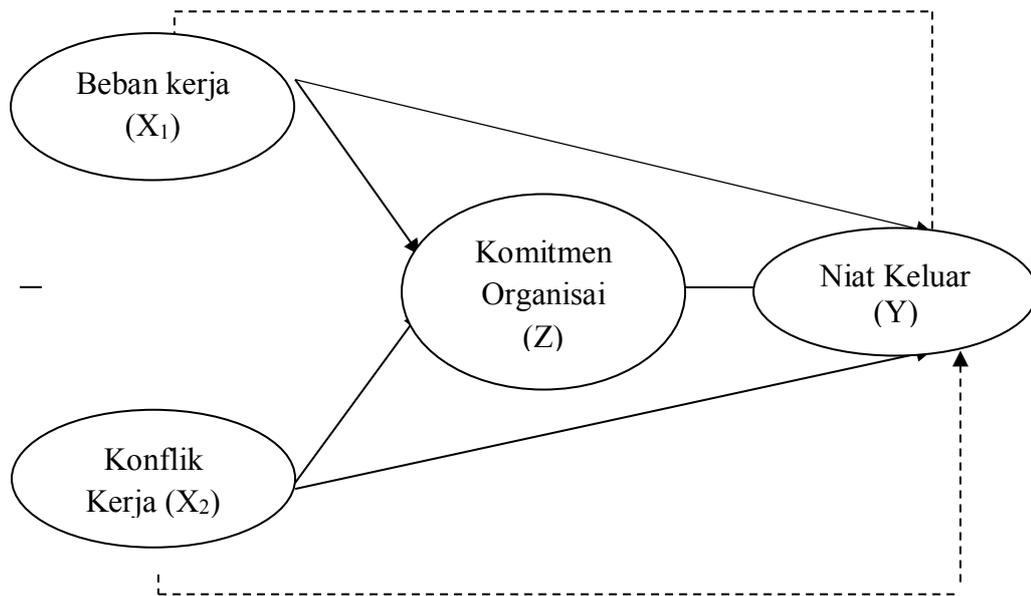
2.4.1 Hipotesis

Mengacu pada teori dan hasil penelitian sebelumnya, dapat dirumuskan hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

- H1 : Beban Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi Pada PT Pulau Nusantara Indonesia
- H2 : Konflik di Tempat Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi Pada PT Pulau Nusantara Indonesia
- H3 : Beban Kerja berpengaruh positif terhadap Niat Keluar Pada PT Pulau Nusantara Indonesia
- H4 : Konflik di Tempat Kerja berpengaruh positif terhadap Niat Keluar Pada PT Pulau Nusantara Indonesia
- H5 : Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Niat Keluar Pada PT Pulau Nusantara Indonesia
- H6 : Beban Kerja berpengaruh positif terhadap Niat Keluar Melalui Komitmen Organisasi Pada PT Pulau Nusantara Indonesia
- H7 : Konflik di Tempat Kerja berpengaruh positif terhadap Niat Keluar Melalui Komitmen Organisasi Pada PT Pulau Nusantara Indonesia

2.4.2 Model Analisis

Berdasarkan teori dan studi terdahulu, kerangka konseptual riset ini bisa digambarkan :



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual