

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Penelitian Sebelumnya

Penelitian yang dilakukan oleh Roskies dan Guerin (1998) dalam Greenglass, Burke dan Fiksenbaum (2002:hal 2-3) menyimpulkan bahwa penurunan kondisi kerja seperti rasa tidak aman dalam bekerja akan mempengaruhi karyawan lebih dari sekedar kehilangan pekerjaan semata. Kondisi ini juga mengarahkan pada munculnya demosi, menurunnya kondisi psikologis dan akan mempengaruhi kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Greenhalgh (2000) dalam Greenglass , Burke dan Fiksenbaum, (2002:hal 3) berusaha menguji efek dari *job insecurity* terhadap komitmen kerja dan perilaku kerja. Dari hasil penelitian ini didapatkan hasil yang menyatakan bahwa karyawan yang bisa melalui atau melewati tahapan rasa tidak aman ini, menunjukkan komitmen kerja yang makin rendah dari waktu ke waktu

Penelitian yang dilakukan oleh Barling dan Fiksenbaum menyatakan bahwa terdapat hubungan antara *job insecurity* dengan intensi *turnover*, karena *job insecurity* yang terjadi secara terus menerus akan mempengaruhi kondisi psikologis karyawan (Greenglass, Burke dan Fiksenbaum, 2002: hal 3).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Zeffane (1994:hal 28-30) menunjukkan bahwa komitmen organisasi lebih berperan penting sebagai prediktor terhadap intensi *turnover* dari karyawan dibanding kepuasan kerja.

Purcell , Felstead and Jewson (1999) dalam Bryson and Harvey (2000:hal 5-7) menyatakan bahwa hampir kebanyakan pekerja *temporer* dan *part time* termasuk di dalam golongan karyawan yang mengalami *job insecurity* tertinggi. Adanya *outsourcing*, kompetisi yang ketat dan strategi eksternal dari organisasi menyebabkan semakin meningkatnya rasa tidak aman dan rasa tidak pasti dari karyawan. Sistem pemberian *reward* yang dikaitkan dengan manajemen kinerja serta fleksibilitas dalam pemberian finansial menyebabkan rasa tidak pasti tentang tingkat pendapatan yang akan diperoleh.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Burchell (1999) dalam Bryson and Harvey (2000:hal 5-7) juga menunjukkan bahwa peningkatan intensifikasi kerja dan hilangnya nilai-nilai yang menyertai suatu pekerjaan merupakan faktor yang berpengaruh dalam *job insecurity*.

Berdasarkan beberapa penelitian di atas, nampaknya faktor lingkungan di luar karyawan yang dominan dalam mempengaruhi munculnya intensi untuk *turnover*, misalnya kondisi perekonomian, pemberian *reward* atau masalah intensifikasi kerja . Faktor individu belum begitu banyak dibahas sebagai penentu munculnya keinginan untuk berpindah kerja. Penelitian yang dilakukan belum sepenuhnya menjelaskan lebih lanjut mengenai pengaruh komitmen organisasi, *job insecurity* terhadap munculnya intensi *turnover* pada karyawan, utamanya yang bekerja di level karyawan kontrak

2.2.Asumsi Dasar Penelitian

Organisasi menghadapi kompetisi yang makin meningkat dan perlu usaha kuat untuk dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dan turbulensi. Kondisi ini menyebabkan organisasi lebih menghadapi hal-hal yang dapat menimbulkan

kecemasan dibanding masa-masa sebelumnya, serta lebih sulit dalam mengidentifikasi lebih dekat dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi (Armstrong, 2000: hal 25-26).

Di sisi lain, organisasi terdiri atas individu-individu yang merupakan penggerak dan mengarahkan organisasi, yang harus selalu diperhatikan, dijaga, dipertahankan dan dikembangkan oleh organisasi tersebut. Menurut Santamaria (1991) saat ini karyawan tidak hanya mengharapkan imbalan atas jasa yang diberikannya kepada organisasi, tetapi juga mengharapkan kualitas tertentu dari perlakuan dalam tempat kerjanya. Karyawan mencari martabat, penghargaan, kebijakan yang mempengaruhi kerja dan karir mereka, rekan kerja yang kooperatif serta kompensasi yang adil. Tuntutan karyawan yang semakin tinggi terhadap organisasi serta apa yang dilakukan oleh organisasi, akan menentukan bagaimana komitmen karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya akan mempengaruhi keputusannya untuk tetap bergabung dan memajukan organisasinya, atau memilih tempat kerja lain yang lebih bisa memberi harapan (dalam Ali Nina, 2001: hal 325).

Menurut Green (2003: hal 6-7), elemen utama dari kualitas kerja adalah rasa percaya diri terhadap kontinuitas dan progresivitas dari pekerjaan yang sedang dilakukan. Bagi kebanyakan orang yang digaji untuk bekerja, pekerjaan bukan hanya semata komoditas yang bisa dijual-belikan atau kontrak kerja semata, namun lebih pada adanya hubungan timbal balik berdasar variabel dan jangka waktu yang telah ditentukan. Oleh karena sifatnya ini, pekerjaan yang berjangka pendek (kontrak) akan mengakibatkan ketidakpastian. Ketidakpastian lain yang menyertai suatu pekerjaan diantaranya adalah rasa takut terhadap

konsekuensi pekerjaan, ketidakpastian penempatan atau ketidakpastian masalah gaji serta kesempatan mendapatkan promosi atau pelatihan. Menurut Standing dalam Green (2003: hal 7) semua masalah ketidakpastian ini dapat mengurangi *welfare* (rasa aman/sejahtera) karyawan.

Jika masalah rasa tidak aman dalam bekerja ini terus menerus dihadapi karyawan, maka akan menstimulasi munculnya keinginan untuk berpindah kerja atau intensi untuk *turnover*. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Mobley dalam Muchinsky (1993:hal 82-83), yang menyatakan bahwa rasa tidak puas dalam bekerja akan memicu rencana untuk mencari pekerjaan yang lain.

Salah satu cara untuk menghindari *cost* yang tinggi akibat *turnover* yang tinggi pula, maka sebenarnya ada beberapa cara yang bisa ditempuh oleh perusahaan untuk menekan angka *turnover*, diantaranya adalah memahami aspek-aspek yang mendasari komitmen organisasi karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut dan aspek-aspek yang mendasari karyawan tidak betah bekerja di tempat itu (Feinstein & Harrah, 2002: hal 2-3).

Aspek lain yang perlu menjadi perhatian selain komitmen, sebagaimana yang diungkapkan oleh Feinstein dan Harrah ,adalah mengetahui apa yang menjadi penyebab karyawan menjadi tidak betah dengan bekerja. Dalam studi yang dilakukan oleh Pasewark dan Strawser (1996), salah satu faktor yang menyebabkan ketidakbetahan dalam bekerja adalah *job insecurity* . Menurutnya , *job insecurity* adalah variabel penting yang menimbulkan keinginan berpindah (*turnover intentions*) (dalam Suwandi & Indriartoro, 1999 : hal 3-4).

Greenhalgh dan Rosenblatt (1989) mendefinisikan *job insecurity* sebagai ketidakberdayaan untuk mempertahankan kesinambungan yang diinginkan dalam

kondisi kerja yang terancam. Adanya berbagai perubahan yang terjadi dalam organisasi, karyawan sangat mungkin merasa terancam, gelisah, dan tidak aman karena potensi perubahan untuk mempengaruhi kondisi kerja dan kelanjutan hubungan serta balas jasa yang diterimanya dari organisasi. (dalam Suwandi & Andriartoro, 2001: hal 3-6).

Selain faktor kepuasan kerja ada faktor lain yang membuat karyawan memutuskan untuk bertahan atau berpindah kerja, jika ia merasa tidak aman (*insecure*) dengan pekerjaannya. Faktor tersebut adalah komitmen karyawan terhadap organisasi. Menurut Armstrong (1999:hal 98-100) komitmen yang kuat terhadap organisasi adalah hasil dari kesadaran dan aplikasi yang diarahkan oleh diri sendiri terhadap pekerjaan yang ditekuni, kehadiran secara rutin, supervisi dan usaha yang kuat dan konsisten. Komitmen terhadap organisasi berkaitan erat dengan niat atau intensi untuk tetap bertahan, atau dengan kata lain bersikap loyal terhadap organisasi.

Dari uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwasanya kondisi keserba-tidakpastian yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan , juga dihadapi oleh individu-individu yang menjadi anggota organisasi atau karyawan . Akibat rasa tidak aman atau tidak pasti yang berkepanjangan akan mempengaruhi kondisi psikologis karyawan yang bersangkutan. Jika dalam jangka panjang rasa tidak aman dalam bekerja itu tetap ada dan tidak ada solusinya , maka keputusan untuk melakukan tindakan *turnover* hanya menunggu waktu yang tepat. Faktor lain yang juga mempengaruhi cepat tidaknya melakukan *turnover* adalah sejauh mana komitmen yang dimiliki karyawan tersebut terhadap organisasinya.

Penelitian ini dilakukan di PT IndoC dikarenakan adanya kesenjangan

antara realita yang ada dengan beberapa penelitian yang dilakukan. Di PT IndoC tingkat *turnover* yang terjadi pada karyawan kontrak sangat tinggi, yakni mencapai 30- 35% per tahun. Umumnya karyawan melakukan turnover pada tahun pertama bekerja, sedangkan kontrak kerja yang berlaku adalah 2 tahun. Hal ini berarti meski karyawan sudah dikontrak bekerja untuk masa kerja 2 tahun, hampir 35 % mengundurkan diri sebelum masa kerja berakhir.

Dari berbagai penelitian yang dilakukan di atas, kondisi ekonomi berkaitan erat dengan intensi *turnover* karyawan. Umumnya karyawan atau individu memutuskan untuk berpindah kerja dikarenakan alternatif pekerjaan yang ada tersedia dalam jumlah yang melimpah, sehingga tidak ada kesulitan untuk bekerja kembali. Namun kondisi di negara Indonesia dengan jumlah pengangguran yang banyak dan alternatif pekerjaan yang sedikit, sedang tingkat *turnover* di PT IndoC yang tinggi memunculkan pertanyaan tentang faktor apa yang menstimulasi karyawan sehingga sampai pada keputusan untuk berhenti bekerja.

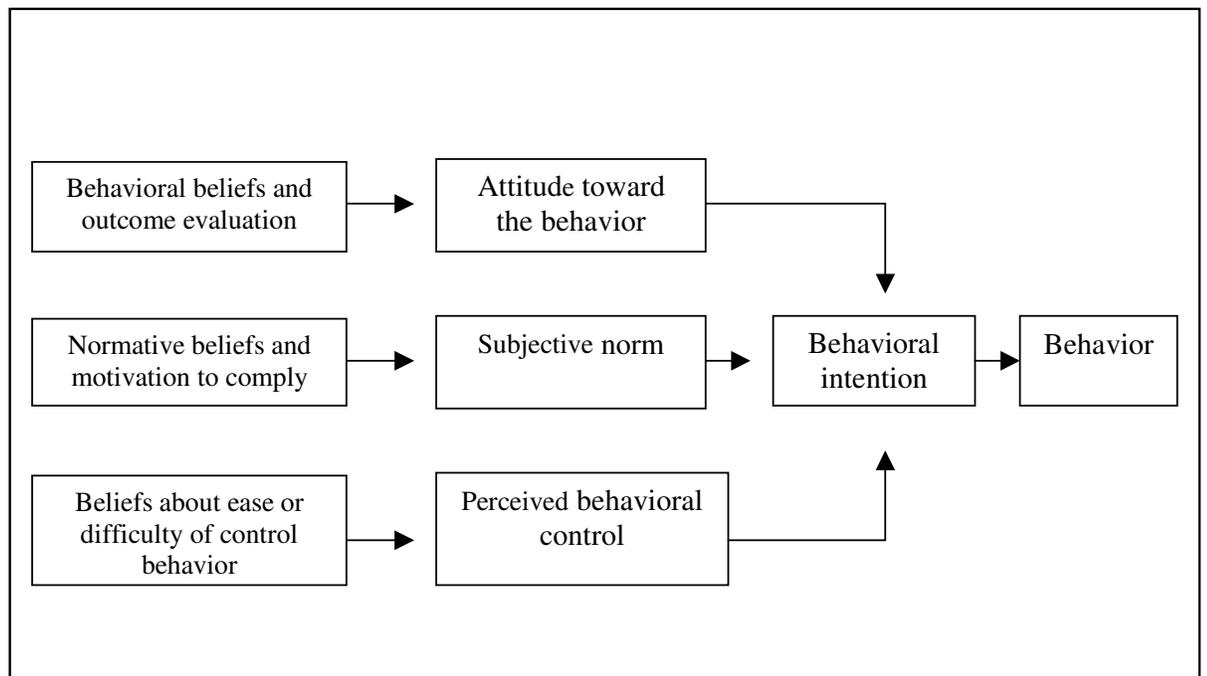
2.3.Keinginan Berpindah (*Turnover Intentions*)

2.3.1. Intensi

Intensi merupakan fungsi dari tiga determinan dasar, yaitu pertama sikap individu terhadap perilaku, ke dua adalah persepsi individu terhadap tekanan sosial untuk melakukan atau untuk tidak melakukan perilaku yang bersangkutan, dan yang ke tiga adalah aspek kontrol perilaku yang dihayati (Azwar, 1995: hal 10-11).

Penjelasan mengenai munculnya perilaku spesifik dalam diri individu dijelaskan oleh Ajzen dan Fishbein dalam bentuk teori yang dinamakan teori

perilaku terencana (*theory of planned behavior*). Teori ini berusaha untuk memprediksi dan menjelaskan perilaku manusia dalam konteks tertentu. Menurut Ajzen dan Fishbein, sikap dan kepribadian seseorang berpengaruh terhadap perilaku tertentu hanya jika secara tidak langsung dipengaruhi oleh beberapa faktor yang berkaitan erat dengan perilaku (Ajzen, 1991: hal 2) Dalam bentuk skema, dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1. Theory of Planned Behavior (dari Ajzen, 1991: hal 3)

Dalam teori perilaku terencana, faktor utama dari suatu perilaku yang ditampilkan individu adalah intensi untuk menampilkan perilaku tertentu (Ajzen, 1991: hal 5). Intensi diasumsikan sebagai faktor motivasional yang mempengaruhi perilaku. Intensi merupakan indikasi seberapa keras seseorang berusaha atau seberapa banyak usaha yang dilakukan untuk menampilkan suatu perilaku.

Sebagai aturan umum, semakin keras intensi seseorang untuk terlibat dalam suatu perilaku, semakin besar kecenderungan ia untuk benar-benar melakukan perilaku tersebut.

Intensi untuk berperilaku dapat menjadi perilaku sebenarnya hanya jika perilaku tersebut ada di bawah kontrol individu yang bersangkutan. Individu tersebut memiliki pilihan untuk memutuskan menampilkan perilaku tertentu atau tidak sama sekali. (Ajzen, 1991:hal 6). Sampai seberapa jauh individu akan menampilkan perilaku, juga tergantung pada faktor-faktor non motivasional. Salah satu contoh dari faktor non motivasional adalah ketersediaan kesempatan dan sumber yang dimiliki (misal, uang, waktu dan bantuan dari pihak lain). Secara kolektif, faktor-faktor ini mencerminkan kontrol aktual terhadap perilaku. Jika kesempatan dan sumber-sumber yang dimiliki tersedia dan terdapat intensi untuk menampilkan perilaku, maka kemungkinan perilaku itu muncul, sangatlah besar. Dengan kata lain, suatu perilaku akan muncul, jika terdapat motivasi (intensi) dan kemampuan (kontrol perilaku).

Ada dua hal penting yang mendasari pernyataan tersebut. Pertama, jika intensi dianggap sebagai faktor yang konstan, maka usaha-usaha untuk menampilkan perilaku tertentu tergantung pada sejauh mana kontrol yang dimiliki individu tersebut. Misalkan jika ada dua karyawan (Karyawan A dan B) yang memiliki intensi untuk keluar dari pekerjaan. Jika Karyawan A memiliki keyakinan kuat bahwa kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya akan memudahkan ia mencari pekerjaan baru sementara karyawan B kurang yakin bisa diterima kerja di tempat lain karena ia kurang trampil, maka Karyawan A memiliki kemungkinan terbesar untuk benar-benar mengaktualisasikan intensinya

tersebut dalam bentuk perilaku keluar dari pekerjaan (*turnover*). Hal penting kedua yang mendasari pernyataan bahwa ada hubungan langsung antara kontrol terhadap perilaku yang dihayati (*perceived behavioral control*) dan perilaku nyatanya, seringkali dapat digunakan sebagai pengganti atau substitusi untuk mengukur kontrol nyata (*actual control*).

2.3.1.1 Intensi dan perilaku.

Dalam aturan umumnya (*general rule*) dapat dikatakan bahwa jika perilaku tidak memiliki masalah terhadap kontrol, maka perilaku yang ditampilkan tersebut dapat diramalkan secara akurat dari intensinya. (Ajzen, 1988; Ajzen & Fishbein, 1980; Canary & Seibold, 1984; Sheppard, Hartwick, & Warshaw, 1988 dalam Ajzen 1991: hal 10).

Berdasar teori tentang perilaku terencana, ada 3 konsep yang saling tidak berkaitan sebagai determinan dari intensi. Pertama adalah sikap terhadap perilaku (*attitude toward the behavior*) yang merujuk pada tingkatan yang dimiliki oleh individu dalam membuat evaluasi yang sifatnya favorabel atau unfavorabel terhadap suatu perilaku. Determinan kedua adalah norma subyektif (*subjective norm*), yang merujuk pada tekanan sosial yang dihadapi individu untuk dapat menampilkan perilaku tertentu ataupun tidak menampilkannya. Determinan ketiga dari intensi adalah tingkatan atas kontrol perilaku yang dihayati (*the degree of perceived behavioral control*) yang merujuk pada kemudahan atau kesulitan untuk menampilkan perilaku tertentu serta asumsi yang dibuat oleh individu yang mencerminkan pengalaman masa lalu sebagai bahan antisipasi dalam menghadapi rintangan. Sebagai aturan umum, semakin favorabel suatu sikap dan norma subyektif terhadap perilaku, serta semakin besar kontrol terhadap

perilaku yang diterima, maka akan semakin besar intensi individu untuk menampilkan suatu perilaku . Se jauh mana pentingnya sikap, norma subyektif dan kontrol perilaku dalam membuat prediksi tentang intensi adalah tergantung pada perilaku dan situasi yang dihadapi (Ajzen, 1991: hal 10).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa diantara bebrbagai keyakinan yang akhirnya akan menentukan intensi dan perilaku tertentu adalah keyakinan mengenai tersedia atau tidaknya kesempatan dan sumber yang diperlukan. Keyakinan ini dapat berasal dari pengalaman dengan perilaku yang bersangkutan di masa lalu, dapat juga dipengaruhi oleh informasi tak langsung mengenai perilaku itu misalkan dengan melihat pengalaman teman atau orang lain yang pernah melakukannya, dan dapat juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang mengurangi atau menambah kesan kesukaran untuk melakukan perbuatan yang bersangkutan.

2.3.1.2 Intensi turnover

Arti intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela . Dapat didefinisikan bahwa intensi *turnover* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri (Zeffane,1994: hal 24-25).

Model konseptual dan model empiris tentang intensi *turnover* memberikan dukungan kuat terhadap proposisi yang menyatakan bahwa intensi perilaku membentuk determinan paling penting dari perilaku sebenarnya (*actual behavior*) (Lee & Mowday, O' Reilly & Cadwell, 1981) dalam Pare and Trembaly (2001:

hal 1-3). Sementara itu menurut Steel (2002) dalam Mueller (2003:2), penelitian mengenai proses *turnover* sebaiknya dimulai ketika karyawan baru mulai bekerja atau menjadi anggota organisasi.

Intensi *turnover* ada di bawah kontrol individu, sehingga dapat memberikan hasil penelitian yang lebih cepat dan relatif mudah diprediksi dibanding perilaku *turnover* nya.

Menurut Zeffane (1994:hal 27-31) ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap terjadinya *turnover*, diantaranya adalah faktor eksternal, yakni pasar tenaga kerja, faktor institusi yakni kondisi ruang kerja, upah, ketrampilan kerja, dan supervisi, karakteristik personal dari karyawan seperti intelegensi, sikap, masa lalu, jenis kelamin, minat, umur, dan lama bekerja serta reaksi individu terhadap pekerjaannya.

Menurut Mobley (1979) dalam Muchinsky (1993: hal 85-89) tentang *employee turnover*, terdapat hubungan antara kepuasan dan berhenti bekerja. Hubungan itu dimulai dari adanya pikiran untuk berhenti bekerja (*thinking of quitting*), usaha-usaha untuk mencari pekerjaan baru, berintensi untuk berhenti bekerja atau tetap bertahan dan yang terakhir adalah memutuskan untuk berhenti bekerja. Menurut Mobley, perasaan tidak puas akan memicu rencana untuk berhenti bekerja, yang kemudian akan mengarahkan pada usaha mencari pekerjaan baru. Namun model Mobley yang membahas mengenai *turnover* ini harus memperhatikan *setting* ekonomi yang sedang terjadi. Jika perekonomian dalam kondisi baik sehingga pengangguran rendah, maka karyawan akan lebih mempermasalahkan kepuasan kerja dibanding jika perekonomian buruk dan pengangguran melimpah.

Jika ongkos atau pengorbanan yang harus dibayar terlalu tinggi sementara alternatif pekerjaan yang ada memiliki prospek yang lebih baik, maka akan timbul intensi untuk berhenti bekerja dan hal ini diaktualisasikan dalam bentuk perilaku atau tindakan berhenti atau berpindah di pekerjaan lain. Jika alternatif pekerjaan yang tersedia tidak terlalu baik atau menjanjikan, situasi tersebut akan menstimulasi individu untuk tetap bertahan.

Model Mobley dapat dipakai untuk menunjukkan bahwa kognisi dan perilaku bisa menjembatani kepuasan akan pekerjaan dan tindakan berhenti bekerja. Kepuasan adalah determinan dari *turnover*, namun konteks ekonomi harus diperhatikan. Kepuasan akan menjadi prediktor dari *turnover*, jika kondisi ekonomi dalam keadaan baik. Jika kondisi perekonomian kurang menguntungkan, akan berpengaruh terhadap jumlah pengangguran yang melimpah. Kondisi semacam ini akan memaksa individu untuk tetap bertahan di pekerjaan atau organisasinya, meski ia merasa tidak puas dengan kondisi yang ada.

Perusahaan yang memiliki angka *turnover* yang tinggi mengindikasikan bahwa karyawan tidak betah bekerja di perusahaan tersebut. Jika dilihat dari segi ekonomi tentu perusahaan akan mengeluarkan *cost* yang cukup besar karena perusahaan sering melakukan rekrutmen yang biayanya sangat tinggi, pelatihan dan mengurus tenaga serta biaya dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi suasana kerja menjadi kurang menyenangkan. Selain itu, adanya *turnover* menurut Dalton & Todor (2000) dalam Feinstein & Harrah (2002: hal 4-5) dapat mengganggu proses komunikasi, produktivitas serta menurunkan kepuasan kerja bagi karyawan yang masih bertahan .

Organisasi selalu berusaha mencari cara menurunkan tingkat perputaran

karyawan, terutama *dysfunctional turnover* yang menimbulkan berbagai potensi biaya seperti biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, serta biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. Walaupun pada kasus tertentu perputaran kerja terutama terdiri dari karyawan dengan kinerja rendah tetapi tingkat perpindahan kerja karyawan yang terlalu tinggi mengakibatkan biaya yang ditanggung organisasi jauh lebih tinggi dibanding kesempatan memperoleh peningkatan kinerja dari karyawan baru (Hollenbeck & Williams, 1986) dalam Suwandi dan Indriartoro (1999: hal 3-6).

Berbagai studi telah menunjukkan bahwa keinginan berpindah merupakan variabel yang paling berhubungan dan lebih banyak menerangkan varians perilaku *turnover*. Tingkat *turnover* adalah kriteria yang cukup baik untuk mengukur stabilitas yang terjadi di organisasi tersebut, dan juga bisa mencerminkan kinerja dari organisasi (Arnold & Feldman, 1982; Hom, Caranikas-Walker, Prussis, & Griffeth, 1992; Mobley et. al., 1979; Steel & Ovalle, 1984) dalam Muchinsky, (1993: hal 325)

Turnover mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan keinginan berpindah mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi.

Pengertian *turnover* tradisional mengasumsikan bahwa orang meninggalkan organisasi karena alasan yang sukarela dan yang tidak (Bluedorn, 1978; Price, 1977). Dalam penelitian *voluntary turnover* yang menggunakan variabel tingkat perputaran sesungguhnya yang dihadapi perusahaan, maka jumlah

karyawan yang meninggalkan organisasi karena alasan suka rela dengan sama akan mengalami kelemahan metodologi. Dengan menggunakan taksonomi *turnover* yang membedakan perilaku berpindah kerja suka rela (*voluntary turnover*) dalam dua kelompok, yang dapat dihindari (*avoidable*) dan yang tidak dapat dihindari (*unavoidable*) perusahaan, maka studi tersebut akan lebih berguna bagi pengembangan teori *turnover*. Menurut Abelson (1987), antara karyawan yang meninggalkan organisasi secara suka rela tetapi tidak dapat dihindari dan karyawan yang tetap tinggal pada organisasi (*stayers*) tidak dapat dibedakan karakteristik tingkat kepuasan dan komitmennya. Akibatnya hasil studi yang menggunakan angka *voluntary turnover* yang tidak membedakan kedua kelompok ini cenderung lemah hubungan antar variabelnya (dalam Suwandi & Indriartoro 1999: hal 4-7).

Perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindari disebabkan karena alasan-alasan : upah yang lebih baik di tempat lain, kondisi kerja yang lebih baik di organisasi lain, masalah dengan kepemimpinan / administrasi yang ada, serta adanya organisasi lain yang lebih baik. Sedangkan perpindahan kerja suka rela yang tidak dapat dihindari disebabkan oleh alasan-alasan : pindah ke daerah lain karena mengikuti pasangan, perubahan arah karir individu, harus tinggal di rumah untuk menjaga pasangan / anak, dan kehamilan (Dalton, Krackhardth, & Porter, 1981) dalam Suwandi & Indriartoro (1999: hal 4-9).

Tindakan penarikan diri menurut Abelson (1987) dalam Suwandi & Indriartoro (1999:hal 4-9) terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan

pekerjaan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi.

2.3.1. Prediktor *Turnover*

Menurut Mueller (2003: hal 2-5), ada beberapa aspek yang bisa dipakai sebagai prediktor dari *turnover*. Yakni:

1. Variabel Kontekstual.

Menurut Eagly & Chaiken (1993) dalam Mueller (2003: hal 2) permasalahan mengenai konteks adalah komponen yang penting dalam mempelajari perilaku. Faktor yang penting dalam permasalahan mengenai *turnover* adalah adanya alternatif pekerjaan lain yang tersedia di luar organisasi, alternatif-alternatif organisasi dan bagaimana individu tersebut menerima nilai atau menghargai perubahan pekerjaan (*perceived costs of job change*). Variabel kontekstual ini tercakup didalamnya adalah :

a. Alternatif –alternatif yang ada di luar organisasi (*External alternatives*)

Dikarenakan adanya kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi di saat mereka memiliki tempat yang menjadi tujuan, maka literatur lebih menekankan pada persepsi mengenai alternatif eksternal sebagai prediktor dari *turnover* organisasional. (Arnold & Feldman, 1982; Michaels & Spector, 1982;. Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski, & Erez, 2001; Price & Mueller, 1981). Sementara itu dari sisi individu, umumnya membentuk intensi untuk *turnover* berdasarkan impresi subyektif dari pasar tenaga kerja, dan umumnya individu -individu ini akan benar-benar melakukan perpindahan kerja , jika persepsi yang ia bentuk sesuai dengan kenyataan dan mereka merasa aman dengan pekerjaan yang baru (Hulin et

al., 1985; Muchinsky & Morrow, 1980). Hasil penelitian menunjukkan bahwa angka pengangguran yang rendah berkaitan dengan peningkatan angka *turnover* .(Carsten & Spector, 1987; Trevor, 2001).

b. Alternatif-alternatif yang ada di dalam organisasi (*Internal alternatives*)

Menurut Cable dan Turban (2001) dalam Mueller (2003:hal 2-3) bagi banyak karyawan, minat dan ketertarikan pada pekerjaan tidak hanya semata didasarkan pada posisi yang tersedia namun juga konteks organisasi secara keseluruhan. Salah satu konteks organisasional yang penting tersedianya adalah alternatif di dalam organisasi tersebut. Ketersediaan dan kualitas pekerjaan yang bisa diacapai dalam organisasi bisa digunakan sebagai indeks utilitas dari *turnover* disamping persepsi terhadap alternatif eksternal. Karyawan tidak akan melakukan *turnover* dari organisasi jika ia merasa bahwa ia bisa atau mempunyai kesempatan untuk pindah (*internal transfer*) ke pekerjaan lain, di organisasi yang sama yang dianggapnya lebih baik.

c. Harga /nilai dari perubahan kerja (*Cost of job change*)

Individu meninggalkan organisasi seringkali dikarenakan tersedianya alternatif-alternatif yang mendorong mereka untuk keluar dari organisasi. Namun ada faktor lain yang membuat individu memilih untuk tetap bertahan, yakni faktor keterikatan (*Embeddedness*)

Individu yang merasa terikat dengan organisasi cenderung untuk tetap bertahan di organisasi (Mitchell et al., 2001). Keterikatan menunjukkan pada kesulitan yang dihadapi oleh individu untuk berpindah / mengubah pekerjaan, meski ia mengetahui adanya alternatif yang lebih

baik di luar. Salah satu faktor yang meningkatkan harga dari *turnover* adalah asuransi kesehatan dan *benefit-benefit* yang didapat dari organisasi (misal pensiun dan bonus-bonus). Hubungan finansial ini juga berkaitan erat dengan komitmen kontinuans (*continuance commitment*), yaitu kesadaran karyawan bahwa *turnover* membutuhkan biaya (Meyer & Allen, 1997) dalam Mueller (2003: hal 4-5)

2. Sikap Kerja (*Work Attitudes*).

Model *turnover* umumnya menitikberatkan sikap karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya sebagai pemicu dari proses *turnover*. (e.g., Farrell & Rusbult, 1981; Mobley, 1977; Steers & Mowday, 1981. Hampir semua model proses *turnover* dimulai dengan premise yang menyatakan bahwa keputusan untuk *turnover* dikarenakan oleh tingkat kepuasan kerja yang rendah dan komitmen organisasi yang rendah pula (Hom & Griffeth, 1995). Tercakup sikap kerja diantaranya adalah :

a. Kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah sikap yang paling berpengaruh terhadap *turnover*. Hasil studi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dengan proses kognisi menarik diri (*pre-withdrawl cognition*), intensi untuk pergi dan tindakan nyata berupa *turnover* (Kinicki, McKee-Ryan, Schriesheim, & Carson, 2002) dalam Mueller (2003: hal 2-5)

b. Komitmen Organisasi. Selain kepuasan dengan pekerjaan, komitmen seseorang terhadap organisasi dan tujuannya merupakan salah satu alasan seseorang untuk tetap bertahan. Beberapa teori menempatkan *turnover* sebagai faktor kuat yang menghambat terjadinya *turnover* dibanding faktor kepuasan.

3. Kejadian-kejadian kritis (Critical Events).

Menurut Beachs (1990) dalam Mueleer (2003:10-13), kebanyakan orang jarang memutuskan apakah mereka tetap bertahan di pekerjaan yang ada ataupun tidak, dan tetap mempertahankan pekerjaan yang sama sebagai fungsi dari suatu pilihan dibanding suatu kebiasaan. Kejadian-kejadian kritis, memberikan kejutan yang cukup kuat bagi sistem kognitif individu untuk menilai ulang kembali situasi yang dihadapi dan melakukan tindakan nyata. Contoh dari kejadian-kejadian kritis diantaranya adalah perkawinan, perceraian, sakit atau kematian dari pasangan, kelahiran anak, kejadian yang berkaitan dengan pekerjaan seperti diabaikan dalam hal promosi, menerima tawaran yang lebih menjanjikan atau mendengar tentang kesempatan kerja yang lain. Semua kejadian-kejadian tersebut bisa meningkatkan atau menurunkan kecenderungan seseorang untuk *turnover*, karena setiap kejadian bisa disikapi secara berbeda antara individu yang satu dengan yang lain.

Tercakup didalam kejadian-kejadian kritis adalah :

- a. Kejadian yang berulang (*continuation events*)
- b. Kejadian yang bersifat netral (*neutral events*)
- c. Kejadian yang tidak berulang (*discontinuation events*)

Kejadian-kejadian ini merupakan anteseden dari proses penarikan diri dari organisasi (*organizational withdrawal*), yang diikuti oleh penarikan diri dari pekerjaan (*work withdrawal*) serta usaha mencari pekerjaan lain (*search for alternatives*) dan pada akhirnya diakhiri dengan keputusan keluar dari pekerjaan .

Organization withdrawal adalah suatu konstruk yang menjelaskan berbagai variasi perilaku yang berkaitan dengan proses penarikan diri yang merupakan substitusi atau pertanda akan adanya keputusan melakukan *turnover*. Ada dua

macam model penarikan diri yang akan dijelaskan. Model pertama adalah *work withdrawal* atau mengurangi jangka waktu dalam bekerja. Menurut Hanisch dan Hulin (1990) dalam Mueller (2003: hal 14), karyawan yang merasa tidak puas dalam bekerja adakan melakukan beberapa kombinasi perilaku seperti tidak menghadiri rapat, tidak masuk kerja, menampilkan kinerja yang rendah dan mengurangi keterlibatannya secara psikologis dari pekerjaan yang dihadapi.

Model penarikan diri yang kedua adalah mencari alternatif pekerjaan baru (*search for alternatives*). Perbedaan utama dari kedua model tersebut adalah jika pada model pertama individu melakukan penarikan sementara dari situasi kerja yang sedang dihadapi, sementara pada model yang kedua ada keinginan dari individu yang bersangkutan untuk meninggalkan tempat ia bekerja secara permanen

Model *turnover* umumnya menyebut proses pencarian kerja sebagai variabel antara (*mediating variable*) antara pemikiran untuk berhenti bekerja dan keputusan aktual untuk meninggalkan pekerjaan (Hom & Griffeth, 1995) dalam Mueller (2003: hal 14). Jika *turnover* adalah proses rasional, individu akan mencari banyak kesempatan alternatif sebanyak mungkin dan kemudian membandingkan masing-masing alternatif untuk mencari yang paling baik.

Work withdrawal dan *search for alternatives* mencerminkan rencana individu untuk meninggalkan organisasi, baik secara temporer maupun secara permanen. Hubungan antara konteks (i.e., *external alternatives, internal alternatives, and perceived costs*) dan *turnover* juga dimediasi oleh perilaku penarikan diri.

Secara konseptual, persepsi tentang sedikitnya pilihan yang tersedia dan

harga yang cukup mahal jika harus berpindah kerja, dapat mengurangi kemungkinan individu mencari pekerjaan baru. Dengan kata lain terdapat hubungan antara alternatif yang tersedia dengan intensi untuk berhenti bekerja. (Hulin, Roznowski, Hachiya, 1985) dalam Mueller (2003:16).

2.3.2. Determinan Keinginan Berpindah

Ada banyak faktor yang membuat individu memiliki keinginan untuk berpindah. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah :

1. Kepuasan kerja

Pada tingkat individual, kepuasan merupakan variabel psikologis yang paling sering diteliti dalam suatu model *turnover* (Mobley et. al., 1979; Muchinsky & Tuttle, 1979; Porter & Steers, 1973; Price; 1977). Aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan akan upah dan promosi (Hellriegel & White, 1973; Koch & Steers, 1978; Kraut, 1975; Mobley et. al., 1978), kepuasan atas supervisi yang diterima (Hellriegel & White, 1973; Ilgen & Dugoni, 1977), kepuasan dengan rekan kerja (Koch & Steers, 1978), dan kepuasan akan pekerjaan dan isi kerja (Koch & Steers, 1978; Mobley et.al., 1978; Waters, Roach, & Waters, 1976). Studi yang menggunakan keseluruhan aspek kepuasan kerja juga menemukan hubungan negatif yang konsisten (Ilgen & Dugoni, 1977; Mangione, 1973; Marsh & Mannari, 1977; Waters & Roach, 1973). (dalam Suwandi dan Indriartoro,1999: hal 3-7).

Karyawan dengan kepuasan kerja akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya dan tidak berusaha mengevaluasi alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya karyawan yang merasa tidak puas dalam pekerjaannya cenderung

mempunyai pikiran untuk keluar, mengevaluasi alternatif pekerjaan lain, dan berkeinginan untuk keluar karena berharap menemukan pekerjaan yang lebih memuaskan (Mobley, 1977). Untuk menguji kembali hubungan kepuasan total terhadap keinginan berpindah individu dalam suatu organisasi (dalam Suwandi dan Indriartoro, 1999: hal 3-7).

2. Komitmen organisasi dari karyawan

Karena hubungan kepuasan kerja dan keinginan berpindah hanya menerangkan sebagian kecil varian, maka jelas model proses *turnover* karyawan harus menggunakan variabel lain di luar kepuasan kerja sebagai satu-satunya variabel penjelas (Mobley et. al., 1979). Perkembangan selanjutnya dalam studi *turnover* memasukkan konstruk komitmen organisasional sebagai konsep yang turut menjelaskan proses tersebut (Farkas & Tetrick, 1989; Michaels & Spector, 1982; Porter Crampon, & Smith, 1976; Steers, 1977). Sebagai bentuk perilaku, komitmen organisasional dapat dibedakan dari kepuasan kerja. Komitmen mengacu pada respon emosional (*affective*) individu kepada keseluruhan organisasi, sedangkan kepuasan mengarah pada respon emosional atas aspek khusus dari pekerjaan (Williams & Hazer, 1986).

3. Kepercayaan terhadap organisasi

Pasewark dan Strawser (1996) menguji model *turnover* dengan menggunakan konstruk kepercayaan organisasional. Variabel ini ditemukan hanya mempengaruhi keinginan berpindah secara tidak langsung melalui komitmen (dalam Suwandi dan Indriartoro, 1999: hal 6-7).

4. *Job insecurity*.

Studi yang dilakukan oleh Barling dan Kelloway (1996) menunjukkan

adanya kaitan antara *job insecurity* dan *turnover intention* (dalam Probst 2001: hal 139-143).

Keinginan berpindah mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Dalam berbagai studi yang dilakukan, variabel ini digunakan dalam cakupan luas meliputi keseluruhan tindakan penarikan diri (*withdrawal cognitions*) yang dilakukan karyawan. Dari berbagai penelitian sebagaimana yang dibahas di atas, individu akan melakukan perhitungan untung rugi terlebih dahulu sebelum sampai pada keputusan berpindah. Nilai untung rugi tidak hanya didasarkan pada nilai individual namun juga melihat nilai-nilai yang ada di luar individu seperti alternatif kesempatan yang ada yang memungkinkan individu tersebut mendapatkan hasil yang lebih baik dari yang sebelumnya.

Banyak faktor yang membuat individu sampai pada keputusan untuk berpindah, diantaranya adalah faktor kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepercayaan terhadap organisasi dan rasa tidak aman dalam bekerja. Faktor yang berperan penting dalam intensi *turnover* yang terjadi di PT IndoC menurut asumsi penulis adalah komitmen organisasi dan rasa tidak aman dalam bekerja. Hal ini dikarenakan berdasar pendapat Mobley yang menyatakan bahwa kepuasan kerja menjadi determinan *turnover* jika alternatif pekerjaan yang ada sangat melimpah dan kondisi perekonomian dalam keadaan baik, sementara faktor kepercayaan terhadap organisasi ditemukan hanya mempengaruhi keinginan berpindah secara tidak langsung melalui komitmen organisasi.

2.4. Komitmen Organisasi

Menurut Armstrong (1999: hal 98-100), ada dua aliran pemikiran tentang komitmen. Aliran yang pertama aliran yang mengedepankan dari kontrol menuju komitmen (*from control to commitment*) yang dipelopori oleh Walton. Menurutnya, kinerja akan meningkat jika organisasi berpindah dari pendekatan tradisional yang menekankan kontrol ke pendekatan yang lebih menitikberatkan pada manajemen pendorong kerja (*workforce management*). Hal ini dicapai dengan cara memantapkan perintah, mengolah kontrol dan mencapai efisiensi dalam dorongan kerja.

Menurut Walton, pendekatan ini sebaiknya diganti dengan strategi komitmen. Pekerja akan menampilkan respon terbaik dan terkreatif mereka tidak pada saat mereka dikontrol secara ketat oleh manajemen, diletakkan pada pekerjaan yang telah ditentukan secara ketat dan diperlakukan secara kaku, namun kondisi ini akan dijumpai pada saat mereka diberi tanggung jawab yang lebih luas, ditantang untuk memberi kontribusi dan dibantu untuk mencapai kepuasan di tempat kerja (dalam Armstrong, 1999: hal 99).

Menurut Walton, *new commitment based approach* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Pekerjaan didesain lebih luas dari sebelumnya (dikombinasikan dengan perencanaan dan implementasi serta mencakupkan pula usaha-usaha untuk meningkatkan tindakan-tindakan, tidak hanya sekedar mempertahankan (*maintain*) semata.

- b. Tanggung jawab individu diharapkan berubah seiring dengan perubahan kondisi-kondisi dan team, tidak hanya individu-individu semata.

Dengan hirarki manajemen yang relatif datar (*flat*) serta perbedaan status diminimalkan, kontrol dan koordinasi lateral tergantung pada tujuan-tujuan yang bersama dan menonjolkan keahlian, bukan posisi formal yang mempengaruhi.

Aliran kedua adalah aliran Japanese / *excellence* yang ditampilkan oleh Pascale dan Athos (1981) serta Peters dan Waterman (1982) yang melihat pola komitmen yang menghubungkan pencapaian prestasi terbaik (*excellence*) untuk mendapatkan komitmen utuh sebagai pendorong kerja pada suatu organisasi sebagaimana yang banyak dijumpai di negara Jepang. (dalam Armstrong,1999: hal 181-185)

Usaha untuk menjelaskan rahasia kesuksesan bisnis bangsa Jepang oleh penulis seperti Ouchi, Pascale dan Athos (1981), sampai pada terbentuknya teori yang menyatakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi orang-orang untuk mencapai komitmen penuh pada nilai-nilai organisasi adalah melalui kepemimpinan (*leadership*) dan keterlibatan. Pendekatan ini seringkali disebut pendekatan *Heart and Minds* (dalam Armstrong,1999: hal 181-185).

Pendekatan *Heart and Minds* ini menurut Peters dan Austin (1985) menggunakan cara memperlakukan orang seperti orang dewasa , mengeluarkan antusiasme mereka dengan kepemimpinan yang hidup / membangkitkan semangat serta imajinatif. Selain itu juga mengembangkan dan mendemonstrasikan obsesi pada kualitas, membuat mereka merasa memiliki bisnis sendiri . Dorongan

semacam ini akan mengeluarkan respon berupa komitmen total (dalam Armstrong,1999:hal 181-185).

2.4.1. Pendekatan komitmen organisasi

Pendekatan untuk menjelaskan mengenai komitmen organisasi oleh Shepperd dan Mathew (2000: hal 555-565) dikelompokkan menjadi empat pendekatan , yakni :

a. Pendekatan berdasarkan sikap (Attitudinal approach)

Komitmen menurut pendekatan ini , menunjuk pada permasalahan keterlibatan dan loyalitas. Menurut Mowday dan Potter (dalam Armstrong, 1999:hal 100) komitmen adalah identifikasi yang relatif kuat serta keterlibatan dari individu terhadap organisasi tertentu. Ada 3 faktor yang tercakup didalamnya, yakni :

1. Keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.
2. Keyakinan kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan serta tujuan dari organisasi.
3. Penerimaan untuk melakukan usaha-usaha sesuai dengan organisasi.

Sementara menurut Steers komitmen organisasi adalah kekuatan relatif dari identifikasi individu untuk terlibat dalam organisasi tertentu (dalam Muchinsky,1993: hal 283-285). Komitmen organisasi ditandai oleh :

1. Adanya keyakinan kuat dan penerimaan terhadap tujuan serta nilai-nilai dari organisasi.
2. Adanya keinginan untuk mengerahkan usaha bagi organisasi.

3. Adanya keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di organisasi tersebut.

Pendekatan Porter dan Steers ini adalah pendekatan *attitudinal* atau afektif, yang menekankan pentingnya kongruensi antara nilai-nilai dan tujuan pribadi karyawan dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, semakin organisasi mampu menimbulkan keyakinan dalam diri karyawan, bahwa apa yang menjadi nilai dan tujuan pribadinya adalah sama dengan nilai dan tujuan organisasi, maka akan semakin tinggi komitmen karyawan tersebut pada organisasi tempat ia bekerja.

Komitmen organisasi ini memiliki dua komponen yaitu sikap dan kehendak untuk bertingkah laku (ZS Kuntjoro, 2002 hal: 1-3).

Komponen sikap mencakup:

1. Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi karyawan tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
2. Keterlibatan sesuai peran dan tanggungjawab pekerjaan di organisasi tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan padanya.
3. Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan karyawan. Karyawan dengan

komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaannya dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu tampil tingkah laku berusaha kearah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama.

Sedangkan yang termasuk komponen kehendak untuk bertingkah laku adalah:

1. Kesiediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampak melalui kesiediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Karyawan dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi.
2. Keinginan tetap berada dalam organisasi. Pada karyawan yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu lama

Menurut Armstrong (1999:hal 181-183) , ada 3 faktor yang berkaitan dengan keberadaan komitmen organisasi, yakni :

- a. Karakteristik personal, mencakup didalamnya umur serta tingkat pendidikan.

- b. Karakteristik pekerjaan, mencakup didalamnya adalah tantangan, kesempatan untuk berinteraksi sosial dan jumlah umpan balik yang diterima oleh individu tersebut.
- c. Pengalaman kerja, mencakup didalamnya sikap terhadap organisasi, kebebasan atau independensi organisasi serta realisasi terhadap harapan-harapan didalam organisasi.

b. Pendekatan Komitmen organisasi Multi dimensi (The Multidimensional Approach)

Menurut Allen dan Meyer (1990), ada tiga komponen yang mempengaruhi komitmen organisasi , sehingga karyawan memilih tetap atau meninggalkan organisasi berdasar norma yang dimilikinya. Tiga komponen tersebut adalah :

- a. *Affective commitment*, yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Individu menetap dalam organisasi karena keinginan sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*
- b. *Continuance commitment*, adalah suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*)
- c. *Normative Commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*).

Meyer dan Allen (1990) berpendapat bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Karyawan dengan komponen afektif tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu karyawan dengan komponen *continuance* tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Karyawan yang memiliki komponen normatif yang tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya (dalam Shepperd dan Mathew ,2000: hal 555-565).

Setiap karyawan memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar *afektif* memiliki tingkah laku berbeda dengan karyawan yang berdasarkan *continuance*. Karyawan yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada karyawan untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi (ZS Kuntjoro,2002: hal 2-5)

c. Pendekatan Komitmen organisasi Normative (The Normative Approach)

Weiner (1982) menyatakan bahwa perasaan akan komitmen terhadap organisasi diawali oleh keyakinan akan identifikasi organisasi dan digeneralisasikan terhadap nilai-nilai loyalitas dan tanggung jawab.

Menurut Weiner, komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh predisposisi personal dan intervensi organisasi. Ini mengandung arti bahwa perusahaan atau organisasi dapat memilih individu yang memiliki komitmen tinggi, dan bahwa organisasi dapat melakukan apa saja agar karyawan atau anggotanya menjadi lebih berkomitmen (dalam Shepperd dan Mathew, 2000: hal 555-565)

d. Pendekatan Komitmen organisasi berdasarkan perilaku

Pendekatan ini menitikberatkan pandangan bahwa investasi karyawan (berupa waktu, pertemanan, pensiun) pada organisasi membuat ia terikat untuk loyal terhadap organisasi tersebut. Kanter mendefinisikan pandangan komitmen organisasi sebagai *profit associated with continued participation and a 'cost' associated with leaving* .(dalam Suliman and Iles, 2000: hal 409-412)

Menurut White (1987), komitmen organisasi terdiri dari tiga area keyakinan ataupun perilaku yang ditampilkan oleh karyawan terhadap perusahaan dimana ia bekerja. Ketiga area tersebut adalah :

1. Keyakinan dan penerimaan terhadap organisasi, tujuan dan nilai-nilai yang ada di organisasi tersebut.
2. Adanya keinginan untuk berusaha sebaik mungkin sesuai dengan keinginan organisasi. Hal ini tercakup diantaranya menunda waktu libur untuk kepentingan organisasi dan bentuk pengorbanan yang lain tanpa mengharapkan personal gain secepatnya.

3. Keyakinan untuk mempertahankan keanggotaannya di organisasi tersebut (dalam Armstrong, 1999 :hal 183).

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Angle dan Perry (1981) serta Bateman dan Stresser (1984) menemukan kenyataan bahwa individu yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi memiliki kondisi :

1. Individu-individu tersebut lebih mampu beradaptasi
2. Jumlah karyawan yang keluar-masuk (*turnover*) lebih sedikit.
3. Kelambatan dalam bekerja lebih sedikit dijumpai.
4. Kepuasan kerja lebih tinggi (dalam Muchinsky,1993:hal 286)

Mathieu dan Zajack (1990) menyatakan bahwa seseorang yang terlalu berkomitmen pada organisasi akan cenderung mengalami stagnasi dalam kariernya serta cenderung berkurang pengembnagan dirinya (*self development*) nya. (dalam Muchinsky,1993 :hal 288)

Bila komitmen mencerminkan identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi, maka organisasi / perusahaan akan mendapat keuntungan dengan berkurangnya *turnover*, adanya prestasi yang lebih baik. (dalam Muchinsky,1993: hal 289).

2.4.2. Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen

Komitmen terhadap organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. .Dari hasil studi yang dilakukan oleh Angle dan Perry (1981) menunjukkan bahwa salah satu prediktor terhadap komitmen adalah masa kerja (*tenure*) seseorang pada organisasi tertentu. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, semakin ia memberi peluang untuk menerima tugas yang

lebih menantang, otonomi yang lebih besar, keleluasaan untuk bekerja, tingkat imbalan ekstrinsik yang lebih besar dan peluang mendapat promosi yang lebih tinggi.

- b. Adanya peluang investasi pribadi, yang berupa pikiran, tenaga dan waktu untuk organisasi yang makin besar, sehingga makin sulit untuk meninggalkan organisasi tersebut.
- c. Adanya keterlibatan sosial yang dalam dengan organisasi dan individu-individu yang ada, hubungan sosial yang lebih bermakna, sehingga membuat individu semakin berat meninggalkan organisasi.
- d. Akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.

Beberapa karakteristik pribadi dianggap memiliki hubungan dengan komitmen, diantaranya adalah :

- a. Usia dan masa kerja . Usia dan masa kerja berkorelasi positif dengan komitmen (Mowday, Porter dan Steers, 1982).
- b. Tingkat Pendidikan. Makin tinggi tingkat pendidikan, makin banyak pula harapan individu yang mungkin tidak bisa diakomodir oleh organisasi, sehingga komitmennya semakin rendah. (Mowday, Porter dan Steers, 1982).
- c. Jenis Kelamin. Wanita pada umumnya menghadapi tantangan yang lebih besar dalam pencapaian kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.

- d. Peran individu tersebut di organisasi. Hasil studi Morris dan Sherman (1981) menunjukkan bahwa adanya hubungan yang negatif antara peran yang tidak jelas dan komitmen terhadap organisasi. Peran yang tidak jelas muncul akibat adanya tujuan yang tidak jelas pula atas suatu pekerjaan (Gary John, 1983). Ciri-cirinya antara lain ketidakjelasan evaluasi terhadap pekerjaan, cara untuk mencapai unjuk kerja yang baik dan batas wewenang serta tanggung jawab individu.. Ada beberapa faktor yang menyebabkan munculnya ketidakjelasan peran, yakni : (1) faktor organisasi- keberadaan individu tidak jelas fungsinya sehingga peranannyapun tidak jelas ; (2) faktor pemberi peran – ketidakjelasan muncul karena atasan tidak mengkomunikasikan dengan jelas harapannya terhadap bawahan ; (3) faktor penerima peran – ketidakjelasan peran karena bawahan tidak mengerti peran yang harus ia lakukan sesuai harapan atasan (dalam Temaluru, 2001: hal 350-360).
- e. Faktor Lingkungan pekerjaan akan berpengaruh terhadap sikap individu pada organisasi. Menurut Porter, Mowday dan Steers (1982), lingkungan dan pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi utama yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi. Beberapa faktor lingkungan yang berkaitan dengan komitmen adalah : (1) keterandalan organisasi- yakni sejauh mana individu merasa bahwa organisasi tempat ia bekerja memperhatikan anggotanya , baik dalam hal minat maupun kesejahteraan ; (2) perasaan dianggap penting oleh organisasi- yakni sejauh mana individu merasa diperlukan dalam mencapai misi organisasi . Menurut Robert Lavering (1988), tempat kerja yang baik adalah tempat yang

membuat karyawan dihargai keberadaannya dan merasa bangga menjadi anggota organisasi tersebut. Ketidakberartian akan membuat komitmen organisasi menjadi rendah; (3) realisasi terhadap harapan individu- yakni sejauh mana harapan individu dapat direalisasikan melalui organisasi dimana ia bekerja. (4) persepsi tentang sikap terhadap rekan kerja-sejauh mana individu merasa bahwa rekan kerjanya dapat mempertahankan sikap kerja yang positif terhadap organisasi . (5) persepsi terhadap gaji-sejauh mana individu tersebut merasa gaji yang diterimanya seimbang dengan gaji individu lain . Perasaan diperlakukan fair atau tidak akan mempengaruhi komitmennya. (6) persepsi terhadap perilaku atasan-sejauh mana individu merasa dihargai dan dipercayai oleh atasan. Jika persepsi sikap atasan negatif, maka akan cenderung mengakibatkan sikap negatif pula yang diaktualkan dalam bentuk perilaku negatif seperti mangkir dan keinginan berpindah kerja (dalam Temaluru, 2001: hal 350-360)

Jika dalam organisasi , komitmen dari karyawannya cenderung rendah , maka menurut Schermerhorn (1996: hal 193-194) akan terjadi kondisi sebagai berikut :

1. Tingkat absensi karyawan yang tinggi dan meningkatnya *turnover* (*High levels of absenteeism and voluntary turnover*) . Pada banyak penelitian, individu yang berkomitmen terhadap organisasinya cenderung kurang melakukan usaha mencari pekerjaan baru.
2. Ketidakinginan untuk berbagi dan berkorban untuk kepentingan organisasi. (*Unwillingness to share and make sacrifice*). Individu – individu yang memiliki komitmen rendah cenderung memiliki

motivasi kerja yang rendah, dan sebisa mungkin bekerja dengan kondisi minimal yang diharapkan organisasi

2.4.3. Menciptakan Komitmen

Menurut Martin dan Nicholss (1987), ada 3 pilar besar dalam komitmen (dalam Armstong, 1991: hal 181-185). Ketiga pilar itu meliputi :

1. Adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi (*a sense of belonging to the organization*)
2. Adanya ketertarikan atau kegairahan terhadap pekerjaan (*a sense of excitement in the job*)
3. Adanya keyakinan terhadap manajemen.

Ad 1. A sense of belonging

Untuk mencapai rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat karyawan :

- i. Mampu mengidentifikasikan dirinya terhadap organisasi.
- ii. Merasa yakin bahwa apa yang dilakukannya / pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi tersebut.
- iii. Merasa nyaman dengan organisasi tersebut
- iv. Merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan), Nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen) dan norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi)

Ad 2. Perasaan bergairah terhadap pekerjaan.

Perasaan seperti ini bisa dimunculkan dengan cara :

- i. Mengenal faktor-faktor motivasi intrinsik dalam mengatur desain pekerjaan (*job design*)
- ii. Kualitas kepemimpinan
- iii. Kemauan dari manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa motivasi dan komitmen karyawan bisa meningkat jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang serta memberi kesempatan serta ruang yang cukup bagi karyawan untuk menggunakan ketrampilan dan keahliannya secara maksimal (Armstrong, 1999: hal 181-184).

Kurangnya komitmen terhadap organisasi dan nilai-nilai dari organisasi adalah penyebab utama dari *turnover* yang tinggi (Armstrong, 1999: hal 185)

Ad. 3. Pentingnya rasa memiliki (ownership)

Rasa memiliki bisa muncul jika karyawan merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi.

Konsep penting dari *ownership* akan meluas dalam bentuk partisipasi dalam membuat keputusan-keputusan dan mengubah praktek kerja, yang pada akhirnya akan mempengaruhi keterlibatan karyawan. Jika karyawan merasa dilibatkan dalam membuat keputusan-keputusan dan jika mereka merasa ide-idenya didengar dan jika mereka merasa memberi kontribusi yang ada pada hasil yang dicapai, maka mereka akan cenderung menerima keputusan-keputusan atau perubahan yang dilakukan. Hal ini dikarenakan merasa merasa dilibatkan, bukan karena dipaksa (Armstrong, 1999: hal 185)

2.5. Job insecurity

Greenhalgh dan Rosenblatt (1989) mendefinisikan *job insecurity* sebagai

ketidakberdayaan untuk mempertahankan kesinambungan yang diinginkan dalam kondisi kerja yang terancam (dalam Suwandi dan Indriartoro, 1999 : hal 3-4).

Sementara Smithson dan Lewis (2000: hal 680-683) mengartikan *job insecurity* sebagai kondisi psikologis seseorang (karyawan) yang menunjukkan rasa bingung atau merasa tidak aman dikarenakan kondisi lingkungan yang berubah-ubah (*perceived impermanance*). Kondisi ini muncul karena banyaknya jenis pekerjaan yang sifatnya sesaat atau pekerjaan kontrak. Makin banyaknya jenis pekerjaan dengan durasi waktu yang sementara atau tidak permanen, menyebabkan semakin banyaknya karyawan yang mengalami *job insecurity* (Smithson & Lewis, 2000: hal 681-685).

Trend peningkatan *job insecurity* muncul di saat perekonomian dunia mengalami depresi, yakni akhir tahun 70-an dan awal tahun 80-an. Namun perbaikan ekonomi ternyata tidak menurunkan tingkat *job insecurity* , namun makin melebar dari semula yang hanya terjadi pada karyawan *blue collar* ke karyawan *white collar* (Burchell, Day & Hudson, 2000: hal1-2).

Menurut Salmon dan Heery (2000) dalam Bryson and Harvey (2000:hal 5-7) karyawan di negara majupun mengalami rasa tidak aman yang makin meningkat karena ketidakstabilan terhadap status kepegawaian mereka dan tingkat pendapatan yang makin tidak bisa diramalkan

Dengan berbagai perubahan yang terjadi dalam organisasi, karyawan sangat mungkin merasa terancam, gelisah, dan tidak aman karena potensi perubahan untuk mempengaruhi kondisi kerja dan kelanjutan hubungan serta balas jasa yang diterimanya dari organisasi.

Menurut Bryson dan Harvey (2000: hal 7-9) rasa tidak aman dalam

bekerja dapat dibedakan menjadi dua kategori, yakni subyektif dan obyektif. Rasa tidak aman yang sifatnya obyektif umumnya dikaitkan dengan indikator yang jelas seperti *job tenure*, untuk mengetahui kestabilan karyawan dalam organisasi. Sementara rasa aman yang subyektif relatif sulit untuk diamati secara langsung karena indikator yang digunakan adalah ancaman terhadap hilangnya pekerjaan dan konsekuensi dari hilangnya pekerjaan tersebut, sebagaimana yang dirasakan oleh karyawan yang bersangkutan.

Hasil riset psikologis menunjukkan bahwa kepercayaan (*trust*) adalah aspek penting untuk menumbuhkan rasa aman (*a sense of security*). Namun dari hasil beberapa studi yang dilakukan di Eropa, hanya 26 % karyawan yang mempercayai organisasi atau atasannya. Sedang 74% karyawan yang lain cenderung tidak mempercayai organisasi atau atasannya. Kecenderungan yang sama juga diperkirakan terjadi di negara-negara lain (Burchell, Day & Hudson, 2000: hal 2).

Kurangnya rasa percaya akan berpengaruh terhadap moral dan motivasi karyawan. Hasil studi menunjukkan bahwa dalam *job insecurity* terdapat elemen-elemen multidimensi. Sebagai contoh, banyak karyawan tidak memecahkan tentang hilangnya pekerjaan semata, tetapi yang mereka cemas adalah hilangnya kekuatan (*power*) yang dimiliki atas pekerjaan yang dilakukan ataupun kesempatan-kesempatan yang ditawarkan oleh pekerjaan tersebut seperti status atau promosi. (Burchell, Day & Hudson, 2000: hal 2-3).

Ada beberapa perbedaan antara rasa tidak aman yang sifatnya nyata (obyektif) dan rasa aman yang sifatnya subyektif. Menurut Sengenberger (1995),

ada 3 aspek rasa aman dalam bekerja yang saling berkaitan (*three inter-related aspects of work based security*) yakni :

- i. *job security* : rasa aman dalam bekerja yaitu kesempatan untuk menjadi pegawai tetap pada perusahaan yang sama
- ii. *employer security* : menjadi karyawan dengan jenis pekerjaan atau pada lokasi yang berbeda namun masih dalam perusahaan yang sama.
- iii. *Employment security* : mencakup didalamnya kesempatan untuk berganti perusahaan (dalam Smithson & Lewis,2000: hal 683-685).

Ada beberapa tingkatan situasi yang dirasa tidak aman diantara karyawan. Ada karyawan yang merasa tidak aman (*insecure*) namun digaji tinggi karena keahliannya yang jarang dimiliki orang (misal tenaga ahli komputer seperti penangkal *Hacker*). Individu semacam ini memiliki *high employment security* yang tinggi dalam definisi Senngengerger, namun *job security*nya rendah. Ada pula karyawan yang memiliki kontrak kerja namun merasa tidak aman akan seberapa lama kontrak itu bisa diperpanjang lagi. Kondisi *impermanance* serta adanya keserba-tidakpastian semacam ini membuat *job insecurity* mempengaruhi karyawan, utamanya yang masih muda (Smithson & Lewis ,2000: hal 680-681). Kondisi semacam ini sesuai dengan hasil studi yang dilakukan oleh Lucey (1996) yang menyatakan bahwa karyawan yang berusia muda dan berasal dari kalangan sosial menengah keatas serta memiliki ketrampilan yang cukup sekalipun tetap merasakan ketidakpastian akan apa yang terjadi di dunia kerja di masa depan. Menurut Furlong &Cartmel

(1997), kondisi dunia yang serba tidak pasti ini juga berkaitan dengan segala bentuk ketidakpastian yang dihadapi karyawan muda, misalnya masalah pernikahan dan keinginan memiliki rumah atau mandiri (dalam Smithson & Lewis , 2000: hal 683-684).

2.5.1. Komponen *job insecurity*

Komponen yang mengakibatkan timbulnya *job insecurity* menurut Grennhalgh dan Rosenblatt adalah :

a. Tingkat ancaman yang dirasakan karyawan mengenai aspek-aspek pekerjaan seperti kemungkinan untuk mendapat promosi, mempertahankan tingkat upah yang sekarang, atau memperoleh kenaikan upah. Individu yang menilai aspek kerja tertentu yang terancam (terdapat kemungkinan aspek kerja tersebut akan hilang) akan lebih gelisah dan merasa tidak berdaya

b. Arti pekerjaan itu bagi individu. Seberapa pentingnya aspek kerja tersebut bagi individu mempengaruhi tingkat *insecure* atau rasa tidak amannya.

c. Tingkat ancaman kemungkinan terjadinya peristiwa-peristiwa yang secara negatif mempengaruhi keseluruhan kerja individu, misalnya dipecat atau dipindahkan ke kantor cabang yang lain.

d. Tingkat kepentingan yang dirasakan individu mengenai potensi setiap peristiwa tersebut.

Komponen kalimat dalam konstruk *job insecurity* adalah ketidakberdayaan (*powerlessness*) yang dirasakan individu. Ketidakberdayaan membawa implikasi tentang kemampuan individu untuk menghadapi berbagai ancaman yang teridentifikasi dalam empat komponen sebelumnya (Ashford et.

al., 1989). Dengan demikian, individu yang merasa mampu menghadapi ancaman - tingkat ketidakberdayaan rendah - tidak akan merasa tidak aman dan gelisah walaupun mereka merasakan adanya ancaman pada aspek kerja atau keseluruhan kerjanya.

Potter, Steers, Mowday, dan Boulian (1974) menyatakan bahwa kepuasan mencerminkan reaksi emosional individu sehubungan dengan aspek-aspek dalam lingkungan pekerjaannya. Karena *job insecurity* mencerminkan serangkaian pandangan individu mengenai kemungkinan terjadinya peristiwa negatif pada pekerjaan, maka sangat mungkin perasaan ini akan membawa akibat negatif pada kepuasan kerja sebagai respon emosional utama pada pekerjaan (Ashford et. al., 1989).

Riset mengidentifikasi bahwa individu mengembangkan ikatan sikap dan emosional dengan organisasi berjalannya waktu (Mowday, Steers & Porter, 1979), yang muncul dalam bentuk tingkat komitmen dan kepercayaan yang tinggi (Ashford et. al., 1989). Perubahan negatif yang terjadi pada aspek pekerjaan dan mengancam keseluruhan pekerjaan akan membuat karyawan mendefinisikan ulang kecocokan dan ikatannya dengan organisasi. Kekecewaan pada organisasi akan melepaskan identifikasi karyawan pada organisasi.

Karyawan menggantungkan diri pada organisasi untuk memenuhi kontrak psikologis antara mereka (Buchanan, 1974). Timbulnya *job insecurity* mencerminkan pandangan individu bahwa organisasi sudah melalaikan kontrak tersebut dalam hubungannya dengan aspek kerja tertentu, akibatnya loyalitas akan terpengaruh secara negatif (Romzek, 1985) (dalam Suwandi dan Indriantoro, 1999: hal 3-5).

2.5.2 Pengaruh dari *job insecurity*

Dari hasil beberapa studi yang dilakukan (dalam Greenglass, Burke & Fiksenbaum, 2002: hal 3), ditemukan adanya pengaruh *job insecurity* terhadap karyawan , diantaranya :

1. Meningkatnya ketidakpuasan dalam bekerja (Ashford, Lee & Bobko, 1989 dalam Probst 2000: hal2-3)
2. Meningkatnya gangguan fisik (Roskie & Louise, 1990)
3. Meningkatnya gangguan psikologis (Probst,2000). Menurut Roskies dan Louise Guerin (1990) , penurunan kondisi kerja seperti rasa tidak aman (*insecure*) menurunkan kualitas individu bukan dari pekerjaannya semata, namun juga mengarahkan pada munculnya rasa kehilangan martabat (*demotion*) yang pada akhirnya menurunkan kondisi psikologis dari karyawan yang bersangkutan. Jangka panjangnya akan muncul ketidakpuasan dalam bekerja dan akan mengarah pada intensi *turnover* (dalam Greenglass, Burke & Fiksenbaum, 2002 : hal 2).
4. Karyawan cenderung menarik diri dari lingkungan kerjanya (Ashford et al, 1989 dalam Probst 2000: hal 2-3)
5. Makin berkurangnya komitmen organisasi (Ashford, 1989) dalam (Probst 2000: hal2-4). *Job insecurity* juga mempengaruhi komitmen kerja dan perilaku kerja. Studi yang dilakukan oleh

Greenhalg dan King (2000) menunjukkan bahwa individu yang bisa melalui tahapan kritis dari rasa tidak aman akan makin berkurang komitmennya.

6. Peningkatan jumlah karyawan yang berpindah (*employee turnover*) (Ashford , Davy, 1991).

2.5.3. Prediktor *job insecurity*

Hasil studi oleh Pasewark dan Strawser (dalam Suwandi & Indriartoro,1999) mengidentifikasi empat prediktor dari *job insecurity* yang dihadapi karyawan . Empat prediktor tersebut adalah :

1. Konflik peran (Katz & Kahn, 1978)
2. Ketidakjelasan peran (Greehalgh & Rosenblatt, 1984),
3. *Locus of control* (Anderson, Hellriegel, & Slocum, 1977)
4. Perubahan organisasional (Schweiger & Ivancevich, 1985).

Dalam usaha untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi ,karyawan dituntut untuk bekerja secara maksimal. Namun di sisi lain karyawan juga memiliki harapan-harapan tertentu akan keberadaanya di organisasi.

Konflik peran berhubungan dengan adanya dua rangkaian tuntutan yang bertentangan. Jika pertentangan antara satu peran dengan peran yang lain begitu besarnya, maka rasa tidak aman yang dialami oleh karyawan cenderung semakin besar.

Koordinasi arus kerja menyangkut seberapa baik berbagai aktivitas kerja yang saling berhubungan dapat dikoordinasi dan seberapa jauh individu mendapat

informasi tentang kemajuan tugasnya. Kecukupan wewenang berhubungan dengan sejauh mana individu mempunyai wewenang untuk mengambil keputusan yang perlu dan mengatasi masalah kerja. Kecukupan komunikasi berhubungan dengan derajat penyediaan informasi yang akurat dan tepat waktu sesuai kebutuhan. Kemampuan adaptasi mengacu pada kemampuan untuk menangani perubahan keadaan dengan baik dan tepat waktu.

Munculnya konflik peran meningkatkan kecemasan karyawan untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik dan memenuhi kontrak psikologisnya pada perusahaan, mempertimbangkan pandangan organisasi atas kelalaian kontrak tersebut, karyawan akan merasakan peningkatan *job insecurity*.

Faktor yang berhubungan dengan ketidakjelasan peran meliputi koordinasi arus kerja, pelanggaran dalam rantai komando, dan kecukupan komunikasi (Bamber et. al., 1989). merupakan tanggung jawab atasan. Dengan banyaknya tuntutan pekerjaan dan tekanan waktu dalam tugas, ketidakcukupan pengawasan oleh atasan akan berakibat karyawan harus menebak dan memprediksi setiap tindakannya pada saat berhadapan dengan masalah-masalah tersebut. Tanpa aturan yang jelas dan masukan dari lingkungan (atasan), tingkat ketidakjelasan peran yang dihadapi. Akibatnya, dengan proses yang sama seperti konflik peran, ketidakjelasan peran akan meningkatkan *job insecurity*.

Locus of control (pandangan pusat pengendalian) mencerminkan tingkat kepercayaan individu mengenai kemampuannya untuk mempengaruhi kejadian-kejadian yang berhubungan dengan kehidupannya. Individu dengan pandangan pusat pengendalian eksternal percaya bahwa kekuatan lingkungan yang menentukan nasibnya dan sedikit kemampuannya untuk mempengaruhi kejadian

tersebut. Sebaliknya individu dengan pandangan pusat pengendalian internal percaya bahwa mereka dapat mempengaruhi kejadian-kejadian dalam hidupnya dan mempunyai kemampuan menghadapi ancaman yang timbul dari lingkungannya (Mitchell, Smyser, & Weed, 1975). Akibat dari situasi tersebut, individu dengan pandangan pusat pengendalian internal berusaha mencari cara menyelesaikan masalah dan karena keyakinan yang lebih tinggi, maka ancaman yang timbul kurang mempengaruhi persepsinya mengenai pekerjaan misal *job insecurity* yang dirasakan lebih rendah. Sebaliknya individu eksternal lebih mudah merasa terancam dan merasa tidak berdaya akibatnya jika individu tersebut menghadapi perubahan negatif dalam pekerjaannya *job insecurity* yang dirasakan lebih tinggi (dalam Suwandi & Indriartoro, 1999:hal 2-5).

2.6. Pengaruh Komitmen Organisasi, *Job insecurity* terhadap Intensi *turnover*

Komitmen adalah suatu bentuk keterikatan (*attachment*) yang merupakan hasil dari adanya kebersamaan nilai-nilai dan tujuan. Menurut Feldman (1982) dalam Zeffane (1994: hal 30-31), sejauh mana komitmen terhadap organisasi akan mempengaruhi intensi *turnover* dijumpai oleh ketersediaan alternatif atau kesempatan yang ada di organisasi tersebut.

Dari hasil studi yang dilakukan oleh Iverson (1996) diketahui bahwa peningkatan *job security* akan meningkatkan komitmen organisasi. Sementara menurut Rosenblatt dan Ruvio (1996) *job insecurity* memiliki *adverse effect* terhadap komitmen organisasi dan prestasi kerja karyawan (dalam Yousef, 1998 : hal 184-183).

Menurut Ashford (1989) , terdapat pengaruh *job insecurity* terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan prestasi kerja. Menurutnya, *job insecurity* menyebabkan penurunan pada komitmen dan prestasi kerja, tapi tidak dijumpai pengaruhnya terhadap prestasi kerja. Namun penelitian yang dilakukan oleh Roswow dan Zager menunjukkan adanya pengaruh *job insecurity* terhadap prestasi kerja karyawan (dalam Yousef, 1998: hal 185).

Menurut Abegglen , komitmen tenaga kerja di Jepang yang terkenal tinggi, berasal dari adanya perasaan akan *job security* yang sangat kuat. Hal ini dikarenakan pengaturan kerja di Jepang yang memberi kesempatan karyawan untuk menjadi pegawai tetap (bukan kontrak) serta senioritas yang sangat dihargai. (dalam Yousef, 1998: hal 188-189).

Dari hasil studi yang dilakukan oleh Porter, Crampon dan Smith terdapat hubungan antara komitmen organisasi dan *turnover*. Dengan desain penelitian longitudinal yang dilakukan selama 15 bulan pada karyawan magang, ditemukan bahwa karyawan magang yang mengundurkan diri pada 15 bulan pertama bekerja, menunjukkan penurunan komitmen sebelum mereka benar-benar mengundurkan diri (dalam Dole and Schroeder, 2001: hal 234).

Ada beberapa studi yang dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan karyawan samapai pada keputusan untuk mengundurkan diri dari pekerjaannya. Salah satunya studi yang dilakukan oleh Necowitz and Roznowski (1994). Menurut mereka, ada komponen sikap yang berkaitan dengan intensi *turn over*. Komponen tersebut adalah *affectivity*, suatu elemen penting dalam mengukur kepuasan yang berkaitan dengan pekerjaan. *Affectivity* disini diasosiasikan sebagai prasangka kognitif (*cognitive bias*) dimana individu akan

menginterpretasikan kehidupan mereka. Kecenderungan afektif dan gaya kognitif (*cognitive style*) mempengaruhi bagaimana individu mengevaluasi pekerjaan mereka dan hasil yang dicapai .

Berdasarkan hasil studi yang dilakukan oleh Cropanzano (1998) diketahui bahwa individu yang cenderung memiliki emosi positif , memperlihatkan komitmen organisasi yang lebih tinggi dan kurang memiliki intensi *turnover* (dalam Chiu dan Francesco, 2003: hal 286).

Berbagai penelitian yang dilakukan berkaitan dengan masalah intensi turnover, nampaknya faktor individual berpengaruh penting terhadap sampainya keputusan untuk berpindah kerja. Faktor individual tercakup didalamnya adalah sikap yang tercermin dalam bentuk komitmen organisasi yang dimiliki oleh individu yang bersangkutan. Selain itu faktor individual yang berperan penting adalah sejauh mana kesiapan individu untuk menerima setiap perubahan yang terjadi, baik di perusahaan / organisasi. Semakin individu tersebut merasa tidak berdaya menghadapi perubahan, maka akan meningkatkan rasa tidak aman dalam bekerja (*insecure*) yang jika tidak didapatkan solusi yang memadai dapat menimbulkan efek negatif, baik bagi individu tersebut maupun perusahaan / organisasinya.