

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan kerangka acuan yang disusun berdasarkan kajian berbagai aspek yang berhubungan dengan topik atau masalah yang akan diteliti. Pada kajian pustaka ini, akan dijelaskan mengenai teori-teori kajian ilmiah dari para ahli, mulai dari *grand theory* membahas teori manajemen dasar, *middle theory* membahas teori manajemen sumber daya manusia, dan *applied theory* membahas teori berkaitan dengan variabel yang akan diteliti. Teori yang dikemukakan disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini yaitu mengenai *work-family conflict*, kompensasi, komitmen organisasi, dan *turnover intention*.

2.1.1 Manajemen

Setiap kegiatan organisasi perusahaan dituntut adanya suatu manajemen yang baik agar kelangsungan hidup perusahaan dapat terus terjamin. Ungkapan tersebut tampak bahwa antara manajemen dan organisasi merupakan dua unsur yang saling melengkapi, karena manajemen merupakan bagian dari aktivitas suatu organisasi yang berkaitan dengan upaya untuk memfungsikan sumber daya, sedangkan organisasi merupakan wadah. Manajemen dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang berkaitan dengan menetapkan rencana dan mencapai sasaran yang akan dituju.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni, ataupun ilmu. Manajemen sebagai ilmu karena manajemen didasarkan pada fenomena-fenomena yang dituangkan menjadi teori serta telah dipelajari sejak lama dan berkembang dari waktu ke waktu seiring perkembangan organisasi, ilmu pengetahuan, dan teknologi. Manajemen sebagai proses karena dalam mencapai tujuan menggunakan serangkaian kegiatan yang tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya. Serangkaian kegiatan tersebut dapat dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengawasan atau yang biasa disebut dengan fungsi manajemen. Manajemen dikatakan seni karena manajemen merupakan suatu cara atau alat untuk seorang manajer dalam menggerakkan dan bekerja sama dengan orang lain.

Secara umum manajemen dipandang sebagai sebuah disiplin ilmu yang mengajarkan tentang proses untuk memperoleh tujuan organisasi melalui upaya bersama dengan sejumlah orang atau sumber yang dimiliki organisasi. Secara etimologi (bahasa), kata manajemen berasal dari bahasa Perancis Kuno *ménagement*, yang memiliki arti "seni melaksanakan dan mengatur". Adapun kata manajemen berasal dari bahasa Italia *maneggiare* yang berarti "mengendalikan," terutama dalam konteks mengendalikan kuda, yang berasal dari bahasa latin *manus* yang berarti "tangan". Berikut ini adalah definisi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli:

Stephen P. Robbins, Mary Coulter, dan David A. Decenzo (2017:29) mendefinisikan, "*Management as the process of getting things done, effectively and efficiently, through and with other people*". Sedangkan

menurut James A.F. Stoner dan Charles Wankel yang dialih-bahasakan oleh Siswanto (2013:2) mengemukakan bahwa:

“Management is the process of planning, organizing, leading and controlling the efforts of organization members and using all other organizational resources to active stated organizational goals”.

Artinya manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Laurie J. Mullins dan Gill Christy (2016:350):

“Management as 1. taking place within a structured organizational setting with prescribed roles; 2. directed towards the attainment of aims and objectives; 3. achieved through the efforts of other people; and 4. using system and procedures”.

Definisi lain dikemukakan oleh John P. Kotter (2014:8) bahwa:

“Management is a set of processes that can keep a complicated system of people and technology running, smoothly. The most important aspects of management include planning, budgeting, organizing, staffing, controlling, and problem solving”.

Hilman Firmansyah dan Acep Syamsudin (2016:4) mendefinisikan:

“Manajemen adalah proses kegiatan dalam sebuah organisasi dari mulai perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, koordinasi, komunikasi dan pengawasan setiap lini di dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi”.

Berdasarkan definisi manajemen dari para ahli tersebut, peneliti dapat memahami bahwa manajemen adalah sebuah proses yang di dalamnya terdapat serangkaian aktivitas dimulai dari merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan sumber daya yang ada di dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Sesuai dengan definisi manajemen yang telah dikemukakan di atas, maka fungsi manajemen merupakan elemen dasar dalam mengelola sebuah perusahaan. Setiap manajemen memiliki fungsi yang dapat mendukung dan membantu dalam penerapannya, sehingga dapat menjalankan tugas dan perannya dengan baik dan benar. Melalui fungsi manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan. Fungsi manajemen menurut para ahli sebenarnya memiliki kesamaan, namun terdapat perbedaan istilah di dalamnya diantaranya yang dapat dijelaskan oleh Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge yang dialih-bahasakan oleh Ratna Saraswati dan Febriolla Sirait (2016:2) adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah suatu proses yang terdiri atas mendefinisikan tujuan, menyusun strategi keseluruhan untuk mencapai tujuan tersebut, serta mengembangkan serangkaian rencana untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan aktivitas.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah menentukan tugas-tugas apa yang akan dikerjakan, siapa yang mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas ini dikelompokkan, siapa yang melapor pada siapa, dan di mana keputusan harus dibuat.

3. Memimpin (*Leading*)

Memimpin adalah suatu fungsi yang mencakup memotivasi pekerja, megarahkan aktivitasnya, memilih saluran komunikasi yang paling efektif, dan menyelesaikan konflik diantara anggota, manajer terlibat dalam kepemimpinan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah aktivitas pengawasan untuk memastikannya tercapai sesuai rencana dan mengoreksi setiap deviasi signifikan.

Berdasarkan uraian di atas, diketahui bahwa manajemen terdiri dari empat fungsi di mana fungsi-fungsi tersebut memiliki kegunaan yang sangat penting demi kelancaran dan keberhasilan tercapainya tujuan atau sasaran organisasi perusahaan secara maksimal.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan asset utama (*ultimate resources*) dalam penentu keberhasilan setiap organisasi, baik organisasi besar maupun kecil ataupun organisasi bisnis maupun nirlaba. Setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan yang handal, memiliki rasa tanggung jawab tinggi, loyal dan memiliki daya saing global. Tanpa sumber daya manusia yang handal, organisasi tidak akan berjalan dengan baik.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang dari manajemen umum yang secara khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Pada bagian ini unsur manusia sangat diperhatikan karena manusia merupakan aset utama yang pendayagunaannya menjadi tolak ukur berjalannya aktivitas manajemen dalam perusahaan atau organisasi. Manajemen sumber daya manusia sangat diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah upaya sadar untuk mengelola manusia dalam mencapai tujuan organisasi melalui serangkaian tindakan manajerial (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian) dalam kerangka strategis dengan beberapa kegiatan yang saling berurutan (Sentot Imam Wahjono, 2015, 15).

Menurut Gary Dessler (2015:3) mendefinisikan bahwa:

“Human resource management (HRM) is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns”.

Definisi lain yang dikemukakan oleh R. Wayne Mondy dan Joseph J.

Martocchio (2016:25) menyatakan bahwa:

“Human resource management (HRM) is the utilization of individuals to achieve organizational objectives. Basically, all managers get things done through the efforts of others. Consequently, managers at every level must concern themselves with HRM.”

Pendapat lain yang dikemukakan oleh Raymond A. Noe (2017:6) mendefinisikan bahwa:

“Human resource management refers to policies, practices, and systems that influence employees’ behavior, attitudes, and performances. Human resource practice play a key role in attracting, motivating, rewarding, and retaining employees. Other human management practices include recruiting employees, selecting employees, designing work, compensating employees, and developing good labor and employee relations.”

Menurut T Hani Handoko (2015:20):

“Manajemen sumber daya manusia sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat”.

Berdasarkan uraian definisi menurut para ahli di atas peneliti dapat memahami bahwa manajemen sumber daya manusia adalah alat dan proses yang secara khusus mengelola peranan manusia dalam mencapai tujuan organisasi

melalui serangkaian aktivitas manajerial (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian) serta beberapa teknik yang diperlukan dalam menggerakkan orang-orang.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap perusahaan dan dalam rangka mencapai produktivitas yang telah ditetapkan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Apabila sumber daya manusia dalam suatu organisasi perusahaan sudah produktif maka tujuan perusahaan dapat dicapai. Tujuan manajemen sumber daya manusia umumnya bervariasi dan bergantung pada tahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi perusahaan. Menurut Sri Larasati (2018:11) terdapat 4 (empat) tujuan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

Berdasarkan uraian tujuan manajemen sumber daya manusia di atas diharapkan karyawan dapat terlibat secara maksimal sebagai sarana untuk mengoptimalkan kegiatan operasional organisasi perusahaan.

2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang berfokus pada individu. Kegiatan manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari proses manajemen sumber daya manusia yang merupakan rantai kunci dalam mencapai tujuan organisasi dengan menyediakan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif dan berkualitas. Kegiatan manajemen sumber daya manusia akan berjalan dengan baik jika memanfaatkan fungsi manajemen sumber daya manusia. Fungsi merupakan kegiatan pokok yang dilakukan dalam suatu perusahaan. R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio (2016:25) menjelaskan fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. *Staffing*

Staffing is the process through which an organization ensures that it always has the proper number of employees with the appropriate skills in the right job, at the right time, to achieve organizational objectives. Staffing involves job analysis, human resources planning, recruitment and selection.

2. *Performance Management (PM)*

Performance management is a goal-oriented process that is directed toward ensuring that organizational processes are in place to maximize the productivity of employees, teams, and ultimately, the organization.

3. *Human Resource Development (HRD)*

Human resource development is a major HRM function consisting not only of training and development but also of career planning and development activities, organization development, and performance management and appraisal. Training is designed to provide learners with the knowledge and skills needed for their present job. Development involves learning that goes beyond today's job and has a more long-term focus.

4. *Compensation*

A well-thought-out compensation system provides employees with adequate and equitable rewards for their contributions to meeting organizational goals. The term compensation includes the total of all rewards provided to employees in return for their services.

5. *Employee and Labor Relations*

Businesses are required by law to recognize a union and bargain with it in good faith if the firm's employees want the union to represent them. When a labor union represents a firm's employees, the human resource activity is often referred to as labor relations, which handles the job of collective bargaining. Internal employee relations comprise the HRM activities associated with the movement of employees within the organization such as promotion, demotion, termination, and resignation.

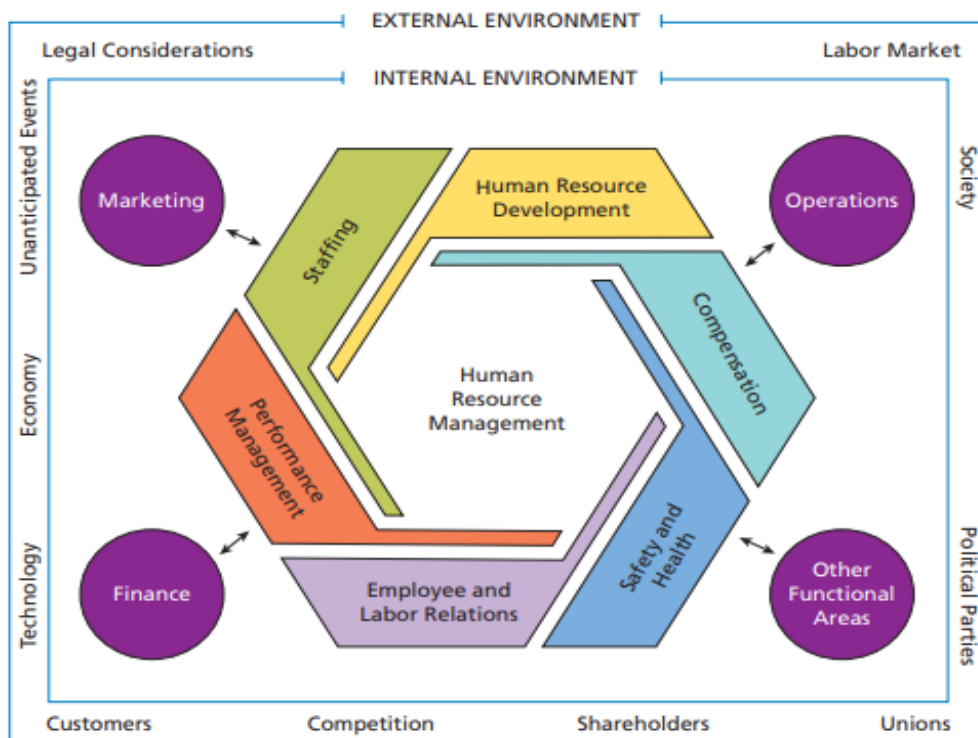
6. *Safety and Health*

Safety involves protecting employees from injuries cause by work-related accidents. Health refers to employees' freedom from physcall or emotional illness.

Dari uraian di atas, pentingnya divisi sumber daya manusia untuk dapat memahami dengan baik fungsi dari MSDM dan menerapkan manajemen yang baik agar bisa selaras dengan visi dan misi perusahaan.

2.1.2.4 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Banyak faktor yang saling terkait dalam mempengaruhi praktik sumber daya manusia baik di internal maupun eksternal organisasi. Menurut R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio (2016:32) berikut merupakan faktor ruang lingkup manajemen sumber daya manusia:



Gambar 2.1 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Berdasarkan Gambar 2.1 di atas, kegiatan pengelolaan manajemen sumber daya manusia di dalam suatu organisasi memiliki ruang lingkup yang terdiri dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal merupakan wadah dari fungsi manajemen sumber daya manusia yang sudah dijelaskan pada pembahasan sebelumnya meliputi *staffing, performance management, human resource development, compensation, employee and labor relations*, dan *safety and health*. Adapun lingkungan eksternal manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. *Legal Consideration*

A significant external force affecting HRM relates to federal, state, and local legislation and the many court decisions interpreting this legislation. In addition, presidential executive orders have had a major impact on HRM.

2. *Labor Market*

Potential employees located within the geographic area from which employees are normally recruited comprise the labor market. The capabilities of a firm's employees determine, to a large extent, how well the organization can perform its mission. Because new employees are hired from outside the firm, the labor market is considered an important environmental factor.

3. *Society*

Society may also exert pressure on HRM. To remain acceptable to the general public, a firm must accomplish its purpose while complying with societal norms. Ethics is the discipline dealing with what is good and bad, or right and wrong, or with moral duty and obligation. Corporate social responsibility (CSR) is closely related to ethics. CSR is the implied, enforced, or felt obligation of managers, acting in their official capacity, to serve or protect the interests of groups other than themselves.

4. *Political Parties*

Closely related to society, but not the same, are political parties. Political parties in a country can have differing opinions on how HRM should be accomplished.

5. *Unions*

Wage levels, benefits, and working conditions for millions of employees reflect decisions made jointly by unions and management. A union consists of employees who have joined together for the purpose of negotiating terms of employment such as wages and work hours. Unions are treated as an environmental factor because, essentially, they become a third party when dealing with the company.

6. *Shareholders*

The owners of a corporation are called shareholders. Because shareholders, or stockholders, have invested money in the firm, they may at times challenge programs considered by management to be beneficial to the organization. Stockholders are wielding increasing influence, and management may be forced to justify the merits of a particular program in terms of how it will affect future projects, costs, revenues, profits, and even benefits to society as a whole. Considerable pressure has recently been exerted by shareholders and lawmakers to control the salaries of corporate executives.

7. *Competition*

Firms may face intense global competition for both their product or service and labor markets. A firm must also maintain a supply of competent employees if it is to succeed, grow, and prosper. But other organizations are also striving for

that same objective. A firm's major task is to ensure that it obtains and retains a sufficient number of employees in various career fields to allow it to compete effectively.

8. *Customers*

Customers constantly demand high-quality products and after-purchase service. Therefore, a firm's workforce should be capable of providing top-quality goods and after-sale customer support. These conditions relate directly to the skills, qualifications, and motivations of the organization's employees.

9. *HR Technology*

The development of technology has created new roles for HR professionals but also places additional pressures on them to keep abreast of the technology.

10. *The Economy*

The economy of the nation and world is a major environmental factor affecting HRM. A major challenge facing HR is working within this dynamic, ever-changing economic environment because it impacts every aspect of HRM.

11. *Unanticipated Events*

Unanticipated events are occurrences in the environment that cannot be foreseen. Every disaster whether human-made or natural disasters likely requires a tremendous amount of adjustment with regard to HRM.

Setiap faktor lingkungan internal dan eksternal baik secara terpisah atau dalam kombinasi dengan yang lain dapat menciptakan kendala atau peluang untuk manajemen sumber daya manusia. Agar dapat bersaing secara global, departemen manajemen sumber daya manusia dituntut untuk mampu beradaptasi dengan perubahan dan perkembangan yang terjadi.

2.1.3 Work-Family Conflict

Dalam kehidupan manusia ada begitu banyak kepentingan yang harus dilakukan. Jika kepentingan tersebut harus dilakukan secara bersamaan dan saling menekan satu sama lain, maka akan menimbulkan konflik. Konflik merupakan sebuah proses yang dimulai ketika salah satu pihak memandang pihak lainnya telah memengaruhi secara negatif atau akan berpengaruh secara negatif terhadap segala sesuatu hal yang dipedulikan oleh pihak pertama (Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, 2016, 305). Konflik tersebut dapat terjadi ketika perhatian dan waktu dipusatkan pada satu peran saja, sehingga peran yang lain terbengkalai. Adanya kesenjangan antara peran sebagai karyawan dalam pekerjaan dan peran sebagai anggota keluarga akan menimbulkan efek negatif pada kinerja dan keluarga hal ini disebut sebagai *work-family conflict*.

2.1.3.1 Pengertian Work-Family Conflict

Menjalani kedua peran sebagai seorang karyawan dan peran sebagai anggota keluarga sekaligus tidaklah mudah, sehingga dalam pelaksanaannya akan terjadi benturan tanggung jawab antara pekerjaan dengan kehidupan keluarga yang sering terbengkalai dan tidak dapat dipenuhi secara optimal. *Work-family conflict is a form of interrole conflict that occurs when the energy, time, or behavioral demand of the work role conflicts with family or personal life roles* (Kossek dan Lee, 2017). Sedangkan pendapat lain oleh Ghayyur dan Jamal (2012:169) mendefinisikan bahwa:

“Work-family conflicts are bidirectional in which employment demands interfere with family demands or responsibilities for example family care responsibilities interference with work related responsibilities that create

some unwanted results like stress, poor health, work related conflicts, absenteeism and turnover. As a result, these interferences influence turnover intention”.

Atau bisa dikatakan bahwa *work-family conflict* adalah dua arah di mana tuntutan pekerjaan mengganggu tuntutan keluarga atau tanggung jawab misalnya tanggung jawab untuk peduli terhadap keluarga terganggu dengan tanggung jawab yang berhubungan dengan pekerjaan dan menciptakan beberapa hasil yang tidak diinginkan seperti stres, kesehatan yang buruk, konflik yang berhubungan dengan pekerjaan, ketidakhadiran dan hasilnya akan berpengaruh pada *turnover intention*.

Menurut Christy Weer dan Jeffrey H. Greenhaus (2014:308):

“Work-to-family conflict occurs when the pressures from the work and family domains are mutually incompatible, and as a result, participation in the family role is made more difficult by virtue of participation in the work role”.

Menurut Frone, Russel, & Cooper yang dikutip oleh Diana Lestari dan Wawan Prahiawan (2018:169) mendefinisikan:

“Work-family conflict sebagai bentuk konflik peran di mana tuntutan peran dari pekerjaan dan keluarga secara mutual tidak dapat disejajarkan dalam beberapa hal.”

Menurut Greenhaus dan Beutell yang dikutip oleh Saiful Anwar (2018:22):

“Work-family conflict merupakan bentuk konflik antar peran dimana tekanan dalam peran dari domain keluarga dan pekerjaan bertentangan pada derajat tertentu sehingga keterlibatan pada satu peran menyulitkan partisipasi seseorang pada peran lainnya”.

Jam kerja yang panjang dan beban kerja yang berat merupakan pertanda langsung akan terjadinya *work-family conflict* dikarenakan waktu dan upaya yang berlebihan dipakai untuk bekerja mengakibatkan kurangnya waktu dan energi yang bisa digunakan untuk melakukan aktivitas-aktivitas keluarga.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat dipahami bahwa *work-family conflict* adalah suatu kondisi yang menyebabkan terjadinya benturan antara peran di dalam pekerjaan dan peran di dalam kehidupan keluarga sehingga terjadi ketidakseimbangan di dalam menjalankan salah satu peran.

2.1.3.2 Jenis-Jenis *Work-Family Conflict*

Variabel kunci dari *work-family conflict* adalah waktu. Baik jumlah jam kerja maupun jumlah lembur telah dikaitkan dengan peningkatan *work-family conflict*. Selain itu, memiliki beban kerja yang berat dan tanggungjawab dalam pekerjaan dapat meningkatkan stres seseorang, yang kemudian dapat terbawa ke kehidupan keluarganya. Menurut A.K Retnaningrum dan Al Musadieg (2016:74) *work-family conflict* terbagi menjadi dua jenis yaitu sebagai berikut:

a. *Work interference with family* (WIF)

Work interference with family merupakan konflik yang terjadi ketika aktivitas pekerjaan mengganggu tanggung jawab individu dalam lingkungan keluarga. Misalnya, individu membawa pulang pekerjaan dan berusaha untuk menyelesaikan dengan mengorbankan waktu untuk keluarga. Efek stres yang dialami di lingkungan pekerjaan juga membuat individu tidak fokus dalam menyelesaikan tuntutan perannya di lingkungan keluarga.

b. *Family interference with work* (FIW)

Konflik peran ini bisa terjadi dikarenakan pekerjaan yang belum selesai atau tekanan dalam pekerjaan mengganggu kebutuhan keluarga. Misalnya, individu yang membatalkan rapat penting karena anaknya sedang sakit. Contoh lain yaitu ketika seorang ibu harus memilih antara menyelesaikan *deadline*

pekerjaan hingga lembur di kantor atau pulang untuk merawat anak di rumah. Wanita tersebut harus mampu menyelesaikan *deadline* pekerjaan sehingga mengganggu waktu bersama keluarga.

2.1.3.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi *Work-Family Conflict*

Dalam kehidupan, setiap fenomena akan terjadi jika ada faktor penyebab terjadinya suatu fenomena. Sama halnya dengan peran pekerjaan keluarga yang menimbulkan konflik bagi pemerannya dapat dipicu oleh beberapa faktor. Menurut Greenhaus dan Beutell yang dikutip oleh R.D Sihaloho dan R Handayani (2018:32), menyebutkan bahwa faktor-faktor penyebab *work-family conflict* adalah sebagai berikut:

1. Permintaan waktu akan satu peran yang tercampur dengan pengambilan bagian dalam peran yang lain.
2. Stres yang dimulai dalam satu peran yang terjatuh ke dalam peran yang lain dikurangi dari kualitas hidup dalam peran itu.
3. Kecemasan dan kelelahan yang disebabkan ketegangan dari satu peran dapat mempersulit untuk peran yang lainnya.
4. Perilaku yang efektif dan tepat dalam satu peran tetapi tidak efektif dan tidak tepat saat dipindahkan ke peran yang lainnya.

2.1.3.4 Gejala-gejala *Work-Family Conflict*

Karyawan yang memiliki permasalahan dengan konflik-kerja keluarga dapat ditandai dengan gejala-gejala. Menurut Greenhaus dan Beutell yang dikutip oleh Dwi Huriyyati (2017:181) menyebutkan bahwa orang yang mengalami konflik

pekerjaan-keluarga (*work-family conflict*) memiliki gejala-gejala seperti perasaan bersalah, kegelisahan, keletihan, dan frustrasi yang akan dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut:

1. Perasaan bersalah

Karyawan yang sudah menikah akan mengalami konflik dimana tuntutan pekerjaan mengganggu tuntutan keluarga, misalnya harus mengabdikan waktu di tempat kerja lebih banyak dari pada di rumah hal ini menyebabkan rasa bersalah pada diri karyawan dimana ia tidak bisa melakukan perannya secara penuh dalam memenuhi kebutuhan rumah tangga.

2. Kegelisahan

Seringkali terpaksa harus dihadapkan pada dilema atau konflik antara memilih karir sebagai salah satu tujuan hidup dan melayani kebutuhan rumah tangga menyebabkan kegelisahan terus menerus, tuntutan kehidupan rumah tangga yang menghalangi seorang karyawan untuk meluangkan waktu bagi pekerjaannya atau kegiatan yang berkenaan dengan kariernya dimana ia menghadapi situasi rumit yang menempatkan posisi mereka di antara kepentingan keluarga dan kebutuhan untuk bekerja dimana ia harus menjalankan tuntutan pekerjaannya, seperti: masuk kerja tepat waktu, menyelesaikan tugas harian yang menyebabkan karyawan tersebut mengalami kelelahan dan frustrasi.

3. Keletihan

Suatu keadaan dimana seorang karyawan mengalami rasa lelah setelah pulang bekerja tapi disisi lain mereka dituntut untuk menjalani peran mereka sebagai anggota keluarga di rumah.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator *Work-Family Conflict*

Berdasarkan pemaparan di atas mengenai definisi konflik pekerjaan keluarga (*work-family conflict*), peneliti menggunakan dimensi sebagai bahan acuan untuk mengisi data operasionalisasi variabel dari Greenhaus dan Beutell yang dikutip oleh Saiful Anwar (2018:24) menyatakan dimensi konflik pekerjaan keluarga (*work-family conflict*) sebagai berikut:

1. Berdasarkan waktu (*time-based conflict*) adalah waktu yang dibutuhkan untuk menjalankan salah satu tuntutan (pekerjaan atau keluarga) dapat mengurangi waktu untuk menjalankan tuntutan yang lainnya (keluarga atau pekerjaan) sehingga menghambat peran lainnya. Konflik ini biasanya terjadi pada karyawan dengan jam kerja panjang, banyak bepergian, sering bekerja lembur, dan tidak memiliki jadwal yang fleksibel. Pekerja yang telah menikah, memiliki anak yang masih kecil dan memiliki keluarga besar rentan mengalami konflik pekerjaan-keluarga. Pekerja yang memiliki anak balita membutuhkan waktu dan energi yang lebih besar untuk merawat anak tersebut. Begitu juga dengan pekerja yang memiliki banyak anak dan masih tinggal bersama. Hal ini dapat mengganggu waktu yang seharusnya digunakan untuk bekerja.

Indikatornya adalah sebagai berikut:

- a. Waktu untuk keluarga
 - b. Tuntutan kehidupan bermasyarakat
 - c. Hari libur untuk bekerja
2. Berdasarkan tekanan (*strain-based conflict*) adalah konflik yang terjadi karena adanya tekanan dari salah satu peran seperti stres, mudah tersinggung, yang dapat mempengaruhi kinerja peran lainnya. Konflik ini biasanya terjadi pada

karyawan yang mengalami konflik atau ambiguitas peran kerja, yang menghadapi banyak tekanan fisik, emosional atau tuntutan kerja mental, dimana lingkungan kerja yang dihadapi terus menerus berubah, dan yang bekerja secara repetitif atau pekerjaan yang membosankan. Terdapat beberapa bukti yang kuat bahwa stressor pekerjaan dapat menimbulkan beberapa gejala seperti ketegangan, kepenatan, depresi, apatis atau kelesuan, dan kemarahan.

Indikatornya adalah sebagai berikut:

- a. Permasalahan dalam keluarga mempengaruhi waktu untuk bekerja
 - b. Permasalahan dalam keluarga mempengaruhi produktivitas dalam bekerja
 - c. Tuntutan pekerjaan mempengaruhi kehidupan keluarga
 - d. Adanya keluhan dari anggota keluarga akibat dari pekerjaan
3. Berdasarkan perilaku (*behavior-based conflict*) merupakan konflik di mana pola – pola tertentu dalam peran perilaku yang tidak sesuai dengan harapan mengenai perilaku dalam peran lainnya. Misalnya, manajer menekankan kepercayaan diri, kestabilan emosi, dan objektivitas. Hal ini kontras dengan harapan, citra dan perilaku seseorang dalam keluarga, yang seharusnya menjadi pemberi perhatian, simpatik dan emosional. Dengan demikian seseorang dapat mengharapkan bahwa para tenaga kerja wanita lebih mungkin untuk mengalami bentuk konflik dari pada tenaga kerja pria, sebagai wanita harus berusaha keras untuk memenuhi harapan peran yang berbeda di tempat kerja maupun dalam keluarga. Indikatornya adalah sebagai berikut:
- a. Karyawan merasa tidak mendapat dukungan dari peran sebagai anggota keluarga
 - b. Pola perilaku yang berbeda di tempat kerja dan di rumah.

2.1.4 Kompensasi

Kompensasi merupakan suatu komitmen perusahaan dalam menghargai dan mensejahterakan para karyawan. Program kompensasi atau balas jasa umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan, dan pemerintah atau masyarakat. Pemberian kompensasi harus didasarkan pada prinsip adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi. Besarnya kompensasi yang akan diberikan harus sudah diketahui dan ditentukan sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya balas jasa atau kompensasi yang akan diterimanya. Kompensasi inilah yang akan dipergunakan karyawan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

2.1.4.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian yang dilakukan oleh perusahaan kepada karyawan dengan pembayaran finansial ataupun non-finansial sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivator untuk pelaksanaan kegiatan diwaktu yang akan datang. Kompensasi menjadi hak bagi karyawan dan merupakan kewajiban perusahaan untuk membayarnya. Di sisi lain kompensasi juga merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Berikut merupakan pendapat dari beberapa ahli mengenai kompensasi yaitu:

Pendapat dari Gary Dessler (2015: 346) mengemukakan bahwa:

“Employee Compensation include all forms of pay going to employees and arising from their employment. It has two main components, direct financial payments (wages, salaries, incentives, commission, and bonuses) and

indirect financial payments (financial benefit like employer-paid insurances and vacations)”.

Edwin B. Flippo yang dialih-bahasakan oleh Alponso S (2013:30) mendefinisikan “*Compensation as the adequate and equitable remuneration of personal for their contribution to organization objectives.*” Artinya Kompensasi merupakan pemberian imbalan jasa yang layak dan adil kepada karyawan-karyawan karena mereka telah memberi sumbangan kepada pencapaian organisasi.

Menurut Thomas H. Stone dalam Suwatno dan Donni Juni Priansa (2018:220) mengemukakan bahwa “*Compensation is any form of payment to employees for work they provide their employer*”. Artinya Kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan sebagai pertukaran pekerjaan yang mereka berikan kepada majikan.

Pendapat lain oleh Malayu S.P. Hasibuan (2015:118) menyatakan:

“Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas yang diberikan kepada perusahaan”.

Sedangkan menurut Veithzal Rivai (2011:357) mendefinisikan:

“Kompensasi merupakan sesuatu yang karyawan dapatkan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan”.

Pemberian Kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang berhubungan dengan semua jenis penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian.

Dari pendapat para ahli di atas, peneliti dapat mendefinisikan bahwa kompensasi adalah pendapatan yang diterima oleh karyawan baik berupa finansial

langsung maupun tidak langsung sebagai balas jasa atas kontribusi mereka pada perusahaan.

2.1.4.2 Jenis-Jenis Kompensasi

Pada dasarnya kompensasi dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan non finansial. Selanjutnya kompensasi finansial terbagi dari kompensasi langsung dan tidak langsung. Sedangkan kompensasi non finansial dapat berupa berkaitan dengan pekerjaan dan lingkungan pekerjaan yang harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada perusahaan tempat karyawan bekerja. Menurut Mondy dan Martocchio (2016:247), bentuk dari kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial artinya kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi finansial implementasinya dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

a. Kompensasi finansial langsung

Kompensasi finansial langsung atau kompensasi inti adalah pembayaran yang karyawan terima secara langsung dalam bentuk upah, gaji, bonus, dan komisi.

b. Kompensasi finansial tak langsung

Kompensasi finansial tak langsung atau benefit karyawan adalah termasuk semua penghargaan keuangan yang tidak termasuk kompensasi langsung. Wujud dari kompensasi tak langsung meliputi program asuransi tenaga

kerja, keamanan sosial, asuransi kesehatan, cuti, dana pensiun, pembayaran premi asuransi.

2. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non-finansial adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang, tapi berwujud fasilitas. Kompensasi jenis ini dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

a. Kompensasi berkaitan dengan pekerjaan

Kompensasi non-finansial mengenai pekerjaan ini dapat berupa anggapan bahwa karyawan penting bagi perusahaan, kepuasan dalam bekerja, pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk berkembang, pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja, tantangan, kenyamanan dalam bekerja.

b. Kompensasi berkaitan dengan pekerjaan lingkungan pekerjaan

Kompensasi non finansial mengenai lingkungan pekerjaan ini dapat berupa manajer yang kompeten (*competent managers*), kondisi kerja yang mendukung (*comfortable working condition*), pembagian kerja yang jelas (*job sharing*), dan waktu kerja yang fleksibel.

2.1.4.3 Tujuan Kompensasi

Secara singkat, tujuan dari kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan agar dapat bekerja secara maksimal dan dapat meningkatkan kinerjanya. Tujuan dari kompensasi pada setiap perusahaan berbeda-beda tergantung pada kepentingan perusahaan itu sendiri. Supaya tujuan tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya

program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip adil dan wajar. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2015:121) adapun tujuan dari pemberian kompensasi antara lain adalah sebagai berikut:

1. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Tujuan pemberian kompensasi hendaknya harus mempunyai dampak positif dan memberikan kepuasan kepada semua pihak, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, pengusaha mendapatkan laba, pemerintah harus ditaati, dan konsumen mendapat barang yang baik dan harga yang pantas.

2.1.4.4 Penentuan Kompensasi

Pemberian kompensasi kepada karyawan akan memengaruhi seberapa besar tujuan organisasi dapat dicapai. Dalam memberikan kompensasi kepada karyawan, menurut Hilman Firmansyah dan Acep Syamsudin (2016:28) perlu memerhatikan tiga hal dalam penentuan kompensasi, yakni:

1. Harga atau Nilai Pekerjaan

- a. Melakukan analisis jabatan atau pekerjaan. Berdasarkan analisis tersebut maka akan didapat informasi yang berkaitan dengan jenis keahlian yang

dibutuhkan, tingkat kompleksitas pekerjaan, resiko pekerjaan, dan sebagainya untuk menentukan harga pekerjaan tersebut.

- b. Melakukan survei “harga” pekerjaan sejenis pada perusahaan lain yakni harga pekerjaan dari beberapa perusahaan menjadi patokan harga dalam menentukan harga pekerjaan sekaligus sebagai ukuran kelayakan dalam pemberian kompensasi.

2. Sistem Kompensasi

- a. Sistem prestasi yaitu upah atau gaji menurut prestasi kerja yang disebut juga dengan upah sistem hasil. Dalam sistem ini, sedikit banyaknya upah yang diterima tergantung pada sedikit banyaknya hasil yang dicapai karyawan dalam waktu tertentu.
- b. Sistem waktu yaitu besarnya kompensasi dihitung berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu, hingga bulan. Besarnya upah ditentukan oleh lamanya karyawan menyelesaikan pekerjaan tersebut.

3. Sistem Kontrak

Besarnya upah didasarkan atas kuantitas, kualitas, dan lamanya penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan kontrak perjanjian.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Kompensasi

Setiap perusahaan memiliki dimensi dan indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawan. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Terdapat 2 (dua) dimensi yang dikemukakan oleh Gary Dessler (2015:346), yaitu:

1. Kompensasi langsung, yang terdiri dari:

a. Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

b. Bonus

Bonus adalah pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja atau uang yang dibayar sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila melebihi target. Bonus juga merupakan kompensasi tambahan yang diberikan kepada seorang karyawan yang nilainya di atas gaji normalnya. Bonus juga bisa digunakan sebagai penghargaan terhadap pencapaian tujuan-tujuan spesifik yang ditetapkan oleh perusahaan atau untuk dedikasinya kepada perusahaan.

c. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*). Insentif adalah variabel penghargaan yang diberikan kepada individu dalam suatu kelompok, yang diketahui berdasarkan perbedaan dalam mencapai hasil kerja. Ini dirancang untuk memberikan motivasi karyawan agar berusaha meningkatkan produktivitas kerjanya.

2. Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Indikatornya dapat berupa jaminan perlindungan seperti asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang lembur, fasilitas dan lain-lain.

Dengan kompensasi organisasi bisa memperoleh/menciptakan, memelihara dan mempertahankan produktivitas. Tanpa kompensasi yang memadai karyawan yang ada sekarang cenderung untuk keluar dari organisasi, tingkat absensi yang tinggi atau kedisiplinan yang rendah dan keluhan-keluhan lainnya yang bisa timbul.

2.1.5 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menjadi hal penting bagi suatu organisasi dalam menciptakan kelangsungan hidup disuatu organisasi, karena komitmen menunjukkan hasrat karyawan suatu organisasi untuk tetap tinggal dan bekerja serta mengabdikan diri bagi organisasi. Komitmen organisasi dapat tercipta apabila individu dalam organisasi sadar akan hak dan kewajibannya dalam organisasi tanpa melihat jabatan dan kedudukan masing-masing individu, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif.

2.1.5.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dapat dilihat dalam bentuk sikap penerimaan, kepercayaan yang tinggi terhadap dasar nilai dan tujuan dari sebuah organisasi. Komitmen memiliki peranan penting terutama dalam kinerja seseorang, hal ini disebabkan karena dengan adanya komitmen akan menjadikan dorongan pada diri

mereka yang membuat mereka lebih bertanggungjawab terhadap pekerjaannya. Namun, pada kenyataannya banyak organisasi atau perusahaan yang kurang memperhatikan mengenai komitmen karyawan sehingga kinerja mereka menjadi kurang maksimal.

Organizational commitment defined as (1) a strong desire to remain a member of a particular organization; (2) a willingness to exert high levels of effort on behalf of the organization; and (3) a definite belief in, and acceptance of, the values and goals of the organization (Fred Luthans, 2011, 147).

Organizational commitment represents an employee's orientation toward the organization in terms of his or her loyalty to, identification with, and involvement in the organization (Stephen P. Robbins, Mary Coulter, dan David A. Decenzo, 2017, 291).

Menurut Robbins dan Judge yang dialih-bahasakan oleh Ratna Saraswati dan Febriolla Sirait (2016:47) mendefinisikan “Komitmen organisasi merupakan tingkat di mana seorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan, dan harapannya untuk tetap menjadi anggota”.

Menurut Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013:169) menyatakan bahwa:

“Komitmen organisasi adalah suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi”.

Menurut Jason A. Colquitt (2016:64) mengemukakan bahwa:

“Organizational commitment is defined as the desire on the part of employee to remain a member of the organization. Organizational commitment influences whether an employee stays a member of the organization (is retained) or leaves to pursue another job (turns over)”.

Artinya komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasi mempengaruhi

apakah seorang karyawan tetap menjadi anggota organisasi atau keluar untuk mencari pekerjaan lain.

Dari pendapat para ahli tersebut, peneliti dapat mendefinisikan bahwa komitmen organisasi merupakan perasaan ingin tetap tinggal yang dimiliki oleh karyawan yang ditandai melalui keterlibatannya dalam setiap aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

2.1.5.2 Bentuk-Bentuk Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan bentuk kesetiaan karyawan terhadap organisasi dan juga dapat menumbuhkan rasa loyalitas terhadap organisasi. Sebuah organisasi yang karyawannya memiliki komitmen organisasi yang tinggi maka akan mendapatkan hasil yang diinginkan seperti tingkat pergantian karyawan yang rendah, itu artinya biaya untuk pengadaan karyawan pun dapat ditekan. Menurut Kanter yang dikutip oleh Fitriyatinur (2013:18) ada tiga bentuk komitmen organisasi yaitu:

1. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*) yaitu merupakan komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
2. Komitmen terpadu (*cohesion commitment*) yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain dalam organisasi.
3. Komitmen terkontrol (*control commitment*) yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya.

Norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

2.1.5.3 Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen merupakan kekuatan individu secara menyeluruh terhadap aspek-aspek pekerjaan dan berbagai kondisi organisasi kerja. Menurut Steers dan Porters dalam Simatupang (2015) ada empat kategori yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi pada seorang karyawan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Karakteristik pribadi yang berkaitan dengan usia dan masa kerja, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan jenis kelamin.
- 2) Karakteristik pekerjaan yang berkaitan dengan peran, *self-employment*, otonomi, jam kerja, tantangan dalam pekerjaan, serta tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- 3) Pengalaman kerja dipandang sebagai suatu kekuatan sosialisasi utama yang mempunyai pengaruh penting dalam pembentukan ikatan psikologi dengan organisasi.
- 4) Karakteristik struktural yang meliputi kemajuan karier dan peluang promosi, besar atau kecilnya organisasi, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi

Dalam mengukur variabel komitmen organisasi terdapat beberapa dimensi dan indikator yang mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan kepadanya. Berikut adalah yang menjadi dimensi dan indikator komitmen

organisasi yang dikemukakan Jason A. Colquitt (2016:65) ada 3 dimensi komitmen organisasi yaitu:

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen afektif merupakan keinginan untuk tetap menjadi anggota suatu organisasi karena keterikatan emosional dan keterlibatan dengan organisasi.

Indikator dari dimensi komitmen afektif yaitu:

- a. Keinginan berkarir di organisasi
- b. Rasa percaya terhadap organisasi
- c. Pengabdian kepada organisasi

2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Komitmen berkelanjutan yang tinggi akan bertahan di organisasi, bukan karena alasan emosional, tetapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian yang akan dialami jika meninggalkan organisasi. Indikator dari dimensi komitmen berkelanjutan yaitu:

- a. Kecintaan karyawan kepada organisasi
- b. Keinginan bertahan dengan pekerjaannya
- c. Bersedia mengorbankan kepentingan pribadi
- d. Keterikatan karyawan kepada pekerjaan
- e. Tidak nyaman meninggalkan pekerjaan saat ini

3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen normatif merupakan suatu keharusan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena alasan kewajiban atau alasan etika. Indikator dari dimensi komitmen normatif yaitu:

- a. Kesetiaan terhadap organisasi

- b. Kebahagiaan dalam bekerja
- c. Kebanggaan bekerja pada organisasi
- d. Merasa malu untuk meninggalkan organisasi

Berdasarkan pemaparan di atas seseorang dikatakan memiliki komitmen organisasi dapat dikenali dengan kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

2.1.6 Turnover Intention

Turnover intention adalah keinginan dan pemikiran karyawan untuk menarik diri dari perusahaan secara sukarela maupun tidak sukarela dengan tujuan untuk mencari alternatif pekerjaan. Sebagian besar karyawan yang meninggalkan organisasi karena alasan sukarela dapat dikategorikan atas perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidable voluntary turnover*) dan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary turnover*).

Avoidable voluntary turnover merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini, dan tersedianya alternatif pekerjaan lain dengan alasan berupa gaji, kondisi kerja, atasan, atau organisasi lain yang dirasakan lebih baik, sedangkan *unavoidable voluntary turnover* dapat disebabkan karena perubahan jalur karir atau faktor keluarga.

Adanya karyawan yang mengajukan permohonan untuk berhenti merupakan hal yang tidak mungkin dicegah dan pasti selalu terjadi dalam organisasi. Berbagai alasan digunakan untuk mengajukan permohonan berhenti,

seperti alasan pribadi, pertimbangan keluarga, atau karena pindah bekerja ke tempat atau organisasi lain. Pada tingkat tertentu terjadinya *turnover* merupakan hal yang wajar, namun hal ini dapat menjadi beban dan kerugian bagi perusahaan, apalagi karyawan yang melakukan *turnover* adalah karyawan yang memiliki potensi dan bertalenta.

2.1.6.1 Pengertian *Turnover Intention*

Intention atau intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya atau penarikan diri seorang karyawan dari tempat bekerja. *Turnover intention* dapat diartikan sebagai niat individu untuk keluar apabila telah mendapatkan alternatif pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusannya untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya saat ini. *Turnover intention is defined as the mediating factor between attitudes affecting intent to quit and actually quitting an organization* (Yucel, 2012, 45).

Menurut William H. Mobley (2011:15) mendefinisikan bahwa:

“Turnover Intention adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri”

Lebih lanjut, Mobley mendefinisikan bahwa *turnover intention* merupakan hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan perusahaan di mana dia bekerja namun belum diwujudkan dalam tindakan nyata.

Tett dan Mayer dalam Bothma dan Roodt (2013:3) menyatakan bahwa:

“Turnover intention defined as the conscious and deliberate wilfulness to

leave the organization and the last in a sequence of withdrawal cognitions”

Atau dengan kata lain bahwa turnover intention didefinisikan sebagai keinginan sadar dan dilakukan secara sengaja untuk meninggalkan organisasi dan merupakan keputusan terakhir dalam proses *withdrawal cognition*. Sedangkan Michael Curtis (2019) mendefinisikan:

“Turnover intention is measurement of whether a businesses or organization’s employees plan to leave their positions or whether that organization plan to remove employees from positions”.

Dari pemaparan di atas dapat dipahami *turnover intention* merupakan kecenderungan atau niat individu untuk meninggalkan organisasi dengan berbagai alasan. *Turnover intention* biasanya ditandai dengan tingkat produktivitas kinerja karyawan pada perusahaan itu menurun, seperti sama halnya dengan sering datang terlambat, sering membolos, atau tingkat absensinya tinggi dengan berbagai alasan, kurang antusias dan inisiatif rendah, atau kurang memiliki keinginan untuk berusaha dengan baik dibanding individu tersebut masih awal bekerja.

2.1.6.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

William H. Mobley (2011:121) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk berpindah ditentukan oleh:

1. Faktor-faktor keorganisasian, meliputi:
 - a. Besar kecilnya organisasi, ada hubungannya dengan pergantian karyawan yang tidak begitu banyak, karena organisasi-organisasi yang lebih besar mempunyai kesempatan-kesempatan mobilitas intern yang lebih banyak, seleksi personalia yang canggih dan proses-proses manajemen sumber daya

manusia, sistem imbalan yang lebih bersaing, serta kegiatan-kegiatan penelitian yang dicurahkan bagi pergantian karyawan.

- b. Besar kecilnya unit kerja, mungkin juga berkaitan dengan pergantian karyawan melalui variabel-variabel lain seperti keterpaduan kelompok, personalisasi, dan komunikasi. Ada tanda-tanda yang menunjukkan bahwa unit-unit kerja yang lebih kecil terutama pada tingkat tenaga kerja kasar mempunyai tingkat pergantian karyawan yang lebih rendah.
- c. Penggajian, para peneliti telah memastikan bahwa ada hubungan yang kuat antara tingkat pembayaran dan laju pergantian karyawan. Selain itu faktor penting yang menentukan variasi-variasi antar industri dalam hal pelepasan sukarela adalah tingkat penghasilan yang relatif. Pergantian karyawan ada pada tingkat tertinggi dalam industri-industri yang membayar rendah.
- d. Bobot pekerja, masalah pokok ini banyak mendapatkan perhatian dalam bagian berikut mengenai variabel-variabel individual karena adanya dugaan bahwa tanggapan-tanggapan keperilakuan dan sikap terhadap pekerjaan sangat tergantung pada perbedaan-perbedaan individual. Dalam hal ini perhatian dipusatkan pada kumpulan hubungan antara pergantian karyawan dan ciri-ciri pekerjaan tertentu, termasuk rutinitas atau pengulangan tugas, juga autonomi atau tanggung jawab pada pekerjaan.
- e. Gaya penyeliaan, sebuah penelitian telaah mendapati bahwa terdapat tingkat pergantian karyawan yang tinggi dalam kelompok-kelompok kerja di mana mandornya atau supervisor acuh tak acuh, tanpa mempedulikan tingkat strukturnya. Selain itu didapati bahwa kurangnya pertimbangan

penyeliaan merupakan alasan nomor dua yang paling banyak dikatakatan sebagai penyebab pemberhentian karyawan.

2. Faktor individual meliputi:

- a. Kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan ini dapat dikonsepsikan sebagai ketidaksesuaian antara apa yang dinilai oleh individu dengan apa yang disediakan oleh situasi.
- b. Kepuasan terhadap pekerjaan secara menyeluruh, menunjukkan bahwa semakin kecil perasaan puas terhadap pekerjaan itu sendiri, semakin besar keinginan untuk keluar.
- c. Pembayaran, hubungan tingkat pembayaran dan laju pergantian karyawan cukup taat asas untuk membenarkan pembayaran sebagai pembesar pergantian karyawan yang secara hipotetik paling utama pada setiap telaah mengenai organisasi.
- d. Promosi, kurangnya kesempatan promosi dinyatakan sebagai alasan pengunduran diri yang utama. Mengetahui aspirasi-aspirasi karir dan kesempatan-kesempatan promosi seseorang akan menjadi harapan-harapan terhadap karir yang dapat berinteraksi dengan kepuasan dalam mempengaruhi pergantian karyawan.
- e. Bobot pekerjaan, merupakan satu diantara korelasi-korelasi kepuasan yang cukup kuat dalam hubungannya dengan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi.
- f. Kerabat-kerabat kerja, hubungan kerabat kerja dan kepuasan itu terlalu kasar. Hubungan kerabat kerja mempunyai berbagai dimensi dan

mencerminkan kepentingan-kepentingan dalam pekerjaan, perbedaan individual, serta hubungan antara peralatan dan individu.

- g. Penyeliaan, dapat diartikan dengan pergantian karyawan untuk dapat menangani interaksi pimpinan dan bawahan.
- h. Keterkaitan terhadap organisasi, sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan seseorang dalam organisasi.
- i. Harapan untuk dapat menemukan pekerjaan lain, secara empiris variabel ini cukup mendapat dukungan untuk menimbulkan kesan bahwa variabel ini cukup penting untuk mendapat perhatian pada analisis-analisis pergantian karyawan pada tingkat individu.
- j. Niat untuk pergi atau tinggal, sebagai suatu konsep perilaku niat seseorang harus menjadi peramal perilaku yang baik. Secara empiris ukuran-ukuran perilaku niat untuk pergi atau tinggal terlihat sebagai salah satu dari peramal pergantian karyawan yang terbaik pada tingkat individu.
- k. Stress kerja, sebagai suatu kondisi yang dinamis yang menghadapkan individu pada kesempatan, kendala, dan/atau keinginan untuk menjadi apa yang disenanginya, dan melakukan apa yang disukainya, dan yang penyelesaiannya diresapi sebagai hal yang tidak tentu tetapi akan memberikan hasil-hasil yang penting.
- l. Lingkungan kerja, dapat meliputi lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, kontruksi, bangunan dan lokasi pekerjaan. Sedangkan lingkungan sosial meliputi sosial budaya di lingkungan kerjanya, besar atau kecilnya beban kerja, kompensasi yang diterima, hubungan kerja seprofesi, dan kualitas kehidupan kerjanya.

Lingkungan kerja dapat mempengaruhi laju pergantian karyawan. Hal ini dapat disebabkan apabila lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan kurang nyaman sehingga menimbulkan niat untuk keluar dari perusahaan. Tetapi apabila lingkungan kerja yang dirasakan karyawan menyenangkan maka akan membawa dampak positif bagi karyawan, sehingga akan menimbulkan rasa betah bekerja pada perusahaan tersebut.

2.1.6.3 Ciri-Ciri *Turnover Intention* Pada Karyawan

Ciri-ciri *turnover intention* menurut Harnoto dalam Dwiningtyas (2015) ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, diantaranya:

a. Absensi yang meningkat

Karyawan yang ingin berpindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.

b. Mulai malas bekerja

Karyawan yang berkeinginan keluar akan lebih malas bekerja, karena orientasi karyawan ini adalah bekerja ditempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan yang bersangkutan.

c. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja

Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan *turnover*. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

d. Peningkatan protes terhadap atasan

Karyawan yang berniat untuk keluar, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang biasanya ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.

- e. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

Biasanya hal ini berlaku untuk karyawan yang memiliki karakteristik positif. Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif karyawan ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan *turnover*.

2.1.6.4 Dimensi dan Indikator *Turnover Intention*

William H. Mobley (2011:159) mengemukakan, ada tiga dimensi yang digunakan untuk mengukur *turnover intention* yaitu:

1. Berfikiran untuk keluar (*thoughts of quitting*)

Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaannya atau tetap berada dilingkungan pekerjaan. Kejadian ini biasanya diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, disaat ketidakpuasan itu muncul kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini sehingga mengakibatkan tinggi rendahnya intensitas untuk tidak hadir ke tempat bekerjanya. Indikator untuk dimensi ini yaitu:

- a. Ketidakpuasan terhadap pekerjaan
 - b. Berpikir untuk meninggalkan perusahaan
 - c. Keinginan untuk tidak hadir bekerja
2. Kecenderungan untuk keluar (*intention to quit*)

Mencerminkan individu yang berniat keluar. Karyawan yang sudah merasa bahwa keberadaannya di dalam perusahaan sudah tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, sehingga hal tersebut yang menjadi faktor pendorong karyawan berkeinginan untuk meninggalkan perusahaan tempat bekerjanya saat ini. Indikator dari dimensi ini yaitu:

- a. Keinginan untuk keluar dari pekerjaan
 - b. Keinginan untuk meninggalkan perusahaan dalam waktu dekat
3. Kecenderungan untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*)

Mencerminkan individu yang mencari pekerjaan pada organisasi lain yang dirasa lebih menguntungkan dibandingkan dengan pekerjaannya saat ini. Jika karyawan sudah mulai sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan di luar perusahaan yang dirasa lebih baik, bisa dalam hal beban kerja, kompensasi, lingkungan kerja, pemimpin, dan juga faktor lainnya. Indikator dari dimensi ini yaitu:

- a. Keinginan untuk mencoba mencari pekerjaan yang lebih baik
- b. Keinginan untuk meninggalkan perusahaan bila ada kesempatan yang lebih baik.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian serta dapat mempermudah untuk lebih fokus pada bidang kajian yang sedang diteliti. Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui

hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu dan mempermudah dalam membantu suatu penelitian yang sedang dilakukan. Selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan sekaligus sebagai acuan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis sehingga penelitian yang akan dilakukan dapat dikatakan teruji karena telah ada yang membahas terlebih dahulu mengenai penelitian yang akan dilakukan. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan referensi oleh peneliti:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Febri Elsa Adelia Analisis Pengaruh Stress Kerja dan <i>Work-Family Conflict</i> pada Komitmen Organisasi dan <i>Turnover Intention</i> Karyawan PT Apparel One Indonesia Jurnal Ilmiah Aset, Vol. 22 No. 1, hal.35-42, Maret 2020	Hasil penelitian yang ditemukan <i>work-family conflict</i> berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi, <i>work-family conflict</i> berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> , komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> .	Meneliti <i>work-family conflict</i> , komitmen organisasi, dan <i>turnover intention</i> .	Tidak meneliti variabel stress kerja dan teknik analisis menggunakan SEM (<i>Structural Equation Modelling</i>) dengan program AMOS (<i>Analisis Moment Structure</i>).
2.	Umi Apriyanti dan Siti Amaroh Pengaruh <i>Islamic Quality of Work Life</i> , <i>Work-Family Conflict</i> , dan Kompensasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> Pengrajin Batik Al-Infaq: Jurnal Ekonomi Islam, Vol. 11 No.1, 2020	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa <i>work-family conflict</i> memiliki pengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> dan kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> .	Meneliti mengenai <i>work-family conflict</i> , kompensasi, dan <i>turnover intention</i> .	Tidak meneliti variabel <i>islamic quality of work life</i> .
3.	Danny Putra Setiawan dan Pahlawansyah	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi	Meneliti mengenai variabel kompensasi,	Tidak meneliti mengenai variabel kepuasan kerja dan

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Harahap</p> <p>Pengaruh Komitmen Organisasi, Kompensasi, dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap <i>Turnover Intention</i> Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT Sidomuncul Semarang)</p> <p>Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis, Vol. 9 No. 3, 2016</p>	<p>dan kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>.</p>	<p>komitmen organisasi, dan <i>turnover intention</i>.</p>	<p>karakteristik pekerjaan.</p>
4.	<p>Yohanes Matthew Hartono dan Roy Setiawan</p> <p>Pengaruh <i>Work-Family Conflict</i> dan <i>Compensation</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i> Pada Gold's Gym Sutos Surabaya</p> <p>Jurnal AGORA, Vol.6 No.2, 2018</p>	<p>Hasil dalam penelitian ini ditemukan bahwa <i>work-family conflict</i> menunjukkan pengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i>, <i>compensation</i> memiliki pengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>.</p>	<p>Meneliti mengenai <i>work-family conflict</i>, <i>compensation</i>, dan <i>turnover intention</i>.</p>	<p>Penelitian dilakukan di Gold's Gym Sutos Surabaya.</p>
5.	<p>Muhammad Ghayyur dan Waseef Jamal</p> <p><i>Work-Family Conflicts: A Case of Employees Turnover Intention in Organization Pharmacy and Banking.</i></p> <p><i>International Journal of Social Science and</i></p>	<p>Hasil studi penelitian ini diketahui bahwa konflik kerja keluarga memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>turnover intention</i>.</p>	<p>Meneliti mengenai <i>work-family conflict</i> dan <i>turnover intention</i>.</p>	<p>Penelitian dilakukan di perusahaan farmasi.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Humanity, Vol. 2, No.3 May 2012			
6.	Sulastrri Irbayuni Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan Untuk Pindah Kerja Pada PT Surya Sumber Daya Energi Surabaya Jurnal NeO-Bis, Vol. 6 No.1, Juni 2012	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi bernilai positif yang artinya tidak memiliki pengaruh terhadap keinginan untuk pindah kerja sedangkan komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap keinginan untuk pindah kerja.	Meneliti mengenai variabel kompensasi, komitmen organisasi, dan keinginan untuk pindah kerja.	Tidak meneliti mengenai variabel kepuasan kerja.
7.	Sow Hup Joanne Chan dan Chi Tat Darian Ao <i>The Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention, in the Relationships Between Pay Satisfaction and Work-Family Conflict of Casino Employees</i> Journal of quality assurance in hospitality & tourism, Vol.20 2018	Hasil studi ini menemukan bahwa variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi mampu memediasi variabel <i>satisfaction pay</i> dan <i>work-family conflict</i> terhadap <i>turnover intention</i> .	Meneliti tentang <i>work-family conflict</i> , komitmen organisasi, dan <i>turnover intention</i> .	Tidak meneliti variabel kepuasan kerja.
8.	Laila Tooba <i>Impact of Compensation Factors on the Work-family Conflict</i> Pollster Journal of Academic	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>work-family conflict</i> .	Meneliti mengenai variabel kompensasi dan <i>work-family conflict</i> .	

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Research, Vol.3 No.2, 2016			
9.	Rai Mutiara Sari dan I Gede Riana Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Di PT Jengala Keramik Bali E-Jurnal Manajemen Unud, Vol.7 No.3, 2018	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.	Meneliti mengenai variabel kompensasi dan komitmen organisasional.	Tidak meneliti mengenai variabel motivasi kerja.
10.	I Putu Kresna Saniscara Dewanta Putra dan I Gusti Made Suwandana <i>Effect of Organizational Commitment, Job Stress and Work-Family Conflict to Turnover Intention</i> <i>International Research Journal of Management, IT & Social Sciences</i> , Vol. 7 No. 2, Maret 2020, halaman: 30-37	Hasil studi ini menyebutkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> sedangkan <i>job stress</i> dan <i>work-family conflict</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .	Meneliti mengenai variabel komitmen organisasi, <i>work-family conflict</i> , dan <i>turnover intention</i> .	Tidak meneliti variabel <i>job stress</i> .
11.	Arin Dewi Putrianti, dkk Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> (Studi Pada Karyawan PT TIKI Jalur Nugraha Ekakurir Pusat Malang) Jurnal Administrasi Bisnis (JAB),	Dari hasil penelitian ini diketahui adanya pengaruh negatif kompensasi terhadap <i>turnover intention</i> .	Meneliti mengenai Kompensasi dan <i>Turnover Intention</i> .	Tidak meneliti variabel Motivasi Kerja.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Vol. 12 No. 2, Juli 2014			
12.	Muhamad Sartono, dkk Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention PT Unipower Food Indonesia <i>Journal of Management</i> , Vol.4 No.4, 2018	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .	Meneliti mengenai kompensasi, komitmen organisasi dan <i>turnover intention</i> .	Tidak meneliti mengenai motivasi kerja.
13.	Novi Rukhviyanti dan Santi Susanti Pengaruh Kompensasi Dan Stres Kerja Terhadap <i>Turnover Intention Karyawan Bagian Cutting</i> Pada PT. Kwangduk World Wide Cikalong Wetan Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi, Vol. 12, No. 1, Mei 2020	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi mempunyai pengaruh yang negatif terhadap <i>turnover intention</i> dan variabel stres kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap <i>turnover intention</i> .	Meneliti mengenai kompensasi dan <i>turnover intention</i> .	Tidak meneliti mengenai stres kerja.
14.	Byung-Jae Lee dan Tae-Seok Jeong <i>An Effect of Work-Family Conflict on Turnover Intention and Organizational Commitment</i> The Journal of Digital Policy & Management, Vol. 11 No.8, Aug 2013	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work-family conflict</i> memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap komitmen organisasi, <i>work-family conflict</i> berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> .	Meneliti mengenai <i>work-family conflict</i> , <i>turnover intention</i> , dan komitmen organisasi.	
15.	I Kadek Wiweka Pradnyana dan I	Hasil penelitian menunjukkan bahwa	Meneliti mengenai variabel <i>work-</i>	Tidak meneliti mengenai variabel

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Nyoman Sudarma Peran <i>Work-Family Conflict</i> memediasi <i>Role Stress</i> Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT Tjendana Mandra Sakti Denpasar E-jurnal Manajemen Unud, Vol.5 No.8, 2016	variabel <i>work-family conflict</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.	<i>family conflict</i> dan komitmen organisasional, teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur.	<i>role stress</i> .
16.	Fransiskus Billy Sandy Pengaruh Kompensasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> Yang Dimediasi Oleh <i>Organizational Commitment</i> Karyawan PT IDX Jurnal Manajemen, Vol. 16 No. 1, Mei 2019, halaman 1-19	Hasil penelitian ini diketahui bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> , kompensasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi, dan komitmen organisasi berpengaruh negatif dan mampu memediasi <i>turnover intention</i> .	Meneliti mengenai kompensasi, komitmen organisasi, dan <i>turnover intention</i> .	Penelitian dilakukan di PT IDX.
17.	Devasheesh P. Bhave, et al <i>Pay Satisfaction and Work-Family Conflict Across Time</i> Journal of Organizational Behavior, Vol 34 No. 5, July 2013	Hasil penelitian ini diketahui bahwa variabel <i>pay satisfaction</i> memiliki hubungan yang negatif terhadap <i>work-family conflict</i> .	Meneliti mengenai variabel <i>family conflict</i> .	
18.	Riska Ayu Pramesthi Pengaruh Konflik Peran Ganda, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pekerja Wanita	Hasil penelitian menyatakan bahwa variabel konflik peran ganda dan kompensasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.	Meneliti mengenai konflik peran ganda, kompensasi, dan komitmen organisasi, menggunakan analisis jalur (<i>path analysis</i>).	Tidak meneliti mengenai lingkungan kerja dan kinerja pegawai.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Melalui Komitmen Organisasi Pada Bobbin PT PN X Jember Jurnal Prosiding Ekonomi Kreatif di Era Digital, Vol.1 No.1, 2018			
19.	Ronal Donra Sihalohe dan Rina Handayani <i>The Effect of Work-to-Family Conflict Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan</i> Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen, Vol.5 No.1, Nov 2018	Hasil penelitian menunjukkan <i>work-to-family conflict</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.	Meneliti mengenai variabel <i>work-to-family conflict</i> dan komitmen organisasi.	
20.	Diana Lestari dan Wawan Prahawian Pengaruh <i>Work-Family Conflict</i> , Komitmen Organisasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening PT Tomo & Son Jurnal Riset dan Bisnis Manajemen Tirtayasa (JRBMT), Vol.2 No.2, Nov 2018	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel <i>work-family conflict</i> memiliki pengaruh yang negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> sedangkan variabel komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> .	Meneliti mengenai variabel <i>work-family conflict</i> , komitmen organisasi, dan <i>turnover intention</i> .	Tidak meneliti mengenai variabel kepuasan kerja, teknik analisis menggunakan SEM (<i>Structural Equation Modelling</i>) dengan <i>SmartPLS (Partial Least Square)</i> .
21.	Mega Fristiyanti Pengaruh Komitmen Organisasi dan Konflik Peran Terhadap <i>Turnover</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh yang negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .	Meneliti mengenai variabel komitmen organisasi dan <i>turnover intention</i> .	

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Intention</i> Di PT. Malugo Indonesia Jurnal PASTI, Vol.8 No.3, 2014			
22.	Jessica Lauren Pengaruh Kompensasi dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT. "X" Jurnal AGORA, Vol.5 No.1, 2017	Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi dan komitmen organisasional memberikan pengaruh yang negatif signifikan pada <i>turnover intention</i> .	Meneliti mengenai variabel kompensasi, komitmen organisasional, dan <i>turnover intention</i> .	Tidak meneliti mengenai variabel kepuasan kerja.
23.	Normariati Silaban dan Tantri Yanuar Rahmat Syah <i>The Influence of Compensation and Organizational Commitment on Employees' Turnover Intention</i> <i>IOSR Journal of Business and Management</i> , Vol. 20 No.3, 2018	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap komitmen organisasi, kompensasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap <i>turnover intention</i> .	Meneliti mengenai variabel kompensasi, komitmen organisasional, dan <i>turnover intention</i> .	Teknik analisis menggunakan SEM (<i>Structural Equation Modelling</i>)
24.	Mohammed Owais Qureshi dan Syed Rumaiya Sajjad <i>An Empirical Analysis of The Impact of Compensation on Job Performance and Work-Family Conflict in The Kingdom of Saudi Arabia- "A Correlation Model"</i> <i>European Scientific Journal</i> , Vol. 11 No. 4, 2015	Hasil penelitian diperoleh bahwa terdapat hubungan yang kuat antara kompensasi dan <i>work-family conflict</i> .	Meneliti mengenai variabel kompensasi dan <i>work-family conflict</i> .	Tidak meneliti mengenai variabel kinerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
25.	I Gede Riana dan I Wayan Pradnyantha Wirasedana <i>The Effect of Compensation on Organisational Commitment and Employee Performance with the Labour Union as the Moderating Variable</i> <i>Scientific Journal of PPI-UKM, Vol. 3 No.2, 2016</i>	Hasil penelitian menunjukkan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.	Meneliti mengenai variabel kompensasi dan komitmen organisasi.	Tidak meneliti mengenai kinerja karyawan dan serikat pekerja, teknik analisis yang digunakan menggunakan <i>Partial Least Square</i> .

Sumber: Kutipan jurnal penelitian dan olah data (2020)

Berdasarkan temuan pada Tabel 2.1 tersebut penelitian terdahulu menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan, namun demikian dalam penelitian ini memasukkan berbagai variabel lainnya, yaitu variabel *work-family conflict* dan kompensasi sebagai variabel independen, komitmen organisasi sebagai variabel intervening, dan *turnover intention* sebagai variabel dependen yang dianalisis menggunakan metode analisis jalur.

Dengan demikian penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian terdahulu, sehingga diharapkan tidak ada yang sama dengan penelitian ini termasuk dalam perbedaan unit analisis yang dijadikan tempat penelitian dan waktu dalam melakukan penelitian. Hal ini dapat membuktikan originalitas penelitian yang dilakukan, dengan diperhatikan oleh adanya teori-teori yang membangun kerangka pemikiran maka akan memperkuat penetapan hipotesis penelitian yang ada.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran menjelaskan tentang bagaimana suatu variabel dapat menunjukkan ada atau tidaknya korelasi antar variabel dengan variabel lainnya yang diteliti, selain itu juga sebagai landasan bagi peneliti untuk menentukan hipotesis yang diajukan peneliti. Berdasarkan tabel penelitian terdahulu di atas, maka pada penelitian ini peneliti ingin mengetahui hubungan antar variabel dan pengaruh dari variabel independen yaitu *work-family conflict* dan kompensasi terhadap variabel dependen *turnover intention* serta variabel intervening yaitu komitmen organisasi.

2.2.1 Hubungan Work-Family Conflict Dengan Kompensasi

Kompensasi karyawan adalah salah satu mekanisme yang dapat memfasilitasi keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan keluarga serta persepsi karyawan terkait *work-family conflict*. Teori pertukaran sosial dan teori keadilan menyajikan kerangka kerja untuk memahami hubungan antara kompensasi dan *work-family conflict*. Teori pertukaran sosial mendukung bahwa organisasi dan karyawan terlibat dalam pertukaran timbal balik untuk mendapatkan manfaat yang tidak dapat dicapai secara individu. Teori pertukaran sosial dapat menjelaskan bagaimana persepsi karyawan dalam menyeimbangkan pengorbanan antara domain pekerjaan dan domain keluarga. Sebagai contoh, karyawan akan merasa bahwa kompensasi yang mereka terima dapat mengimbangi waktu mereka saat jauh dari keluarga dan menurunkan persepsi mereka mengenai *work-family conflict*. Untuk menunjukkan adanya hubungan *work-family conflict* dengan kompensasi maka diperkuat dengan jurnal penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu.

Hubungan *work-family conflict* dan kompensasi telah diteliti sebelumnya oleh Bhave, Kramer, dan Glomb (2013) menyatakan bahwa kompensasi memiliki hubungan yang negatif dengan *work-family conflict*. Karyawan yang merasa puas akan kompensasi yang diterima akan melaporkan tingkat *work-family conflict* yang lebih rendah. Sebaliknya, jika karyawan merasa tidak puas dengan kompensasi yang diterima, maka karyawan tersebut akan merasakan ketidakadilan karena merasakan perbedaan antara apa yang seharusnya karyawan terima dengan apa yang sebenarnya karyawan terima. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Qureshi dan Sajjad (2015) yang juga membuktikan bahwa terdapat hubungan negatif antara *work-family conflict* dan kompensasi.

Hal ini senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Laila Tooba (2016) yang menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai hubungan dengan *work-family conflict*. Karyawan akan bekerja lebih keras untuk mendapatkan kompensasi demi mengelola pekerjaan dan kehidupan keluarganya. Namun, sistem kompensasi yang buruk akan meningkatkan *work-family conflict*.

2.2.2 Pengaruh *Work-Family Conflict* Terhadap Komitmen Organisasi

Salah satu faktor yang dapat menentukan tinggi atau rendahnya komitmen organisasi seorang karyawan adalah *work-family conflict*. Komitmen organisasi akan dipengaruhi oleh *work-family conflict* yang mana *work-family conflict* akan membawa pengaruh yang kurang baik terhadap komitmen organisasi karyawan. Beban kerja yang berlebihan dan jam kerja yang panjang menyebabkan seorang karyawan pulang kerja dalam keadaan lelah, sehingga ia tidak memiliki cukup energi untuk memenuhi semua kebutuhan sosial anggota keluarganya dan akan

menimbulkan *work-family conflict*. Penelitian yang dilakukan oleh Lee dan Tae-Seok Jeong (2013) menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan variabel *work-family conflict* terhadap komitmen organisasi. Semakin tinggi konflik antara pekerjaan dan keluarga maka tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi akan semakin rendah dan menurun.

Senada dengan hasil penelitian Febri Elsa Adelia (2020) yang menyatakan bahwa konflik peran berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan I Kadek Wiweka Pradnyana & I Nyoman Sudarma (2016) dan Ronal Donra Sihalohe & Rina Handayani (2018) yang menunjukkan bahwa *work-family conflict* memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Berdasarkan hasil penelitian ini yang didukung oleh penelitian terdahulu maka dengan adanya *work-family conflict* pada diri karyawan dimana karyawan mengalami kesulitan dalam menyelaraskan peranannya di keluarga maupun di pekerjaan akan merasa kurang berkomitmen pada organisasinya.

2.2.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi

Kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan tak lepas dari dorongan yang berasal dari internal dan eksternal diri karyawan tersebut. Dorongan internal dapat bersumber dari dalam diri karyawan seperti komitmen, loyalitas, dan sebagainya. Sedangkan dorongan eksternal dorongan yang berasal dari luar diri karyawan tersebut dan dapat berupa sistem kompensasi, lingkungan kerja dan lainnya. Sistem kompensasi merupakan salah satu fungsi yang cukup penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berfungsi sebagai alat penarik, pemelihara dan dapat

pula digunakan untuk meningkatkan komitmen para pekerja. *All effective programs seem to have two things in common. First, they are designed to reward effective employee performance behavior and enhance employees' satisfaction and commitment* (Luthans, 2011). Semakin baik atau semakin sesuai antara kebijakan kompensasi yang diterapkan perusahaan dengan persepsi atau harapan karyawan akan berdampak pada semakin tingginya komitmen organisasi yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan dimana mereka bekerja.

Robbins (2016) mengemukakan bahwa jika kebutuhan yang lebih tinggi tidak atau belum dapat dipenuhi maka manusia akan kembali pada gerak yang fleksibel dari pemenuhan kebutuhan dari waktu ke waktu dan dari situasi ke situasi, artinya karyawan yang kurang mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan kebutuhan mereka, maka yang terjadi adalah mereka tidak akan mau berkomitmen pada organisasi bahkan lebih baik meninggalkan organisasi. Hasil penelitian Fransiskus Billy Sandy (2019) menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif signifikan dari kompensasi terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam upaya mengelola atau meningkatkan komitmen organisasi karyawan, pengelolaan kompensasi perlu diperhatikan. Pengelolaan kompensasi yang baik akan berdampak pada peningkatan komitmen organisasional karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Rai Mutiara Sari dan I Gede Riana (2018) serta Normariati Silaban dan Yanuar Rahmat Syah (2018) juga menunjukkan adanya pengaruh positif dari variabel kompensasi terhadap komitmen organisasi. Kaitan antara kompensasi terhadap komitmen organisasi berpengaruh positif karena dengan adanya kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan maka karyawan akan merasa nyaman dalam suatu pekerjaan.

2.2.4 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention*

Komitmen organisasi juga mempengaruhi tingkat perputaran pada karyawannya karena komitmen organisasional memberi titik berat secara khusus terhadap kekontinuan faktor komitmen yang menyarankan keputusan untuk tetap tinggal atau meninggalkan pekerjaan yang pada akhirnya tergambar dalam statistik ketidakhadiran dan keinginan untuk pindah kerja (Sulastri Irbayuni, 2012). Hal ini juga dikemukakan oleh Jessica Lauren (2017) bahwa sebagai tanda buruknya komitmen adalah mengajukan pengunduran diri, mengabaikan masalah, bersikap diam, dan kurang inisiatif. Komitmen organisasi memegang peranan penting dalam *turnover* dimana karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang rendah cenderung mengambil sikap untuk meninggalkan perusahaan apabila ia mendapatkan peluang kerja yang lebih baik.

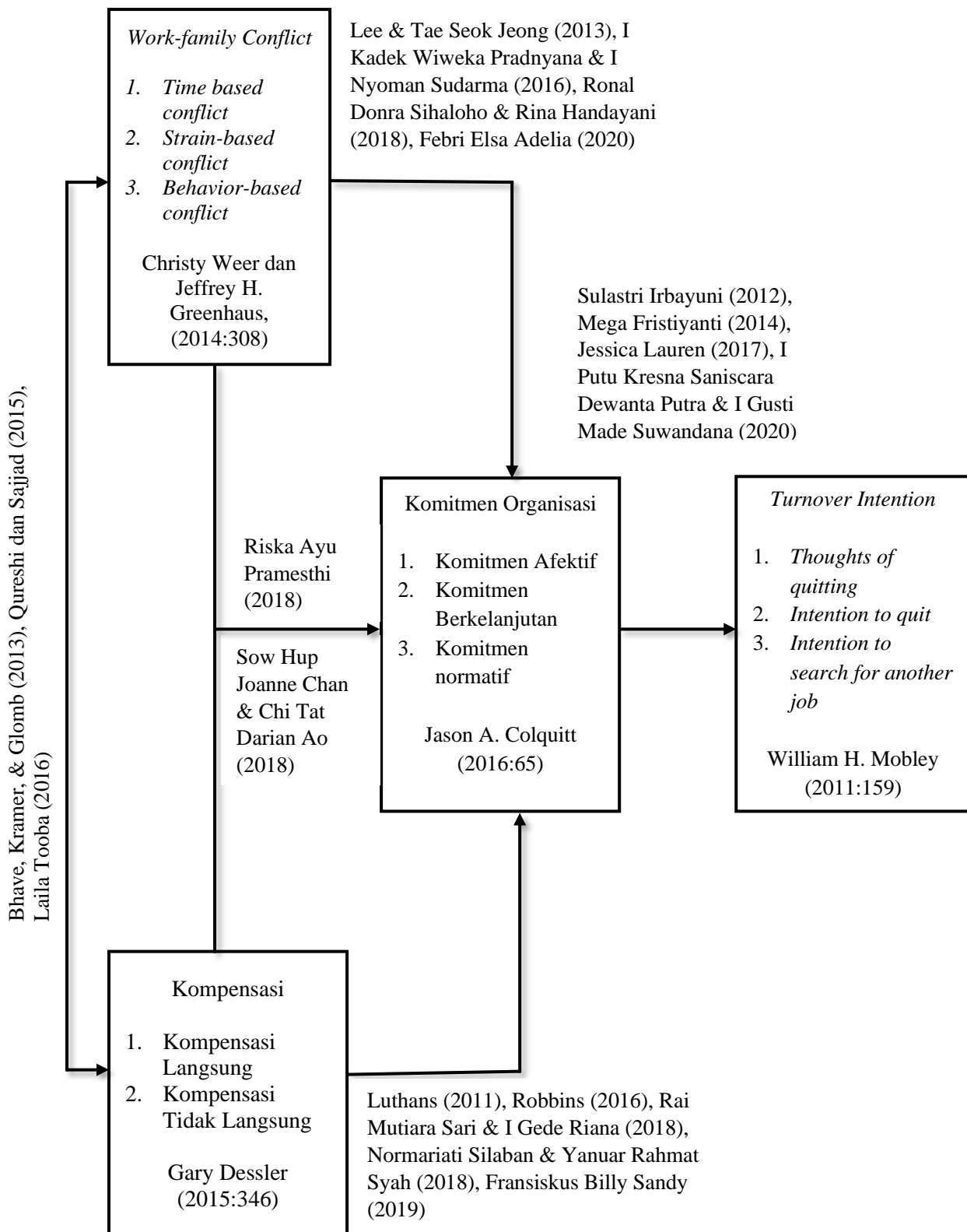
Hasil studi yang dilakukan oleh Mega Fristiyanti (2014) mengatakan bahwa komitmen organisasi terbukti berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Dapat dikatakan jika semakin tinggi komitmen organisasi karyawan maka akan menyebabkan rendahnya keinginan untuk keluar dari perusahaan, dan sebaliknya semakin rendah komitmen organisasi maka akan semakin tinggi keinginan untuk keluar dari perusahaan. Hal ini terjadi karena keinginan seseorang keluar dari organisasi diakibatkan rasa loyalitas dan keterlibatan seseorang dalam perusahaan serta bagaimana perusahaan menjaga komitmen para karyawannya. Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Sulastri Irbayuni (2012), Jessica Lauren (2017), serta I Putu Kresna Saniscara Dewanta Putra dan I Gusti Made Suwandana (2020) yang menyebutkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap keinginan untuk pindah kerja karyawan.

2.2.5 Pengaruh *Work-Family Conflict* dan Kompensasi Terhadap Komitmen

Organisasi

Work-family conflict dan kompensasi memiliki keterkaitan antara satu sama lain. Selain sebagai anggota keluarga di rumah, seseorang juga berperan sebagai karyawan di tempat kerja. Semua itu dilakukan karena seorang karyawan yang bekerja ingin memperoleh penghasilan untuk membantu perekonomian keluarga. Untuk dapat menghindari permasalahan mengenai *work-family conflict*, perusahaan dapat berperan sebagai faktor penunjang yang menyediakan peraturan dan kebijakan secara adil dan memberikan kesejahteraan juga kepuasan dalam hal kompensasi bagi karyawan. Pemberian kompensasi secara adil dan layak dapat membuat karyawan merasa dihargai dan dapat mengurangi permasalahan mengenai *work-family conflict* pada karyawan dengan kebutuhannya dapat terpenuhi, hal ini akan berpengaruh pada komitmen organisasi sehingga niat karyawan untuk keluar dapat ditekan. Dengan demikian dapat diindikasikan bahwa variabel *work-family conflict* dan kompensasi memberikan dampak pada komitmen organisasi. Semakin rendah *work-family conflict* yang dialami oleh karyawan dan semakin baik kompensasi yang diterima oleh karyawan maka dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan, begitu pula sebaliknya.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Riska Ayu Pramesthi (2018) yang menunjukkan bahwa kompensasi dan *work-family conflict* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian lain yang dilakukan oleh Sow Hup Joanne Chan dan Chi Tat Darian Ao (2018) menyatakan bahwa *work-family conflict* dan kompensasi mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh komitmen organisasi.



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2018:63). Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan penjelasan pada kerangka pemikiran dan paradigma penelitian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Hipotesis Simultan:

Work-family conflict dan kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

2) Hipotesis Parsial

- a. *Work-family conflict* berpengaruh terhadap komitmen organisasi.
- b. Kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi.
- c. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention*.