

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

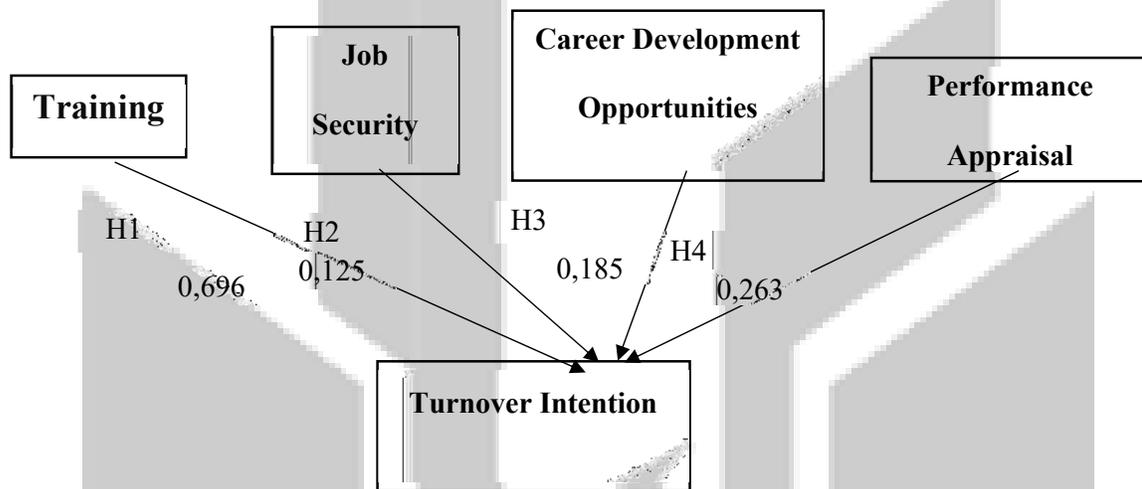
Dalam penelitian terdahulu berisi beberapa acuan untuk penulis dalam melakukan penelitian. Sehingga penulis mendapatkan beberapa referensi untuk memperkaya teori yang akan digunakan untuk melakukan penelitian. Penulis mengambil beberapa penelitian sebagai referensi untuk menambah bahan kajian dalam penelitian yang akan dilakukan.

Berikut adalah beberapa teori dalam penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan

##### **2.1.1 Dhayitshaini D/O Duria Rajoo (2016)**

Penelitian yang dilakukan oleh Dhayitshaini D/O Duria Rajoo (2016), dari *Othman Yeop Abdullah* dari *Graduate School of Business, Universiti Utara Malaysia*, diterbitkan oleh *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (ijtsrd)*, ISSN: 2456-6470, Volume-2, Issue 1, December 2017, pp. 1449-1457. Dengan judul penelitian “*The Influence of Training, Job Security, Career Development Opportunities and Performance Appraisal on Turnover Intention Among Employees in Kuala Lumpur*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur hubungan antar praktik sumber daya manusia seperti pelatihan, keamanan kerja, penilaian kinerja, peluang pengembangan karir, dan niat berpindah pada karyawan di rumah

sakit Kuala Lumpur. Metodologi yang digunakan adalah kuantitatif karena merupakan metode yang baik untuk mengukur pengaruh antar variabel. Sebanyak 274 kuesioner dibagikan



Sumber : Dhayitshaini D/O Duria Rajoo (2016)

Gambar 2.1  
KERANGKA PEMIKIRAN JURNAL 1

Hasil Penelitian :

- Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara pelatihan, keamanan kerja, peluang pengembangan karir, penilaian kinerja terhadap niat berpindah pada karyawan di Kuala Lumpur.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang:

- Menggunakan variabel pelatihan, keamanan kerja, peluang pengembangan karir, dan penilaian kinerja sebagai variabel bebas.

Penelitian sekarang merupakan replikasi dari penelitian terdahulu

- Menggunakan niat berpindah sebagai variabel terikat
- Menggunakan kuesioner sebagai alat untuk mengumpulkan data

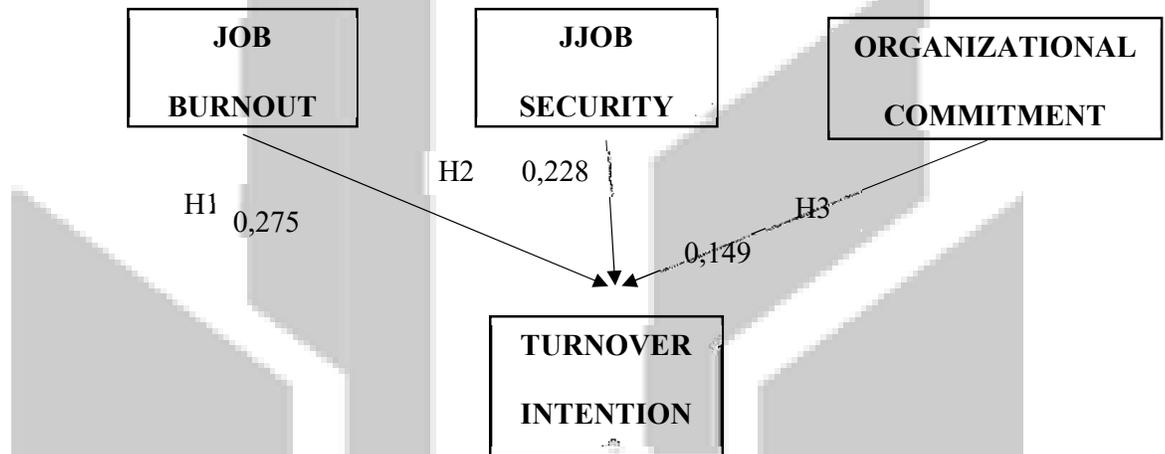
Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang:

- Penelitian terdahulu menyebarkan kuesioner sebanyak 274 kuesioner. Sedangkan, penelitian sekarang hanya menggunakan 99 kuesioner.
- Penelitian terdahulu menggunakan SPSS sedangkan penelitian sekarang menggunakan *WARP PLS*
- Penelitian dilakukan di Kuala Lumpur, penelitian sekarang dilakukan di Indonesia

### **2.1.2 Nila Chandran Rajandran, Anusuiya Subramaniam, Mazuwin Binti Haja Maideen (2019)**

Penelitian yang dilakukan oleh Nila Chandran Rajandran, Anusuiya Subramaniam, Mazuwin Binti Haja Maideen (2019), dari Internasional Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE), ISSN: 227703878, Volume-7 Issue-5S, January 2019, dengan judul penelitian “*Impact of Job Burnout, Job Security and Organizational Commitment on Turnover Intention among Credit Counseling and Debt Management Agency Employees in Kuala Lumpur*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat lebih dalam bagaimana elemen-elemen variabel bebas ini akan mempengaruhi niat berpindah karyawan. Metodologi yang digunakan

dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan sebanyak 106 responden yang mengambil bagian untuk pengambilan data.



Sumber : Nila Chandran Rajandran, Anusuiya Subramaniam, Mazuwin Binti Haja Maideen (2019)

Gambar 2.2  
KERANGKA PEMIKIRAN JURNAL 2

Hasil Penelitian:

- Hasil dari penelitian ini ditemukan bahwa elemen-elemen variabel bebas sangat kuat berkorelasi dengan niat berpindah. Hasilnya juga menunjukkan bahwa keamanan kerja memiliki korelasi yang positif dengan niat berpindah

( $r = 0,228$ ,  $p = 0,019$ ).

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang

- Menggunakan variabel keamanan kerja (*job security*) sebagai variabel bebas
- Menggunakan niat berpindah (*turnover intention*) sebagai variabel terikat
- Menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data

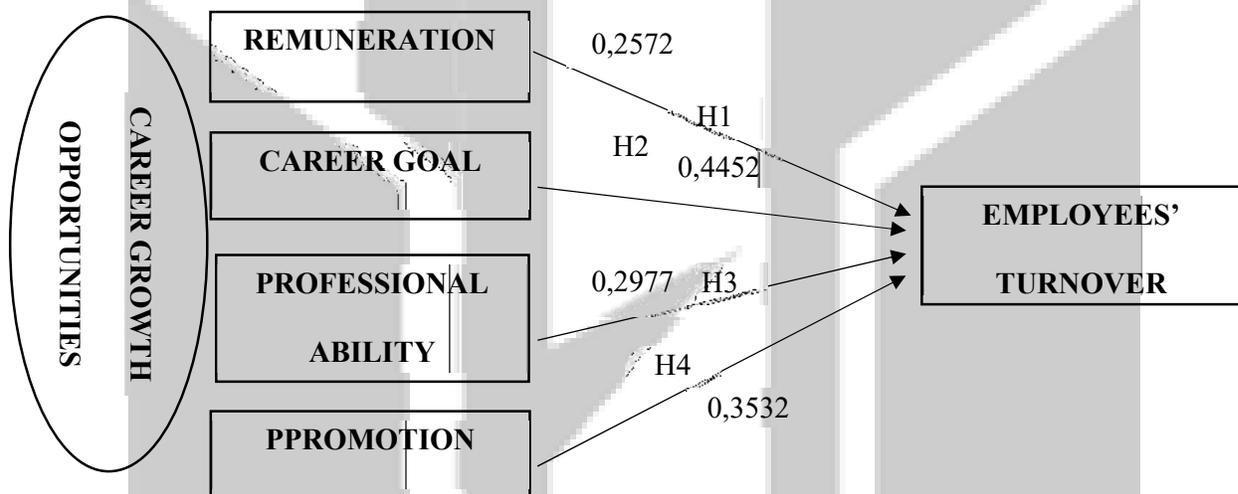
Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang:

- Penelitian terdahulu menggunakan 106 kuesioner, penelitian sekarang menggunakan 99 kuesioner
- Teknik analisis yang digunakan pada penelitian terdahulu menggunakan *SPSS*, sedangkan penelitian sekarang menggunakan *WARP PLS*.
- Penelitian terdahulu dilakukan di Kuala Lumpur, sedangkan penelitian sekarang dilakukan di Indonesia.

### **2.1.3 Folakemi Ohunakin, Anthonia Adeniji, Olumuyiwa Oludayo, Omotayo Osibanjo (2018)**

Penelitian yang dilakukan oleh Folakemi Ohunakin, Anthonia Adeniji, Olumuyiwa Oludayo, Omotayo Osibanjo (2018), *Business: Theory and Practice*, 2018, 19:278-287, Covenant University, Ota, Nigeria. Dengan judul penelitian "*Perception of Frontline Employees Towards Career Growth Opportunities: Implications on Turnover Intention*". Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran dimensi dari peluang pertumbuhan karir

pada karyawan yang memiliki niat berpindah di industry perhotelan Nigeria. Dilakukan survey dari 327 karyawan dari 22 hotel bintang 5 di Nigeria. Persamaan structural pemodelan (SEM) digunakan untuk menguji hipotesis, dengan statistic deskriptif, analisis jalur, perkiraan kemungkinan maksimum dan indeks kebaikan kecocokan.



Sumber : Folakemi Ohunakin, Anthonia Adeniji, Olumuyiwa Oludayo, Omotayo Osibanjo (2018)

Gambar 2.3  
KERANGKA PEMIKIRAN JURNAL 3

Hasil Penelitian:

- Hasil penelitian mengungkapkan bahwa semua parameter peluang pertumbuhan karir yang digunakan dalam penelitian ini berbanding terbalik berinteraksi dengan niat berpindah di antara responden. Pada penelitian ini ditemukan bahwa 94% dari niat berpindah dapat dijelaskan oleh pertumbuhan remunerasi, sedangkan 6% sisanya oleh

faktor lain selain pertumbuhan remunerasi. Disimpulkan bahwa, faktor-faktor seperti pertumbuhan remunerasi, dan penilaian yang adil adalah beberapa parameter utama untuk mengurangi niat berpindah karyawan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang:

- Menggunakan variabel peluang pengembangan karir sebagai variabel bebas
- Menggunakan niat berpindah (turnover intention) sebagai variabel terikat.
- Menggunakan kuesioner sebagai bahan pengumpulan data

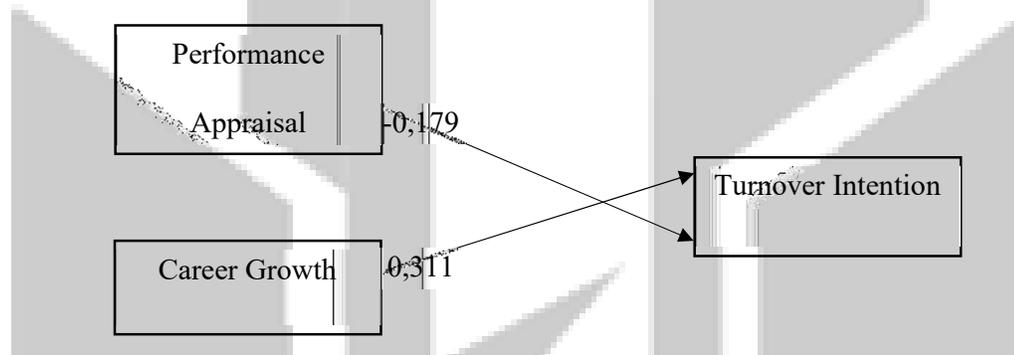
Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang:

- Penelitian dilakukan di Nigeria, sedangkan penelitian sekarang dilakukan di Indonesia
- Penelitian menggunakan 327 kuesioner, sedangkan penelitian sekarang menggunakan 99 kuesioner.
- Penelitian terdahulu menggunakan persamaan structural pemodelan (SEM), sedangkan penelitian sekarang menggunakan WARP PLS

#### **2.1.4 Muhammad Shahid Nawaz; Faizuniah Pangil (2016)**

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Shahid Nawaz dan Faizuniah Pangil (2016), dalam *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol. 10 (1), 27-44. Dengan judul penelitian “The Effect of Fairness of Performance

Appraisal and Career Growth on Turnover Intention”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui cara mempertahankan karyawan terbaik yang menjadi perhatian utama bagi sebagian besar organisasi. Sampel yang digunakan sebanyak 150 anggota fakultas yang bekerja di universitas swasta yang berada di Pakistan. Partial Least Square digunakan untuk menguji hipotesis hubungan antar variabel penelitian.



Sumber : Muhammad Shahid Nawaz dan Faizuniah Pangil (2016)

Gambar 2.4  
KERANGKA PEMIKIRAN JURNAL 4

Hasil penelitian:

- Hasil analisis statistic membuktikan bahwa, pengembangan sumber daya seperti gaji dan penilaian kinerja memang mempengaruhi niat berpindah.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sekarang:

- Menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data
- Menggunakan variabel penilaian kinerja sebagai variabel bebas
- Menggunakan variabel niat berpindah sebagai variabel terikat.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sekarang:

- Penelitian terdahulu dilakukan di Pakistan, sedangkan penelitian sekarang dilakukan di Indonesia
- Penelitian terdahulu menyebarkan kuesioner sebanyak 150 kuesioner, sedangkan penelitian sekarang hanya menyebarkan 99 kuesioner
- Penelitian terdahulu menggunakan teknik analisis statistik sedangkan penelitian sekarang menggunakan teknik analisis statistic dan analisis deskriptif.

Tabel 2.1  
PERSAMAAN DAN PERBEDAAN DENGAN PENELITIAN TERDAHULU

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1.	Dhayitshaini D/O Duria Rajoo (2016)	<i>“The Influence of Training, Job Security, Career Development Opportunities and Performance Appraisal on Turnover Intention Among Employees in Kuala Lumpur”</i>	<i>Training, Job Security, Career Development Opportunities, Performance Appraisal, Turnover Intentions</i>	274 kuesioner dibagikan pada karyawan di rumah sakit di Kuala Lumpur	Analisis Deskriptif dan Teknik Inferensial	Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara pelatihan, keamanan kerja, peluang pengembangan karir, penilaian kinerja dan niat berpindah pada karyawan di Kuala Lumpur.
2.	Nila Chandran Rajandran, Anusuiya Subramaniam, Mazuwin Binti Haja Maideen (2019)	<i>“Impact of Job Burnout, Job Security and Organizational Commitment on Turnover Intention among Credit Counseling and Debt Management</i>	<i>Job Burnout, Job Security, Organizational Commitment, Turnover Intention</i>	106 kuesioner dibagikan kepada karyawan badan pengelola hutang di Kuala Lumpur	Analisis Deskriptif	Hasil dari penelitian ini ditemukan bahwa elemen-elemen variabel bebas sangat kuat berkorelasi dengan niat berpindah

		<i>Agency Employees in Kuala Lumpur</i>				
3.	Folakemi Ohunakin, Anthonia Adeniji, Olumuyiwa Oludayo, Omotayo Osibanjo (2018)	<i>“Perception of Frontline Employees Towards Career Growth Opportunities: Implications on Turnover Intention”</i>	<i>Career Growth Opportunities, Turnover Intention</i>	327 kuesioner dibagikan kepada karyawan dari 22 hotel bintang 5 di Nigeria	Analisis Deskriptif dan Analisis Jalur	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa semua parameter peluang pertumbuhan karir yang digunakan dalam penelitian ini berbanding terbalik berinteraksi dengan niat berpindah di antara responden.
4.	Muhammad Shahid Nawaz dan Faizuniah Pangil (2016)	<i>“The Effect of Fairness of Performance Appraisal and Career Growth on Turnover Intention”</i>	<i>Performance Appraisal, Career Growth, Turnover Intention</i>	sebanyak 150 kuesioner dibagikan kepada anggota fakultas yang bekerja di universitas swasta yang berada di Pakistan.	Least Square	Hasil analisis statistic membuktikan bahwa, pengembangan sumber daya seperti gaji dan penilaian kinerja memang mempengaruhi niat berpindah kecuali pelatihan dan pengembangan.
5.	Bella May Clarissa (2021)	Pengaruh Pelatihan, Keamanan Kerja, Peluang Pengembangan Karir dan Penilaian	Pelatihan, Keamanan Kerja, Peluang Pengembangan Karir Penilaian	98 kuesioner dibagikan kepada karyawan PT.Freeport Indonesia	SPSS	Hasil analisis menunjukkan bahwa peluang pengembangan karir mempengaruhi niat berpindah

		Kinerja, Terhadap Niat Berpindah Karyawan PT.Freeport Indonesia	Kinerja, dan Niat Berpindah			keuali pelatihan, keamanan kerja dan penilaian kinerja.
--	--	---	-----------------------------	--	--	---

## 2.2 Landasan Teori

Pada sub bab “landasan teori” ini akan dijelaskan mengenai teori dari pelatihan, keamanan kerja, peluang pengembangan karir dan niat berpindah. Masing-masing teori akan dijabarkan satu persatu.

### 2.2.1 Pelatihan

Menurut Ahmad dan Bakar (2003) dalam Rajoo (2016:23), pelatihan dapat didefinisikan sebagai suatu upaya dan perencanaan karyawan untuk mencapai kinerja yang efektif dalam suatu kegiatan perusahaan. Dalam pandangan lain yang dikemukakan oleh Obeidat, et. Al (2014) dalam Rajoo (2016:23), mengatakan bahwa pelatihan berkaitan dengan peningkatan keterampilan, kompetensi, pengalaman dan pengetahuan karyawan melalui program pengembangan. Beberapa studi sebelumnya juga menunjukkan bahwa pelatihan berkontribusi pada hasil yang tidak berwujud. Contohnya, meningkatnya pengetahuan peserta dan hal tersebut dapat mempengaruhi retensi karyawan dan meningkatnya efektivitas sebuah organisasi (Babu & Reddy, (2013); Ahmad & Bakar, (2003) dalam Rajoo (2016:24). Pelatihan adalah sesuatu yang disediakan untuk karyawan untuk melakukan pekerjaan tertentu atau sesuatu yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam hal keterampilan, pengetahuan, dan perilaku. Hal ini merupakan proses dalam berbagi keterampilan dan pengetahuan untuk memperluas dan untuk mengembangkan kemampuan karyawan sehingga dapat mencapai prestasi kerja yang lebih baik. Menurut Jackson dan Schuler (1995) dalam Kesen, (2016:175) mengatakan bahwa pelatihan karyawan dapat meningkatkan motivasi

dan komitmen karyawan terhadap tugas-tugas yang diberikan organisasi mereka. Pelatihan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan dan positif efeknya pada hasil kerja, hal ini dikemukakan oleh Dastmalchian dan Blyton (1992) dalam Kesen, (2016:175). Berikut merupakan indikator yang dikatakan oleh (Dastmalchian dan Blyton (1992) dalam Kesen, (2016:175):

1. Pelatihan ekstensif: Pelatihan ekstensif yaitu untuk memperluas kemampuan dan keterampilan karyawan dalam pekerjaan saat ini dan memperluas pengetahuan karyawan.
2. Pelatihan di berbagai fungsi: Pelatihan dalam berbagai fungsi adalah untuk melatih individu untuk meningkatkan informasi, keterampilan dan pengetahuan di berbagai bidang.

Lalu, berikut merupakan indikator yang dikatakan dalam Rajoo (2016:24):

1. Keterampilan: keterampilan merupakan suatu kemampuan dalam menggunakan ide, akal, dan pikiran serta kreatifitas dalam mengerjakan sesuatu atau membuat sesuatu menjadi lebih bermakna sehingga dari pekerjaan tersebut diperoleh nilai.
2. Pengetahuan: pengetahuan merupakan suatu informasi yang diketahui seseorang bisa berasal dari mana saja. Selain itu, pengetahuan juga bisa dikatakan sebagai sesuatu yang disadari oleh seseorang.
3. Kompetensi: kompetensi merupakan bentuk penguasaan terhadap suatu tugas, keterampilan, sikap dan juga apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan dalam sebuah pekerjaan.

4. Pengalaman: pengalaman merupakan suatu peristiwa atau kejadian di masa lampau yang benar-benar pernah dialami.

Dalam penelitian ini, indikator yang dipergunakan adalah indikator menurut Rajoo (2016:24) yaitu keterampilan, pengetahuan, kompetensi dan pengalaman.

#### 2.2.2 Keamanan Kerja

Menurut Adebayo & Lucky (2012) dalam Rajoo (2016:26), mengatakan bahwa keamanan kerja (*Job Security*) sebagai bentuk perhatian terhadap suatu kemungkinan seorang karyawan dalam mempertahankan pekerjaannya. Tidak memiliki keamanan kerja dapat diketahui jika sebuah pekerjaan tidak didukung adanya kontrak dan juga tidak dapat dijamin jangka waktunya. Keamanan kerja juga dapat dilihat dari bagaimana karyawan tidak merasa takut akan diberhentikan dari jabatan ataupun pekerjaannya. Adebayo & Lucky (2012) dalam Rajoo (2016:26), juga mengatakan bahwa pekerjaan pemerintah, pekerjaan di bidang kesehatan, dan pekerjaan di bidang penegakan hukum dianggap sangat aman. Namun, pekerjaan di sektor swasta dianggap menawarkan keamanan kerja yang lebih rendah tergantung lokasi pekerjaan dan juga faktor lainnya. Dikatakan dalam Sokhanvar et al. (2018:134), bahwa keamanan kerja (*job security*) didefinisikan sebagai jaminan yang dimiliki seseorang tentang pekerjaan yang ia miliki saat ini di masa depan. Hal ini juga mengacu pada harapan tentang peluang kemajuan karir dari waktu ke waktu. Berikut merupakan indikator dari keamanan kerja menurut Sokhanvar et al. (2018:137):

1. Kenyamanan dalam pekerjaan : dapat diartikan sebagaimana karyawan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya. Selain hanya dalam pekerjaan namun juga dalam perusahaan tersebut.
2. Prospek dan stabilitas pekerjaan : prospek dan stabilitas pekerjaan memiliki arti bagaimana kemungkinan kedepan untuk karyawan yang memiliki potensi lalu juga kestabilan pekerjaan dalam perusahaan.

Lalu, berikut merupakan indikator yang dikemukakan oleh Rajoo (2016:27):

1. Lingkungan pekerjaan : lingkungan pekerjaan dimana karyawan merasa aman dari ketakutan akan di PHK dari organisasi.
2. Kontrak kerja : pekerjaan yang didukung dengan adanya kontrak kerja dengan jangka waktu yang wajar dianggap sebagai adanya keamanan kerja.

Dalam penelitian ini, indikator yang dipergunakan adalah indikator menurut Rajoo (2016:24) yaitu lingkungan pekerjaan dan kontrak kerja.

### 2.2.3 Peluang Pengembangan Karir

Peluang pengembangan karir adalah sebuah sarana di mana suatu perusahaan dapat mempertahankan juga meningkatkan produktivitas dari para karyawan. Hal ini juga disaat yang sama dapat mempersiapkan karyawan untuk berubah sehingga bisa saling mendukung Bersama dengan organisasi yang sejalan dengan pengembangan SDM, hal ini dikatakan oleh Robinson (2008) dalam Rajoo (2016:28). Menurut pandangan Pearce & Porter (2010) dalam Rajoo (2016:28) organisasi yang menyediakan mekanisme untuk mengembangkan karir karyawan

akan mendapat peluang dalam menciptakan jenis dari hubungan investasi timbal balik dengan karyawan di organisasi mereka. Weng dan Hu (2009) dalam Rajoo (2016:28) mengatakan bahwa peluang pengembangan karir dalam organisasi juga dapat dijelaskan dengan tujuan pengembangan karir, pengembangan kemampuan professional, kecepatan promosi dan pertumbuhan remunerasi. Dalam Biswakarma (2016) dalam Ohunakin et al. (2018), pertumbuhan karir merupakan persepsi individu tentang peluang yang tersedia untuk kemajuan dan pengembangan dalam suatu organisasi. Spector (2003) dalam Ohunakin et al. (2018:279) sebelumnya mengatakan pertumbuhan karir sebagai peningkatan berkelanjutan dalam posisi karyawan sesuai dengan usahanya dalam memperoleh keterampilan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja. Pertumbuhan karir dapat digambarkan sebagai peningkatan jenjang karir seorang pegawai sesuai dengan peningkatan pembangunan kemampuannya. Bisa dianggap sebagai upaya antar karyawan maupun bersama atasan. Berikut merupakan indikator yang dikemukakan oleh Weng dan Xi (2011) dalam Ohunakin et al., (2018:279):

1. Kemajuan tujuan karir : kemampuan pekerjaan individu saat ini untuk membantu terwujudnya tujuan karir seseorang
2. Pengembangan kemampuan profesional : kemampuan pekerjaan saat ini di mana memungkinkan seseorang memperoleh pengetahuan baru
3. Kecepatan promosi : berkaitan dengan ketersediaan promosi seperti yang diharapkan karyawan

Lalu, berikut merupakan indikator yang dikemukakan oleh Rajoo (2016:79):

1. Tangga karir : tangga karir menjadi salah satu metode untuk meningkatkan tingkat keterampilan dari karyawan dalam sebuah pekerjaan.
2. Jalur karir : jalur karir dapat menyediakan koneksi di antara karyawan dengan peluang internal selain dari pengetahuan mereka saat ini yang memungkinkan perusahaan untuk mengisi lowongan.
3. Pengembangan manajemen : memberikan peluang lanjutan bagi karyawan yang secara aktif mencari posisi manajemen dan manajer terlatih untuk menangani karyawan.

Dalam penelitian ini, indikator yang dipergunakan adalah indikator menurut oleh Rajoo (2016:24) yaitu tangga karir, jalur karir, dan pengembangan manajemen.

#### 2.2.4 Penilaian Kinerja

Menurut Moulik & Mazumdar (2012) dalam Rajoo (2016:29) mereka menyatakan bahwa organisasi dapat menemukan kebutuhan pengembangan karyawan melalui penilaian kinerja. Ditekankan juga oleh Poursafar, Rajaepour & Abdallah (2014) dalam Rajoo (2016:30), praktik evaluasi kinerja adalah bagian yang melekat atau tidak terpisahkan dari organisasi. Diusulkan juga dalam sebuah studi oleh Getnet, Jebena, dan Tsegaye (2014) dalam Rajoo (2016:30), bahwa penilaian kinerja umumnya diangkat oleh organisasi untuk memberikan insentif dan mengukur kinerja karyawan mereka. Mereka juga mengungkapkan bahwa praktik dalam evaluasi kinerja ini juga dapat digunakan untuk mendeteksi berbagai persepsi karyawan, preferensi, kepercayaan, dan area pengembangan yang berkaitan dengan

tujuan organisasi. Harrington dan Lee (2015) dalam Nawaz & Pangil, (2016:29) mengatakan bahwa penilaian kinerja yang adil dan efektif merupakan alat yang penting dalam sebuah organisasi untuk sejumlah kegiatan pengembangan sumber daya manusia yaitu seperti meningkatkan kinerja karyawan dan untuk mengembangkan kemampuan karyawan. Hal ini membantu organisasi untuk mengidentifikasi prestasi yang tinggi untuk diberikan penghargaan seperti gaji dan promosi. Dengan sistem penilaian kinerja seperti ini, dapat membuat karyawan bertahan lebih lama dalam sebuah organisasi. Berikut merupakan indikator yang dikemukakan oleh Chang (2005:529) dalam Nawaz & Pangil (2016:33):

1. Sistem saran : sistem saran perusahaan dikelola secara efektif
2. Sistem pengaduan : sistem pengaduan perusahaan dikelola secara efektif

Lalu, berikut merupakan indikator yang dikemukakan oleh Rajoo (2016:80):

1. Review formal kinerja : membahas tentang promosi, gaji, dan beberapa hal yang dapat membantu karyawan untuk merencanakan masa depan mereka.
2. Komunikasi : komunikasi antar manajer dan karyawan harus tepat dalam hal kebaikan kriteria kinerja.
3. Konsentrasi terhadap karyawan : konsentrasi pada kemampuan dan kelemahan dari karyawan lalu secara teratur meninjau kinerja mereka setidaknya setahun sekali

Dalam penelitian ini, indikator yang dipergunakan adalah indikator menurut Rajoo (2016:80) yaitu review formal kinerja, komunikasi, dan konsentrasi terhadap karyawan.

#### 2.2.5 Niat Berpindah

Didefinisikan oleh Lee (2008) dalam Rajoo (2016:14) bahwa niat berpindah (*Turnover Intention*) sebagai persepsi untuk berhenti dari pekerjaan saat ini untuk memperoleh peluang yang lain. Abassi & Hollman (2000) dalam Rajoo (2016:14), mengatakan bahwa pergantian karyawan dapat didefinisikan sebagai siklus karyawan dalam industri tertentu dimana akan ada rotasi antara lapangan kerja dan situasi pengangguran dan juga antara organisasi dan pekerjaan. Ini juga termasuk dalam bagaimana karyawan berhenti dari pekerjaan mereka. Mondy (2010) dalam Rajoo (2016:14), menyatakan bahwa pergantian karyawan yang dilakukan secara sukarela untuk pemutusan hubungan kerja dengan organisasi akan mempengaruhi organisasi. Dikatakan bahwa organisasi akan rugi jika pergantian karyawan meningkat. Karena Ketika karyawan memutuskan untuk pergi, organisasi yang telah melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan pasti akan hilang, Mello (2011) dalam Rajoo (2016:15). Karyawan yang merasa bahwa kebutuhannya tidak terpenuhi dalam sebuah organisasi maka karyawan tersebut akan merasa tidak puas dan bisa memutuskan untuk meninggalkan perusahaan untuk kemudian mencari pekerjaan/kesempatan di tempat yang lain. Berikut merupakan indikator menurut Mobley et al (1987) dalam Farida Elmi (2018) dalam Fatah (2021):

1. Memikirkan untuk keluar : karyawan yang kurang nyaman dengan pekerjaan di perusahaan yang sekarang lalu memutuskan untuk keluar dari perusahaan dan mencari pekerjaan baru.
2. Mencari alternatif pekerjaan : karyawan yang sudah memiliki pekerjaan namun, mencari pekerjaan lain di bidang lain. Hal ini biasanya terjadi karena pekerjaan yang sekarang tidak sesuai dengan bakat dari karyawan tersebut.
3. Niatan untuk keluar : niat yang dimiliki karyawan ketika merasa kurang di apresiasi dalam suatu perusahaan, sehingga karyawan memiliki niat untuk keluar.

Lalu, berikut merupakan indikator yang dikemukakan menurut Rajoo (2016:18):

1. Pemikiran untuk berhenti: karyawan yang memikirkan untuk berhenti dari pekerjaan di perusahaannya saat ini karena beberapa alasan.
2. Niat untuk mencari pekerjaan lain: karyawan yang telah memiliki niat untuk mencari pekerjaan baru di perusahaan saat ini maupun di perusahaan lain.
3. Niat untuk berhenti: karyawan yang memiliki niat untuk berhenti dari perusahaan yang merupakan sikap yang mempengaruhi komitmen dalam suatu organisasi.

Dalam penelitian ini, indikator yang dipergunakan adalah indikator menurut menurut Rajoo (2016:18) yaitu pemikiran untuk berhenti, niat untuk mencari pekerjaan lain, dan niat untuk berhenti.

### 2.2.6 Pengaruh Pelatihan terhadap niat berpindah

Praktik SDM menjelaskan pentingnya pelatihan dalam hal retensi karyawan karena pelatihan merupakan alat dalam menciptakan perilaku manusia yang positif dan merupakan landasan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dalam pandangan Tan & Brata (1995) dalam menurut Rajoo (2016:24), menyatakan bahwa dalam praktik dari HRM, pelatihan merupakan factor penting dalam sebuah organisasi dan hal tersebut dapat memberikan produktivitas laporan pelatihan yang lebih tinggi. Dess & Shaw (1992) dalam Rajoo (2016:24) juga mengatakan bahwa rugi kalau ada pergantian karyawan terlatih dalam suatu organisasi dan karena hal tersebut, biaya untuk pengisian posisi akan meningkat.

Pelatihan dapat dianggap sebagai faktor utama yang signifikan terkait dengan niat berpindah, dan dibuktikan melalui penelitian oleh RMIT University, Australia dan Nottingham Trent University, Inggris tentang tingkat pergantian dari karyawan yang tinggi di antara perusahaan multinasional perusahaan di Asia. Kinerja karyawan dalam sebuah organisasi jika tanpa pra-pelatihan akan menjadi lebih sulit. Tihanyi & Boudreau (2001) dalam Rajoo (2016:25), mengatakan bahwa, karyawan yang kompeten akan dapat melakukan tugasnya dengan lebih baik jika dibandingkan dengan karyawan yang tidak terlatih. Pelatihan menjadi hal yang sangat penting diberikan perusahaan kepada karyawan karena melalui pelatihan organisasi tertentu bisa mendapatkan tujuan keseluruhan untuk dicapai, Kaynak, (2003); Heras (2006) dalam Rajoo (2016:25). Dikatakan juga oleh Villegas (2006) dalam Rajoo (2016:25), bahwa ada hubungan yang kuat dengan pelatihan dan juga

retensi karyawan. Ketika karyawan diberikan pelatihan yang berkesinambungan, mereka akan merasa bahwa organisasi memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengembangkan keterampilan mereka dan juga jika mereka ingin mengembangkan karir mereka. Literatur memberikan isyarat yang kuat mengenai subjek ini. Memberikan pelatihan dapat menunjukkan kepada karyawan bahwa manajemen prihatin tentang kesejahteraan dan pengembangan karir mereka. Hal ini dapat menghentikan niat berpindah karyawan, Laser (1980) dalam (Kesen, 2016:176). Selain itu, hal ini dapat membangun loyalitas kepada atasan dan niat berpindah akan berkurang. Beberapa dari peneliti menyarankan bahwa pelatihan dapat menyebabkan peningkatan omset perusahaan. Namun beberapa penulis juga menyatakan bahwa pelatihan adalah alat yang dapat digunakan untuk retensi karyawan, Colarelli dan Monte (1996); Becker (1993) dalam (Kesen, 2016:176). Dengan dilakukannya program pelatihan yang efisien dapat meningkatkan produksi, mengurangi niat berpindah karyawan, dan memberikan kepuasan pekerjaan yang lebih baik untuk karyawan, Harris (1990) dalam (Kesen, 2016:176).

#### 2.2.7 Pengaruh Keamanan Kerja terhadap Niat Berpindah

Lee et al (2006) dalam Rajoo (2016:26) Keamanan kerja merupakan aspek yang paling umum kaitannya dengan ketidakpastian yang dihadapi atas karir seseorang. Dalam pandangan yang dikatakan oleh Sverke dan Hellgren (2001) dalam Rajoo (2016:26), mengatakan bahwa ketidakamanan dalam bekerja adalah suatu kejadian dimana merasa takut akan kehilangan pekerjaan tertentu tanpa mempertimbangkan persepsi dari individu yang bisa jadi lebih tidak aman dari yang

mereka harapkan. Greenhalgh & Rsenblatt (1984) dalam Rajoo (2016:27) mengatakan bahwa karyawan akan mencari peluang kerja baru dan tentu saja yang lebih aman. Dengan adanya pernyataan tersebut, King et.al (2000) dalam Rajoo (2016:27) menemukan bahwa tingkat pencarian pekerjaan akan menjadi tinggi ketika *job insecurity* tinggi. Hal ini terus ditemukan dimana niat karyawan meninggalkan organisasi secara positif berkaitan dengan ketidakamanan kerja, Williams et. Al, (2003) dalam Rajoo (2016:27). Ketika karyawan merasa frustrasi dengan pekerjaan, lalu stress dengan segala tugas yang diberikan, ragu dengan status kepegawaiannya, kesejahteraan karyawan yang tidak terkelola, dan juga ambiguitas akan berkurang jika keadaan emosional ketidakamanan kerja muncul pada karyawan. Disebutkan oleh Staufenbeil & Konig (2010) dalam Rajoo (2016:27) telah diidentifikasi bahwa absensi, niat berpindah, penurunan kinerja dan perilaku karyawan yang negative merupakan konsekuensi dari ketidakamanan kerja. Ada beberapa peneliti yang telah meneliti hubungan antara keamanan kerja dengan niat berpindah. Kemantapan pekerjaan menjadi perhatian utama dari niat berpindah menurut Brandt (1997) Rajandran et al., (2019:390) kemantapan pekerjaan sejalan dengan keamanan pekerjaan. Menurut Min (2002) dalam Rajandran et al., (2019:390) membuktikan bahwa hasil yang sama ia temukan dari penelitian yaitu perlu diperhatikan perusahaan untuk keamanan kerja karyawan. Dengan begitu, perusahaan dapat mengurangi angka niat berpindah.

#### 2.2.8 Pengaruh Peluang Pengembangan Karir terhadap Turnover Intention

Untuk mempertahankan karyawan, organisasi harus menunjukkan adanya kemauan dan upayanya. Contohnya dengan menyediakan adanya peluang pengembangan karir. Peluang pengembangan karir ini akan bermanfaat bagi individu dan juga organisasi, karena peluang pengembangan karir ini sendiri tentang pertumbuhan seorang karyawan. Lalu, dengan adanya bantuan praktik dari HR, maka hal ini dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan saat ini, Huselid (1995) dalam Rajoo (2016:28). Selain itu, Wei Zhao (2008) dalam Rajoo (2016:28), mengatakan bahwa jika dibandingkan dengan pekerjaan lain, saat ini karyawan Sebagian besar akan mengandalkan tentang niat berpindah dalam mendapatkan kemajuan atau pengembangan karir. Menurut Helmi (2006) dalam Rajoo (2016:29), studi yang pernah dilakukan oleh University of Technology MARA, Malaysia pada karyawan hotel, mengatakan bahwa hal lain seperti peluang pengembangan karir selain memiliki praktik SDM yang baik, sangat penting untuk mencegah terjadinya niat berpindah. Organisasi yang gagal memberikan kepuasan karyawan dalam hal pengembangan karir, secara tidak langsung akan mengarahkan kepada niat berpindah untuk pekerjaan di tempat lain yang lebih menarik. Namun, karyawan akan merasa dihargai dengan promosi dan kompensasi yang lebih baik jika organisasi juga dapat memberikan peluang untuk pengembangan karir mereka. Nouri dan Parker (2013) dalam Ohunakin et al., (2018:280) mengatakan bahwa peluang pertumbuhan karir mempengaruhi komitmen pekerjaan karyawan dan juga mengurangi niat berpindah. Lalu Karavadar (2014) dalam Ohunakin et al., 2018:280) mengidentifikasi bahwa pertumbuhan karir yang menguntungkan menjadi salah satu alat untuk

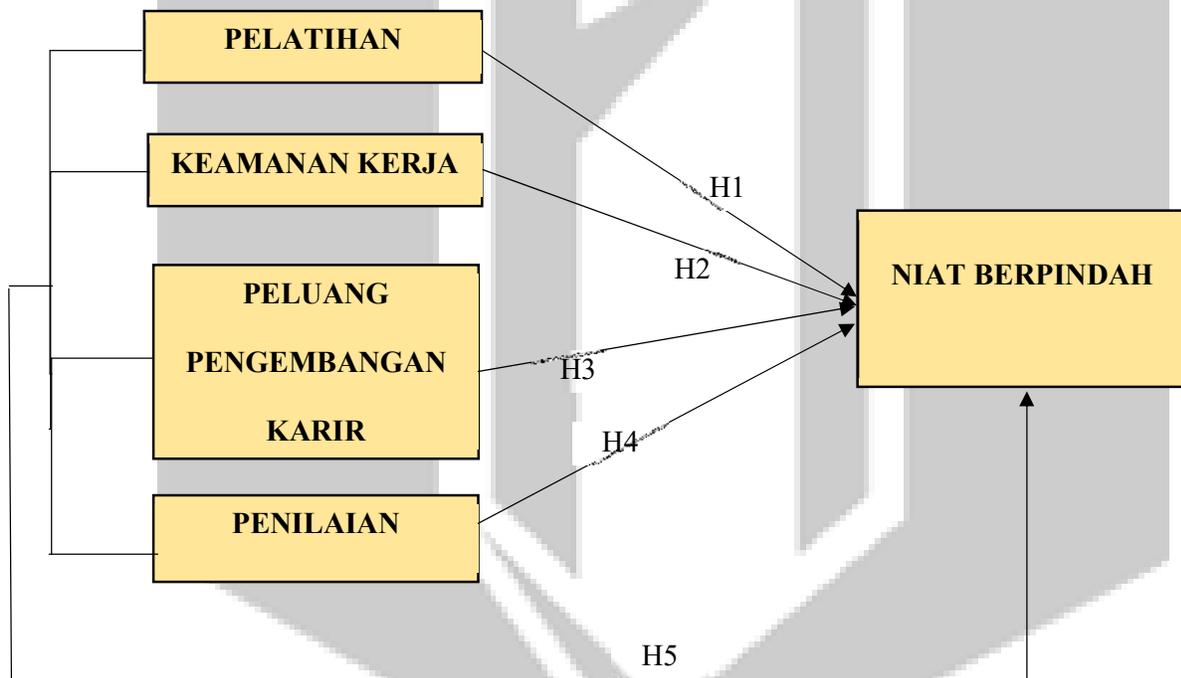
mempertahankan karyawan dalam suatu organisasi dan akibatnya dapat mengurangi niat berpindah karyawan.

#### 2.2.9 Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Niat Berpindah

Penilaian kinerja menjadi lebih umum dan berfungsi sebagai salah satu praktik manajemen SDM. Hubungan antara penilaian kinerja yang dirasakan efektivitas dan omset dianggap sebagai isu yang paling menonjol. Griffeth et al., (2000); Berntson et.al., (2010) dalam Rajoo (2016:30), penting dalam hal mendorong karyawan untuk tetap berada dalam pekerjaan adalah intensitas persepsi efektivitas penilaian kinerja. Karyawan akan mengekspresikan perilaku organisasi yang negatif setiap karyawan merasa jika kontribusi mereka dalam organisasi tidak dinilai atau tidak dihargai. Abdullah (2011) dalam Rajoo (2016:30), menyebutkan bahwa bahwa penilaian kinerja yang tidak tepat akan menunjukkan hasil yang kontradiktif pada motivasi karyawan dan juga pada saat yang sama dapat menyebabkan niat berpindah. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Nasional Universitas Malaysia pada tahun 2004 tentang penilaian kinerja untuk diamati pendapat karyawan tentang niat berpindah. Karyawan akan terpengaruh dengan kepuasan pekerjaan dan kemungkinan niat berpindah, setiap kali karyawan merasakan bahwa penilaian kinerja tersebut dianggap memiliki tujuan politik organisasi, Abdullah (2011) dalam Rajoo (2016:31). Ada penelitian yang dilakukan oleh Ryan et.al., (2006) dalam Rajoo (2016:31), tentang bagaimana kinerja karyawan berpengaruh terhadap niat berpindah berdasarkan data dan analisis dari 65 penelitian terkait dan diekspos secara jelas tentang bagaimana organisasi dapat mengatasi omset dengan manajemen yang tepat, yang tentu saja hal itu terdiri dari

penilaian karyawan dan atasan yang baik dan berkinerja buruk berdasarkan bantuan sistem manajemen kinerja terpadu. Morrow (2011) dalam Muhammad Imran et al (2019:384) mengatakan bahwa, penilaian kinerja dilihat sebagai media penting untuk membawa perubahan pada sikap dan perilaku karyawan seperti dedikasi pada perusahaan dan niat untuk berpindah. Guchait dan Cho (2010) dalam Muhammad Imran et al (2019:384) mengatakan bahwa penilaian kinerja telah diperiksa sebagai alasan utama bagi karyawan memiliki niat berpindah dari perusahaan. Beberapa penelitian berpendapat bahwa, ketika penilaian kinerja tersebut berdasarkan politik atau lainnya, maka peluang niat berpindah karyawan dapat meningkat.

## 2.2 Kerangka Pemikiran



Sumber : Bella May Clarissa (2021)

Gambar 2.5  
KERANGKA PEMIKIRAN

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini berdasarkan penelitian terdahulu dan landasan teori adalah sebagai berikut:

- H1 : Pelatihan berpengaruh negatif signifikan terhadap Niat Berpindah
- H2 : Keamanan Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap Niat Berpindah
- H3 : Peluang Pengembangan Karir berpengaruh negatif signifikan terhadap Niat Berpindah
- H4 : Penilaian Kinerja berpengaruh negatif signifikan terhadap Niat Berpindah
- H5 : Pelatihan, Keamanan Kerja, Peluang Pengembangan Karir, dan Penilaian Kinerja bersama-sama berpengaruh negatif signifikan terhadap Niat Berpindah