

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab dua ini memaparkan mengenai konsep dan teori yang menjadi landasan topik penelitian yaitu tentang pengembangan sumber daya manusia, komitmen organisasional dan niat untuk berpindah. Pada bab dua ini juga disajikan ringkasan hasil penelitian terdahulu, kerangka penelitian serta pengembangan hipotesis.

2.1. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kesuksesan sebuah organisasi tidak terlepas oleh kemampuan pihak manajemen dalam melakukan pengelolaan SDM yang dimilikinya. Kemampuan dalam melakukan pengelolaan SDM yang dimiliki akan memberikan dukungan pada semakin efektif dan efisien seorang karyawan dalam bekerja. Rawashdeh *et al.*, (2022) mendefinisikan pengembangan SDM sebagai kumpulan kegiatan internal yang saling terkait yang dirancang untuk merangsang keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi individu. Cherif (2020) mendefinisikan pengembangan SDM sebagai serangkaian praktik yang koheren dan konsisten secara internal yang bertujuan untuk memperkuat dan mempromosikan kompetensi, motivasi, serta komitmen karyawan. Otoo dan Rather (2023) mendefinisikan pengembangan SDM sebagai sebagai aktivitas yang dilakukan pihak manajemen untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan melalui berbagai kegiatan SDM yang terorganisir.

Berdasarkan beberapa definisi pengembangan SDM di atas dapat disimpulkan pengembangan SDM adalah segala aktivitas yang disiapkan dan dilakukan oleh pihak manajemen secara terorganisasi dengan tujuan untuk memperkuat SDM yang dimilikinya melalui pemberian keterampilan maupun pengetahuan serta hal lain yang mampu meningkatkan kapabilitas dan kompetensi karyawan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Proses pengembangan SDM yang baik harus memperhatikan beberapa dimensi atau elemen. Rawashdeh *et al.*, (2022) menyatakan tiga dimensi atau elemen yang penting untuk diperhatikan dan dilakukan dalam aktivitas pengembangan SDM yaitu:

1. Pelatihan dan pengembangan. Aktivitas yang terkait dengan pengembangan SDM antara lain dilakukan dengan pemberian pelatihan dan tambahan pengetahuan kepada karyawan. Pihak manajemen harus memiliki kemampuan yang baik untuk mengetahui dan memahami kebutuhan masing-masing karyawan hingga pihak manajemen dapat dengan tepat menentukan jenis atau bentuk pelatihan maupun pengembangan yang akan diberikan kepada karyawan.
2. Kompensasi. Kompensasi menjadi salah satu bentuk pengembangan karyawan. Pemberian kompensasi yang tepat yaitu sesuai yang karyawan butuhkan, dimana pemberian kompensasi tersebut dilakukan secara adil dan transparan serta bermanfaat akan memberikan dukungan pada peningkatan kinerja karyawan.

3. Penghargaan. Bentuk lain aktivitas pengembangan SDM dilakukan dengan pemberian penghargaan. Penghargaan diberikan kepada karyawan yang berprestasi. Pemberian penghargaan tersebut haruslah didasarkan melalui penilaian kinerja karyawan yang jelas (baku) dan dilakukan secara adil. Melalui pemberian penghargaan, diharapkan karyawan akan memiliki motivasi yang semakin tinggi dalam bekerja.

2.2. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan keadaan dimana seorang karyawan yang berpihak kepada suatu organisasi tertentu dan ingin mempertahankan keanggotaannya dengan mewujudkan tujuan dan keinginannya pada organisasi tersebut. Robbins dan Judge (2023) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan seorang individu berpihak kepada suatu organisasi yang memiliki tujuan dan keinginan untuk mempertahankannya. Allen dan Meyer (1990) dalam Zhu *et al.*, (2022) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai sikap psikologis seseorang terhadap hubungan organisasi, termasuk apakah individu tersebut bersedia untuk tetap berada di organisasi. Wang dan Kwan (2017) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kepercayaan dan keterikatan karyawan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi, dedikasi karyawan untuk berjuang bagi pengembangan organisasi, dan keinginan karyawan untuk tetap berada di organisasi sebagai bagian dari organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi komitmen organisasional dapat disimpulkan komitmen organisasional adalah sikap dimana individu merasa ingin menjadi

bagian dari suatu organisasi dan merasa seperti terikat menjadi bagian dari organisasi dan benar-benar memberikan waktu, peluang yang dimiliki, dan memberikan semua potensi diri yang dimiliki tanpa muncul perasaan terpaksa untuk tetap mempertahankan kinerja dan mewujudkan tujuan dari organisasi dan menjadi bangga sebagai bagian dari organisasi.

Menurut Meyer dan Allen (1991) dalam Zhu *et al.*, (2022), ada tiga dimensi yang dapat memengaruhi komitmen organisasional, dengan demikian karyawan terus mempertahankan atau meninggalkan organisasi berdasarkan aturan yang dimilikinya yaitu:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*)

Komitmen afektif merupakan keinginan yang kuat tetap dengan organisasi karena ada kesamaan atau perjanjian antara nilai-nilai pribadi individu dan kelompok. Orang yang terlibat secara emosional yaitu memiliki hubungan emosional yang dekat organisasi, yang berarti orang tersebut ingin memiliki motivasi dan keinginan untuk berpartisipasi secara signifikan dibandingkan dengan orang dengan komitmen afektif rendah.

2. Komitmen keberlanjutan (*continuance commitment*)

Orang yang cenderung menyukai tanggung jawab akan menjaga komitmen dalam organisasi karena tidak ada lagi yang bisa dikerjakan dari luar. Orang yang berkomitmen akan memiliki tingkat keberlanjutan yang tinggi dipertahankan dalam organisasi, bukan karena alasan emosional, tetapi karena adanya kesadaran dalam diri individu jika meninggalkan organisasi akan mendapatkan kerugian yang terjadi sehubungan dengan

keluarnya dari organisasi. Individu dengan komitmen tinggi akan melanjutkan dan dapat bertahan dalam organisasi dibandingkan dengan yang rendah.

3. Komitmen normatif (*normative commitment*)

Komitmen normatif adalah keterlibatan berdasarkan standar internal karyawan, yang termasuk keyakinan dari individu itu sendiri tentang bertanggung jawab atas organisasi. Karyawan merasa harus bertahan karena kesetiaan dan biasanya akan tetap dalam organisasi karena karyawan merasa itu tugas atau kewajibannya. Dengan komitmen tersebut membuat karyawan termotivasi untuk berperilaku yang sesuai untuk organisasi.

2.3. Niat Untuk Berpindah

Lambert dan Hogan (2009) dalam Tumwesigye *et al.*, (2020) mendefinisikan niat untuk berpindah sebagai perilaku nyata seorang karyawan yang meninggalkan pekerjaannya di suatu organisasi. Mowday *et al.*, (1982) dalam Aimeur (2024) mendefinisikan niat untuk meninggalkan organisasi sebagai proses kognitif yang disengaja dan sadar seseorang untuk meninggalkan organisasi secara sukarela dalam waktu dekat. Porter dan Steers (1973) dalam Aburumman *et al.*, (2020) mendefinisikan niat untuk berpindah sebagai langkah logis berikutnya setelah mengalami ketidakpuasan dalam proses keluar. Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan niat untuk berpindah adalah tindakan nyata seorang karyawan yang dilakukan secara sadar, sengaja dan logis untuk

meninggalkan organisasi sebab dimungkinkan karena tidak puas terhadap organisasi.

Perpindahan atau keluarnya seorang karyawan dari sebuah organisasi atau perusahaan merupakan hal lumrah yang terjadi. Keluar atau perpindahan karyawan dari sebuah organisasi ditentukan oleh banyak hal. Banyak faktor yang memengaruhi niat seorang karyawan untuk pindah dari sebuah pekerjaan. Novitasari (2020) mengungkapkan faktor-faktor yang memengaruhi niat untuk berpindah sebagai berikut:

1. Gaji, apabila gaji didapatkan tidak dapat memenuhi kebutuhan individu yang menimbulkan keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan lain yang dapat memenuhi kebutuhan individu.
2. Pengakuan hasil kerja, apabila karyawan merasa kurang diakui ataupun diapresiasi hasil kerjanya maka akan timbul pula keinginan untuk berhenti bekerja.
3. Kondisi kerja, kondisi kerja yang buruk akan menimbulkan ketidakpuasan pada karyawan.
4. Hubungan interpersonal, apabila seorang karyawan memiliki hubungan yang buruk di tempat kerjanya akan menimbulkan perasaan tidak nyaman dan dapat berdampak pada keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.
5. Tantangan pekerjaan itu sendiri, apabila karyawan tidak mendapat petunjuk yang jelas tentang deskripsi kerjanya dan tidak mendapatkan pelatihan

untuk meningkatkan kinerjanya juga akan menimbulkan keinginan untuk keluar dari perusahaan.

6. Kenaikan jabatan (promosi), apabila tidak adanya jenjang karier yang jelas dan kesempatan kenaikan jabatan maka akan menjadi pertimbangan karyawan dalam mencari pekerjaan lain.

2.4. Penelitian Terdahulu

Ada banyak penelitian yang menguji pengaruh pengembangan SDM dan komitmen organisasional terhadap niat untuk berpindah sebagaimana dijelaskan dalam tabel berikut ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul & Penulis	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
1	<i>Human Resource Development and Turnover Intention: Organizational Commitment's Role as a Mediating Variable</i> (Rawashdeh et al., 2022).	Penelitian dilakukan pada 204 orang karyawan industri penerbangan Royal Jordanian Airlines. Metode analisis data menggunakan Analisis Structural Equation Modeling.	Pengembangan SDM memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional dan berpengaruh signifikan dan negatif terhadap niat untuk berpindah. Komitmen organisasional memiliki pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap niat untuk berpindah dan memediasi pengaruh pengembangan SDM terhadap niat untuk berpindah.
2	<i>The Role of Human Resource Management Practices and Employee Job Satisfaction in Predicting</i>	Penelitian dilakukan pada 330 orang karyawan industri perbankan di Arab Saudi. Metode analisis data menggunakan	Pengembangan SDM memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Pengembangan SDM dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan dan

No	Judul & Penulis	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Organizational Commitment in Saudi Arabian Banking Sector</i> (Cherif, 2020)	Analisis Regresi Hirarkikal.	positif terhadap komitmen organisasional.
3	<i>Human Resource Development Practices and Employee Engagement: The Mediating Role of Organizational Commitment</i> (Otoo dan Rather, 2023).	Penelitian dilakukan pada 760 orang karyawan industri perhotelan. Metode analisis data menggunakan Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> .	Pengembangan SDM memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional dan keterlibatan karyawan. Komitmen organisasional memiliki pengaruh signifikan dan positif keterlibatan karyawan serta memediasi pengaruh pengembangan SDM terhadap keterlibatan karyawan.
4	<i>Organisational Commitment and Turnover Intentions: Does Self-Efficacy Matter?</i> (Opolot et al., 2023).	Penelitian dilakukan pada 574 orang karyawan terpilih dari beberapa universitas di Uganda. Metode analisis data menggunakan Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> .	Komitmen organisasional dan efikasi diri memiliki pengaruh signifikan dan negatif terhadap niat untuk berpindah. Efikasi diri secara signifikan memoderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap niat untuk berpindah.
5	<i>The Impact of Organizational Commitment on Turnover Intention of Substitute Teachers in Public Primary Schools: Taking Psychological Capital as a Mediator</i> (Zhu et al., 2022).	Penelitian dilakukan pada 384 orang guru sekolah dasar di Thailand. Metode analisis data menggunakan Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> .	Komitmen organisasional memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap modal psikologis dan berpengaruh signifikan dan negatif terhadap niat untuk berpindah. Modal psikologis memiliki pengaruh signifikan dan negatif terhadap niat untuk berpindah dan berperan sebagai variabel pemediasi pengaruh komitmen organisasional terhadap niat untuk berpindah.

No	Judul & Penulis	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
6	<i>HR Practices and Turnover Intention; The Mediating Role of Organizational Commitment in Tehran: a Cross-sectional Study</i> (Hassanpour et al., 2022).	Penelitian dilakukan pada 90 orang karyawan ahli bidang energi terbarukan di Teheran. Metode analisis data menggunakan Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> .	Pengembangan SDM memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional dan berpengaruh signifikan dan negatif terhadap niat untuk berpindah. Komitmen organisasional memiliki pengaruh signifikan dan negatif terhadap niat untuk berpindah dan berperan dalam memediasi pengaruh pengembangan SDM terhadap niat untuk berpindah.
7	<i>Connecting the Dots: How Organizational Commitment Mediates the HR Practices-Turnover Intention Link</i> (Iqbal et al., 2023).	Penelitian dilakukan pada 40 orang karyawan industri perhotelan di Pakistan. Metode analisis data menggunakan Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> .	Pengembangan SDM memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional dan berpengaruh signifikan dan negatif terhadap niat untuk berpindah. Komitmen organisasional memiliki pengaruh signifikan dan negatif terhadap niat untuk berpindah dan berperan dalam memediasi pengaruh pengembangan SDM terhadap niat untuk berpindah.

2.5. Kerangka Penelitian

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset berharga yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Sebuah organisasi dengan kepemilikan SDM yang berkualitas dan terampil merupakan modal yang signifikan bagi kemajuan perusahaan di masa yang akan datang. Pengembangan SDM merupakan kumpulan aktivitas internal yang saling terkait yang dirancang untuk merangsang

keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi individu (Rawashdeh *et al.*, 2022). Pengelolaan SDM yang baik akan memberikan kontribusi positif bagi organisasi dalam banyak hal antara lain adalah meningkatnya komitmen karyawan pada organisasi (Cherif, 2020; dan Otoo dan Rather, 2023). Untuk itu maka penting bagi pihak manajemen melakukan pengelolaan SDM dengan baik, tepat dan benar.

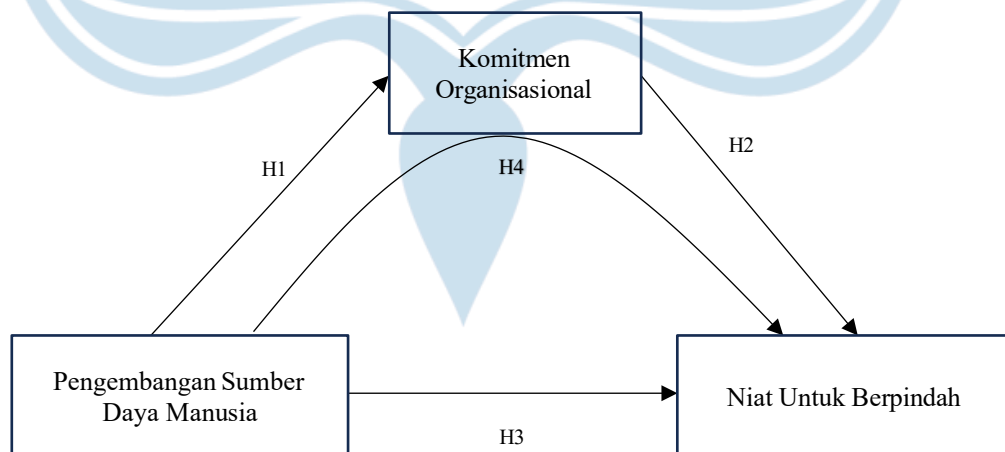
Manfaat lain dilakukannya pengembangan SDM bagi organisasi adalah meningkatnya kesetiaan karyawan pada organisasi. Kesetiaan karyawan pada organisasi tersebut dinyatakan dalam bentuk rendahnya niat karyawan untuk berpindah (keluar atau pindah ke organisasi lain). Hal ini dapat dengan mudah dipahami sebab, pengembangan SDM berkaitan dengan peningkatan pengetahuan dan kemampuan karyawan melalui serangkaian praktik sumber daya manusia (SDM) yang terorganisir (Kareem dan Hussein, 2019). Karyawan yang memperoleh manfaat besar atas program pengembangan SDM akan lebih berkembang jika tetap bekerja dalam perusahaan. Hal inilah yang menyebabkan karyawan tidak memiliki niat untuk berpindah. Penelitian Rawashdeh *et al.*, (2022); dan Hassanpour *et al.*, (2022) secara empirik membuktikan pengaruh pengembangan SDM dalam menurunkan niat untuk berpindah.

Niat karyawan untuk berpindah yang rendah juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti komitmen karyawan pada organisasional. Hasil penelitian Opolot *et al.*, (2023); dan Zhu *et al.*, (2022) memberikan bukti nyata pengaruh komitmen organisasional terhadap niat untuk berpindah. Karyawan dengan tingkat komitmen organisasional yang tinggi dinyatakan melalui kesediaan karyawan untuk bekerja

dengan lebih giat dan ingin tetap bekerja dalam perusahaan dalam jangka waktu yang lama.

Dari penjelasan di atas dapat diketahui ada hubungan antara pengembangan SDM - komitmen organisasional - niat untuk berpindah. Komitmen organisasional berperan sebagai variabel perantara pengaruh pengembangan SDM terhadap niat untuk berpindah. Melalui pengembangan SDM yang dilakukan, karyawan menjadi semakin tinggi komitmennya pada organisasi dan tidak memiliki niat untuk berpindah. Peran komitmen organisasional sebagai variabel pemediasi pengaruh pengembangan SDM terhadap niat untuk berpindah dibuktikan dalam penelitian Iqbal *et al.*, (2023); Hassanpour *et al.*, (2022); dan Rawashdeh *et al.*, (2022).

Model hubungan antara pengembangan SDM dan komitmen organisasional dengan niat untuk berpindah digambarkan ke dalam sebuah kerangka penelitian sebagai berikut:



Sumber: Rawashdeh *et al.*, (2022)

Gambar 2.1
Kerangka Penelitian

2.6. Hipotesis Penelitian

Pengembangan SDM berhubungan dengan berbagai macam aktivitas untuk meningkatkan kualitas sumber daya yang dimilikinya melalui pengetahuan dan keterampilan bagi anggota organisasi. Semakin baik kualitas sumber daya yang dimiliki sebuah organisasi tentunya akan memberikan kontribusi positif bagi organisasi yang bersangkutan. Salah satu bentuk kontribusi positif dari aktivitas pengembangan SDM adalah semakin tingginya komitmen karyawan pada organisasi (Rawashdeh *et al.*, 2022). Pengaruh positif pengembangan SDM secara nyata ditemukan dalam penelitian Rawashdeh *et al.*, (2022); Cherif (2020); dan Otoo dan Rather (2023). Berdasarkan uraian di atas dan dukungan hasil penelitian terdahulu tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Pengembangan sumber daya manusia memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional karyawan CV. White House Duatiga.

Komitmen organisasional merupakan keadaan dimana seorang karyawan yang berpihak kepada suatu organisasi tertentu dan ingin mempertahankan keanggotaannya dengan mewujudkan tujuan dan keinginannya pada organisasi tersebut. Karyawan dengan tingkat komitmen pada organisasi tinggi akan memiliki keinginan untuk tetap berada (bekerja) dalam perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Hal ini tentunya akan menurunkan niat atau keinginan karyawan keluar dari perusahaan. Pengaruh komitmen organisasional terhadap niat untuk berpindah secara nyata ditemukan dalam penelitian Opolot *et al.*, (2023); Zhu *et al.*, (2022);

dan Rawashdeh *et al.*, (2022). Berdasarkan uraian di atas dan dukungan hasil penelitian terdahulu tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: Komitmen organisasional memiliki pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap niat untuk berpindah karyawan CV. White House Duatiga.

Pengelolaan SDM yang dimiliki bertujuan untuk memberikan bekal keterampilan maupun pengetahuan bagi karyawan di masa yang akan datang. Melalui pengembangan SDM yang dilakukan, karyawan akan memiliki kemampuan yang lebih baik hingga akan mampu mencapai tujuan yang hendak dicapainya seperti peningkatan hasil kerja hingga jenjang karier dalam organisasi. Motif dan tujuan yang ingin dicapai itu dapat diraih saat karyawan tetap bekerja dalam perusahaan. Pengembangan SDM yang dilakukan tersebut memiliki peran untuk menurunkan niat karyawan untuk berpindah. Pengaruh pengembangan SDM terhadap niat untuk berpindah secara nyata ditemukan dalam penelitian Rawashdeh *et al.*, (2022); dan Hassanpour *et al.*, (2022). Berdasarkan uraian di atas dan dukungan hasil penelitian terdahulu tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H3: Pengembangan sumber daya manusia memiliki pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap niat untuk berpindah karyawan CV. White House Duatiga.

Tingkat perpindahan karyawan yang tinggi akan mengganggu aktivitas atau kegiatan perusahaan. Hal ini tentunya akan mengganggu kinerja perusahaan secara

keseluruhan. Memperhatikan dampak buruk perpindahan karyawan tersebut maka penting bagi sebuah perusahaan untuk mengusahakan berbagai macam cara untuk menurunkan niat karyawan untuk berpindah. Meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi merupakan salah satu cara untuk menurunkan niat karyawan untuk berpindah. Komitmen karyawan pada organisasi yang tinggi tentunya ditentukan oleh banyak hal seperti bagaimana perusahaan melakukan pengelolaan pada karyawan yang dimilikinya. Pengelolaan karyawan melalui pengembangan SDM akan membuat karyawan memiliki komitmen yang semakin tinggi terhadap organisasi yang pada akhirnya akan menurunkan niat karyawan untuk berpindah. Peran komitmen organisasional dalam memediasi pengaruh pengembangan SDM terhadap niat untuk berpindah secara nyata ditemukan dalam penelitian Iqbal *et al.*, (2023); Hassanpour *et al.*, (2022); dan Rawashdeh *et al.*, (2022). Berdasarkan uraian di atas dan dukungan hasil penelitian terdahulu tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H4: Komitmen organisasional memediasi pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap niat untuk berpindah karyawan CV. White House Duatiga.