

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Organisasi harus dapat menghargai sumber daya manusianya sebagai aset yang paling berharga dalam organisasi (Saleem & Gul, 2013). Karyawan merupakan sumber daya yang memiliki keunikan sehingga tidak dapat direplikasi. Keunikan sumber daya manusia ini dapat menjadi keunggulan organisasi dalam berkompetisi dengan organisasi lainnya. Menjaga keunggulan organisasi dapat dilakukan dengan mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi agar tidak keluar dari organisasi atau disebut dengan istilah *turnover* menurut Price (1977; dalam Price, 2001).

Turnover karyawan sebenarnya dapat memberikan dampak positif bagi organisasi apabila karyawan yang keluar dari organisasi adalah karyawan yang tidak produktif, hal ini disebut dengan istilah *functional turnover* (Morrell, dkk., 2001; dalam Perez, 2008). Lebih lanjut Morrell, dkk. (2001; dalam Perez, 2008) menjelaskan dampak positif dari *functional turnover* yaitu karyawan yang tidak produktif akan digantikan dengan karyawan yang produktif. Sebaliknya, kehilangan karyawan yang produktif dalam organisasi merupakan *dysfunctional turnover*. Terjadinya *dysfunctional turnover* akan membawa dampak negatif bagi organisasi karena organisasi kehilangan karyawan yang produktif.

Dampak negatif dari *turnover* diantaranya dapat mengurangi kualitas pelayanan terhadap pelanggan, menurunnya keuntungan perusahaan, dan

menyebabkan kehilangan karyawan yang berkualitas karena telah menempuh pelatihan (Hom & Emerson, 1998; Reichheld, 1993; dalam Heydarian & Abhar, 2011). Mengacu pada Hom dan Griffeth (1995; dalam Heydarian & Abhar, 2011), tingkat *turnover* yang tinggi dapat mendatangkan kerugian bagi organisasi, yaitu: (1) *separation cost* meliputi wawancara pada karyawan yang keluar, biaya administrasi pemberhentian dan rekrutmen, dan biaya pelepasan karyawan yang keluar; (2) *replacement cost* yaitu merekrut karyawan baru meliputi iklan rekrutmen, wawancara, dan tes seleksi; (3) *training cost* meliputi biaya pelatihan formal dan informal bagi karyawan baru; dan (4) *vacancy cost* yaitu ketika terjadi kekosongan jabatan karena adanya karyawan keluar, maka organisasi harus merekrut karyawan pengganti untuk menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan yang kosong tersebut.

Beberapa peneliti menyatakan bahwa intensi *turnover* merupakan anteseden utama atau awal keterlibatan kognitif yang lebih kuat pada perilaku *turnover* yang nyata (Moore, 2000; Lee & Mowday, 1987; Tett & Meyer, 1993; dalam Ciftcioglu, 2011). Penelitian yang pernah dilakukan oleh Griffeth, Hom, & Gaertner (2000; dalam Oluwafemi, 2013) telah membuktikan bahwa intensi untuk keluar dari organisasi secara konsisten berhubungan dengan terjadinya *turnover*. Hasil dari penemuan para ilmuwan menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keinginan untuk keluar dari pekerjaannya merupakan keputusan yang dibuat oleh karyawan itu sendiri secara sadar dan melibatkan aspek kognitif (Tett & Meyer, 1993; dalam Heydarian & Abhar, 2011). Kemungkinan lainnya adalah karyawan keluar dari pekerjaannya tidak secara tiba-tiba, tetapi adanya ‘maksud untuk

keluar' yang dibentuk secara berangsur-angsur dan karyawan mencoba untuk keluar dari pekerjaannya berdasarkan pertimbangan yang matang dan telah menemukan kesempatan pada pekerjaan baru di tempat lain (Heydarian & Abhar, 2011). Intensi *turnover* harus menjadi perhatian bagi organisasi karena meskipun intensi *turnover* tidak selalu berujung pada terjadinya *turnover*, namun intensi *turnover* memiliki konsekuensi yang negatif seperti menurunnya kinerja karyawan, penarikan diri karyawan pada pekerjaannya, dan menurunnya kinerja organisasi secara keseluruhan (Oluwafemi, 2010; Abbasi, Hollman, & Hayes, 2008; dalam Oluwafemi, 2013).

Fakta yang terjadi di Indonesia adalah jumlah intensi *turnover* yang tergolong tinggi dibandingkan jumlah rata-rata intensi *turnover* di dunia. Fakta tersebut disampaikan oleh LinkedIn dalam laporan *Talent Trend 2014* yang didapatkan dari hasil survei terhadap 18.000 profesional dari 26 negara, termasuk lebih dari 570 profesional dari Indonesia. Sejumlah 84% responden pada survei tersebut mengatakan bahwa mereka puas dengan pekerjaannya saat ini, namun 48% responden rajin memperbarui *resume* dan profil profesionalnya dimana jumlah tersebut lebih tinggi daripada rata-rata dunia yaitu sebesar 46%.

Para profesional yang memiliki intensi *turnover* memiliki beberapa alasan yang mendasarinya, hal tersebut juga diungkapkan dalam Laporan *Talent Trend 2014*. Laporan *Talent Trend 2014* ini menunjukkan bahwa profesional mendapat beberapa dorongan untuk pindah kerja, yaitu dengan alasan kompensasi dan tunjangan pekerjaan yang lebih baik, pekerjaan yang lebih menantang, keseimbangan antara kehidupan profesional dan personal, serta kesempatan untuk

meningkatkan karier (Kepuasan Kerja Tak Jamin Loyalitas Karyawan, 2014). Banyak *head hunter* yang menyadari bahwa profesional di Indonesia terbuka dalam menerima dan mempertimbangkan pekerjaan baru, hal tersebut berdasarkan fakta bahwa 48% profesional di Indonesia melaporkan bahwa dalam kurun waktu satu bulan terakhir, mereka dihubungi oleh perekrut, angka tersebut merupakan angka tertinggi kedua di Asia Tenggara setelah Singapura sejumlah 52% dan pada urutan ketiga ditempati oleh Malaysia sejumlah 44% (Kepuasan Kerja Tak Jamin Loyalitas Karyawan, 2014).

Sejalan dengan fakta yang diungkapkan dalam survei *Talent Trend 2014*, sejumlah perusahaan di Indonesia seringkali melakukan rekrutmen terhadap profesional yang bekerja di perusahaan lain. Terutama pada profesional yang memiliki keahlian khusus di sektor perusahaan tertentu, sehingga profesional tersebut idealnya telah memiliki pengalaman di sektor perusahaan yang sama sebelumnya. Tenaga ahli yang memiliki keahlian khusus dan jumlahnya terbatas disebut dengan *scarce skill*, salah satu perusahaan yang memiliki tenaga ahli ini adalah PT X. Rekrutmen secara tertutup ini juga dialami oleh PT X, PT X merupakan salah satu perusahaan manufaktur swasta di Surabaya. PT X itu sendiri adalah perusahaan yang khusus bergerak di bidang produksi bahan baku menjadi produk jadi yang siap untuk dipasarkan dan didistribusikan, sedangkan untuk pemasaran dan pendistribusiannya dilakukan oleh perusahaan lain yang masih satu grup dengan PT X.

Proses produksi yang dilakukan oleh PT X menggunakan mesin-mesin khusus pengolah bahan bakunya yang berbeda dari mesin-mesin pengolah bahan

baku lain. Tenaga ahli yang mengoperasikan, mengontrol, dan merawat mesin-mesin khusus pengolah bahan baku tersebut idealnya adalah para profesional yang sudah ahli pada mesin-mesin khusus pengolah bahan baku di PT X dan perusahaan-perusahaan lain yang menggunakan bahan baku sejenis. Selain staf yang memiliki keahlian khusus pada mesin, di PT X juga memiliki staf khusus yaitu *grader* yang pekerjaannya adalah memberikan penilaian terhadap bahan baku yang siap untuk diolah. Keahlian khusus ini belum tentu dimiliki oleh lulusan baru, karena untuk memiliki keahlian khusus ini harus memiliki pengalaman kerja di bidang tersebut. Keahlian khusus yang dimiliki oleh tenaga ahli inilah yang mendorong perusahaan-perusahaan untuk melakukan rekrutmen secara tertutup dengan para tenaga ahli yang bekerja di perusahaan pengolah bahan baku sejenis daripada merekrut lulusan baru.

Staf HRD pada PT X yang diwawancarai oleh penulis mengungkapkan bahwa PT X tidak pernah melakukan rekrutmen tertutup dengan para tenaga ahli yang bekerja di perusahaan lain, dengan alasan bahwa PT X selalu mengutamakan para tenaga ahli yang benar-benar berminat untuk melamar bekerja di PT X. Sebaliknya, staf divisi produksi di PT X seringkali mendapat penawaran dari perusahaan lain, khususnya perusahaan manufaktur yang menggunakan bahan baku sejenis untuk bergabung dengan perusahaan tersebut. Penawaran-penawaran tersebut seringkali langsung disampaikan kepada staf yang bersangkutan. Penawaran-penawaran tersebut dapat mempengaruhi pemikiran para tenaga ahli untuk pindah ke perusahaan lain, para tenaga ahli selanjutnya akan melakukan evaluasi perbandingan keuntungan dan kerugian antara perusahaan saat ini dengan

perusahaan lainnya, dan pada akhirnya memiliki intensi *turnover* (Price, 2001). Sejalan dengan yang diungkapkan Price (2001), Maertz (dalam Hom, dkk., 2012) juga menyatakan bahwa adanya dorongan alternatif pekerjaan lain (misalnya kesempatan bekerja di tempat lain) merupakan salah satu motivasi individu untuk menetap atau keluar dari organisasinya.

Tenaga ahli yang jumlahnya terbatas atau yang disebut dengan *scarce skill* memiliki kriteria spesifik, semakin tinggi jabatannya maka kriterianya semakin spesifik. Staf HRD di PT X mengungkapkan bahwa masih terdapat sejumlah posisi yang kosong di PT X, pada bulan Juni terdapat sebelas posisi kosong yang dipublikasikan melalui *website* resmi PT X, namun sebenarnya masih terdapat sejumlah posisi kosong lainnya. Kriteria yang spesifik membuat PT X sulit untuk mendapatkan tenaga ahli yang sesuai untuk mengisi posisi-posisi kosong tersebut, karena jumlahnya yang terbatas.

PT X harus mampu bersaing dengan beberapa perusahaan manufaktur ternama di Indonesia yang juga membuat produk sejenis agar dapat mempertahankan karyawan terbaiknya dan juga untuk mendapatkan tenaga ahli yang sesuai pada posisi-posisi yang masih kosong. Perusahaan melakukan usaha-usaha agar dapat mempertahankan karyawan-karyawan terbaiknya agar tidak berpindah ke perusahaan-perusahaan lain. Persaingan tersebut diungkapkan oleh staf HRD melalui wawancara dengan penulis, yaitu meliputi fasilitas dan kompensasi yang dijanjikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Fasilitas dan kompensasi dijanjikan sebagai timbal balik atas kinerja dan dedikasi karyawan kepada perusahaan. Karyawan PT X yang mengajukan pengunduran diri

seringkali diberikan janji-janji oleh perusahaan dengan tujuan agar karyawan tersebut membatalkan pengunduran dirinya, janji-janji tersebut dapat meliputi kesempatan promosi, fasilitas, maupun kompensasi. Hubungan timbal balik antara karyawan dengan organisasi atau perusahaannya inilah yang disebut dengan kontrak psikologis (Conway & Briner, 2005). Kontrak psikologis ini merupakan salah satu faktor yang menjadi fondasi dari hubungan kerja dalam organisasi yang dapat digunakan sebagai usaha mempertahankan karyawannya (Conway & Briner, 2005). Hubungan timbal balik antara karyawan dengan organisasinya merujuk pada kewajiban-kewajiban kedua belah pihak yang terbentuk berdasarkan janji-janji yang dirasakan (Morrison & Robinson, 1997).

Perilaku individu ditentukan oleh persepsinya terhadap dunia di sekitarnya (Meyer, Moore, & Viljoen, 2003; dalam Ermel, 2007). Karyawan yang memiliki intensi *turnover* merupakan hasil dari persepsinya terhadap organisasi. Penulis menyoroti persepsi karyawan terhadap kontrak psikologisnya dengan organisasi yang dapat menyebabkan munculnya intensi *turnover*. Bagaimana persepsi karyawan terhadap kontrak psikologisnya? Apakah karyawan yang mempersepsikan terjadinya pelanggaran terhadap kontrak psikologis akan memiliki intensi *turnover*? Pelanggaran kontrak psikologis dibedakan menjadi dua, yaitu *psychological contract breach* dan *psychological contract violation* (Morrison & Robinson, 1997).

Intensi *turnover* dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya yaitu faktor organisasi, faktor individu, ekspektasi terhadap pekerjaan dan pangsa pasar tenaga kerja yang tersedia, serta nilai-nilai yang dimiliki oleh individu (Jeswani & Dave,

2012). Lebih lanjut, Jeswani dan Dave (2012) mengungkapkan bahwa tipe kepribadian individu merupakan faktor individu yang paling memiliki peran penting terhadap intensi *turnover*. Apakah terdapat perbedaan individu yang memiliki intensi *turnover*? Penelitian yang dilakukan oleh Oluwafemi (2013) untuk menguji anteseden dari intensi *turnover* terhadap karyawan pada industri minyak di Nigeria menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* adalah konteks kerja dan karakter kepribadian individu dengan menggunakan tiga dari lima tipe kepribadian *big five*.

Tipe kepribadian *five-factor model* merupakan taksonomi kepribadian yang paling dapat diterima dalam penelitian mengenai perilaku organisasi (McCrae & Costa, 1987; dalam Wille, Fruyt, & Feys, 2010). Tipe kepribadian *big five* seringkali digunakan untuk mengukur hubungan dengan pekerjaan dan karir yang berkaitan dengan perilaku atau *outcome*, misalnya saja penelitian yang dilakukan oleh Fruyt dan Mervielde (1999) serta Seibert dan Kraimer (2001) (Wille, dkk., 2010). Beberapa penelitian telah menguji hubungan antara tipe kepribadian *big five* dengan perilaku keluar dari pekerjaannya atau *turnover* (Barrick & Mount, 1996; dalam Wille, dkk., 2010). Tipe kepribadian *big five* terdiri atas tipe kepribadian *extraversion*, *agreeableness*, *conscientiousness*, *neuroticism*, dan *openness* (John & Srivastava, 1999). Apakah tipe kepribadian *big five* mempengaruhi intensi *turnover* individu? Petanyaan-pertanyaan tersebut yang menarik bagi penulis untuk ditemukan jawabannya dalam penelitian ini.

1.2. Identifikasi Masalah

Jumlah intensi *turnover* di Indonesia tergolong tinggi apabila dibandingkan dengan jumlah rata-rata intensi *turnover* di dunia (Kepuasan Kerja Tak Jamin Loyalitas Karyawan, 2014). Intensitas *turnover* memiliki berbagai dampak negatif bagi karyawan maupun organisasi, sehingga intensitas *turnover* seharusnya dapat di minimalisasi. Efisiensi manajemen sumber daya manusia dalam industri akan dapat dicapai dengan cara mengidentifikasi dan melakukan intervensi pada faktor-faktor yang dapat meminimalisasi intensitas *turnover* karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan (Oluwafemi, 2010; dalam Oluwafemi, 2013).

Staf divisi produksi di PT X seringkali mendapat penawaran dari perusahaan lain, khususnya perusahaan manufaktur yang menggunakan bahan baku sejenis untuk bergabung dengan perusahaan tersebut. Penawaran-penawaran tersebut seringkali langsung disampaikan kepada staf yang bersangkutan. Penawaran-penawaran tersebut dapat mempengaruhi pemikiran para tenaga ahli untuk pindah ke perusahaan lain, para tenaga ahli selanjutnya akan melakukan evaluasi perbandingan keuntungan dan kerugian antara perusahaan saat ini dengan perusahaan lainnya, dan pada akhirnya memiliki intensitas *turnover* (Price, 2001). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mobley, dkk. (1978; dalam Mobley, dkk., 1979) yang menemukan bahwa adanya harapan dalam mendapatkan pekerjaan alternatif berhubungan positif dengan intensitas *turnover*, namun tidak berhubungan dengan perilaku *turnover* yang nyata (*actual quitting*). Mobley, dkk. (1978) juga menambahkan bahwa hasil penelitiannya tersebut

menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara intensi *turnover* dengan *turnover*.

Penawaran-penawaran yang dilakukan oleh perusahaan lain terhadap staf divisi produksi PT X merupakan permasalahan yang dihadapi oleh PT X, karena penawaran-penawaran tersebut ditujukan kepada tenaga ahli yang memiliki keahlian khusus dan jarang atau langka, tenaga ahli ini disebut dengan *scarce skill*. Tenaga ahli yang memiliki keahlian khusus dan jarang didapatkan (*scarce skill*) di PT X ini menjadikan tenaga ahli ini sangat penting bagi perusahaan dan harus dapat dipertahankan, karena kehilangan staf yang memiliki keahlian khusus akan berdampak negatif bagi perusahaan. Dampak negatif yang dirasakan oleh perusahaan diantaranya adalah kerugian materi seperti berkurangnya tenaga ahli untuk mengoperasikan mesin, maka dibutuhkan tambahan waktu kerja untuk tenaga ahli lainnya, selain itu perusahaan akan menghadapi tantangan untuk mencari pengganti tenaga ahli yang keluar karena keterbatasan tenaga ahli yang dapat memenuhi kriteria spesifik.

Tenaga ahli yang jumlahnya terbatas atau yang disebut dengan *scarce skill* memiliki kriteria spesifik, semakin tinggi jabatannya maka kriterianya semakin spesifik. Staf HRD di PT X mengungkapkan bahwa masih terdapat sejumlah posisi yang kosong di PT X, pada bulan Juni terdapat sebelas posisi kosong yang dipublikasikan melalui *website* resmi PT X, namun sebenarnya masih terdapat sejumlah posisi kosong lainnya. Kriteria yang spesifik membuat PT X sulit untuk mendapatkan tenaga ahli yang sesuai untuk mengisi posisi-posisi kosong tersebut, karena jumlahnya yang terbatas.

PT X harus mampu bersaing dengan beberapa perusahaan manufaktur ternama di Indonesia yang juga membuat produk sejenis agar dapat mempertahankan karyawan terbaiknya dan juga untuk mendapatkan tenaga ahli yang sesuai pada posisi-posisi yang masih kosong. Perusahaan melakukan usaha-usaha agar dapat mempertahankan karyawan-karyawan terbaiknya agar tidak berpindah ke perusahaan-perusahaan lain. Persaingan tersebut diungkapkan oleh staf HRD melalui wawancara dengan penulis, yaitu meliputi fasilitas dan kompensasi yang dijanjikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Fasilitas dan kompensasi dijanjikan sebagai timbal balik atas kinerja dan dedikasi karyawan kepada perusahaan. Karyawan PT X yang mengajukan pengunduran diri seringkali diberikan janji-janji oleh perusahaan dengan tujuan agar karyawan tersebut membatalkan pengunduran dirinya, janji-janji tersebut dapat meliputi kesempatan promosi, fasilitas, maupun kompensasi.

Kriteria staf divisi produksi yang terlalu spesifik menjadikan PT X kesulitan dalam merekrut karyawan baru untuk mengisi kekosongan jabatan yang ada. Hal tersebut menjadi penting bagi PT X untuk dapat mempertahankan staf divisi produksi agar tidak keluar dari perusahaan. Berbeda dengan non-staf yang tidak terlalu memiliki kriteria yang spesifik, selain itu juga ketersediaannya di pangsa pasar kerja tergolong banyak, sehingga ketika ada non-staf yang keluar dari perusahaan, maka akan mudah untuk mencari penggantinya. Perusahaan tidak akan mengalami banyak kerugian apabila yang keluar adalah non-staf, namun apabila yang keluar adalah staf, perusahaan akan mengalami banyak kerugian. Kerugian yang dialami dapat berupa pengeluaran biaya untuk proses rekrutmen,

pelatihan, dan biaya tambahan jam kerja (lembur) bagi karyawan yang ada karena menggantikan posisi karyawan yang keluar. Agar PT X tidak mengalami banyak kerugian tersebut, maka penting bagi perusahaan untuk dapat mempertahankan karyawannya. Berdasarkan hasil beberapa penelitian, anteseden yang paling kuat dari perilaku *turnover* adalah intensi *turnover* (Moore, 2000; Lee & Mowday, 1987; Tett & Meyer, 1993; dalam Ciftcioglu, 2011). Melalui identifikasi intensi *turnover* karyawannya, maka PT X dapat mendeteksi intensi karyawannya terlebih dahulu agar dapat meminimalisasi karyawan yang ingin keluar.

Maertz dan rekan-rekannya mengidentifikasi delapan motivasi dari beberapa literatur yang menggambarkan mengapa karyawan menetap atau keluar dari organisasinya (Hom, dkk., 2012), yaitu: (1) afektif (misalnya kepuasan kerja), (2) adanya dorongan alternatif pekerjaan lain (misalnya kesempatan bekerja di tempat lain), (3) menanamkan unsur-unsur normatif (misalnya tekanan dari pihak eksternal), (4) komponen organisasi (misalnya keakraban dengan atasan dan rekan kerja), (5) kontrak (misalnya pelanggaran kontrak psikologis), (6) perilaku (misalnya *turnover costs*), (7) perhitungan (misalnya ekspektasi dari keberfungsian peran internalnya di masa depan), dan (8) kekuatan moral (misalnya norma etika untuk tetap bertahan dalam organisasi).

Intensi *turnover* mengindikasikan bahwa adanya minat individu untuk memutuskan hubungannya dengan organisasi, sehingga penting untuk mengidentifikasi permasalahan yang terjadi pada hubungan antara individu dengan organisasinya. Hubungan kerja antara individu dengan organisasinya terbentuk mulai dari awal individu itu bekerja yang didasarkan pada hubungan

timbang balik, hubungan timbal balik antara individu dengan organisasinya disebut dengan kontrak psikologis (Orvis, Dudley, & Cortina, 2008). Kontrak psikologis ini merupakan salah satu faktor yang menjadi fondasi dari hubungan kerja dalam organisasi yang dapat digunakan sebagai usaha mempertahankan karyawannya (Conway & Briner, 2005). Hubungan timbal balik antara karyawan dengan organisasinya merujuk pada kewajiban-kewajiban kedua belah pihak yang terbentuk berdasarkan janji-janji yang dirasakan (Morrison & Robinson, 1997). Janji-janji yang dirasakan oleh karyawan tersebut apabila tidak dipenuhi, maka terjadi pelanggaran kontrak psikologis (Morrison & Robinson, 1997). Pelanggaran kontrak psikologis termasuk salah satu motivasi karyawan untuk menetap atau keluar dari organisasinya (Maertz; dalam Hom, dkk., 2012). Pelanggaran pada kontrak psikologis dapat menimbulkan dampak yang negatif, salah satunya yaitu dapat meningkatkan intensi *turnover* (Guzzo, Noonan, & Elron, 1994; dalam Orvis, dkk., 2008). Conway dan Briner (2005) serta Morrison dan Robinson (1997) juga mengungkapkan konsekuensi-konsekuensi dari terjadinya pelanggaran kontrak psikologis berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya, salah satunya adalah individu akan berfikir untuk keluar dari organisasinya, sehingga dapat meningkatkan intensi *turnover*. Pelanggaran kontrak psikologis dibedakan menjadi dua, yaitu *psychological contract breach* dan *psychological contract violation* (Morrison & Robinson, 1997). Kedua pelanggaran kontrak psikologis ini digunakan sebagai variabel bebas pada penelitian ini, sehingga menjadi menarik karena nantinya akan diketahui pelanggaran kontrak psikologis

manakah yang memiliki kontribusi lebih besar terhadap variabel terikat yaitu intensi *turnover*.

Intensi *turnover* dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya yaitu faktor organisasi, faktor individu, ekspektasi terhadap pekerjaan dan pangsa pasar tenaga kerja yang tersedia, serta nilai-nilai yang dimiliki oleh individu (Jeswani & Dave, 2012). Lebih lanjut, Jeswani dan Dave (2012) mengungkapkan bahwa tipe kepribadian individu merupakan faktor individu yang paling memiliki peran penting terhadap intensi *turnover*. Penelitian yang dilakukan oleh Oluwafemi (2012) untuk menguji anteseden dari intensi *turnover* terhadap karyawan pada industri minyak di Nigeria menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* adalah konteks kerja dan karakter kepribadian individu dengan menggunakan tiga dari lima tipe kepribadian *big five*. Penilaian individu terhadap organisasinya memberikan peran yang penting pada karakter kepribadian individu karena dapat mempengaruhi caranya dalam menilai gambaran dirinya, merasakan konteks pekerjaannya, dan cara individu dalam mengungkapkan pengalaman kerjanya (Oluwafemi, 2013).

Tipe kepribadian *five-factor model* merupakan taksonomi kepribadian yang paling dapat diterima dalam penelitian mengenai perilaku organisasi (McCrae & Costa, 1987; dalam Wille, Fruyt, & Feys, 2010). Tipe kepribadian *big five* seringkali digunakan untuk mengukur hubungan dengan pekerjaan dan karir yang berkaitan dengan perilaku atau *outcome*, misalnya saja penelitian yang dilakukan oleh Fruyt dan Mervielde (1999) serta Seibert dan Kraimer (2001) (Wille, dkk., 2010). Beberapa penelitian telah menguji hubungan antara tipe

kepribadian *big five* dengan perilaku keluar dari pekerjaannya atau *turnover* (Barrick & Mount, 1996; dalam Wille, dkk., 2010). Tipe kepribadian *big five* terdiri atas tipe kepribadian *extraversion*, *agreeableness*, *conscientiousness*, *neuroticism*, dan *openness* (John & Srivastava, 1999).

Beberapa penelitian seperti penelitian yang pernah dilakukan oleh Barrick dan Mount (1991), Salgado (2002), dan Zimmerman (2008) mengenai hubungan antara tipe kepribadian *big five* dengan *turnover* memiliki hasil yang tidak konsisten (Jeswani & Dave, 2012). Hasil penelitian yang tidak konsisten ini menjadikan penelitian mengenai tipe kepribadian dengan intensi *turnover* menjadi penting untuk terus diteliti. Tipe kepribadian *big five* menjadi variabel bebas ketiga dalam penelitian ini, nantinya akan diuji bagaimanakah pengaruh tipe kepribadian *big five* terhadap intensi *turnover*, lebih lanjut akan diketahui tipe kepribadian mana yang paling memberikan kontribusi terhadap variabel terikat yaitu intensi *turnover*.

1.3. Batasan Masalah

1.3.1. *Psychological Contract Breach*

Psychological contract breach mengacu pada aspek kognisi karyawan yang memandang bahwa kewajiban-kewajiban organisasi dalam kontrak psikologis yang dinilai sebagai balasan yang sepadan atas kontribusi karyawan telah gagal untuk dipenuhi oleh organisasinya (Morrison & Robinson, 1997). Robinson dan Morrison (2000) menjelaskan bahwa *psychological contract breach* adalah persepsi individu mengenai kontrak psikologis yang terbentuk dengan

organisasi, persepsi tersebut mengarah kepada terjadinya pelanggaran kontrak psikologis oleh organisasi, dengan kata lain organisasi tidak memenuhi kontrak psikologisnya.

1.3.2. *Psychological Contract Violation*

Keadaan emosi dan afektif karyawan pada suatu kondisi tertentu yang diakibatkan oleh persepsi karyawan bahwa organisasinya telah gagal dalam menjaga dan memenuhi kontrak psikologis (Morrison & Robinson, 1997). *Psychological contract violation* merupakan reaksi emosional seperti marah dan perasaan dikhianati akibat terjadinya pelanggaran kontrak psikologis yang dirasakan (Robinson & Morrison, 2000).

1.3.3. Tipe Kepribadian *Big Five*

Tipe kepribadian *big five* digunakan untuk menggolongkan pola yang relatif sama dalam merespon situasi interpersonal tertentu (Sullivan, 1953; dalam John, Robins, & Pervin, 2008). Tipe kepribadian *big five* terdiri atas lima dimensi, yaitu: *extraversion*, *agreeableness*, *conscientiousness*, *neuroticism*, dan *openness* (John & Srivastava, 1999).

1.3.4. Intensi *Turnover*

Pengertian intensi *turnover* menurut beberapa literatur adalah intensi individu untuk menarik diri dari pekerjaan atau organisasinya saat ini dan mencari pekerjaan atau karir di organisasi lain (Martin, 1979; Mobley, 1982; Moore, 2000; Marsh & Mannari, 1977; Blau, 1987, 1988, 2007; Blau, dkk., 2003; dalam Ciftcioglu, 2011). Teori intensi *turnover* yang digunakan pada penelitian ini adalah teori dari Mobley, dkk. (1979) bahwa intensi *turnover* merupakan pilihan

individu itu sendiri, mereka juga menambahkan bahwa intensi *turnover* melingkupi persepsi dan evaluasi individu terhadap alternatif pekerjaan dengan posisi pekerjaannya saat ini.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diungkapkan, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh *psychological contract breach*, *psychological contract violation*, dan tipe kepribadian *big five* terhadap intensi *turnover* pada staf divisi produksi PT X?
2. Bagaimanakah pengaruh *psychological contract breach* terhadap intensi *turnover* pada staf divisi produksi PT X?
3. Bagaimanakah pengaruh *psychological contract violation* terhadap intensi *turnover* pada staf divisi produksi PT X?
4. Bagaimanakah pengaruh tipe kepribadian *extraversion* terhadap intensi *turnover* pada staf divisi produksi PT X?
5. Bagaimanakah pengaruh tipe kepribadian *agreeableness* terhadap intensi *turnover* pada staf divisi produksi PT X?
6. Bagaimanakah pengaruh tipe kepribadian *conscientiousness* terhadap intensi *turnover* pada staf divisi produksi PT X?
7. Bagaimanakah pengaruh tipe kepribadian *neuroticism* terhadap intensi *turnover* pada staf divisi produksi PT X?

8. Bagaimanakah pengaruh tipe kepribadian *openness* terhadap intensi *turnover* pada staf divisi produksi PT X?

1.5. Tujuan Masalah

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diungkapkan, maka dapat ditentukan tujuan utama dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh *psychological contract breach*, *psychological contract violation*, dan tipe kepribadian *big five* terhadap intensi *turnover* pada staf divisi produksi PT X.
2. Untuk mengetahui pengaruh *psychological contract breach* terhadap intensi *turnover* pada staf divisi produksi PT X.
3. Untuk mengetahui pengaruh *psychological contract violation* terhadap intensi *turnover* pada staf divisi produksi PT X.
4. Untuk mengetahui pengaruh tipe kepribadian *extraversion* terhadap intensi *turnover* pada staf divisi produksi PT X.
5. Untuk mengetahui pengaruh tipe kepribadian *agreeableness* terhadap intensi *turnover* pada staf divisi produksi PT X.
6. Untuk mengetahui pengaruh tipe kepribadian *conscientiousness* terhadap intensi *turnover* pada staf divisi produksi PT X.
7. Untuk mengetahui pengaruh tipe kepribadian *neuroticism* terhadap intensi *turnover* pada staf divisi produksi PT X.
8. Untuk mengetahui pengaruh tipe kepribadian *openness* terhadap intensi *turnover* pada staf divisi produksi PT X.

1.6. Manfaat Penelitian

Berdasarkan pada tujuan dari signifikansi penelitian, maka penelitian ini dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis.

1.6.1. Manfaat Teoritis

Manfaat penelitian ini secara teoritis adalah untuk memberikan pemahaman mengenai pengaruh *psychological contract breach*, *psychological contract violation*, dan tipe kepribadian *big five* terhadap intensi *turnover* sebagai bagian dari perilaku organisasi dan hubungan antara karyawan dengan organisasi dalam konteks Psikologi Industri dan Organisasi. Selain itu penelitian ini juga dapat bermanfaat untuk mengembangkan kajian Psikologi Industri dan Organisasi sebagai bagian dari ilmu Psikologi, lebih spesifik lagi adalah konsep *psychological contract breach*, *psychological contract violation*, tipe kepribadian *big five*, dan intensi *turnover*.

1.6.2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini meliputi manfaat bagi organisasi dan juga bagi peneliti-peneliti selanjutnya yang tertarik untuk mengembangkan penelitian ini.

a. Bagi organisasi

Penelitian ini dapat memberikan manfaat kepada organisasi tempat bekerja. Organisasi dapat mengetahui bagaimana intensi karyawannya untuk tetap bekerja dalam organisasinya saat ini serta faktor-faktor penyebabnya. Organisasi juga dapat lebih memperhatikan dan memenuhi kontrak psikologis dengan

karyawannya, sehingga karyawan dapat mempersepsikan kontrak psikologisnya tidak dilanggar sehingga dapat menjaga kesejahteraan karyawannya dan dapat mempertahankan karyawan yang dimilikinya. Pada proses rekrutmen dan seleksi karyawan, organisasi dapat menentukan tipe kepribadian karyawan yang sesuai dan juga agar dapat meminimalisasi intensi *turnover* karyawannya.

b. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk mengembangkan penelitian ini. Penelitian selanjutnya dapat mengaji lebih dalam mengenai kontrak psikologis dengan karyawannya, kriteria kepribadian yang sesuai untuk bekerja dalam organisasi tertentu, serta bagaimana intensi *turnover* pada karyawan. Penelitian selanjutnya dapat memahami keterbatasan pada penelitian ini agar dapat meminimalisasi keterbatasan-keterbatasan yang terjadi.