

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI, KERANGKA PIKIR, DAN HIPOTESIS**

#### **A. *Turnover* Pegawai**

##### **1. Pengertian *Turnover* Pegawai**

*Turnover* merupakan keinginan seorang karyawan untuk keluar dari tempat ia bekerja, baik atas kemauan sendiri atau organisasi. *Turnover* mengacu pada jumlah persentase karyawan yang meninggalkan organisasi. Sekilas, *turnover* mungkin terdengar wajar karena hal tersebut biasa terjadi pada berbagai organisasi. Namun, jika dibiarkan begitu saja, *turnover* dapat menimbulkan banyak kerugian bagi organisasi.

Menurut Kartono (2017: 44) mengemukakan bahwa: “*Turnover* sebagai bentuk pemberhentian pegawai yang bersifat permanen dari perusahaan baik yang dilakukan oleh pegawai sendiri (secara sukarela) maupun yang dilakukan oleh perusahaan yang dapat mengakibatkan tingginya biaya rekrutmen, seleksi, dan pelatihan”.

Sedangkan menurut Ridlo dalam Devita (2018: 11) mengemukakan bahwa “*Turnover* adalah proporsi jumlah anggota organisasi yang secara sukarela (*voluntary*) dan tidak (*non-voluntary*) meninggalkan organisasi dalam kurun waktu tertentu”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa *turnover* adalah keluarnya individu atau pegawai dari sebuah organisasi yang dilakukan atas kemauan sendiri atau keputusan dari organisasi tersebut. Umumnya *turnover* dilakukan karena karyawan ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

## 2. Penyebab Terjadinya *Turnover*

Secara umum, pegawai keluar dari sebuah organisasi disebabkan karena suasana kerja yang kurang nyaman atau ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih baik serta balas jasa yang lebih tinggi dari sebelumnya.

Menurut Kartono (2017: 47), penyebab *turnover* bisa berasal dari faktor internal dan eksternal, berikut penjelasannya:

- a. Faktor internal yang dapat menjadi penyebab *turnover*
  - 1) Ketidakpuasan kerja
  - 2) Kondisi lingkungan yang kurang kondusif
  - 3) Jam kerja yang panjang dengan pembayaran minimum dan program pelatihan karyawan yang buruk.
- b. Faktor eksternal yang mendorong kemunculan *turnover*
  - 1) Ekonomi negara
  - 2) Upah lebih baik di tempat lain
  - 3) Peningkatan pembayaran di industri lain
  - 4) Kekuatan ekonomi lokal dan regional dan tingkat pengangguran.

## 3. Cara Mencegah Terjadinya *Turnover*

Tinggi rendahnya angka *turnover* atau pegawai yang keluar menjadi cermin bagi sebuah organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus

mencegah pengunduran diri pegawai karena telah menemukan kesempatan yang lebih baik di tempatlain.

Menurut Supommo dan Eti Nurhayati (2018: 151) berpendapat bahwa terdapat tiga hal yang harus diperhatikan untuk mengurangi terjadinya *turnover*, yaitu :

- a. Peninjauan sistem balas jasa
- b. Para pimpinan lebih berlaku adil terhadap bawahannya
- c. Menciptakan lingkungan yang kondusif

#### 4. Penghitungan *Turnover*

Gejala *turnover* dalam suatu perusahaan dapat diukur secara langsung dengan menghitung indeks laju *turnover* secara kuantitatif, dan dinyatakan dalam persentase berdasarkan jangka waktu tertentu. Berikut formulasi yang digunakan untuk menghitung persentase *turnover* menurut Ilham Akhsanu Ridlo (2012: 9)

$$Turnover \equiv \frac{Jumlah\ keluar}{Jumlah\ rata - rata\ karyawan} \times 100$$

#### 5. Dampak *Turnover*

Berpindahnya individu dari organisasi tentunya akan memberikan dampak terhadap organisasi. Dampak utama yang akan diberikan adalah kosongnya posisi yang ditinggalkan dan dampak paling besar adalah biaya.

Kartono (2016: 91) mengungkapkan bahwa tingkat *turnover* yang tinggi dapat menimbulkan penyebab kurang efektifnya sebuah

organisasi karena hilangnya individu yang berpengalaman dan posisi yang ditinggalkan.

Dalam sebuah kajian literatur Ridlo (2012: 54) menyebutkan dampak *turnover* bagi organisasi antara lain:

- a. Menyangkut waktu dan fasilitas wawancara dalam proses seleksi yaitu dampak terhadap biaya penarikan karyawan.
- b. Menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih.
- c. Apa yang dikeluarkan buat karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut yaitu dampak terhadap biaya latihan.
- d. Tingginya tingkat kecelakaan para karyawan baru.
- e. Hilangnya produksi selama masa pergantian karyawan.
- f. Peralatan produksi yang tidak dapat digunakan secara penuh.
- g. Tingkat pemborosan yang tinggi karena adanya karyawan baru.
- h. Perlunya diadakan kerja lembur, supaya tidak terjadi penundaan pekerjaan.

## 6. Indikator *Turnover*

Dalam kamus besar bahasa Indonesia indicator merupakan alat pemantau (sesuatu) yang dapat memberikan petunjuk atau keterangan.

Kaitannya dengan *turnover* pegawai maka indicator adalah sebagai alat pemantau yang dapat memberikan petunjuk kearah *turnover* pegawai.

Menurut Kartono (2017: 44), indikator *turnover* yaitu:

- a. *Intention to quit* (niat untuk keluar)  
Mencerminkan individu berniat untuk keluar adalah dilihat dari perilaku seseorang selama bekerja, biasanya diawali dengan perilaku absensi dan kemangkiran yang tinggi sebelum seseorang menentukan sikap untuk keluar dari organisasi.
- b. *Job search* (pencarian pekerjaan)  
Mencerminkan individu untuk mencari pekerjaan lain, pada umumnya diawali dengan mencari tambahan penghasilan di luar organisasi.
- c. *Thinking of quit* (memikirkan keluar)  
Mencerminkan individu untuk memikirkan sebelum mengambil sikap keluar, ia akan berfikir dalam rangka keputusannya tersebut,

keluar dari pekerjaannya atau tetap berada di lingkungan pekerjaannya.

## **B. Konflik**

### **1. Pengertian Konflik**

Konflik merupakan hal yang sering terjadi pada sebuah perusahaan atau organisasi, dalam kehidupan manusia termasuk dalam dunia kerja. Konflik biasanya timbul dalam organisasi sebagai hasil adanya masalah komunikasi dan lain-lain. Ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota atau kelompok organisasi yang timbul adanya kenyataan bahwa mereka punya perbedaan status, tujuan, nilai dan persepsi.

Menurut Satrijo Budiwibowo dan Sudarmiani (2018: 188) mengemukakan bahwa: “Konflik berasal dari kata *conficgere, conflict* yang berarti saling berbenturan. Arti kata ini menunjuk pada semua bentuk benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, ketidakserasian, pertentangan, perkelahian, oposisi, dan interaksi yang antagonis”.

Menurut Lijan Poltak Sinambela (2018: 458) mengemukakan bahwa: “Konflik adalah bertengkar, bersaing, atau berebutan. Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, dan organisasi dengan kenyataan yang diharapkannya”.

Sedangkan menurut R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018: 140) mengemukakan bahwa: “Konflik adalah persaingan yang kurang sehat

berdasarkan ambisi dan sikap emosional dalam memperoleh kemenangan”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa konflik adalah pertentangan, ketidaksepakatan, ketidakcocokan antara diri sendiri dengan hati nurani atau dengan pihak lain untuk mencapai tujuan tertentu dan memperoleh sesuatu hal yang bernilai lebih dari yang dimiliki saat ini.

## **2. Jenis-Jenis Konflik**

Dalam sebuah organisasi terdapat orang-orang yang membentuk komunitas kelompok atau tim yang akan saling berkomunikasi. Dalam komunikasi tidak jarang akan sering terjadi kesalahan. Oleh karena itu, konflik adalah proses alami yang terjadi pada setiap organisasi yang merupakan bagian dari kehidupan organisasi. Terdapat berbagai jenis konflik, tergantung pada dasar yang digunakan untuk mengklasifikasikannya.

Menurut Lijan Poltak Sinambela (2018: 462) mengemukakan bahwa terdapat lima jenis konflik sebagai berikut:

- a. **Konflik intrapersonal**  
Konflik intrapersonal adalah konflik seseorang dengan dirinya sendiri. Konflik terjadi bila pada waktu yang sama seseorang memiliki dua keinginan yang tidak mungkin dipenuhi sekaligus.
- b. **Konflik interpersonal**  
Konflik interpersonal adalah pertentangan antara seseorang dengan orang lain karena kepentingan atau keinginan. Hal ini sering terjadi antara dua orang yang berbeda status, jabatan, bidang kerja, dan lain-lain. Konflik interpersonal amat penting dalam perilaku organisasi. Konflik seperti ini akan melibatkan beberapa peranan dari anggota organisasi yang mempengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi.

- c. Konflik antar individu-individu dan kelompok-kelompok  
Hal ini sering kali berhubungan dengan cara anggota tim kerja menghadapi tekanan-tekanan untuk mencapai konformitas, yang ditekankan kepada mereka oleh kelompok kerja mereka.
- d. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama  
Konflik ini merupakan tipe konflik yang banyak terjadi di dalam organisasi-organisasi. Konflik antar lini dan staf, pekerja, serta pekerja dan manajemen merupakan dua macam bidang konflik antar kelompok.
- e. Konflik antar organisasi  
Konflik antar organisasi biasa juga disebut dengan persaingan. Konflik ini telah menyebabkan timbulnya pengembangan produk-produk, teknologi, dan pelayanan baru, harga lebih rendah dan pemanfaatan sumber daya secara lebih efisien.

Sedangkan menurut Satrijo Budiwibowo dan Sudarmiani (2018: 191), jika ditinjau dari segi materinya konflik dapat dibedakan menjadi empat, yaitu :

- a. Konflik tujuan adalah konflik yang terjadi karena adanya perbedaan tujuan individu, organisasi atau kelompok yang memunculkan konflik.
- b. Konflik peranan adalah konflik yang terjadi karena terdapat peran yang lebih dari satu.
- c. Konflik nilai adalah konflik yang terjadi karena adanya perbedaan nilai yang dianut oleh seseorang berbeda dengan nilai yang dianut oleh organisasi atau kelompok.
- d. Konflik kebijakan adalah konflik yang terjadi karena individu atau kelompok tidak sependapat dengan kebijakan yang diambil oleh organisasi.

### **3. Faktor-Faktor Terjadinya Konflik**

Saat terjadi konflik, hal ini sangatlah merugikan karena dapat berdampak banyak terhadap diri sendiri, organisasi bahkan rekan kerja.

Adanya hal tersebut, dapat membuat hubungan dengan rekan kerja menjadi renggang dan muncul rasa ketidakpercayaan. Apabila hal tersebut terjadi, maka komunikasi yang berhubungan dengan pekerjaan

menjadi sulit dan mengalami banyak hambatan yang bisa berakibat pekerjaan menjadi tidak maksimal.

Menurut A. Rusdiana (2015: 148) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya konflik adalah :

- a. Ketidakadilan sosial.
- b. Diskriminasi terhadap hak-hak individu dan kelompok.
- c. Tidak adanya penghargaan terhadap keberagaman.

#### **4. Cara Mengatasi Konflik**

Penanganan konflik yang tepat dapat menghasilkan situasi yang menguntungkan bagi kedua belah pihak. Oleh karena itu, untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik, terdapat berbagai cara yang harus dilakukan agar dapat dengan mudah mengatasi konflik.

Menurut Satrijo Budiwibowo dan Sudarmiani (2018: 193) mengemukakan bahwa lima strategi untuk mengatasi masalah konflik, yaitu :

- a. Gunakan *forcing* atau *competing* (pemaksaan) apabila kerjasama rendah dan kepuasan diri sendiri tinggi.
- b. Gunakan *avoiding* (menghindar) apabila kerjasama dan kepuasan diri sendiri rendah.
- a. Gunakan *compromising* (kompromi), jika kerjasama dan kepuasan diri seimbang.
- b. Gunakan *collaborating* (kolaborasi) jika kerjasama tinggi dan kepuasan diri sendiri juga tinggi.
- c. Gunakan cara yang halus (*smoothing*), jika kerjasama tinggi dan kepuasan diri sendiri rendah.



## 5. Indikator Konflik

Indikator konflik merupakan aspek penting yang digunakan organisasi dalam mengevaluasi atau mencari tahu sesuatu yang merujuk pada konflik untuk mendapatkan penyelesaian dari masalah yang dihadapi.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2017: 199) mengemukakan bahwa indikator konflik adalah sebagai berikut :

- a. Ego Manusia. Ego manusia yang selalu menginginkan lebih berhasil dari manusia lainnya, akan menimbulkan persaingan atau konflik.
- b. Kebutuhan. Kebutuhan material dan non material yang terbatas akan menyebabkan timbulnya persaingan dan konflik.
- c. Perbedaan Pendapat. Perbedaan pendapat akan menimbulkan persaingan atau konflik. Hal ini terjadi karena terkadang setiap orang atau kelompok terlalu mempertahankan bahwa pendapatnya itulah yang paling tepat.
- d. Salah Paham. Salah paham sering terjadi di antara orang-orang yang bekerjasama. Karena salah paham (salah persepsi) ini timbulah persaingan atau konflik di antara individu karyawan atau kelompok.
- e. Perasaan Dirugikan. Perasaan sensitif atau mudah tersinggung akan menimbulkan konflik. Perilaku atau sikap seseorang yang dapat menyinggung perasaan orang lain hendaknya dicegah supaya tidak timbul konflik.

## C. Kerangka Pikir

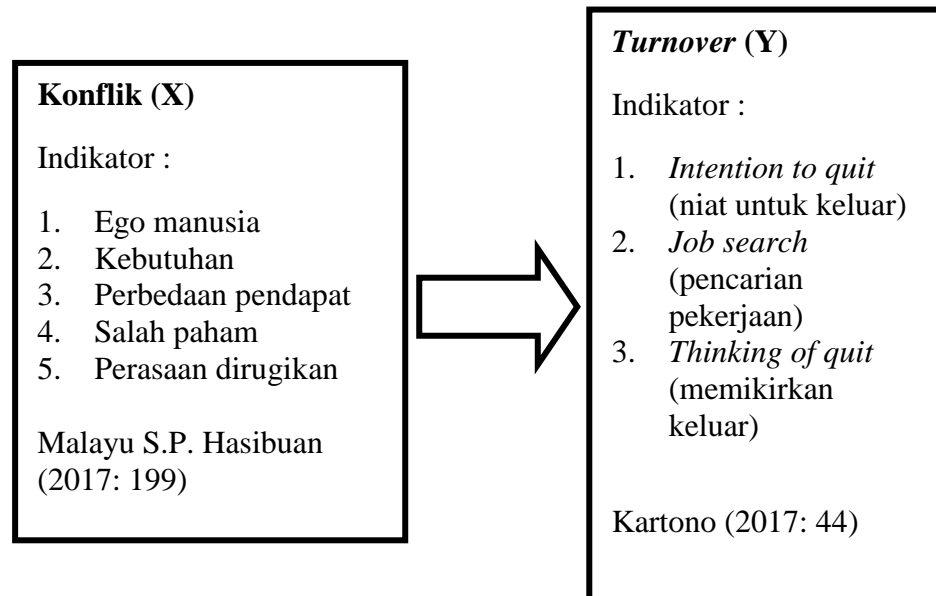
Menurut Sugiyono (2018: 128), mengemukakan bahwa “Kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah yang penting”.

Konflik merupakan pertentangan antara diri sendiri dengan hati nurani atau dengan pihak lain yang timbul karena perbedaan status, nilai dan

persepsi dalam mencapai tujuan tertentu. Sedangkan *turnover* merupakan keinginan seorang karyawan untuk keluar dari tempat ia bekerja, baik atas kemauan sendiri atau organisasi. Konflik menjadi salah satu masalah dalam sebuah organisasi, sehingga hal tersebut pun sering kali menjadi persoalan. Sebab konflik dapat mempengaruhi sumber daya manusia seperti pegawai dalam sebuah organisasi. Saat terjadi konflik yang disebabkan karena sikap egois atau yang lain antar pegawai pada sebuah organisasi, maka seorang pegawai akan mengalami ketidaknyamanan dalam bekerja. Hal tersebut akan membuat pegawai untuk memilih meninggalkan organisasi tempat ia bekerja dan memilih pekerjaan lain yang dianggapnya lebih baik. Penting bagi pimpinan Kantor Camat Sendang Agung Kabupaten Lampung Tengah untuk meminimalisir terjadinya konflik dengan memperhatikan ego, kebutuhan, perbedaan pendapat, kesalahpahaman, dan perasaan sensitif pada pegawainya.

Dengan memperhatikan segala faktor yang berkaitan dengan konflik, maka dapat dilihat bahwa konflik berpengaruh terhadap *turnover* pegawai. Dari penjelasan diatas, dapat digambarkan sebuah bagan kerangka pikir sebagai berikut :

Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian



#### D. Hipotesis

Menurut V. Wiratna Sujarweni (2015: 68) mengemukakan bahwa: “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap tujuan penelitian yang diturunkan dari kerangka pemikiran yang telah dibuat”. Hipotesis yang dapat dibuat berdasarkan pemaparan dalam rumusan masalah dan teori adalah :

Ada pengaruh konflik terhadap *turnover* pegawai honorer pada kantor camat Sendang Agung kabupaten Lampung Tengah.