

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Turnover Intention (Keinginan Keluar)**

###### **a. Definisi *Turnover Intention***

Intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya atau penarikan diri seseorang karyawan dari tempat bekerja. Dengan demikian, *turnover intention* (intensi keluar) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya (Witasari 2009).

*Turnover Intention* diartikan sebagai kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri (Witasari, 2009). *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan *turnover intention* mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi.

## **b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention**

Menurut Siagian (2004), berbagai faktor yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (turnover intention) antara lain adalah tingginya stres kerja dalam perusahaan, rendahnya kepuasan yang dirasakan karyawan serta kurangnya komitmen pada diri karyawan untuk memberikan semua kemampuannya bagi kemajuan perusahaan.

Sedangkan menurut Mobley (2002), faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk pindah kerja (turnover intention) antara lain:

### **1. Karakteristik Individu**

Organisasi merupakan wadah bagi individu untuk mencapai tujuan yang ditentukan secara bersama oleh orang-orang yang terlibat didalamnya. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka diperlukan adanya interaksi yang berkesinambungan dari unsur-unsur organisasi. Karakter individu yang mempengaruhi keinginan pindah kerja antara lain umur, pendidikan dan status perkawinan.

### **2. Lingkungan kerja**

Lingkungan kerja dapat meliputi lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, konstruksi, bangunan, dan lokasi pekerjaan. Sedangkan lingkungan sosial meliputi sosial budaya di lingkungan kerjanya, besar atau kecilnya beban kerja, kompensasi yang diterima, hubungan kerja se-profesi,

dan kualitas kehidupan kerjanya. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi turnover intention pada karyawan. Hal ini dapat disebabkan apabila lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan kurang nyaman sehingga menimbulkan niat untuk keluar dari perusahaan. Tetapi apabila lingkungan kerja yang dirasakan karyawan menyenangkan maka akan membawa dampak positif bagi karyawan, sehingga akan menimbulkan rasa betah bekerja pada perusahaan tersebut dan dapat menghilangkan keinginan pindah kerja (turnover intention).

Menurut Oetomo dalam Riley (2006:2), keinginan untuk keluar dapat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

1. Organisasi

Faktor organisasi yang dapat menyebabkan keinginan karyawan untuk keluar antara lain berupa upah/gaji, lingkungan kerja, beban kerja, promosi jabatan, dan jam kerja yang tidak fleksibel.

2. Individu

Faktor organisasi yang dapat menyebabkan keinginan karyawan untuk keluar antara lain berupa pendidikan, umur, dan status perkawinan. Menurut Rivai (2009), beberapa karakteristik pekerjaan yang dapat mempengaruhi keinginan pindah kerja adalah sebagai berikut:

a. Beban Kerja

Beban kerja merupakan sesuatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas, lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan, perilaku, dan persepsi dari pekerjaan. Beban kerja dibedakan menjadi dua yaitu secara kuantitatif dan kualitatif. Beban kerja kuantitatif timbul karena tugas-tugas yang terlalu banyak yang diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu, sedangkan secara kualitatif yaitu jika seseorang tidak dapat mengerjakan suatu tugas atau tugas yang diberikan tidak menggunakan keterampilan potensi yang sesuai dari tenaga kerja.

b. Lama Kerja

Pada dasarnya, karyawan yang ingin pindah dari tempat kerja disebabkan karena setelah lama bekerja, dimana harapan-harapan yang semula dari pekerjaan itu berbeda dengan kenyataan yang didapat. Adanya korelasi yang negatif antara masa kerja dengan kecenderungan turnover, yang berarti semakin lama masa kerja semakin rendah kecenderungan perpindahan tenaga kerja. Perpindahan tenaga kerja ini lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat.

c. Dukungan Sosial

Dukungan sosial yang dimaksud adalah adanya hubungan saling membantu untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Dukungan sosial memiliki pengaruh yang cukup besar dalam mendukung aspek psikologis karyawan, sehingga mereka mampu bekerja dengan tenang, konsentrasi, termotivasi, dan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya. Sedangkan karyawan yang kurang mendapatkan dukungan sosial bisa mengalami frustrasi, stress dalam bekerja sehingga prestasi kerja menjadi buruk, dan dampak lainnya tingginya absensi kerja, keinginan pindah kerja bahkan sampai pada berhenti bekerja.

d. Kompensasi

Kompensasi didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Kompensasi mempunyai arti yang sangat penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Kompensasi yang tidak memadai akan menimbulkan terjadinya turnover intention pada karyawan. Kompensasi terbagi menjadi kompensasi finansial dan

kompensasi nonfinansial. Kompensasi finansial adalah kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang, sedangkan kompensasi nonfinansial adalah balas jasa yang diterima karyawan bukan dalam bentuk uang. Bentuk dari kompensasi nonfinansial yaitu lingkungan fisik/psikologi dimana seseorang bekerja

**e. Indikator *Turnover Intention***

Chen & Francesco (2000) menjelaskan *turnover intention* adalah kecenderungan atau niat seseorang karyawan untuk berhenti bekerja dan keluar dari perusahaan untuk bekerja dan berpindah ke perusahaan lain, sesuai dengan seberapa sering karyawan berfikir untuk meninggalkan organisasi.

1. Pikiran untuk keluar
2. Keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain
3. Adanya keinginan untuk meninggalkan perusahaan dalam beberapa bulan mendatang

**f. Tipe-Tipe *Turnover Intention***

Robbins (Witasari 2009) menjelaskan bahwa penarikan diri seseorang keluar dari suatu organisasi (*turnover*) dapat diputuskan secara sukarela (*voluntary turnover*) maupun secara tidak sukarela (*involuntary turnover*):

1. Sukarela (*voluntary turnover*)

*Voluntary turnover* merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini, dan tersedianya alternatif pekerjaan lain.

2. Tidak sukarela (*involuntary turnover*)

Sebaliknya, *involuntary turnover* atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja (*employer*) untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya.

**g. Indikasi *Turnover Intention***

Menurut Harnoto (2002) *turnover intention* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, antara lain: absensi yang meningkat, mulai malas kerja, naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, maupun keseriusan untuk menyelesaikan semua tanggung jawab karyawan yang sangat berbeda dari biasanya. Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan *turnover intentions* karyawan dalam sebuah perusahaan. Berikut adalah penjelasannya secara detail:

1. Absensi yang meningkat

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat

tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.

2. Mulai malas bekerja

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan bersangkutan.

3. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja

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

4. Peningkatan protes terhadap atasan

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

5. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

Biasanya hal ini berlaku untuk karyawan yang karakteristik positif. Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif karyawan



ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan *turnover*.

## 2. Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting, faktor kepemimpinan dapat memberikan pengaruh yang baik kepada karyawan untuk memaksimalkan pekerjaannya dan mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan.

Kepemimpinan merupakan bidang ilmu yang kompleks dan variatif. Beberapa ahli kepemimpinan secara prinsip setuju bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi yang terjadi antara pemimpin dan para bawahannya. Kepemimpinan telah dipelajari secara luas dalam berbagai konteks dan dasar teoritis. Dalam beberapa hal, kepemimpinan digambarkan sebagai proses tetapi sebagian besar teori dan riset mengenai kepemimpinan fokus pada seorang figur untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik.

Menurut Kreitner dan Kinicki (Saftara 2016) bahwa Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai “suatu proses pengaruh sosial dimana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi”. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya, sehingga orang lain mau melakukan kehendak pemimpin.

## **Kepemimpinan Transformasional**

### **a. Definisi Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan terakhir yang hangat dibicarakan selama dua dekade terakhir ini. Menurut Luthan dan Robbins (Setiawan dan Muhith 2013), mereka mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional termasuk dalam teori kepemimpinan modern yang gagasan awalnya dikembangkan oleh James McGroger Burns, yang secara eksplisit mengangkat suatu teori bahwa kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses dimana pimpinan dan para bawahannya berusaha mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.

Menurut Burns (Saftara 2016), menyatakan bahwa “Kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan”. Pemimpin Transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui pemimpinnya.

Bass (Shofian, 2012) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi anak buahnya, sehingga mereka akan percaya, meneladani, dan menghormatinya.

Pendapat Bass yang dikutip Michael Armstrong mendeskripsikan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan *“empower their followers and encourage them to “do more than they originally expected to do” transformational leaders motivate followers to perform at higher levels, to exert greater effort, and to show more commitment”* (Setiawan dan Muhith:2013:99).

Selanjutnya Suharsaputra mengemukakan kepemimpinan transformasional merupakan *“ a leadership perspective that explains how leaders change team or organization by creating, communicating and modeling in vision for the organization or work unit, and inspiring employees to strive for the vision”* (Setiawan dan Muhith :2013:98).

Dari pendapat diatas disimpulkan bahwa pemimpin yang transformasional diukur dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat para pengikutnya.

#### **b. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional**

Perilaku-perilaku yang dimunculkan kepemimpinan transformasional dapat ditarik beberapa karekteristik yang menjadi ciri khas kepemimpinan transformasional antara lain :

1. Mempunyai visi yang besar dan memercayai intuisi.
2. Menempatkan diri sebagai motor penggerak perubahan.
3. Berani mengambil resiko dengan pertimbangan yang matang.

4. Memberikan kesadaran pada bawahan akan pentingnya hasil pekerjaan.
5. Memiliki kepercayaan akan kemampuan bawahan.
6. Fleksibel dan terbuka terhadap pengalaman baru.
7. Berusaha meningkatkan motivasi yang lebih tinggi daripada sekedar motivasi yang bersifat materi.
8. Mendorong bawahan untuk menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi atau golongan.
9. Mampu mengartikulasikan nilai inti (budaya/tradisi) untuk membimbing perilaku mereka (Setiawan dan Muhith,2013:26).

**c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Reitz (Astuti,2015) ada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas pemimpin yaitu meliputi:

1. Kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan pimpinan hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya mempengaruhi pilihan akan gaya.
2. Pengharapan dan perilaku atasan, pemimpin secara jelas memakai gaya yang berorientasi pada tugas.
3. Karakteristik, harapan perilaku bawahan akan mempengaruhi terhadap gaya kepemimpinan.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan akan mempengaruhi gaya pemimpin.

5. Iklim dan kebijakn organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6. Harapan perilaku rekan.

**d. Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Selanjutnya Bass dan Avolio (1994:203) mengemukakan bahwa untuk menghasilkan produktivitas, dimensi/elemen tipe/gaya kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi suatu organisasi agar terciptanya tujuan meliputi dimensi/perilaku atau lebih dikenal dengan 4 I sebagai berikut :

1. *Idealized influence* (pengaruh ideal)

Perilaku pemimpin yang membuatnya dikagumi sehingga pegawai sangat memuji, mengagungkan, mengikuti dan mencontoh. Pemimpin menunjukkan keyakinan dan daya tarik kepada pengikutnya sehingga terjadi ikatan emosional pada tingkatan tertentu. Pengaruh ideal mencakup:

- a. menunjukkan keyakinan diri yang kuat.
- b. menghadirkan diri dalam saat sulit.
- c. menunjukkan nilai penting.
- d. menumbuhkan kebanggaan.
- e. meyakini visi, membanggakan keutamaan visi dan secara pribadi bertanggung jawab kepada tindakan.
- f. menunjukkan kepatuhan pada tujuan.
- g. meneladani ketekunan alam semesta.

## 2. *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi)

Perilaku pemimpin mengartikulasikan visi yang mendorong dan memberi inspirasi pengikutnya. Pemimpin memberi tantangan kepada pengikut untuk memenuhi standar yang lebih tinggi, mengkomunikasikan optimisme tentang pencapaian tujuan masa depan dan memberi tugas yang berarti. Motivasi inspirasi adalah:

- a. menginspirasi pegawai mencapai kemungkinan yang tidak terbayangkan.
- b. menyelaraskan tujuan individu dan organisasi.
- c. memandang ancaman dan persoalan sebagai kesempatan belajar dan prestasi.
- d. menggunakan kata membangkitkan semangat.
- e. menggunakan symbol.
- f. menampilkan visi yang menggairahkan.
- g. memberi makna pada apa yang dilakukan.
- h. menciptakan budaya dimana kesalahan yang terjadi dipandang sebagai pengalaman belajar.

## 3. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)

Pemimpin mau ambil resiko dan meminta ide pengikutnya, membangkitkan semangat dan mendorong kreativitas pengikutnya. Visi pemimpin menjadi kerangka pikir pengikut

untuk menghubungkannya dengan pimpinan, organisasi dan sesama mereka serta tujuan organisasi. Stimulasi intelektual adalah :

- a. mempertanyakan status quo.
- b. mendorong pemanfaatan imajinasi.
- c. mendorong penggunaan intuisi yang dipadu dengan logika.
- d. mengajak melihat perspektif baru.
- e. memakai symbol pendukung inovasi.
- f. mempertanyakan asumsi lama.

4. *Individualized concideration or individualized attention* (pertimbangan individu).

Pemimpin hadir ketika pengikut membutuhkan, pimpinan ini bertindak sebagai mentor, mendengar apa yang menjadi perhatian dan kebutuhan pengikut, termasuk kebutuhan dihormati dan menghargai kontribusi individual terhadap organisasi. Pertimbangan individu :

- a. merenung, memikirkan dan mengidentifikasi kebutuhan individu.
- b. mengidentifikasi kemampuan pegawai.
- c. memberi kesempatan belajar.
- d. mendelegasikan wewenang.
- e. melatih dan member umpan balik pengembangan diri.

- f. mendengar dengan perhatian penuh.
- g. memberdayakan bawahan.

Dengan kepemimpinan transformasional/inspirasional, pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan termotivasi melakukan lebih daripada yang diharapkan.

### **3. Kepuasan Gaji**

#### **a. Kepuasan**

Kepuasan merupakan wujud rasa dari senang atau puas yang dirasakan seseorang karyawan atas kinerja yang telah dicapainya. Luthans (2006) mengatakan bahwa hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Oleh karena itu, apabila karyawan merasa puas terhadap kinerja yang telah dilakukan maka hasil yang diperoleh akan memberikan keuntungan buat perusahaan maupun organisasi.

#### **b. Gaji**

Andrew F Sikulla (Moekijat, 2002) menjelaskan bahwa gaji adalah imbalan jasa atau uang yang dibayarkan, atau yang ditentukan untuk dibayarkan kepada seseorang pada jarak-jarak waktu yang teratur untuk jasa-jasa yang diberikan. Sedangkan gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang karyawan yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau dapat diartikan juga sebagai bayaran



tetap yang diterima seorang karyawan karena kedudukannya dalam perusahaan (Rivai 2004).

Model kepuasan gaji merupakan konsep *equity theory*. Menurut teori keadilan bahwa orang di tempat kerja membandingkan antara apa yang ia berikan pada organisasi sebagai input dengan apa yang ia terima (*outcome*) dari organisasi, kemudian ia membandingkannya dengan masukan (*input*) karyawan lain dengan hasil (*outcome*) yang diterima karyawan lain tersebut. Dengan kata lain rasio hasil masukan seorang karyawan dibanding dengan rasio hasil masukan karyawan lainnya, kemudian diantara mereka akan muncul persepsi bahwa mereka diperlakukan adil atau tidak adil oleh organisasi. Outcome yang utama adalah gaji, selain penghargaan, promosi dan status (Sudita, 2008).

Heneman dan Schwab (Florentyna, 2016) mendefinisikan *pay satisfaction* sebagai tingkat persepsi dan perasaan seseorang baik secara positif atau negatif terhadap gaji yang mereka dapatkan dan dapat memengaruhi orang tersebut dalam menjalankan pekerjaannya di suatu organisasi. Heneman dan Schwab (Forentyna, 2016) menambahkan bahwa persepsi dan perasaan tersebut timbul karena adanya karyawan yang merasa tidak puas dengan gaji dan tunjangan yang didapat di perusahaan.

### **c. Indikator Kepuasan Gaji**

Andini (2006) menjelaskan bahwa, kepuasan gaji merupakan konstruk kepuasan multidimensi yang terdiri dari :

- a. Tingkat gaji (*pay level*)
- b. Peningkatan gaji (*pay raise*)
- c. Tunjangan (*benefit*)
- d. Struktur pengelolaan gaji (*pay structure/administration*)

Dimana ke empat multidimensi ini memiliki peran penting terhadap kepuasan karyawan terhadap gaji yang diberikan oleh organisasi terhadapnya setelah bekerja di organisasi tersebut.

### **d. Mekanisme Perhitungan Gaji**

Perusahaan atau organisasi memiliki ukuran terhadap seberapa besar gaji yang diberikan untuk para karyawannya. Sehingga organisasi tidak salah dalam perhitungan dalam memberikan gaji. Samsudin (2009) gaji atau upah dapat diberikan kepada seorang karyawan yang didasarkan pada beberapa pertimbangan, yaitu:

#### 1. Menurut prestasi kerja

Pengupahan dengan cara ini langsung mengaitkan besarnya upah dengan prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan. Berarti, besarnya upah tersebut bergantung pada banyak sedikitnya hasil yang dicapai dalam waktu kerja karyawan. Cara ini dapat diterapkan apabila hasil kerja dapat diukur secara kuantitatif. Memang dapat dikatakan cara ini dapat

mendorong karyawan yang kurang produktif menjadi lebih produktif dalam bekerjanya.

## 2. Menurut lama/waktu kerja

Cara ini sering disebut upah waktu. Besarnya upah ditentukan atas dasar lamanya karyawan dalam melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaannya. Cara perhitungannya dapat menggunakan perjam, perhari, perminggu atau perbulan. Umumnya cara ini diterapkan bila ada kesulitan dalam menerapkan cara pengupahan berdasarkan prestasi kerja.

## 3. Menurut senioritas

Cara pengupahan ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas karyawan yang bersangkutan dalam suatu organisasi. Dasar pemikirannya adalah semakin senior seorang karyawan maka semakin tinggi loyalitas pada organisasi, namun sayangnya tidak semua karyawan senior memiliki kemampuan.

## 4. Menurut kebutuhan

Cara ini menunjukkan upah para karyawan didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari karyawan. Ini berarti upah yang diberikan wajar apabila dapat dipergunakan untuk memenuhi kehidupan yang layak sehari-hari (kebutuhan pokok minimum), tidak berlebihan, tetapi juga tidak kekurangan. Hal seperti ini masih memungkinkan karyawan untuk dapat bertahan dalam perusahaan atau organisasi tempatnya bekerja.

#### e. Tujuan Pemberian Gaji

Tujuan utama gaji adalah untuk mewujudkan pembayaran yang sama untuk pembayaran yang adil. Selain itu tujuan gaji menurut Dale (Mokijat, 2002) antara lain sebagai berikut:

##### 1. Mendapatkan Karyawan-Karyawan Yang Cakap

Gaji dan upah harus cukup tinggi untuk menarik pelamar-pelamar. Oleh karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, maka tingkat pembayaran harus mengikuti permintaan dan penawaran karyawan. akan tetapi kadang-kadang diperlukan tarif upah premi untuk menarik pelamar-pelamar yang sudah bekerja di perusahaan-perusahaan lain.

##### 2. Mempertahankan Karyawan-Karyawan Yang Sudah Ada Sekarang

Apabila tingkat gaji dan upah tidak bersaing, maka beberapa karyawan akan berhenti. Untuk mencegah perpindahan karyawan, harus dijaga pembayaran yang bersaing dengan perusahaan lain.

##### 3. Menjamin Keadilan

Administrasi gaji dan upah berusaha mendapatkan keadilan intern dan ekstern. Keadilan intern mengharuskan agar pembayaran dihubungkan dengan nilai relatif dari jabatan-jabatan. Artinya, jabatan-jabatan yang sama memperoleh pembayaran kepada para karyawan pada suatu tingkat yang

sama dengan pembayaran yang diterima oleh karawan-karyawan yang sama di perusahaan-perusahaan lain.

#### 4. Menghargai Perilaku Yang Diinginkan

Pembayaran harus memperkuat perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku yang lain dapat dihargai melalui suatu rencana administrasi gaji dan upah yang efektif.

#### 5. Mengawasi Biaya

Suatu program administrasi gaji dan upah yang rasional membantu organisasi memperoleh dan mempertahankan tenaga kerjanya dengan biaya yang layak. Tanpa suatu struktur gaji dan upah yang sistematis organisasi mungkin membayar lebih atau kurang dari pada yang seharusnya kepada karyawan-karyawannya.

#### 6. Mentaati Peraturan Perundang-Undangan

Seperti halnya segi manajemen ke karyawan lainnya, administrasi gaji dan upah menghadapi pembatasan-pembatasan perundang-undangan. Suatu program pembayaran atas gaji yang baik mempertimbangkan pembatas perundang-undangan dan menjamin ditaatinya semua peraturan pemerintah yang mempengaruhi gaji dan upah karyawan.

#### 4. Komitmen Organisasi

##### a. Definisi Komitmen

Definisi Komitmen Organisasional menurut Colquitt, LePine, dan Wesson (Wibowo 2015 : 188) adalah sebagai keinginan pada sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasi memengaruhi apakah seorang pekerja tetap tinggal sebagai anggota organisasi (*is retained*) atau meninggalkan untuk mengejar pekerjaan lain (*turnover*).

Luthans (Wibowo, 2015:188) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sikap, yaitu :

1. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu.
2. Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi.
3. Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Dengan kata lain, komitmen adalah suatu sikap yang mencerminkan loyalitas pekerja pada organisasi dan merupakan suatu proses yang sedang berjalan melalui mana peserta organisasi menyatakan perhatian mereka terhadap organisasi dan kelanjutan keberhasilan dan kesejahteraannya.

Meyer dan Allen (Luthans, 2011) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

## **b. Indikator Komitmen**

Meyer dan Allen (Luthans, 2011) menggolongkan komitmen organisasi menjadi tiga, yaitu :

### **1. Komitmen afektif (*affective commitment*)**

Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah suatu pendekatan emosional dari individu dalam keterlibatan dengan organisasi, sehingga individu akan merasa dihubungkan dengan organisasi. Komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi. Karyawan yang komitmen organisasinya berdasarkan komitmen afektif yang kuat akan meneruskan bekerja dengan perusahaan karena keinginan mereka sendiri, berdasarkan tingkat identifikasinya dengan perusahaan dan kesediannya untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan.

### **2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)**

Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) adalah hasrat yang dimiliki oleh individu untuk bertahan dalam organisasi, sehingga individu merasa membutuhkan untuk dihubungkan dengan organisasi. Komitmen ini didasarkan pada persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi. Karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang kuat akan meneruskan keanggotaannya dengan organisasi, karena mereka membutuhkannya. Komitmen

berkelanjutan sebagai komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin dikarenakan kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.

### 3. Komitmen normatif (*Normative commitment*)

Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah suatu perasaan wajib dari individu untuk bertahan dalam organisasi. Normatif merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus dia berikan kepada organisasi, dan tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Karyawan dengan komitmen normatif yang kuat akan tetap bergabung dalam organisasi karena mereka merasa sudah cukup untuk hidupnya. Setiap karyawan memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku yang berbeda dengan karyawan yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar *continuance*. Karyawan yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya karyawan yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian financial dan kerugian lain, sehingga karyawan tersebut hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komitmen normatif



yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi bergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. Komitmen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada karyawan untuk memberi balasan atas apa yang telah diterima dari organisasi.

**c. Aspek-Aspek Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasional ditandai oleh keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, keterlibatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dan menyesuaikan nilai-nilai pribadi dengan tujuan serta kebijaksanaan organisasi. Patchen dalam Cooper & Robertson (1986) berpendapat komitmen mencakup tiga aspek, yaitu:

1. Perasaan manunggal dengan tujuan organisasi (identifikasi), yang meliputi minat dan tujuan yang sama dengan anggota organisasi lain.
2. Perasaan terlibat dalam organisasi, dimana perasaan terlibat pada organisasi merupakan perasaan ikut memiliki dari karyawan terhadap organisasi.
3. Perasaan setia atau loyal pada perusahaan, merupakan kesetiaan individu dengan memberikan dukungan serta mempertahankan kebijaksanaan organisasi

#### d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Steers (Supriyanto, 2000) mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

1. Ciri pribadi pekerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja.
3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan dalam organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

Steers dan Porter (Supriyanto, 2000) mengemukakan ada sejumlah faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

1. Faktor personal yang meliputi *job expectation, psychological contract, job choice factors*, karakteristik personal. Keluhan faktor ini akan membentuk komitmen awal.
2. Faktor organisasi, meliputi *initial works experience, job scope, supervision, goal consistency organizational*. Semua

faktor itu akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab.

3. *Non-organizational factors, yang meliputi availability of alternative jobs.* Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalnya ada tidaknya alternatif pekerjaan lain. Jika ada dan lebih baik, tentu karyawan akan meninggalkannya.

Akhirnya dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional adalah : faktor personal, faktor organisasional, dan faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi

#### **e. Dampak Komitmen Organisasi**

Jenis komitmen organisasi dari Mowday (Devi, 2009) yang dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi, yang memiliki 2 komponen yaitu sikap dan kehendak untuk bertindak laku, yang masing-masing dijabarkan sebagai berikut :

1. Sikap, mencakup :
  - a. Identifikasi dengan organisasi, yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi.
  - b. Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai memiliki komitmen tinggi

akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya.

- c. Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dan pegawai. Pegawai berkomitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

2. Kehendak untuk bertingkah laku, adalah:

- a. Kesiediaan untuk menampilkan usaha, tampak melalui kesiediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Pegawai berkomitmen tinggi ikut memperhatikan nasib organisasi.
- b. Keinginan tetap berada dalam organisasi. Para pegawai yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu lama.

Jadi, seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam kepegawaian dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu, tampak tingkah laku berusaha ke arah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama.

## B. Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian yang pernah dilakukan yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian yang pernah dilakukan oleh Andini (2006), dengan judul: “Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention* pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang”. Kesimpulan di akhir penelitiannya menunjukkan variabel kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap intensi *turnover*.
2. Penelitian yang pernah dilakukan oleh Handaru (2012), dengan judul: “Pengaruh Kepuasan Gaji dan Komitmen Organisasi Terhadap Intensi *Turnover* pada Divisi PT JAMSOSTEK”. Kesimpulan di akhir penelitiannya menunjukkan hasil uji t-test variabel kepuasan gaji dan komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap intensi *turnover*. Hasil uji F-test kepuasan gaji dan komitmen organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh negatif terhadap intensi *turnover*.
3. Penelitian yang pernah dilakukan oleh Sidharta (2011), dengan judul : “Dampak Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*: Studi Empiris pada Karyawan Bagian Operator di Salah Satu Perusahaan Garment di Cimahi”. Kesimpulan di akhir penelitiannya menunjukkan variabel Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja secara simultan

berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Sedangkan secara parsial Komitmen organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

4. Penelitian yang pernah dilakukan oleh Gusti (2015), dengan judul: “Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif, Komitmen Kalkulatif dan Komitmen Normatif Terhadap *Turnover Intention* di Ayodya Resort Bali”. Kesimpulan di akhir penelitiannya menunjukkan Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kalkulatif di Ayodya Resort Bali sedangkan Komitmen afektif, Komitmen kalkulatif dan Komitmen normatif memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* di Ayodya Resort Bali.
5. Penelitian yang pernah dilakukan oleh Dewi (2015), dengan judul: “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Keinginan Untuk Pindah (Studi pada CV Gita Karya Persada Denpasar)”. Kesimpulan di akhir penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan, kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* berpengaruh negatif signifikan, dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* berpengaruh negatif signifikan.

## C. Kerangka Berpikir dan Penyusunan Hipotesis

### 1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Turnover Intention*

Kepemimpinan memegang peran penting dalam roda perputaran organisasi. Pemimpin harus mampu membawa organisasi berkembang dan mencapai tujuan yang telah direncanakan. Seluruh struktur yang berada di organisasi dinaungi oleh pemimpin, sehingga tanggung jawab pemimpin begitu besar.

Penelitian yang dilakukan Dewi (2015) menghasilkan adanya pengaruh negatif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention*. Bisa diartikan kepemimpinan mempunyai andil dalam mempertahankan karyawannya. Begitupun dengan penelitian yang dilakukan Rohmawati (2017) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Seorang pemimpin bisa menjadi salah satu faktor karyawan untuk keluar apabila karyawan merasa diperlakukan dengan tidak baik, komunikasi tidak berjalan dengan semestinya, dan pemimpin yang tidak memberi contoh yang baik terhadap karyawan.

**H1: Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Negatif Terhadap *Turnover Intention***

## **2. Pengaruh Kepuasan Gaji Terhadap *Turnover Intention*.**

Kepuasan gaji merupakan aspek penting bagi karyawan, karyawan akan merasa kerja kerasnya dihargai apabila gaji yang diterima sesuai dengan apa yang telah dikerjakan. Masing-masing karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan nilai yang dianutnya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan karyawan maka semakin tinggi pula kepuasan yang dirasakan. Secara teori, kepuasan gaji mempunyai pengaruh negatif dengan niat karyawan untuk keluar artinya semakin tinggi kepuasan kerja maka akan semakin rendah niat karyawan untuk keluar pada perusahaan. Sebaliknya, apabila karyawan tidak merasa puas terhadap gaji yang diterimanya maka akan semakin meningkatkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Pengaruh kepuasan gaji terhadap *turnover intention* telah dikemukakan dalam penelitian Ilona & Prabowo (2013). Dalam penelitiannya disebutkan bahwa individu yang merasa terpuaskan dengan gajinya cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih keluar dari organisasi.

Selanjutnya dalam penelitian Sudita (2015), menyatakan bahwa kepuasan gaji berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal-hal tersebut membuktikan bahwa kepuasan gaji merupakan faktor penting dalam menekan *turnover intention*



karyawan. Secara realita seseorang yang merasakan kepuasan akan merasa nyaman berada di lingkungannya sehingga merasa sulit untuk meninggalkan organisasi.

## **H2: Kepuasan Gaji Berpengaruh Negatif Terhadap *Turnover Intention***

### **3. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover Intention***

Komitmen organisasi memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi, intensitas komitmen antara karyawan yang satu dengan lainnya di organisasi. Yang menjadi permasalahan bagi organisasi adalah apabila anggota atau karyawannya memiliki intensitas komitmen yang rendah terhadap organisasinya. Apabila komitmen organisasi berbenturan dengan komitmen profesi, hal ini menyebabkan turunnya intensitas komitmen yang nantinya menimbulkan asumsi munculnya konflik peran seorang profesional. Secara teori, komitmen organisasi mempunyai pengaruh negatif dengan niat karyawan untuk keluar artinya semakin tinggi komitmen organisasi maka akan semakin rendah niat karyawan untuk keluar pada perusahaan. Sebaliknya, semakin buruk komitmen organisasi maka akan semakin meningkatkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Penelitian Sidharta (2011) menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional diharapkan akan menurunkan maksud dan

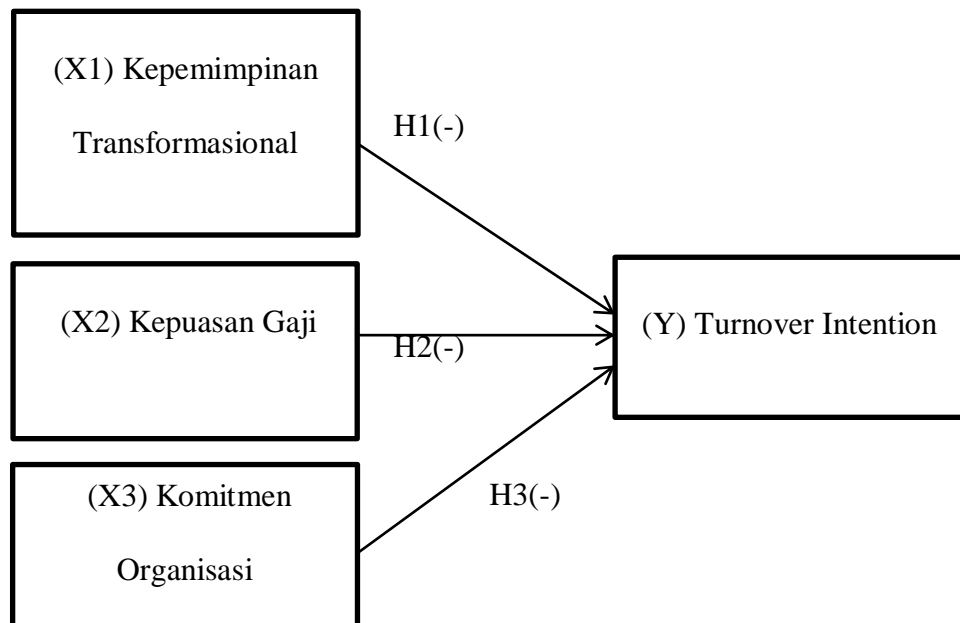
tujuan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Lebih lanjut, karyawan yang tidak puas dengan aspek-aspek pekerjaannya dan tidak memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih mencari pekerjaan di organisasi yang lain. Dengan demikian, Sidharta (2011) menemukan hubungan yang negatif antara komitmen organisasi dan *turnover intention*. Kemudian dalam penelitian Manuel (2015), menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Dengan adanya penelitian terdahulu yang telah dikemukakan di atas menunjukkan adanya keterkaitan antara komitmen organisasi dengan *turnover intention*. Komitmen organisasi akan memberikan pengaruh negatif terhadap keinginan karyawan untuk keluar.

**H3: Komitmen Organisasional Berpengaruh Negatif Terhadap *Turnover Intention***

#### D. Model Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu, maka model penelitian dapat dilihat pada gambar berikut:



**Gambar 2.1**

#### **Model Penelitian**

### **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEPUASAN GAJI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP TURNOVER INTENTION**

**(Karyawan RSUD Kota Banjar, Jawa Barat)**