BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

A. LANDASAN TEORI

1. TURNOVER INTENTION

a. Definisi *Turnover Intention*

Turnover Intention yaitu niat seorang karyawan untuk berpindah ataupun meninggalkan suatu organisasi baik dalam bentuk pemberhentian atau pengunduran diri (Hom and Griffeth, 1991). *Turnover Intention* juga dapat diartikan sebagai tingkat keinginan seseorang untuk keluar dari sebuah organisasi, dimana penyebabnya dari beragam alasan salah satunya untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik (Hamoto 2002, dalam Anwar dkk., 2017). *Mobley et al*., 1978 (dalam Halimah dkk., 2016) juga berpendapat bahwa keinginan pindah kerja adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari perusahaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri yang menurutnya cocok dengannya. Menurutnya bahwa keinginan seseorang untuk pindah bekerja dapat dijadikan gejala awal terjadinya *turnover* dalam sebuah perusahaan. *Turnover intention* juga dapat di artikan sebagai perasaan karyawan yang ingin meninggalkan pekerjaan atas dasar keinginnanya sendiri (Mahdi dkk., 2012, dalam Dyantini dan Dewi, 2016). Jadi pada dasarnya

turnover intention itu hanya sebatas keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan yang belum di wujudkannya.

b. Indikasi *Turnover Intention*

Harnoto 2002 (dalam Halimah dkk., 2016) menyatakan ada lima indikasi *turnover intention*. Kelima indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan *turnover intention* karyawan dalam sebuah perusahaan, yaitu :

1) Absensi yang meningkat. Karyawan yang memiliki keinginan untuk keluar dari pekerjaannya, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat dan juga tanggung jawab karyawan dalam tingkatan ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.
2) Mulai malas dalam bekerja. Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja atau keluar dari pekerjaanakan lebih malas dalam menjalankan pekerjaannya dibandingkan yang lainnya karena pada dasarnya pemikiran karyawan ini adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan bersangkutan.
3) Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja. Seorang karyawan yang berkeinginan untuk meninggalkan perusahaan akan melakukan berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan. Pelanggaran yang sering dilakukan karyawan tersebut seperti sering meninggalkan

tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

4) Peningkatan protes terhadap atasan. Seorang karyawan yang berkeinginan untuk meninggalkan perusahaan, cenderung akan lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Biasanya materi protes yang diajukan berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sepemikiran dengan keinginan karyawan tersebut.
5) Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya. Seseorang yang biasanya memiliki perilaku ini adalah karyawan yang memiliki karakter 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 segera meninggalkan perusahaan.

c. Indikator *Turnover Intention*

Ada tiga indikator pengukuran *turnover intention* menurut *Mobley et al*,. 1978 (dalam Halimah dkk., 2016) terdiri atas:

1) Memikirkan untuk keluar (*Thinking of Quitting*). Pemikiran seorang individu untuk keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaann yang sedang dijalankan. Biasanya hal itu didasari karena adanya ketidakpuasan kerja yang dirasakan

oleh karyawan dan pada akhirnya karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat kerjanya saat ini.

2) Pencarian alternatif pekerjaan (*Intention to search for alternatives*). Menggambarkan perasaan seorang individu yang berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Pada dasarnya jika seorang karyawan sudah mulai sering berpikir untuk keluar dari pekerjaannya, sebenernya karyawan tersebut sudah mulai mencari alternatif pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik.
3) Niat untuk keluar (*Intention to quit*). Mencerminkan niat seorang individu untuk keluar dari perusahaannya. Biasanya niat untuk keluar tersebut mulai muncul apabila telah mendapatkan pekerjaan yang dirasa lebih baik dari pekerjaan sebelumnya dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

Sedangkan menurut Hom and Griffeth (1991) ada lima indikator yang mempengaruhi terjadinya *turnover intention* pada karyawan, diantaranya:

1) Individu berfikir untuk meninggalkan organisasi
2) Individu ingin mencari pekerjaan pada organisasi lainnya
3) Individu ingin meninggalkan organisasi
4) Individu ingin meninggalkan organisasi dalam waktu dekat

5) Individu ingin meninggalkan organisasi bila ada kesempatan yang lebih baik

d. Faktor-Faktor *Turnover Intention* Karyawan

Mobley et al,. 1978 (dalam Halimah dkk., 2016) menyatakan beberapa faktor yang menjadi penyebab terjadinya *turnover intention* adalah sebagai berikut :

1) Karakteristik Individu

Sebuah perusahaan akan dipastikan selalu ada orang-orang yang melibatkan diri untuk tujuan perusahaan tersebut. Interaksi antar individu penting untuk mencapai tujuan perusahaan yang efektif. Setiap individu memiliki karakter yang berbeda-beda dengan perbedaan umur, gender, pendidikan, dan status yang bisa menjadi faktor karyawan mengalami *turnover intention.*

2) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan dapat meliputi lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan fisik diantaranya keadaan suhu, cuaca, kontruksi, bangunan, dan lokasi pekerjaan. Sedangkan lingkungan sosial meliputi sosial budaya di lingkungan kerjanya, dan kualitas kehidupan kerjanya. Dengan adanya lingkungan kerja yang tidak diharapkan oleh karyawan mampu menjadikan faktor pendukung keinginan untuk pindah karyawan.

3) Kepuasan Kerja

Tingkat kepuasan pada diri individu sangat berhubungan erat dengan penurunnya angka *turnover intention* dalam suatu perusahaan. Adapun aspek pendukung peningkatan kepuasan kerja karyawan diantaranya meliputi atas kepuasan akan pekerjaan itu sendiri, kepuasan gaji yang diterima, kepuasan akan kesempatan promosi, kepuasan atas supervisor yang diterima dan kepuasan akan rekan-rekan kerja.

4) Komitmen organisasi

Faktor penyebab adanya *turnover intention* yang terakhir adalah komitmen organisasi sebagai acuan yang turut mendukung proses pembentukan perilaku individu. Pada dasarnya komitmen organisasional dapat dibedakan dari kepuasan kerja. Komitmen mengacu pada respon emosional individu kepada keseluruhan yang ada dalam suatu organisasi, sedangkan kepuasan mengarah pada respon emosional atas aspek khusus dari pekerjaan.

e. Dampak *Turnover Intention* Karyawan

Mobley et al., 1978 (dalam Halimah dkk., 2016) menyatakan bahwa tinggi rendahnya *turnover intention* akan membawa beberapa dampak pada karyawan maupun perusahaan, antara lain:

1) Beban kerja

   Jika dalam suatu organisasi angka *turnover intention* tinggi, maka akan berpengaruh terhadap beban kerja yang diberikan kepada karyawan, sebab jumlah karyawan semakin berkurang.

2) Biaya penarikan karyawan

   Bila angka *turnover intention* tinggi maka biaya untuk menarik karyawan baru akan meningkat. Bukan itu saja yang dirasakan namun juga akan menyita waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi dan juga penarikan karyawan baru serta mempelajari pergantian karyawan yang mengundurkan diri.

3) Biaya latihan

   Bila angka *turnover intention* pada karyawan tinggi, maka akan berdampak pada peningkatan biaya pelatihan bagi karyawan baru.

4) Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan

   Dengan berkurangnya jumlah karyawan pada perusahaan juga akan mengurangi jumlah produksi atau pencapaian yang di targetkan penjualan dalam perusahaan. Terlebih apabila karyawan yang meninggalkan perusahaan adalah karyawan yang memiliki kualitas kerja yang baik. Hal tersebut merupakan dampak yang di akibatkan apabila *turnover intention* pada karyawan telah terealisasikan.

5) Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru

Dampak yang didapat oleh perusahaan jika *turnover intention* pada karyawan tinggi diantaranya pengeluaran biaya-biaya yang seharusnya dapat dicegahnya bila perusahaan mampu mengelola sumber daya manusia dengan baik yang memicu karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan.

6) Memicu stres karyawan

Bila *turnover intention* terus meningkat dalam sebuah organisasi, maka akan memicu stres kerja yang dialami karyawan lama yang mengharuskan dirinya beradaptasi dengan karyawan baru. Bila hal itu terus berlangsung maka akan berakibat keinginan keluar karyawan dari perusahaan.

2. KOMITMEN ORGANISASI

a. Definisi Komitmen Organisasi

Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu dengan tujuan-tujuannya dan keinginannya untuk tetap bertahan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi juga sering didefinisikan sebagai keinginan kuat untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tertentu dan juga keinginan untuk selalu menyesuaikan keinginan organisasi serta keyakinan tertentu, penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain bahwa komitmen

organisasi ini merupakan sikap yang menunjukan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2006). Koesmono 2007 (dalam Dyantini dan Dewi, 2016) juga menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat dimana karyawan menaruh kepercayaan penuh terhadap perusahaan dan menerima segala tujuan organisasi serta berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam perusahaan. Jadi komitmen organisasi pada intinya karyawan mampu percaya dan memahami tujuan perusahaan yang pada akhirnya timbul rasa ingin bertahan dalam perusahaan, jika karyawan sudah merasakan komitmen organisasi maka akan mengurangi kadar atau intensitas karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

b. Dimensi Komitmen Organisasi

Robbins dan Judge (2008) menyatakan ada tiga dimensi terpisah pada komitmen organisasional, yaitu:

1) Komitmen afektif (*affective commitment*)

Perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya yang ditunjukan oleh seorang karyawan. Jadi pada dasarnya komitmen afektif adalah

kesesuaian akan visi, misi dan tujuan suatu individu terhadap perusahaannya.

2) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)

Perasaan karyawan untuk berkomitmen terhadap pemberi pekerjaan karena ia merasa dibayar sesuai apa yang diinginkannya dan berfikiran apabila ia mengundurkan diri dari perusahaan akan merugikan dirinya dan juga keluarganya.

3) Komitmen normatif (*normative commitment*)

Keharusan individu untuk tetap berada dalam perusahaan karena alasan-alasan etis atau moral. Keberadaan individu dalam organisasi untuk terus berkomitmen ini didasari karena adanya hubungan balas jasa.

Allen dan Meyer (dalam Luthans, 2006) juga menyatakan ada tiga dimensi pada komitmen organisasi, yaitu:

1) Komitmen afektif adalah keterkaitan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi tertentu.
2) Komitmen kelanjutan adalah komitmen berdasarkan kerugian jika seorang karyawan meninggalkan organisasinya. Hal ini bisa berupa kehilangan senioritas atas promosi atau bahkan benefit.

3) Komitmen normatif adalah perasaan wajib untuk tetap berada di dalam organisasi karena memang keharusan. Hal tersebut merupakan hal yang benar untuk dilakukan seorang karyawan.

c. Indikator Komitmen Organisasi

Adalima indikator dari komitmen organisasi menurut Luthans (2006), diantaranya adalah:

1) Menjadi bagian dari organisasi

   Indikator pertama karyawan yang memiliki komitmen organisasi adalah mempunyai rasa bagian dari organisasi. Karyawan merasa dirinya sudah menyatu dengan organisasi sehingga dia peduli terhadap organisasinya.

2) Kebanggaan

   Karyawan yang bangga terhadap perusahaannya juga diindikasikan memiliki komitmen organisasi. Ketika karyawan komitmen terhadap organisasinya dia akan selalu memiliki rasa bangga terhadap yang ada dalam perusahaannya.

3) Kepedulian

   Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan mempunya rasa peduli terhadap organisasi. Karyawan akan selalu memperhatikan kebijakan dan hal lainnya yang berkaitan dengan organisasi demi tujuan organisasi.

4) Hasrat yang kuat

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi cenderung mempunyai hasrat yang tinggi juga untuk kepentingan organisasinya.

5) Kepercayaan yang kuat

Seorang karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan mempunyai kepercayaan terhadap organisasinya. Karyawan akan percaya terhadap kebijakan perusahaan yang diterapkan

d. Faktor-Faktor Komitmen Organisasi

Luthans (2006) mengungkapkan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen kerja pegawai yaitu:

1) Faktor usia

Faktor usia merupakan salah satu faktor yang sangat berperan dalam melakukan suatu pekerjaan. Contohnya pegawai yang masih muda mempunyai semangat serta perencanaan hidup yang lebih terarah dari pada pegawai yang berusia diatas 50 tahun.

2) Faktor pengalaman kerja

Pada dasarnya lamanya pegawai bekerja dalam suatu perusahaan akan membuat pegawai tersebut lebih mudah

atau cepat melakukan pekerjaan, karena telah melakukan pekerjaan yang sama secara berulang-ulang dan menjadi suatu kebiasaan. Kebiasaan dalam melakukan pekerjaan akan menghasilkan keterampilan. Dengan demikian lama bekerja akan menambah tingkat keterampilan karyawan sehingga komitmen organisaipun meningkat.

3) Faktor Iklim Organisasi

Faktor iklim organisasi merupakan keadaan yang ada disekeliling pegawai yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Faktor tersebut diantaranya adalah kebersihan, udara, keamanan dan lain lain.

4) Faktor Motivasi

Motivasi merupakan dorongan dari seseorang untuk membantu seseorang untuk memiliki alasan dan kemauan dalam berbuat sesuatu yang baik dan benar. Misalnya seorang pegawai menerima gaji atau kompensasi sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang dimilikinya, maka komitmen kerja dari karyawan akan meningkat karena merasa dihargai.

e. Dampak Komitmen Organisasi

1) Penelitian Putra dan Surya (2016) yang berjudul Pengaruh Kepuasan Gaji Terhadap *Turnover Intention* Dengan

Komitmen Organisasional Sebagai Mediasi Pada Rumah Sakit Umum Premagana menyatakan hasil yang pertama bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* dan yang kedua adalah komitmen organisasional mampu memediasi secara negatif dan signifikan pengaruh kepuasan gaji terhadap *turnover intention*.

2) Penelitian Monica dan Putra (2017) dengan judul Pengaruh Stres Kerja, Komitmen Organisasional, Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* menunjukan hasil bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang negatif terhadap *turnover intention*.

3) Penelitian Dyantini dan Dewi (2016) dengan judul Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Penilaian Kinerja Terhadap *Turnover Intention* memberikan hasil bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention.*

f. Cara Meningkatkan Komitmen Organisasi Pada Karyawan

Adapun beberapa cara untuk meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan menurut Luthans (2006), diantaranya sebagai berikut:

1) Berkomitmen pada nilai utama manusia dengan cara membuat aturan tertulis, memekerjakan manajer yang baik dan tepat, serta mempertahankan komunikasi.
2) Memperjelas dan mengomunikasikan misi anda dengan memperjelas misi dan ideology, berkarisma, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai strs dan pelatihan, membentuk tradisi.
3) Menjamin keadilan organisasi dengan memiliki prosedur penyampaian keluhan yang memiliki wawasan yang luas, menyediakan komunikasi dua-arah yang menjangkau secara luas.
4) Menciptakan rasa komunikasi dengan membangun persamaan macam, jenis, sifat, watak dari anggota suatu kelompok berdasarkan nilai, keadilan, menekankan kerja sama, saling mendukung, dan kerja tim serta berkumpul bersama.
5) Mendukung perkembangan karyawan dengan melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama, memajukan dan memberdayakan, mempromosikan dari dalam, menyediakan aktivitas perkembangan, menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

6) KEPUASAN KERJA

a. Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang dirasakan oleh seseorang tentang pekerjaan yang dilakukan dan merupakan hasil dari sebuah evaluasi pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2008). Dalam teori dua faktor Herzberg 1968 (dalam Gibson dkk., 1996) memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bahwa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidak beradaan faktor-faktor ekstrinsik. Luthans (2006), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik dan dinilai pentingnya pekerjaan yang mereka lakukan didalam perusahaan. Kepuasan kerja dalam sebuah perusahaan merupakan faktor yang sangat penting guna mendapatkan hasil kerja yang optimal, pada dasarnya karyawan yang merasa puas akan pekerjaannya ia akan cenderung bekerja lebih maksimal dalam perusahaannya (Johan 2002, dalam Suparta dan Suta, 2016). Kepuasan kerja sering diteliti sebab dinilai penting dalam organisasi, karena dengan adanya perasaan puas atau positif dari seorang karyawan terhadap pekerjaannya hal tersebut akan menguntungkan bagi perusahan guna meningkatkan produktivitas dan dapat pula menurunkan angka *turnover intention* pada karyawan.

b. Dimensi Kepuasan Kerja

Luthans (2006) menyatakan ada lima dimensi pekerjaan telah diidentifikasi untuk merepresentasikan karakteristik pekerjaan yang paling penting dimana karyawan memiliki respon afektif, kelima dimensi tersebut adalah:

1) Pekerjaan itu sendiri

   Dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab dari atasannya.

2) Gaji

   Sejumlah upah atau imbalan yang diterima atas pekerjaan yang telah dikerjakan dan tingkat dimana sesorang tersebut mengganggap upah yang diperoleh sesuai atau pantas dibandingkan dengan orang lain di dalam organisasinya.

3) Kesempatan promosi

   Kesempatan yang diberikan dari atasan untuk maju dalam organisasi.

4) Pengawasan

   Kemampuan supervisor untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku terhadap bawahannya.

5) Rekan kerja

   Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara social, sehingga membuat karyawan puas

pada perusahaannnya yang akan menciptakan kepuasan kerja pada diri karyawan.

c. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Handoko (1992) terdapat lima indikator kepuasan kerja antara lain adalah menyukai pekerjaan yang sekarang, merasa nyaman dengan rekan kerja, kepuasan terhadap promosi yang dilakukan atau diberikan dari perusahaan, kepuasan terhadap imbalan yang diberikan perusahaan dan terjalinnya hubungan yang baik dengan pimpinan.

Herzberg 1968 (dalam Gibson dkk,. 1996) menyatakan ada tujuh indikator yang memperngaruhi adanya kepuasan kerja pada karyawan yaitu upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu penyeliaan, dan juga mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan dan bawahan.

Robbins dan Judge (2008) juga menyatakan ada lima indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya yaitu sifat pekerjaan, pengawasan, bayaran saat ini, peluang promosi, dan juga hubungan dengan rekan rekan kerja.

d. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Kinicki (2001) yaitu sebagai berikut :

1) Pemenuhan kebutuhan.

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan yang bertujuan untuk individu dalam memenuhi kebutuhannya.

2) Perbedaan

Kepuasan merupakan suatu hasil apakan kebutuhan individu sudah terpenuhi atau belum. Pada dasarnya pemenuhan harapan merupakan apa yang diharapkan sesuai atau tidak dengan apa yang didapatkan. Bilaapa yang diterima lebih kecil dari harapannya maka akan memberikan efek ketidakpuasan pada individu. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.

3) Pencapaian nilai

Kepuasan merupakan hasil dari pemikiran tentang pekerjaan apakah sudah memenuhi nilai kerja yang penting pada diri individu.

4) Keadilan

Kepuasan merupakan fungsi seberapa individu itu dihargai dan merasa diperlakukan adil didalam organisasi tertentu.

5) Komponen genetik

Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyatakan perbedaan sifat individu yang

mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

Sedangkan Fathoni (2006) dalam bukunya yang berjudul "Organisasi dan Sumber Daya Manusia" menjelaskan ada enam faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1) Balas jasa yang adil dan layak,
2) Penempatan yang sesuai dengan keahlian,
3) Berat ringannya pekerjaan,
4) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
5) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya,
6) Serta sikap pekerjaan monoton atau tidak.

Menurut Mangkunegara (2005), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor tersebut dibagi menjadi dua kelompok yaitu faktor yang ada pada pribadi karyawan dan faktor pekerjaannya. Berikut faktor tersebut:

1) Faktor yang ada pada diri karyawan
   a) Kecerdasan (IQ)

      Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah tingkat kecerdasan individual. Hal ini

dikarnakan berkaitan dengan kompetensi karyawan dalam pekerjaannya.

b) Masa kerja.

Lama kerja seorang karyawan juga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Masa kerja karyawan yang lebih lama akan berdampak positif terhadap kepuasan kerja dikarnakan karyawan akan lebih bisa menjalankan pekerjaannya dengan baik.

c) Kondisi fisik.

Kepuasan kerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh kondisi fisik karyawan tersebut. Pekerjaan yang sesuai atau mampu dilakukan dengan kondisi fisik karyawan akan berdampak terhadap kepuasan kerja yang positif.

d) Kecakapan khusus.

Kemampuan khusus karyawan dalam menjalankan pekerjaannya dapat menjadi faktor kepuasan kerja seorang karyawan tersebut naik.

e) Pengalaman kerja.

Semakin tinggi pengalaman kerja karyawan dalam sebuah perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan tersebut menjadi naik.

f) Pendidikan.

Selanjutnya faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah tingkat pendidikan. Pendidikan karyawan yang baik akan menimbulkan naiknya kepuasan kerja karyawan begitupun sebaliknya.

g) Jenis kelamin

Faktor jenis kelamin ini berkaitan dengan jenis pekerjaan karyawan. Karyawan laki-laki atau perempuan akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi jika sesuai dengan jenis pekerjaan yang dijalani.

h) Umur

Umur juga salah satu faktor kepuasan kerja. Sehingga kedewasaan karyawan dalam menyikapi keadaan dalam pekerjaannya mampu menciptakan kepuasan kerja tersendiri.

i) Persepsi.

Persepsi juga adalah salah satu faktor kepuasan kerja. Jika karyawan memiliki sudut pandang yang baik terhadap pekerjaannya maka karyawan tersebut juga akan akan merasa kepuasan kerja yang tinggi.

j) Sikap kerja

Respon karyawan dalam menyikapi pekerjaannya dalam perusahaan juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerjanya.

k) Kepribadian

Kepribadian karayawan juga menjadi salah satu faktor kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki kepribadian yang baik akan merasakan kepuasan kerja yang tinggi.

l) Cara berpikir

Kepuasan kerja juga dapat dipengaruhi oleh pola pikir karyawan dalam menghadapi setiap pekerjaannya sehari-hari.

m) Emosi.

Karyawan dengan emosional yang stabil dapat lebih merasakan kepuasan kerja yang tinggi dalam pekerjannya.

2) Faktor pekerjaan.

a) Mutu pengawasan

Pengawan kerja karyawan perlu dikelola dengan baik untuk meningkatkan mutu kerja karyawan. Sehingga nantinya karyawan mampu mendapatkan kepuasan kerja yang baik.

b) Pangkat

Semakin tinggi pangkat seorang karyawan akan mempengaruhi kepuasan kerjanya juga.

c) Kedudukan

Kedudukan karyawan dalam organisasi juga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kedudukan yang tepat yang diinginkan karyawan dalam organisasi akan membuat karyawan merasakan kepuasan kerja yang tinggi.

d) Struktur organisasi

Struktur organisasi berkaitan dengan birokrasi antar jabatan dalam perusahaan. Maka dari itu hal ini akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

e) Jenis pekerjaan

Jenis pekerjaan seorang karyawan harus sesuai dengan kompetensi karyawan sehingga kepuasan kerja karyawan naik.

f) Jaminan keuangan

Jaminan keuangan bagi karyawan juga termasuk salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

g) Interaksi sosial

Kepuasan kerja karyawan juga dipengaruhi oleh hubungan antar karyawan dalam perusahaan tersebut. Maka diperlukan interaksi sosial antar karyawan yang baik agar kepuasan kerja karyawan menjadi naik.

h) Hubungan kerja

Seorang karyawan yang memiliki hubungan kerja yang baik akan merasakan kepuasan kerja yang baik pula dalam perusahaannya.

i) Kesempatan promosi jabatan

Kenaikan jabatan dalam sebuah perusahaan penting agar kepuasan kerja karyawan naik.

e. Dampak Kepuasan Kerja

1) Penelitian Putra dan Wibawa (2015) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Autobagus Rent Car Bali menunjukan hasil yang pertama bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan secara langsung terhadap *turnover intentions* dan pada pengujian pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap turnover intentions melalui komitmen organisasional, menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti

memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional serta komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions.* Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh tidak langsung antara kepuasan kerja terhadap turnover intentions melalui komitmen organisasional secara signifikan.

2) Penelitian Suta dan Supartha (2016) dengan judul Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Keinginan Keluar Karyawan Pada Alila Manggis Hotel Karangasem Bali menunjukan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan pada keinginan keluar.

f. Cara Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan

Adapun Cara untuk meningkatkan kepuasan kerja menurut Luthans (2006), diantaranya adalah

1) Membuat pekerjaan menjadi menyenagkan
2) Memiliki gaji, *benefit*, dan kesempatan promosi yang adil
3) Menyesuaikan orang dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keahlian mereka
4) Mendesain pekerjaan agar menarik dan menyenangkan.

B. PENURUNAN HIPOTESIS

1. Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Kepuasan kerja pada karyawan juga memiliki beberapa faktor menurut Robbins dan Judge (2008) diantaranya adalah sifat pekerjaan,

gaji yang sesuai dengan apa yang di butuhkan, kesempatan atau peluang promosi, pengawasan atasan yang memberi dukungan penuh, dan juga hubungan yang baik dengan rekan-rekan kerja. Jika semua itu di dapat oleh karyawan dalam perusahaan maka akan berdampak pada pekerjaan yang dilakukannya dapat terselesaikan dengan tepat waktu dan juga akan memberikan hasil yang memuaskan sehingga mampu mengurangi kadar atau intensitas keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaannya.

Luthan (2006) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan yang negatif antara kepuasan dan pergantian karyawan. Disini dijelaskan bahwa pada dasarnya tepat untuk mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hal penting dalam pergantian karyawan. Pendapat tersebut juga diperkuat oleh penelitian-penelitian terdahulu sebagai berikut:

Tabel 2.1. Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

No	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil
1.	Emdy Mahardika Putra dan I Made Artha Wibawa (2015) **”**Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Autobagus Rent Car Bali”.	1. Hasil pertama menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan secara langsung terhadap *turnover intentions.* 2. Pada pengujian pengaruh tidak langsung kepuasan kerja *terhadap turnover intentions* melalui komitmen organisasional, menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dan komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*. 3. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh tidak langsung antara kepuasan kerja terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasional secara signifikan.
2.	Arya Wira Suta dan I Wayan Gede Supartha (2016) ”Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Keinginan Keluar Karyawan Pada Alila Manggis Hotel Karangasem Bali”	1. keadilan organisasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan keluar. 2. Keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 3. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan pada keinginan keluar.

Berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan hipotesis yang pertama, yaitu :

H1 : Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*

2. Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Kepuasan kerja dalam perusahaan dapat tercipta dengan dorongan faktor-faktor yang mempengaruhinya, seperti pekerjaan yang menarik, kesempatan promosi, dukungan dari atasan (pengawas yang memberi dukungan penuh) dan juga rekan kerja yang memberikan dukungan sosial (Luthans, 2006), jika semua itu dapat terwujud dalam sebuah perusahaan maka akan timbul pada diri karyawan rasa memiliki perusahaan serta rasa ingin tetap bertahan dalam perusahan yang berupa terciptanya komitmen organisasi pada diri karyawan.

Luthans (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang kuat terhadap komitmen organisasi, meskipun pada dasarnya kepuasan berkaitan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya dan komitmen berkaitan dengan level organisasi. Pendapat tersebut juga didukung oleh penelitian-penelitian terdahulu sebagai berikut:

Tabel 2.2. Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

No	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil
1.	Emdy Mahar dika Putra dan I Made Artha Wibawa (2015) "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Autobagus Rent Car Bali".	1. Hasil pertama menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan secara langsung terhadap *turnover intentions.* 2. Pada pengujian pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasional, menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dan komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intentions. 3. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh tidak langsung antara kepuasan kerja terhadap turnover intentions melalui komitmen organisasional secara signifikan.
2.	Ni Luh Sintia Dewi dan I Wayan Suana (2016) "Pengaruh *Job Insecurity*, Kepuasan Kerja Dan Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Kontrak".	1. *Job insecurity* berpengaruh negatif signifikan terhadap komitmen organisasi 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi 3. Keadilan organisasi berpengaruh posistif signifikan terhadap komitmen organisasi

Dengan adanya hubungan yang searah antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional, maka karyawan akan berkomitmen terhadap perusahaannya apabila kepuasan kerja yang diharapkannya dapat dipenuhi oleh perusahaan. Berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan hipotesis yang kedua, yaitu : kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi

3. Hubungan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention*

Komitmen organisasi dalam perusahaan dapat tercipta karena adanya kesesuaian visi, misi serta tujuan antara perusahaan dan karyawan, selanjutnya karena timbulnya perasaan jiwa untuk tetap bertahan dalam perusahaan karena memang keharusan yang dipicu dengan hubungan imbal balik antara karyawan dan perusahaannya yang berujung dengan mempertahankan keanggotaannya, dan yang terakhir adalah munculnya rasa takut untuk meninggalkan perusahan jika pada akhirnya tidak

mendapat pekerjaan atau jabatan yang di inginkan bahkan tidak mendapatkan perusahaan yang lebih baik dari perusahaan sebelumnya yang akan berdampak pada kerugian pada diri sendiri dan juga keluarganya. Jadi jika seorang karyawan telah memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi maka akan memiliki tingkat *turnover intention* yang rendah. Hal ini didukung dengan pernyataan Luthans (2006) yang menyebutkan bahwa adanya hubungan antara komitmen organisasi dan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian karyawan yang rendah dam juga tingkat ketidakhadiran yang rendah. Pendapat tersebut juga didukung oleh penelitian-penelitian terdahulu sebagai berikut:

Tabel 2.3. Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention*

No	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil
1.	Dewa Gede Eka Kresna Putra dan Ida Bagus Ketut Surya (2016) "Pengaruh Kepuasan Gaji Terhadap *Turnover Intention* Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Mediasi Pada Rumah Sakit Umum Premagana.".	1. Kepuasan gaji berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention.* 2. Komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. 3. Komitmen organisasional mampu memediasi secara negatif dan signifikan pengaruh kepuasan gaji terhadap *turnover intention*.
2.	Ni Made Tiya Jumani Monica dan Made Surya Putra (2017) "Pengaruh Stres Kerja, Komitmen Organisasional, Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*".	1. Stres kerja mempunyai pengaruh positif terhadap *turnover intention.* 2. Komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang negatif terhadap *turnover intention*. 3. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang negatif terhadap *turnover intention.*
3.	Ni Nyoman Ayu Dyantini dan I Gusti Ayu Manuati Dewi (2016) "Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Penilaian Kinerja Terhadap *Turnover Intention*".	*1. Komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap turnover.* 2. Penilaian kinerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis yang ketiga, yaitu :

H3 : Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnoverintention*.

4. Hubungan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*melalui komitmen organisasi sebagai mediasi

Kepuasan kerja dapat tercipta dan ditingkatkan dalam diri karyawan karena beberapa hal yang mendorongnya. Luthans (2006) mengungkapkan beberapa cara dalam meningkatkan kepuasan kerja seseorang diantaranya, membuat pekerjaan menjadi mengasikkan, mendapatkan gaji dan kesempatan promosi yang adil, menempatkan orang dengan pekerjaan yang cocok dan sesuai, serta mendesain pekerjaan semenarik mungkin. Jika semua itu telah terwujud maka rasa puas akan pekerjaan yang dilakukan akan meningkat dan membantu perusahaan dalam menanamkan rasa memiliki perusahaan dalam diri karyawan yang sering disebut komitmen organisasi. Kepuasan kerja sendiri memiliki keterkaitan dengan terjadi *turnover intention*. Namun hubungan kepuasan kerja dan *turnover intention* tidak selalu berhubungan langsung, adanya komitmen organisasi yang seperti disebutkan diatas mampu mempengaruhi hubungan kepuasan kerja terhadap *turnover intention.*

Komitmen organisasi dan kepuasan kerja memang memiliki keterkaitan yang kuat (luthans, 2006). Jadi bilamana kepuasan kerja dan komitmen organisasi telah tercipta pada diri karyawan maka rasa atau keinginan untuk meninggalkan perusahaan akan menurun. Pendapat

tersebut juga didukung oleh penelitian-penelitian terdahulu sebagai berikut:

Tabel 2.4. Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi

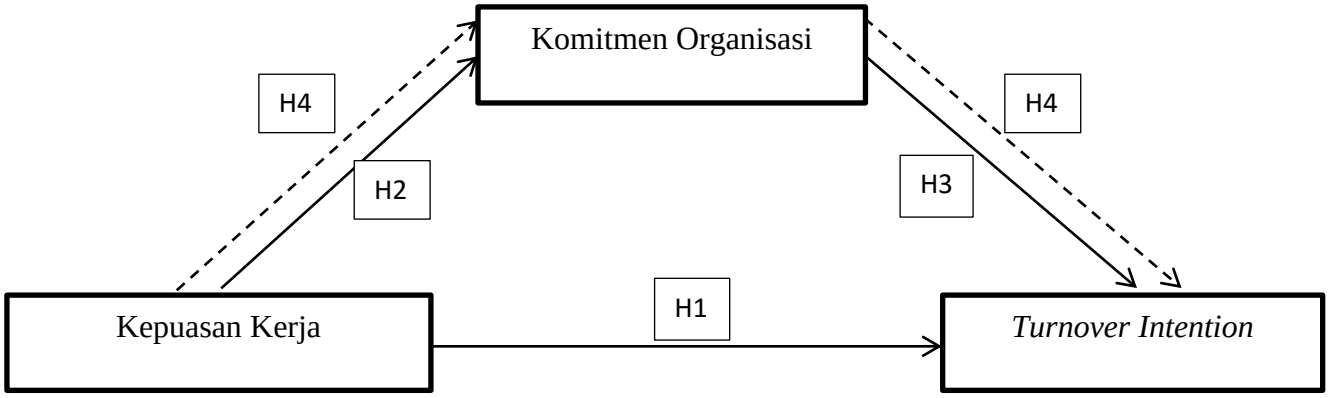
No	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil
1.	Emdy Mahardika Putra dan I Made Artha Wibawa (2015) "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Autobagus Rent Car Bali".	1. Hasil pertama menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan secara langsung terhadap *turnover intentions.* 2. Pada pengujian pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap turnover intentions melalui komitmen organisasional, menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dan komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*. 3. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh tidak langsung antara kepuasan kerja terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasional secara signifikan.
2.	Dewa Gede Eka Kresna Putra dan Ida Bagus Ketut Surya (2016) "Pengaruh Kepuasan Gaji Terhadap *Turnover Intention* Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Mediasi Pada Rumah Sakit Umum Premagana.".	1. Kepuasan gaji berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention.* 2. Komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention.* 3. Komitmen organisasional mampu memediasi secara negatif dan signifikan pengaruh kepuasan gaji terhadap *turnover intention*.
3.	Rini Ratna Nafita Sari, Armanu, dan Eka Afnan (2016) "Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap *Intention To Leave* Pada Karyawan Produksi Mitra Produksi Sigaret (MPS) Ngoro-Jombang".	1. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. 2. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *intention to leave.* 3. Komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *intention to leave.* 4. Komitmen organisasional mampu memediasi secara negatif dan signifikan pengaruh kepuasan kerja terhadap *intention to leave.*

Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis yang keempat, yaitu :

H4 : Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* melalui mediasi komitmen organisasi.

C. MODEL PENELITIAN

Model penelitian dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Model Penelitian

Keterangan :

Garis langsung = Hubungan secara langsung

Garis putus-putus = Hubungan tidak langsung

Berdasarkan model penelitian di atas maka dapat diuraikan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1 : Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*

H2 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

H3 : Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*

H4 : Kepuasan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* melalui mediasi komitmen organisai