BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

A. LANDASAN TEORI

1. Kepuasan Kerja

a. Difinisi Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2006) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja yang dirasakan setiap orang tidaklah sama, setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya (Susanti & Palupiningdyah, 2016).

Robbin & Coulter (2009) menyebutkan bahwa "*job satification refers a person' general attidude toward his or job"*. Dalam pernyataan tersebut mengandung makna bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosi yang positif atau dapat menyenangkan yang dihasilkan dari suatu penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman-pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawaan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok menurut (Johan, 2002) yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik.

1) Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat pekerjaannya.

   Faktor intrinsik yang ada pada diri karyawan seperti institusi pendidikan. Ketika karyawan dari lulusan institusi pendidikan yang tinggi serta memiliki kemampuan yang baik dalam bekerja dan menjadikannya lebih percaya diri hal tersebut memang seolah-olah ada dalam diri karyawan.

2) Faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, sistem penggajian dan sebagainya.

   Sedangakan faktor ekstrinsik adalah seperti kondisi fisik lingkungan kerja seperti tempat kerja, fasilitas dan keamanan dapat mendukung kepuasan karyawan selain itu kerja sama yang baik dapat meningkatkan kualitas dari pekerjaan tersebut serta pengajian. Pengajian merupakan faktor yang krusial karena dapat memenuhi kehidupannya.

Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang ditimbulkan oleh karyawan atas pekerjaanya, yang mana terdapat dua sisi yaitu negatif dan positif. Jadi semakin bagus perasaan yang dimiliki karyawan maka akan semakin bagus apa yang ia kerjakan dan sebaliknya, semakin perasaan buruk yang dia punya maka akan bermasalah terhadap pekerjannya

b. Dimensi Kepuasan Kerja

Luthans (2006) menyatakan ada lima dimensi kepuasan kerja, lima dimensi itu sangat penting untuk merepresentasikan karakteristik pekerjaan. Lima dimensi itu sebagai berikut:

1) Pekerjaan itu sendiri. Dalam hal di mana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
2) Gaji. Sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.
3) Kesempatan promosi. Kesempatan untuk maju dalam organisasi.
4) Pengawasan. Kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
5) Rekan kerja. Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

Pekerjaan, gaji, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerja. Kelima dimensi ini dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja. Sumber utama kepuasan adalah menghubungkan kepribadian dan kepuasan kerja. Pekerjaan yang menarik dan menantang dapat meningkatkan perkembangan karyawan muda ataupun. Gaji yang diperoleh dari suatu pekerjaan juga harus seimbang. Sedangkan Kesempatan promosi dalam suatu organisasi mampu memberikan rasa loyalitas yang tinggi kepada karyawan karena merasa dirinya dihargai

dan masa depannya diorganisasi telah ada, pengawasan dalam organisasi adalah seseorang yang menilai kita dalam bekerja, seorang pengawas dia bisa tidak membandingkan satu sama lain maka pekerja akan merasa nyaman dan bisa bekerja secara maksimal. Yang terahkir rekan kerja yang baik dapat membentuk tim yang kuat dan akan membuat pekerjaan rasanya menyenangkan.

Menurut Edison dkk (2017) memiliki dimensi dominan antaranya:

1) Kepemimpinan. Kepemimpinan yang baik, yang memotivasi dan terbuka, merupakan faktor yang menyenangkan dan memberi kepuasan tersendiri bagi karyawan atau anggotanya.
2) Kompetensi atas pekerjan yang dihadapi. Kompetensi memiliki terikatan erat dengan kepuasan kerja. sebab, pada umumnya, orang yang menyenangi pekerjaannya karena ia memiliki keahlian dibidang tersebut.
3) Kebijakan Manajemen. Kebijakan Manajemen dapat mempengaruhi puas dan tidak puasnya karyawan. Hal ini lumrah karena setiap kebijakan tidak sepenuhnya akan diterima karyawan, meskipun kebijakan itu baik.
4) Kompensasi. Kompensasi merupakan faktor dominan, dimana kompensasi yang memperhatikan aspek-aspek konstribusi dan kinerja yang adil dan dapat menimbulkan kepuasan kerja.

5) Penghargaan. Penghargaan merupakan kebanggaan tersendiri bagi karyawan atau pekerja. Seorang yang merasa dihargai dalam pekerjaannya akan menimbulkan semangat dan kepuasan kerja.
6) Suasana lingkungan. Suasana lingkungan yang kondusif akan menimbulkan rasa nyaman dan menyangkan bagi karyawan atau anggota dalam melaksanakan pekerjaannya, tentu dapat berimplikasi pada kepuasan kerja.

Jika enam dimensi itu terlaksana dengan baik didalam perusahaan akan menghasilkan hasil yang baik terhadap kepuasan karyawan akan memberikan perasaan yang menyenangkan/ mengembirakan didalam diri karyawan dan akan menghasilkan hasil yang baik terhadap perushaan.

c. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor itu sendiri dalam perannya memberikan kepuasan kerja tergantung pada pribadi masing-masing karyawan.

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Robbins 2003 (dalam Suparyadi, 2015) adalah:

1) Pekerjaan yang secara mental menantang.

   Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjan-pekerjan yang dapat memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka, dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja.

2) Ganjaran yang pantas.

Pada umumnya karyawan menginginkan memperoleh ganjaran yang pantas, yaitu gaji, upah, bonus, dan promosi jabatan yang sesuai dengan upaya-upaya yang dilakukan dalam mengarahkan pikiran, tenaga, waktu, dan kemungkinan menghadapi resiko pekerjaan.

3) Kondisi kerja yang mendukung

Robbins (2003) memaknai kondisi kerja sebagai lingkungan kerja yang berhubungan dengan kenyamanan pribadi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik.

4) Rekan kerja yang mendukung.

Seorang yang melakukan suatu pekerjan tidak semata-mata untuk memperoleh ganjaran berupa uang, bonus, pangkat, jabatan, atau ingin berprestasi saja, tetapi juga membutuhkan pergaulan, bersosialisasi, atau berinteraksi sosial, ingin diterima orang lain dan menerima orang lain, ingin berbagai pengalaman, dan memberi pendapat atau saran.

5) Kesesuaian antara kepribadian dengan orang lain.

Menurut Holland (Robbins, 2003) bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dengan pekerjaannya yang akan menghasilkan individu yang lebih terpuaskan.

Sedangkan menurut Robbins (dalam Suparyadi, 2015) ada tiga faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain adalah:

1) Gaya Kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan cara-cara yang dipilih oleh seorang pemimpin dalam upaya untung mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi bawahnya agar mereka mampu menerima konsep dan melaksankan perintah dan pelatihan.
2) *Locus of control.* *Locus of control internal* merupakan individu yang memiliki rasa tanggung jawab yang besar atas keberhasilan melaksanakan pekerjaannya. Ia menyukai dan sangat terlibat dengan pekerjaannya sehingga mereka selalu mencari informasi yang diperlukan sebelum mengambil keputusan dan ingin berprestasi. *Locos of control external* mereka akan selalu tidak puas karena hanya memiliki sedikit kendali atas pekerjaannya. Mereka ini tidak memiliki kepercayaan diri dan selalu mengandalkan orang lain yang disegani untuk mengambil keputusan.
3) Nilai. Nilai setiap individu sebelum bekerja di suatu perusahaan telah memiliki nilai-nilai tersendiri sehingga dalam mempersiapkan, pengambilan sikap, dan perilakunya selalu didasari oleh nilai-nilai yang dimilikinya. ketika mulai bekerja pada sebuah perusahaan ia akan berhadapan dengan nilai-nilai yang

berbeda, baik nilai-nilai yang dianut rekan kerja maupun nilai-nilai yang dianut perusahaan.

d. Cara meningkatkan kepuasan kerja

Menurut Luthans (2006) ada empat cara untuk meningkatkan kepuasan kerja dalam diri seorang karyawan. Empat cara meningkatkan kepuasan kerja antara lain adalah:

1) Membuat pekerjaan menjadi menyenangkan.
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.

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 intention*. Hal

ini menunjukkan terdapat pengaruh tidak langsung antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasional secara signifikan.

2) Penelitian Saputro, Fathoni dan Minarsih (2016) yang berjudul "Pengaruh Kepuasan Kerja, Ketidakamanan Kerja & Komitmen Organisasi Terhadap Intensi Pindah Kerja (*Turnover Intention*) (Studi Kasus Pada Distribution Center Pt. Sumber Alfaria Trijaya Cabang Rembang, Jawa Tengah)". Hasil dari penelitian tersebut menunjukan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, jika kepuasan kerja menurun, komitmen organisasi juga menurun. *Job insecurity* karyawan berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi namun berpengaruh positif terhadap *turnover intention*, Kepuasan kerja karyawan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover*.

2. Komitmen Organisasi

a. Definisi Komitmen Organisasi

Menurut Edison (2017) mengatakan komitmen organisasi adalah merupakan dimana karyawan yang ingin karirnya maju dan berkomitmen untuk mengejar keunggulan dan meraih prestasi, dan karyawan merasa penting terhadap pelayanan berkomitmen untuk meningkatkan kompetensi. Menurut Robbins (2003) komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak kepada organisasi

serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen ini ditandai dengan adanya perpihakan karyawan terhadap organisasinya dan ada keinginan untuk mempertahankan anggota.

Menurut Luthans (2006) 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.

Demikian dapat diartikan bahwa komitmen organisasi dapat memunculkan keinginan kuat karyawan yang berkelanjutan sampai tercapainya kesuksesan organisasinya.

b. Dimensi Komitmen Organisasi

Sedangkan Meyer dan Allen (1991) menyebutkan terdapat tiga Komponen dalam komitmen Organisasi, yaitu *Affective commitment, Continuance commitment,* dan *Normatif commitment.*

1) *Affective commitment* adalah atau komitmen afektif merupakan suatu keterikatan emosional yang dimiliki oleh masing-masing karyawan, identifikasi, dan keterlibatannya pada suatu organisasi.
2) *Continuance commitment* atau komitmen berkelanjutan merupakan komitmen yang mempertimbangkan kerugian ataupun pengorbanan yang diterima karyawan apabila meninggalkan organisasi atau perusahaan.

3) *Normatif commitment* atau komitmen normatif merupakan suatu perasaan wajib yang dimiliki kayawan untuk tetap berada dalam organisasi disebabkan memang harus seperti itu, yang mana hal tersebut merupakan tindakan yang benar yang harus dilakukan.

c. Indikator Komitmen Organisasi

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

1) Menjadi Bagian 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) Kebanggan

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

Berdasarkan penelitian menurut Suparyadi (2015) ada beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

1) Penerimaan terhadap nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi.
2) Penerimaan terhadap tujuan-tujuan organisasi.
3) Kemauan yang kuat untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya.
4) Hasrat yang kuat untuk tetap berada dalam oragnisasi.

Komitmen organisasi dapat didefinisikan adanya faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya komitmen pada organisasi dimana mereka berada. Menurut (Suparyadi, 2015) Faktor faktor tersebut di kelompokan kedalam faktor personal, faktor *internal*, dan faktor *eksternal* organisasi.

1) Fakto personal.

Faktor personal merupakan karakteristik yang dimiliki oleh individu anggota organisasi, seperti nilai-nilai yang dianut, kompetensi yang dimeliki motivasi untuk menjadi anggota organisasi, dan pengalaman. Setiap individu sebelum menjadi anggota sebuah organisasi telah memiliki nilai-nilai sendiri yang diperoleh dari keluarga dan lingkunganya. Nilai-nilai ini akan menjadi suatu bekal awal bagi individu untuk mersepsi, mengambil sikap, dan berperilaku terhadap lingkungan yang baru, seperti nilai-nilai yang dianut oleh organisasi dan rekan-rekan kerja. Apabila terdapat kesesuaian nilai-nilai yang dianut oleh organisasi dan rekan-rekan kerjanya maka individu ini akan merasa nyaman, dan individu ini akan dapat bertahan lama dalam organisasinya yang baru. Namun, apabila tidak terdapat ketidaksesuaian nilai-nilai yang dianut maka yang terjadi apabila bila perasaan tidak nyaman dan individu ini tidak akan bertahan lama berada dalam organisasi tersebut.

2) Faktor *internal* organisasi.

Walaupun faktor personal anggota organisasi berpeluang memberikan kontribusi besar terhadap komitmen individu pada organisasinya, namun faktor personal itu dapat dinetralisasikan atau diperkuat oleh faktor-faktor internal organisasi, seperti ganjaran, pemimpin, rekan kerja dan kebijakan organisasi. Seperti

yang dikemukalan oleh para ahli teori motivasi, seorang yang terdorong untuk melakukan sesuatu, termasuk menjadi anggota sebuah organisasi antara lain untuk memenuhi kebutuhan fisiologisnya, seperti makan, minum, rumah dan lain-lain. Guna memenuhi kebutuhan seperti ini seseorang harus memiliki uang guna membeli makanan, minuman, rumah, dan lain-lain. Orang bekerja juga temasuk dalam bersosialisasi, berprestasi, atau berkualitas diri. Oleh karena itu, ganjaran yang diberikan oleh organisasi, baik berupa gaji, promosi, pekerjan yang menantang dapat mempengaruhi tingkat komitmen individu pada organisasinya.

3) Faktor *eksternal* organisasi.

Pada dasarnya setiap mahluk hidup apalagi manusia pasti memiliki kebutuhan-kebutuhan guna dapat bertahan hidup. Kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat terus meningkat atau *the rising demand* sering adanya pengaruh beberapa faktor, seperti bertambahnya usia, bertambahnya anggota keluarga, tuntutan baru sebagai akibat adanya pengaruh lingkungan, adanya produk baru yang menarik, kemajuan teknologi, dan lain-lain. Guna memenuhi berbagai macam kebutuhan ini, seseorang karyawan akan berhitung apakah dengan pendapatannya sekarang ini dapat mencukupi atau tidak. Apa bila tidak mencukupi apakah dapat dipengaruhi dari *internal* organisasi atau tidak. Apabila *internal* organisasi memungkinkan

untuk memenuhi seluruh kebutuhan anggota tersebut maka sangat mungkin anggota ini akan tetap bertahan dalam organisasi, apabila untuk mencari pekerjaan lain diperusahaan lain tidak mungkin dia akan tetap bertahan, akan tetapi, apabila organisasi lain mampu memenuhi seluruh kebutuhannya maka sangat mungkin anggota ini akan keluar dari pekerjaanya dan pindah di organisasi lain.

e. Dampak Komitmen

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*.

f. 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, mempekerjakan manajer yang baik dan tepat, serta mempertahankan komunikasi.
2) Memperjelas dan mengkomunikasikan misi anda. Dengan memperjelas misi dan ideology, berkarisma, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai stres 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 komunitas. 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.

3. *Turnover Intention*

a. Definisi *Turnover intention*

Menurut Harnoto (dalam Halimah dkk 2016) menyatakan, "*turnover intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik". Menurut (Kadiman, 2012) *intensitas turnover* yang tinggi dapat menyebabkan perusahaan tidak dapat memperoleh manfaat dan keuntungan dari program peningkatan kinerja karyawan karena mengeluarkan biaya yang lebih besar pada program rekrutmen karyawan baru.

Hom dan Griffeth dalam (Awang dkk, 2013) mengatakan bahwa keinginan berpindah sebagai individu secara sukarela untuk menarik diri dari perusahaan dan berniat mencari pekerjaan alternatif.

b. Indikasi terjadinya *turnover intention*

Menurut Harnoto (dalam Halimah dkk 2002) *Turnover intention* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan. Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan *turnover intention* karyawan dalam sebuah perusahaan.

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*.

c. Indikator *tunover intention*

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

1) Pemikiran untuk berhenti (*thoughts of quitting*).

   Pemikiran seorang individu untuk keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan 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) Keinginan untuk keluar (*intention to quit*).

   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) Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*).

   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.

d. Faktor faktor *turnover intention*

Menurut *Mobley et al.* (dalam Halimah dkk 2016) menyebutkan beberapa faktor yang menjadi penyebab keinginan pindah kerja (*Turnover Intention*) adalah sebagai berikut:

1) Karakteristik Individu

Organisasi adalah wadah yang memiliki 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 seperti umur, pendidikan, status perkawinan.

2) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja dapat meliputi lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, kontruksi, bangunan, dan lokasi pekerjaan. Sedangkan lingkungan sosial meliputi sosial budaya di lingkungan kerjanya, dan kualitas kehidupan kerjanya.

3) Kepuasan kerja

Pada tingkat individual, kepuasan merupakan variabel psikologi yang paling sering diteliti dalam suatu model *intention to leave.* Aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan

individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan akan gaji dan promosi, kepuasan atas supervisor yang diterima, kepuasan dengan rekan kerja dan kepuasan akan pekerjaan dan isi kerja.

4) Komitmen organisasi

Perkembangan selanjutnya dalam studi intention to leave memasukkan konstruk komitmen organisasional sebagai konsep yang turut menjelaskan proses tersebut sebagai bentuk perilaku, komitmen organisasional dapat dibedakan dari kepuasan kerja. Komitmen mengacu pada respon emosional *(affective)* individu kepada keseluruhan organisasi, sedangkan kepuasan mengarah pada respon emosional atas aspek khusus dari pekerjaan.

e. Dampak *Turnover intention*

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

1) Beban kerja

Jika *turnover intention* karyawan tinggi, beban kerja untuk karyawan bertambah karena jumlah karyawan berkurang. Semakin tinggi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, maka semakin tinggi pula beban kerja karyawan selama itu.

2) Biaya penarikan karyawan

Menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari penggantian karyawan yang mengundurkan diri.

3) Biaya latihan

Menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih. Pelatihan ini diberikan untuk karyawan baru. Jika turnover intention tinggi dan banyak karyawan yang keluar dari perusahaan, maka akan mengakibatkan peningkatan pada biaya pelatihan karyawan.

4) Adanya produksi yang hilang selama pergantian karyawan.

Dalam hal ini, berkurangnya jumlah karyawan akan mengurangi jumlah produksi atau pencapaian target penjualan. Ini akibat dari tingginya *turnover intention*. Terlebih bila karyawan yang keluar adalah karyawan yang memiliki tingkat produktivitas yang tinggi.

5) Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru.

Imbas dari tingginya turnover karyawan membuat perusahaan mengeluarkan biaya-biaya yang sebenarnya bisa dihindari jika dapat mengelola SDM dengan baik agar karyawan dapat bertahan lama di perusahaan.

6) Memicu stres karyawan.

Stres karyawan dapat terjadi karena karyawan lama harus beradaptasi dengan karyawan baru. Dampak yang paling buruk dari

stres ini adalah memicu karyawan yang tinggal untuk berkeinginan keluar dari perusahaan.

B. PENELITIAN TERDAHULU

Beberapa penelitian-penelitian yang berkaitan dengan kepuasan kerja, *turnover intention* dan juga komitmen organisasi yang telah diteliti oleh peneliti terdahulu sebagai berikut

1. Indrayanti & Riana (2016) melakukan penelitian di PT. Ciomas Adisatwa di Denpasar, dengan penelitian yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* melalui mediasi Komitmen Organisasi. Dari penelitian tersebut menunjukan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sedangkan komitmen organisasi juga berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention.
2. Awang dkk., (2013) dengan judul *Job Behavioral Factor and Turnover Intention: A Case Study at sime Darby Property Limited.* Hasilnya mendukung penelitian sebelumnya ketika kepuasan kerja maka *Turnover Intention* akan rendah.
3. Jehanzeb et al. (2013) melakukan Penelitian yang berjudul *Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee's Training in Private Sector of Saudi Arabia*. Dengan hasil penelitian komitmen organisasi berpengaruh negative terhadap *Turnover intention*.

4. Riadi (2016) melakukan penelitian di Perusahaan Jasa di Samarinda, dengan penlitian yang berjudul Dampak Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* dengan *Job Peformance* sebagai mediasi. Hasil dari penelitian tersebut bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention.*
5. Halimah., dkk (2016) melakukan penelitian di Galael Superindo Kota Semaramg, dengan penelitian yang berjudul Pengaruh *Job insecurity,* Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap *Turnover Intention.* Dengan hasil penelitian tersebut adalah Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *Turnover intention.*
6. Andini., dkk (2018) melakukan penelitian pada Karyawan PT. Indolakto Factory Pandaan, dengan penelitian yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Stres kerja dan *Turnover Intention.* Hasil dari penelitian tersebut adalah kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *Turnover intention.*
7. Susanti & Plapuningdyah (2016) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Dengan *turnover Intention* sebagai variabel Intervening. Dengan hasil penelitian kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention.*
8. Syahronica., dkk (2015) melakukan penelitian pada karyawan Dunia Fantasi PT. Pembangunan Jaya Ancol, dengan judul penelitian Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap *Turnover*

Intention. Dengan hasil penelitian adanya pengaruh signifikan antara kepuasan kerja dan *Turnover intention*.

9. Saputro., dkk (2016) melakukan penelitian pada *Distribution Center* PT. Sumber Alfaria Trijaya Cabang Rembang, Jawa Tengah, Dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja, Ketidakamanan Kerja & Komitmen Organisasi Terhadap Intensi Pindah kerja (*Turnover Intention).* Dengan hasil penelitian Kepuan kerja berpengaruh Positif terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Berpengaruh Negatif terhadap *Turnover Intention,* dan juga Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention.*
10. Rismawan., dkk (2014) Melakukan penelitian dengan judul Peran Mediasi Komitmen Organisasional Pada Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Intensi Keluar karyawa. Dengan hasil Kepuasan kerja Berpengaruh Negatif terhadap Intensi keluar, Kepuasan kerja berpengaruh Positif dan Signifkan terhadap Komitmen Organisasi dan Komitmen Organisasi Berpengaruh negatif signifikan terhadap Intensi keluar dan juga memediasi kepuasan kerja terhadap Intensi keluar.
11. Putra & Surya (2016) melakukan Penelitian pada Rumah Sakit Premagama, dengan judul Pengaruh kepuasan Gaji Terhadap *Turnover Intention* Dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel Intervening. Hasil penelitian tersebut adalah Kepuasan Gaji berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention,* Komitmen Organisasi

berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention,* serta kepuasan gaji berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* melalui mediasi komitmen organisasional pada Rumah Sakit Umum Premagana Batubulan-Gianyar.

12. Kabungaidze & Mahlatshana (2013) Melakukan penelitian yang berjudul *The Impact of Job Satisfaction and Some Demographic Variables on Employee Turnover Intentions*. Hasil penelitian tersebut adalah menunjukan hasil yang negative antar kepuasan kerja dan *Tu* Saeed *et al.* (2014) melakukan penelitian yang berjudul *The relationship of turnover intention with job satisfaction, job performance, leader mamber exchange, emotinal intelligence and organizational commitmen.* Hasil penelitian ini adalah kami terbukti negatif hubungan dan kepuasan kerja *turnover intention.*
13. Malik *et al.* (2010) melakukan penelitian yang berjudul *job performance and organizational commitmen of university teachers in public sector of pakistan.* Hasil penelitian ini Kepuasan kerja aspek memiliki dampak signifikan pada komitmen organisasi.
14. Randhawa (2007) melakukan penelitian yang berjudul *Relationship between job satisfaction and turnover intention : an emperical analysis.* Hasil penelitian ini penelitian ini menemukan hubungan negatif yang signifikan antara kepuasan kerja dan *Turnover intention.rnover intention*.

C. PENURUNAN HIPOTESIS

1. Kepuasan Kerja terhadap *turnover intention*

Hanafiah (2014) keinginan untuk berpindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya, dipengaruhi oleh aspek kepuasan kerja yang meliputi kepuasan atas supervisi yang diterima, kepuasan upah dan promosi, kepuasan dengan rekan kerja, dan kepuasan akan pekerjan. Tidak adanya kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan akan mempengaruhi kondisi karyawan tersebut dan akibatnya cenderung meningkatkan *turnover intention*. Jika hal itu bisa didapatkan oleh karyawan dalam Instansi maka akan memberikan dampak yang positif terhadap karyawan dan akan mengurangi keinginan karyawan untuk keluar karena apa yang mereka inginkan sudah terpenuhi.

Luthans (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. Penelitian tersebut diperkuat dengan penelitian- penelitian terdahulu.

Penelitian Riadi (2016) kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah atau *turnover intention* adalah negatif signifikan. Sedangkan penelitian Agustina (2017) menunjukan hasil kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan keluar pada karyawan. Dan begitu juga dengan penelitian Indrayanti & Riana

(2017) memiliki hasil kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Andini (2018) kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan negatif terhadap *turnover Intention*. Susanti & Palupiningdyah (2016) kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan hipotesis yang pertama, yaitu:

H1: Kepuasan kerja Berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention.*

2. 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). Faktor yang ada diatas didapatkan oleh karyawan maka akan memberikan dampak yang baik terhadap diri mereka, dan mereka akan merasa puas dan merasa memiliki perusahaan didalam dirinya jika itu sudah terjadi pada karyawan maka akan menimbulkan komitmen organisasi didalam dirinya.

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.

Penelitian Putra & Wibawa (2015) kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Sedangkan Kerisna & Suana (2017) kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Dan begitu juga dengan penelitian Candra & Riana (2017) Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. Menurut Saputro Dkk., (2016) Kepuasan Kerja berpengaruh Positif terhadap Komitmen organisasi. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi karyawan tersebut berkomitmen dalam bekerja.

Berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan hipotesis yang kedua, yaitu:

H2: Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan.

3. Pengaruh komitmen organisasi terhadap *Turnover Intention*

Sijabat (2011) dimana individu yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi cenderung tidak akan mau meninggalkan organisasi walaupun ada tawaran pekerjaan di tempat lain. Bisa dinyatakan bahwa jika didalam diri karyawan mempunyai rasa ingin memajukan organisasi maka keingin untuk mencari pekerjaan lain

sanggatlah kecil, atau bisa jika organisasi memberikan apa yang diinginkan karyawan akan mengurangi *turnover intention.*

Luthans (2006) menjelaskan bahwa komitmen organisasi membawa hasil positif seperti kinerja tinggi, tingkat *turnover* yang rendah dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Selain itu, komitmen karyawan juga berhubungan dengan hasil lain yang diinginkan, seperti persepsi iklim organisasi, yaitu organisasi yang hangat dan mendukung dan menjadi anggota tim yang baik dan siap membantu.

Sedangkan Candra & Riana (2017) Komitmen organisasional memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover intention* karyawan. Menurut Saputro Dkk., (2016) Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Dengan kata lain semakin tingginya Komitmen seorang karyawan maka akan semakin rendah keinginan *Turnover intention.* Berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan hipotesis yang ketiga, yaitu :

H3: Komitmen organisasional memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover intention* karyawan.

4. Pengaruh Kepuasan kerja berpengaruh Terhadap *Turn Over Intention* Melalui Komitmen Organisasi

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 organisasi dalam menanamkan rasa memiliki dalam diri karyawan yang sering disebut komitmen organisasi.

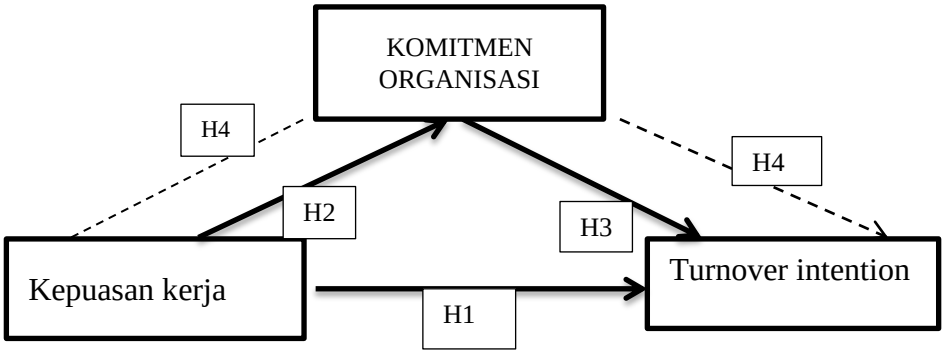
Komitmen organisasi dan kepuasan kerja memang memiliki keterkaitan yang kuat (luthans, 2006). Jadi bilamana kepuasan kerja dan komitmen organisasi telah tercipta pada diri karyawan maka rasa atau keinginan untuk meninggalkan organisasi akan menurun. Pendapat tersebut juga didukung oleh penelitian-penelitian terdahulu sebagai berikut:

Pengertian Candra & Riana (2017) Kepuasan kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap *turnover intention* melaui variabel mediasi yaitu komitmen organisasional. Penelitian Rismawan., dkk (2014) Selanjutnya pengaruh komitmen organisasional terhadap intensi keluar secara tidak langsung menunjukkan komitmen organisasional memediasi hubungan kepuasan kerja dengan intensi keluar secara parsial. Berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan hipotesis yang ketiga, yaitu :

H4: Kepuasan kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap *turnover intention* melaui variabel mediasi yaitu komitmen organisasional.

D. MODEL PENELITIAN

Model penelitian dalam gambar ini dapat dilihat dibawah sebagai berikut :



GAMBAR 2. 1 Model penelitian

Keterangan pada gambar 1diatas :

Garis hitam tebal = Hubungan secara langsung.

Garis Hitam putus-putus = Hubungan tidak langsung.

Berdasarkan model penelitian diatas maka dapat diuraikan hipotesis sebagai berikut :

H1: Kepuasan kerja Berpengaruh negatif dan sighnifikan terhadap *turnover intention.* Riadi (2016); Agustina (2017); Indrayanti & Riana (2017); Saputro Dkk., (2016); Andini (2018)

H2: Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. Putra & Wibawa (2015); Kerisna & Suana (2017); Candra & Riana (2017); Saputro Dkk., (2016).

H3: Komitmen organisasional memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover intention* karyawan. Putra & Wibawa (2015); Candra & Riana (2017); Saputro Dkk., (2016).

H4: Kepuasan kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap *turnover intention* melaui variabel mediasi yaitu komitmen organisasional. Candra & Riana (2017); Rismawan., dkk (2014)