# BAB II

# LANDASAN TEORI

## A. LANDASAN TEORI

### 1. Definisi/ Pengertian Iklim Psikologis

Iklim Psikologis (Psychological Climate) menurutJones dan James (dalam Seniati,2006) adalah sebagai suatu rangkuman deskriptif bagi karyawan terhadap pengalaman mereka dalam organisasi. Sama halnya dengan kepuasan kerja, Iklim Psikologis terbentuk sebagai pengalaman yang dialami seseorang di lingkungan kerjanya.

Iklim Psikologis sering dipandang sebagai sinonim dengan konstruksi Kepuasan Kerja(Johannesonn, dalam Biswas, 2006). Namun korelasi antara mereka menempatkan Iklim Psikologis dan Kepuasan Kerja sebagai konsep yang berbeda. Iklim Psikologis meliputi adanya kejelasan pekerjaan, tugas kontrol, kontrol manajemen, dan tugas pengakuan dan penghargaan yang memainkan peran penting dalam menentukan Kepuasan Kerja seorang karyawan. Sudut pandang ini diperkuat oleh penelitian sebelumnya juga (Futrell *et al.*, dalam Biswas 2006)

Individu dalam iklim psikologis terutama memberi tanggapan bahwa representasi kognitif dari lingkungan, bukan pada hakikat lingkungan itu sendiri. Lindell & Brandt (2000) secara sederhana menjelaskan bahwa iklim psikologis menunjukkan padaarti penting atributlingkungan dalam kaitannya dengan makna yang diperoleh dari atribut lingkungan tersebut bagi individu, maka iklim diukur

melalui penilaian anggota organisasi atas atribut-atribut seperti kepemimpinan, tim kerja, peran dan karakteristik pekerjaan.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa iklim psikologis adalah persepsi atas karakteristik situasi kerja yang memiliki makna psikologis dan dapat mempengaruhi perilaku serta sikap individu anggota organisasi.

**2. Teori Iklim Psikologis**

Tujuan dari banyak peneliti yang meneliti konsep iklim psikologis berhati-hati dalam menentukan istilah dan membedakannya dari konseptual iklim organisasi, seperti yang disarankan oleh Glick (1985). Dalam literatur, ada dua poin kunci yang dibuat mengenai perbedaan konseptual iklim organisasi dan psikologis. Pertama, iklim psikologis berbeda konseptual dari iklim organisasi karena menekankan syarat nilai perspektif dari organisasi yang meliputi masalah atau karakteristik pada individu yang menganggap makna dari psikologis.

Persepsi juga berhubungan dengan sejauh mana kontribusi karakteristik dari kesejahteraan perasaan individu (well being) dan keselamatan psikologis. Oleh karena itu, variabel iklim psikologis akan berdampak sejauh mana individu terlibat atau terkait dengan tempat kerja mereka (L.A. James & James, 1989, Kahn, 1990) (Clissold, 2006). Perbedaan keduaadalah sesuai dengan salah satu kriteria Koys dan De Cotiis (1991) iklim psikologis tidak harus mencangkup aspek tugas atau struktur organisasi.

Kesimpulannya ialah bahwa iklim psikologis merupakan persepsi pekerja terhadap lingkungan kerjanya, karena persepsi memiliki hubungan dengan sejauh

mana kontribusi karakteristik dari kesejahteraan perasaan individu (well being) dan keselamatan psikologis dari suatu individu (pekerja). Iklim psikologis juga mencakup dimensi-dimensi dalam pekerjaan dan beberapa karakteristik yakni peran, kepemimpinan, grub kerja, dan subsistem serta organisasi. Artinya iklim psikologis yang baik nantinya dapat memberikan kontribusi baik untuk aspek-aspek kinerja dalam perusahaan.

**3. Dimensi Iklim Psikologis**

Iklim psikologis adalah sebuah fenomena multidimensi yang menggambar kan persepsi sifat karyawan dari pengalaman mereka dalam organisasi (Koys dan DeCotiis, 1991). Variabel yang terkait erat, iklim dari organisasi telah digunakan ekstensif dalam literature psikologi industry dan telah diukur dalam berbagai cara. Tidak seperti iklim organisasi, belajar iklim psikologis dari tingkat individu, daripada tingkat di organisasi. Menurut Schneider dan Snyder (1975) individu dalam organisasi mengembangkan persepsi mereka sendiri tentang bagaimana fungsi organisasi (dalam Swift dan Campbell, 1998, h.28).

Persepsi ini menolong individu untuk menentukan perilaku apa yang sesuai dalam memberi situasi. Iklim psikologis karena itu berfungsi untuk membentuk perilaku karyawan terhadap cara penerimaan dari perilaku yang diminta organisasi. Persepsi karyawan dari iklim psikologis memiliki karakteristik tertentu. Paling penting, persepsi dari iklim psikologis karyawan meringkas deskripsi dari pengalaman mereka dengan organisasi daripada reaksi perasaan mereka terhadap apa yang telah dialami (Koys dan DeCotiis 1991)

Setelah menurunkan skala, analisis mereka mengakibatkan delapan ringkasan dimensi iklim psikologis. Dimensi ini adalah otonomi, kekompakan, keadilan, inovasi, tekanan, pengakuan, dukungan, dan kepercayaan. Berikut penjelasan masing-masing dimensi dari delapan dimensi dalam persepsi iklim psikologis (Koys dan DeCotiis, 1991):

1. Otonomi: persepsi mengenai penentuan nasib diri sendiri sehubungan dengan prosedur kerja, tujuan dan prioritas.
2. Kekompakan: persepsi mengenai kebersamaan atau berbagi dalam pengaturan organisasi, termasuk kesediaan anggota memberikan bantuan material.
3. Kepercayaan: persepsi kebebasan untuk komunikasi secara terbuka dengan anggota pada tingkat organisasi yang lebih tinggi tentang masalah yang sensitive atau pribadi dengan harapan bahwa integritas komunikasi tersebut tidak boleh dilanggar.
4. Tekanan: persepsi mengenai tuntutan waktu terhadap penyelesaian tugas dan standar kinerja.
5. Dukungan: persepsi mengenai toleransi perilaku anggota oleh atasan, termasuk kesediaan untuk membiarkan anggota belajar dari kesalahan mereka tanpaadanya rasa khawatir pembalasan.
6. Pengakuan: persepsi mengenai kontribusi anggota organisasi yang diakui.
7. Keadilan: persepsi mengenai praktek-praktek organisasi yang adil dan bebas dari kewenangan-wenangan atau berubah-ubah.

8. Inovasi: persepsi mengenai dorongan perubahan dan kreativitas, termasuk pengambilan risiko kedaerah-daerah baru atau daerah mana anggota memiliki sedikit atau tidak ada pengalaman sebelumnya.

## B. KETERLIBATAN KERJA (JI)

### 1. Definis/ Pengertian Keterlibatan Kerja

Lodahl dan Kejner (dalam Cohen, 2003) mendefinisikan keterlibatan kerja*(Job Involvement)* sebagai internalisasi nilai-nilai tentang kebaikan pekerjaan atau pentingnya pekerjaan bagi keberhargaan seseorang. Keterlibatan kerja sebagai tingkat sampai sejauh mana performansi kerja seseorang mempengaruhi harga dirinya dan tingkat sampai sejauh mana seseorang secara psikologis mengidentifikasikan diri terhadap pekerjaannyaatau pentingnya pekerjaan dalam gambaran diri totalnya. Individu yang memiliki keterlibatan yang tinggi lebih mengidentifikasikan dirinya pada pekerjannya dan menganggap pekerjaan sebagai hal yang sangat penting dalam kehidupannya.

Brown (dalam Muchinsky, 2003) mengatakan bahwa keterlibatan kerja*(Job Involvement)* merujuk pada tingkat dimana seseorang secara psikologis memihak kepada organisasinya dan pentingnya pekerjaan bagi gambaran dirinya. Ia menegaskan bahwa seseorang yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi dapat terstimulasi oleh pekerjaannya dan tenggelam dalam pekerjaannya.

Menurut Kanungo (1982) mengatakan bahwa keterlibatan kerja dianggap sebagai perilaku karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan dan telah didefinisikan sebagai identifikasi psikologis karyawan atau komitmen karyawan terhadap pekerjaan (seperti dikutip oleh Suratman, 2017).

Patchen (dalam Srivastava, 2005) menyatakan bahwa seseorang yang memiliki keterlibatan kerja*(Job Involvement)* yang tinggi akan menunjukkan perasaan solidaritas yang tinggi terhadap perusahaan dan mempunyai motivasi kerja internal yang tinggi. Individu akan memiliki keterlibatan kerja yang rendah jika ia memiliki motivasi kerja yang rendah dan merasa menyesal dengan pekerjaannya. Artinya, individu yang memiliki keterlibatan kerja yang rendah adalah individu yang memandang pekerjaan sebagai bagian yang tidak penting dalam hidupnya, memiliki rasa kurang bangga terhadap perusahaan, dan kurang berpartisipasi dan kurang puas dengan pekerjaannya.

Berdasarkan dari definisi-definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja*(Job Involvement)* merupakan komitmen seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang ditandai dengan karyawan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan dalam lingkungan kerjanya.

**2. Indikator Keterlibatan Kerja**

**(**Kanungo, 1982) (dalam Septiadi dkk., 2017) menyatakan bahwa ada 6 indikator yang dapat digunakan dalam mengukur tinggi rendahnyaketerlibatan kerja, yang tertera sebagai berikut:

a. Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan

   menunjukkan keikutsertaan dan perhatian terhadap pekerjaan.

b. Menunjukkan pekerjaan adalah yang utama

   Individu yang mengutamakan pekerjaan akan terus berusaha yang terbaik demi pekerjaannya dan merasa bahwa pekerjaan sebagai sesuatu yang menarik dalam kehidupan nya serta layak diprioritaskan.

c. Melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang penting bagi harga diri

Keterlibatan kerja dapat dilihat dari perilaku seseorang mengenai pekerjaannya,dimana seseorang menganggap pekerjaan penting bagi harga diri.

d. Keterlibatan mental dan emosional

Keterlibatan tidak selalu terkait kegiatan fisik tetapi dapat berupa mental dan emosional.

e. Motivasi Kontribusi Keterlibatan

Dimana keadaan manajer memotivasi orang-orang untuk memberikan distribusi.

f. Tanggung Jawab Keterlibatan

Mendorong orang-orang untuk menerima tanggung jawab dalam melakukan aktivitas kelompok

**3. Dimensi Keterlibatan Kerja**

Menurut Yoshimura (1996, dalam Ghaisani, Liestiawati 2014), keterlibatan kerja terdiri dari tiga dimensi, yaitu *emotional, cognitive, dan behavioral* yang dijelaskan sebagai berikut :

a. *Emotional*

Seberapa kuat emosional karyawan tertarik terhadap pekerjaannya dan seberapa besar emosional karyawan menyukai pekerjaannya.

b. *Cognitive*

Menunjukkan seberapa aktif karyawan mau berpartisipasi dalam pekerjaannya dan dalam membuat sebuh keputusan serta seberapa penting pekerjaannya terhadap penghargaan bagi dirinya.

c. *Behavioral*

Hal ini menunjukkan seberapa sering karyawan mengambil peran ekstra seperti berpikir mengenai pekerjaan sekalipun setelah meninggalkan kantor dan kesediaan untuk selalu belajar.

**4. Aspek Keterlibatan Kerja**

Aspek-aspek dan peran dari Keterlibatan Kerja menurut Lodal dan Kejner (1965 dalam Asnawi, Bachroni 1999)sebagai berikut:

a. Adanya harapan yang besar terhadap pekerjaan

b. Adanya keterlibatan emosional terhadap pekerjaan.

c. Adanya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan.

d. Adanya rasa bangga terhadap pekerjaan.

e. Adanya keinginan untuk mobilitas keatas.

**5. Dampak Keterlibatan Kerja**

Ada beberapa dampak atau karakteristik dari karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi dan yang rendah antara lain:

a. karakteristik atau dampak karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi:

1.) Menghabiskan waktu untuk bekerja

2.) Memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan

3.) Puas dengan pekerjaannya

4.) Memiliki komitmen yang tinggi terhadap karier, profesi dan organisasi

5.) Memberikan usaha-usaha yang terbaik untuk perusahaan

6.) Tingkat absen dan intensi turnover rendah

7.) Memiliki motivasi yang tinggi

b. Karakteristik atau dampak karyawan yang memiliki keterlibatan kerja rendah:

1.) Tidak mau berusaha keras untuk memajukan perusahaan

2.) Tidak peduli dengan pekerjaan maupun perusahaan

3.) Tidak puas dengan pekerjaan

4.) Tidak memiliki komitmen terhadap pekerjaan maupun perusahaan

5.) Tingkat absen dan turnover tinggi

6.) Memiliki motivasi kerja yang rendah

7.) Tingkat pengunduran diri yang tinggi

8.) Merasa kurang bangga dengan pekerjaan dan perusahaan

## C. KEPUASAN KERJA

### 1. Definisi/ Pengertian Kepuasan Kerja

Dalam suatu organisasi diharapkan setiap anggota organisasi memiliki sikap yang menunjukkan perasaan senang dan puas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sehingga dapat mencapai nilai-nilai dan tujuan organisasi tersebut. Menurut Spector (2000) kepuasan kerja adalah variabel sikap (attitudinal variable) yang mereflkesikan apa yang dirasakan individu mengenai pekerjaannya. Pernyataan tersebut sejalan dengan definisi Riggio (2000) bahwa kepuasan kerja adalah perasaan dan sikap individu mengenai pekerjaannya.

Selanjutnya Malayu S.P Hasibuan (2008) mendefinisikan Kepuasan Kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan menyenangi pekerjaannya, sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja.

Sementara Brown dan Charles (dalam McNabb dan Sepic, 1995) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi yang menyenangkan sebagai hasil persepsi individu terhadap pekerjaannya, apakah pekerjaan tersebut

dapat memenuhi atau memfasilitasi tercapainya pemenuhan nilai pekerjaan yang penting bagi individu tersebut.

Kepuasan Kerja merupakan sifat seseorang terhadap pekerjaan mereka yang berasal dari presepsi mereka sendiri. (Gibson, Ivancevich, J.M, & James H Jr, 1993) Selain itu As'ad (dalam Pattipeilohy, 2008) juga mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan individu terhadap pekerjannya. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya dan sebaliknya.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat didefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menghasilkan keadaan emosi menyenangkan ataupun tidak menyenangkan dalam diri individu dan cara pandangnya mengenai pekerjaannya.

**2. Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Gibson, Ivancevich, J,M, & James H Jr (1993), indikator kepuasan kejaadalah sebagai berikut:

a. Upah
b. Pekerjaan
c. Kesempatan Promosi
d. Supervisor

e. Rekan Kerja

**3. Dimensi Kepuasan Kerja**

Menurut Suratman (2003) ada lima dimensi yang berhubungan dengan kepuasan kerja, yaitu :

a. Upah atau imbalan, upah merupakan penentuan penting dalam menentukan kepuasan kerja, karena merupakan instrument dalam memenuhi banyak kebutuhan-kebutuhan karyawan.
b. Pekerjaan itu sendiri, bersama-sama dengan upah, isi dari pekerjaan itu sendiri memainkan bermacam-macam peran utama dalam menentukan bagaimana karyawan puas terhadap pekerjaannya.
c. Kesempatan promosi, promosi dan jabatan tinggi dalam perusahaan melibatkan kesempatan positif dalam peyelia, isi kerja dan upah.
d. Penyelia, seperti halnya ini memiliki tingkat sedang dalam menentukan kepuasan kerja.
e. Rekan kerja (the work group ) karyawan akan senang jika memiliki kesempatan untuk bercakap-cakap (conversation).

**4. Aspek Kepuasan Kerja**

Pengukuran kepuasan kerja menggunakan Job Satisfacton Survey (Spector, 2000) mengandung pengukuran sembilan aspek sebagai berikut :

a. Gaji (pay): kepuasan individu terhadap gaji dan kenaikan gaji.
b. Promosi (promotion): kepuasan individu terhadap kesempatan promosi.
c. Atasan (supervision): kepuasan individu terhadap atasan.

d. Tunjangan (fringe benefits): kepuasan individu terhadap tunjangan yang diberikan organisasi.
e. Imbalan non-finansial (contingent rewards): kepuasan individu terhadap imbalan non-finansial yang diberikan karena performa baik yang ditunjukkan individu dalam bekerja.
f. Kondisi operasional (operating conditions): kepuasan individu terhadap peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur yang berlaku dalam organisasi.
g. Rekan kerja (co-workers): kepuasan individu terhadap rekan kerja.
h. Tipe atau jenis pekerjaan (nature of work): kepuasan individu terhadap tipe pekerjaan yang dilakukan.
i. Komunikasi: kepuasan individu terhadap komunikasi yang terjalin dalam organisasi.

**5. Faktor Kepuasan Kerja**

Spector (2000) menjelaskan mengenai faktor-faktor penyebab kepuasan kerja yaitu faktor-faktor individu dan faktor-faktor lingkungan pekerjaan. Penjelasannya sebagai berikut:

a. Faktor-faktor individu.

Ada dua faktor individu yang menyebabkan kepuasan kerja yaitu karakteristik kepribadian yang meliputi locus of control dan negative affectivity dan kesesuaian antara individu dengan pekerjaan dilihat berdasarkan perbedaan antara kemampuan yang dimiliki dan kemampuan yang dituntut dalam sebuah pekerjaan.

b. Faktor-faktor lingkungan pekerjaan.

Ada enam faktor lingkungan pekerjaan yang menyebabkan kepuasan kerjaantara lain:

1) Karakteristik pekerjaan. Individu yang merasakan kepuasan intrinsik ketika melakukan tugas-tugas dalam pekerjaannya akan menyukai pekerjaannya dan memiliki motivasi untuk memberikan performa yang lebih baik.

2) Batasan dari organisasi. Batasan dari organisasi adalah kondisi lingkungan pekerjaan yang menghambat performa kerja individu. Individu yang mempersepsikan adanya tingkat batasan yang tinggi cenderung untuk tidak puas terhadap pekerjaannya.

3) Peran dalam pekerjaan. Individu mengalami ambiguitas peran ketika tidak memiliki kepastian mengenai fungsi dan tanggung jawabnya dalam pekerjaan, sedangkan konflik peran terjadi ketika individu mengalami tuntutan yang bertentangan dengan fungsi dan tanggung jawabnya.

4) Konflik antara pekerjaan dan keluarga. terjadi ketika tuntutan dalam pekerjaan dan tuntutan dalam keluarga saling bertentangan satu sama lain. Konflik tersebut memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja.

5) Gaji. Hubungan antara gaji dan tingkat kepuasan kerja cenderung lemah. Hal ini menunjukan bahwa gaji bukan merupakan faktor yang sangat kuat pengaruhnya terhadap kepuasan kerja.

6) Stress kerja. Dalam setiap pekerjaan individu akan menghadapi kondisi dan situasi yang membuat tertekan. Kondisi dan situasi tersebut tidak hanya mempengaruhi keadaan emosional pada waktu yang singkat tetapi juga kepuasan kerja dalam jangka waktu yang lama.

## D. TURNOVER INTENTION

### 1. Definisi/ Pengertian Turnover Intention

Menurut Mobley et al (1978 dalam Tika dkk.,2016) keinginan pindah kerja (Turnover Intention) adalah 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. Mobley et al (1978) menyatakan bahwa keinginan untuk pindah dapat dijadikan gejala awal terjadinya *turnover* dalam sebuah perusahaan. Sementara itu Curtisy dan Wrightg (2001 dalam Ayu, I Made 2016) mendefinisikan *turnover intention* sebagai proses bahwa karyawan akan meninggalkan organisasi, sementara *turnover intention* adalah sebuah pengukuran terhadap keinginan karyawan untuk keluar.

Mobley et al (1978 dalam Tika.,2016 dkk) menguraikan tahapan *turnover intention* sebagai berikut :

a. *Thought of quitting*, seorang individu yang telah memikirkan untuk meninggalkan pekerjaan atau perusahannya saat ini.
b. *Evaluation of expected utility of search*, seorang individu yang sedang memikirkan dan mengevaluasi hal tersebut, mengenai dengan harapan yang diinginkan ketika telah meninggalkan pekerjaan atau perusahannya.
c. *Intention to search*, timbulnya kecenderungan seorang individu untuk mencari alternatif pekerjaan lain setelah mengevaluasi harapan yang diinginkannya.
d. *Search*, tindakan nyata seorang individu mencari pekerjaan lain.

e. *Evaluation of alternatives*, seorang individu mengevaluasi alternatif pekerjaan-pekerjaan yang telah ia cari.

f. *Intention to quit*, hasil evaluasi terhadap alternatif pekerjaan yang ia cari dan timbul keinginan untuk meninggalkan pekerjaan atau perusahaan (*turnover intention*).

Dari definisi yang diungkapkan beberapa ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* adalah keinginan untuk berpindah dengan melalui berbagai tahapan, namun belum sampai pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya.

**2. Indikator *Turnover Intention***

Menurut Harnoto (2002 dalam Tika dkk., 2016), "*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." Indikator-indikator tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan *turnover intention* karyawan dalam sebuah perusahaan :

a. Absensi yang meningkat

Karyawan yang berkinginan untuk melakukan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.

b. Mulai malas bekerja

Karyawan yang berkinginan 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 yang bersangkutan.

c. 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.

d. Peningkatan protes terhadap atasan.

Karyawan yang berkinginan 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.

e. Perilaku positif yang sangat berbeda dari 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*.

**3. Dimensi *Turnover Intention***

Beberapa dimensi dari intensi *turnover* yang dijelaskan oleh Mobley (1977 dalam Choi, dkk., 2012) yaitu :

a. Thingking of quiting.

Dimensi ini merupakan pertimbangan yang dilakukan individu untuk meninggalkan organisasi atau pekerjaan.

b. Intention to search.

Dimensi ini merupakan keinginan inidividu untuk mencari pekerjaan di luar organisasi dan perusahaan.

c. Intention to quit

Dimensi yang terakhir ini adalah keputusan bulat individu untuk meninggalkan organisasi atau pekerjaan.

**4. Aspek *Turnover Intention***

Menurut Booth dan Hamer (2007 dalam Yosua 2015), aspek intensi pindah kerja terdiri dari:

a. Tingkat komitmen.

Pertanyaan yang menanyakan tentang tingkat moral mereka dan bagaimana perasaan individu tentang perusahaan.

b. Kepuasan kerja.

Pertanyaan disini mengenai tingkat karyawan yang setuju dengan pertanyaan mengenai kepuasan kerja, apakah pekerjaan mereka diakui dan diapresiasikan.

c. Dukungan manajemen.

Tentang tingkat sejauh mana pekerjaan menjadi lebih mudah, dukungan yang mereka dapat dari manajer mereka tingkat dimana mereka mendapat arahan yang jelas, apakah mereka memahami standard dan tujuan yang harus dicapai dalam pekerjaan mereka, apakah pekerjaan dapat dikelola, apakah individu memperoleh pelatihan yang cukup, apakah mereka memiliki alat kualitas dan perlengkapan untuk melakukan pekerjaan mereka, dan apakah mereka

mendapatkan informasi yang cukup untuk mengerjakan pekerjaan mereka dengan baik

d. Perkembangan karir.

Survey ini menanyakan tentang tingkat kepuasan karyawan dengan pengembangan karir mereka dan persepsi mereka tentang kewajaran terhadap gaji yang mereka terima.

e. Peningkatan kerja.

Pertanyaan mennyakan tentang pandangan karyawan tentang apakah terdapat peningkatan sejak dahulu sampai sekarang

**5. Faktor Penyebab *Turnover Intention***

Menurut Mobley et al (1978 dalam Gabriela dkk., 2015) menyebutkan beberapa faktor yang menjadi penyebab keinginan pindah kerja (*Turnover Intention*) adalah sebagai berikut :

a. Karakteristik Individu.

Karakter individu yang mempengaruhi keinginan pindah kerjaantara lain seperti umur, pendidikan, status perkawinan.

b. Lingkungan Kerja.

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

c. Kepuasan Kerja.

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 pekerjan dan isi kerja.

d. Komitmen organisasi.

Komitmen mengacu pada respon emosional individu kepada keseluruhan organisasi, sedangkan kepuasan mengarah pada respon emosional atas aspek khusus dari pekerjaan.

**6. Dampak *Turnover Intention***

Menurut Mobley et al (1978 Gabriela dkk., 2015) tinggi rendahnya *turnover intention* akan membawa beberapa dampak pada karyawan maupun perusahan, antara lain:

a. 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.

b. Biaya penarikan karyawan.

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

c. 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.

d. Adanya produksi yang hilang selama masa 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.

e. Banyak pemborosan karenaadanya 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.

f. 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

## E. PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### 1. Pengaruh Iklim Psikologis Terhadap Turnover Intention

Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukam mengenai pengaruh Iklim Psikologis terhadap Turnover Intention maka dimungkinkan bahwa Iklim Psikologis secara langsung juga memiliki pengaruh yang negatif terhadap Turnover Intention. Semakin tinggi atau semakin baik Iklim Psikologis yang tercipta dalam lingkungan kerja makaakan menimbulkan kecenderungan pegawai

untuk hengkang dari pekerjannya yang sekarang. Begitu pula sebaliknya, bahwa semakin buruk Iklim Psikologis yang tercipta di lingkungan kerja maka akan menciptakan kecenderungan pegawai untuk hengkang dari tempat kerjanya yang sekarang, Namun peneliti lain menemukan adanya pengaruh Iklim Psikologis terhadap keinginan karyawan untuk berpindah dari perusahan satu ke perusahan yang lainnya. Dalam hal ini masih terdapat kesimpang siuran antara peneliti satu dan yang lainnya.

**Tabel 2. 1 Penelitian terdahulu yang mendukung H1:**

| Judul, penulis dan tahun | Hasil |
|---|---|
| Lisa Sandriati (2010): Job Satisfaction dan Job Involment sebagai mediator pengaruh Iklim Psikologis pada Turnover Intention | Iklim Psikologis berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* |
| Gabriel C. W.Gim (2015): Competitive Psychological Climate And Turnover Intention With The Mediating Role Of Affective Commitment | Iklim Psikologis berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention* |
| Soemendu Biswas (2010): Relationship Between Psychological Climate and Turnover Intentions and its impact on Organisational effectiveness: Astudy in Indian Organisations | Iklim Psikologis berpengaruh positif terhadap Turnover Intention |
| Michael Asiedu (2016): Linking Transformasional leadership to Turnover Intention in the Public Sector: The Influences of engagement, Affective commitment and Psychological Climate | Iklim Psikologis berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* |
| Natasha Johnston (2013):Psychological Climate and Employee Turnover Intention within a Franchise System | Iklim Psikologis berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* |

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas peneliti menyusun dugaan sementara atau hipotesis sebagai berikut:

H1: Iklim Psikologis berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention

**2. Pengaruh Iklim Psikologis terhadap Keterlibatan Kerja**

Dalam penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa semakin tinggi atau semakin baik Iklim Psikologis dalam lingkungan kerja, maka akan menghasilkan keterlibatan kerja yang tinggi. Karyawan yang merasa nyaman dengan sendirinya akan terlibat dalam pekerjaan nya dan akan berpartisipasi pada pekerjaan yang dimiliki saat ini, karyawan yang merasa nyaman cenderung akan lebih terlibat dalam pekerjannya yang sekarang, karyawan akan menganggap bahwa pekerjaan itu penting dan bagian dari harga dirinya.

**Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu yang mendukung H2:**

| Judul, Penulis dan Tahun | Hasil |
|---|---|
| Lisa Sandriati (2010): Job Satisfaction dan Job Involment sebagai mediator pengaruh Iklim Psikologis pada Turnover Intention | Iklim Psikologis berpengaruh positif terhadap Keterlibatan Kerja |
| Sri Rahayu (2015): Analisis pengaruh Iklim Psikologis terhadap Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai UP3AD se Koordinator Pati | Iklim Psikologis berpengaruh positif terhadap Keterlibatan Kerja |
| Aninda Rachmah (2015): Pengaruh Iklim Psikologis terhadap Job Involment dalam rangka meningkatkan performa kerja karyawan pada Direktorat SDMPT Bio Farma Parsero. | Iklim Psikologis berpengaruh positif terhadap Keterlibatan Kerja |
| Soemendu Biswas (2010): Relationship Between Psychological Climate and Turnover Intentions and its impact on Organisational effectiveness: A study in Indian Organisations | Iklim Psikologis berpengaruh positif terhadap Keterlibatan Kerja |
| Maya Rezeki Anggraini (2017): The Influence Of Psychological Climate to the Organizational Commitment Through Of Job Involment Studi At Universitas Foundation Lecturer Achmad Yani Banjarmasin. | Iklim Psikologis berpengaruh positif terhadap Keterlibatan Kerja |

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas peneliti menyusun dugaan sementara atau hipotesis sebagai berikut:

H2: Iklim Psikologis berpengaruh positif terhadap Keterlibatan Kerja

**3. Pengaruh Iklim Psikologis terhadap Kepuasan Kerja**

penelitian sebelumnya memeberikan hasil bahwa semakin tinggi atau semakin baik Iklim Psikologis yang tercipta dalam lingkungan kerja maka akan menghasilkan kepuasan kerja yang semakin meningkat pula. Iklim kerja yang baik dan sudah terkondisikan dan pegawai dapat menerimanya maka akan dengan mudah menyesuaikan diri dengan kondisi yang telah jelas baik dari segi manajemen, peraturan maupun dengan rekan kerjanya. Kondisi kerja yang baik akan mendukung pegawai untuk mendapatkan kepuasan kerja karena ada kepastian dari internal manajemen.

**Tabel 2. 3 Penelitian Terdahulu yang mendukung H3:**

| Judul, Penulis dan Tahun | Hasil |
|---|---|
| Rakhesma Pasaty (2006): Analisis pengaruh Iklim Psikologis Terhadap Job Involment dan Kepuasan Kerja dalam meningkatkan Kinerja Karyawan | Iklim Psikologis berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja |
| Lisa Sandriti (2010): Job Satisfaction dan Job Involment sebagai mediator pengaruh Iklim Psikologis pada Turnover Intention | Iklim Psikologis berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja |
| Ni Made Vidia Puspita dan Made Subudi (2015): Pengaruh Iklim Psikologis terhadap Kepuasan Kerja karyawan dengan Organizational Otizenship Behavior (OCB). | Iklim Psikologis berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja |
| Fadhilla Nur Ismi (2013):Pengaruh Iklim Psikologis dan Kepemimpinan Transformasional pada Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi | Iklim Psikologis berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja |
| Soemendu Biswas (2010): Relationship Between Psychological Climate and Turnover Intentions and its impact on Organisational effectiveness: A study in Indian Organisations | Iklim Psikologis berepengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja |

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas peneliti menyusun dugaan sementara atau hipotesis sebagai berikut:

H3: Iklim Psikologis berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

**4. Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Turnover Intention**

Pada penelitian sebelumnya yang telah dilakukan menunjukkan bahwa Keterlibatan kerja memiliki hubungan negatif terhadap perilaku karyawan untuk keluar dari pekerjannya (Turnover Intention). Semakin tinggi frekuensi karyawan yang turut disertakan dalam pelaksanan pekerjaannya maka memiliki kecenderungan bahwa karyawan merasa dibutuhkan dilingkungan kerjanya. karyawan yang terlibat dalam pekerjaannya akan merasa lebih nyaman dan betah bekerja di perusahaannya sehingga keinginan berpindah cenderung akan lebih rendah.

**Tabel 2. 4 Penelitian Terdahulu yang mendukung H4:**

| Nama Peneliti | Hasil |
|---|---|
| Lisa Sandriati (2010): Job Satisfaction dan Job Involment sebagai mediator pengaruh Iklim Psikologis pada Turnover Intention | Keterlibatan Kerja berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* |
| Suny Wijaya: Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Job Involment, dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention Karyawan Pada PT Colman Handoko. | Keterlibatan Kerja berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention* |
| Naomei Simanjuntak (2013): Analisis pengaruh keterlibatan kerja dan kepuasan kerja terhadap Turnover Intention Karyawan studi pada PT Njonja Meneer Semarang. | Keterlibatan Kerja bepengaruh negatif pada Turnover Intention |
| Roni Faslah (2010):Hubungan Antara Keterlibatan Kerja dengsn Turnover Intention pada PT. Garda Trimitra Utama, Jakarta | Keterlibatan Kerja berpengaruh negatif pada Turnover Intention |
| Anders Sjoberg dan Magnus Sverke (2014): The Interactive Effect Of Job Involment and Organizational Commitment on Job Turnover Revisted: A Note on The Mediating role of Turnover Intention | Keterlibatan Kerja berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention* |

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas peneliti menyusun dugaan sementara atau hipotesis sebagai berikut:

H4: Keterlibatan Kerja berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention

**5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention**

Pada penelitian sebelumnya Kepuasan Kerja (Job Satisfaction) memiliki hubungan yang negatif terhadap perilaku karyawan yang menggambarkan penarikan diri dari tempat kerja yang tidak dapat dihindari dari kondisi kerja yang kurang baik atau kurang menyenangkan. Hubungan antara Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention atau keinginan untuk berhenti maupun keinginan untuk mangkir serta perilaku karyawan yang sering datang terlambat maupun tidak hadir di tempat kerja memiliki hubungan yang negatif. Dari penelitian yang dilakukan sebelumnya menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki hubungan negatif terhadap Turnover Intention. Hal ini dikarenakan karyawan yang memiliki tingkat Kepuasan Kerja yang tinggi akan merasa puas dengan pekerjaan yang dimiliki saat ini sehingga karyawan akan senang bekerja.

**Tabel 2. 5 Penelitian Terdahulu yang mendukung H5:**

| Nama Peneliti | Hasil |
|---|---|
| Yuna Muliana (2015):Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan pada Pasar Modern Pasir Pengaraian.. | Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention* |
| Lisa Sandriati (2010): Job Satisfaction dan Job Involment sebagai mediator pengaruh Iklim Psikologis pada Turnover Intention | Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* |
| Jason D shaw (2010):Job Satisfaction and Turnover Intention: The Moderating Role Of Positive Affect. | Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* |
| Ristia Pawesti (2016):*Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Intensi Turnover karyawan di Indonesia.* | Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention* |

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas peneliti menyusun dugaan sementara atau hipotesis sebagai berikut:

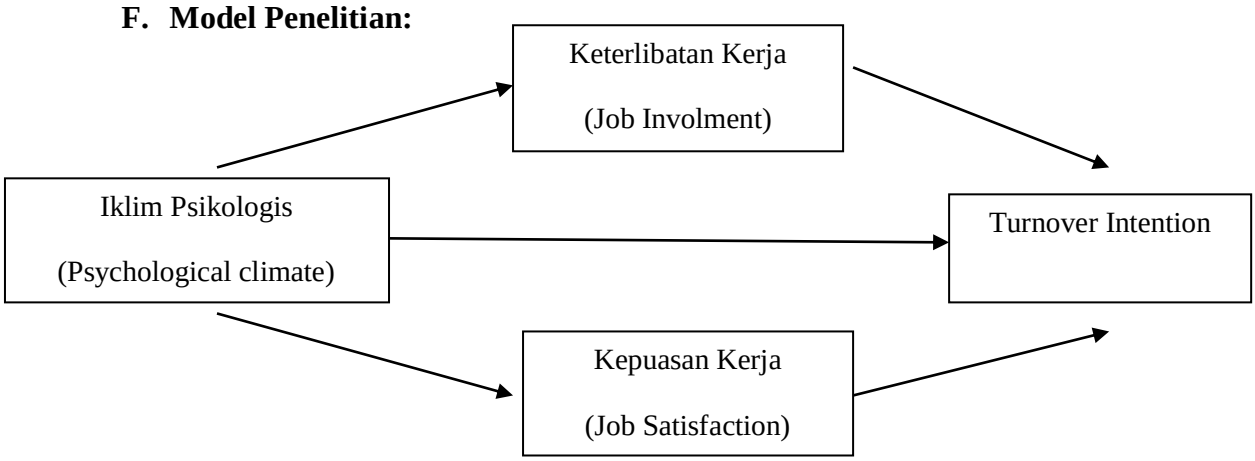
H5: Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention

**6. Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja Memediasi pengaruh Iklim Psikologis Pada Turnover Intention**

Dalam penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh: Lisa Sandriati (2010) memberikan hasil bahwa semakin tinggi atau baik Iklim Psikologis yang tercipta dalam lingkungan kerja maka akan menghasilkan Kepuasan Kerja dan Keterlibatan Kerja yang semakin meningkat pula, sedangkan Kepuasan Kerja dan Keterlibatan Kerja memiliki hubungan yang negatif terhadap Turnover Intention. Dari hasil yang diperoleh menunjukkan adanya kecenderungan bahwa Iklim Psikologis memiliki pengaruh yang tidak langsung secara negatif terhadap Turnover Intention dengan dimediasi oleh Kepuasan Kerja dan Keterlibatan Kerja.

H6: Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja sebagai mediasi pengaruh iklim psikologis pada Turnover Intention

**F. Model Penelitian:**




**Gambar 2. 1 Model Penelitian**