

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Intensi *Turnover*

1. Pengertian Intensi *Turnover*

Intensi *Turnover* adalah keinginan seorang karyawan untuk pindah atau meninggalkan dari organisasinya. Sedangkan menurut Caplin (2006) intensi *turnover* adalah suatu maksud atau tujuan dimana usaha yang merujuk pada pencapaian suatu tujuan, serta ciri-ciri yang dapat membedakan dari proses-proses psikologis, serta mencangkup pada suatu referensi atau kaitannya dengan salah satu objek. Tidak hanya itu, pada *turnover* karyawan memiliki arti yang kaitannya dengan pengunduran diri permanen secara sukarela dari suatu organisasi (Robbins & Judge, 2008), begitupun menurut Ranupandojo dan Suad (Sianipar & Hayati, 2014) *Turnover* disini memiliki arti bahwa karyawan yang masuk dan keluar pada perusahaan ataupun organisasi.

Menurut Mobley dkk., (Munandar, 2001) *turnover* adalah suatu model yang menunjukkan bahwa setelah tenaga kerja menjadi tidak puas terjadi karena adanya suatu hal, misalnya (berpikir untuk meninggalkan pekerjaan) hal ini terjadi sebelum keputusan untuk meninggalkan pekerjaan itu sendiri. Adapun bukti yang dihasilkan oleh para peneliti yakni menunjukkan bahwa tingkat dari kepuasan kerja berhubungan dengan pemikiran-pemikiran untuk meninggalkan pekerjaan.

Mahdi dkk., (2012) menjelaskan bahwa intensi *turnover* merupakan keinginan karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya. Begitupun penjabaran yang dijelaskan Bluedorn dalam Grant dkk., (2001) bahwa intensi *turnover* adalah dimana kecenderungan sikap atau tingkat seseorang memiliki kemungkinan dalam meninggalkan organisasi ataupun mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya. Adapun yang dijelaskan oleh Mobley (Melky, 2015) mengatakan intensi *turnover* pada karyawan adalah penghentian keanggotaan dalam organisasi oleh individu yang memiliki niat untuk berpindah kerja dengan menerima upah moneter organisasi.

Dari beberapa penjabaran diatas dapat disimpulkan bahwa intensi *turnover* adalah keinginan dari seorang karyawan untuk berpindah dari pekerjaannya atau dapat juga diartikan dimana seseorang meninggalkan organisasinya.

2. Aspek-aspek Intensi *Turnover*

Mobley (Gurning, 2010) menjabarkan intensi *turnover* ke dalam tiga aspek yaitu:

- a. Berpikir untuk berhenti, yaitu berpikir untuk memisahkan diri dari perusahaan/organisasi
- b. Niatan untuk mencari, yaitu berpikir untuk mencari pekerjaan lain di luar organisasi tempat karyawan berada saat ini

- c. Niatan untuk berhenti atau tingaal, yaitu keinginan untuk memutuskan hubungan dengan perusahaan tempat karyawan bekerja saat ini.

Ketiga aspek di atas sangat relevan untuk dipergunakan dengan kondisi organisasi saat ini yang sebelumnya mengalami tingkat *turnover*. Oleh karena itu, peneliti memilih aspek *turnover intention* menurut Mobley (Gurning, 2010) dalam menyusun skala *turnover intention*. Pada aspek yang dikembangkan oleh Mobley (Gurning, 2010) memiliki tiga aspek *turnover intention* yaitu *thinking of quitting*, *intention to search*, dan *intention to quit or stay*.

3. Faktor-faktor yang berhubungan dengan Intensi *Turnover*

Menurut Mobley (Prawitasari, 2016) terdapat faktor yang mempengaruhi *turnover intention*, yaitu:

- a. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yang menjadi faktor dari *turnover intention* yaitu merupakan dari variabel psikologis yang mana variabel ini paling sering diteliti dikaitkan pada variabel *turnover*. Aspek dalam kepuasan kerja yang ditemukan bahwa berhubungan dengan keinginan seseorang untuk meninggalkan organisasi tersebut yang meliputi kepuasan akan upah atau gaji, promosi, kepuasan akan rekan kerja, kepuasan akan pekerjaan yang dilakukan, dan kepuasan atas supervise yang diterima.

b. Komitmen organisasi dari karyawan

Hubungan antara kepuasan kerja dan intensi *turnover* dapat dikatakan hanya mampu mengungkapkan seberapa kecil dari intensi *turnover* itu sendiri, maka pada faktor yang meliputi variabel lain yaitu sebagai penjelas yang benar dalam mempengaruhi intensi *turnover*. Salah satunya adalah komitmen organisasi yang memiliki peran sebagai konsep dalam menjelaskan suatu proses tersebut sebagai bentuk perilaku, komitmen organisasional dapat dibedakan dengan kepuasan kerja. Komitmen pada dasarnya mengacu pada respon emosional (*affective*) dari individu kepada seluruh organisasi, sedangkan kepuasan kerja mengarah pada respon emosional atas aspek khusus dari pekerja.

Menurut Caesary, dkk (2001) faktor-faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* adalah stres kerja, komitmen kerja, organisasi, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan karakteristik pekerjaan. Oleh karena itu, dari penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* pada seseorang individu / karyawan adalah kepuasan kerja.

B. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan keadaan dimana emosi seseorang atau yang terjadi pada karyawan untuk pindah maupun meninggalkan organisasi. Kepuasan kerja disini adalah sikap karyawan terhadap suatu pekerjaannya yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan, yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik serta psikologis. Pada pembahasan ini sikap terhadap pada suatu pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor-faktor dalam pekerjaan, penyesuaian diri individu, dan hubungan sosial individu diluar pekerjaannya sehingga dapat menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapi (Sutrisno, 2012).

Spector (1985) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan sebenarnya dari seseorang terhadap pekerjaan dan aspek-aspek yang ada dalam pekerjaan tersebut yang berupa perasaan puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja jika dirasakan tidak sesuai dengan karyawannya dapat menyebabkan keinginan dari diri karyawan itu sendiri untuk meninggalkan perusahaan. Adapun sebab-sebab yang dialami oleh pegawai jika dirinya merasa tidak puas maka diantaranya yaitu kondisi kerja kurang memuaskan, hubungan antara karyawan ke karyawan ataupun hubungan ke atasan yang tidak sesuai, dan hal lain sebagainya.

Menurut Luthans (2006) kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang senang atau positif yang berasal dari penilaian pekerjaan dan pengalaman kerja seseorang. Hasibuan (Melky, 2015) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap emosional individu yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

Menurut Desiana dan Soejipto (2006) menyatakan kepuasan kerja adalah perasaan karyawan terhadap pekerjaannya baik secara keseluruhan maupun terhadap berbagai aspek dalam pekerjaannya sebagai hasil pengetahuan dan penilaian karyawan terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya akan mengarahkan karyawan pada tingkah laku tertentu. Adapun kepuasan kerja menurut Robbins (2003) yaitu sikap seseorang yang menunjukkan perbedaan antara penghargaan yang diterima dan jumlah yang seharusnya mereka terima. Sedangkan menurut Gibson (Wibowo, 2014) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki oleh seorang pekerja terhadap pekerjaannya.

Handoko (Melky, 2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja (Job Satisfaction) sebagai keadaan dimana seseorang merasakan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan, yang mana para karyawan memandang pekerjaannya sendiri. Pendapat selanjutnya hampir serupa dengan yang diatas menurut Kreitner dan Knicki (2005) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah respon emosional terhadap pekerjaan. Kepuasan pada dasarnya adalah sikap positif karyawan

terhadap pekerjaannya yang timbul karena sesuai dengan harapan (Sari, dkk. 2015).

Berdasarkan pengertian kepuasan kerja menurut para ahli di atas, maka peneliti menyimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan dan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya, kondisi, situasi kerja, komunikasi serta peran karyawan dalam lingkup pekerjaan yang berkaitan dengan kebutuhan untuk mencapai tujuannya.

2. Aspek-aspek Kepuasan Kerja

Spector (1985) menjelaskan bahwa aspek-aspek dari kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

a. Upah

Upah adalah sebuah imbalan yang diterima oleh karyawan terhadap apa yang sudah di kerjakan pada perusahaan. Hal ini mencakup kepuasan karyawan terhadap pembayaran dan kenaikan pembayaran.

b. Promosi

Promosi adalah kesempatan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, bertujuan untuk meningkatkan jabatan/pangkat pada pekerjaannya. Hal ini mencakup kepuasan karyawan akan kesempatan promosi jabatan yang didapatkan di tempat kerja.

c. Supervisi

Supervisi yaitu tingkat dimana karyawan itu sendiri merasa puas atau tidak puas dengan gaya kepemimpinan atasannya. Hal ini mencakup tentang kepuasan karyawan terhadap fungsi manajerial atasannya.

d. Tunjangan

Tunjangan yang dimaksud adalah sebuah penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan terhadap atas segala sesuatu yang telah dilakukan untuk perusahaan. Hal ini mencakup kepuasan karyawan terhadap benefits yang didapatkan di tempat kerja.

e. Pengakuan

Hal ini mencakup kepuasan kerja karyawan terhadap penghargaan (yang bukan berupa uang) yang didapatkan karena performa kerja yang baik.

f. Kebijakan

Kebijakan dalam pekerja adalah sebuah sistem birokrasi yang telah ditetapkan perusahaan untuk karyawan. Hal ini mencakup terhadap kepuasan karyawan terhadap peraturan dan prosedur yang ada di dalam perusahaan.

g. Rekan kerja

Rekan kerja adalah sekelompok orang yang berada dalam satu perusahaan. Hal ini mencangkup terhadap kepuasan kerja karyawan terhadap rekan kerjanya di perusahaan.

h. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri adalah merupakan suatu sifat/jenis pekerjaan yang akan dilakukan dari segi bagaimana cara melaksanakan ataupun dari segi penjadwalan. Hal ini mencangkup tentang kepuasan karyawan terhadap tipe dari pekerjaan itu sendiri.

i. Komunikasi

Komunikasi dalam perusahaan adalah suatu aspek yang sangat penting terkait hal informasi yang dilakukan kepada oranglain. Hal ini mencangkup kepuasan karyawan terhadap komunikasi yang terjadi dalam organisasi.

Berdasarkan aspek-aspek kepuasan kerja menurut ahli di atas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa aspek kepuasan kerja adalah kepuasan terhadap upah, promosi, supervisi, tunjangan, pengakuan, kebijakan, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri, dan komunikasi.

C. Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Intensi *Turnover*

Pada teori ini terdapat aspek-aspek kepuasan kerja, yaitu kepuasan terhadap upah, promosi, supervisi, tunjangan, pengakuan, kebijakan, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri, dan komunikasi. Kepuasan terhadap upah yakni merupakan aspek penting dalam kebutuhan pekerja untuk memenuhi kebutuhannya. Manusia memiliki target dalam hidupnya begitupun dengan dunia pekerjaan, tentu sangatlah penting dalam bekerja berharap untuk mendapatkan imbalan agar dapat terpenuhinya kebutuhan atau target tersebut, tidak hanya itu seperti halnya untuk memiliki sesuatu, keinginan akan kepuasan dan keinginan akan pengakuan. Hal ini dikuatkan oleh pernyataan Gomez (1995) yang mana tingkat *turnover* yang terjadi pada karyawan pusat kesehatan dikarenakan tidak terpenuhinya kebutuhan, sehingga merasa tidak puas.

Kepuasan terhadap rekan kerja merupakan indikator yang melibatkan orang-orang untuk mendukung dalam keberlangsungan bekerja. Oleh karena itu, terciptanya kepuasan kerja yang meningkat disebabkan karena adanya rekan dalam satu kerjaannya yang berperilaku ramah, saling menghormati, dan menghargai sehingga seseorang itu merasa puas terhadap rekan kerja. Kepuasan akan aspek-aspek tersebut membuat seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja. Maka semakin merasakan kepuasan dalam bekerja pada individu, maka semakin baik pula perilaku yang ditunjukkan individu terhadap pekerjaannya.

Merupakan menjadi suatu titik fokus bahwa puas atau tidaknya seorang individu terhadap pekerjaannya yaitu merupakan hal yang penting dalam sebuah pekerjaan. Hal ini dikarenakan kepuasan kerja akan mempengaruhi cara individu dalam bersikap terhadap pekerjaan maupun perusahaannya. Kepuasan kerja merupakan hasil dari sekumpulan tingkatan rasa suka atau tidak sukanya pekerja terhadap berbagai aspek dari kerjaan itu sendiri. Kepuasan kerja pada dasarnya adalah sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya yang timbul karena sesuai dengan harapannya (Sari, dkk. 2015).

Robbins mengartikan kepuasan kerja yaitu sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Sikap kepuasan kerja yang tinggi tentu memiliki dampak positif pada pekerjaannya, namun sebaliknya ketika pekerja merasakan ketidakpuasan maka pekerja itu akan menimbulkan sikap negatif terhadap pekerjaannya. Dari pengertian tersebut, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja dapat berimbas pada hasil akhir yaitu positif atau negatif dalam pekerjaannya. Menurut Mawei (2016) dapat dilihat dari berbagai efek positif yang ditimbulkan dari kepuasan kerja adalah para pekerja lebih semangat dan sering masuk kerja, namun sebaliknya jika ketidakpuasan pada pekerja seringkali berujung pada keinginan untuk keluar dari perusahaan (*intention to quit*). Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins mengatakan bahwa “*a happy worker is a productive worker*”. Pada pernyataan tersebut bahwa para pekerja akan lebih produktif saat mereka merasa senang dengan pekerjaannya.

Seperti apa yang dikatakan di atas tadi bahwa ketika seseorang itu merasa tidak puas dengan pekerjaannya, maka dia akan cenderung melakukan hal-hal yang akan mendatangkan kerugian bagi perusahaan. Robbins (Munandar, 2006) mengatakan bahwa ketidakpuasan pada tenaga kerja dapat diungkapkan ke dalam berbagai macam cara, misalnya selain meninggalkan pekerjaannya, karyawan dapat mengeluh, membangkang, menghindari sebagian dari tanggungjawabnya, dan lain sebagainya. Alkahtani (2015) juga mengatakan tentang faktor-faktor terkait pengaruh intensi *turnover* karyawan, yaitu ditemukan adanya beberapa penyebab yang sangat berhubungan dengan intensi *turnover* karyawan yakni kepuasan kerja, serta adapun faktor yang berkaitan dengan kepuasan terhadap intensi *turnover* seperti persepsi, dukungan organisasi, dukungan supervisor, iklim organisasi, tunjangan, kesempatan karyawan, komitmen organisasi, dan keadilan organisasi. Hal ini dapat menjadi suatu penyebab kepuasan kerja yang tidak dirasakan oleh karyawan apabila dari faktor-faktor tersebut merasa tidak diperhatikan. Pernyataan di atas dikuatkan oleh

Mobley dkk., (Munandar, 2001) menjelaskan bahwa intensi *turnover* adalah suatu model yang menunjukkan bahwa setelah dari hasil akhir karyawan menjadi tidak puas dikarenakan adanya suatu hal, misalnya seperti berpikir untuk keluar/ meninggalkan pekerjaan. Hal ini terjadi karena sebelum pengambilan keputusan terkait meninggalkan pekerjaan itu sendiri. Adapun tindakan yang dihasilkan oleh karyawan itu

sendiri bahwa tingkat dari kepuasan kerja dapat berujung pada pemikiran-pemikiran untuk menginggalkannya pekerjaan.

Menurut Mahdi dkk., (2012) intensi *turnover* yang terjadi adalah merupakan keinginan dari karyawan itu sendiri untuk berhenti dari pekerjaannya. Oleh karena itu, sumber daya manusia tentu menjadi sasaran utama dalam sebuah organisasi. Sangatlah penting untuk diperhatikan apabila organisasi tidak dapat menjaga dengan baik para pekerjanya atau yang biasa dikatakan sebagai karyawan. Karyawan yang dimaksudkan adalah seseorang yang bekerja pada suatu lembaga atau seseorang tergabung di organisasi dengan mendapatkan gaji (upah).

Kepuasan kerja pada dasarnya adalah sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya yang timbul karena sesuai dengan harapannya (Sari, dkk. 2015). Tidak hanya sikap positif yang akan menimbulkan kesesuaian, persepsi juga dapat mempengaruhi pekerjaannya dan menimbulkan perasaan menyenangkan sehingga karyawan dapat mengaktualisasi dirinya. Menurut Luthans (2011) terdapat lima dimensi atau faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan untuk maju, pengawasan, dan hubungan dengan rekan kerja yang baik. Oleh karena itu, jika faktor-faktor tersebut dapat terpenuhi, maka karyawan akan merasa puas di tempat kerjanya.

Karyawan akan merasa nyaman ketika situasi pada tempat kerjanya merasa nyaman, senang dan puas. Kepuasan kerja yang tinggi akan membuat karyawannya lebih berpartisipasi dalam setiap aktifitas ataupun

kegiatan untuk tercapainya tujuan organisasi. Dalam kondisi ini tentu perusahaan perlu memperhatikan karyawannya, apabila perusahaan tidak dapat memperhatikan karyawan seperti membuat rasa nyaman di tempat kerja, maka karyawan akan cenderung berhenti (meninggalkan pekerjaan) dan mencari pekerjaan lain. Hal ini yang dapat mengakibatkan *turnover* pada perusahaan. Maka untuk tidak terjadinya tingkat *turnover* pada karyawan, perusahaan perlu melakukan cara, yang mana lebih memperhatikan terhadap kepuasan kerja karyawannya.

Oleh karena itu, karyawan yang puas pada pekerjaannya akan terlihat berbicara positif mengenai organisasinya, membantu karyawan lainnya, serta melebihi dari ekspektasi normal dalam bekerja. Sehingga, karyawan yang merasa puas dalam pekerjaannya tentu akan menunjukkan sikap yang baik di tempat kerjanya. Berdasarkan pembahasan diatas bahwa dapat menunjukkan kepuasan kerja saling berkaitan dengan *intention turnover*.

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini akan ada hubungan Negatif antara intensi *turnover* dan kepuasan kerja. Semakin rendah kepuasan kerja maka semakin tinggi intensi *turnover*. Begitu juga sebaliknya, semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin rendah intensi *turnover*.