

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Definisi *Turnover Intention*

Keinginan (*intention*) adalah niat yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara perputaran (*turnover*) adalah berhentinya seorang karyawan dari tempat bekerja secara sukarela atau pindah kerja dari tempat kerja ke tempat kerja lain. *Turnover* yang tinggi mengindikasikan bahwa karyawan tidak betah bekerja diperusahaan tersebut. Jika dilihat dari segi ekonomi tentu perusahaan akan mengeluarkan *cost* yang cukup besar karena perusahaan sering melakukan rekrutmen, pelatihan yang memerlukan biaya yang sangat tinggi, dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi suasana kerja menjadi kurang menyenangkan.

Menurut Rivai (2009) *turnover* merupakan keinginan karyawan untuk berhenti kerja dari perusahaan secara sukarela atau pindah dari satu tempat ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Perputaran (*turnover*) dikelompokkan ke dalam beberapa cara yang berbeda antara lain:

- a. Perputaran secara tidak sukarela: jadi berupa pemecatan (PHK) karena kinerja yang buruk dan pelanggaran peraturan kerja.
- b. Perputaran secara sukarela; dimana karyawan meninggalkan perusahaan karena keinginannya sendiri.

Menurut As'ad (2010) *Turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela

menurut pilihannya sendiri. *Turnover intention* dipengaruhi oleh stres kerja dan lingkungan kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk pindah kerja, yaitu karakteristik individual dan faktor lingkungan kerja. Faktor individual meliputi umur, pendidikan, serta status perkawinan sedangkan faktor lingkungan kerja terbagi dua yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, konstruksi, bangunan, serta lokasi pekerjaan sedangkan lingkungan kerja non fisik meliputi sosial budaya di lingkungan kerjanya, besar atau kecilnya beban kerja, kompensasi yang diterima, hubungan kerja se-profesi, serta kualitas kehidupan kerjanya.

Menurut Mobley (2009), *turnover* karyawan adalah suatu fenomena penting dalam kehidupan organisasi. Namun *turnover* lebih mudah dilihat dari sudut pandang negatif saja. Padahal ada kalanya *turnover* justru memiliki implikasi-implikasi sebagai perilaku manusia yang penting, baik dari sudut pandang individual maupun dari sudut pandang sosial. Organisasi selalu mencari cara untuk menurunkan tingkat perputaran karyawan, terutama perputaran disfungsional yang menimbulkan berbagai potensi biaya seperti biaya pelatihan dan biaya rekrutmen. Walaupun pada kasus tertentu perputaran kerja terutama terdiri dari karyawan dengan kinerja rendah tetapi tingkat perpindahan karyawan yang terlalu tinggi mengakibatkan biaya yang ditanggung organisasi jauh lebih tinggi dibanding kesempatan memperoleh peningkatan kinerja dari karyawan baru.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention*

Menurut Siagian (2012), berbagai faktor yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*)

antara lain adalah tingginya stres kerja dalam perusahaan, rendahnya kepuasan yang dirasakan karyawan serta kurangnya komitmen pada diri karyawan untuk memberikan semua kemampuannya bagi kemajuan perusahaan.

Menurut pendapat penulis karyawan kebanyakan tidak merasa nyaman dengan kegiatan rutinitas kerja yang monoton, sehingga akan menimbulkan kejenuhan di dalam diri karyawan tersebut. Kondisi kejenuhan tersebut akan menimbulkan dampak stres kepada karyawan tersebut, sehingga karyawan merasa ingin keluar dari pekerjaannya.

Sedangkan menurut Mobley (2009), faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk pindah kerja (*turnover intention*) antara lain:

a. Karakteristik Individu

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

b. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja dapat meliputi lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, konstruksi, bangunan, dan lokasi pekerjaan. Sedangkan lingkungan sosial meliputi sosial budaya di lingkungan kerjanya, besar atau kecilnya beban kerja, kompensasi yang diterima, hubungan kerja se-profesi, dan kualitas kehidupan kerjanya. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi *turnover intention* pada karyawan. Hal ini dapat disebabkan apabila lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan kurang nyaman sehingga menimbulkan niat untuk keluar dari perusahaan. Tetapi apabila lingkungan kerja yang dirasakan karyawan menyenangkan maka akan membawa dampak positif bagi karyawan, sehingga akan menimbulkan rasa betah bekerja pada perusahaan tersebut dan dapat menghilangkan keinginan pindah kerja (*turnover intention*).

Menurut pendapat penulis *turnover intention* pada karyawan lebih banyak dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang kurang nyaman, karena lingkungan kerja dimana karyawan bekerja merupakan tempat karyawan dalam menjalankan rutinitas sehari-hari dalam melakukan pekerjaan.

Menurut Oetomo dalam Riley (2009), keinginan untuk keluar dapat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

- a. Organisasi
Faktor organisasi yang dapat menyebabkan keinginan karyawan untuk keluar antara lain berupa upah/gaji, lingkungan kerja, beban kerja, promosi jabatan, dan jam kerja yang tidak fleksibel.
- b. Individu
Faktor organisasi yang dapat menyebabkan keinginan karyawan untuk keluar antara lain berupa pendidikan, umur, dan status perkawinan.

Menurut pendapat penulis keinginan karyawan untuk *turnover intention* adalah dipengaruhi oleh faktor individu karyawan sendiri, dimana karyawan jika sudah tidak nyaman dalam bekerja akan melakukan *turnover intention*.

Menurut Rivai (2009), beberapa karakteristik pekerjaan yang dapat mempengaruhi keinginan pindah kerja adalah sebagai berikut:

- a. Beban Kerja
Beban kerja merupakan sesuatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas, lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan, perilaku, dan persepsi dari pekerjaan. Beban kerja dibedakan menjadi dua yaitu secara kuantitatif dan kualitatif. Beban kerja kuantitatif timbul karena tugas-tugas yang terlalu banyak yang diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu, sedangkan secara kualitatif yaitu jika seseorang tidak dapat mengerjakan suatu tugas atau tugas yang diberikan tidak menggunakan keterampilan potensi yang sesuai dari tenaga kerja.
- b. Lama Kerja
Pada dasarnya, karyawan yang ingin pindah dari tempat kerja disebabkan karena setelah lama bekerja, dimana harapan-harapan yang semula dari pekerjaan itu berbeda dengan kenyataan yang didapat. Adanya korelasi yang negatif antara masa kerja dengan kecenderungan *turnover*, yang berarti semakin lama masa kerja semakin rendah kecenderungan perpindahan tenaga kerja. Perpindahan tenaga kerja ini lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat.
- c. Dukungan Sosial
Dukungan sosial yang dimaksud adalah adanya hubungan saling membantu untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Dukungan sosial memiliki pengaruh yang cukup besar dalam mendukung aspek psikologis karyawan, sehingga mereka mampu bekerja dengan tenang, konsentrasi,

termotivasi, dan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya. Sedangkan karyawan yang kurang mendapatkan dukungan sosial bisa mengalami frustrasi, stress dalam bekerja sehingga prestasi kerja menjadi buruk, dan dampak lainnya tingginya absensi kerja, keinginan pindah kerja bahkan sampai pada berhenti bekerja.

d. **Kompensasi**

Kompensasi didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Kompensasi mempunyai arti yang sangat penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Kompensasi yang tidak memadai akan menimbulkan terjadinya *turnover intention* pada karyawan. Kompensasi terbagi menjadi kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial. Kompensasi finansial adalah kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang, sedangkan kompensasi nonfinansial adalah balas jasa yang diterima karyawan bukan dalam bentuk uang. Bentuk dari kompensasi nonfinansial yaitu lingkungan fisik/psikologi dimana seseorang bekerja.

Menurut pendapat penulis kebanyakan karyawan melakukan *turnover intention* disebabkan oleh kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan tersebut, jika karyawan merasa kurang mendapat kompensasi yang baik, maka karyawan akan *turnover intention*.

3. Aspek *Turnover*

Menurut Rivai (2009), ada beberapa aspek yang bisa mempengaruhi *turnover*, yakni:

a. **Variabel Kontekstual (*Contextual Variables*)**

Permasalahan mengenai konteks adalah komponen yang penting dalam mempelajari perilaku. Faktor yang penting dalam permasalahan mengenai *turnover* adalah adanya alternatif-alternatif organisasi dan bagaimana individu tersebut menerima nilai atau menghargai perubahan kerja (*perceived costs of job change*). Variabel kontekstual ini tercakup didalamnya adalah:

- 1) Alternatif-alternatif yang ada di luar organisasi (*External Alternatives*)
Dikarenakan adanya kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi di saat mereka memiliki tempat yang menjadi tujuan, maka literatur lebih menekankan pada persepsi mengenai alternatif eksternal sebagai prediktor dari *turnover intention* organisasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa angka pengangguran yang rendah berkaitan dengan peningkatan angka *turnover*.

2) Alternatif-alternatif yang ada di dalam organisasi (*Internal Alternatives*)

Bagi banyak karyawan, minat dan ketertarikan pada pekerjaan tidak hanya semata didasarkan pada posisi yang tersedia namun juga konteks organisasi secara keseluruhan. Ketersediaan dan kualitas pekerjaan yang bisa dicapai dalam organisasi bisa digunakan sebagai *indeks utilitas* dari *turnover* disamping persepsi terhadap alternatif eksternal. Karyawan tidak akan melakukan *turnover* dari organisasi jika dia merasa bahwa dia bisa atau mempunyai Kesempatan untuk pindah (internal transfer) ke pekerjaan lain, di organisasi yang sama yang dianggapnya lebih baik.

3) Harga atau nilai dari perubahan kerja (*cost of job change*)

Individu meninggalkan organisasi seringkali dikarenakan tersedianya alternatif yang mendorong mereka untuk keluar dari organisasi. Namun ada faktor lain yang membuat individu memilih untuk tetap bertahan, yakni faktor keterikatan (*embeddedness*). Individu yang merasa terikat dengan organisasi cenderung untuk tetap bertahan di organisasi. Keterikatan menunjukkan pada kesulitan yang dihadapkan kepada individu untuk berpindah/mengubah pekerjaan, meski dia mengetahui adanya alternatif yang lebih baik. Salah satu faktor yang meningkatkan harga dari *turnover intention* adalah asuransi kesehatan dan benefit yang didapat dari organisasi (misal pension dan bonus-bonus).

b. Sikap Kerja (*Work Attitudes*)

Hampir semua model *turnover* dimulai dengan alasan yang menyatakan bahwa keputusan untuk *turnover* dikarenakan oleh tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang rendah.

c. Kepuasan Kerja (*Work Satisfaction*)

Kepuasan kerja adalah sikap yang paling berpengaruh terhadap *turnover intention*. Kepuasan ini adalah variabel memaksa. Kepuasan ini dapat dikonsepsikan sebagai ketidaksesuaian antara apa yang dinilai individu dengan apa yang disediakan oleh organisasi. Beberapa bentuk kepuasan adalah:

- 1) Kepuasan terhadap pekerjaan secara menyeluruh
- 2) Kepuasan terhadap pembayaran
- 3) Kepuasan terhadap promosi
- 4) Kepuasan terhadap beban pekerjaan
- 5) Kepuasan terhadap rekan kerja
- 6) Kepuasan terhadap penyelia
- 7) Kepuasan terhadap kondisi kerja

d. Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)

Selain kepuasan dengan pekerjaan, komitmen seseorang terhadap organisasi dan tujuannya merupakan salah satu alasan seseorang untuk tetap bertahan. Beberapa teori menempatkan komitmen organisasi sebagai faktor kuat yang menghambat terjadinya *turnover intention* dibanding faktor kepuasan.

e. Kejadian-Kejadian Kritis (*Critical Events*)

Kebanyakan orang jarang memutuskan apakah mereka tetap bertahan di pekerjaan yang ada ataupun tidak, dan tetap mempertahankan pekerjaan yang sama sebagai fungsi dari suatu pilihan dibanding dengan suatu kebiasaan. Kejadian-kejadian kritis, memberikan kejutan yang cukup kuat bagi sistem kognitif individu untuk menilai ulang kembali situasi yang dihadapi dan melakukan tindakan nyata. Contoh dari kejadian-kejadian kritis diantaranya adalah perkawinan, perceraian, sakit atau kematian dari pasangan, kelahiran anak, kejadian yang berkaitan dengan pekerjaan seperti diabaikan dalam hal promosi, menerima tawaran yang lebih menjanjikan atau mendengar tentang kesempatan kerja yang lain. Semua kejadian-kejadian tersebut bisa meningkatkan atau menurunkan kecenderungan seseorang untuk *turnover*, karena setiap kejadian bisa disikapi secara berbeda antara individu yang satu dengan yang lain.

f. *Organizational Withdrawal*

Penarikan diri dari organisasi (*organizational withdrawal*) adalah suatu konstruk yang menjelaskan berbagai variasi perilaku yang berkaitan dengan proses penarikan diri yang merupakan substitusi atau pertanda akan adanya keputusan melakukan *turnover*. Menurut Sofyandi (2000), ada dua macam model penarikan diri, yaitu:

1) Mengurangi Jangka Waktu Dalam Bekerja (*Work Withdrawal*)

Karyawan yang merasa tidak puas dalam bekerja akan melakukan beberapa kombinasi perilaku seperti tidak menghadiri rapat, tidak masuk kerja, menampilkan kinerja yang rendah dan mengurangi keterlibatannya secara psikologis dari pekerjaan yang dihadapi.

2) Mencari Alternatif (*Search for Alternative*)

Pada model ini, ada keinginan dari individu yang bersangkutan untuk meninggalkan tempat ia bekerja secara permanen. Jika *turnover* adalah proses rasional, individu akan mencari alternatif sebanyak mungkin untuk mencari yang terbaik.

Pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* pada karyawan disebabkan oleh kepuasan kerja yang dialami oleh laryawan, karena apabila karyawan merasa puas, maka tindakan *turnover intention* pada karyawan dapat dicegah.

Mobley (2009) menambahkan bahwa *turnover intention* adalah penghentian keanggotaan dalam organisasi oleh individu yang berkeinginan untuk pindah kerja dengan menerima upah moneter dari organisasi. Kemudian Booth & Hamer (2010) mengartikan *turnover intention* merupakan dampak terburuk dari ketidakmampuan suatu organisasi dalam mengelola

perilaku individu sehingga individu merasa memiliki intensi pindah kerja yang tinggi.

Pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* pada karyawan adalah ketidakmampuan perusahaan dalam memenuhi keinginan kebutuhan kesejahteraan karyawan.

Ada beberapa aspek yang dapat digunakan untuk melakukan pengukuran terhadap *turnover intention* menurut Booth dan Hamer (2010) yang terdiri dari tingkat komitmen, kepuasan kerja, dukungan manajemen, perkembangan karir, dan peningkatan kerja.

Menurut Mobley (2009), ada banyak faktor yang membuat individu memiliki keinginan untuk berpindah. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah kepuasan kerja, komitmen organisasi dari karyawan, kepercayaan terhadap organisasi, dan *job insecurity*.

Robbins (2010), menjelaskan bahwa penarikan diri seseorang keluar dari suatu organisasi (*turnover*) dapat diputuskan secara 2 sebab, yaitu:

- a. Sukarela (*voluntary turnover*)
Voluntary *turnover* atau quit merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini, dan tersedianya alternatif pekerjaan lain.
- b. Tidak sukarela (*involuntary turnover*)
Sebaliknya, *involuntary turnover* atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja (*employer*) untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat uncontrollable bagi karyawan yang mengalaminya.

Pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* pada karyawan adalah karyawan berhenti bekerja secara sukarela tidak ada paksaan, karena kebanyakan karyawan melakukan *turnover intention* murni dari diri karyawan sendiri.

Menurut Utami dan Bonussyeani (2009) antara karyawan yang meninggalkan organisasi secara suka rela tetapi tidak dapat dihindari dan karyawan yang tetap tinggal pada organisasi (*stay*) tidak dapat dibedakan karakteristik tingkat kepuasan dan komitmennya. Perpindahan kerja suka rela yang dapat dihindari disebabkan karena alasan-alasan:

- a. Upaya yang lebih baik di tempat lain.
- b. Kondisi kerja yang lebih baik di organisasi lain.
- c. Masalah dengan kepemimpinan / administrasi yang ada.
- d. Adanya organisasi lain yang lebih baik.

Sedangkan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindari disebabkan oleh alasan-alasan:

- a. Pindah ke daerah lain karena mengikuti pasangan.
- b. Perubahan arah karir individu, harus tinggal di rumah untuk menjaga pasangan/ anak, dan kehamilan.

Pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* pada karyawan adalah karyawan tertarik pada perusahaan lain yang memberikan gaji atau konensasi yang lebih baik dari perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja pada saat ini.

Turnover mengacu pada keluarnya seseorang dari keanggotaan suatu organisasi. Faslah (2010) menjelaskan bahwa biaya atau kerugian atas adanya *turnover* meliputi:

- a. Biaya langsung yang terkait dengan kegiatan rekrutmen.
- b. Biaya tidak langsung misalnya biaya yang berhubungan dengan pelatihan karyawan baru.

c. Kerugian produktivitas oleh proses pembelajaran karyawan baru.

Menurut pendapat penulis terhadap *turnover intention* pada karyawan adalah karyawan mencari pekerjaan baru dimana perusahaan baru tersebut lebih baik dari perusahaan lama.

Turnover yang dibahas dalam penelitian ini adalah dalam konteks model sukarela (*voluntary turnover*). Variabel intensi keluar diukur dengan tiga item yang menggali informasi mengenai keinginan responden untuk mencari pekerjaan lain (As'ad, 2010). indikator *turnover* tersebut terdiri atas:

- a. Niat untuk keluar adalah niat individu untuk keluar dari pekerjaan selama ini dia bekerja, biasanya diawali dengan perilaku absensi dan kemangkiran yang tinggi sebelum seorang menentukan sikap keluar dari organisasi.
- b. Mencari pekerjaan lain, perilaku individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan lain yang dialami dengan mencari tambahan di luar pekerjaannya.
- c. Memikirkan keluar, mencerminkan individu untuk memikirkan sebelum mengambil sikap keluar dari pekerjaannya.

Pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* pada karyawan adalah karyawan lebih memikirkan dahulu sebelum mengambil keputusan keluar dari pekerjaan lama, apabila belum mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

4. Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan adalah cermin dari perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. As'ad (2010) mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakni seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja ditentukan oleh beberapa faktor yakni kerja yang secara mental menantang, kondisi kerja

yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, serta kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Luthans (2009) menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang senang atau emosi yang positif yang berasal dari penilaian kerja atau pengalaman kerja seseorang. Lebih jauh dikatakan bahwa kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, yang dapat terlihat dari sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi pada lingkungan kerja.

Menurut pendapat penulis kepuasan kerja sangat diperlukan bagi karyawan karena dengan adanya kepuasan kerja karyawan dapat meningkatkan produktivitas. Adanya ketidakpuasan kerja di antara karyawannya dapat menimbulkan hal-hal yang tidak menguntungkan bagi perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri.

Wexley dan Yukl (2010) mengemukakan tiga teori tentang kepuasan kerja, yaitu :

- a. Teori Ketidaksesuaian
Seseorang akan merasakan kepuasan kerja apabila tidak ada perbedaan antara yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan, dalam hal ini batas minimal kebutuhan telah terpenuhi. Jika kebutuhannya telah terpenuhi di atas batas minimal maka seseorang akan merasa lebih puas. Sebaliknya bila batas minimal kebutuhannya tidak terpenuhi maka seseorang akan merasakan ketidakpuasan kerja.
- b. Teori Keadilan
Seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi yang dialami dalam pekerjaan. Perasaan adil atau tidak adil diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang dinilai sekelas, jabatan sama dan masa kerja sama. Jika perbandingan itu dianggap cukup adil maka ia merasa puas.

c. Teori Dua Faktor

Pada dasarnya kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini kepuasan dan ketidakpuasan bukan merupakan titik yang berlawanan dengan satu titik netral pada pusatnya, seperti pandangan teori sikap kerja konvensional, tetapi dua titik yang berbeda. Salah satu faktor ketidakpuasan kerja tidak dapat mengubah menjadi kepuasan tetapi hanya mengurangi ketidakpuasan.

Kepuasan kerja dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan variabel yang kontinyu (As'ad, 2010) membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu:

- 1) Kepuasan Intrinsik atau motivator, faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan yang terdiri dari: prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work it self*), tanggung jawab (*responsibility*) dan pengembangan potensi individu.
- 2) Kepuasan Ekstrinsik atau *hygiene factors*, yaitu faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, seperti: Kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*), supervision tehcnical, upah (*salary*), hubungan antar pribadi (*interpersonal relations*), kondisi kerja (*working condition*) *job security* dan status.

Pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* pada karyawan karena karyawan diperlakukan tidak adil oleh perusahaan, sehingga karyawan mengundurkan diri dari perusahaan.

d. Faktor Kepuasan Kerja

Banyak perusahaan berkeyakinan bahwa pendapatan, atau gaji merupakan faktor utama yang mempengaruhi kepuasan karyawan. Sehingga ketika perusahaan sudah memberikan gaji yang cukup, ia merasa bahwa karyawan sudah puas. Kepuasan kerja karyawan tidak

mutlak dipengaruhi oleh gaji semata. Banyak faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Beberapa faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja (As'ad, 2010) adalah:

- 1) Faktor eksternal, indikator dari faktor eksternal antara lain
 - a) Gaji/ upah adalah suatu bentuk pembayaran periodik dari seorang majikan pada karyawannya yang dinyatakan dalam suatu kontrak kerja.
 - b) Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya.
 - c) Sikap atasan adalah pernyataan evaluatif terhadap bawahan yang mencerminkan perasaan atasan terhadap bawahannya.
 - d) Peluang karir adalah perkembangan dan kemajuan dalam pekerjaan seorang karyawan terhadap suatu pekerjaan tertentu.
 - e) Lingkungan kerja adalah kehidupan sosial, psikologis dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya.
- 2) Faktor internal, indikator dari faktor internal antara lain:
 - a) Usia adalah satuan waktu yang mengukur keberadaan seorang karyawan dalam kurun waktu tertentu.
 - b) Motivasi adalah proses yang menjelaskan internitas, arah dan ketekunan seorang karyawan untuk mencapai tujuan yang dicapai dalam suatu pekerjaan.
 - c) Pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan atau ketrampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.
 - d) Komitmen adalah suatu keteguhan untuk berjanji kepada diri sendiri yang akan memacu dan merangsang seseorang untuk terus berjuang dalam mencapai target yang dicita-citakan serta tidak akan berhenti sebelum target tersebut tercapai.
 - e) Hubungan sosial adalah hubungan timbal antara individu yang satu dengan individu yang lain, saling memengaruhi dan didasarkan pada kesadaran untuk saling menolong.
 - f) Tingkat pendidikan adalah suatu proses jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir yang mana tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.

Pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* pada karyawan dipengaruhi baik faktor internal yaitu dari diri karyawan maupun eksternal yaitu dari luar diri karyawan.

Tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong karyawan senantiasa hadir dan mencurahkan tenaga, pikiran dan waktunya untuk keberhasilan perusahaan. Sebaliknya bila kebutuhan itu tidak terpenuhi akan timbul ketidakpuasan dalam bekerja. Akibat yang ditimbulkan dari ketidakpuasan tersebut antara lain : tingkat produktivitas menurun, tingkat absensi tinggi, tingkat *turnover* karyawan tinggi, prestasi kerja menurun (Robbins, 2010). Untuk mendapatkan hasil yang baik bagi perusahaan ataupun karyawan maka diperlukan adanya kerjasama yang baik dari pihak karyawan dan pihak perusahaan.

Menurut Luthans (2009), kepuasan kerja terdiri dari kepuasan kepada:

- a. Pekerjaan itu sendiri (*Work it self*)
Bila seorang karyawan dalam sebuah organisasi memiliki otonomi yang tinggi, kebebasan menentukan tugas-tugas dan jadwal kerja mereka sendiri, perubahan dalam variabel ini memberi pengaruh yang secara besar pula terhadap kepuasan kerja. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan bermacam-macam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan pekerjaannya sehingga kesenangan dan kepuasan karyawan dapat tercipta.
- b. Gaji (*Pay*)
Gaji merupakan sistem ganjaran moneter yang diterima individu sebagai imbal jasa atas keterlibatannya dalam rangka pencapaian tujuan dan kinerja organisasi. Gaji yang diterima dari bekerja memberikan jawaban atas kebutuhan individu dan keluarga, inilah yang menjadi alasan mengapa karyawan memiliki kinerja yang tinggi terhadap pekerjaannya apabila masalah gaji (yang sesuai) ini dapat dipenuhi oleh perusahaan. Kepuasan kerja diperoleh dari tingkat

imbalan atau hasil yang diperoleh dari pekerjaan, dibandingkan dengan apa yang diharapkan oleh karyawan. Semakin lebih banyak yang diperoleh dari pekerjaan dibandingkan dengan yang diharapkan maka semakin tinggi kepuasan kerja tersebut.

c. Supervisi

Pemimpin yang dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat akan dapat memuaskan bawahannya. Hal itu akan tercermin pada sikap bawahannya yang cenderung patuh kepada atasannya dan akan mempunyai semangat kerja yang tinggi.

d. Hubungan dengan teman sekerja (*Co-workers*)

Hal ini merupakan faktor yang penting dalam menciptakan kepuasan kerja karena bagaimanapun juga manusia merupakan makhluk sosial yang pasti membutuhkan interaksi dengan individu lain. Tidak mungkin seorang individu akan selalu mengandalkan dirinya sendiri, karena setiap individu mempunyai batas kemampuannya masing-masing. Dengan terciptanya hubungan yang baik di antara rekan sekerja maka rasa nyaman dan aman dalam bekerja akan tercipta di dalamnya sehingga kepuasan kerja dapat terwujud. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial, oleh karena itu tidaklah mengejutkan apabila memiliki rekan kerja yang ramah dan mendukung akan mengantarkan kepada kepuasan kerja yang meningkat.

e. Kesempatan promosi (*Promotion opportunities*)

Promosi memberikan individu status sosial yang lebih tinggi, pertumbuhan pribadi, dan tanggung jawab yang lebih banyak. Oleh karena itu individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil, kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* pada karyawan karena karyawan tidak mendapatkan posisi jabatan yang baik dari perusahaan, sehingga karyawan mengundurkan diri dari perusahaan.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan Eka (2014) dengan judul Peran Mediasi Komitmen Organisasional pada Pengaruh Stress Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Intensi Keluar Karyawan pada Bali Dynasty Resort. Hasil penelitian ini

menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, serta komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang, penelitian terdahulu objek penelitian yang digunakan adalah perusahaan perhotelan sedangkan penelitian sekarang menggunakan perusahaan *advertising*. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah meneliti tentang *turnover intention*.

Penelitian yang dilakukan oleh Anggraini (2013) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Stres Kerja terhadap Keinginan Karyawan Untuk Keluar. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasi dan stres kerja memiliki pengaruh yang signifikan secara bersama-sama (simultan) terhadap keinginan karyawan untuk keluar. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang, penelitian terdahulu objek penelitian yang digunakan adalah perusahaan jasa sedangkan penelitian sekarang menggunakan perusahaan *advertising*. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah meneliti tentang *turnover intention*.

Penelitian yang dilakukan oleh Hanafiah (2014) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Ketidakamanan Kerja (*Job Insecurity*) dengan Intensi Pindah Kerja (*Turnover*) Pada Karyawan PT. Buma Desa Suaran Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau. Hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan terdapat ada pengaruh antara kepuasan kerja dan ketidakamanan kerja dengan intensi pindah kerja pada karyawan PT. BUMA Desa Suaran Kecamatan Sambaliung

Kabupaten Berau. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang, penelitian terdahulu objek penelitian yang digunakan adalah perusahaan produksi sedangkan penelitian sekarang menggunakan perusahaan *advertising*. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah meneliti tentang *turnover intention*.

Penelitian yang dilakukan oleh Paramita (2013) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan PT. Unitex di Bogor. Hasil kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sedangkan stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang, penelitian terdahulu objek penelitian yang digunakan adalah perusahaan produksi sedangkan penelitian sekarang menggunakan perusahaan *advertising*. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah meneliti tentang *turnover intention*.

Penelitian yang dilakukan oleh Agustina (2015) dengan judul Pengaruh Stres Kerja Terhadap *Turnover* Karyawan Bagian Produksi PT. Longvin Indonesia Sukabumi Jawa Barat. Dengan hasil penelitian variabel stres kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover* karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang, penelitian terdahulu objek penelitian yang digunakan adalah perusahaan produksi sedangkan penelitian sekarang menggunakan perusahaan *advertising*. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah meneliti tentang *turnover intention*.

Tabel 2.1 Peneliti Terdahulu

Nama Peneliti	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
Agus Eka (2014)	Peran Mediasi Komitmen Organisasional pada Pengaruh Stress Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Intensi Keluar Karyawan pada Bali Dynasty Resort	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> , stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> , serta komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .	Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang, penelitian terdahulu objek penelitian yang digunakan adalah perusahaan perhotelan sedangkan penelitian sekarang menggunakan perusahaan <i>advertising</i> .	Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah meneliti tentang <i>turnover intention</i> .
Anggraini (2013)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Stres Kerja terhadap Keinginan Karyawan Untuk Keluar	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasi dan stres kerja memiliki pengaruh yang signifikan secara bersama-sama (simultan) terhadap keinginan karyawan untuk keluar.	Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang, penelitian terdahulu objek penelitian yang digunakan adalah perusahaan jasa sedangkan peneliti-an sekarang menggunakan perusahaan <i>advertising</i> .	Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah meneliti tentang <i>turnover intention</i> .

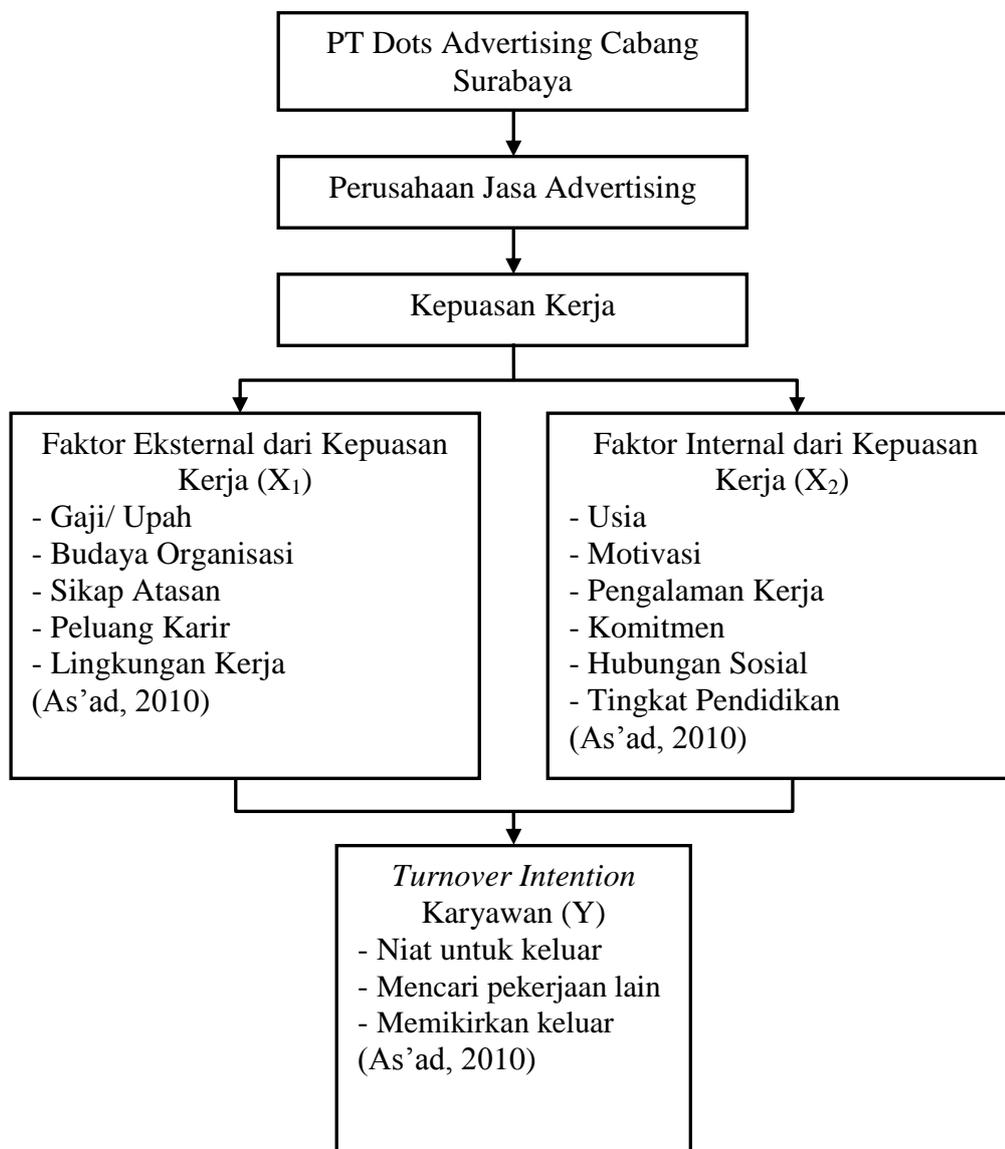
<p>Mohammad Hanafiah (2014)</p>	<p>Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Ketidakamanan Kerja (<i>Job Insecurity</i>) dengan Intensi Pindah Kerja (<i>Turnover</i>) Pada Karyawan PT. Buma Desa Suaran Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau</p>	<p>Hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan terdapat ada pengaruh antara kepuasan kerja dan ketidakamanan kerja dengan intensi pindah kerja pada karyawan PT. BUMA Desa Suaran Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau.</p>	<p>Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang, penelitian terdahulu objek penelitian yang digunakan adalah perusahaan produksi sedangkan penelitian sekarang menggunakan perusahaan <i>advertising</i>.</p>	<p>Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah meneliti tentang <i>turnover intention</i>.</p>
<p>Paramita (2013)</p>	<p>Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> pada Karyawan PT. Unitex di Bogor</p>	<p>Hasil kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>, sedangkan stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>.</p>	<p>Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang, penelitian terdahulu objek penelitian yang digunakan adalah perusahaan produksi sedangkan penelitian sekarang menggunakan perusahaan <i>advertising</i>.</p>	<p>Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah meneliti tentang <i>turnover intention</i>.</p>

Agustina (2015)	Pengaruh Stres Kerja Terhadap <i>Turnover</i> Karyawan Bagian Produksi PT. Longvin Indonesia Sukabumi Jawa Barat	Dengan hasil penelitian variabel stres kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover</i> karyawan.	Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang, penelitian terdahulu objek penelitian yang digunakan adalah perusahaan produksi sedangkan penelitian sekarang menggunakan perusahaan <i>advertising</i> .	Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah meneliti tentang <i>turnover intention</i> .
-----------------	--	--	--	---

C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual menjelaskan secara teoritis hubungan antar variabel yang akan diteliti. Secara teoretis perlu dijelaskan hubungan antar variabel. Kerangka konseptual dalam suatu penelitian perlu dikemukakan apabila dalam penelitian tersebut berkenaan dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012).

Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini dijelaskan pada gambar berikut ini.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

D. Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual diatas, maka dapat penulis rumuskan hipotesis penelitian, antara lain:

H₁ : Faktor eksternal dari kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan pada PT Dots Advertising Cabang Surabaya.

H₂ : Faktor internal dari kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan pada PT Dots Advertising Cabang Surabaya.

H₃ : Faktor eksternal dan internal dari kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan pada PT Dots Advertising Cabang Surabaya.