

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada awal tahun 2020 dunia dihebohkan dengan adanya penyebaran *corona virus disease* atau yang dikenal dengan virus corona (Covid-19) yang pertama kali ditemukan di Wuhan Cina pada akhir tahun 2019. Penyebaran Covid-19 telah menjadi pandemi global. *World Health Organization* (WHO, 2020) menetapkan pandemi Covid-19 sebagai pandemi global harus disikapi dengan senantiasa menerapkan upaya perlindungan diri atau proteksi sebagai bentuk pencegahan penularan dan penyebaran Covid-19. Peningkatan negara yang terdampak virus Covid-19 di seluruh dunia seperti Amerika, Spanyol dan Italia membuat situasi ekonomi dunia semakin memburuk. Beberapa lembaga bahkan memprediksikan perlemahan ekonomi dunia, antara lain *International Monetary Fund* (IMF) yang memproyeksikan ekonomi global tumbuh minus di angka 3%.

Bali sebagai destinasi pariwisata dunia dan menjadi daerah dengan sektor pariwisata sebagai sektor unggulan dimana pendapatan Asli Daerah (PAD) di Bali bersumber utama dari sektor pariwisata. Meskipun pemerintah telah memberlakukan tatanan kehidupan normal baru atau yang dikenal dengan istilah *new normal* akan tetapi angka kasus Covid-19 masih ditemukan. Berdasarkan data yang diakses melalui halaman website Pemerintah Provinsi Bali diketahui data akumulasi kasus akumulatif Covid-19 di Provinsi Bali tertanggal Selasa, 27 Juli 2021 adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1
Perkembangan Covid-19 di Provinsi Bali
Selasa, 27 Juli 2021

Provinsi Bali	
Kasus Terkonfirmasi Akumulatif (orang)	44.236
Kasus Sembuh Akumulatif (orang)	41.608
Kasus Meninggal Akumulatif (orang)	1.317
<i>Case-fatality Rates of Index</i> (persen)	2,977
<i>Recovery Index</i> (persen)	94,059

Sumber: Pemerintah Provinsi Bali, 2021

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa hingga tanggal 27 Juli 2021 angka kasus aktif Covid-19 di Provinsi Bali masih tergolong tinggi. Angka akumulasi kasus aktif, *Case-fatality Rates of Index* dan *Recovery Index* seperti pada tabel 1.1 menunjukkan bahwa Provinsi Bali masih menjadi daerah dengan tingkat penyebaran Covid-19 yang tinggi dan menjadikan Bali menjadi daerah zona merah dan ditetapkan sebagai daerah dengan pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) level 4. Hal tersebut, semakin memperburuk kondisi pariwisata dan perekonomian di Bali.

Pandemi Covid-19 ini selain berdampak terhadap perekonomian negara juga berdampak terhadap pengelolaan keuangan di daerah. Salah satunya berdampak pada menurunnya aktivitas penerbangan di Bali. Aktivitas penerbangan di Bandara Internasional Ngurah Rai Denpasar mengalami penurunan tajam hampir mencapai 89 persen (Antarnews, diakses 04 Juli 2021). Hal tersebut berdampak besar pada pendapatan Bandara. Berbagai strategi dilakukan pihak Bandara untuk mengatasi penurunan pendapatan di masa pandemi. Kebijakan tentang penutupan rute tertentu

dan pembukaan rute penggantian merupakan antisipasi maskapai dalam mencegah krisis pendapatan yang terjadi karena imbas dari covid 19. Perusahaan juga melakukan modifikasi cabin pesawat yang biasanya mengangkut penumpang, namun karena Covid 19 dialihfungsikan mengangkut barang. Hal ini dilakukan untuk menjaga stabilitas keuangan perusahaan. Penurunan pendapatan menyebabkan pihak pengelola sejumlah maskapai penerbangan melakukan efisiensi mulai dari pemotongan gaji karyawan hingga Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).

Pandemi Covid-19 tidak hanya berdampak pada penurunan pendapatan perusahaan, namun juga berdampak negatif pada kondisi psikologis karyawan. risiko pemotongan gaji hingga risiko PHK menyebabkan karyawan mengalami gangguan psikologis, salah satunya adalah stress kerja. Ancaman paparan Covid-19 yang sangat tinggi mengingat keberadaan Bandara merupakan pintu keluar masuk antar wilayah menempatkan pekerja di Bandara menjadi salah satu pekerja dengan risiko tinggi (*high risk*) terhadap paparan Covid-19. Bekerja ditengah kondisi risiko yang tinggi, bekerja dengan kebiasaan normal baru (*new normal*) yakni mematuhi protokol kesehatan semakin menyebabkan karyawan merasa tidak nyaman.

Salah satu unit kerja di bandara Ngurah Rai yang memiliki potensi tinggi paparan virus adalah Unit *Airport Rescue & Fire Fighting*. Unit *Airport Rescue & Fire Fighting* (ARFF) Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai merupakan garda terdepan yang membidangi masalah kebencanaan khususnya bencana akibat kebakaran. Dalam melaksanakan tugasnya seluruh personil dituntut memiliki kualitas fisik

(jasmani) serta kesehatan mental (psikologis) yang prima. Apalagi ditengah kondisi pandemi saat ini, meskipun aktivitas di Bandara Ngurah Rai cukup mengalami penurunan, namun hal tersebut tidak berdampak pada dinamika kerja personil ARFF. Saat ini personil dihadapkan dengan tatanan kehidupan baru (*new normal*) yang menuntut personil untuk mematuhi protokol kesehatan dalam bekerja. Senantiasa menggunakan masker dan mencuci tangan serta menjaga jarak (*physical and social distancing*) harus mereka terapkan.

Berdasarkan pengamatan (observasi) yang dilakukan personil ARFF cenderung kurang bersemangat dalam bekerja dan mengalami kecemasan akibat bahaya pandemi ini. Hal ini disampaikan oleh salah seorang personil ARFF yakni Manager ARFF Bapak Achmad Zunus yang menyatakan bahwa: “saat menghadapi tatanan kehidupan baru di tengah pandemic ini Kami merasa takut dan was-was dalam bekerja.

Tuntutan pekerjaan yang mengharuskan karyawan *standby* 24 jam meskipun dengan sistem shift, namun juga harus bertemu dengan berbagai individu dengan aktivitas bandara yang kita ketahui merupakan pintu lalu lintas orang dari berbagai daerah dan belahan dunia sehingga berpotensi tinggi terpapar virus”. Bapak Achmad Zunus membenarkan bahwa sebagian besar karyawan mengaku mengalami kecemasan dalam bekerja. Hal tersebut berdampak pada semakin meningkatnya angka perpindahan karyawan (*turnover intention*). Adapun data karyawan perputaran karyawan di ARFF Bandara I Gusti Ngurah Rai pada tahun 2018-2020, yang disajikan pada Tabel 1.2.

Tabel 1. 2
Data Karyawan Keluar dan Masuk Tahun 2018-2020
ARFF Bandara I Gusti Ngurah Rai

Tahun	Jumlah Karyawan Keluar	Keterangan	Jumlah Karyawan Masuk	Persentase TO (%)
2018	1	Mengundurkan Diri	1	4,74
	2	Tidak Memperpanjang kontrak	0	
	1	Mengundurkan Diri	0	
	2	Mengundurkan Diri	1	
	1	Mengundurkan Diri	0	
Jumlah	7		2	
Jumlah karyawan awal Tahun 2018	145	Jumlah karyawan akhir Tahun 2018	150	
2019	3	Tidak Memperpanjang kontrak	0	5,40
	2	Mengundurkan Diri	1	
	1	Mengundurkan Diri	2	
	1	Mengundurkan Diri	1	
	1	Mengundurkan Diri	0	
Jumlah	8		4	
Jumlah karyawan awal Tahun 2019	150	Jumlah karyawan akhir Tahun 2019	146	
2020	4	Mengundurkan Diri	0	8,32
	3	Mengundurkan Diri	0	
	1	Mengundurkan Diri	1	
	1	Tidak Memperpanjang kontrak	2	
	1	Mengundurkan Diri	0	
	1	Mengundurkan Diri	2	
	1	Pensiun dini	1	
Jumlah	12		6	
Jumlah karyawan awal Tahun 2020	146	Jumlah karyawan akhir Tahun 2020	140	8,39
Rasio Turnover intention	<u>Jumlah Karyawan Keluar</u> (Jml karyawan awal + Jml. Karyawan akhir): 2			

Sumber: ARFF Bandara I Gusti Ngurah Rai, Data diolah 2021

Berdasarkan Tabel 1.2, dapat dilihat bahwa angka *turnover intention* karyawan dari tahun ke tahun semakin meningkat. Sebanyak enam (6) orang karyawan memilih untuk tidak memperpanjang kontrak kerja di ARFF Bandara I

Gusti Ngurah Rai dengan berbagai alasan. Selain itu terdapat sepuluh (21) orang karyawan yang secara resmi mengundurkan diri. Gillies (1989) tingkat perputaran karyawan dikatakan normal jika berkisar antara 5-10% per tahun dan dikatakan tinggi apabila lebih dari 10% per tahun. Persentase *turnover intention* pada ARFF Bandara I Gusti Ngurah Rai pada periode tahun 2018-2020 memang masih dibawah 10%. Tercatat bahwa pada tahun 2018 persentase TO hanya sebesar 4,34, angka tersebut terus mengalami peningkatan hingga mencapai 8,39 pada tahun 2020. Angka tersebut mengindikasikan bahwa persentase *turnover intention* (TO) pada ARFF Bandara I Gusti Ngurah Rai cenderung meningkat dari tahun ke tahun.

Turnover yang tinggi dapat berdampak buruk bagi organisasi seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja yang ada serta tingginya biaya pengelolaan SDM seperti biaya pelatihan yang sudah dilakukan pada karyawan sampai dengan biaya penarikan dan pelatihan kembali (Sartika, 2014). Tingginya angka *turnover intention* tersebut tentunya akan memberikan dampak negatif terhadap sistem manajemen dan kinerja ARFF Bandara I Gusti Ngurah Rai. Tingginya tingkat *turnover* tersebut akan mempengaruhi kestabilan tenaga kerja serta mengakibatkan peningkatan biaya yang dibutuhkan untuk rekrutasi tenaga kerja yang baru di ARFF Bandara I Gusti Ngurah Rai. Selain itu, hilangnya tenaga-tenaga kerja yang handal akan sangat merugikan bagi manajemen SDM di ARFF Bandara I Gusti Ngurah Rai.

Hasil penelitian Sumrahadi dkk., (2019), mengungkapkan bahwa tingkat perputaran karyawan yang terlalu cepat dan sering dapat merugikan perusahaan karena harus menyiapkan sumber daya manusia yang baru serta melatihnya. Hasil

penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja dan stres kerja juga berkorelasi terhadap niat untuk mengundurkan diri. Niat karyawan untuk mengundurkan diri didorong oleh faktor lain misalnya adanya tawaran yang menarik atau kesempatan yang lebih baik. Hal ini menjadi masukan agar organisasi senantiasa memperhatikan kondisi eksternal dan melakukan penyesuaian terhadap kondisi internal jika dinilai sudah kurang memadai.

Perpindahan karyawan diperusahaan dapat ditanggapi dalam dua sisi atau aspek yaitu pergantian karyawan dapat memberikan, keuntungan dan juga dapat memberikan kerugian. Keuntungan yang diterima perusahaan dalam pergantian karyawan yaitu jika pergantian karyawan (*turnover*) itu terjadi pada karyawan, yang mempunyai produktifitas rendah tetapi pergantian karyawan memberikan kerugian jika terjadi pada karyawan yang berkualitas. Tetapi sebagian besar *turnover* memiliki dampak yang buruk bagi perusahaan, karena secara tidak langsung *turnover* mempengaruhi tingkat produktifitas perusahaan. Pemberian kompensasi, sesuai proporsinya dan didasarkan juga dengan kemampuan perusahaan sebagai salah satu upaya menurunkan *turnover* tenaga kerja atau karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian Terason (2018), terdapat beberapa hal yang mempengaruhi tingkat *turnover intention*, diantaranya adalah kepuasan kerja karyawan. Rendahnya tingkat kepuasan kerja mengakibatkan peningkatan pada keinginan karyawan pindah (Saraswati and Ribek, 2018). Kepuasan kerja memiliki efek prediktif yang signifikan terhadap intensi *turnover* dan efeknya dimediasi oleh kepemimpinan. Abouraia & Othman (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Paripurna, dkk.

(2017) menyatakan bahwa rata-rata karyawan yang mengalami ketidakpuasan memiliki niat untuk meninggalkan organisasi (*turnover*). *Turnover* merupakan kenyataan akhir yang dihadapi organisasi yakni jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan *turnover intention* merupakan hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi (Sari, 2014).

Keinginan pegawai untuk pindah dapat menurunkan kinerja (Syafrizal, 2011) dan produktivitas serta keunggulan bersaing (Fu'ad dan Gumilar, 2018). Adanya kerugian yang timbul dari adanya keinginan pindah menunjukkan pentingnya mengurangi *turnover intention*. Oleh karena itu banyak penelitian tentang *turnover intention* meskipun dengan bahasa yang berbeda seperti keputusan keluarnya pegawai (Farhana, 2017), intensi pindah (Saputro, dkk., 2016), *intention to leave* (Sari, Armanu dan Afnan, 2016), dan *turnover intention* itu sendiri (Nilesh, 2015; Sukarjati, Minarsih dan Warso, 2016; Firdausi dan Saragih, 2018; Susilo dan Wahyudin, 2020).

Berbagai penelitian telah dilakukan memiliki perbedaan sehingga belum ada kesepakatan yang menyebabkan keinginan pegawai untuk pindah. Terdapat banyak faktor yang sudah diangkat seperti intervensi komitmen organisasional (Farhana, 2017; Nilesh, 2015), *job stress* (Firdausi dan Saragih, 2018), *job satisfactions* atau kepuasan kerja (Saraswati dan Ribek, 2018; Prasetyo, *et al.*, 2018; Shabrina dan Prasetyo, 2018), ketidakamanan (Saputro, dkk., 2016), keadilan procedural (Wulansari, dkk., 2017), dan *perceived organizational support* (Putra dan Wayan,

2016). Hassan (2014) menjelaskan keinginan berpindah kerja (*turnover intention*) dapat dipengaruhi oleh stres kerja, komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Penyebab terjadinya *turnover* antara lain stress kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional, lingkungan kerja, dan lain sebagainya (Lestari dan Mujiati, 2018). Setiyanto dan Hidayati (2017) menyatakan bahwa *turnover intention* dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Hasil penelitian awal (pra riset) terhadap lima (5) orang karyawan ARFF Bandara Ngurah Rai yakni I Nyoman Suciana, I Kadek Rai Bawa, H. Muh Ridwan, A.A Manik Kapindra dan I Gst. Nyoman Suarnata menyatakan bahwa beberapa faktor yang sedang menjadi isu di dalam perusahaan yang kemungkinan berpengaruh terhadap besarnya *turnover* yang terjadi di ARFF. Dari beberapa isu tersebut ada tiga hal yang paling menonjol yang menimbulkan niat untuk keluar (*turnover intention*) adalah stress kerja yang dialami karyawan, ketidakpuasan kerja karyawan dan rendahnya komitmen organisasional di perusahaan.

Hasil pra riset melalui wawancara singkat dengan salah seorang karyawan ARFF menyatakan bahwa sebagian besar karyawan merasakan kecemasan dalam bekerja di tengah pandemi saat ini, karyawan merasa stres dengan kondisi pandemi yang semakin parah, penyesuaian dengan tatanan kehidupan normal baru (*new normal*) yang dirasa menyulitkan dan kebijakan di tengah pandemic yang berubah-ubah sewaktu-watu menyebabkan karyawan stres. Stres kerja menjadi salah satu faktor yang memicu perpindahan atau perputaran (*turnover intention*) karyawan. Stres kerja menjadi salah satu faktor yang sangat mempengaruhi tingkat kepuasan

kerja karyawan, yang berdampak pada keinginan untuk mengundurkan diri (*turnover intention*).

Penelitian yang dilakukan oleh Gunawan & Ulfa'i (2018) dinyatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Jika stres kerja yang dirasakan karyawan terlalu tinggi ini akan membuat karyawan menjadi kelelahan dalam bekerja dan akan menimbulkan depresi terhadap diri karyawan karena terlalu memikirkan pekerjaan. Akhirnya, karyawan tidak merasa nyaman dalam bekerja, yang memicu karyawan menjadi malas untuk bekerja dan prestasi kerja akan menurun (Anjani & Samhudi, 2019). Ketika stres kerja karyawan semakin besar, maka hal tersebut akan berpengaruh pada niat berpindah (*turnover intention*) dari tempat kerja mereka.

Penelitian Hakim, dkk., (2018) menyatakan bahwa stres kerja secara positif dan signifikan berdampak pada intensi *turnover*. Hal tersebut sangat mengganggu stabilitas kinerja yang akan melipatgandakan beban pekerjaan yang diangkut, sehingga berimplikasi pada pergantian karyawan karena stres kerja yang berlebihan. Stres yang tidak bisa diatasi dengan baik biasanya berakibat pada ketidakmampuan orang berinteraksi secara positif terhadap lingkungannya, baik lingkungan luar maupun lingkungan dalam (Budiyo, 2016).

Faktor kedua yang mendorong karyawan untuk keluar atau berpindah adalah rendahnya kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Widyani (2015) menyatakan bahwa jika kepuasan kerja seorang karyawan tidak diperhatikan maka karyawan tersebut akan memberikan banyak tanggapan sebagai konsekuensinya. Suhanto (2009) mengemukakan bahwa sehubungan dengan munculnya *turnover*

intention, karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan lebih produktif, memberikan kontribusi terhadap sasaran dan tujuan organisasi, dan pada umumnya memiliki keinginan yang rendah untuk keluar dari perusahaan. Ketidakpuasan pekerja dapat menyebabkan hasil kerja yang tidak diinginkan misalnya pencurian, mencari pekerjaan sambilan dan dapat memunculkan kemangkiran (*absenteeism*). Ketidakpuasan karyawan juga cenderung memunculkan praktek tingkah laku penarikan diri dari pekerjaan seperti keluar dari perusahaan atau pengunduran diri dan mempertimbangkan kesempatan memperoleh pekerjaan yang lain. Selain stres kerja, *turnover intention* juga dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

Hasil penelitian Saraswati dan Ribek, 2018 menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Rendahnya menyatakan bahwa rendahnya tingkat kepuasan kerja mengakibatkan peningkatan pada keinginan karyawan pindah (Saraswati and Ribek, 2018). Hasil penelitian Nasution (2017) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian Monica dan Putra (2017); Paat, dkk., (2017); Annisa (2028); Widayani *et al.*, (2019) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Putra & Putra (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap seseorang karyawan terhadap tugas yang didapat. Jika seseorang karyawan memiliki tingkat kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaannya, maka karyawan tersebut memiliki produktivitas kerja yang baik. Kepuasan kerja memiliki hubungan searah apabila dikaitkan dengan kinerja yang lebih produktif (Noor et al., 2016).

Faktor ketiga yang mempengaruhi *turnover intention* adalah komitmen organisasional, hal tersebut didukung oleh pernyataan dari Putra dkk., (2018) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan hal yang penting dan sangat mempengaruhi *turnover intention* karyawan. Permasalahan lain yang dapat menimbulkan *turnover* yaitu kurangnya komitmen organisasi pada perusahaan ini serta ketidakbersatuan visi dan misi antara perusahaan dan karyawannya sehingga berdampak pada loyalitas dan produktivitas perusahaan. Kerja keras yang dilakukan oleh karyawan selama ini mereka merasa tidak dihargai karena setiap keluhan dan keinginan dari karyawan tersebut seringkali tidak di dengarkan oleh pihak perusahaan, perusahaan hanya menuntut produktivitas yang tinggi tanpa memperhatikan kesejahteraan dan keinginan karyawannya. Kurangnya komitmen organisasi pada perusahaan ini serta ketidakbersatuan visi dan misi antara perusahaan dan karyawannya sehingga berdampak pada loyalitas dan produktivitas perusahaan. Kerja keras yang dilakukan oleh karyawan selama ini mereka merasa tidak dihargai karena setiap keluhan dan keinginan dari karyawan tersebut seringkali tidak di dengarkan oleh pihak perusahaan, perusahaan hanya menuntut produktivitas yang tinggi tanpa memperhatikan kesejahteraan dan keinginan karyawannya. Ikhatiri (2017) pada penelitiannya menjelaskan bahwa ada salah satu factor yang mempengaruhi seorang karyawan mengundurkan diri adalah rendahnya komitmen karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi tidak akan mudah untuk meninggalkan tempat dimana selama ini bekerja. Penerimaan dan kerelaan untuk sepenuhnya mendedikasikan diri kepada organisasi akan membuat

karyawan cenderung bertahan atau tidak meninggalkan perusahaan (Afrianty, 2016).

Berdasarkan paparan fenomena penelitian tersebut, penulis melaksanakan penelitian berjudul: **“Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover Intention* (Studi Pada Unit *Airport Rescue & Fire Fighting* Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai)”**.

1.2 Pokok Permasalahan

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka pokok permasalahan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan?
3. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional terhadap *turnover intention* karyawan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan secara teoritis

1. Bagi Peneliti

Hasil penelitian dapat memberikan kontribusi penerapan Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) secara langsung dalam prakteknya dilapangan. Hasil penelitian ini mampu memberikan kontribusi studi empiris tentang pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* karyawan, pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan, pengaruh komitmen organisasional terhadap *turnover intention* karyawan.

2. Bagi Institusi

Penelitian ini sebagai bahan referensi bagi perusahaan atau organisasi untuk penelitian terkait dengan bidang masalah atau variabel yang sama dengan penelitian ini. Selain itu, sebagai bahan pertimbangan untuk menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan di perusahaan atau organisasi tersebut.

1.4.2 Manfaat secara praktis

Hasil penelitian dapat menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan strategi yang baik untuk diterapkan oleh manajemen ARFF Bandara I Gusti Ngurah Rai dalam upaya yang tepat untuk menekan tingkat *turnover intention* karyawan dengan mengurangi tingkat stres kerja yang dirasakan karyawan, meningkatkan kepuasan kerja karyawan, serta meningkatkan komitmen organisasional karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)

Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) digagas oleh Blau (1964). Teori ini menyatakan bahwa karyawan cenderung mengembangkan hubungan berkualitas tinggi berdasarkan pada siapa mereka berinteraksi, bagaimana mereka berinteraksi, dan bagaimana pengalaman mereka (Blau, 1964; Cropanzano and Mitchell, 2005). Teori pertukaran social (*social exchange theory*) menjelaskan tentang hubungan timbal balik karyawan dengan organisasi, organisasi yang memberikan karyawan dukungan dan mengakui pandangan karyawan dalam pengambilan keputusan, karyawan akan membalas dengan komitmen terhadap organisasi (Muhammad and Abdullah, 2016).

Social Exchange Theory merupakan suatu teori yang menilai kepuasan dari kepentingan dua orang yang terlibat (Putri, 2013). Evaluasi dari bentuk hubungan ini adalah ketika orang menghitung nilai hubungan mereka dan membuat keputusan apakah akan tetap tinggal dalam hubungan itu atau pergi (Putri, 2013). Teoritikus Thiabaut dan Kelley yang mencetuskan teori interdependensi di dalam buku Pengantar Teori Komunikasi, memberikan penjelasan mengenai bagaimana seseorang mengevaluasi hubungan mereka sehubungan dengan apakah mereka akan tetap tinggal di dalam hubungan atau meninggalkannya.

Mitchell, Setiawan, & Rahmi (2012) kewajiban antar pihak tercipta ketika salah satu dari mereka memberikan sumber daya yang bermanfaat bagi yang lain.

Lawler (2001) menyebutkan bahwa pertukaran sosial adalah kegiatan bersama dari dua atau lebih individu di mana masing-masing individu mengejar sesuatu dan menawarkan sebagai imbalan terhadap nilai-nilai lainnya. Proses pertukaran nilai menghasilkan manfaat yang lebih besar yang tidak dapat dicapai oleh seorang individu saja. Lawler, Thye, & Yoon (2008) menegaskan bahwa pertukaran sosial terjadi ketika dua aktor memberikan sesuatu yang bernilai satu sama lain dan menerima sesuatu yang bernilai sebagai balasannya.

Dasar Teori yang mendasari penelitian ini adalah teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) yang dikembangkan oleh Blau (1964). Disampaikan bahwa pertukaran sosial teori merupakan sebuah teori yang menjelaskan tentang bagaimana individu karyawan saling melengkapi. Dengan kata lain hubungan pertukaran antar individu akan menghasilkan suatu imbalan bagi masing-masing individu. Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) didasarkan pada ide bahwa orang memandang hubungan mereka dalam konteks ekonomi dan mereka menghitung pengorbanan dan membandingkannya dengan penghargaan yang didapatkan dengan meneruskan hubungan itu. Pengorbanan (*cost*) adalah elemen dari sebuah hubungan yang memiliki nilai negatif bagi seseorang. Contohnya rasa tertekan dan tegang. Penghargaan (*reward*) adalah elemen-elemen dalam sebuah hubungan yang memiliki nilai positif. Contohnya saling pengertian dan memahami.

Teori pertukaran sosial sering mengeksplorasi dalam bidang kinerja pekerjaan (Rupp and Cropanzano, 2002), sikap karyawan (Tepper *et al.*, 2004), kesejahteraan psikologis (Harvey *et al.*, 2007) dan sebagainya. Organisasi, secara umum, memperlakukan karyawan sebagai aset jangka panjang. Hubungan antara

pengusaha dan karyawan lebih bersifat sosial, yang tidak hanya terikat pada tujuan resmi, melainkan kedua belah pihak menghargai hubungan pribadi. Hal ini, pada gilirannya, membantu organisasi untuk menciptakan karyawan yang loyal. Karena karyawan merasa dihargai sehingga kecenderungan mereka untuk tetap di organisasi dan bekerja untuk organisasi cukup tinggi. Perilaku keterlibatan karyawan ini membantu organisasi untuk bergerak maju, untuk memulai dan menerapkan strategi.

Teori pertukaran sosial (*Social exchange theory*) akan mengimplikasikan bahwa karyawan diperlakukan dengan baik oleh perusahaan sehingga karyawan memiliki komitmen untuk memberikan balasan dengan perilaku positif dalam pekerjaan. Keinginan untuk mencapai adanya keseimbangan antara apa yang didapatkan dengan apa yang diinginkan dapat dijelaskan dengan teori pertukaran sosial (*social exchange*) dari Blau (1964). Dimana komitmen bisa dianggap sebagai bentuk timbal balik karyawan (*employee reciprocity*) terhadap apa yang mereka terima dari organisasi.

Karyawan akan memiliki persepsi terhadap apa yang telah mereka terima dan membandingkannya dengan apa yang telah mereka berikan terhadap organisasi. Ketidakseimbangan dari hasil penilaian tersebut yaitu ketika karyawan merasa apa yang mereka berikan lebih besar dari apa yang mereka dapatkan akan menyebabkan kekecewaan yang bisa memunculkan berbagai permasalahan diantaranya kemalasan, mogok kerja, absen, maupun *turnover* (Kusmarjanti dan Helly, 2007). Terjadinya berbagai permasalahan seperti mogok kerja, absen, dan *Turnover* menunjukkan perlunya keseimbangan antara apa yang diberikan organisasi kepada

karyawan atau dukungan organisasi dengan apa yang diminta organisasi kepada karyawannya atau komitmen organisasional (Widjayanti dkk., 2018). Keinginan untuk mencapai adanya keseimbangan antara apa yang didapatkan dengan apa yang diinginkan dapat dijelaskan dengan teori pertukaran sosial (*social exchange*) dari Blau (1964).

Social exchange theory (teori pertukaran sosial) menyatakan bahwa jika karyawan memahami bahwa perusahaan tempatnya bekerja telah memenuhi kebutuhan mereka, maka mereka pun akan meningkatkan kinerja dan menunjukkan nilai-nilai perilaku, serta sikap yang diinginkan perusahaan (Jauhar *et al.*, 2017). Sejauh mana karyawan percaya bahwa perusahaan telah menghargai perilaku dan kerja keras mereka, akan memiliki dampak yang kuat pada kontribusi karyawan (Chiang and Birtch, 2011).

Social Exchange Theory adalah teori dalam ilmu sosial yang menyatakan bahwa dalam hubungan sosial terdapat unsur ganjaran, pengorbanan, dan keuntungan yang saling mempengaruhi. Teori ini menjelaskan bagaimana manusia memandang tentang hubungan kita dengan orang lain sesuai dengan anggapan diri manusia tersebut terhadap:

1. Keseimbangan antara apa yang di berikan ke dalam hubungan dan apa yang dikeluarkan dari hubungan itu.
2. Jenis hubungan yang dilakukan.
3. Kesempatan memiliki hubungan yang lebih baik dengan orang lain

Karyawan akan memiliki persepsi terhadap apa yang telah mereka terima dan membandingkannya dengan apa yang telah mereka berikan terhadap organisasi

(Tjahjono, 2008:116). Ketidakseimbangan dari hasil penilaian tersebut yaitu ketika karyawan merasa apa yang mereka berikan lebih besar dari apa yang mereka dapatkan akan menyebabkan kekecewaan yang bisa memunculkan berbagai permasalahan diantaranya kemalasan, mogok kerja, absen, maupun *turnover* (Kusumarjanti dan Soetjipto, 2007). Terjadinya berbagai permasalahan seperti mogok kerja, absen, dan *turnover* menunjukkan perlunya keseimbangan antara apa yang diberikan organisasi kepada karyawan atau dukungan organisasi dengan apa yang diminta organisasi kepada karyawannya atau komitmen organisasional (Kusumarjanti and Soetjipto, 2007). Keinginan untuk mencapai adanya keseimbangan antara apa yang didapatkan dengan apa yang diinginkan dapat dijelaskan dengan teori pertukaran sosial (*social exchange*) dari Blau (1964).

Dalam penelitian ini digunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, *turnover intention* sebagai variabel terikat, serta stres kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasional sebagai variabel bebas. Di dalam lingkungan kerja, terdapat interaksi antara atasan (pemimpin) dan bawahan, di mana interaksi tersebut merupakan suatu pertukaran sosial. Dalam hal ini komitmen organisasional yang berlaku di perusahaan, tingkat stres kerja yang dialami oleh karyawan dan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan akan sangat mempengaruhi penilaian pertukaran sosial antara atasan dan bawahan atau pertukaran sosial antara perusahaan dengan karyawan, yang kemudian akan berpengaruh terhadap keinginan untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaan.

2.1.2 *Turnover intention*

1) **Pengertian *Turnover intention***

Turnover intention (TI) merupakan suatu kecenderungan perilaku karyawan untuk berusaha meninggalkan perusahaan yang pada akhirnya menyebabkan karyawan benar-benar meninggalkan perusahaan (Chen *et al.*, 2015). *Turnover intention* (TI) juga dianggap sebagai sebagai hasil evaluasi karyawan terhadap kelanjutan hubungan mereka dengan perusahaan dimana mereka yang mana pemikiran ini belum menjadi tindakan nyata (Susanto *and* Gunawan, 2013). *Turnover* karyawan adalah pengunduran diri permanen secara sukarela (*voluntary*) maupun tidak sukarela (*involuntary*) dari suatu organisasi (Robbins dan Judge, 2017: 38). *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, sebaliknya, *involuntary turnover* atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya (Jenkins *et al.*, 1998).

Jackofsky dan Peter (1983) memberi batasan *turnover* sebagai perpindahan karyawan dari pekerjaannya yang sekarang. Berdasarkan teori tindakan beralasan yang dikemukakan oleh Ajzen dan Fishbein (1975) dapat diketahui bahwa perilaku *turnover* dapat diukur melalui intensi atau niatan terhadap perilaku *turnover* (*turnover intention*). Mobley, Graffeth, dan Meglino (1979) menyimpulkan bahwa *turnover intention* merupakan tanda awal terjadinya perilaku *turnover*, karena

terdapat hubungan yang signifikan antara *turnover intention* dan perilaku *turnover* yang terjadi.

Turnover intention adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya (Zeffane, 1994). *Turnover intention* mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan individu dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. (Hersudadikawati, 2005). *Turnover intention* juga didefinisikan sebagai faktor mediasi antara sikap mempengaruhi niat untuk berhenti dan benar-benar berhenti dari sebuah organisasi (Glismeyer *et al.*, 2008). *Turnover intention* menyiratkan niat seseorang untuk meninggalkan organisasi yang mempekerjakannya, yang menunjukkan pelanggaran dalam hubungan kerja antara karyawan dan organisasi (Cho *et al.*, 2009).

Abdillah (2012) menyatakan *turnover intention* merupakan suatu posisi dimana karyawan memiliki keinginan atau niat untuk mencari suatu pekerjaan lain sebagai alternatif di perusahaan yang berbeda. Keinginan keluar (*turnover intention*) juga bisa dikatakan sebagai pergerakan karyawan untuk keluar dari perusahaannya untuk mendapatkan pekerjaan baru di perusahaan lain. Dampak negatif *turnover* adalah dampak terhadap biaya organisasi yang berkaitan dengan rekrutmen, seleksi, serta pelatihan personil baru, ditambah lagi *turnover* dapat menyebabkan penurunan efektivitas dan produktivitas kinerja karyawan karena telah kehilangan rekan kerjanya (Jha, 2010).

Kadiman dan Indriana, (2012) juga berpendapat intensitas *turnover* yang terlalu tinggi dapat membuat perusahaan tidak mendapatkan manfaat dari program

peningkatan kinerja karyawan karena perlu mengeluarkan biaya tambahan untuk merekrut karyawan yang baru. Bila *turnover* terjadi pada pekerja yang tidak berpengaruh besar terhadap perusahaan dan tidak produktif bisa disebut *Turnover* fungsional, sedangkan *turnover* yang terjadi pada karyawan yang potensial dan berpengaruh besar terhadap perusahaan disebut *turnover* disfungsional (Sidharta and Meily, 2011). Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan *turnover intention* merupakan kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja di suatu perusahaan.

2) Jenis *Turnover Intention*

Kumar, dkk., (2012) menyatakan niat untuk keluar atau *turnover intention* dapat diklasifikasikan ke dalam 3 bagian yaitu:

- a) *Turnover* yang tidak dapat dicegah yaitu keluarnya seorang karyawan yang disebabkan oleh penyakit, masalah keluarga, atau pensiun.
- b) *Turnover* yang diinginkan yaitu keluarnya seorang karyawan karena ketidakmampuan karyawan itu sendiri.
- c) *Turnover* yang tidak diinginkan yaitu mencakup kompeten dan kualitas karyawan yang meninggalkan pekerjaan mereka karena masalah organisasi seperti kurangnya pengawasan, rendahnya dukungan dan adanya konflik. Isu isu seperti ini perlu ditangani dengan baik karena secara langsung mempengaruhi kualitas layanan dan efektivitas organisasi.

3) Faktor-faktor yang Mempengaruhi *turnover intention*

Faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover intention* (Novliadi, 2007).

a) Usia

Tingkat *turnover* yang cenderung lebih tinggi pada karyawan berusia muda disebabkan karena mereka memiliki keinginan untuk mencoba-coba pekerjaan atau organisasi kerja serta ingin mendapatkan keyakinan diri lebih besar melalui cara coba-coba tersebut.

b) Lama kerja

Semakin lama masa kerja semakin rendah kecenderungan *turnover*-nya. *Turnover* lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat. Interaksi dengan usia, kurangnya sosialisasi awal merupakan keadaan-keadaan yang memungkinkan *turnover* tersebut.

c) Tingkat pendidikan dan intellegensi

Dikatakan bahwa mereka yang mempunyai tingkat intellegensi tidak terlalu tinggi akan memandang tugas-tugas yang sulit sebagai tekanan dan sumber kecemasan. Ia mudah merasa gelisah akan tanggung jawab yang diberikan padanya dan merasa tidak aman. Sebaliknya mereka yang mempunyai tingkat intellegensi yang lebih tinggi akan merasa cepat bosan dengan pekerjaan-pekerjaan yang monoton. Mereka akan lebih berani keluar dan mencari pekerjaan baru daripada mereka yang tingkat pendidikannya terbatas, karena kemampuan intelegensinya yang terbatas pula.

d) Keterikatan terhadap perusahaan

Pekerja yang mempunyai rasa keterikatan yang kuat terhadap perusahaan tempat ia bekerja berarti mempunyai dan membentuk perasaan memiliki (*sense of belonging*), rasa aman, efikasi, tujuan dan arti hidup serta

gambaran diri positif. Akibat secara langsung adalah menurunnya dorongan diri untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan.

2.1.3 Stres Kerja

Stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang (Hasibuan, 2016: 204). Stres kerja merupakan tekanan yang dirasakan karyawan karena tugas-tugas pekerjaan tidak dapat dipenuhi (Istijanto, 2005: 184). Stres Karyawan timbul akibat dari kepuasan kerja tidak terwujud dari pekerjaannya. Stres sebagai reaksi organisme, yang dapat berupa reaksi fisiologi, psikologis, atau perilaku. Berdasarkan definisi tersebut, stress kerja dapat diartikan respon individu terhadap sumber atau stressor, dimana stressor yang dimaksud adalah segala kondisi pekerjaan yang dipersepsikan karyawan sebagai suatu tuntutan dan dapat menimbulkan stress kerja yang dapat memunculkan reaksi individu berupa reaksi fisiologis, psikologis, dan perilaku (Roboth, 2015). Stres didefinisikan sebagai ketidakmampuan untuk mengatasi tekanan dalam pekerjaan (Jamadin *et al.*, 2015). Stres kerja dapat terjadi karena dalam pekerjaan karyawan terdapat tuntutan pekerjaan yang tinggi namun kendali terhadap pekerjaan tersebut sangat rendah (Yanthi and Piartini, 2016).

Berdasarkan pengertian para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa stress kerja merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses pikir, dan kondisi seseorang. Orang-orang yang mengalami stres menjadi nervous dan merasakan kekhawatiran kronis. Mereka sering menjadi marah-marah, agresif, tidak dapat rileks, atau memperlihatkan sikap yang tidak kooperatif.

2.1.4 Kepuasan Kerja

Martini dan Widyani, 2019 menjelaskan bahwa kepuasan sebagai keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang timbul dari hasil penelitian terhadap suatu pekerjaan yang dilaksanakan. Dessler (2015) menjelaskan betapa pentingnya kepuasan kerja karena menjadi salah satu sasaran audit pengelolaan sumberdaya manusia. Kepuasan kerja menjadi salah satu tolok ukur keberhasilan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia. Selanjutnya, Bathena (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sasaran kunci dalam manajemen sumber daya manusia. Karyawan yang merasakan puas akan loyal dan bertahan lebih lama serta menjadi duta bagi perusahaan. Lebih penting lagi mereka akan mendukung aktivitas perusahaan dalam mencapai sasaran.

Pengertian kepuasan kerja dijelaskan oleh Maleki (2016) sebagai suatu bentuk respon emosional dan perilaku karyawan ketika mereka mengevaluasi beragam dimensi yang terkandung dalam pekerjaannya. Dimensi tersebut bisa mencakup jenis pekerjaan, pengembangan karier, interaksi dengan atasan dan rekan kerja, serta kompensasi yang diterima. Robbins dan Judge (2017) mendefinisikannya sebagai suatu perasaan positif mengenai pekerjaan yang terbentuk setelah karyawan menilai setiap karakteristik pekerjaannya. Berdasarkan penjelasan tersebut, kepuasan kerja bisa dianggap sebagai perasaan senang dan nyaman yang dialami karyawan terhadap setiap aspek dari pekerjaan yang dilakukannya. Penilaian tersebut dihasilkan dari pengalaman selama beberapa waktu dan setelah mengalami berbagai kondisi. Pentingnya perasaan puas diantara karyawan menyebabkan kepuasan kerja menjadi objek yang harus dipertahankan

dan diperbaiki. Untuk melakukan hal tersebut perusahaan dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang bisa mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Beberapa hal yang dapat dioptimalkan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah kesesuaian budaya (Moradi, 2012), gaya kepemimpinan (Yates, 2014), tingkat kompensasi yang menarik (Butt *et al.*, 2007), dukungan organisasi (Gillet *et al.*, 2013), pengelolaan stres kerja yang optimal (Kumar *and* Varma, 2017), meminimalkan adanya ketidakjelasan peran (Chen *et al.*, 2007), dan membangun suasana kerja berbasis keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (Azeem *and* Akhtar, 2014).

Perusahaan perlu memastikan bahwa karyawan mereka memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi akan mentransfer perasaan tersebut ke lingkungan kerja. Beberapa akibat yang dihasilkan dari perasaan puas tersebut antara lain; engagement, komitmen organisasi, dan loyalitas yang lebih kuat, lebih termotivasi, kinerja meningkat, tingkat ketidakhadiran rendah, niat untuk mengundurkan diri rendah, dan kerelaan untuk berbagi pengetahuan meningkat (Gibson *et al.*, 2012; Jaramilo *et al.*, 2006; Malik and Garg, 2017; Prasetio *et al.*, 2017; Rubel and Kee, 2015; Stringer *et al.*, 2011). Perusahaan dapat menerapkan kombinasi kebijakan yang dinilai dapat meningkatkan nilai pekerjaan bagi karyawan sehingga mereka merasakan kepuasan dalam menjalankan aktivitasnya.

Rini, Rusdarti, dan Suparjo (2013) dalam penelitiannya menyatakan kepuasan kerja adalah suatu perasaan menyenangkan merupakan hasil dari persepsi individu dalam rangka menyelesaikan tugas atau memenuhi kebutuhannya untuk memperoleh nilai-nilai kerja yang penting bagi dirinya. Kepuasan kerja merupakan

kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya perusahaan (Hasibuan, 2014: 203). Putra dan Putra (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap seseorang karyawan terhadap tugas yang didapat. Jika seseorang karyawan memiliki tingkat kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaannya, maka karyawan tersebut memiliki produktivitas kerja yang baik. Sebaliknya jika karyawan memiliki tingkat kepuasan yang rendah terhadap pekerjaannya, maka karyawan tersebut kemungkinan besar akan memiliki produktivitas rendah terhadap pekerjaannya dan akan memicu terjadinya kemangkiran serta tidak adanya komitmen dalam berorganisasi.

Wibowo (2013: 501) kepuasan Kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat dihadapkan oleh manajer, oleh sebab itu menejer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Berdasarkan uraian tersebut disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Sutrisno (2014: 80) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakti dan keterampilan.

2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi social antar kariawan maupun karyawan dengan atasan.
3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan pengaturan waktu dari waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur.
4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi system dari besarnya gaji, jaminan social, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan dan promosi.

Kreitner dan Kinicki (2010) (Wibowo, 2016) terdapat tiga faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)

Dalam model ini, yang dimaksud adalah bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkat karakteristik pekerjaan yang memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhan.

2. *Discrepancies* (perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaan.

3. *Value attainment* (pencapaian nilai)

Modal ini menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

Luthans, (2006: 243), mengemukakan beberapa indikator terjadinya suatu kepuasan kerja, yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan, dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

2. Gaji

Gaji dalam kepuasan kerja merupakan sejumlah uang yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.

3. Kesempatan promosi

Kesempatan promosi adalah kesempatan untuk maju dalam organisasi dan seperti ini memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja.

4. Pengawasan (supervisi)

Pengawasan merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.

5. Rekan kerja

Pada umumnya, rekan kerja yang pandai secara teknis merupakan sumber kepuasan kerja dan merupakan dukungan secara sosial bagi karyawan.

2.1.5 Komitmen Organisasional

1. Pengertian Komitmen Organisasional

Agustin *et al.*, (2021) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai sikap atau perilaku karyawan terkait dengan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya di perusahaan, dan dukungan dan melaksanakan tujuan perusahaan secara sukarela. Komitmen organisasional dapat digambarkan sebagai kekuatan yang memikat individu untuk suatu tindakan yang relevan dengan tujuan dan sasaran organisasi yang memperkerjakan (Madhuri *et al.*, 2014).

Gibson Ivancevich, dan Donnelly menjelaskan terdapat tiga sikap yang menyangkut komitmen organisasi yaitu identifikasi dengan tujuan organisasi, perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, serta perasaan loyalitas terhadap organisasi (Priansa, 2018, p. 233) Pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi memandang nilai dan kepentingan organisasi terintegrasi dengan tujuan pribadinya. Pegawai yang memiliki loyalitas akan menjalankan pekerjaannya dengan baik dan berkeinginan kuat untuk bertahan dalam organisasi. Adapun yang menjadi dimensi dan indikator komitmen organisasi yaitu komitmen normatif, komitmen afektif, dan komitmen kontinu (Priansa, 2018, p. 239-241). Komitmen Organisasional (Organizational Commitment)

Kessler (2013:526) menjelaskan komitmen organisasional adalah tentang rasa keterikatan karyawan dan loyalitas kepada organisasi. Karyawan dikatakan berkomitmen kepada organisasi ketika tujuan mereka sama dengan organisasi, ketika mereka bersedia untuk mengerahkan usaha atas nama organisasi, dan ketika mereka ingin mempertahankan hubungan mereka dengan organisasi.

Komitmen organisasi telah terbukti menjadi kunci dari sikap dan perilaku karyawan, yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Komitmen organisasional adalah keinginan karyawan untuk menerima nilai dan tujuan organisasi (Hasan, 2012). Menurut Tania dan Sutanto (2013) komitmen organisasional dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan pemikiran individu dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Wibowo, dkk. (2015) mendefinisikan komitmen organisasional merupakan gambaran sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasikan dirinya dengan organisasinya dan kesediaannya untuk tetap bertahan dalam organisasi. Menurut Luthans (2006:249) menjelaskan komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan terhadap organisasi, dimana anggota dapat memusatkan perhatiannya pada organisasi melalui keberhasilan dan kemajuan yang berkelanjutan.

Berberoglu dan Secim (2015) menyatakan bahwa komitmen organisasi memainkan peran penting dalam karyawan. Hal ini mencerminkan identifikasi diri dari karyawan terhadap tujuan organisasinya (Naqvi *et al.*, 2013). Komitmen organisasi adalah ikatan psikologis karyawan untuk organisasi yang ditandai dengan keyakinan yang kuat dan penerimaan untuk tujuan organisasi dan nilai-nilai, keinginan untuk mencapai tujuan organisasi, dan kemauan yang kuat untuk membela posisi mereka sebagai anggota organisasi (Khyzer *et al.*, 2011). Gibson *et al.* (2012: 182) memberikan pengertian komitmen organisasional sebagai perasaan identifikasi, loyalitas dan pelibatan dinyatakan oleh pekerja terhadap organisasi atau unit dalam organisasi. Menurut Madhuri *et al.*, (2014) komitmen

organisasional dapat digambarkan sebagai kekuatan yang memikat individu untuk suatu tindakan yang relevan dengan tujuan dan sasaran yang sudah ditetapkan di dalam organisasi.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Hubungan stres kerja dengan *turnover intention*

Stres kerja di satu sisi dianggap sebagai sesuatu yang positif karena adanya tuntutan untuk mencapai tujuan tertentu. Stres juga bisa ditunjukkan dengan beban kerja yang dapat berdampak pada kepuasan (Hasyim, 2020). Penelitian Ardianto dan Bukhori (2021) menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian Thalib (2021) menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan secara parsial stress kerja terhadap *turnover intention* di Instalasi Farmasi Rumah Sakit Dewi Sri Karawang. Penelitian yang sama juga ditemukan pada penelitian Prasetio dan Ramdhani (2019) yang juga menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif stress kerja terhadap *turnover intention*. Stress atau tekanan yang berlebihan meningkatkan keinginan untuk lari meninggalkan perusahaan (*turnover intention*). Makin tinggi stress kerja dialami karyawan karena tekanan yang datang dari individu, kelompok, organisasi atau lingkungan luar membuat keinginan meninggalkan pekerjaan makin tinggi pula (Wulansari, Kasmono dan Junaedi, 2017). Hasil penelitian Pande Saeka (2016), didukung pula oleh penelitian Alamsyah dan Kusumadewi (2016),

serta Apri Yani, dkk. (2016) yang mengemukakan bahwa stres kerja memiliki pengaruh positif terhadap *turnover intention*.

Hakim *et al.*, (2018) menyatakan bahwa stres kerja secara positif dan signifikan berdampak pada intensi *turnover* di PT Infomedia Solusi Humanika-Malang. Ketika stres kerja karyawan semakin besar, maka hal tersebut akan berpengaruh pada niat berpindah (*turnover intention*) dari tempat kerja mereka. Hal tersebut sangat mengganggu stabilitas kinerja yang akan melipatgandakan beban pekerjaan yang diangkut, sehingga berimplikasi pada pergantian karyawan karena stres kerja yang berlebihan.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention* adalah stress kerja. Hasil penelitian Yuda dan Ardana (2017) mengemukakan bahwa stres kerja memiliki pengaruh positif terhadap *turnover intention*. Sewandi dan Perere (2016) menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Nasution (2017) juga mengungkapkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh signifikan dan positif pada *turnover intention*.

2.2.2 Hubungan kepuasan kerja dengan *turnover intention*

Abouraia dan Othman (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Pekerja yang puas lebih cenderung bertahan bekerja untuk organisasi. Tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi di antara karyawan bank akan terjadi pada tingkat *turnover* yang lebih rendah. Kepuasan kerja signifikan pada niat pergantian anggota staf, karena lebih sedikit karyawan yang ditenangkan akan memiliki sentimen yang kompleks dan akhirnya memilih untuk berhenti dari organisasi

mereka saat ini, kemudian mencari tempat kerja yang lebih baik. Hasil penelitian Thalib (2021) menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan secara parsial kepuasan kerja terhadap *turnover intention* di Instalasi Farmasi Rumah Sakit Dewi Sri Karawang. Yao dan Huang (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki efek positif yang signifikan terhadap niat untuk tetap tinggal.

Karyawan yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam perusahaan, sedangkan karyawan yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih keluar dari perusahaan. Kepuasan kerja yang dirasakan dapat memengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan Saeed *et al.*, (2014) yang menyatakan ada hubungan negatif antara hubungan kepuasan kerja dengan *turnover intention*, semakin tinggi selisih antara ekspektasi karyawan terhadap imbalan yang akan diterima dengan imbalan yang benar-benar diterima maka hasilnya akan meningkatkan *turnover intention* karyawan. Andini dkk. (2018) dalam penelitiannya mengemukakan variabel kepuasan kerja berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka tingkat untuk keluar atau berpindah akan menurun. Hasil yang sama juga diperoleh dari penelitian yang dilakukan Huang dan Su (2016); Tripathi dan Pandey (2017); Hidayat (2018) yang menjelaskan bahwa meningkatnya kepuasan kerja karyawan maka akan menurunkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaannya.

2.2.3 Hubungan komitmen organisasional dengan *turnover intention*

Komitmen organisasional merupakan salah satu kunci yang turut menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Karyawan yang mempunyai komitmen terhadap organisasi cenderung menunjukkan sikap kerja yang semangat terhadap tugas yang diberikan dan memiliki tanggung jawab serta sangat loyal terhadap perusahaan. Komitmen organisasional menunjukkan bagaimana kesediaan karyawan melanjutkan pekerjaannya, setia kepada organisasinya, menerapkan usaha ekstra untuk pencapaian tujuan dan pengidentifikasian karyawan dalam memenuhi tujuan organisasi (Meriani dan Sudibya, 2016). Pristiwati dan Sunuharyo (2018) komitmen organisasional sebagai sebuah sikap mengenai loyalitas karyawan kepada organisasi dan merupakan sebuah proses bagi anggota organisasi untuk memberikan perhatian kepada organisasi yang akan menghasilkan keberhasilan bagi organisasi tersebut di masa yang akan datang. Rendahnya komitmen organisasional akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention* karyawan. Maka dari itu komitmen organisasional yang baik sangat dibutuhkan guna mencapai tujuan organisasi.

Komitmen organisasional dikatakan menjadi variabel yang penting jika membicarakan *turnover intention* hal itu dikarenakan suatu kepercayaan bahwa karyawan lebih berkomitmen kepada perusahaannya, sehingga semakin kecil kemungkinan karyawan akan meninggalkan perusahaan atau berpindah ke perusahaan lain. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan Wong dan Wong (2017) dan Islam *et al.* (2015), menyatakan

bahwa affective commitment berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Kusuma dan Mujiati (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, berarti apabila karyawan memiliki keinginan berkorban yang tinggi untuk memberikan kontribusinya bagi perusahaan maka tingkat keinginan untuk keluar dari perusahaan akan menurun.

Susilo dan Satrya (2019) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Youcef, *et al.* (2016) memperlihatkan komitmen organisasional memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Alkhatiri (2017) pada penelitiannya menjelaskan bahwa ada salah satu factor yang mempengaruhi seorang karyawan mengundurkan diri adalah rendahnya komitmen karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi tidak akan mudah untuk meninggalkan tempat dimana selama ini bekerja. Abdurrahim dkk. (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya sangat penting sebagai dasar pijakan atau landasan empiris dalam rangka penyusunan penelitian ini. Adapun beberapa penelitian yang telah dipublikasikan yang dijadikan acuan dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut:

2.3.1 Stres kerja dengan *Turnover intention*

Penelitian Mantra dan Rahyuda (2021) yang berjudul Peran Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi Pada Pengaruh Stres Kerja Terhadap *Turnover intention* Karyawan, menyatakan bahwa stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil yang sama juga ditemukan pada penelitian Samudra (2021) berjudul Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap *Turnover intention* (Studi Kasus Pada Karyawan Produksi PT. XXX), yang menyatakan stres kerja secara parsial memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian berbeda ditemukan pada penelitian Ardianto dan Bukhori (2021) berjudul *Turnover intention* s: Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Stres Kerja yang dilaksanakan pada PT. Taruma Mandiri Indonesia, menyatakan bahwa stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian Bawawa, Lengkong dan Taroreh (2021) berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention* Pada PT. Sig Asia Kota Bitung, yang menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian Thalib (2021) berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover intention* Di IFRS Dewi Sri Karawang, menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan secara parsial stress kerja terhadap *turnover intention* di Instalasi Farmasi Rumah Sakit Dewi Sri Karawang. Hasil ini juga sejalan dengan hasil penelitian Putra dan Ardana (2018) yang berjudul Peran Komitmen Organisasional Dalam Memediasi Pengaruh Stres Kerja Terhadap *turnover intention* di Bali Rochmat

Jaya, yang menyatakan stress kerja berpengaruh positif terhadap *Turnover intention*.

Hasil penelitian berbeda ditemukan pada penelitian Rahayu, dkk. (2021) yang berjudul Pengaruh Stress Kerja Dan Karakteristik Personal Terhadap *Turnover Intention* Pegawai Pada Perusahaan Di Suralaya, menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif yang signifikan antara stres kerja dan *turnover intention* pegawai tetap divisi operasi unit. Hasil penelitian Prasetio *et al.*, (2018), serta Sumrahadi *et al.*, (2019) berjudul Peran Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan dalam Pengelolaan Tingkat *Turnover intention* pada Karyawan Puskesmas Jasinga-Bogor, yang menyatakan bahwa stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini didukung penelitian Alias *et al.*, (2018) berjudul Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Turnover intention* di Perusahaan Manufaktur Malaysia, yang menyatakan bahwa stres kerja bukanlah prediktor terhadap *turnover intention*. Mereka berpendapat bahwa karyawan lebih suka tetap bekerja di organisasi yang sama karena tidak mudah untuk menemukan pekerjaan baru, dan menjadi pengangguran jelas merupakan pilihan terakhir bagi semua orang. Hasil ini juga ditemukan pada penelitian Yang *et al.*, (2016) berjudul Kepemimpinan Wirausaha dan Intensi Perputaran di *Startup*: Peran Mediasi Keterikatan Pekerjaan Karyawan, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Afektif, juga menyatakan bahwa stres kerja tidak meningkatkan *turnover intention*.

2.3.2 Kepuasan kerja dengan *Turnover intention*

Penelitian Prastyiawan dan Yuliana (2021) berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover intention* Dengan Komitmen Organisasional Sebagai

Variabel Moderasi, menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian Yazidthalib et al., (2021) berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover intention* Di IFRS Dewi Sri Karawang, menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan secara parsial kepuasan kerja terhadap *turnover intention* di Instalasi Farmasi Rumah Sakit Dewi Sri Karawang. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Utama dan Surya (2020) yang berjudul Peran Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover intention*, yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian yang sama juga ditemukan pada penelitian Andini dkk. (2018) berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Stres Kerja Dan *Turnover intention* Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Indolakto Factory Pandaan) dalam penelitiannya mengemukakan variabel kepuasan kerja berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka tingkat untuk keluar atau berpindah akan menurun.

Hasil penelitian yang sama juga ditemukan pada penelitian Widayani dkk., (2019) berjudul *The Mediating Role of Turnover intention on The Relationship Between Job Satisfaction and Employee Performance: Evidence From KSU Sinar Dana Mandiri Employees* menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja berdampak pada penurunan *turnover intention* pegawai KSU Sinar Dana Mandiri. Hasil studi ini sesuai dengan pendapat yang

dikemukakan oleh Umam (2012: 192) Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi akan merasa senang dan senang dalam melakukan pekerjaannya. Widnyani, dkk., (2019) menjelaskan situasi kerja ini yang dapat membuat karyawan merasa senang dan puas akan membuat mereka merasa nyaman dalam tempat kerja dan tidak memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan alternatif lain atau memutuskan untuk meninggalkan pekerjaan. Beberapa hasil penelitian juga menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan berpengaruh terhadap *turnover intention*, diantaranya hasil penelitian yang dilakukan oleh Saraswati and Ribek, 2018 yang menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan berpengaruh signifikan terhadap keinginan berpindah.

Hasil penelitian berbeda ditemukan pada penelitian Ardianto dan Bukhori (2021) berjudul kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention* pada PT Taruna Mandiri, menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif pada *turnover intention*. Arah pengaruh ini menunjukkan pegawai yang puas justru memiliki keinginan pindah yang tinggi. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang puas dengan balas jasa, penempatan di tempat kerja, merasakan kemudahan dalam pekerjaan dan senang dengan pimpiannya justru memiliki keinginan untuk keluar dari pekerjaan dan berusaha mencari pekerjaan atau profesi baru. Hasil yang sama juga ditemukan pada penelitian Lestari dan Mujiati (2018) berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja dan Tuntutan Kerja terhadap *turnover intention*, menyatakan kepuasan kerja menimbulkan pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

2.3.3 Komitmen organisasional dengan *Turnover intention*

Penelitian Prastyiawan dan Yuliana (2021) berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *turnover intention* Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Moderasi, menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Penelitian Mantra dan Rahyuda (2021) yang berjudul Peran Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi Pada Pengaruh Stres Kerja Terhadap *turnover intention* Karyawan, menyatakan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian Putra dan Utama (2018) berjudul Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Iklim Organisasi Terhadap *Turnover intention* Karyawan Pada PT. Jayakarta Balindo, menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian Surya dan Utarma (2020) yang berjudul Peran Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover intention*, juga menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Hasil penelitian berbeda ditemukan pada penelitian Neli, Graha dan Setyawati (2021) yang berjudul Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Penilaian Kinerja Terhadap *Turnover intention* Karyawan Pada PT. Bersama Mencapai Puncak menyatakan bahwa variabel komitmen organisasional (X1) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel *turnover intention* (Y). Hasil ini juga sejalan dengan hasil penelitian Ardianto dan Bukhori (2021) berjudul komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, yang menyatakan bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Hasil ini didukung oleh penelitian Saliban (2018) yang berjudul Pengaruh Kompensasi dan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover* Karyawan, yang mengatakan bahwa, keluarnya pegawai atau berhentinya pegawai dari organisasi bukanlah karena tinggi atau rendahnya komitmen organisasi pegawai, akan tetapi karena factor lain yang lebih penting seperti kompensasi dan kepuasan kerja. Artinya, jika karyawan memiliki tawaran pekerjaan baru yang lebih baik dan menjanjikan, pegawai tersebut akan keluar dan berhenti bekerja pada organisasi.

