

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perpindahan karyawan atau *turnover intention* adalah suatu fenomena yang sering terjadi dalam dunia perbankan. *Turnover* dapat diartikan sebagai pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi dan *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi suatu organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan keinginan karyawan untuk berpindah mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi (Albalawi *et al.*, 2019). *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi (Tentama *et al.*, 2016).

Keinginan berpindah kerja (*turnover intention*) pada karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja yang dirasakan di tempat kerja. Menurut Robbins dan Judge (2017:119) terdapat pengaruh yang negatif antara hubungan kepuasan kerja pada *turnover intention*, yang berarti semakin besar kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka keinginan berpindah kerja akan semakin kecil dan begitu pula sebaliknya. Abdallah *et al.* (2017) berpendapat bahwa, dimana tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat menekan timbulnya keinginan keluar karyawan dari pekerjaannya secara signifikan. Kepuasan kerja yang dimaksud adalah perilaku positif yang ditunjukkan karyawan dalam merespon semua perlakuan, keputusan, dan kebijakan yang dilakukan perusahaan (Loan, 2020). Kepuasan kerja dapat

muncul ketika karyawan merasakan adanya kesesuaian antara penghargaan yang diterima dengan ekspektasi yang diperkirakan sebelumnya (Abdallah *et al.*, 2017).

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya (Budiyono, 2016). Dalam hal ini individu yang dimaksud adalah karyawan. Karyawan dapat menilai seberapa puas atau tidak puas dirinya dengan pekerjaannya. Ocen *et al.* (2017) mengatakan tentang kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa kategori seperti kepemimpinan, kebutuhan psikologis, penghargaan atau usaha. Kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif pada keinginan keluar (intensitas *turnover*) individu pada industri perhotelan (*hospitality industry*) dimana karyawan hotel dengan tingkat kepuasan kerja tinggi lebih jarang meninggalkan pekerjaannya dibandingkan karyawan dengan tingkat kepuasan kerja rendah (Amalia, 2020). Kepuasan kerja yang didapat oleh seorang karyawan dapat diukur dengan karakteristik pekerjaan mereka (Roy *et al.*, 2017). Hung *et al.* (2012) mengatakan komitmen pada organisasi merupakan suatu dimensi perilaku yang penting yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja para pekerja untuk membentuk suatu organisasi.

Sumber daya manusia yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang memadai karena dapat terkait dengan komitmen mereka terhadap organisasinya, yang dimana akan berujung pada bagaimana pekerja akan betah berada didalam suatu organisasi tersebut. Kini pengertian komitmen organisasi itu sendiri berkembang tidak lagi sekedar berbentuk kesediaan karyawan menetap di organisasi dalam jangka waktu lama, tetapi lebih dari itu, karyawan mau memberikan yang terbaik dan bahkan bersedia untuk bersikap loyal terhadap organisasi apabila kepuasan kerja lebih

mendapatkan respon seorang pekerja terhadap pekerjaan atau beberapa aspek dalam pekerjaannya dimana aktivitas harian mungkin akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja maka komitmen organisasi bersifat lebih luas yaitu mencerminkan respon afektif seorang pekerja kepada organisasi secara keseluruhan (Luz *et al.*, 2018) sehingga memunculkan komitmen organisasional sebagai variabel sangat penting bagi organisasi khususnya pada dunia perbankan karena komitmen organisasional disinyalir sebagai prediktor yang baik bagi *turnover intentions*.

Komitmen organisasi akan muncul dalam diri dengan bermacam kebutuhan, keinginan dan kemampuan. Mereka berharap dapat menemukan sebuah lingkungan kerja dimana individu tersebut dapat menggunakan kemampuan serta memenuhi berbagai macam kebutuhan dasarnya saat individu tersebut menemukan peluang-peluang tersebut dalam pekerjaannya, maka komitmen terhadap organisasi akan meningkat. Sebaliknya, saat perusahaan gagal memberikan pemenuhan kebutuhan maka komitmen terhadap organisasi cenderung menurun sedangkan karyawan dengan tingkat komitmen organisasi tinggi akan menunjukkan kinerja yang baik dan akan menurunkan tingkat *turnover intentions* (Mehmood *et al.*, 2017).

Ocen *et al.* (2017) menambahkan bahwa komitmen organisasi merupakan prediktor yang kuat dan positif bagi *turnover intention* dengan adanya kecenderungan komitmen sebelum memasuki organisasi akan berhubungan positif dengan komitmen awal (sebelum memasuki organisasi) dan komitmen berikutnya (setelah masuk organisasi) akan berhubungan negatif dengan *voluntary turnover* sehingga kepuasan kerja karyawan akan berpengaruh oleh komitmen pada tahap awal memasuki organisasi.

Turnover karyawan telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan. Luz *et al.* (2018) menjelaskan bahwa *turnover* pada industri perhotelan dapat mengganggu operasi dan melahirkan permasalahan moral pada karyawan yang tinggal dan juga melambungkan biaya dalam rekrutmen, wawancara, tes, pengecekan referensi, biaya administrasi pemrosesan karyawan baru, tunjangan, orientasi, dan biaya peluang yang hilang karena karyawan harus mempelajari keahlian yang baru. Al-Ali *et al.* (2019) menambahkan bahwa biaya atau kerugian atas adanya *turnover* meliputi biaya langsung yang terkait dengan kegiatan rekrutmen (antara lain biaya iklan dan biaya agen) dan biaya pencarian biaya tidak langsung misalnya biaya biaya yang berhubungan dengan pelatihan karyawan baru dan kerugian produktivitas oleh proses pembelajaran karyawan baru. *Turnover intentions* pada industri perhotelan (*hospitality industry*) perlu dijadikan perhatian bagi perusahaan karena tingginya *turnover* di dalam suatu perusahaan dapat mengganggu aktifitas dan produktifitas (Tentama *et al.*, 2016).

Lestari *et al.* (2018) dalam penelitiannya menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Dewi (2017) mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung negatif kepuasan kerja terhadap *turnover intention* yang dimediasi dengan komitmen organisasi pada karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan (Rachmah *et al.*, 2017). Penelitian Paat *et al.* (2017) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Alifian *et al.* (2016) dalam penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap keinginan berpindah karyawan.

Penelitian Sitorus *et al.* (2017) menunjukkan bahwa semakin meningkat komitmen organisasi maka *turnover intention* akan menurun pada karyawan. Amri *et al.* (2017) menyatakan bahwa komitmen Organisasi secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan oleh Amalia (2020) menunjukkan hasil komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan oleh Zahroh (2016) memperlihatkan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *intention to quit*. Indrayani (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Turnover karyawan juga terjadi pada salah satu bank yang ada di Bali yaitu PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Pasarraya Kuta yang beralamat di Jalan Raya Tuban No.62 Kuta. PT. Bank Perkreditan Rakyat Kuta merupakan salah satu Bank Perkreditan Rakyat yang memiliki 40 karyawan baik itu karyawan kontrak maupun karyawan yang statusnya sudah menjadi pegawai tetap. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Pasarraya Kuta memiliki slogan “*Mitra Sukses Untuk Hidup Yang Lebih Baik*”. Karyawan Bank Perkreditan Rakyat Pasarraya Kuta ini harus bekerja melakukan tugasnya dengan baik, karena apabila nasabah Bank Perkreditan Pasarraya Kuta mendapatkan pelayanan yang sempurna dari karyawan, maka mereka akan menyimpan atau meminjam uang di Bank Perkreditan Rakyat Pasarraya Kuta. Namun agar tercipta kondisi tersebut perusahaan yang bergerak dalam bidang perbankan ini, perusahaan harus peka terhadap kebutuhan karyawannya sehingga memunculkan kepuasan dan komitmen organisasional yang

tinggi, karena kontribusi karyawan berdampak pada tujuan organisasi dalam memberikan pelayanan (Roy *et al.*, 2017).

Dari hasil observasi terbaru pada karyawan tetap PT. Bank Perkreditan Rakyat Pasarraya Kuta periode Januari 2020 sampai dengan bulan Desember 2020, karyawan PT. Bank Perkreditan Rakyat Pasarraya Kuta yang keluar mencapai angka 29 persen dari keseluruhan karyawan PT. Bank Perkreditan Rakyat Pasarraya Kuta. Soemohadiwidjojo (2019:127) menyatakan bahwa *turnover* karyawan yang ideal adalah di bawah angka 10 persen dan tingkat *turnover intention* PT. BPR Pasarraya Kuta dikatakan tinggi. Situasi ini menimbulkan pertanyaan mengapa begitu banyaknya karyawan yang keluar di departemen ini dan apa hubungan masalah ini dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) khususnya terkait dengan kepuasan kerja. Banyaknya karyawan tetap yang keluar atau berpindah memberikan indikasi bahwa komitmen mereka terhadap perusahaan sangatlah rendah. Fakta-fakta lain yang ada pada karyawan tetap PT. Bank Perkreditan Rakyat Pasarraya Kuta adalah seringnya terjadi kesalahan-kesalahan dalam melakukan pekerjaan mereka sehari-hari dan karyawan melakukan aktivitas di luar dari pekerjaannya pada saat berada di kantor, ketika tidak dalam pengawasan pimpinan. Selain itu juga adanya beberapa karyawan tetap yang tidak pada posisinya pada saat jam kerja.

Turnover karyawan sebanyak 19 orang dan karyawan tetap masuk hanya 9 orang periode Januari 2020 sampai dengan Desember 2020, tersaji dalam Tabel 1.1

Tabel 1.1
Tingkat Turnover Karyawan Tetap PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR)
Pasarraya Kuta Periode Januari 2020 Sampai Desember 2020

Bulan	Jumlah Karyawan Tetap	Karyawan Keluar	Karyawan Masuk
Januari	47	1	-
Februari	46	1	1
Maret	46	-	1
April	47	2	-
Mei	45	1	-
Juni	44	-	-
Juli	44	7	-
Agustus	37	4	1
September	34	-	-
Oktober	34	-	-
November	34	2	3
Desember	37	1	3
Total	37	19	9

Sumber : Departemen HRD PT. BPR Pasarraya Kuta, 2020

Fakta lain yang diperoleh dari observasi adalah banyaknya karyawan tetap merasa tidak puas terhadap kebijakan hari libur khususnya pada saat hari raya agama hindu yang begitu banyak, dimana mereka pada saat hari raya tersebut terkadang juga harus tetap berkerja. Hal itu dianggap tidak sejalan dengan nilai dan tujuan pribadi mereka dengan nilai dan tujuan bank sehingga menimbulkan ketidakpuasan karyawan.

Terdapat fakta kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* dilihat dengan inisiatif manajer untuk pemberian uang insentif yang lebih agar karyawan merasa puas dan berkomitmen untuk bekerja dengan lebih baik di perusahaan sehingga menurunnya tingkat *turnover intention*.

Bank ini juga masih sering mendapat keluhan oleh para nasabah sebagai akibat tidak baiknya pelayanan, terutama dalam hal pencairan kredit yang cukup lama, teguran oleh pihak manajemen membuat mereka jenuh apalagi yang sering

menghambat pencairan kredit biasanya terletak pada sisi manajemen dalam pemberian tanda tangan, hal itu menyebabkan mereka melirik peluang kerja lain di luar. Hal tentang keluhan nasabah selama bulan Januari 2020 – Desember 2020 terlampir pada lampiran 3 penelitian ini.

Berdasarkan uraian sebelumnya maka menarik untuk dilakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* Karyawan Pada PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Pasarraya Kuta.”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang seperti yang telah diuraikan diatas maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

- 1) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* ?
- 2) Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang seperti yang telah diuraikan diatas maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

- 1) Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja pada *turnover intention* karyawan pada PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Pasarraya Kuta.
- 2) Untuk menguji pengaruh komitmen organisasi pada *turnover intention* karyawan pada PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Pasarraya Kuta.

1.4 Kegunaan Penelitian

1) Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian dapat memperkaya bukti empiris tentang hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* sehingga dapat dipergunakan sebagai referensi dalam pembuatan penelitian sejenis.

2) Kegunaan Praktis

Penelitian dapat memberikan masukan dan pertimbangan pada perusahaan dalam hal penanganan masalah *turnover intention*, peningkatan kepuasan kerja dan komitmen dalam organisasi.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Herzberg

Herzberg (1996) juga mengatakan ada 2 (dua) jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan dua faktor itu disebutnya faktor *hygiene* (faktor eksterinsik) dan faktor motivasi (interinsik), faktor *hygiene* memotivasi untuk keluar dari ketidakpuasan dan yang termasuk didalamnya adalah imbalan dan kondisi lingkungan sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk mencapai kepuasan yang termasuk didalamnya ada *achievement*, pengakuan dan kemajuan tingkat kehidupan.

Menurut (Robbins, 2017:127) teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas dan begitu pula sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

2.1.2 Kepuasan Kerja

1) Pengertian Kepuasan Kerja

Robins dalam bukunya “*Organizational Behaviour*” (2017) mengatakan istilah kepuasan kerja (*job satisfaction*) merujuk ke sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi

menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu ; seorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Kepuasan atau ketidakpuasan seseorang dengan pekerjaan merupakan keadaan yang sifatnya subyektif yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima oleh pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak baginya. Sementara setiap pegawai secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan itu memuaskan. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh suatu keadaan (Rachmah, 2017).

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja dan sebagainya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu, sebaliknya seseorang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja itu (Robbins, 2017:179). Karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan selalu berpikir positif dan tidak pernah mengeluh dalam melakukan tugasnya.

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima (Robbins, 2017:26). Kepuasan kerja juga dimaksudkan adalah sesuatu yang tidak dapat dilihat dan hanya bisa dirasakan oleh karyawan setelah mereka menjalankan tugasnya.

Budiyono (2016) menyatakan kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan mempertimbangkan aspek yang ada,

sehingga timbul dalam dirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan kerjanya. Berdasarkan definisi di atas, jadi kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang membuat situasi kerja akan kondusif selama mereka melakukan pekerjaannya.

2) Indikator kepuasan kerja

Rachmah (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja bisa digambarkan dengan beberapa indikator yaitu :

a) Kepuasan gaji yang diterima

Kepuasan gaji yang diterima yang dimaksud disini adalah karyawan merasa cukup dan sangat puas terhadap gaji atau pendapatan yang sudah diterima dan akan membuat pekerja tersebut merasa senang.

b) Kepuasan dengan rekan kerja

Kepuasan dengan rekan kerja yang dimaksud adalah pekerja atau karyawan senang bekerja dengan rekannya di satu perusahaan dan merasa senang untuk bekerja bersama dalam suatu perusahaan.

c) Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri

Kepuasan dengan pekerjaan yang dimaksud adalah para pekerja puas dengan pekerjaan yang dilakukan dan senang melakukan pekerjaan tersebut.

d) Kepuasan dengan pimpinan

Kepuasan dengan pimpinan artinya para pekerja tersebut senang bekerja dan merasa senang bekerja dengan pimpinannya di perusahaan tersebut.

e) Kepuasan terhadap penghargaan yang diperoleh dari perusahaan

Pekerja yang diberikan penghargaan akan lebih merasa dihargai dan merasa senang melakukan pekerjaan yang diperintahkan karena mereka merasa pekerjaan yang mereka lakukan dihargai.

3) **Dimensi Kepuasan Kerja**

Dewi (2017) dalam penelitiannya secara rinci menyatakan bahwa dimensi terjadinya suatu kepuasan kerja merupakan pengembangan dari ketiga dimensi sebelumnya, yaitu :

a) Pekerjaan itu sendiri

Dewi (2017) menyatakan bahwa kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan, dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan. Penelitian Budiyono (2016) menemukan bahwa karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja. Jika persyaratan kreatif pekerjaan terpenuhi, maka mereka cenderung menjadi puas. Selain itu, perkembangan karir (tidak perlu promosi) merupakan hal penting untuk karyawan muda dan tua.

b) Gaji

Gaji sebagai faktor multidimensi dalam kepuasan kerja merupakan sejumlah upah/ uang yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi (Dewi, 2017). Uang tidak hanya membantu

orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Rachmah (2017) menyatakan bahwa karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan. Jika karyawan fleksibel dalam memilih jenis benefit yang mereka sukai dalam sebuah paket total (rencana benefit fleksibel), maka ada peningkatan signifikan dalam kepuasan benefit dan kepuasan kerja secara keseluruhan.

c) Kesempatan promosi

Lestari (2018) menyatakan bahwa kesempatan promosi adalah kesempatan untuk maju dalam organisasi, sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki penghargaan, seperti promosi atas dasar senioritas atau kinerja dan promosi kenaikan gaji. Lingkungan kerja yang positif dan kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian dasar menjadi lebih penting daripada kesempatan promosi (Dewi, 2017).

d) Pengawasan (Supervisi)

Dewi (2017) menyatakan bahwa pengawasan merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Dewi (2017) juga menyatakan bahwa ada 2 (dua) dimensi gaya pengawasan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Yang pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana

penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan, seperti memberikan nasehat dan bantuan kepada karyawan, komunikasi yang baik dan meneliti seberapa baik kerja karyawan. Yang kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan. Secara umum, kedua dimensi tersebut sangat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan.

e) Rekan kerja

Pada umumnya, rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang 'kuat' bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu (Dewi, 2006). Karena kelompok kerja memerlukan kesalingtergantungan antar anggota dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi seperti itulah efektif membuat pekerjaan menjadi lebih menyenangkan, sehingga membawa efek positif yang tinggi pada kepuasan kerja. Dewi (2017) juga menyatakan bahwa rekan kerja yang baik dapat menimbulkan kepuasan kerja seseorang bekerja dalam perusahaannya.

2.1.3 Komitmen Organisasi

1) Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi adalah keadaan dimana individu mempertimbangkan sejauhmana nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi,

serta sejauhmana keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Pendekatan sikap ini memandang komitmen organisasi sebagai komitmen afektif serta berfokus pada proses tentang hubungannya dengan organisasi (Allen & Meyer, 2016). Berdasarkan definisi di atas, jadi komitmen organisasi adalah sikap individu dalam menjalankan tugasnya atau teguh pada organisasi dimana mereka bernaung.

2) **Karakteristik Komitmen Organisasi**

Paat (2017) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat kekerapan identifikasi dan tingkat keterikatan individu kepada organisasi tertentu yang dicerminkan dengan karakteristik :

a) Adanya keyakinan yang kuat

Adanya keyakinan yang kuat disini artinya dimana karyawan yakin pada organisasi dimana tempatnya bernaung.

b) Penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi

Penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi adalah suatu sikap individu dalam menerima nilai dan tujuan organisasi tempatnya bernaung dan memahami maksud dan tujuan organisasi tersebut.

c) Adanya keinginan yang pasti untuk mempertahankan keikutsertaan dalam organisasi.

Individu yang memiliki keinginan untuk mempertahankan keikutsertaannya dalam suatu organisasi adalah individu yang memiliki komitmen organisasi yang baik.

3) Model Komitmen Organisasi

Steers (2017) mengembangkan model komitmen organisasi yang meliputi beberapa hal antara lain :

- a) Karakteristik personal yang terdiri dari usia, masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, suku bangsa dan kepribadian berkorelasi dengan komitmen organisasi.
- b) Karakteristik yang berkaitan dengan jabatan atau peran memiliki sumbangan yang bermakna pada komitmen organisasi yaitu bahwa tantangan tugas dan variasi keterampilan memiliki korelasi positif sedang dengan komitmen organisasi, tetapi otonomi hanya berkorelasi rendah dengan komitmen organisasi. Sebaliknya konflik peran, ambiguitas peran, dan kelebihan beban kerja memiliki korelasi yang negatif sedang dengan komitmen organisasi (Steers, 2017).

Lestari (2018) menggolongkan komitmen organisasi menjadi tiga komponen model, dan ketiga model tersebut akan digunakan dalam penelitian komitmen organisasional, yaitu :

- a) Komitmen afektif (*affective commitment*), adalah suatu pendekatan emosional dari individu dalam keterlibatan dengan organisasi, sehingga individu akan merasa dihubungkan dengan organisasi. Berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi.
- b) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), adalah hasrat yang dimiliki oleh individu yang didasarkan pada persepsi pegawai

tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi, sehingga individu merasa membutuhkan untuk dihubungkan dengan organisasi.

- c) Komitmen normatif (*normative commitment*), adalah perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi dan tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

2.1.4 Turnover Intention

1) Pengertian Turnover Intention

Istilah *turnover* berasal dari kamus Inggris Indonesia (Echols, 2000) yang berarti pergantian. Sedangkan menurut Robins (2015) *turnover* didefinisikan sebagai penarikan diri secara sukarela (*voluntary*) dan tidak sukarela (*unvoluntary*) yang merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi yang disebabkan oleh 2 faktor yaitu kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain. *Turnover* merupakan suatu sikap individu dalam meninggalkan suatu pekerjaannya.

Dengan demikian *turnover intention* merupakan kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya (Rachmah, 2017). Menurut Pasewark & Strawser (2016) *turnover intention* mengacu pada niat seseorang untuk mencari alternatif pekerjaan lain dan belum terwujud dalam perilaku nyata. Sedangkan menurut Setiyanto (2017), *turnover intention* diartikan sebagai keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Menurut Robbins (2017), ada tiga level karakteristik yang menyebabkan

karyawan melakukan perilaku *turnover*, yaitu level organisasi, kelompok, dan individu. Jadi, *turnover intention* artinya adalah intensitas karyawan yang mengundurkan diri dari suatu organisasi atau sebuah perusahaan.

Zahroh (2016) menyatakan bahwa setiap organisasi perlu mengetahui dan mengerti penyebab *turnover*, karena *turnover* menimbulkan biaya bagi organisasi untuk mencari pekerja baru sebagai pengganti pekerja yang melakukan *turnover*. Menurut Amalia (2020) *turnover intention* yang tinggi dapat menyebabkan perusahaan tidak dapat memperoleh manfaat dan keuntungan dari program peningkatan kinerja karyawan karena mengeluarkan biaya yang lebih besar untuk program rekrutmen karyawan baru. Indrayani (2017) menyimpulkan bila *turnover* terjadi pada pekerja yang tidak potensial dan tidak produktif maka disebut *turnover* fungsional dan apabila *turnover* terjadi pada pekerja yang potensial sehingga dapat merugikan perusahaan disebut *turnover* disfungsional. Berdasarkan definisi di atas, jadi dengan tingginya *turnover* pada sebuah perusahaan akan membuat perusahaan tersebut merugi karena harus mencari karyawan baru lagi.

Turnover yang bersifat disfungsional merupakan *turnover* yang paling sering menjadi perhatian dalam penelitian (Indrayani, 2017). Mathis dan Jackson (2009:126) mengklasifikasikan *turnover* menjadi yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan. *Turnover* yang dapat dikendalikan merupakan *turnover* yang terjadi karena faktor penyebab berasal dari pemberi kerja seperti kondisi kerja, gaji, kesempatan untuk memperoleh jabatan, dan interaksi antar rekan kerja sedangkan yang tidak dapat dikendalikan yaitu faktor *turnover* muncul diluar dari pemberi kerja seperti keadaan rumah tangga dan kepribadian. Berdasarkan

pembahasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa *turnover* bisa dikendalikan jika perusahaan bisa memajemen karyawannya dengan baik dan saling menghargai antara atasan dan bawahan.

2) **Indikator *Turnover Intention***

Alifian (2016) menyatakan bahwa terdapat beberapa hal yang menjadi indikator yang dapat diukur untuk mengetahui *turnover intention* yang terjadi di suatu perusahaan antara lain :

a) Pikiran untuk keluar

Pikiran untuk keluar dari seorang karyawan akan terlihat dari gerak gerik yang dilakukan, hal ini menunjukkan seseorang akan keluar dari perusahaan.

b) Mencari pekerjaan di tempat lain

Seseorang atau karyawan yang sudah melihat – lihat lowongan pekerjaan lain adalah satu indikator yang menandakan akan adanya *turnover* di perusahaan tersebut.

c) Keinginan meninggalkan perusahaan

Keinginan seseorang atau karyawan untuk meninggalkan pekerjaan merupakan indikator karyawan akan melakukan *turnover* ke depannya.

3) **Faktor Yang Mempengaruhi *Turnover Intention***

Menurut Robins (2017) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover intention* dan dikelompokan dalam 3 bagian yaitu :

- a) *Organizational-level characteristics*, yaitu struktur organisasi, stress kerja, *reward* dan *performance evaluation system* menjadi faktor yang mempengaruhi intensitas *turnover*.
- b) *Group-level characteristics*, yaitu kelompok menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi intensitas *turnover*.
- c) *Individual-level characteristics* yaitu dimana faktor usia, masa kerja, status, dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi intensitas *turnover*.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis. Namun, penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jumlah terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.

2.2.1 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Penelitian terdahulu yang mendukung uji pengaruh ini antara lain dilakukan oleh:

- 1) Setiyanto *et al.* (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan yang bekerja di perusahaan manufaktur di Kota Batam.

- 2) Saputro *et al.* (2016) juga menyatakan hal yang sama yaitu Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada karyawan *Distribution Center* PT. Sumber Alfaria Trijaya.
- 3) Lestari *et al.* (2018) dalam penelitiannya menunjukkan Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk..
- 4) Dewi (2017) mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung negatif kepuasan kerja terhadap *turnover intention* yang dimediasi dengan komitmen organisasi pada karyawan Nusa Penida *Beach Inn*.
- 5) Rachmah *et al.* (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan Hotel Mutiara Merdeka Pekanbaru.
- 6) Penelitian Paat *et al.* (2017) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan Kantor Pusat PT. Bank Sulutgo Manado.
- 7) Alifian *et al.* (2016) dalam penelitian yang dilakukan di PT. Pos Indonesia Cabang Kudus menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap keinginan berpindah karyawan.

2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention*

Penelitian terdahulu yang mendukung uji pengaruh ini antara lain dilakukan oleh:

- 1) Sitorus *et al.* (2017) menunjukkan bahwa semakin meningkat komitmen organisasi maka *turnover intention* akan menurun pada karyawan Hotel Ratu Mayang Garden Pekanbaru.

- 2) Amri *et al.* (2017) menyatakan bahwa komitmen Organisasi secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada *Head Office* PT. Thamrin Brothers Palembang.
- 3) Amalia (2020) menunjukkan hasil komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi milenial di The Rich Jogja Hotel.
- 4) Budiyo (2016) menunjukkan hasil kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh negatif signifikan secara simultan terhadap karyawan PT. Duta Service Semarang.
- 5) Parwita *et al.* (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan pada CV. Dwi Boga Utama.
- 6) Shobirin *et al.* (2016) yang menunjukkan hasil komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara bersama – sama berpengaruh terhadap keinginan pindah kerja karyawan PT. Bank BTPN Mitra Usaha Rakyat Area Semarang.
- 7) Zahroh (2016) di Restoran Kudeta Seminyak memperlihatkan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *intention to quit*.
- 8) Indrayani (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada PT. Federal International Finance Cabang Tabanan.