

**BAB II**  
**TINJAUAN PUSTAKA**

**2.1 Penelitian Terdahulu**

Tabel 2.1

Penelitian-penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1	Handaru (2012)	Pengaruh kepuasan gaji dan komitmen organisasi terhadap intensi <i>turnover</i> Pada divisi PT Jamsostek	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. kepuasan gaji</li> <li>2. komitmen organisasi</li> <li>3. intensi <i>turnover</i></li> </ol>	Regresi linier berganda	Kepuasan gaji dan komitmen organisasi di PT JAMSOSTEK cukup rendah karena adanya peningkatan <i>turnover</i> karyawan setiap tahunnya. Sebagian karyawan menyatakan gaji yang diterima dari perusahaan tidak sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan dan menyatakan gaji tidak memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi, ini memberikan indikasi bahwa adanya ketidakpuasan karyawan atas gaji dan kurangnya komitmen karyawan terhadap perusahaan ini.
2	Fawzy (2012)	Pengaruh stres kerja, kepuasan kerja dan komitmen karyawan Terhadap intensi meninggalkan organisasi Pada PT. Marubeni Raya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. stres kerja,</li> <li>2. kepuasan kerja</li> <li>3. komitmen karyawan</li> <li>4. intensi meninggalkan organisasi</li> </ol>	Regresi linier berganda	stres kerja, berpengaruh baik secara bersama-sama maupun secara parsial terhadap intensi meninggalkan organisasi dibandingkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan Hal ini menunjukkan bahwa intensi meninggalkan organisasi pada Karyawan PT Marubeni

Lanjutan Tabel 2.1

					Raya di Purwokerto lebih dipengaruhi oleh stres kerja
3	Andini (2006)	Analisis kepuasan kerja, komitmen terhadap intention	pengaruh gaji, kerja, organisasi turnover	1. kepuasan gaji, 2. kepuasan kerja, 3. komitmen organisasi 4. turnover intention	Strukturan equation Modeling (SEM)
					1. kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi 2. Kepuasan gaji berpengaruh negative terhadap turnover 3. Kepuasan kerja berpengaruh negative terhadap turnover 4. komitmen organisasi berpengaruh negative terhadap turnover

Persamaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian sebelumnya sama-sama meneliti mengenai Kepuasan gaji, Kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *Turover Intention* sedangkan perbedaannya pada obyek penelitian antara lain penelitian Handaru (2012) Pada divisi PT Jamsostek, penelitian Fawzy (2012) Pada PT. Marubeni Raya dan Andini (2006) Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang sedangkan penelitian yang peneliti lakukan pada PT. Federal Internasional Finance Jombang

## 2.2 LandasanTeori

### 2.2.1. Kepuasan Gaji

Keinginan untuk keluar dapat mengarah langsung pada turnover nyata, orang memutuskan untuk meninggalkan pekerjaan meskipun alternatif pekerjaan lain tidak tersedia atau secara tidak langsung, menyebabkan individu mencari pekerjaan lain yang lebih disukai. Alasan untuk mencari pekerjaan alternatif lain di antaranya adalah kepuasan atas gaji yang diterima. Handoko, (2008) menyatakan bahwa perusahaan harus memperhatikan prinsip *keadilan* dalam penetapan kebijaksanaan pembayaran upah dan gaji.

Menurut Lum et.al dalam Andini (2006:15) kepuasan gaji dapat diartikan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan gajinya ketika persepsi terhadap gaji dan apa yang mereka peroleh sesuai dengan yang diharapkan.

Menurut Heneman dan Schwab dalam Andini (2006:15) kepuasan gaji merupakan konstruk kepuasan yang multidimensi yang terdiri atas empat subdimensi : tingkat gaji (*pay level*), struktur / pengelolaan gaji (*pay structure and administration*), peningkatan gaji (*pay raise*) dan tunjangan (*benefit*).

Kepuasan atas gaji yang diterima didasarkan pada teori *equity* yang berkenaan dengan motivasi individu untuk bertindak dalam organisasi. Individu akan menilai rasio *input* terhadap *outcome* bagi tugas yang ada dan membandingkan dengan *referent*. Gaji dipandang sebagai bagian dari sistem yang mendukung yang digunakan oleh organisasi untuk memotivasi karyawan dengan memenuhi aturan dan peraturan. Bagi pekerja, gaji dipandang sebagai suatu *outcome* atau *reward* yang penting. (Andini, 2006)

Menurut Andini (2006) Kepuasan gaji diukur dengan empat indikator PSQ (*pay satisfaction questionnaire*), dengan indikator sebagai berikut :

1. Tingkat Gaji (*pay level*), tingkat gaji yang diberikan perusahaan
2. Kompensasi (*benefits*), besarnya balas jasa yang diterima karyawan
3. Kenaikan Gaji (*pay raise*), adanya kenaikan gaji atas pekerjaan
4. Struktur dan Administrasi Penggajian (*Pay structure and administration*) (Andini, 2006), struktur administrasi penggajian yang jelas

### **2.2.2. Kepuasan Kerja**

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Robbins dan Judge (2012) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari

sebuah evaluasi karakteristiknya. Organisasi yang karyawannya mendapatkan kepuasan di tempat kerja cenderung lebih efektif daripada organisasi yang karyawannya kurang mendapatkan kepuasan kerja. Menurut Hasibuan (2016) merupakan sikap emosional seseorang yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik mungkin supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi keduanya.

Menurut Robbins (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Siagian (2008) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya. Banyak faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang. Apabila dalam pekerjaannya seseorang mempunyai otonomi atau bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas

Faktor –faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri karyawan dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat pekerjaannya. Sedangkan faktor ekstrinsik adalah menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, sistem penggajian dan sebagainya (Rivai dan Sagala, 2009)

Secara teoretis, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, locus of control, pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja. Faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur

kepuasan kerja seorang karyawan adalah: (a) isi pekerjaan, penampilan, tugas pekerjaan yang aktual dan sebaga kontrol terhadap pekerjaan; (b) supervisi; (c) organisasi dan manajemen; (d) kesempatan untuk maju; (e) gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif; (f) rekan kerja; (g) kondisi pekerjaan. (C hruden & Sherman, dalam Robbins dan Judge, 2012)

Indikator kepuasan kerja (Robbins dan Judge, 2012 ) sebagai berikut :

1. Pekerjaannya (*Work It Self*)

Suatu pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing – masiing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja. Indikatornya adalah jenis pekerjaan.

2. Gaji (*Pay*)

Salah satu faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak. Indikatornya adalah tingkat gaji dan tingkat reward.

3. Supervisi/Atasan (*Supervision*)

Atasan yang baik artinya mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya. Indikatornya adalah sikap atasan dan gaya kepemimpinan.

#### 4. Rekan Kerja (*Co-worker*)

Faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan hubungan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya. Indikatornya adalah sikap rekan kerja.

#### 2.2.3. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasional memberi titik berat secara khusus pada kontinuan faktor komitmen yang menyarankan keputusan tersebut untuk tetap atau meninggalkan organisasi yang pada akhirnya tergambar dalam statistik ketidakhadiran dan keluar masuk tenaga kerja. Seseorang yang tidak puas akan pekerjaannya atau yang kurang berkomitmen pada organisasi akan terlihat menarik diri dari organisasi baik melalui ketidakhadiran atau masuk keluar (Gomes, 2008)

Mathis dan Jackson (2006) merumuskan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan pekerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi tersebut yang pada akhirnya tergambar dalam statistik kehadiran dan masuk keluarnya pekerja dari organisasi (*turnover*)

Komitmen organisasional menurut Andini (2006) didefinisikan tingkat kekerapan identifikasi dan keterikatan individu terhadap organisasi yang dimasukinya, dimana karakteristik komitmen organisasional antara

lain adalah loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi, kesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi. Komitmen organisasional (*organizational commitment*) adalah Kekuatan relatif pengenalan pada keterlibatan dalam diri seorang individu dalam organisasi tertentu. Andini (2006) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat seberapa jauh pekerja mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi, menurutnya ada 3 dimensi, yaitu:

1. ***Affective Organizational Commitment (AOC)***

*Affective Organizational commitment* adalah suatu pendekatan emosional dari individu dalam keterlibatannya dengan organisasi, sehingga individu akan merasa dihubungkan dengan organisasi.

2. ***Continuance Organizational Commitment (COC)***

*Continuance Organizational Commitment* adalah hasrat yang dimiliki oleh individu untuk bertahan dalam organisasi, sehingga individu merasa membutuhkan untuk dihubungkan dengan organisasi.

3. ***Normative Organizational Commitment (NOC)***

*Normative Organizational Commitment* adalah suatu perasaan wajib dari individu untuk bertahan dalam organisasi.

Anggota organisasi yang loyalitas dan kesetiiaannya tinggi terhadap organisasi akan mempunyai keinginan yang tinggi terhadap organisasi dan membuat organisasi menjadi sukses. Makin kuat pengenalan dan keterlibatan individu dengan organisasi akan mempunyai komitmen yang tinggi.

#### **2.2.4. *Turnover Intention* /Intensi Keluar**

##### **1. Pengertian *Turnover Intention* /Intensi Keluar**

Menurut Mathis & Jackson (2006) *turnover intention* adalah proses dimana tenaga kerja meninggalkan organisasi dan harus ada yang menggantikannya.

Pada penelitian ini intensi keluar diartikan sebagai keinginan atau kecenderungan individu untuk meninggalkan pekerjaan untuk mencari pekerjaan di organisasi lain (Andini, 2006 dalam Handaru, 2012) *Turnover* yang dibahas dalam penelitian ini adalah dalam konteks model sukarela (*voluntary turnover*), Variabel intensi keluar diukur dengan tiga item yang menggali informasi mengenai keinginan responden untuk mencari pekerjaan lain.

##### **2. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention***

Mobley (2010) menyatakan bahwa banyak faktor yang menyebabkan karyawan berpindah dari tempat kerjanya namun faktor determinan keinginan berpindah diantaranya adalah :

###### **a. Kepuasan Kerja**

Pada tingkat individual, kepuasan merupakan variabel psikologi yang paling sering diteliti dalam suatu model intention to leave. Aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan akan upah dan promosi, kepuasan atas supervise yang diterima,

kepuasan dengan rekan kerja dan kepuasan akan pekerjaan dan isi kerja.

b. Komitmen organisasi

Karena hubungan kepuasan kerja dan keinginan meninggalkan tempat kerja hanya menerangkan sebagian kecil varian maka jelas model proses *intention to leave* karyawan harus menggunakan variabel lain di luar kepuasan kerja sebagai satu-satunya variabel penjelas. Perkembangan selanjutnya dalam studi *intention to leave* memasukkan konstruk komitmen organisasional sebagai konsep yang turut menjelaskan proses tersebut sebagai bentuk perilaku, komitmen organisasional dapat dibedakan dari kepuasan kerja. Komitmen mengacu pada respon emosional (*affective*) individu kepada keseluruhan organisasi, sedangkan kepuasan mengarah pada respon emosional atas aspek khusus dari pekerjaan.

**3. Indikator *Turnover Intention***

Menurut Lum et.al. (dalam Widjaja dkk, 2008) menyatakan bahwa intensi keluar merupakan variabel yang paling berhubungan dan lebih banyak menjelaskan perilaku *turnover*. Dimana keinginan untuk keluar dapat diukur dengan 3 komponen berikut ini:

- a. Keinginan untuk mencari pekerjaan baru di bidang yang sama di perusahaan lain. Melihat adanya perusahaan lain yang dirasa mampu memberikan keuntungan lebih banyak dibandingkan tempat dia bekerja

saat ini, dapat menjadi alasan utama bagi individu untuk memicu keinginannya keluar dari perusahaan. Namun hal itu akan terbatas di saat dia hanya akan menerima jika sesuai dengan keahliannya saat ini.

- b. Keinginan untuk mencari pekerjaan baru di bidang yang berbeda di perusahaan lain. Seorang individu yang merasa selama ini kurang mengalami kemajuan pada pekerjaan akan mencoba untuk beralih pada bidang yang berbeda. Tanpa harus mempelajari keahlian baru, individu tersebut mencari pekerjaan di bidang yang baru dengan keahlian sama dengan yang dia miliki saat ini.
- c. Keinginan untuk mencari profesi baru. Dengan memiliki keahlian yang cukup banyak, maka akan mudah bagi seseorang untuk timbul keinginan mencari pekerjaan baru yang sebelumnya tidak pernah dia kerjakan

## **2.2.5. Hubungan Antar Variabel**

### **2.2.5.1. Hubungan Kepuasan Gaji dan *Turnover Intention***

Kepuasan pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Kepuasan gaji yang diterima karyawan merupakan imbalan antara apa yang dirasakan akan diterima oleh seseorang dengan berapa banyak yang diterima seseorang. Kepuasan dan ketidakpuasan atas gaji yang diterima adalah fungsi dari ketidakcocokan antara apa yang dirasakan akan diterima oleh seseorang dengan berapa

banyak yang diterima seseorang. Kepuasan gaji dapat memprediksi tingkat absensi dan *turnover* karyawan.

Handoko (2008), menyatakan bahwa salah satu tujuan-tujuan administrasi kompensasi dalam hal ini penggajian adalah untuk mempertahankan karyawan yang ada, bila kompensasi tidak kompetitif dan tidak memenuhi prinsip keadilan, maka akan berimplikasi banyaknya karyawan yang baik akan keluar.

Lum et al (2006) menawarkan suatu pendekatan yang sama menyarankan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan adalah fungsi dari ketidakcocokan antara apa yang dirasakan oleh seseorang yang beberapa banyak bayaran yang diterima seseorang. Ketidakpuasan atas gaji yang memenuhi pada umunya meminta keinginan keluar dari suatu orang dimana ia bekerja

Hal ini didukung hasil penelitian Handaru (2012) yang membuktikan bahwa kepuasan gaji di PT JAMSOSTEK cukup rendah karena adanya peningkatan turnover karyawan setiap tahunnya. Sebagian karyawan menyatakan gaji yang diterima dari perusahaan tidak sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.

#### **2.2.5.2. Hubungan Kepuasan kerja terhadap *Turnover Intention***

Pekerja yang tidak terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk melakukan cara yang dapat mengganggu pekerjaannya: tingkat absensi yang tinggi, kelambanan dalam bekerja, keluhan atau bahkan mogok kerja. Kepuasan kerja pada karyawan memiliki arti yang sangat

penting bagi perusahaan. Karyawan yang merasa puas pastinya akan bertahan di perusahaan itu dan mampu bekerja secara produktif. Ketidakpuasan kerja telah sering diidentifikasi sebagai suatu alasan yang penting yang menyebabkan individu meninggalkan pekerjaannya.

Menurut Mathis & Jackson (2006) *turnover intention* adalah proses dimana tenaga kerja meninggalkan organisasi dan harus ada yang menggantikannya

Menurut Wijono (2012), kepuasan kerja merupakan sebuah aspek yang penting dalam pekerjaan, karena ketidakpuasan kerja pada karyawan menyebabkan berbagai masalah terhadap diri karyawan maupun organisasi tempat dia bekerja.

Lum, et al. (2008), berpendapat bahwa karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya dan tidak berusaha mengevaluasi alternatif pekerjaan lain. Mathis dan Jackson (2006) mengidentifikasi bahwa masuk-keluar (*turnover*) tenaga kerja berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Selain itu penelitian Fawzy (2012) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap intensi meninggalkan organisasi.

#### **2.2.5.3. Hubungan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention***

Individu yang memiliki komitmen organisasional rendah cenderung untuk mencari kesempatan kerja yang lebih baik dan keluar dari pekerjaannya karena dalam diri mereka telah tertanam keinginan untuk keluar organisasi.

Komitmen organisasi merupakan pengukuran dari karyawan ingin tinggal di perusahaan. Komitmen adalah refleksi dari kepercayaan karyawan untuk terhadap misi dan tujuan perusahaan. Karyawan bersedia bekerja untuk mendapatkan prestasi dan kemauan untuk tetap di perusahaan dalam jangka waktu yang lama.

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. Pegawai dengan tingkat komitmen organisasi tinggi akan menunjukkan kinerja yang baik, tingkat turnover intentions rendah dan tingkat absensi rendah

Penelitian Handaru (2012) membuktikan bahwa komitmen organisasi di PT JAMSOSTEK cukup rendah karena adanya peningkatan turnover karyawan setiap tahunnya. Karyawan merasakan kurangnya komitmen karyawan terhadap perusahaan ini.

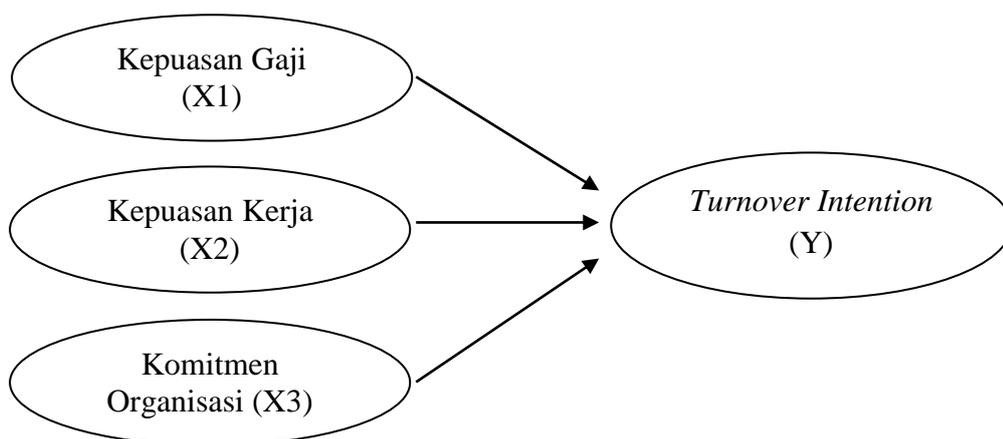
### **2.3 Kerangka konseptual**

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas dan landasan teori maka dapat digambarkan bahwa Kepuasan gaji, Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap *Turnover Intention* secara parsial. Kepuasan gaji dapat dipergunakan untuk melihat tingkat absensi dan turnover karyawan. Banyak penelitian yang menyimpulkan bahwa hubungan antara kepuasan gaji dengan intensi keluar adalah negatif.

Kepuasan kerja dalam hal apapun sangat penting karena kecenderungan untuk menurunkan *Turnover Intention* karyawan dalam

perusahaan tidak akan dapat tercapai tanpa diikuti dengan kepuasan kerja karyawan. Dimana pihak perusahaan memang harus selalu memperhatikan kepuasan kerja karyawannya karena kalau karyawannya merasa puas maka *Turnover Intention* karyawan akan menurun, sehingga sangat berpengaruh pada tujuan dari perusahaan. Selain itu karyawan yang merasa puas dalam bekerja senantiasa akan selalu bersikap positif. Selain itu Komitmen karyawan rendah cenderung untuk mencari kesempatan kerja yang lebih baik dan keluar dari pekerjaannya karena dalam diri mereka telah tertanam keinginan untuk keluar organisasi

Penelitian ini yang akan diteliti adalah pengaruh variabel independen yaitu Kepuasan gaji, Kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap variabel dependen yaitu *Turnover Intention*. Berikut kerangka yang diajukan dalam penelitian ini:



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan uraian di atas, maka dalam penelitian ini penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : Diduga kepuasan gaji berpengaruh terhadap *Turover Intention* di PT. Federal Internasional Finance Jombang.

H<sub>2</sub>: Diduga kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Turover Intention* di PT. Federal Internasional Finance Jombang

H<sub>3</sub>: Diduga komitmen organisasional berpengaruh terhadap *Turover Intention* di PT. Federal Internasional Finance Jombang.