

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepuasan Kerja

2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Ada beberapa pengertian tentang kepuasan kerja dari para ahli. Kreitner (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan membutuhkan interaksi dengan rekan sekerja dan para atasan, mematuhi peraturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standard kinerja, hidup dengan suasana kerja yang sering kali kurang dari ideal. Kepuasan kerja adalah suatu efek atau respon emosi terhadap pekerjaan.

Locke (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang diakibatkan evaluasi diri terhadap pekerjaan, situasi pekerjaan atau pengalaman kerja sendiri.

Robbins (2015) menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima.

Mangkunegara (2015) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek- aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir,

hubungan dengan pegawai lainya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, pegawai akan merasa tidak puas.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli kepuasan kerja dapat dipahami sebagai suatu keadaan atau sikap emosional seseorang yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri yang didukung dengan keadaan kerja, hasil kerja, kerja itu sendiri serta segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

2.1.2 Teori Kepuasan Kerja

Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja. Teori tentang kepuasan kerja ada 6 (enam) macam menurut Mangkunegara (2015) yakni:

1. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Dalam teori keseimbangan yang menjadi tolak ukur dalam kepuasan kerja dengan membandingkan antara nilai yang menunjang pelaksanaan kerja sebagai *input* dan nilai yang dirasakan pegawai sebagai *outcome*.

2. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Dalam teori ini mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Mangkunegara (2015) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka pegawai menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat pegawai lebih rendah daripada yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai tidak puas.

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila mereka mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, semakin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya, apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

4. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi,

pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

5. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Teori dua faktor dikemukakan oleh Frederick Herzberg pada tahun 1959. Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg, yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*). Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfiers*, *hygiene factors*, *job context*, *extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Sedangkan faktor pemotivasian disebut pula *satisfier*, *motivators*, *job context*, *intrinsic factors* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (*advancement*), *work it self*, kesempatan berkembang, dan tanggung jawab.

6. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)

Mangkunegara (2015) mengemukakan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya. Pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan pegawai yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya. Pengharapan

merupakan suatu aksi yang berhubungan dengan hasil, dari *range* 1-0. Jika pegawai merasa tidak mungkin mendapatkan hasil maka harapannya adalah 0. Jika pegawai aksinya berhubungan dengan hasil tertentu maka harapannya bernilai 1. Harapan pegawai secara normal adalah diantara 0-1.

2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2015), yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya.

1. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan *Intelligence Quotients* (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.
2. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

2.1.4 Indikator Kepuasan Kerja

Ada beberapa indikator yang menentukan kepuasan kerja menurut Robbins (2015) yaitu:

1. Pekerjaan yang secara mental menantang
Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan

umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

3. Gaji atau upah yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil,

kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.

4. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang-orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

5. Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

2.2 *Turnover Intention*

2.2.1 *Pengertian Turnover Intention*

Para ahli telah memberikan definisi tentang *turnover intention* atau keinginan berpindah kerja.

Menurut Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa *turnover intention* adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara

sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan karena kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain.

Dharma (2013) menjelaskan bahwa *turnover intention* adalah derajat kecenderungan sikap yang dimiliki oleh karyawan untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain atau adanya rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam masa tiga bulan yang akan datang, enam bulan yang akan datang, satu tahun yang akan datang, dan dua tahun yang akan datang.

Mathis dan Jackson (2011) menyatakan bahwa *turnover intention* merupakan proses dimana karyawan-karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan.

Mobley (2011) berpendapat bahwa *turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli, maka dapat dipahami *turnover intention* (keinginan berpindah) adalah intensitas atau kecenderungan dari keinginan individu untuk meninggalkan atau keluar dari perusahaan dengan berbagai alasan dan diantaranya untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

2.2.2 Jenis-jenis *Turnover Intention*

Secara umum karyawan yang keluar dari perusahaan biasanya disebabkan oleh 2 (dua) hal (Kasmir, 2016), yaitu:

1. Diberhentikan

Diberhentikan maksudnya adalah karyawan diberhentikan dari perusahaan disebabkan oleh berbagai sebab, misalnya telah memasuki usia pensiun, atau mengalami cacat sewaktu bekerja, sehingga tidak mampu lagi bekerja. Untuk yang pensiun alasannya karena sudah memasuki usia pensiun, sedangkan yang dipensiunkan karena cacat, karena dianggap sudah tidak atau kurang memiliki kemampuan, sehingga tidak mampu lagi bekerja seperti semula. Kemudian diberhentikan juga dapat dilakukan perusahaan karena karyawan melakukan perbuatan yang telah merugikan perusahaan, misalnya kasus penipuan, pencurian atau hal-hal yang merugikan lainnya.

2. Berhenti sendiri

Artinya karyawan berhenti dengan keinginan atau permohonannya sendiri, untuk keluar dari perusahaan, tanpa campur tangan pihak perusahaan. Alasan pemberhentian ini juga bermacam-macam, misalnya karena masalah lingkungan kerja yang kurang kondusif, kompensasi yang kurang, atau jenjang karir yang tidak jelas atau ketidaknyamanan lainnya. Alasan seperti ini terkadang tidak dapat diproses oleh pihak sumber daya manusia dan berusaha untuk dipertahankan dengan pertimbangan berbagai hal, misalnya kemampuan karyawan masih dibutuhkan. Namun jika karyawan tersebut merasa tidak diperlukan tenaganya, maka segera akan

diproses untuk diberhentikan, karena jika karyawan yang sudah minta berhenti dan tetap dipertahankan, akan mengakibatkan motivasi kerjanya lemah dan berdampak kepada kinerjanya. Bahkan banyak kasus terkadang karyawan tersebut membuat ulah yang dapat mengganggu operasi perusahaan.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2011) *turnover intention* dikelompokkan dalam beberapa cara yang berbeda, diantaranya :

1. Perputaran secara tidak sukarela (*involuntary turnover*)

Terjadi jika pihak manajemen atau pemberi kerja merasa perlu untuk memutuskan hubungan kerja dengan karyawannya dikarenakan tidak ada kecocokan atau penyesuaian harapan dan nilai-nilai antara pihak perusahaan dengan karyawan yang bersangkutan atau mungkin pula disebabkan oleh adanya permasalahan ekonomi yang dialami perusahaan. Selain itu perputaran ini dikarenakan oleh kebijakan organisasi, peraturan kerja, dan standar kinerja yang tidak dipenuhi oleh karyawan.

2. Perputaran secara sukarela (*voluntary turnover*)

Voluntary turnover atau *quit* merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini, dan tersedianya alternatif pekerjaan lain. Karyawan memutuskan baik secara personal ataupun disebabkan oleh alasan profesional lainnya untuk menghentikan hubungan kerja dengan perusahaan, misalnya

karyawan berkeinginan untuk mendapatkan pekerjaan dengan gaji yang lebih baik di tempat lain, peluang karir, pengawasan, geografi, dan alasan yang menyangkut pribadi ataupun keluarga.

2.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Turnover intention tidak berdiri sendiri, ada hal-hal yang mendorong terjadinya perilaku karyawan tersebut. Seseorang tidak akan meninggalkan organisasi tanpa suatu alasan atau faktor yang memicu timbulnya keinginan untuk berpindah atau *turnover intention*.

Menurut Mobley (2011) faktor-faktor yang mempengaruhi munculnya *turnover intention* adalah:

1. Faktor individual, termasuk di dalamnya adalah usia, masa kerja, jenis kelamin, pendidikan, dan status perkawinan.
2. Kepuasan kerja, menyangkut beberapa aspek operasional, yakni kepuasan terhadap gaji atau sistem pembayaran, kepuasan terhadap penyeliaan, kepuasan terhadap bobot pekerjaan, kepuasan terhadap promosi jabatan, ataupun kepuasan terhadap kondisi kerja perusahaan pada umumnya.
3. Komitmen organisasional, tidak adanya komitmen organisasional dapat membuat seseorang karyawan yang puas terhadap pekerjaannya mempunyai niat untuk keluar atau pindah ke perusahaan lain. Namun, seorang karyawan bisa tidak puas terhadap pekerjaan, tetapi tidak memiliki niat untuk keluar atau pindah ke perusahaan lain karena adanya komitmen yang kuat antara dirinya dengan perusahaan tempat

ia bekerja. Oleh karena itu, ia akan tetap bekerja untuk melakukan yang terbaik disertai dengan adanya dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan.

2.2.4 Indikator *Turnover Intention*

Mobley (2011) mengemukakan, ada tiga indikator yang digunakan untuk mengukur *turnover intention*, yaitu :

1. Pikiran-pikiran untuk berhenti (*thoughts of quitting*)

Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini sehingga mengakibatkan tinggi rendahnya intensitas untuk tidak hadir ke tempatnya bekerja.

2. Keinginan untuk meninggalkan (*intention to quit*)

Mencerminkan individu untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik.

3. Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*)

Mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih

baik, cepat atau lambat akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

Indikasi-indikasi diatas dapat digunakan sebagai acuan untuk memprediksi *turnover intention* karyawan dalam organisasi.

2.3 Hubungan Kepuasan Kerja dengan *Turnover Intention*

Para ahli telah menyatakan bahwa kepuasan kerja erat kaitannya dengan *turnover intention*. Karyawan yang merasa puas dengan lingkungan kerjanya atau puas dengan hasil pekerjaannya akan cenderung bertahan di perusahaan tersebut sebagaimana pendapat dari Robbins (2015) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Handoko (2014) mengemukakan bahwa perusahaan bisa mengharapkan bila kepuasan kerja meningkat, perputaran karyawan menurun atau sebaliknya. Lebih lanjut dijelaskan kepuasan kerja yang rendah biasanya akan mengakibatkan perputaran karyawan. Karyawan lebih mudah meninggalkan perusahaan dan mencari kesempatan di perusahaan lain.

Hal ini juga dibuktikan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Candra dan Kusmaningyas (2020) dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap *Turnover Intention* PT. Prodia Widyahusada Tbk, Wilayah VI Divisi Pelayanan”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan kerja karyawan berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* karyawan PT Prodia Widyahusada Tbk, Wilayah VI divisi Pelayanan.

Karyawan pelayanan PT Prodia Widyahusada Wilayah VI puas dengan apa yang dia kerjakan semakin karyawan tersebut enggan untuk meninggalkan pekerjaannya.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Dewi dan Budiono (2020) dengan judul “Peran Mediasi *Organizational Commitment* Pada Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan PT Pancaputra Mitratama Mandiri”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention*. Hasil ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi *job satisfaction* yang dimiliki karyawan PT Pancaputra Mitratama Mandiri, maka akan semakin rendah pula tingkat *turnover intention* PT Pancaputra Mitratama Mandiri. *Job satisfaction* berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational commitment*. Hasil ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi tingkat *job satisfaction* yang dimiliki karyawan PT Pancaputra Mitratama Mandiri, maka akan semakin tinggi pula tingkat *organizational commitment* pada karyawan PT Pancaputra Mitratama Mandiri. *Organizational commitment* berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention*. Semakin tinggi *organizational commitment* pada karyawan PT Pancaputra Mitratama Mandiri, maka semakin menurunkan tingkat *turnover intention*. *Job satisfaction* berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention* melalui *organizational commitment*.

Penelitian yang dilakukan oleh Rijasawitri dan Suana (2020) dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap *Turnover Intention*”. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa

kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka tingkat *turnover intention* semakin rendah. Selanjutnya stres kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention* artinya semakin tinggi tingkat stres yang dialami karyawan maka *turnover intention* akan semakin meningkat. Terakhir lingkungan kerja non fisik berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* dimana semakin baik dan nyaman lingkungan kerja maka tingkat *turnover intention* semakin rendah.