

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Untuk memperoleh bahan pembanding dan menghindari asumsi yang serupa dengan penelitian ini, maka dalam tinjauan pustaka ini peneliti mencantumkan hasil penelitian sebelumnya, sebagai berikut:

Tabel 2. 1. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode	Hasil
1.	(Grace Lengkong, 2015)	Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Turnover Intention</i> Karyawan Pada PT. FIF (<i>Federal International Finance</i>) Group Member Of Astra Cabang Manado	Kuantitatif	Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap <i>turnover intention</i> pada karyawan PT. FIF Group member of Astra Cabang Manado.
2.	(Zaki & Marzolina, 2016)	Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. Adira Quantum Multifinance Cabang Pekanbaru	Kuantitatif	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan PT. Adira Quantum Multi Finance. Hal ini mengindikasikan bahwa tinggi rendahnya kepuasan kerja yang dirasakan karyawan akan mempengaruhi <i>turnover intention</i> karyawan.
3.	(Putra & Suwandana, 2017)	Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi	Kuantitatif	Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . hal ini berarti semakin puas seseorang terhadap pekerjaannya maka semakin lemah dorongan untuk melakukan <i>turnover</i> .

4.	(Muaja et al., 2021)	Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB), Job Satisfaction, Dan Affective Commitment Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan PT. Suzuki Finance Manado	Kuantitatif	Job Satisfaction berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> .
5.	(Azhar et al., 2022)	Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Lingkungan Non Fisik Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Pada PT. Adira Dinamika Multi Finance	Kuantitatif	Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan pada PT. Adira Dinamika Multi Finance. Jika karyawan mengalami ketidakpuasan dalam bekerja maka <i>turnover intention</i> karyawan akan mengalami peningkatan.

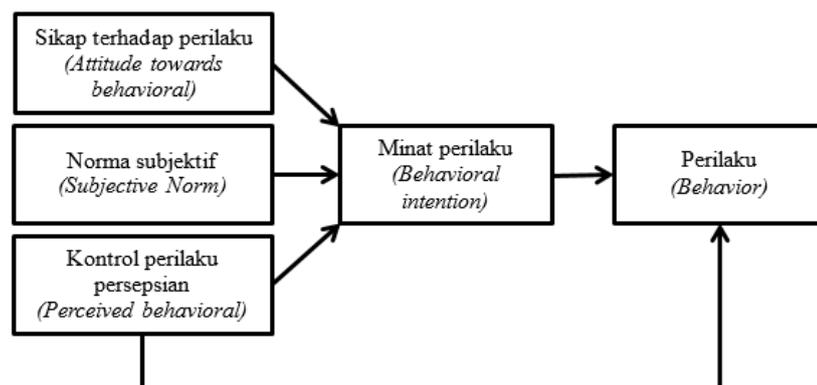
Secara umum penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Grace Lengkong, 2015), (Zaki & Marzolina, 2016), (Putra & Suwandana, 2017), (Muaja et al., 2021), dan (Azhar et al., 2022). yang sama menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, dan sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif. Namun terdapat perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Grace Lengkong, 2015), (Zaki & Marzolina, 2016), (Putra & Suwandana, 2017), (Muaja et al., 2021), dan (Azhar et al., 2022) dimana penelitian tersebut berfokus pada satu perusahaan, sedangkan dalam penelitian ini tidak fokus pada satu perusahaan, dan hanya memiliki satu variabel yaitu kepuasan kerja.

2.2. Tinjauan Teori

2.2.1. Turnover Intention

2.2.1.1. Planned Behavior Theory

Planned behavior theory adalah peningkatan dari *reasoned action theory*. *Reasoned action theory* memiliki bukti-bukti ilmiah bahwa niat untuk melaksanakan perbuatan tertentu diakibatkan oleh dua alasan, yaitu norma subjektif dan sikap terhadap perilaku. Beberapa tahun kemudian, Ajzen (1988) menambahkan satu faktor yaitu kontrol perilaku persepsian individu atau *perceived behavioral control*. Keberadaan faktor tersebut mengubah *reasoned action theory* menjadi *Planned behavior theory*.



Gambar 2.2. Bagan Planned Behavior Theory

Sumber : (Muqarrabin, 2017)

a. *Attitude towards behavior* (Sikap terhadap perilaku)

Sikap menurut Ajzen (2002) dalam (IndoPositive, 2020) merupakan suatu keadaan internal yang mempengaruhi tindakan individu terhadap objek, orang atau kejadian tertentu. Menurut

teori ini, sikap individu terhadap suatu perilaku diperoleh dari keyakinan terhadap konsekuensi yang ditimbulkan oleh perilaku tersebut. Sikap terhadap perilaku menurut Ajzen (2002) dalam (IndoPositive, 2020) merupakan kecenderungan yang menanggapi hal-hal yang disenangi ataupun yang tidak disenangi pada suatu objek, orang, institusi atau peristiwa. Sikap terhadap perilaku dianggap sebagai variabel pertama yang mempengaruhi niat berperilaku. Pandangan tentang suatu perilaku dipengaruhi oleh keyakinan (*behavioral belief*) sebagai akibat dari tingkah laku yang dilakukan.

b. *Subjective Norm* (Norma Subjektif)

Norma subjektif merupakan pengakuan desakan sosial dalam memperlihatkan suatu perilaku khusus. Menurut Ajzen (2005) dalam (IndoPositive, 2020) norma subjektif adalah manfaat yang memiliki dasar terhadap kepercayaan (*belief*) atau yang disebut *normative belief*. *Normative belief* adalah kepercayaan terhadap kesepahaman ataupun ketidaksepahaman seseorang atau kelompok yang mempengaruhi individu pada suatu perilaku.

Feisbein dan Ajzen (1975) dalam (IndoPositive, 2020) menyatakan bahwa kekuatan sosial menjadi bagian dari norma subjektif. Menurut Ajzen (2005) dalam (IndoPositive, 2020) secara umum, cenderungnya suatu individu memiliki

pemahaman bahwa individu tersebut menyarankan untuk melaksanakan suatu perilaku maka tekanan social yang dirasakan akan semakin besar, sebaliknya apabila memberikan sugesti untuk tidak melaksanakan suatu perilaku maka tekanan social yang dirasakan cenderung berkurang.

c. *Perceived behavioral* (perilaku persepsian)

Perilaku persepsian adalah ukuran kepercayaan seseorang mengenai seberapa sederhana atau kompleksnya melaksanakan suatu perbuatan. Seseorang yang mempunyai sikap dan norma subjektif yang mendukung dalam melakukan perbuatan tertentu akan sangat bergantung pada dukungan control perilaku persepsian yang ia miliki. Keberadaan faktor pendukung memberikan peran penting dalam hal pengendalian atas control perilaku, sebaliknya semakin sedikit faktor pendukung yang dirasakan oleh suatu individu maka individu tersebut akan kesulitan untuk memahami perilaku yang dilakukan (IndoPositive, 2020).

Secara keseluruhan, kepercayaan-kepercayaan perilaku membentuk suatu sikap menyukai atau tidak menyukai terhadap perilaku, kepercayaan normatif menghasilkan tekanan sosial atau norma subyektif, dan kepercayaan kontrol akan memberikan kontrol perilaku persepsian. Bersama-sama, sikap terhadap perilaku, norma subyektif, dan kontrol perilaku persepsian, akan

menimbulkan niat perilaku (behavioral intention) dan selanjutnya terbentuk perilaku (behavior).

Intensi (niat) merupakan keputusan dalam berperilaku melalui cara yang dikehendaki atau stimulus untuk melaksanakan perbuatan, baik secara sadar maupun tidak. Intensi inilah yang merupakan awal terbentuknya perilaku seseorang. Teori *of planned behavior* cocok digunakan untuk mendeskripsikan perilaku apapun yang memerlukan perencanaan. Dalam hal ini intensi *turnover* karyawan.

Theory planned behavior menjelaskan bahwa sikap terhadap perilaku merupakan pokok penting yang sanggup memperkirakan suatu perbuatan, meskipun demikian perlu dipertimbangkan sikap seseorang dalam menguji norma subjektif serta mengukur kontrol perilaku persepsian orang tersebut. Bila ada sikap yang positif, dukungan dari orang sekitar serta adanya persepsi kemudahan karena tidak ada hambatan untuk berperilaku maka niat seseorang untuk berperilaku akan semakin tinggi (IndoPositive, 2020)

2.2.1.2. Pengertian

Menurut Mobley dalam (Tanuwijaya, 2016) *Turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk secara sukarela meninggalkan atau berpindah pekerjaan atas kebijaksanaannya sendiri. Menurut Robbins dan Judge dalam (J

Mapasa et al., 2022). Intensi *turnover* adalah kecenderungan atau sejauh mana seorang karyawan memiliki celah untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela atau tidak, yang disebabkan oleh kurangnya daya tarik dari pekerjaannya saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain.

2.2.1.3. Faktor *Turnover Intention*

Menurut (Riadi, 2018) faktor *turnover intention* meliputi:

1. Usia
2. Masa kerja
3. Beban kerja
4. Faktor lingkungan
5. Kepuasan kerja
6. Kepuasan gaji

Selain itu menurut pendapat (Pawesti & Wikansari, 2016) faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*, yaitu:

1. Kepuasan kerja

Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja cenderung akan memiliki perasaan yang menyenangkan dalam pekerjaannya sehingga tidak mencari alternatif pekerjaan lain. Di sisi lain, ketika karyawan tidak senang atau tidak puas dengan pekerjaan mereka, mereka akan berpikir untuk berhenti dan mencari alternatif yang lebih baik.

2. Komitmen Organisasi

Komitmen merujuk pada respons emosional (*afektif*) pribadikaryawan terhadap organisasi secara keseluruhan, dan kepuasan mengacu pada respons emosional terhadap aspek tertentu dari pekerjaan.

3. Kepercayaan pada Organisasi

Turnover intention secara tidak langsung dipengaruhi oleh variabel trust melalui komitmen.

4. *Job Insecurity*

Karyawan mempertimbangkan nilai keuntungan dan kerugian sebelum memutuskan untuk berganti pekerjaan. Nilai ini bukan semata-mata didasarkan pada individu karyawan, tetapi juga pada nilai-nilai di luar individu, seperti apakah alternatif yang ada akan memungkinkan karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik dari sebelumnya.

2.2.1.4. Jenis *Turnover Intention*

Jenis-jenis *turnover intention* menurut Mathis dan Jackson (2011) dalam (Nabilah, 2020) :

1. *Turnover* secara tidak sukarela, jenis *turnover* ini disebabkan oleh kebijakan perusahaan, aturan kerja, dan standar kinerja yang tidak dipenuhi oleh karyawan.
2. *Turnover* secara sukarela, yaitu *turnover* yang terjadi atas keinginan karyawan, yang diakibatkan oleh banyak factor

antara lain pekerjaan yang lebih, kepuasan kerja, kepuasan gaji, kesempatan promosi, lingkungan kerja, dan alasan lainnya.

3. *Functional Turnover*, yaitu pemecatan karyawan karena kinerja yang rendah, tidak dapat diandalkan dan karyawan yang menciptakan lingkungan kerja yang tidak nyaman.
4. *Dysfunctional Turnover*, yaitu berhentinya seorang karyawan yang menduduki suatu jabatan yang dibutuhkan oleh perusahaan, ada banyak alasan mengapa karyawan keluar salah satunya mendapat kesempatan yang lebih menarik di tempat lain.
5. *Uncontrollable Turnover*, yaitu pemutusan hubungan kerja karyawan untuk kepentingan pribadi di luar perusahaan, seperti tempat tinggal jauh, pindah rumah, mengikuti pasangan, dan sebagainya.
6. *Controllable Turnover*, yaitu pemutusan hubungan kerja karyawan karena faktor dari perusahaan itu sendiri, seperti memaksimalkan kinerja tenaga kerja yang ada.

2.2.1.5. Indikator Pengukuran *Turnover Intention*

Menurut Mobley dan Hollingsworth (1978) dalam (Safira, 2019) ada 3 indikator *turnover intention*, diantaranya:

1. *Thinking of quitting* atau berpikir untuk keluar, diawali dengan ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya sehingga

membuat karyawan tersebut berpikir untuk meninggalkan pekerjaannya atau bertahan dengan pekerjaannya.

2. *Intention to search for alternative* atau niat untuk mencari alternatif, ditandai dengan keinginan karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan lain untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.
3. *Intention to quit* atau niat untuk mengundurkan diri, karyawan memiliki niat untuk meninggalkan pekerjaannya yang biasanya karena karyawan tersebut telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

2.2.2. Kepuasan kerja

2.2.2.1. Pengertian

Menurut Wasposito et al.,(2013) Kepuasan kerja adalah sikap karyawan yang menerangkan bagaimana sebagian keinginan dan kebutuhannya terpenuhi melalui pekerjaan atau aktivitas kerja. Menurut Hasibuan (2014) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Selain itu, Davis (1985) dalam (Huda, 2020) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai seperangkat perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan. Sementara itu, Huda (2020) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja ialah apa yang membuat karyawan menginginkan dan menikmati pekerjaannya, serta apa

yang membuat mereka bahagia dalam bekerja atau keluar dari pekerjaannya.

2.2.2.2. Faktor Kepuasan Kerja Karyawan

Hasibuan (2014) mengatakan ada 7 faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain:

1. Imbalan yang adil dan setimpal
2. Penempatan yang sesuai berdasarkan keahlian
3. Berat ringannya pekerjaan
4. Kondisi dan lingkungan kerja
5. Perlengkapan penunjang pelaksanaan pekerjaan
6. Perilaku pemimpin dalam memberdayakan karyawan
7. Tetap atau tidaknya suatu pekerjaan

Sedangkan menurut Robbins (2003) yang dikutip dalam buku yang ditulis oleh (Indrasari, 2017) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. *Mentally Challenging Work* atau pekerjaan yang menantang. Faktor ini menggambarkan bahwa karyawan lebih menyukai pekerjaan yang memiliki tantangan dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menggunakan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. *Equitable Rewards* atau imbalan yang adil. Kepuasan kerja karyawan akan tercipta jika upah dan kesempatan promosi diberikan secara adil memenuhi harapan karyawan.
3. *Supportive Working Conditions* atau kondisi kerja yang mendukung. Karyawan cenderung menyukai lingkungan kerja yang menyenangkan sehingga merasa lebih nyaman dalam bekerja dan mendapatkan kepuasan kerja.
4. *Supportive Colleagues* atau reka-rekan yang mendukung. Selain faktor di atas, faktor teman kerja yang mendukung juga mendorong terciptanya kepuasan kerja karyawan.

2.2.2.3. Indikator Pengukuran Kepuasan Kerja

Lima indikator kepuasan kerja menurut Smith *et.al* dalam (Indrasari, 2017), antara lain:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri
Pekerjaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk belajar dan bertanggung jawab sesuai dengan minatnya. Dalam teori dua-faktor dijelaskan bahwa faktor pendorong motivasi kerja yang kuat, yang mengarah pada prestasi kerja yang baik.
2. Kepuasan terhadap gaji
Kepuasan kerja akan timbul jika gaji yang didapatkan karyawan sesuai dengan beban kerja yang diemban dan adil dengan pegawai lainnya.
3. Kesempatan promosi

Jika karyawan mendapatkan kesempatan promosi atas dasar prestasi kerjanya, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat.

4. Kepuasan terhadap supervisi

Kepuasan kerja karyawan akan tinggi jika mendapatkan atasan yang mampu memotivasi karyawan, seperti memperhatikan dan menasehati karyawan, dan memberikan komunikasi yang baik dalam pengawasan.

5. Kepuasan terhadap rekan kerja

Kepuasan kerja juga terbentuk jika suatu organisasi memiliki rekan kerja yang harmonis, serta dapat menciptakan suasana yang nyaman dan kondusif.

2.2.2.4. Teori Kepuasan Kerja

1. Teori Dua Faktor Herzberg

Herzberg berpendapat bahwa ada dua faktor penentu kepuasan, yaitu faktor motivasi atau faktor yang dibutuhkan untuk kepuasan kerja, yang meliputi prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kemauan. Kemudian faktor kedua adalah faktor ketidakpuasan (hygiene factor) atau faktor penyebab ketidakpuasan, antara lain, administrasi, pengawasan, kebijakan perusahaan, upah, atasan, hubungan antar pribadi dan kondisi kerja.

Faktor higiene perlu mendapat perhatian agar kepuasan kerja dan semangat kerja karyawan dapat ditingkatkan. Karena jika faktor higiene hilang dapat menimbulkan ketidakpuasan yang berakibat pada peningkatan *turnover* (Ningtyas dkk., 2020).

2. Teori Ketidaksesuaian (Discrepancy Theory)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga jika kepuasan yang diperoleh melebihi apa yang diinginkan, maka orang akan semakin terpuaskan, sehingga terjadi discrepancy, tetapi merupakan discrepancy positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada perbedaan antara sesuatu yang dianggap akan diperoleh dan apa yang dicapai (Fatmasari, n.d.).

3. Teori Keadilan (Equity Theory)

Teori keadilan mengungkapkan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada tidaknya keadilan dalam suatu situasi, terutama situasi kerja. Menurut teori ini, komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil keadilan dan ketidakadilan. Input merupakan faktor yang berharga bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya seperti pendidikan, pengalaman, keterampilan,

jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang digunakan untuk melakukan pekerjaannya.

Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap berharga oleh seorang pegawai yang diperoleh dari pekerjaannya seperti upah/gaji, tunjangan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk sukses atau aktualisasi diri. Sedangkan orang selalu membandingkannya bisa dengan seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain atau bisa juga dengan dia di masa lalu.

Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio hasil input orang lain. Jika perbandingan tersebut dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Jika perbandingannya tidak seimbang tapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tapi bisa juga tidak. Namun jika perbandingannya tidak seimbang maka akan timbul ketidakpuasan (Fatmasari, n.d.).

2.3. Hubungan Antar Variabel

2.3.1. Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention*

Niat keluar dari perusahaan atau *turnover intention* dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan, dimana korelasinya jika kepuasan kerja meningkat maka *turnover intention* akan rendah. Secara umum kepuasan kerja yang rendah akan berdampak pada peningkatan *turnover intention* karyawan (Mufidah, 2016) . Hal ini sesuai dengan

(Pawesti & Wikansari, 2016) yang menyatakan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja seorang karyawan maka semakin rendah keinginan untuk keluar. *Intensi turnover* ini dapat menghasilkan *turnover* yang sebenarnya. Sehingga semakin rendah *turnover intention* maka semakin rendah kemungkinan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Selain itu, Munandar (2008) dalam (Nabilah, 2020) mengemukakan bahwa terdapat dampak yang timbul dari kepuasan kerja yaitu tingkat produktivitas, ketidakhadiran, dan salah satunya adalah perputaran tenaga kerja atau *turnover*. Berdasarkan pendapat yang telah peneliti paparkan, ditemukan ada hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover intention*.

2.4. Kerangka Konseptual

Berdasarkan latar belakang, tinjauan teoritis, dan referensi penelitian sebelumnya, kerangka konseptual pengaruh antar variabel dapat diuraikan sebagai berikut :



Dimana penelitian ini untuk mencari pengaruh antara variabel independent terhadap variabel dependen, yang menjadi variabel independent adalah kepuasan kerja dan variabel dependen adalah *turnover intention*.

2.5. Hipotesis

Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (Sidik, 2022). Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan negatif terhadap

turnover intention yang artinya semakin tinggi kepuasan kerja maka *turnover intention* semakin rendah, begitu pula sebaliknya jika kepuasan kerja rendah maka *turnover intention* semakin tinggi (Pawesti & Wikansari, 2016). Hasil yang sama ditemukan (Ali, 2008) bahwa kepuasan kerja secara keseluruhan ditemukan secara signifikan berhubungan negatif dengan *turnover intention*. Pendapat senada juga dikemukakan oleh (Hasibuan, 2014) bahwa indikator kepuasan kerja diukur dengan disiplin, semangat kerja, dan *turnover* yang rendah menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan baik, sebaliknya jika disiplin, semangat kerja, dan *turnover* karyawan tinggi, hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan di perusahaan tersebut kurang baik. Berdasarkan penelitian sebelumnya, dalam penelitian ini dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H_0 : Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

H_a : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention*.