

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Untuk menunjang penelitian ini, maka penulis melakukan penelitian awal terhadap penelitian terdahulu yang memiliki relevansi dengan topik yang akan diteliti, serta menyertakan hasil-hasil penelitian terdahulu sebagai bukti yang relevan. Penelitian terdahulu ini diambil melalui jurnal dan skripsi yang sudah ada, selain itu hal ini juga dapat menjadi referensi yang relevan bagi peneliti dalam melakukan penelitian dan sebagai perbandingan bahwa penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Berikut ini beberapa daftar penelitian sebelumnya yang dijadikan bahan rujukan dalam penelitian ini :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Penelitian Terdahulu	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Nanda Putra N, Arum Darmawati, SE., MM. (2018)	Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap <i>Turnover intention</i> Perawat di Rumah Sakit Emanuel Klampok	Metode analisis regresi berganda	1. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> 2. Komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
2.	Irma Dwi Pratiwi, Sugeng Rianto, S.H., M.Si (2018)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan <i>Job Insecurity</i> Terhadap <i>Turnover intention</i> serta	Metode Analisis regresi linear berganda	1. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> 2. Komitmen organisasi berpengaruh positif

		Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Di RSUD Kardinah Tegal		terhadap <i>turnover intention</i> .
3.	Amelia Sakul (2018)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Beban Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> Perawat RS. Bhayangkara TK.III Manado	Metode Analisis Regresi Linear Berganda	1. Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover intention</i> secara simultan 2. Komitmen Organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>
4.	Ni Putu Ayu Sari Kusumaeni, Ni Wayan Eka Mitariani, I Gusti Ayu Imbayani (2022)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Pada PT. Inndokarya Optomed	Metode Analisis Regresi Linier	1. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> 2. Motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> 3. Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
5.	Pringgo Gautama (2017)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Gaji Dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> di Rumah Sakit Umum Daerah Kota Banjar	Metode Analisis Multiple Regresi	1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap <i>Turnover Intention</i> secara signifikan 2. Kepuasan gaji berpengaruh negatif terhadap <i>Turnover Intention</i> secara signifikan 3. Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap <i>Turnover Intention</i> secara signifikan
6.	Allatifah, Yuniadi Mayowan (2017)	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Employee Engagement	Metode Analisis Jalur	1. Persepsi dukungan berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>

		terhadap <i>Turnover Intention</i> (Studi Pada Karyawan Rumah Sakit Islam (Unisma) Malang)		2. <i>Employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>
7.	Lawyer Chistiano Paembonan, Andi Zulkifli, Fridawaty Rivai, Noer Bahty Noor, Syahrir A Pasinringi, Yahya Thamrin (2019)	The Influence Of Employee Engagement, Quality Of Work Life And Organizational Commitment On Turnover Intention Of Nurses From Grestelina Makassar Hospital	Metode Analisis Regresi Linier Berganda	1. <i>Employee Engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> 2. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>
8.	Supriati Erni, Agusdin, Furkan Lalu M. (2022)	The Influence Of Compensation, Job Satisfaction And Organizational Commitment On Nurses' Turnover Intention At Accredited Health Services Of East Lombok Regency, Indonesia	Metode Analisis Jalur	1. Kompensai dan Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover intention</i> 2. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>

Sumber : Data diolah 2022

Dalam beberapa hasil penelitian yang terdapat pada tabel 2.1 terdapat adanya persamaan dan perbedaan antar penelitian terdahulu yang tertera pada tabel di atas dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Adapun persamaan pada penelitian ini dengan penelitian yang diteliti oleh Nanda Putra N, Arum Darmawati, SE., MM. (2018); Irma Dwi Pratiwi, Sugeng Rianto, S.H., M.Si (2018); Amelia Sakul (2018); Ni Putu Ayu Sari Kusumaeni, Ni Wayan Eka Mitariani, I Gusti Ayu Imbayani (2022);

Pringgo Gautama (2017); Allatifah, Yuniadi Mayowan (2017); Lawyer Chistiano Paembonan, Andi Zulkifli, Fridawaty Rivai, Noer Bahty Noor, Syahrir A Pasinringi, Yahya Thamrin (2019); Supriati Erni, Agusdin, Furkan Lalu M. (2022) yaitu pada persamaan penelitian yang pertama variabel dependen / variabel terikat oleh peneliti yaitu sama-sama menggunakan *turnover intention*, sedangkan penelitian yang sekarang juga menggunakan metode alat analisis yang sama.

Sedangkan perbedaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu variabel independen / variabel bebas tidak sama dengan yang digunakan oleh peneliti, yang mana peneliti terdahulu hanya menggunakan dua variabel independen / variabel bebas, sedangkan peneliti menggunakan tiga variabel independen / variabel bebas, kemudian perbedaan yang lain hanya pada objek penelitiannya.

2.2 Landasan Teori

Untuk mengetahui pengaruh Komitmen Organisasi, *Job Satisfaction*, Dan *Employee engagement* Terhadap *Turnover intention* Karyawan, maka peneliti akan menjelaskan secara teori yang berkaitan dengan variabel-variabel yang peneliti ambil. Adapun peneliti juga menggunakan hasil dari penelitian terdahulu sebagai rujukan untuk memahami variabel-variabel yang peneliti ambil dalam penelitian ini yaitu Komitmen Organisasi, *Job Satisfaction*, *Employee engagement* dan *Turnover intention* Karyawan sebagai variabel penelitian

2.2.1 *Turnover intention* Karyawan

2.2.1.1 Pengertian *Turnover intention* Karyawan

Di setiap perusahaan selalu berusaha agar karyawan tidak memiliki niat untuk mengundurkan diri atau niat untuk meninggalkan pekerjaannya secara sukarela Abdillah (2012). Karena adanya pengaruh pekerjaan yang dilakukan sudah membosankan atau karyawan sudah mengetahui adanya pekerjaan lain yang lebih baik dan lebih menguntungkan, maka tidak dapat dipungkiri lagi bahwa karyawan lebih memilih keluar dari pekerjaannya jika dia sudah mendapat pekerjaan yang lebih baik.

Pada dasarnya *turnover intention* merupakan istilah dalam sebuah pekerjaan yang mana istilah tersebut digunakan untuk mengilustrasikan atau menggambarkan seorang karyawan yang memiliki keinginan untuk meninggalkan pekerjaannya di sebuah perusahaan. Oleh karena itu, hal tersebut merupakan permasalahan yang sering dihadapi oleh manajer perusahaan dalam persaingan untuk mempertahankan dan menjamin kelangsungan hidup perusahaan agar dapat bertahan dalam persaingan. *Turnover intention* merupakan rasa ingin keluar dari pekerjaannya sekarang secara sukarela dengan alasan sudah tidak nyaman dengan tempat kerjanya atau memiliki keinginan untuk pindah ke tempat kerja yang

satu ke tempat yang lain yang lebih baik dan nyaman. Owolabi (2012) mengemukakan pendapatnya bahwa keinginan dalam *turnover intention* atau niat keluar dari pekerjaan muncul pada diri karyawan itu sendiri saat keinginan atau kebutuhannya tidak terpenuhi dan pengaruh pekerjaan yang ada di tempat lain dianggap mampu memenuhi kebutuhannya daripada tempat sebelumnya.

Turnover intention adalah suatu kondisi dimana karyawan mempunyai keinginan atau rencana secara alternatif dalam mencari pekerjaan lain di perusahaan yang berbeda dengan kemauannya sendiri Abdillah (2012). Nafiudin & Umdiana (2017) mengatakan bahwa *turnover intention* merupakan keinginan seseorang untuk keluar dari pekerjaannya serta ingin mencari alternatif dalam berpindah pekerjaan yang lebih baik untuk periode beberapa bulan yang akan datang. Ridlo (2012) menyatakan bahwa *Turnover intention* merupakan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan secara sadar dan mempunyai rencana yang disengaja untuk keluar dari perusahaan. *Turnover intention* pada umumnya memiliki kesamaan dengan keinginan atau niat untuk berpindah bekerja dari tempat satu ke tempat yang lainnya. Dari pandangan tersebut membuktikan bahwa *turnover intention* merupakan niat untuk berpindah, karena

belum tercapainya tahap yang diinginkan yaitu melakukan perpindahan dari perusahaan satu ke perusahaan yang lainnya.

Turnover intention merupakan keinginan atau kecenderungan para karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya atau mengundurkan diri secara sadar dengan kemauannya sendiri dan juga kecenderungan tersebut dapat diartikan sebagai sikap dari karyawan yang mana karyawan tersebut memiliki peluang untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya Mobley *et al* (1978). Faktor awal timbulnya *turnover intention* dalam perusahaan yaitu hasrat karyawan yang ingin pindah dan meninggalkan tempat pekerjaannya, karena karyawan tidak merasa puas dengan pekerjaannya yang dilakukan, perpindahan tersebut menjadikan tantangan sendiri bagi perusahaan Supriadi *et al* (2021). Menurut pendapat dari Kadiman & Indriana (2012) timbulnya *turnover intention* yang tinggi akan menyebabkan terjadinya penyusutan dalam memperoleh profit dan apabila membuat program rekrutmen karyawan baru akan dapat membutuhkan biaya yang sangat besar, sehingga dapat membuat kerugian di dalam perusahaan.

Tingkat *turnover intention* yang tinggi akan mempengaruhi pengaruh buruk bagi perusahaan sehingga dapat mengakibatkan ketidakefektifan, oleh sebab itu perusahaan akan kehilangan karyawan yang berpengalaman

sehingga dalam memilih karyawan baru akan memerlukan pelatihan kembali Triharso (2012). Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan tingginya tingkat *turnover intention* tersebut maka pengeluaran biaya akan semakin banyak seperti mengorbankan kinerja karyawan yang sudah berpengalaman, biaya pelatihan yang sudah dikeluarkan sebelumnya, kemudian biaya untuk melakukan rekrutmen dan pelatihan kembali sehingga pengeluaran tersebut menjadikan profit perusahaan akan menurun. *Turnover intention* juga bisa diartikan sebagai pengunduran diri secara sukarela atau dengan kemauannya sendiri, keluar atau pindah dari perusahaan yang lain yang lebih baik dari sebelumnya.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa *turnover intention* merupakan keinginan dari para individu secara sadar, sukarela untuk mencari pekerjaan yang menurutnya lebih baik dari pekerjaan sebelumnya, tetapi meskipun begitu para karyawan juga memiliki pertimbangan untuk meninggalkan perusahaan dimana dia bekerja sekarang.

2.2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Turnover intention*

Di setiap perusahaan tentu memiliki keinginan agar para karyawannya tidak berniat ingin meninggalkan tempat kerjanya. Maka dari itu, ada beberapa pendapat yang telah

dijelaskan oleh para ahli mengenai faktor – faktor apa saja yang dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan. Menurut Giovanni & Putri Umrani (2019) keinginan akan adanya pilihan kesempatan kerja, keadaan pasar tenaga kerja dan panjangnya kontrak kerja dengan perusahaan merupakan faktor yang menjadi penyebab terjadinya *turnover intention* karyawan. Tidak hanya itu, faktor penyebab yang lainnya disebabkan oleh keinginan karyawan dalam mendapatkan pekerjaan di tempat lain yang lebih baik. Menurut (Ridlo, 2012) ada beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya keinginan untuk keluar dari tempat kerja (*turnover intention*), yaitu sebagai berikut :

1. Usia

Karyawan yang memiliki usia muda kemungkinan mempunyai keinginan untuk berpindah kerja dibandingkan dengan karyawan yang lebih tua. Hal tersebut mungkin karena karyawan yang lebih tua enggan untuk berpindah-pindah dari tempat kerjanya dengan alasan tidak ingin repot untuk pindah kerja dan memulai pekerjaan di tempat yang baru, mobilitas yang turun, tanggung jawab untuk keluarganya, tenaga dan energi yang sudah berkurang dan kesenioritan yang belum tentu didapatkan di tempat kerja yang baru. Kemudian

karyawan yang lebih muda kemungkinan memiliki kesempatan untuk mendapat tempat kerja baru karena tanggungan keluarga masih sangat minim, gaji dan fasilitas yang lebih baik bisa didapatkan.

2. Lama Bekerja

Lama kerja dalam pekerjaan adalah hal yang paling penting untuk menghindari terjadinya *turnover intention*, sehingga kemungkinan dalam niat untuk berpindah dari tempat pekerjaannya sangat minim, selain itu banyaknya *turnover intention* disebabkan oleh karyawan yang masa kerjanya singkat daripada karyawan yang sudah lama bekerja. Hubungan antar usia dan kurangnya bersosialisasi dari awal, sehingga hal tersebut menjadikan terjadinya *turnover intention*.

3. Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan dengan artian bahwa pengalaman dan tindakan berpengaruh dalam perkembangan karyawan dan kemampuan, kreatifitas yang bisa memajukan perusahaan merupakan poin utama yang harus dimiliki serta kesesuaian jabatan tinggi akan berpengaruh pada retensi karyawan, kemudian apabila tingkat pendidikan tersebut tidak sesuai dengan apa yang

diharapkan maka keinginan untuk pindah dari pekerjaannya semakin meningkat.

4. Keterikatan Dengan perusahaan

Keterikatan karyawan dengan perusahaan yang tinggi akan memiliki perasaan memiliki seperti tujuan dan arti hidup, gambaran diri yang lebih baik, rasa aman dan nyaman. Hal tersebut akan dapat menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya.

5. Kepuasan Kerja

Tingkat *turnover intention* tidak jauh – jauh dari kepuasan kerja karyawan, karena tingkat ketidakpuasan terhadap pekerjaannya akan mendorong seseorang untuk meninggalkan tempat kerjanya, tingkat kepuasan yang dirasakan jika aspek dan nilai dalam perusahaan sesuai dengan dirinya. Kepuasan kerja bisa didapatkan apabila tidak adanya perbedaan antara apa yang seharusnya ada seperti keinginan, nilai dan kebutuhan dengan apa menurut persepsi yang sudah dicapai.

6. Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan yang tinggi akan nilai-nilai yang dipegang teguh oleh perusahaan maka akan tertanam pada semua karyawannya. Semakin banyak karyawan yang menerima nilai-nilai tersebut maka akan semakin besar

komitmen terhadap perusahaan akan menguatkan adanya budaya perusahaan tersebut. Budaya perusahaan yang tinggi akan membentuk karyawan yang kesetiaan dan komitmen terhadap perusahaan, sehingga akan meminimalisir keinginan untuk berpindah dari pekerjaannya.

7. Komitmen Organisasi dari Karyawan

Karena hubungan kepuasan kerja dan keinginan meninggalkan tempat kerja hanya menerangkan sebagian kecil varian, maka jelas model proses turnover intention karyawan harus menggunakan variable lain di luar kepuasan kerja sebagai satu-satunya variable penjelas. Perkembangan selanjutnya dalam turnover intention memasukan konstruk komitmen organisasional sebagai konsep yang turut menjelaskan proses tersebut sebagai bentuk perilaku, komitmen organisasional dapat dibedakan dari kepuasan kerja. Komitmen mengacu pada responemosional (affective) individu kepada keseluruhan organisasi, sedangkan kepuasan mengarah pada respon emosional atas aspek khusus dari pekerja, Mobley (1986).

2.2.1.3 Indikator *Turnover intention*

Mobley *et al* (1978) mengatakan bahwa ada beberapa indikator pengukuran *turnover intention* yang dapat digunakan yaitu, sebagai berikut :

1. Berpikir untuk berhenti (*Thinking of Quitting*)

Dimana karyawan menggambarkan bahwa dirinya berpikir untuk berhenti dari pekerjaannya atau tetap berada di lingkungan pekerjaan tersebut. Dilihat dari ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, sehingga membuat karyawan tersebut mulai berpikir untuk berhenti dari tempat kerja yang saat ini.

2. Niat untuk mencari alternatif pekerjaan (*Intention to search for alternatives*)

Dimana karyawan menggambarkan bahwa dirinya mempunyai keinginan untuk mencari pekerjaan yang baru di perusahaan yang lain, apabila karyawan sudah mulai berpikir sseperti itu maka ada kemungkinan karyawan tersebut ingin mencoba mencari pekerjaan baru di luar perusahaan yang menurutnya lebih baik dari sebelumnya.

3. Keinginan untuk keluar (*Intention to quit*)

Dimana karyawan menggambarkan bahwa dirinya berniat untuk keluar dari pekerjaannya, apabila karyawan tersebut sudah mendapat pekerjaan yang lebih baik,

sehingga keputusan terakhir dari karyawan tersebut yaitu untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut atau keluar dari perusahaan tersebut.

2.2.2 Komitmen Organisasi

2.2.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Moorhead dan Graffin (2013) mengemukakan pendapatnya bahwa komitmen organisasi adalah dimana sikap seseorang dapat mencerminkan dirinya dalam keadaan dimana seorang personal dapat mengenal secara jauh tentang suatu organisasinya.

Kreitner dan Kinicki (2014) mempunyai pendapat yang berbeda dengan Moorhead dan Graffin, yang mana komitmen organisasi merupakan tingkat dimana seseorang mengenali sebuah organisasinya serta terikat pada tujuan tersebut. Hal tersebut merupakan sikap kerja yang sangat penting dikarenakan seorang individu yang memiliki komitmen demi mendapat tujuan yang diharapkan sehingga karyawan perlu menunjukkan kesediaan untuk bekerja sangat keras pada organisasinya serta keinginan yang dimiliki lebih besar untuk dapat tetap tinggal dan bekerja di suatu organisasi.

Sedangkan Suparyadi (2015) berpendapat bahwa komitmen dalam suatu organisasi merupakan dimana rasa sikap untuk menyukai organisasi serta upaya berusaha

semaksimal mungkin diperuntukkan kepentingan organisasi demi tercapainya suatu tujuan dari organisasi.

Pendapat lain yang mengemukakan komitmen organisasi menurut pemahaman Sutrisno (2015) adalah suatu usaha yang tinggi untuk organisasi dan keyakinan dalam menerima nilai dari organisasi. Membahas adanya kedekatan karyawan dapat merefleksikan kemampuan dalam kesetiaan dan keterlibatan karyawan dalam organisasi, sehingga komitmen pada organisasi dapat terpenuhi.

Berdasarkan berbagai pendapat yang dikemukakan oleh para ahli diatas maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana karyawan memiliki dorongan atau keinginan yang tinggi untuk tetap berada di tempat kerjanya yang didasari keyakinan yang kuat dalam menyelesaikan dan melaksanakan pekerjaannya untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut.

2.2.2.2 Jenis-jenis Komitmen Organisasi

Mowday (1979) ada beberapa jenis jenis komitmen organisasi yang dikenal dengan pendekatan sikap terhadap organisasi, yang mempunyai dua komponen yaitu sikap dan kehendak untuk tingkah laku, yaitu sebagai berikut :

1. Sikap
 - a. Identifikasi dengan organisasi

Dasar komitmen organisasi dapat ditunjukkan pada penerimaan tujuan organisasi.

b. Keterlibatan sesuai dengan peran dan tanggung jawab

Karyawan mempunyai komitmen yang tinggi, akan mendapatkan tugas dan tanggung jawab pekerjaan sehingga hampir semua tugas dan tanggung jawab diberikan kepadanya.

c. Loyalitas, kehangatan dan empati

Karyawan yang berkomitmen tinggi akan merasa bahwa adanya rasa nyaman dan loyalitas terhadap organisasi, sehingga organisasi tersebut memiliki evaluasi tentang komitmen akan adanya keterikatan antar karyawan dan organisasi dan juga ikatan emosional.

2. Kehendak untuk bertindak laku

a. Kesiediaan untuk menampilkan usaha

Dilihat dari kesediaan untuk bekerja lebih dari apa yang diinginkan untuk memajukan organisasinya, sehingga karyawan yang berkomitmen tinggi pun ikut dalam memperhatikan nasib organisasi.

b. Keinginan untuk tetap berada di dalam organisasi

Karyawan yang mempunyai komitmen dan keinginan yang tinggi, hanya mempunyai sedikit

alasan untuk meninggalkan pekerjaannya dan lebih ingin tetap bergabung dengan organisasi dengan waktu yang lebih lama

2.2.2.3 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu individu, posisi dan situasional, individu yang memiliki ciri-ciri kepribadian tertentu yaitu optimis atau mempunyai pandangan yang positif, focus, dan cenderung lebih memilih komitmen yang tepat Muchlas (2008). Penjelasan lebih lanjut menurut Muchlas (2008) karakteristik yang ada di dalam setiap individu adalah jenis kelamin, keterlibatan kerja, masa kerja, usia dan status perkawinan. Posisi setiap perusahaan dipengaruhi oleh tingkat pekerjaan dan masa kerja, sehingga ciri-ciri yang dimiliki situasional adalah karakteristik pekerjaan, dukungan organisasi, nilai tempat kerja, keadilan sosial dan dukungan setiap organisasi.

Camilleri (2002) mengemukakan pendapatnya bahwa ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Jenjang pendidikan (*education level*)

Jenjang pendidikan merupakan hal utama yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi, dikarenakan

jenjang pendidikan sangat berpengaruh dengan gaji dan kenaikan jabatan yang diinginkan oleh para karyawan.

2. Posisi (*position*)

Di suatu perusahaan posisi kerja merupakan faktor yang dapat mempengaruhi keinginan karyawan dalam komitmen organisasi, karena tingkat posisi yang semakin tinggi dapat menurunkan komitmen organisasi karyawan di tempat kerjanya.

3. Karakteristik personal (*personal characteristic*)

Karakteristik personal juga mempengaruhi komitmen organisasi, disebabkan bahwa eksternal dan internal dari seseorang akan terbentuk dari sebuah karakteristik personal tersebut.

2.2.2.4 Indikator Komitmen Organisasi

Maksud dari indikator komitmen organisasi adalah ukuran tidak langsung saat adanya kejadian maupun kondisi dalam penelitian ini digunakan pada pengukuran variabel yang terdapat dalam *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) Mowday *et al* (1979) adanya dalam penciptaan komitmen organisasi, terdiri dari :

1. *Willingness to exert effort* (Kesediaan untuk mengerahkan upaya)

2. *Desire to maintain membership in the organization*
(Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi)
3. *Acceptance of organizational values* (Penerimaan nilai-nilai organisasi)

2.2.3 Job Satisfaction (Kepuasan Karyawan)

2.2.3.1 Pengertian Job Satisfaction (Kepuasan Kerja)

Handoko (2016) mengemukakan bahwa kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) merupakan karyawan yang mempunyai pandangan mengenai pekerjaannya dengan keadaan emosional yang memuaskan atau tidak memuaskan. Dimana seseorang merasa puas akan pekerjaan yang tinggi menjadikan karyawan memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaan tersebut, sementara itu seseorang yang memiliki rasa ketidakpuasan terhadap pekerjaan akan mempunyai perasaan yang negatif. Sedangkan menurut Badriyah (2015) *Job Satisfaction* (kepuasan kerja) adalah perasaan atau sikap karyawan terhadap pekerjaan yang sesuai dengan masing-masing penilaian dari para karyawan sehingga bisa dinilai mengenai aspek pekerjaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan. Di setiap individu karyawan memiliki kepuasan yang berbeda-beda, meskipun sama-sama berada di pekerjaan tersebut dapat diartikan bahwa tingkat

kebutuhan dan sistem kerja yang berlaku tergantung pada dirinya sendiri. Wibowo *et al* (2013) mengemukakan bahwa kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) merupakan pengalaman kerja serta penilaian dari karyawan sehingga dapat memperoleh tingkat perasaan yang menyenangkan. Dengan kata lain bahwa kepuasan kerja menggambarkan bagaimana seseorang merasakan tentang pekerjaan serta apa yang dipikirkan mengenai pekerjaan tersebut.

Dari penjelasan mengenai pengertian *Job Satisfaction* (kepuasan kerja) dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan sikap kerja karyawan yang dirasa menyenangkan menjadikan tingkat kebutuhan dalam suatu lingkungan kerja dapat terpenuhi dengan baik dan tepat.

2.2.3.2 Faktor–faktor yang Mempengaruhi *Job Satisfaction* (Kepuasan Kerja)

Menurut Mangkunegara (2017) ada beberapa faktor yang mempengaruhi *Job Satisfaction* (kepuasan kerja) yang ada pada diri karyawan dan faktor pekerjaannya yaitu sebagai berikut :

1. Faktor Karyawan

Sikap kerja, kecerdasan (IQ), pengalaman kerja, kondisi fisik, umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, persepsi, masa kerja, cara berpikir, kecakapan khusus,

emosi dan kepribadian. Di sebuah perusahaan tantangan yang harus dihadapi oleh karyawan agar bisa membuktikan bahwa kepuasan yang lebih besar dapat mempengaruhi tingkat kerja sehingga karyawan terus menerus menggunakan keterampilan, keahliannya dalam mencapai tujuan perusahaan.

2. Faktor Pekerjaan

Struktur organisasi, kedudukan, jaminan financial, interaksi sosial, hubungan kerja, jenis pekerjaan, pangkat (golongan). Kepuasan kerja memiliki banyak faktor yang mempengaruhi sehingga tergantung dari pribadi masing-masing.

Sedangkan terdapat faktor lain yang dikemukakan oleh Luthans (2006), yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri

Adanya pekerjaan yang memberikan kepuasan adalah pekerjaan yang menantang, tugas yang menarik, kesempatan untuk menerima tanggung jawab, kesempatan untuk terus belajar, dapat menyesuaikan antar pekerjaan dan kepribadian seseorang, sehingga pekerjaan itu sendiri yang menjadi faktor dalam mempengaruhi kepuasan kerja.

2. Gaji

Gaji merupakan faktor yang dominan dalam kepuasan kerja, karena hal tersebut tidak hanya membantu seseorang memperoleh kepuasan kerja, tetapi untuk memenuhi kebutuhan bagi seseorang dalam tingkat kepuasan yang lebih tinggi, gaji juga merupakan suatu hal yang signifikan yang dapat diartikan dengan simbol pencapaian kerja, keberhasilan dan penghargaan atau pengakuan dari suatu pekerjaan.

3. Kesempatan untuk Maju (Promosi)

Promosi karyawan sangat berpengaruh dalam memajukan karir di tempat kerja dan dapat mengembangkan karir karyawan melalui kenaikan jabatan yang diinginkan, hal ini dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja dari seseorang karena adanya kemungkinan untuk naik jabatan atau tidak, dan juga adanya proses kenaikan jabatan yang terbuka ataupun kurang terbuka pada karyawan.

4. Pengawasan (supervisi)

Pengawasan atau penelitan adalah faktor penting dalam kepuasan kerja, dimana pusat utamanya adalah karyawan, sehingga penelitan dapat mengukur dari kepedulian pada karyawan dan keterikatan dari

perorangan. Sehingga dapat melakukan penelitian secara umum seberapa giat karyawan saat bekerja, berkomunikasi secara perorangan dengan karyawannya, memberikan bantuan dan nasihat untuk para karyawannya.

5. Rekan Kerja

Secara personal sumber kepuasan kerja yang pada umumnya sering dijumpai adalah rekan kerja atau tim, adanya tim atau rekan kerja yang saling berkontribusi, memberi nasihat atau saran dan juga mendukung satu sama lain sehingga kebutuhan sosial karyawan dapat terpenuhi dengan baik.

6. Kondisi Kerja

Kondisi kerja yang tidak efisien dan tidak nyaman juga dapat mempengaruhi kepuasan dari karyawan, sehingga kemungkinan seseorang akan sering mencari alasan untuk keluar dari ruangan kerja karena ketidaknyaman saat berada di ruang kerja tersebut. Oleh karena itu perusahaan harus menyediakan ruang kerja yang nyaman sehingga karyawan dapat bekerja sesuai dengan apa yang seharusnya, ketersediaan fasilitas dan ruang kerja yang

nyaman akan menunjang pekerjaan dari para karyawan.

2.2.3.3 Indikator *Job Satisfaction* (Kepuasan kerja)

Penelitian ini berfokus pada indikator-indikator yang terdapat dalam *The Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) Weiss *et al* (1967) yang diantaranya, yaitu :

- a. *Ability Utilization* (seluruh kemampuan) : Memberikan kesempatan pada karyawan untuk menggunakan seluruh kemampuan yang dimilikinya dalam bekerja.
- b. *Achievement* (berprestasi) : Perasaan berhasil yang didapatkan karyawan pada pekerjaannya
- c. *Activity* (aktivitas) : Dapat aktif bekerja seharian
- d. *Advancement* (keahlian) : Kesempatan untuk menguasai suatu pekerjaan
- e. *Authority* (otoritas) : Kesempatan untuk memerintah orang lain
- f. *Company policies and practices* (kebijakan perusahaan dan pelaksanaan) : Kebijakan yang ditetapkan perusahaan dalam keseharian di perusahaan
- g. *Compensation* (pendapatan) : Gaji dan jumlah pekerjaan yang dilakukan
- h. *Co-workers* (rekan kerja) : Hubungan dalam berinteraksi satu sama lain dengan rekan kerja

- i. *Creativity* (kreativitas) : Memberikan kesempatan untuk mencoba cara/metode sendiri/pribadi dalam bekerja.
- j. *Independence* (mandiri) : Kesempatan untuk bekerja secara mandiri
- k. *Moral values* (nilai-nilai moral) : Dapat mengerjakan sesuatu yang tidak bertentangan dengan hati nurani
- l. *Recognition* (penghargaan) : Pujian yang diperoleh saat menyelesaikan tugas dengan baik.
- m. *Responsibility* (tanggung jawab) : Kebebasan untuk memberikan/menggunakan penilaian pribadi.
- n. *Security* (keamanan) : Memberikan jaminan keamanan menjadi karyawan tetap
- o. *Social service* (layanan sosial) : Memberikan kesempatan untuk bermanfaat bagi orang lain.
- p. *Social status* (status sosial) : Memberikan kesempatan untuk menjadi “sesuatu” atau orang yang unggul dalam perusahaan
- q. *Supervision-human relation* (hubungan atasan dengan bawahan) : Suatu tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam menyelesaikan suatu keluhan dari karyawannya
- r. *Supervision-technical* (teknis kerja atasan) : Kompetensi atasan dalam membuat keputusan.

- s. *Variety* (beragam) : Kesempatan untuk melakukan hal dalam waktu luang
- t. *Working conditions* (kondisi kerja) : Kondisi yang ada di dalam lingkungan kerja sseperti ketersediaan ruang dan peralatan kerja dalam perusahaan

2.2.4 Employee Engagement (Keterikatan Karyawan)

2.2.4.1 Pengertian *Employee engagement* (Keterikatan Karyawan)

Menurut Robbins dan Judge (2013) *employee engagement* (keterikatan karyawan) dapat diartikan sebagai kondisi seseorang yang menganggap keterlibatan pada perusahaan perlu antusias atas apa yang dilakukan dan merasa puas dengan pekerjaannya.

Selanjutnya menurut Schaufeli & Bakker (2004) *employee engagement* (keterikatan karyawan) merupakan untuk menyelesaikan hal yang berhubungan dengan tugas atau pekerjaan dan dikarakteristikkan dengan resiliensi energi dan mental pada saat bekerja (*vigor*), berpartisipasi dalam bekerja sehingga mengalami tantangan dan rasa antusiasme (*dedication*), dan konsentrasi dan kesenangan dalam bekerja (*absorption*).

Pendapat yang lain dikemukakan oleh Schieman (2011) *employee engagement* (keterikatan karyawan) yaitu dimana karyawan yang dianggap mempunyai motivasi dan

energi yang positif akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Dari definisi-definisi yang sudah dikemukakan oleh para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* (keterikatan karyawan) merupakan keadaan dimana seseorang karyawan yang mempunyai rasa ikatan yang tidak biasa dengan perusahaan pada tempat kerjanya, sehingga karyawan akan merasakan nyaman dan termotivasi untuk berkontribusi demi kesuksesan perusahaan tanpa adanya paksaan dari pihak manapun.

2.2.4.2 Faktor-faktor *Employee engagement* (Keterikatan Karyawan)

Terdapat tiga faktor yang mempengaruhi *employee engagement* (keterikatan karyawan) yang dikemukakan oleh Bakker & Demerouti (2007) yaitu sebagai berikut :

1. Sumber Daya Pekerjaan (*Job Resources*)

Faktor ini merujuk pada aspek fisik, organisasional, dan sosial dari pekerjaan yang memungkinkan personal untuk mengurangi tuntutan pekerjaan, menstimulasi perkembangan, pertumbuhan dan pembelajaran, perkembangan individu, serta biaya psikologis dan fisiologis yang mempunyai hubungan dengan pekerjaan

serta mencapai target pekerjaan yang diharapkan oleh perusahaan.

2. Pentingnya Sebuah Pekerjaan (*Salience of Job Resources*)

Faktor selanjutnya merujuk pada seberapa bergunanya atau pentingnya sumber daya pekerjaan yang dimiliki oleh individu.

3. Sumber Daya Pekerjaan Pribadi (*Personal Resources*)

Faktor yang terakhir merujuk pada karakteristik yang dimiliki karyawan sseperti sifat, kepribadian, tingkah laku, usia dan lain sebagainya. Karyawan yang terlibat akan memiliki karakteristik individu yang berbeda dengan karyawan lainnya.

2.2.4.3 Indikator *Employee engagement* (Keterikatan Karyawan)

Ada beberapa indikator dalam *employee engagement* (keterikatan karyawan) menurut Schaufeli *et al* (2006) yaitu :

a. Semangat (*Vigor*)

Semangat ditandai pada tingginya tingkat energi dan mental yang kuat pada saat bekerja, keinginan dan kesediaan dalam berusaha dengan sungguh-sungguh untuk mencapai tujuannya di dalam pekerjaannya serta gigih dalam menghadapi kesulitan dan masalah yang ada pada perusahaan.

b. Dedikasi (*Dedication*)

Dedikasi memfokuskan pada perasaan yang penuh makna seseorang akan adanya tantangan, antusias kerja, inspirasi dan kebanggaan saat bekerja sehingga mereka akan merasa tertantang dan selalu antusias dengan pekerjaannya.

c. Keterlarutan atau Penyerapan (*Absorption*)

Keterlarutan atau penyerapan dapat dikatakan dengan konsentrasi dan niat terhadap pekerjaan, memiliki keseriusan dalam menyelesaikan tugas dan menikmati pekerjaannya, sehingga waktu akan terasa begitu cepat dan seseorang akan merasa sulit untuk meninggalkan pekerjaannya.

2.3 Hubungan Antara Variabel

2.3.1 Hubungan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover intention*

Komitmen organisasi adalah salah satu faktor penting bagi perusahaan. Perusahaan membutuhkan karyawan yang mempunyai komitmen kerja yang tinggi terhadap organisasinya. Karyawan yang berkomitmen tinggi akan cenderung memiliki rasa setia pada perusahaannya. Maka perusahaan akan beruntung jika memiliki karyawan yang mempunyai komitmen tinggi, karena karyawan merupakan sumber daya manusia yang utama dan penting yang harus dipertahankan. Sebaliknya jika karyawan memiliki komitmen yang rendah akan menyebabkan loyalitas terhadap perusahaan juga

akan rendah, sehingga kemungkinan karyawan akan meninggalkan perusahaan dan berpikir untuk mencari pekerjaan di perusahaan yang lain yang menurutnya lebih menguntungkan dan menjamin kebutuhan hidupnya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Amelia Sakul (2018) di RS. Bhayangkara TK.III Manado dimana hasil penelitiannya mengatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Dari uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H₁ : Diduga komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* di Rumah Sakit Nahdlatul Ulama Jombang

2.3.2 Hubungan *Job Satisfaction* (Kepuasan Kerja) Terhadap *Turnover intention*

Menurut Hasibuan (2012) *Job Satisfaction* (kepuasan kerja) merupakan sikap yang dirasa menyenangkan dan merasa puas atas pekerjaannya, karyawan lebih menikmati kepuasan kerja di dalam pekerjaannya dan lebih mementingkan pekerjaannya daripada balas jasa walau balas jasa itu penting. Karena semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan akan semakin rendah pula tingkat *turnover intention*.

Hubungan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* adalah signifikan, ketika karyawan merasa mempunyai kepuasan dalam

bekerja, maka akan semakin cenderung memiliki *turnover intention* yang rendah, sehingga karyawan akan tetap bertahan dalam perusahaan Widjaja dkk (2014).

Khan (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh yang negatif terhadap *turnover intention*. Karena semakin tinggi kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan, maka keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan akan rendah.

Hal didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Nanda Putra N, Arum Darmawati, SE., MM. (2018) di Rumah Sakit Emanuel Klampok dengan hasil penelitian bahwa *Job Satisfaction* (kepuasan kerja) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

H₂ : Diduga *Job Satisfaction* (kepuasan kerja) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* di Rumah Sakit Nahdlatul Ulama Jombang

2.3.3 Hubungan Employee Engagement (Keterikatan Karyawan) Terhadap *Turnover intention*

Employee engagement (keterikatan karyawan) merupakan gagasan multidimensi secara fisik, emosional dan psikologis, *engagement* terjadi ketika seseorang secara sadar waspada dan secara emosi terhubung dengan orang lain. Ketika karyawan yang sudah terikat dalam perusahaan maka mereka akan memiliki kesadaran pada tujuan dan peran untuk memberikan kemampuan

untuk perusahaannya. Karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi akan merasa bahwa dirinya nyaman dalam lingkungan kerjanya, hal ini dapat menurunkan tingkat keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaannya Khan (2014).

Karyawan yang sudah terikat atau terlibat dalam perusahaan adalah mereka yang memiliki hubungan psikologis dan emosional yang kuat, dan juga memiliki loyalitas yang tinggi dapat mengurangi tingkat keinginan untuk keluar dari pekerjaannya. Tapi sebaliknya, jika karyawan yang memiliki rasa loyalitas yang rendah maka akan memperlihatkan rasa malas dan tidak bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawabnya. Karyawan yang mempunyai keterikatan dalam pekerjaannya akan memahami bekerja sama dengan rekan kerja atau tim, memahami konteks bisnis sehingga dapat meningkatkan kinerja untuk tujuan dan kepentingan perusahaan, sehingga perusahaan perlu mengembangkan dan memelihara keterlibatan di setiap karyawan yang merupakan hubungan antara manajer dan karyawannya. Chrisdiana (2019) mengemukakan pendapatnya bahwa *employee engagement* berhubungan dengan *turnover intention* sehingga bisa menurunkan *turnover* karyawan.

Hal ini dapat didukung dengan penelitian Lawyer Chistiano Paembonan, Andi Zulkifli, Fridawaty Rivai, Noer Bahty Noor, Syahrir A Pasinringi, Yahya Thamrin (2019) di RS Grestelina

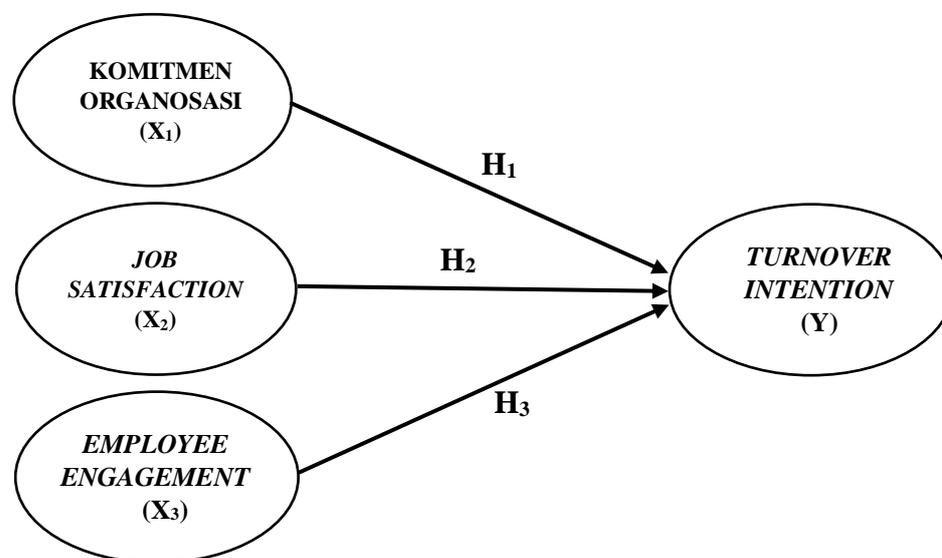
Makassar yang menyatakan bahwa hasil dari Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

H₃ : Diduga *Employee engagement* (keterlibatan karyawan) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* di Rumah Sakit Nahdlatul Ulama Jombang

2.4 Kerangka Konseptual

Berdasarkan penjelasan yang telah peneliti jabarkan diatas yang didukung dengan adanya penelitian terdahulu, maka digambarkan melalui kerangka konseptual agar dapat memperjelas konsep yang digunakan oleh peneliti. *Turnover intention* karyawan merupakan salah satu hal yang penting untuk mendapatkan perhatian lebih dari para manager, hal tersebut akan memperhambat kelangsungan organisasi. Tingkat *turnover intention* yang tinggi akan berdampak negatif bagi perusahaan, yang mana akan mengakibatkan pembengkakan biaya untuk pelatihan, perekrutan karyawan baru dan seleksi. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor yaitu komitmen organisasi, *Job Satisfaction* (kepuasan kerja), dan *employee engagement* (keterlibatan karyawan), maka ketiga variabel tersebut diduga memiliki pengaruh terhadap tingkat *turnover intention*.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas maka dapat disusun dalam sebuah kerangka konseptual sebagai dasar pembentukan hipotesis penelitian yaitu sebagai berikut :



Gambar 1.1 Kerangka Konseptual

Keterangan gambar 1.1 :

X₁ = Komitmen Kerja sebagai variabel independen

X₂ = *Job Satisfaction* sebagai variabel independen

X₃ = *Employee engagement* sebagai variabel dependen

Y = *Turnover intention* sebagai variabel independen

—————> = Pengaruh antara Variabel

- - - - -> = Pengaruh X₁, X₂, dan X₃ terhadap Y secara simultan

2.5 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara terhadap rumusan masalah penelitian, yang mana rumusan masalah tersebut masih dalam bentuk kalimat pernyataan, sehingga dugaan tersebut masih harus diuji kebenarannya.

- H₁ : Diduga komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* di Rumah Sakit Nahdlatul Ulama Jombang
- H₂ : Diduga *Job Satisfaction* (kepuasan kerja) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* di Rumah Sakit Nahdlatul Ulama Jombang.
- H₃ : Diduga *Employee engagement* (keterlibatan karyawan) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* di Rumah Sakit Nahdlatul Ulama Jombang.