

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention*.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan suatu ilmu yang sangat dibutuhkan oleh seorang manajer dalam mengelola perusahaan yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pengertian manajemen menurut Ricky W. Griffin (2016:4) yang berpendapat sebagai berikut :

“Management is a set of activities (including planning and decision making, organizing, leading, and controlling) directed at an organizations resources (human, financial, physical, and information) with the aim of achieving organizational goals in a efficient and effective manner.”

Hal di atas menyatakan bahwa, manajemen adalah serangkaian kegiatan (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber daya organisasi (manusia, keuangan, fisik, dan informasi) dengan tujuan mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efisien dan efektif.

Manajemen juga didefinisikan oleh John Kotter (2014:8) yang

berpendapat sebagai berikut :

“Management is a set of processes that can keep a complicated system of people and technology running smoothly. The most important aspects of management include planning, budgeting, organizing, staffing, controlling, and problem solving.”

Hal di atas menyatakan bahwa, manajemen adalah serangkaian proses yang dapat membuat system teknologi yang rumit dari orang-orang dan berjalan dengan lancar. Aspek paling penting dari manajemen meliputi perencanaan, penganggaran, pengorganisasian, pegawai, pengendalian, dan pemecahan masalah.

Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan (2014:2) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses pemanfaatan sumber daya organisasi yang didalamnya terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada Sumber Daya Manusia yaitu suatu bidang manajemen yang mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi dan perusahaan. Dalam manajemen sumber daya manusia, manusia adalah aset (kekayaan) utama, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor penting yang ada didalam suatu organisasi karena berperan penting dalam suatu organisasi untuk penggerak semua aktivitas jalannya suatu perusahaan. Maka dari itu perannya sangat penting dan harus dikelola dengan baik oleh organisasi agar dapat mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas yang mampu mencapai keberhasilan individu, organisasi dan masyarakat secara efektif dan efisien.

Untuk mendapatkan pengertian yang lengkap, berikut ini penulis mengemukakan beberapa definisi mengenai sumber daya manusia yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya :

Menurut Stephen P. Robbins (2013:4) menyatakan bahwa, *“Human resource management is a subset of the study of management that focuses on how to attract, hire, train, motivate, and maintain employees.”* Hal tersebut menyatakan bahwa, manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang berfokus pada cara menarik, mempekerjakan, melatih, memotivasi, dan memelihara karyawan.

Sementara menurut Veithzal Rivai (2014: 4) manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Kemudian menurut Suparyadi (2015:2) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu system yang bertujuan untuk memengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja karyawan agar mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam rangka mencapai sasaran-sasaran perusahaan.

Berdasarkan definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen

sumber daya manusia adalah salah satu bagian dari studi manajemen yang berfokus pada bagaimana cara menarik, mempekerjakan, melatih, memotivasi, dan memelihara sumber daya manusia guna tercapainya tujuan organisasi.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM merupakan bagian dari Manajemen umum, yang memfokuskan pada diri pada SDM. Terdapat banyak sekali pendapat ahli mengenai fungsi Manajemen SDM tidak hanya bagi perusahaan melainkan secara umum, salah satunya menurut Veithzal Rivai (2014: 13) mengemukakan fungsi-fungsi Manajemen SDM yaitu:

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, hubungan kerja, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan yang efektif.

c. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama, dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar semua tugasnya dikerjakan dengan baik.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana, apabila terjadi kesalahan atau penyimpangan diadakan perbaikan, pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan memberikan manfaat positif bagi perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil yang dimaksud adalah sesuai dengan prestasi kinerja yang diberikan karyawan terhadap perusahaan. Sedangkan layak diartikan memenuhi primernya serta berpedoman pada balas upah minimum pemerintah.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta hubungan baik dan kerjasama yang baik dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pemberhentian (*Separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan, pemberhentian dapat disebabkan keinginan perusahaan, keinginan karyawan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Dari beberapa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia diatas, dapat disimpulkan bahwa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia terbagi ke dalam 2 bagian, yaitu fungsi manajerial yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian, sedangkan fungsi operasional terdiri dari

pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian.

2.1.3 Kepemimpinan

Pemimpin dalam suatu perusahaan merupakan orang yang membuat rencana, berfikir, dan mengambil tanggung jawab untuk kelompok serta memberikan arahan kepada orang lain. Kepemimpinan itu dipandang sebagai pembawaan seseorang, maka dari itu kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pimpinan perusahaan diharapkan dapat menciptakan semangat kerja karyawan untuk mencapai tujuan yang optimal.

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Berhasil tidaknya dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh seorang pemimpin. Sosok pemimpin dalam perusahaan dapat menjadi efektif apabila pemimpin tersebut mampu mengelola perusahaan dan mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Seorang pemimpin juga harus mampu memberikan arahan yang jelas kepada karyawan agar terciptanya kinerja yang baik. Menurut Gary Yukl (2014:18) berpendapat bahwa, *“Leadership is reflect the assumption that it involves a process whereby intentional influence is exerted over other people to guide, structure, and facilitate activities and relationships in a group or organization.”* Hal tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain guna

membimbing, membuat struktur, serta memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam grup atau organisasi.

Pendapat lain dikemukakan oleh Veitzhal Rivai (2013:234) yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Menurut Armstrong (2016:4) menyatakan bahwa, *“Leadership is the process of getting people to do their best to achieve a desired result.”* Hal tersebut menyatakan bahwa, kepemimpinan adalah proses membuat orang melakukan yang terbaik untuk mencapai hasil yang diinginkan. Kemudian menurut Schermerhorn (2013:352) mendefinisikan *“Leadership is the process of inspiring others to work to accomplish important tasks.”* Hal tersebut menyatakan bahwa, kepemimpinan adalah proses menginspirasi orang lain untuk bekerja keras guna menyelesaikan tugas-tugas penting.

Berdasarkan pendapat Gary Yukl, Veitzhal Rivai, Armstrong, Schermerhorn yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah perilaku seorang pemimpin yang mempengaruhi orang lain guna membimbing, membuat struktur, serta memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam grup atau organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.3.2 Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan telah berkembang selama bertahun-tahun dan mengeksplorasi sejumlah aspek kepemimpinan dan perilaku kepemimpinan yang berbeda. Menurut Edy Sutrisno (2017:226) secara garis besar teori kepemimpinan terbagi kedalam tiga aspek, yaitu :

1. Pendekatan Teori Sifat

Teori sifat (*trait theory*), bahwa seseorang dilahirkan sebagai pemimpin karena memiliki sifat-sifat sebagai pemimpin. Namun pandangan teori ini juga tidak memungkiri bahwa sifat-sifat kepemimpinan tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi dapat juga dicapai melalui pendidikan dan pengalaman.

Para penganut teori sifat ini berusaha menggeneralisasi sifat-sifat umum yang dimiliki oleh pemimpin, seperti fisik, mental, dan kepribadian. Dengan asumsi pemikiran bahwa keberhasilan seseorang sebagai pemimpin ditentukan oleh kualitas sifat atau karakteristik tertentu yang dimiliki dalam diri pemimpin tersebut, baik berhubungan dengan fisik, mental, psikologis, personalitas, dan intelektualitas. Berikut ini beberapa sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang sukses yaitu takwa, cakap, jujur, tegas, setia, berani, disiplin, berwawasan luas, kreatif, dan lain-lain.

2. Pendekatan Teori Perilaku

Teori perilaku ini dilandasi pemikiran, bahwa kepemimpinan merupakan interaksi antara pemimpin dengan pengikut, dan dalam interaksi tersebut pengikutlah yang menganalisis dan memersepsikan apakah menerima atau menolak kepemimpinannya.

Pendekatan perilaku menghasilkan dua orientasi, yaitu perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas dan perilaku pemimpin yang berorientasi pada orang. Perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas menampilkan gaya kepemimpinan autokratik, sedangkan

perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada orang menampilkan gaya kepemimpinan demokratis atau partisipatif.

3. Pendekatan Teori Situasi

Teori situasi mencoba mengembangkan kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kebutuhan. Dalam pandangan ini, hanya pemimpin yang mengetahui situasi dan kebutuhan organisasi yang dapat menjadi pemimpin yang efektif. Teori situasi kontingensi berusaha meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam segala situasi. Menurut model ini, pemimpin yang efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat 3 (tiga) teori mengenai kepemimpinan, yaitu pendekatan teori sifat, pendekatan teori perilaku dan pendekatan teori situasi.

2.1.3.3 Fungsi Kepemimpinan

Seorang pemimpin dituntut untuk dapat mengambil keputusan yang tepat bagi suatu keadaan yang muncul pada perusahaan. Kemampuan pengambilan keputusan ini merupakan kriteria utama dalam menilai efektivitas kepemimpinan seseorang. Jika seorang pemimpin salah dalam mengambil keputusan, hal tersebut akan berdampak pada tidak tercapainya suatu tujuan perusahaan. Berkaitan dengan kriteria pengambilan keputusan tersebut, menurut Siagian (2013:47) terdapat 5 (lima) fungsi kepemimpinan sebagai berikut :

1. Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.

2. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi.
3. Pemimpin selaku komunikator yang efektif.
4. Mediator yang andal, khususnya dalam hubungan secara internal terutama dalam menangani situasi konflik.
5. Pemimpin selaku integrator yang efektif, rasional, objektif, dan netral.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa fungsi kepemimpinan adalah pemimpin selaku penentu arah, wakil dan juru bicara organisasi, selaku komunikator, mediator yang andal dan integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

2.1.3.4 Ciri-ciri Pemimpin

Untuk mewujudkan seseorang menjadi pemimpin yang ideal dibutuhkan syarat-syarat yang tergambar dalam ciri-ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Terdapat banyak pendapat mengenai ciri-ciri pemimpin, diantaranya menurut Irham Fahmi (2014:20) mengemukakan bahwa ciri-ciri pemimpin, yaitu :

1. Energi (*Energy*), memiliki kekuatan mental dan fisik.
2. Stabilitas Emosi (*Emotional Stability*), seorang pemimpin tidak boleh berprasangka buruk terhadap bawahannya. Ia tidak boleh cepat marah dan percaya pada diri sendiri harus cukup besar.
3. Hubungan Manusia (*Human Relationship*), memiliki pengetahuan tentang hubungan manusia.
4. Memotivasi Diri Sendiri (*Personal Motivation*), keinginan untuk menjadi pemimpin harus besar dan dapat memotivasi diri sendiri.

5. Keterampilan Berkomunikasi (*Communication Skill*), memiliki kecakapan untuk berkomunikasi.
6. Keterampilan Mengajar (*Teaching Skill*), memiliki kecakapan untuk mengajarkan, menjelaskan, dan mengembangkan bawahannya.
7. Keterampilan Sosial (*Social Skill*), memiliki keahlian di bidang sosial, agar supaya terjamin kepercayaan dan kesetiaan bawahannya. Ia harus senantiasa suka menolong, peramah serta luwes dalam pergaulan.
8. Keterampilan Teknis (*Technical Skill*), memiliki kecakapan menganalisis, merencanakan, mengorganisasi, mendelegasikan wewenang, mengambil keputusan dan mampu menyusun konsep.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa ciri-ciri kepemimpinan adalah energy, memiliki stabilitas emosi, memiliki pengetahuan tentang hubungan manusia, dapat memotivasi diri sendiri, memiliki kecakapan untuk berkomunikasi, memiliki kecakapan untuk mengajarkan, menjelaskan, dan mengembangkan bawahannya, memiliki keahlian di bidang sosial, dan memiliki keterampilan teknis.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Suatu situasi akan menyenangkan jika pemimpin diterima para pengikutnya, tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas dengan menggunakan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi seorang pemimpin dalam perusahaan atau organisasi. Di dalam kepemimpinan harus memiliki tingkatan atau indikator guna mengetahui kepemimpinan seseorang sudah maksimal atau belum. Indikator-indikator

tersebut terdapat dalam setiap dimensi yang dimiliki oleh kepemimpinan. Berikut ini adalah dimensi dan indikator kepemimpinan menurut Gary Yukl (2014:64), yaitu :

1. Visioner

Pola kemampuan yang ditunjukkan untuk memberi arti pada kerja atau usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh anggota organisasi dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas oleh pemimpin perusahaan terhadap karyawan. Indikator dari dimensi ini, yaitu :

- a. Pola kemampuan mengarahkan.
- b. Arahan visi yang jelas.

2. Pembimbing

Seorang pemimpin yang mampu membimbing bawahannya dengan baik dan bersama-sama mewujudkan tujuan organisasi. Indikator dari dimensi ini, yaitu :

- a. Kemampuan membimbing bawahan.
- b. Mengembangkan keterampilan bawahan.

3. Menyatukan

Pemimpin yang dapat menyatukan, mampu menciptakan dan menyelesaikan manajemen konflik dengan baik, menciptakan keharmonisan, mampu mencairkan ketegangan yang terjadi di lingkungan kerja, selain itu juga mampu memberikan kenyamanan bagi para bawahan. Indikator dari dimensi ini, yaitu :

- a. Kemampuan menyatukan.

b. Menciptakan keharmonisan.

4. Demokratis

Menghargai potensi setiap individu mau mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan, juga bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing. Indikator dari dimensi ini, yaitu :

a. Menghargai potensi bawahan.

b. Kemampuan memberikan hak pengambilan keputusan.

5. Komunikatif

Kemampuan membangun komunikasi yang baik dalam berbagai kelompok. Indikator dari dimensi ini, yaitu :

a. Kemampuan berkomunikasi vertikal antara atasan dan bawahan.

b. Kemampuan berkomunikasi horizontal antara rekan selevel.

2.1.4 Komitmen Organisasi

Sumber daya manusia dalam organisasi diharapkan memiliki kompetensi, kemampuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugasnya. Organisasi juga memerlukan sumber daya manusia yang memiliki motivasi berprestasi dan etos kerja keras, dan tidak kalah pentingnya adalah mempunyai komitmen kuat pada organisasi. Dengan demikian, diharapkan sumber daya manusia organisasi dapat memberikan kontribusi terbaiknya pada organisasi.

2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional bisa tumbuh disebabkan karena individu

memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam perusahaan serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan. Berikut merupakan beberapa pengertian komitmen organisasi menurut para ahli. Menurut Jason A Colquitt (2014:64) menyatakan bahwa :

“Organizational commitment is defined as the desire on the part of an employee to remain a member of the organization. Organizational commitment influences whether an employee stays a member of the organization or leaves to pursue another job.”

Hal di atas menyatakan bahwa, komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan dari pihak karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasional mempengaruhi apakah seorang karyawan tetap menjadi anggota organisasi atau pergi untuk mengejar pekerjaan lain.

Pendapat lain dikemukakan oleh Ricky W Griffin (2014:75) bahwa, *“Organizational Commitment is a person's identification with and attachment to an organization.”* Hal tersebut menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu identifikasi dan keterikatan dari seseorang dengan suatu organisasi. Sedangkan menurut Gibson yang dikutip oleh Wibowo (2017:430) memberikan pengertian komitmen organisasi sebagai perasaan identifikasi, loyalitas, dan pelibatan dinyatakan oleh pekerja terhadap organisasi atau unit dalam organisasi.

Berdasarkan pengertian para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu perasaan yang muncul pada seorang pekerja menyangkut identifikasi, loyalitas dan pelibatannya terhadap keputusan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi.

2.1.4.2 Manfaat Komitemen Organisasi

Setiap organisasi atau perusahaan memiliki keinginan agar seluruh

karyawannya memiliki komitmen organisasi yang tinggi, karena disaat karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi tentunya akan memberikan manfaat bagi perusahaan. Berikut ini adalah manfaat komitmen organisasi bagi organisasi atau perusahaan :

1. Menghindari biaya pergantian karyawan yang tinggi

Seseorang yang berkomitmen tidak akan berfikir untuk berhenti dari pekerjaannya dan menerima pekerjaan lain. Ketika seorang karyawan berkomitmen maka tidak akan terjadi pergantian karyawan yang tinggi. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pegawai akan tetap bertahan sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan lain.

2. Mengurangi atau meringankan pengawasan karyawan

Karyawan yang berkomitmen dan memiliki keahlian yang tinggi tentunya akan mengurangi keperluan pengawasan terhadapnya. Pengawasan karyawan akan membuang-buang waktu dan biaya.

3. Meningkatkan efektifitas karyawan

Sebuah organisasi yang karyawannya memiliki komitmen organisasi akan mendapatkan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian karyawan rendah dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Selain itu juga akan menghasilkan hal lain yang diinginkan yaitu iklim organisasi yang hangat, mendukung menjadi anggota tim yang baik dan siap membantu.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa manfaat komitmen organisasi adalah untuk menghindari biaya pergantian karyawan yang

tinggi, mengurangi atau meringankan pengawasan karyawan dan meningkatkan efektifitas karyawan.

2.1.4.3 Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi terbagi kedalam 3 (tiga) komponen, yaitu: komponen *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*. Masing-masing komponen tersebut dipengaruhi oleh faktor yang berbeda. Menurut Wibowo (2017:433) menyatakan faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan berdasarkan tiga komponen komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

1. *Affective Commitment*, komponen ini dipengaruhi oleh berbagai karakteristik personal seperti kepribadian dan *locus of control*, pengalaman kerja sebelumnya dan kesesuaian nilai.
2. *Continuance Commitment*, karena komponen ini mencerminkan rasio antara biaya dan manfaat yang berkaitan dengan meninggalkan organisasi maka dipengaruhi oleh faktor yang mempengaruhi biaya dan manfaat, seperti kurangnya alternatif pekerjaan dan jumlah investasi yang telah dilakukan orang dalam organisasi atau komunitas tertentu.
3. *Normative Commitment*, komponen ini dipengaruhi oleh proses sosialisasi yang dinamakan *psychological contact*. *psychological contact* mencerminkan keyakinan pekerja tentang apa yang seharusnya diterima sebagai imbalan atas apa yang mereka berikan pada organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dapat dilihat berdasarkan tiga komponen,

yaitu *Affective Commitmen, Continuance Commitment dan Normative Commitment*.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Jason A Colquitt (2014:65) terdapat tiga macam dimensi komitmen organisasi, yaitu :

1. Komitmen Afektif adalah komitmen sebagai suatu ikatan atau keterlibatan emosi dalam mengidentifikasi dan terlibat dalam perusahaan, tingkat keterikatan anggota pada organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi. Indikator dari dimensi komitmen afektif sebagai berikut :
 - a. Keinginan berkarir di organisasi.
 - b. Rasa percaya terhadap organisasi.
 - c. Pengabdian kepada organisasi.
2. Komitmen berkelanjutan yaitu komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan perusahaan. Dalam hal ini karyawan yang tetap bertahan pada suatu perusahaan karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan. Indikator dari dimensi komitmen berkelanjutan sebagai berikut :
 - a. Kecintaan karyawan kepada organisasi.
 - b. Keinginan bertahan dengan pekerjaannya.
 - c. Bersedia mengorbankan kepentingan pribadi.
 - d. Keterikatan karyawan kepada pekerjaan.
 - e. Tidak nyaman meninggalkan pekerjaan.

3. Komitmen normatif adalah keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap perusahaan, adanya kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu perusahaan karena merasa wajib untuk loyal pada perusahaan karena alasan moral seperti kewajiban untuk memenuhi kontrak psikologis yang telah disepakati. Indikator dari dimensi komitmen normatif sebagai berikut :
 - a. Kesetiaan terhadap organisasi.
 - b. Kebahagiaan dalam bekerja.
 - c. Kebanggaan bekerja pada organisasi.

2.1.5 Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap karyawan akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda – beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya. Karyawan yang puas melakukan pekerjaan lebih baik dalam memenuhi kewajiban yang menunjang pada pencapaian tujuan organisasi. Kenyataan menunjukkan bahwa perasaan positif mendorong kreatifitas, memperbaiki pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Perasaan positif juga memperbaiki ketekunan tugas dan menarik lebih banyak bantuan dan dukungan dari rekan kerja.

2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Rasa puas atau tidak puas merupakan sesuatu yang tidak dapat dipisahkan

dari kehidupan setiap orang, karena rasa puas atau tidak puas itu berkaitan erat dengan kebutuhan manusia, sedangkan adanya kebutuhan manusia menunjukkan bahwa manusia itu masih hidup. Dalam melaksanakan pekerjaannya, setiap individu karyawan tidak mungkin tidak memiliki kebutuhan, seperti kebutuhan rasa aman, dukungan rekan kerja, perhatian dan dukungan dari atasan, tempat kerja yang nyaman, dan lain-lain. Apabila kebutuhan-kebutuhannya ini dapat dipenuhi maka individu ini akan merasa puas, tetapi sebaliknya apabila kebutuhannya tidak terpenuhi maka ia akan merasa kecewa.

Kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya dan sebaliknya apabila karyawan tidak puas dengan pekerjaannya, karyawan tersebut akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Menurut Stephen P. Robbins (2017:118) menyatakan bahwa, "*Job satisfaction a positive feeling about a job resulting from an evaluation of its characteristics is clearly broad.*" Hal tersebut menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya yang luas.

Kemudian pendapat serupa dinyatakan oleh Suparyadi (2015:437) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu yang positif yang didasarkan pada hasil evaluasi terhadap apa yang diharapkan akan diperoleh melalui upaya-upaya yang dilakukan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan hasil atau ganjaran yang diterimanya. Sementara itu, menurut Veithzal Rivai (2014:620) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas

perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Berdasarkan pengertian kepuasan kerja menurut para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu pandangan dan sikap seseorang baik positif maupun negatif mengenai penilaian seseorang terhadap pekerjaan mereka.

2.1.5.2 Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Menurut Wibowo (2017:416) menyatakan teori kepuasan kerja sebagai berikut :

1. Two-Factor Theory

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada umumnya orang mengharapkan bahwa factor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak ada. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas, pengawasan, dan hubungan dengan orang lain. Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi, dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja

tinggi, dinamakan motivator.

2. *Value Theory*

Menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan di terima individu seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. Value theory memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang. Implikasi teori ini mengundang perhatian pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja. Secara khusus teori ini menganjurkan bahwa aspek tersebut tidak harus sama berlaku untuk semua orang, tetapi mungkin aspek nilai dari pekerjaan tentang orang-orang yang merasakan adanya pertentangan serius. Dengan menekankan pada nilai-nilai, teori ini menganjurkan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor. Oleh karena itu, cara yang efektif untuk memuaskan pekerjaan adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat di simpulkan bahwa teori kepuasan kerja terdiri dari 2 (dua), yaitu *Two-Factor Theory* dan *Value Theory*.

2.1.5.3 Penyebab Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, faktor-

faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Menurut Kreitner dan Kinicki yang dikutip oleh Wibowo (2017:417) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

a. *Need Fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

b. *Discrepancies* (perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.

c. *Value attainment* (pencapaian nilai)

Gagasan *value attainment* adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

d. *Equity* (keadilan)

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relative lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.

e. *Dispositional/ genetic components* (komponen genetik)

Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model ini menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat di simpulkan bahwa penyebab kepuasan kerja adalah *Need Fulfillment* (pemenuhan kebutuhan), *discrepancies* (perbedaan), *value attainment* (pencapaian nilai), *equity* (keadilan), *dispositional/ genetic components* (komponen genetik).

2.1.5.4 Pedoman Meningkatkan Kepuasan Kerja

Sebuah organisasi atau perusahaan tentunya harus mengetahui bagaimana cara agar dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya. Menurut Greenberg dan Baron yang dikutip oleh Wibowo (2017:427) memberikan saran untuk mencegah ketidakpuasan dan meningkatkan kepuasan dengan cara sebagai berikut:

a. Membuat pekerjaan menyenangkan

Orang lebih puas dengan pekerjaan yang mereka senang kerjakan daripada yang membosankan. Meskipun beberapa pekerjaan secara intrinsik membosankan, pekerjaan tersebut masih mungkin meningkatkan tingkat kesenangan ke dalam setiap pekerjaan.

b. Orang dibayar dengan jujur

Orang yang percaya bahwa sistem pengupahan tidak jujur cenderung tidak puas dengan pekerjaannya. Hal ini diperlukan tidak hanya untuk gaji dan upah per jam, tetapi juga *fringe benefit*. Konsisten dengan *value theory*, mereka merasa dibayar dengan jujur dan apabila orang diberi peluang memilih *fringe benefit* yang paling mereka inginkan, kepuasan kerjanya cenderung naik.

c. Mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya

Semakin banyak orang menemukan bahwa mereka dapat memenuhi kepentingannya sambil di tempat kerja, semakin puas mereka dengan pekerjaannya. Perusahaan dapat menawarkan *counselling individu* kepada pekerja sehingga kepentingan pribadi dan professional dapat diidentifikasi dan disesuaikan.

d. Menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang-ulang

Kebanyakan orang cenderung mendapatkan sedikit kepuasan dalam melakukan pekerjaan yang sangat membosankan dan berulang. Sesuai dengan *two-factor theory*, orang jauh lebih puas dengan pekerjaan yang meyakinkan mereka memperoleh sukses secara bebas melakukan kontrol atas bagaimana cara mereka melakukan sesuatu.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa pedoman meningkatkan kepuasan kerja adalah dengan cara Membuat pekerjaan menyenangkan, orang dibayar dengan jujur, Mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya dan menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang-ulang.

2.1.5.5 Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja

Ketidakpuasan pekerja dapat ditunjukkan dalam sejumlah cara. Menurut Stephen P. Robbins (2017:118) berikut adalah cara yang biasanya ditunjukkan oleh pekerja di saat munculnya ketidakpuasan kerja :

1. *Exit*

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.

2. *Voice*

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan.

3. *Loyalty*

Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi di hadapan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.

4. *Neglect*

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa respon terhadap ketidakpuasan kerja adalah *exit*, *voice*, *loyalty* dan *neglect*.

2.1.5.6 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan menurut Stephen P. Robbins (2017:121), yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, pekerjaan yang tidak membosankan, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan. Indikator dari dimensi ini, yaitu :
 - a. Kepuasan karyawan terhadap kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki.
 - b. Kepuasan karyawan terhadap tanggung jawab yang diberikan dalam pekerjaan.
 - c. Kepuasan karyawan terhadap pekerjaan agar lebih kreatif.
 - d. Kepuasan karyawan untuk mendapat kesempatan belajar.
2. Gaji/Upah, yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah/ uang yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak. Indikator dari dimensi ini, yaitu :
 - a. Kepuasan atas kesesuaian gaji dengan pekerjaan.
 - b. Kepuasan atas tunjangan yang diberikan.
 - c. Kepuasan atas sistem dan prosedur pembayaran gaji.
 - d. Kepuasan atas pemberian insentif.
3. Promosi (*promotion*), yaitu kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan.

Indikator dari dimensi ini, yaitu :

- a. Kepuasan atas peluang promosi sesuai keinginan karyawan.
 - b. Kepuasan antara promosi yang diberikan dengan gaji yang diterima.
4. Supervisi, yaitu kemampuan pimpinan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana pimpinan menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan. Indikator dari dimensi ini, yaitu :
- a. Kepuasan atas bantuan teknis yang diberikan atasan.
 - b. Kepuasan atas dukungan moril yang diberikan atasan.
 - c. Kepuasan pengawasan yang dilakukan oleh atasan.
5. Rekan kerja, yaitu hubungan antara rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu yang berada dalam kelompok tersebut. Disaat karyawan merasa memiliki kepuasan terhadap rekan kerjanya dalam kelompok, hal tersebut akan mendorong karyawan untuk bersemangat dalam bekerja. Indikator dari dimensi ini, yaitu :
- a. Kepuasan atas kerjasama dalam tim.
 - b. Kepuasan atas lingkungan sosial dalam pekerjaan.
 - c. Kepuasan dalam bersaing secara sportif.

2.1.6 Turnover Intention

Turnover menurut William H. Mobley dikutip oleh Zahara (2016:33) adalah berhentinya individu dalam organisasi. *Turnover* berarti suatu proses perpindahan individu yakni karyawan meninggalkan perusahaan dan harus mencari penggantinya. *Turnover* merupakan suatu kejadian yang dapat merugikan bagi suatu organisasi atau perusahaan. Dampak yang muncul diakibatkan terjadinya turnover membuat perusahaan harus meluangkan waktu untuk merekrut karyawan baru, selain itu *turnover* juga akan memunculkan biaya-biaya yang tidak diharapkan oleh organisasi atau perusahaan.

2.1.6.1 Pengerian Turnover Intention

Pergantian karyawan merupakan suatu fenomena penting dalam kehidupan organisasi atau perusahaan. Keluarnya karyawan tentunya adalah sesuatu hal yang tidak diinginkan oleh organisasi atau perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan harus bisa meminimalisir tingkat *turnover intention* untuk menghindari dampak yang kurang baik bagi perusahaan.

Menurut William H. Mobley (2011:15) mendefinisikan *turnover intention* adalah hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan perusahaan dimana dia bekerja namun belum diwujudkan dalam tindakan nyata. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2015) mendefinisikan :

“*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 alternative pekerjaan lain.”

Sedangkan menurut Zahara (2016:34) menyatakan bahwa *turnover intention* sebagai hasrat keinginan untuk mencari peluang kerja alternatif pada organisasi atau perusahaan lain.

Berdasarkan pengertian para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* adalah suatu keinginan untuk mencari pekerjaan lain dan meninggalkan pekerjaan dimana dia bekerja namun belum diwujudkan dalam tindakan yang nyata.

2.1.6.2 Faktor Pendorong *Turnover Intention*

Banyak faktor yang mampu mendorong terjadinya *turnover intention*, Zahara (2016:35) menyebutkan bahwa faktor utama penyebab *turnover intention* adalah *desirability of leaving*, *ease of leaving*, dan *job alternative*.

1. *Desirability of leaving* terdiri dari tiga faktor. Pertama, rendahnya kepuasan kerja, seringkali penyebabnya adalah ketidakcocokan antara karyawan dengan pekerjaan atau karyawan dengan organisasi. Kedua, guncangan terhadap karyawan, dapat berupa konflik interpersonal antar teman sekerja atau antara karyawan dengan atasan. Ketiga, alasan peribadi seperti bias karena karir baru, kesehatan, meneruskan sekolah, mengurus anak atau melahirkan.
2. *Ease of leaving* adalah kemudahan meninggalkan pekerjaan karena kondisi pasar tenaga kerja yang menguntungkan sehingga memudahkan karyawan mencari pekerjaan baru. Pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang dimiliki karyawan, membuatnya

mudah berpindah organisasi tau perusahaan lain, terlebih jika biaya untuk pindah tidak terlalu membebankan karyawan.

3. *Job Alternative* adalah tersedianya tawaran pekerjaan baru sehingga memudahkan karyawan mendapatkan pekerjaan. Berdasarkan pengalaman empiris, hal ini mempunyai korelasi kuat dengan tingkat turnover.

Kemudian, William H. Mobley (2011:156) memberikan pendapat bahwa faktor pendorong *turnover intention* adalah komitmen organisasi, kompensasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, lingkungan kerja, stress kerja dan konflik kerja.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa bahwa faktor utama penyebab *turnover intention* menurut Zahara adalah *desirability of leaving, ease of leaving*, dan *job alternative*, sedangkan menurut William H. Mobley adalah komitmen organisasi, kompensasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, lingkungan kerja, stress kerja dan konflik kerja.

2.1.6.3 Dampak *Turnover Intention*

Penyebab *turnover intention* karyawan adalah kurangnya pemahaman manajemen terhadap macam-macam faktor. Hal ini menimbulkan kesenjangan antara karyawan dengan manajemen. Kesenjangan yang dimaksud adalah manajemen merasa telah memberikan yang terbaik untuk karyawan, sementara karyawan merasa pihak perusahaan belum memberikan apa yang diinginkannya. Hal tersebut akan menimbulkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Zahara (2016:43) menyatakan *turnover* menyebabkan banyaknya

biaya pengeluaran pada organisasi atau perusahaan, dalam hal ini karena hilangnya sumber daya manusia berharga dan terganggunya kegiatan yang sedang berlangsung. Terdapat empat dampak negatif dari *turnover* bagi perusahaan, yaitu :

1. Biaya seleksi dan rekrutmen

Konsekuensi utama terjadinya *turnover* adalah tenaga dan biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk mencari karyawan baru sebagai pengganti yang mengundurkan diri.

2. Biaya pelatihan dan pengembangan

Karyawan baru memerlukan waktu untuk memahami tugas serta peran yang harus dijalankannya dan mereka juga memerlukan pelatihan. Faktanya, biaya pelatihan besar namun karyawan yang sudah dididik pun akhirnya pergi.

3. Kehilangan karyawan

Kehilangan karyawan yang sudah memiliki keahlian dalam bidangnya tentu akan menyebabkan terjadinya gangguan operasional. Segala kegiatan yang pernah dilakukan oleh karyawan kunci untuk sementara terganggu, hal tersebut terjadi akibat adanya saling ketergantungan antara karyawan satu dengan yang lainnya.

4. Kemerossotan moral

Jika karyawan yang melakukan *turnover* berkumpul serta bersatu membuat kelompok baru dan di dalamnya memiliki status sosial yang berbeda, di sinilah rentan terjadi kemerossotan moral.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat

empat dampak negatif dari *turnover* bagi perusahaan, yaitu biaya seleksi dan rekrutmen, biaya pelatihan dan pengembangan, kehilangan karyawan dan kemerosotan moral. Sementara itu, Mobley (2011:42) mengemukakan dampak *turnover intention* seperti dalam table 2.1.

Tabel 2.1
Dampak Terjadinya *Turnover*

a. Dampak Negatif

Organisasi	Individu (Yang Keluar)	Individu (Yang Tinggal)
Biaya-biaya (perekrutan, penerimaan, asimilasi, pelatihan)	Hilangnya senioritas dan penghasilan tambahan	Rusaknya pola-pola social dan kemasyarakatan
Biaya-biaya pergantian karyawan	Hilangnya maslahat yang bukan merupakan kepentingan pribadi	Hilangnya kerabat-kerabat kerja yang berharga karena fungsi mereka
Biaya proses pengunduran diri	Rusaknya system-sistem tunjangan sosial dan keluarga	Berkurangnya kepuasan kerja
Rusaknya struktur social dan komunikasi	Fenomena “keadaan yang lebih baik” dan kekecewaan yang mengikutinya	Bertambahnya beban kerja selama dan segera setelah pencarian pengganti
Hilangnya produktivitas (Selama pencarian dan pelatihan pengganti)	Biaya-biaya karena inflasi (misalnya biaya hipotik)	Bertambahnya beban kerja selama dan segera setelah pencarian pengganti
Hilangnya para pemprestasi kerja yang tinggi	Stress yang berkaitan dengan masa transisi	Berkurangnya keikatan
Hilangna kepuasan diantara mereka yang tinggal	Rusaknya karir suami/istri	-
Merangsang strategi pengendalian pergantian karyawan yang kaku	Terpenggalnya jalur karir	-

Lanjutan Tabel 2.1

b. Dampak Positif

Organisasi	Individu (Yang Keluar)	Individu (Yang Tinggal)
Mereka yang berprestasi	Peningkatan penghasilan	Bertambahnya peluang mobilitas intern
Masuknya pengetahuan/teknologi baru melalui para pengganti	Kemajuan karir	Rangsangan untuk saling menumbuhkan semangat kerja dengan rekan-rekan sekerja
Merangsang perubahan-perusahaan dalam kebijakan dan praktik	Kesesuaian antara orang-organisasi yang lebih baik sehingga mengurangi stress, menambah daya guna keterampilan dan minat yang lebih baik.	Bertambahnya kepuasan kerja
Bertambahnya kesempatan bagi mobilitas intern	Rangsangan yang baru dalam lingkup sosial baru	Bertambahnya keterpaduan
Bertambahnya keluwesan struktural	Pemerolehan nilai-nilai di luar pekerjaan	Bertambahnya keikatan
Berkurangnya perilaku-pengunduran diri	Meningkatnya cerapan-cerapan untuk lebih mengefektifkan diri	-
Kesempatan-kesempatan penurunan biaya konsolidasi	-	-
Berkurangnya konflik yang berakar	-	-

Sumber: William H. Mobley (2011)

2.1.6.4 Dimensi dan Indikator *Turnover Intention*

William H. Mobley (2011:159) mengemukakan ada tiga dimensi yang dapat 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. Kejadian ini biasanya diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, disaat ketidakpuasan itu muncul kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini sehingga mengakibatkan tinggi rendahnya intensitas untuk tidak hadir ke tempatnya bekerja. Indikator untuk dimensi ini, yaitu:

- a. Ketidakpuasan terhadap pekerjaan.
- b. Berpikir untuk meninggalkan perusahaan.
- c. Keinginan untuk tidak hadir bekerja.

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

Mencerminkan individu yang berniat keluar. Karyawan yang sudah merasa bahwa keberadaannya didalam perusahaan sudah tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, sehingga hal tersebut yang menjadi faktor pendorong karyawan berkeinginan untuk meninggalkan perusahaan tempat bekerjanya saat ini. Indikator dari dimensi ini, yaitu:

- a. Keinginan untuk keluar dari pekerjaan.
- b. Keinginan untuk meninggalkan perusahaan dalam waktu dekat.

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

Mencerminkan individu yang mencari pekerjaan pada organisasi lain

yang dirasa lebih menguntungkan dibandingkan dengan pekerjaannya saat ini. Jika karyawan sudah mulai sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaan yang dirasa lebih baik bisa dalam hal beban kerja, kompensasi, lingkungan kerja, pemimpin, dan juga faktor lainnya. Indikator dari dimensi ini, yaitu:

- a. Keinginan untuk mencoba mencari pekerjaan yang lebih baik.
- b. Keinginan untuk meninggalkan perusahaan bila ada kesempatan yang lebih baik.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Peneliyian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* karyawan.

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Muhammad Ahsan (2017) Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, Variabel Organisasi dan Kepemimpinan terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Pada Rumah Sakit	-Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan -Kepemimpinan berpengaruh signifikan	Meneliti variabel Kepuasan Kerja, Kepemimpinan dan <i>Turnover Intention</i>	- Tidak meneliti variabel Stres Kerja dan Variabel Organisasi - Penelitian di Rumah Sakit Pertamina Balik papan

Lanjutan Tabel 2.2

No	Penulis dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Pertamina Balik papan	terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan		
2.	Wulandari Puspa Diharjo (2017) Pengaruh Kepemimpinan dan <i>Learning Organization</i> terhadap kepuasan kerja dan <i>Turnover Intention</i> Karyawan di PT. Boma Bisma Indra	-Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan. -Kepuasan Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan.	Meneliti variabel kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan <i>Turnover Intention</i>	- Tidak meneliti variabel <i>Learning Organization</i> - Penelitian di PT. Boma Bisma Indra
3.	Nita Ratna Sari (2015) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> pada AJB Bumi Putera 1912 Kantor Wilayah Jatim II/Malang	Adanya korelasi antara Kepuasan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i>	Meneliti variabel Kepuasan Kerja, dan <i>Turnover Intention</i>	Penelitian di AJB Bumi Putera 1912 Kantor Wilayah Jatim II/Malang
4.	Syarif Iskandar (2015) Pengaruh Kepemimpinan terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan <i>Depatemen Front Office</i> Di Hotel Ibis Bandung Trans Studio	Adanya pengaruh negative dan signifikan dari variabel kepemimpinan terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan	Meneliti variabel Kepemimpinan dan <i>Turnover Intention</i> Karyawan	Penelitian pada <i>Depatemen Front Office</i> Di Hotel Ibis Bandung Trans Studio
5.	Intan Yogi Pratiwi (2015)	Komitmen Organisasi	Meneliti variabel	- Tidak meneliti variabel Stres

Lanjutan Tabel 2.2

No	Penulis dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Pengaruh Stres Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Pada PT. BPR Tish Batubulan	berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan	Komitmen Organisasi dan <i>Turnover Intention</i> Karyawan	Kerja - Penelitian di PT. BPR Tish Batubulan
6.	Adi Irawan Setiyanto (2017) Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Turnover Intention</i>	komitmen organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	Meneliti variabel komitmen organisasi, kepuasan kerja dan turnover intention	Lokasi penelitian berbeda
7.	Mega Fristiyanti (2013) Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Konflik Peran Terhadap <i>Turnover Intention</i> Di PT. Malugo Indonesia	Komitmen organisasi berpengaruh besar terhadap <i>turnover intention</i>	Meneliti variabel komitmen organisasi dan <i>turnover intention</i>	Penelitian di PT. Malugo Indonesia
8.	Kadek Arya Ramana Putra, dkk (2016) Pengaruh Komitmen Organisasional Dan <i>Job Insecurity</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i> Pada Karyawan Arma Museum & Resort	Komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	Meneliti variabel komitmen organisasi dan <i>turnover intention</i>	- Tidak meneliti variabel <i>Job Insecurity</i> - Lokasi penelitian berbeda

Lanjutan Tabel 2.2

No	Penulis dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Ubud			
9.	Jessica Lauren (2017) Pengaruh Kompensasi dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Turnover Intention</i> dan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT."X"	-Komitmen organisasional memberikan pengaruh yang signifikan pada <i>turnover intention</i> -Kepuasan kerja memberikan pengaruh yang signifikan pada <i>turnover intention</i>	Meneliti variabel komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan <i>turnover intention</i> .	-Tidak meneliti variabel Kompensasi -Lokasi penelitian berbeda
10.	Ni Nyoman Sunariani (2016) Peran Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, <i>Trunover Intention</i> , Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Lpd Desa Adat Tanjung Benoa-Badung	Kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> , komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> , dan Kepuasan kerja negatif pada <i>turnover intention</i>	Meneliti variabel kepemimpinan, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan turnover intention.	Lokasi penelitian berbeda
11.	Muhammad Shobirin (2016) Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Keinginan Pindah Kerja Karyawan PT. Bank Btpn Mitra Usaha	Kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap keinginan pindah kerja karyawan (<i>turnover intention</i>)	Meneliti variabel kepemimpinan, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan <i>turnover intention</i> .	Lokasi penelitian berbeda

Lanjutan Tabel 2.2

No	Penulis dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Rakyat Area Semarang			
12.	Abdurrahim, Dkk (2017) Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Studi Pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Mitratama Arthabuana	Dua variabel independen secara simultan dan parsial yaitu variabel kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan variabel <i>Turnover Intention</i>	Meneliti variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi dan <i>turnover intention</i>	Penelitian di PT. Bank Perkreditan Rakyat Mitratama Arthabuana
13.	Azeez Rasheed Olawale et.al (2016) Job Satisfaction, Turnover Intention And Organizational Commitment	-Terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dengan <i>turnover intention</i> - Terdapat hubungan positif yang signifikan antara komitmen organisasi dengan <i>turnover intention</i>	Meneliti variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi dan <i>turnover intention</i>	Lokasi penelitian berbeda
14.	Jen Hung Wang et. al. (2016) Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: Evidence from the Gambling Industry in Macau	- Terdapat pengaruh negatif antara Kepuasan Kerja dengan <i>turnover intention</i> . - Terdapat pengaruh negatif antara komitmen organisasi dengan <i>turnover intention</i> .	Meneliti variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi dan <i>turnover intention</i>	Lokasi penelitian berbeda
15.	Saba Iqbal et. al	Variabel	Meneliti	- Tidak meneliti

Lanjutan Tabel 2.2

No	Penulis dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	(2014) The impact of organizational commitment, job satisfaction, job stress and leadership support on <i>turnover intention</i>	komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kepemimpinan memiliki pengaruh negative dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan.	variabel komitmen organisasi, kepuasan kerja, kepemimpinan dan <i>turnover intention</i>	variabel stress kerja - Lokali penelitian yang berbeda
16.	Cynthia Mathieu, dkk (2016) The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover	-Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan turnover intention -Terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi dengan turnover intention	Meneliti variabel komitmen organisasi, kepuasan kerja dan <i>turnover intention</i>	-Tidak meneliti variabel perilaku pengawasan -Lokasi penelitian berbeda
17.	Luh Putu Mila (2017) Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap <i>turnover intention</i> karyawan pada puri santrian sanur	-Terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap <i>turnover intention</i> karyawan	Meneliti variabel komitmen organisasi, kepuasan kerja dan <i>turnover intention</i>	-Lokasi penelitian berbeda
18.	Muhammad Irfan Nasution (2017) Pengaruh stres kerja, kepuasan kerja dan komitmen Organisasi terhadap	-Terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap <i>turnover</i>	Meneliti variabel komitmen organisasi, kepuasan kerja dan <i>turnover intention</i>	-Lokasi penelitian berbeda -Tidak meneliti variabel stress kerja

Lanjutan Tabel 2.2

No	Penulis dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>turnover intention medical Representative</i>	<i>intention karyawan -stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention</i>		

Sumber : Data diolah, tahun 2018

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya memfokuskan pada aspek *turnover intention* sebagai isu sentralnya. Meskipun terdapat beberapa perbedaan dalam variabel bebas (variabel independen). Dalam penelitian ini variabel bebasnya adalah kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang menunjukkan perbandingan yang substratif dengan penelitian sebelumnya, sehingga originalitas penelitian ini dapat dipertanggung jawabkan. Dilihat dari hasil penelitian diatas terbukti bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan dengan *turnover intention* karyawan. Komitmen organisasi pun terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Kemudian kepuasan kerja juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran yang disintesisakan dengan obserasi dan telaah pustakaan. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dari beberapa konsep tersebut. Berdasarkan tabel penelitian terdahulu diatas, dapat dilihat bahwa telah banyak peneliti yang dilakukan untuk meneliti tentang kepemimpinan, komitmen

organisasi dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Sesuai dengan yang telah dikemukakan sebelumnya dari penelitian terdahulu, maka pembahasan selanjutnya adalah tentang keterkaitan antar variabel.

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap *Turnover Intention*

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula. Perusahaan memerlukan kepemimpinan yang kuat untuk efektifitas yang optimal. Pemimpin yang diharapkan perusahaan ialah pemimpin yang dapat menciptakan visi masa depan yang jelas dan menginspirasi para anggota untuk mencapai visi tersebut. Perusahaan juga memerlukan seorang pemimpin yang dapat merumuskan rencana yang terperinci, menciptakan struktur organisasi yang efisien, dan mengawasi kegiatan operasional sehari-hari.

Peran seorang pemimpin yang secara tidak langsung maupun langsung berkontribusi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi atau perusahaan. Seorang pemimpin akan sangat peduli pada aspek kepuasan kerja, karena mempunyai tanggung jawab moral apakah dapat memberikan lingkungan yang memuaskan pada karyawan atau tidak. Kepemimpinan memberikan dampak langsung pada emosional dan produktifitas karyawan, pimpinan dapat membuat karyawan menjadi tidak nyaman dengan cara yang berbeda misalnya dengan terlalu mengontrol, terlalu curiga, kurang memahami kondisi di lapangan, terlalu banyak memerintah dan salah dalam pengambilan keputusan. Hal tersebut akan membuat karyawan berkeinginan untuk meninggalkan perusahaan. Menurut Gary Yukl (2014:18) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses yang

disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain guna membimbing, membuat struktur, serta memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam grup atau organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Syarief Iskandar (2015) terbukti bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Wulandari Puspa Diharjo (2017) dalam penelitiannya juga menyebutkan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap *turnover intention*.

2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention*

Komitmen organisasi merupakan faktor penting bagi perusahaan. Perusahaan memerlukan karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasinya. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi cenderung akan loyal kepada organisasi atau perusahaan. Hal tersebut tentunya sangat menguntungkan bagi perusahaan, karena karyawan adalah sumber daya manusia terpenting yang harus perusahaan pertahankan. Sebaliknya, jika karyawan memiliki komitmen yang rendah maka loyalitas mereka terhadap perusahaan pun akan rendah. Pada saat loyalitas rendah maka disitulah akan muncul pikiran karyawan untuk meninggalkan perusahaan dan mencari perusahaan lain yang dirasa lebih menguntungkan bagi dirinya. Menurut Jason A Colquitt (2014:64), komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan dari pihak karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasional mempengaruhi apakah seorang karyawan tetap menjadi anggota organisasi atau pergi untuk

mengejar pekerjaan lain.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Intan Yogi Pratiwi (2015) menyatakan bahwa secara parsial komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal sedana juga dinyatakan oleh Adi Irawan Setiyanto (2017) dalam penelitiannya yang menyebutkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian tersebut penulis dapat menarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan.

2.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Kepuasan kerja karyawan memiliki arti penting bagi perusahaan. Karyawan yang merasa puas pastinya akan memutuskan untuk tetap bertahan di perusahaan tempat dia bekerja dan mampu bekerja secara produktif. Ketidakpuasan kerja sering didefinisikan sebagai suatu alasan yang menyebabkan karyawan meninggalkan pekerjaannya. Novliadi dikutip oleh Ni Nyoman Sunariani (2016) mengemukakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan erat terhadap pikiran untuk berhenti kerja dan memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan lain. Menurut Stephen P. Robbins (2017:118) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya yang luas.

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Saba Iqbal et. al. (2014) terbukti bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Kemudian Jen Hung Wang et.al (2016) juga melakukan penelitian dengan hasil yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki

pengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan. Dengan demikian, berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan penulis dapat menarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* karyawan.

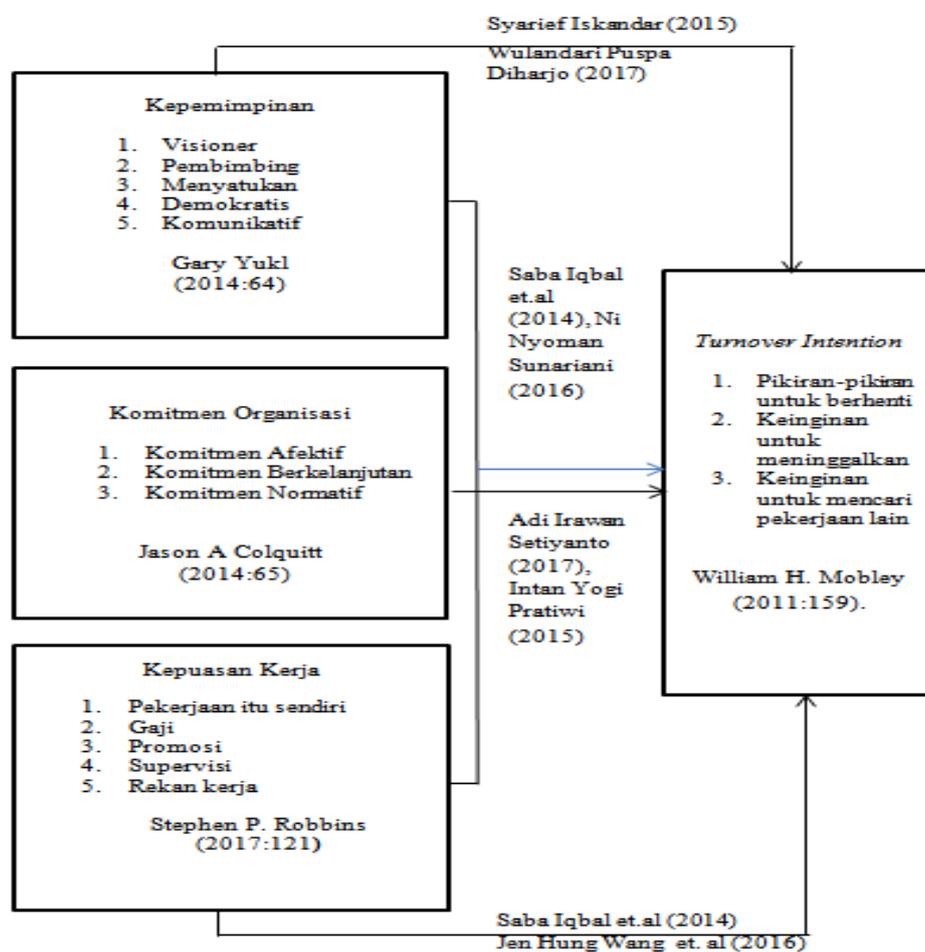
2.2.4 Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang menyebabkan terjadinya *turnover intention* karyawan. Hubungan dari ketiga faktor tersebut sangatlah erat. Kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin adalah salah satu dimensi yang berada dalam kepuasan kerja. Seorang pemimpin yang bertindak untuk mempengaruhi bawahannya namun terjadi kesenjangan atau ketidaksesuaian misalnya karyawan merasa pimpinan terlalu banyak memerintah dengan tidak mempertimbangkan kondisi di lapangan, maka akan timbul rasa ketidakpuasan karyawan terhadap kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin tersebut.

Komitmen karyawan terhadap organisasi akan menurun akibat dari adanya ketidakpuasan, sehingga mengakibatkan adanya pikiran karyawan untuk meninggalkan perusahaan tempat dia bekerja dan mencari perusahaan lain yang dirasa dapat memberikan kepuasan bagi karyawan tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Saba Iqbal et. al. (2014) terbukti bahwa kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Penelitian senada juga dilakukan oleh Ni Nyoman Sunariani (2016) yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap

turnover intention, komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, dan kepuasan kerja negatif pada *turnover intention*. Dengan demikian, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan.

2.3 Paradigma Penelitian



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis dari penelitian ini

adalah sebagai berikut :

1. Secara Simultan

Terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan.

2. Secara Parsial

- a) Terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan terhadap *turnover intention* karyawan.
- b) Terdapat pengaruh signifikan antara komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan.
- c) Terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan.