

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Komitmen Organisasi

2.1.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah suatu bentuk yang muncul atas kerelaan, keikhlasan dan kesadaran individu yang senantiasa berada di dalam organisasi yang diwujudkan atas seberapa besar ikhtiar, motivasi dan kepercayaan dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan bersama. (Busro, 2018).

Menurut Robbins (2002) dalam Putro (2018) komitmen organisasi adalah sebuah sikap yang merefleksikan perasaan senang atau tidak senang terhadap organisasi. Perasaan suka terhadap organisasi ini dapat ditunjukkan melalui ketertarikan karyawan terhadap tujuan, nilai, dan sasaran organisasi serta memiliki kemauan untuk berafiliasi dengan organisasi dan bekerja keras demi tercapainya keberlangsungan organisasi. Sutrisno, Haryono & Warso (2018) dalam Meutia dan Husada (2019) menyatakan bahwa komitmen organisasional terbentuk karena adanya kepercayaan, kemauan dan keinginan untuk mencapai suatu tujuan agar dapat mempertahankan eksistensinya sebagai bagian dari organisasi dalam kondisi baik ataupun buruk.

Menurut Triatna (2016) Komitmen organisasi merupakan suatu tingkat kesetiaan anggota atau pegawai atau karyawan pada organisasi atau perusahaan yang menginginkan menjadi bagian tetap organisasi, memberikan yang terbaik dan senantiasa menjaga nama baik di dalam organisasi.

Susanti dan Palupiningdyah (2016) mengemukakan bahwa karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi bila memiliki kepercayaan dan

menerima tujuan dan nilai organisasi, Berkeinginan untuk berusaha ke arah pencapaian tujuan organisasi, dan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Selain itu, Haris (2017) menyatakan komitmen organisasi sebagai kepercayaan karyawan menerima tujuan-tujuan organisasi dan memilih tetap bertahan dan tidak meninggalkan organisasi.

Menurut Luthans dalam Sutrisno (2018 : 292), komitmen organisasi merupakan:

1. Keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok.
2. Kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi.
3. Suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi.

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Putu dan I Wayan (2017) komitmen organisasi adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi. Colquitt,dkk dalam Wibowo (2017 : 430) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keinginan pada sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi ialah suatu kondisi di mana seorang karyawan memiliki loyalitas kepada organisasi tempat dia bekerja sehingga karyawan tersebut dapat mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan mengerahkan seluruh kemampuan dengan harapan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2. Dimensi Komitmen Organisasi

Dimensi komitmen organisasi Wibowo (2016:57) menyatakan perilaku dalam organisasional komitmen, pekerja mengenal atau mengidentifikasi dengan organisasi tertentu dan tujuannya dan mengharapkan tetap menjadi anggota.

Terdapat tiga dimensi komitmen organisasional, yaitu :

- a) *Affective commitment* adalah merupakan pelengkap emosional dan keyakinan dalam nilai – nilainya pada organisasi.
- b) *Continuance commitment*, merupakan perasaan nilai sisa ekonomi dengan organisasi. *Employee* atau pekerja mungkin mempunyai komitmen pada *employer* atau pemberi kerja karena mereka dibayar baik dan merasa akan menyakiti keluarganya apabila keluar dari pekerjaannya.
- c) *Normative commitment*, merupakan kewajiban untuk tetap tinggal dalam organisasi karena alasan moral atau etika. Pekerja yang memulai inisiatif baru mungkin tetap dengan pemberi kerja karena apabila mereka keluar akan meninggalkan pemberi kerja dalam kesulitan.

Schermerhorn, dkk (dalam Wibowo 2016:431) mengenalkan adanya dua tipe komitmen organisasional, yaitu:

- a) *Rational commitment* mencerminkan perasaan bahwa pekerjaan memenuhi *kepentingan* finansialnya, pengembangan, dan profesionalnya.
- b) *Emotional commitment* mencerminkan perasaan bahwa apa yang dilakukan adalah penting, berharga dan memberi manfaat pada orang lain.

2.1.3 Karakteristik Komitmen Organisasi

Komitmen dapat digeneralisasi menjadi karakteristik, paling sedikit ada tiga faktor yaitu:

1. Sebuah kekuatan kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai yang dimiliki perusahaan.
2. Sebuah hasrat untuk berupaya menggunakan atau mengerahkan kesungguhannya untuk kepentingan perusahaan.
3. Sebuah hasrat yang pasti untuk memelihara keanggotaannya dalam perusahaan.

Komitmen karyawan pada perusahaan didefinisikan sebagai sikap yang mencerminkan perasaan seperti kedekatan, identifikasi dan loyalitas terhadap perusahaan sebagai objek dari komitmen. Karakteristik kedua yang digunakan untuk mendeskripsikan komitmen karyawan pada perusahaan adalah perilaku.

2.1.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Dyne dan Graham dalam (Priansa, 2016) menyatakan bahwa faktor - faktor komitmen organisasi meliputi:

1. Personal terdiri atas kepribadian, usia, jenis kelamin dan pendidikan.
2. Posisional terdiri atas tingkat pekerjaan dan masa kerja. Faktor personal
3. Situasional terdiri atas lingkungan kerja dan dukungan organisasi.

Menurut (Yusuf, 2017) menyatakan bahwa faktor – faktor komitmen organisasi meliputi :

1. Personal organisasi
2. Psikologi Empowerment
3. Budaya organisasi

4. Gaya kepemimpinan
5. Imbalan moneter
6. Kepercayaan
7. Manfaat hubungan
8. Kepuasan kerja

Menurut (Busro, 2018) terdapat tiga pendekatan komitmen organisasional antara lain :

1. *Affective Commitment* adanya suatu keinginan untuk terikat pada suatu organisasi, dalam pengenalan dan keterlibatan karyawan terjadi apabila adanya keinginan menjadi bagian dari organisasi.
2. *Continuance Commitment* adanya suatu kesadaran pada biaya – biaya yang ditanggung yang berhubungan dengan adanya keluarnya karyawan dari organisasi.
3. *Normative Commitment* adanya suatu perasaan wajib dari karyawan untuk bertahan pada organisasi karena merasa memiliki hutang budi.

2.1.5 Indikator Komitmen Organisasi

Indikator Komitmen Organisasi Indikator Komitmen Organisasi dalam Busro (2018:86) menyatakan bahwa :

- 1) Indikator Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) meliputi :
 - a) kepercayaan yang kuat dan menerima nilai dan tujuan organisasi,
 - b) loyalitas terhadap organisasi, dan
 - c) kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi.
- 2) Indikator Komitmen Kontinyu (*Continue Commitment*) meliputi :
 - a) memperhitungkan keuntungan untuk tetap bekerja dalam organisasi,

- b) memperhitungkan kerugian jika meninggalkan organisasi
- 3) Indikator Komitmen Normatif (Normative Commitment) meliputi:
 - a) kemauan bekerja dan
 - b) tanggung jawab memajukan organisasi.

2.2 Kepuasan Kerja

2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Dalam Yoga Wateknya (2016) menurut Robbin dan Judge menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang merupakan hasil dari evaluasi dari beberapa karakteristik.

Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan (Afandi, 2018 : 74).

Robbins (2017) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum individu pada pekerjaannya, yakni selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dengan banyaknya yang pekerja yakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seorang karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, serta kerjasama antara pimpinan dan sesama karyawan. Kepuasan kerja merupakan suatu perbedaan antara seberapa banyak sesuatu yang seharusnya diterima dengan seberapa banyak sesuatu yang sebenarnya diterima, dengan kata lain seorang karyawan dikatakan puas terhadap pekerjaannya apabila terdapat keadilan antara kewajiban yang harus dilakukan karyawan terhadap perusahaan dan hak yang diberikan perusahaan terhadap karyawan.

Sedangkan menurut Badeni, (2017:43) kepuasan kerja karyawan adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat berupa sikap positif atau *negative*, puas atau tidak puas. Seorang karyawan yang merasa puas

cenderung lebih jarang absen, memberikan kontribusi positif, dan bertahan di perusahaan.

Selanjutnya, pendapat yang berbeda dikatakan oleh Hasibuan (2016), bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan kinerja.

Berdasarkan pernyataan diatas dapat kita lihat bahwa secara umum kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang dimiliki oleh karyawan dan seringkali sesuai dengan *feedback* yang didapatkan oleh karyawan dari pekerjaannya.

2.2.2 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut (Afandi, 2018:82), indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

- a. Pekerjaan
Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
- b. Upah
Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.
- c. Promosi
Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Ini berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.
- d. Pengawas
Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

e. Rekan kerja

Seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

2.2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Faktor kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Robbins (2017), yaitu:

a) Pekerjaan itu sendiri.

Merasa nyaman dengan pekerjaan saat ini memperoleh kesempatan menggunakan keterampilan.

b) Upah.

Gaji sesuai dengan performansi kerja.

c) Promosi.

Memperoleh kesempatan untuk peningkatan karir.

d) Penyelia.

Mempunyai nilai yang sama antara atasan dengan karyawan, serta merasa bahwa hasil kerja dihargai oleh atasan.

e) Situasi kerja dan rekan kerja.

Memperoleh dukungan, nasehat dan saran dari kelompok kerja.

2.2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja

Menurut Afandi, (2018 : 79), kepuasan kerja memiliki pengaruh sebagai berikut:

a. Terhadap produktivitas

Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul.

b. Ketidakhadiran

Ketidakhadiran sifatnya lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan

c. Keluarnya pekerja

Berhenti atau keluarnya karyawan dari pekerjaannya mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinan berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.

d. Respon terhadap ketidakpuasan kerja

1. Keluar (*Exit*) yaitu meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain.
2. Menyuarakan (*Voice*) yaitu memberikan saran dan perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.
3. Mengabaikan (*Neglect*) yaitu sikap dengan membiarkan keadaan menjadi lebih buruk seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.
4. Kesetiaan (*loyalty*) yaitu menunggu secara pasif sama kondisi menjadi lebih baik termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

2.2.5 Karakteristik Kepuasan Kerja

Menurut Suwatno & Priansa, (2014 : 266-268), beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

a. Imbalan yang diterima (*Compensation*)

Diutamakan berupa gaji, kebanyakan orang melihat bagaimana rata-rata gaji yang diterima untuk pekerjaan yang sejenis. Bila perusahaan membayar gaji kepada seorang individu dibawah rata-rata seperti yang diterima oleh orang lain, maka individu tersebut akan mengalami ketidakpuasan terhadap gajinya.

b. Pengawasan yang dilakukan oleh atasan (*Supervision*)

Atasan yang menunjukkan sikap penuh perhatian dan memberikan dukungan kepada bawahan akan memberikan kepuasan terhadap para pekerja dibandingkan atasan yang bersikap acuh serta selalu mengkritik.

c. Pekerjaan itu sendiri (*Work itself*)

Sifat-sifat dari pekerjaan itu sendiri, seperti kondisi pekerjaan, pemberian tanggung jawab, kesempatan untuk berkembang dan belajar, merupakan salah satu faktor penentu individu atas kepuasan dari pekerjaan itu sendiri.

d. Hubungan antar rekan sekerja (*Co-workers*)

Interaksi antar sesama karyawan dapat menciptakan suatu suasana tertentu yang dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja masing-masing individu tersebut.

e. Keamanan kerja (*Job Security*)

Rasa aman atas pekerjaan ini didapatkan dari adanya suasana kerja yang memberikan karyawan rasa nyaman atas kekhawatirannya seperti diberhentikan secara tiba-tiba, ataupun atas hal tidak pasti yang ditakuti individu.

f. Kesempatan untuk memperoleh perubahan status (*Advancement Opportunity*)

Faktor ini memiliki peranan penting dalam menumbuhkan kepuasan kerja, karena dengan adanya promosi jabatan, karyawan dapat merasa lebih puas dalam bekerja karena individu tersebut merasa bahwa ia dapat berkembang lebih baik lagi.

2.3 Turnover Intention

2.3.1 Pengertian *Turnover Intention*

Turnover intention adalah keinginan seseorang untuk berhenti dari pekerjaannya dan mencari alternatif pekerjaan lain yang lebih baik dalam masa beberapa bulan yang akan datang (Nafiudin dan Umdiana, 2017:73). Menurut Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa *turnover intention* adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan karena kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya *alternatif* pekerjaan lain.

Glissmeyer et al., (2008) dalam Putra dan Utama (2018) menyatakan *turnover intention* juga didefinisikan sebagai faktor yang memediasi keinginan dan tindakan berhenti dari organisasi itu sendiri. Menurut Sutanto dan Gunawan (2013) dalam Putra dan Utama (2018) penyebab terjadinya *turnover* antara lain stress kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, lingkungan kerja. Salah satu penyebab *turnover intention* juga dipengaruhi oleh iklim organisasi yang tidak kondusif yang menimbulkan ketidaknyamanan dalam lingkungan perusahaan. tersebut, sehingga karyawan tidak meyakini bahwa dirinya adalah orang yang dapat dipercaya, berharga dan menguntungkan di perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas cukup menjelaskan bahwa *turnover intention* (keinginan berpindah kerja) merupakan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi dengan berbagai alasan yang ditandai dengan tingkat produktivitas kinerja karyawan pada perusahaan itu menurun, biasanya hal ini terjadi seperti dengan sering datang terlambat, sering membolos, atau tingkat absensinya tinggi dengan berbagai alasan, kurang antusias dan *low inisiative* atau kurang memiliki keinginan untuk berusaha dengan baik dibanding individu tersebut masih awal bekerja.

2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Faktor-faktor turnover intention menurut Zhang (2016) terdiri dari:

a. Faktor lingkungan kerja

1. Budaya dan sistem perusahaan
2. Benefit & prospek perusahaan
3. Gaji & pembayaran
4. Promosi jabatan
5. Relasi antar rekan kerja
6. Keterlibatan karyawan
7. Keadilan organisasi.

b. Faktor individual

1. Usia;
2. Jenis kelamin
3. Tingkat pendidikan
4. Status perkawinan
5. Tahun kerja
6. Kemampuan individu
7. Tanggung jawab

Menurut Siagian (2013 : 175), faktor-faktor yang dapat menjadi penyebab terjadinya *turnover intention* seorang karyawan adalah:

1. Alasan Pribadi

Karyawan yang berhenti atas kemauan sendiri biasanya dikarenakan alasan pribadi seperti mengurus orang tua atau melanjutkan pendidikan.

2. Sanksi Dari Perusahaan

Karyawan yang dikenai sanksi dari perusahaan biasanya dikarenakan adanya pelanggaran disiplin kerja dimana hal tersebut bisa merugikan perusahaan.

3. Faktor Ekonomi

Alasan finansial dapat menjadi alasan utama seorang karyawan melakukan *turnover* dari perusahaan. Kurangnya kompensasi yang didapat sehingga karyawan ingin beralih ke perusahaan lain.

4. Kebijakan Organisasi

Adanya kebijakan organisasi untuk mengurangi kegiatan yang dapat menimbulkan *turnover* kepada karyawan.

Menurut Mobley (Prawitasari, 2016) terdapat faktor yang mempengaruhi *turnover intention*, yaitu:

- a. Kepuasan kerja

Kepuasan Kerja yang menjadi faktor dari *turnover intention* yaitu merupakan dari variabel psikologis yang mana variabel ini paling sering diteliti dikaitkan pada variabel *turnover*. Aspek dalam kepuasan kerja yang ditemukan bahwa berhubungan dengan keinginan seseorang untuk meninggalkan organisasi tersebut yang meliputi kepuasan akan upah atau gaji, promosi, kepuasan akan rekan kerja, kepuasan akan pekerjaan yang dilakukan, dan kepuasan atas *supervise* yang diterima.

- b. Komitmen organisasi dari karyawan

Hubungan antara kepuasan kerja dan intensi *turnover* dapat dikatakan hanya mampu mengungkapkan sebagian kecil dari intensi *turnover* itu

sendiri, maka pada faktor yang meliputi variabel lain yaitu sebagai penjelas yang benar dalam mempengaruhi intensi *turnover*. Salah satunya adalah komitmen organisasi yang memiliki peran sebagai konsep dalam menjelaskan suatu proses tersebut sebagai bentuk perilaku, komitmen organisasional dapat dibedakan dengan kepuasan kerja. Komitmen pada dasarnya mengacu pada respon emosional (*affective*) dari individu kepada seluruh organisasi, sedangkan kepuasan kerja mengarah pada respon emosional atas aspek khusus dari pekerja.

2.3.3 Indikator *Turnover Intention*

Menurut Dipboye (2018) indikator pengukuran turnover intention terdiri atas:

- a. Memikirkan untuk keluar (*Thinking of Quitting*):
Karyawan berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan berpikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini.
- b. Pencarian alternatif pekerjaan (*Intention to search for alternatives*)
Mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan untuk organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berpikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik.
- c. Niat untuk keluar (*Intention to Quit*)
mencerminkan individu yang berniat keluar. Karyawan berniat keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

2.3.4 Indikasi Terjadinya *Turnover Intention*

Menurut Harnoto dalam Ananda (2017: 228) turnover intention dapat ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, meliputi:

1. Absensi yang meningkat

Karyawan yang berkeinginan untuk pindah kerja biasanya ditandai dengan absensi yang meningkat. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang jika dibandingkan dengan sebelumnya.

2. Mulai malas bekerja

Karyawan yang berkeinginan untuk pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan yang bersangkutan.

3. Peningkatan dalam tata tertib dalam bekerja.

Berbagai pelanggaran tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan turnover. Karyawan ini sangat sering meninggalkan tempat kerja saat jam-jam kerja sedang berlangsung. Maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

4. Peningkatan protes terhadap atasan.

Karyawan yang akan melakukan pindah kerja lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan organisasi. Materi yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau tidak sependapat dengan keinginan karyawan yang bersangkutan.

5. Perilaku positif yang berbeda dari biasanya

Biasanya hal ini berlaku untuk karyawan yang memiliki karakteristik positif. Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan. Jika perilaku karyawan ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru karyawan ini akan melakukan *turnover*.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terdiri dari dua variabel bebas yang terdiri dari variabel komitmen organisasi dan kepuasan kerja dan hasil *turnover intention* sebagai variabel terikat. Dibawah ini merupakan beberapa penelitian terdahulu yang menjadi referensi penulis dalam penelitian ini:

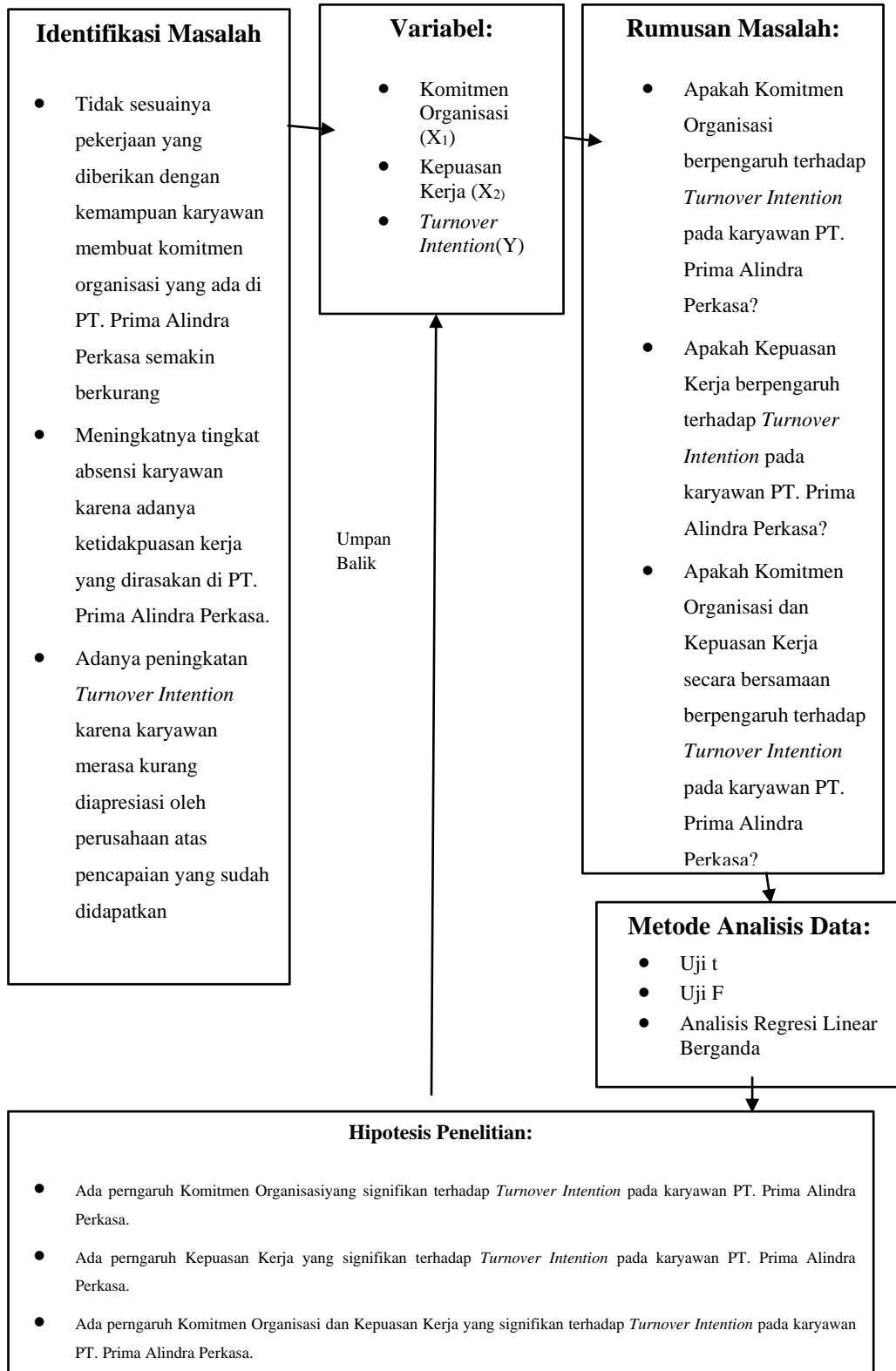
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil
1	Nina Setyowati (2019)	Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Stress Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i> (Studi Pada PT. Bank BRI Syariah Kantor Cabang Semarang)	Y : <i>Turnover Intention</i> X : Komitmen Organisasi	X : Stres Kerja Z : Kepuasan Kerja	Penelitian ini mengatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap <i>turnover intention</i> melalui kepuasan kerja sebagai variabel <i>intervening</i> . Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> melalui kepuasan kerja sebagai variabel <i>intervening</i> . Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
2	Lilla Fuhasari (2016)	Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> (Studi Pada Karyawan PT. Bale Ayu Indonesia Yogyakarta)	Y : <i>Turnover Intention</i> X : Komitmen Organisasi	X : Beban Kerja	Penelitian ini mengatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif signifikan dan beban kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
3	Irawan, Adi Setiyanto, Selvi Nurul Hidayati (2017)	Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Turnover Intention</i>	Y : <i>Turnover Intention</i> X : Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja		Penelitian ini mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan dan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap <i>turnover intention</i>

4	Li-mei Hung, Yueh-Shian Lee, De-Chih Lee (2018)	The Moderating Effects Of Salary Satisfaction And Working Pressure On The Organizational Climate, Organizational Commitment To Turnover Intention	X: Organizational Climate, Organizational Commitment Y: Turnover Intention Z: Salary Satisfaction, Working Pressure	X: Organizational Commitment Y: Turnover Intention	The main results show that (1) the organizational climate and organizational commitment to turnover intention of having a negative influence; (2) the working pressure of the interaction of the organizational climate and organizational commitment affected turnover intention;(3) organizational climate was positive effect on organizational commitment;(4) organizational climate through the organization commitment of intermediary to affect turnover intention; (5)salary satisfaction affected working pressure when the weather moderating effect between organizational commitment and turnover intention.
5	Xuyu Chen, Li Ran, Yuting Zhang, Jinru Yang, Hui Yao, Sirong Zhu and Xiao Dong Tan (2019)	Moderating role of job satisfaction on turnover intention and burnout among workers in primary care institutions: a cross-sectional study	Y: Turnover Intention and Burnout Z: Job satisfaction	Y: Turnover Intention	The mediating effect is partial, and Sobel-Z test indicates that the mediation effect is significant. Burnout is negatively correlated with job satisfaction ($p < 0.01$) and the standardized path

					<p>coefficient is -0.41. Job satisfaction is also negatively correlated with turnover intention ($p < 0.01$) and the standardized path coefficient is -0.18. Burnout is positively correlated with turnover intention ($p < 0.01$) and the standardized path coefficient is 0.83.</p>
--	--	--	--	--	--

5. Kerangka Pikir



2.6 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Arikunto, 2006 : 71). Menurut Mundilarso, Hipotesis adalah pernyataan yang masih lemah tingkat kebenarannya yang masih harus diuji dengan menggunakan teknik tertentu. Hipotesis dirumuskan dalam hal teori, dugaan, pengalaman pribadi atau orang lain, kesan umum, kesimpulannya adalah masih sangat awal. Hipotesis adalah pernyataan keadaan populasi yang akan diverifikasi menggunakan data atau informasi yang dikumpulkan melalui sampel.

2.6.1 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention*

Haris (2017) menyatakan komitmen organisasi sebagai kepercayaan karyawan menerima tujuan-tujuan organisasi dan memilih tetap bertahan dan tidak meninggalkan organisasi. Ketika seorang dalam organisasi memiliki komitmen yang kuat akan organisasinya maka membuat anggota organisasi tersebut bertanggung jawab dengan pekerjaannya sehingga akan memberikan hasil kerja yang baik yang akan menimbulkan kepuasan kerja. Sehingga dengan kepuasan kerja yang di dapat dalam organisasi tersebut akan meminimalkan tingkat turnover intention dalam organisasi tersebut.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Setyowati (2019), Fuhasari (2016), Irawan., dkk (2017) bahwa komitmen organisasional yang tinggi akan mengakibatkan menurunnya turnover intention karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap turnover intention.

H1 : Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap turnover intention.

2.6.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover intention*

Menurut Koesmono, (2014) dalam Nabawi, (2019) bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhan melalui kegiatan kerja atau bekerja. Berdasarkan Hartatik, (2014) menjelaskan lebih lanjut bahwa teori kepuasan

kerja mencoba 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. Berikut beberapa teori kepuasan kerja:

1. *Discrepancy Theory* (Teori Perbandingan)

Menurut Wexley & Yukl dalam Stevani Aruan, (2015) teori ini pertama kali dikemukakan oleh Porter yang mengukur kepuasan kerja dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya ada dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan tercapai jika tidak terdapat perbedaan antara yang diinginkan dengan yang dipersepsikan pada kenyataannya, semakin jauh kenyataan yang dirasakan dari standar minimum, maka semakin besar pula ketidakpuasan pekerja terhadap pekerjaannya.

2. Teori Keadilan

Menurut Adams dalam Stevani Aruan, (2015) teori ini menunjukkan kepada seseorang merasa puas atau tidak puas atas situasi tergantung pada perasaan adil (*equity*) atau tidak adil (*inequity*). Perasaan adil dan tidak adil atas situasi didapat oleh setiap orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain pada tingkat dan jenis pekerjaan yang sama, pada tempat maupun ditempat yang berbeda. Secara umum diketahui bahwa keadilan menyangkut penilaian seseorang tentang perlakuan yang diterimanya atas tindakannya terhadap suatu pekerjaan. Seseorang merasa adil apabila perlakuan yang diterimanya menguntungkan bagi dirinya. Sebaliknya ketidakadilan apabila perlakuan yang diterima dirasakan merugikan dirinya. Perasaan tidak adil yang dialami seseorang tersebut berpengaruh terhadap prestasi kerjanya karena ketidakpuasan yang diperoleh.

Teori Dua Faktor yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Berdasarkan penelitiannya, dikembangkan gagasan bahwa terdapat dua rangkaian kondisi yang mempengaruhi seseorang di dalam pekerjaannya yaitu intrinsik dan ekstrinsik.

Tabel 2. 2 Teori Dua Faktor Frederick Herzberg

INTRINSIK	EKSTRINSIK
Prestasi	Gaji
Pengakuan	Kondisi Kerja
Pekerjaan Menarik	Interaksi antar Pegawai
Tanggung Jawab	Keamanan
Pertumbuhan	Kebijakan Perusahaan

A. Faktor Intrinsik

Faktor yang berhubungan dengan aspek-aspek yang berasal dari dalam dirinya. Jadi berhubungan dengan job content. Rangkaian ini melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya (*job content*) yaitu kandungan pekerjaan pada tugasnya. Motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan.

B. Faktor Ekstrinsik

Faktor yang berasal dari luar dirinya. Faktor ini berhubungan dengan (*job context*). Rangkaian ini melukiskan hubungan seseorang dengan hal-hal yang berada di lingkungan kerja yang ada disekitarnya (*job content*).

Menurut hasil penelitian Herzberg, dalam Hartatik (2014) ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, antara lain sebagai berikut:

- a) Hal-hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri, dan adanya pengakuan atas semuanya.
- b) Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang dianggap remeh pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan, dan lain-lain.

- c) Karyawan akan kecewa apabila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari- cari kesalahan.

Berdasarkan dari pernyataan diatas dan beberapa penelitian terdahulu maka perlu diuji kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*.

2.6.3 Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap *turnover intention*.

Komitmen organisasi merupakan suatu keinginan yang dimiliki oleh anggota untuk tetap bertahan dalam organisasional serta berusaha dengan keras untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Kepuasan kerja merupakan penilaian dan sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, hubungan antar teman kerja, dan hubungan sosial di tempat kerja. Pengaruh dari 2 variabel yang digabungkan yaitu Komitmen organisasi dan Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang negatif terhadap *turnover intention*.

Komitmen organisasional menunjukkan upaya seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, setia kepada instansinya untuk pencapaian tujuan dan pengidentifikasian karyawan dalam memenuhi tujuan organisasi (Haq et al., 2014) dalam Lestari & Mujiati (2018). Agar komitmen organisasi yang dimiliki karyawan tinggi, perusahaan harus berusaha memenuhi hak-hak karyawan agar mereka memiliki loyalitas dan komitmen yang tinggi Anis (2003) dalam, Lestari & Mujiati (2018). Perusahaan yang mampu memenuhi hak-hak karyawan dapat mampu menciptakan loyalitas dan kepuasan kerja karyawan. Karenanya dengan komitmen organisasi yang tinggi maka kecenderungan *turnover intention* pada karyawan akan semakin rendah.

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi

kerja. kepuasan ini dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Karyawan dengan tingkat kepuasan rendah akan menunjukkan sikap negatif, baik terhadap pekerjaannya maupun terhadap terhadap lingkungan kerjanya, sehingga karyawan merasa tidak aman dalam dirinya dan merasakan kegelisahannya, hingga pada akhirnya karyawan akan niat berpindah dan meninggalkan pekerjaannya (Hanafiah, 2014) dalam Lstari & Mujiati (2018). Kepuasan kerja berorientasi pada sikap individu karyawan terhadap tugasnya, karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki sikap positif terhadap kewajibannya, sedangkan yang tidak puas akan memiliki sikap negatif terhadap kewajibannya

H3 : Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan kerja terhadap *turnover intention*