

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya Widayati dan Yolanda Yunia (2016) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Buana tentang “Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap *TurnoverIntention*”. Tujuan penelian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan budaya organissi terhadap *turnover intention*. Hasil dari penelitian ini adalah variabel kompensasi mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap variabel *turnover intention*. Variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap variabel *turnover intention*. Dengan nilai F hitung 15,100 dengan probabilitas 0,000, itu berarti nilai probabilitas $< 0,05$, sedangkan hasil yang diperoleh dari F tabel adalah sebesar 3,21 yang berarti $F \text{ hitung} > F \text{ tabel} (15,100 > 3,21)$ sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Penelitian sebelumnya dilakukan Putra (2015) Prodi Akuntansi Universitass Negeri Yogyakarta tentang “Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Gaji Terhadap *Turnover Intention* dengan Gender sebagai Variabel Moderating”. Tujuan penelitian tersebut adalah untuk mengetahui pengaruh (1) stres kerja terhadap *turnover inention*, (2) kepuasan gaji terhadap *turnover inention* (3) stres kerja terhadap *turnover inention* yang dimoderasi oleh *gender*, (4) kepuasan gaji terhadap *turnover inention* yang dimodeasi oleh *gender*, (5) stres kerja dan

kepuasan gaji secara bersama-sama terhadap *turnover intention*. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Hadico Persada, sampel yang digunakan sebanyak 60 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) terdapat pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* dibuktikan dengan nilai signifikan sebesar 0,014, (2) terdapat pengaruh negatif Kepuasan Gaji terhadap *turnover intention* dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,000, (3) tidak terdapat pengaruh antara stres kerja terhadap *turnover intention* dengan *gender* sebagai pemoderasi ditunjukkan dengan nilai signifikansi sebesar 0,251, (4) tidak terdapat pengaruh kepuasan gaji terhadap *turnover intention* jika *gender* dijadikan pemoderasi dibuktikan dengan nilai signifikansi 0,244, (5) terdapat pengaruh antara stres kerja dan kepuasan gaji dengan *turnover intention* secara bersama-sama dibuktikan dengan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($11,587 > 2,542$).

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Okita (2014) Prodi Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Yogyakarta Universitas Negeri Yogyakarta tentang “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada seluruh karyawan perusahaan-perusahaan akar jati di Kecamatan Margomulyo. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Dengan sampel berjumlah 115 responden. Analisis yang

digunakan yaitu menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*) yang dioperasikan melalui program *SPSS* dapat disimpulkan: Hasil penelitian ini memberikan hasil parameter estimasi nilai *koefisien standardized weight* diperoleh sebesar -0,218 dan nilai C.R -1,997 hal ini menunjukkan bahwa hubungan kepuasan kerja dan *turnover intention* negatif, yang artinya semakin baik kepuasan kerja maka akan mengurangi *turnover intention*. Hasil *parameter estimasi nilai koefisien standardized weight* diperoleh sebesar -0,425 dan nilai C.R -3,610 hal ini menunjukkan bahwa hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi positif, yang artinya semakin baik kepuasan kerja maka akan meningkat komitmen organisasi. Hasil parameter estimasi nilai *koefisien standardized weight* diperoleh sebesar -0,536 dan nilai C.R -5,896 hal ini menunjukkan bahwa hubungan komitmen organisasi dengan *turnover intention* negatif, yang artinya semakin baik komitmen organisasi maka akan mengurangi *turnover intention*. Hasil parameter estimasi nilai *koefisien standardized weight* antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dimediasi oleh komitmen organisasi diperoleh sebesar nilai *direct* $-0,171 < -0,178$ hal ini menunjukkan bahwa hubungan komitmen organisasi memediasi kepuasan kerja terhadap *turnover intention* negatif, yang artinya semakin tinggi kepuasan kerja maka akan timbul komitmen organisasi yang tinggi.

Guna memperjelas persamaan dan perbedaan dari penelitian saat ini serta penelitian terdahulu, maka berikut akan dikemukakan melalui tabulasi perbedaan dan persamaannya adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Peneliti	Metode	Substansi	Instrumen	Hasil
Widayanti dan Yolanda Yulia (2016)	Analisis Regresi Linier Berganda	<i>Turnover Intention</i>	X1 = Kompensasi X2 = Budaya Organisasi	Kompensasi mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Dan budaya organisasi mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
Putra (2015)	Analisis Regresi Linier Berganda	<i>Turnover Intention</i>	X1 = Stres Kerja X2 = Kepuasan Gaji Z = Gender sebagai variabel moderating	Terdapat pengaruh stres kerja terhadap <i>turnover intention</i> . Terdapat pengaruh negatif kepuasan gaji terhadap <i>turnover intention</i> . Dan tidak terdapat pengaruh antara stres kerja dan kepuasan kerja terhadap <i>turnover intention</i> dengan gender sebagai pemoderasi.
Okita (2014)	SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>) melalui SPSS	<i>Turnover Intention</i>	X1 = Kepuasan Kerja Z = Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening	Kepuasan kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> . Dan terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap <i>turnover intention</i> dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

Sumber Data : Diolah Sendiri

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Kepuasan Kerja

Dalam dunia kerja, kepuasan kerja merupakan salah satu hal yang penting bagi setiap karyawan. Seorang karyawan yang merasa puas dalam pekerjaannya akan membawa dampak positif dalam banyak hal, salah satunya adalah menurunnya keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Menurut Handoko (2002;193) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka.

Menurut Robbins (2015;46) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan level yang rendah memiliki perasaan negatif.

Dari beberapa pengertian kepuasan kerja di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi emosional karyawan yang mewakili perasaannya terhadap pekerjaannya. Perasaan tersebut menunjukkan rasa senang atau tidak senang, puas atau tidak puas terhadap apa yang mereka dapatkan saat bekerja.

Kepuasan Kerja dipengaruhi oleh banyak faktor-faktor baik secara internal maupun eksternal karyawan. Faktor-faktor tersebut sangat penting untuk diperhatikan oleh perusahaan demi meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Menurut Hasibuan (2003; 203) menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan antara lain :

1. Balas jasa yang adil dan layak
2. Penempatan yang tepat sesuai keahlian
3. Berat ringannya pekerjaan
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan
5. Peralatan yang menjangkau pelaksanaan pekerjaan
6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Menurut Celluci, Anthony J dan David L. De Vries dalam Mas'ud (2004) menyatakan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja meliputi :

1. Kepuasan kerja terhadap gaji, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan terhadap gaji yang diterima dari pekerjaan mereka.
2. Kepuasan terhadap promosi, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan terhadap promosi yang diberikan oleh perusahaan.
3. Kepuasan terhadap rekan kerja, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan dukungan rekan kerja mereka.
4. Kepuasan terhadap *supervisor*, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan terhadap sikap atau perlakuan yang diberikan atasan mereka.

2.2.2. Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2006;721) mengemukakan bahwa budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dinut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Menurut Sutrisno (2010;2) budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (assumptions), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi. Budaya organisasi juga disebut sebagai budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan).

Mangkunegara (2016;193) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan.

Fungsi budaya organisasi dapat memberikan batasan-batasan dalam organisasi di setiap menjalankan unit-unit kerja sehingga dapat memberikan suatu organisasi menjadi lebih baik, serta dapat memberikan stabilitas sistem sosial

dalam organisasi. Selain itu menurut Robbins (dalam Sutrisno 2010;10) membagi empat fungsi budaya organisasi yaitu :

1. Budaya mempunyai suatu peran pembeda.
2. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual.
4. Budaya organisasi meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Beberapa ahli telah mengemukakan elemen budaya organisasi, seperti Hasibuan (2010;215) antara lain : nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar, dan praktek-praktek manajemen serta perilaku yaitu: pola asumsi dasar bersama, nilai dan cara untuk melihat, berfikir dan merasakan, dan artefak yang ada dalam organisasi. Terlepas dari adanya perbedaan seberapa banyak elemen budaya organisasi dari setiap ahli, maka dari itu dapat diambil secara umum elemen budaya organisasi terdiri yang dari dua elemen pokok yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat perilaku.

1. Elemen idealistik umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan sehari-hari organisasi. Elemen dealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan pedoman tertulis, tujuannya tidal lain agar ideologi organisasi tetap lestari.

2. Elemen bersifat (perilaku) behavioral adalah elemen yang kasat mata, muncul kepermukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian.

Menurut Miller (dalam Sutrisno 2010;14) mengatakan bahwa masa mendatang ditandai oleh kompetisi global, dan perusahaan yang sukses ialah yang mampu mengelola budaya baru dengan nilai-nilai yang mengembangkan perilaku ke arah keberhasilan yang kompetitif. Dalam memasuki era baru dan peradaban baru yang bersifat global, saling tergantung, saling bersaing, yang ditandai oleh:

1. Motivasi berdasar atas imbalan materi saja semakin tidak memadai. Kebutuhan-kebutuhan pribadi yang bersifat materi akan semakin menurun, sedangkan kebutuhan-kebutuhan yang bersifat rohani semakin meningkat. Manajer yang berhasil harus belajar semangat baru yang produktif di dalam perusahaan. Pekerjaan manajer harus membantu karyawannya dalam mencapai harga diri mereka.
2. Sifat-sifat pekerjaan menjadi kurang fisik, dalam arti kurang menyadarkan pada kekuatan fisik semata-mata, melainkan lebih banyak bersifat kognitif, karena karyawan dituntut untuk lebih berfikir kreatif, belajar, dan turut ambil bagian.
3. Pada masa sekarang karyawan mempunyai banyak pilihan yang lebih luas daripada sebelumnya. Dapat pindah, berlatih, dan berorganisasi. Manajemen intimidasi mulai lenyap, dan manajemen dengan keterlibatan atau partisipasi serta dorongan positif mulai dilaksanakan.

4. Jumlah manajer akan menurun drastis. Pekerja-pekerja yang berpengetahuan membutuhkan hanya sedikit pengawas apabila mereka dilatih sepenuhnya, dilibatkan, ditugasi, dan diberi imbalan yang layak. Manajer-manajer yang masih ada dan bertahan ialah para tehnisi ahli yang akan memberikan konsultasi dengan seni membuat komimtmn, bukan seni memerintah.
5. Persaingan dunia tidak saja dalam bidang tehnologi, tetapi juga dalam bidang kemampuan manajemen. Kemapuan manajemen akan menjadi penentu yang paling kritikal bagi keberhasilan perusahaan dan bangsa dalam persaingan yang baru.

Sebanyak lima butir fenomena tersebut sekarang sudah menjadi kenyataan. Oleh sebab itu, perusahaan yang kompetitif dan ingin sukses harus mengubah budaya organisasinya yang lama dengan yang baru, yang berisi nilai-nilai primer operatif sebagai landasan dasar operasi perusahaan. Observasi yang dilakukan Miller (dalam Sutrisno, 2010;16) menyimpulkan setidaknya-tidaknya ada delapan nilai primer yang menjadi seni budaya perusahaan yang sukses, yaitu:

1. Asas tujuan. Perusahaan yang paling berhasil ialah yang menetapkan tujuannya untuk menghasilkan produk dan jasa yang bermanfaat bagi pelagannya, dan yang dapat membangkitkan semangat dan motivasi kerja para karyawannya.
2. Asas konsensus. Suatu perusahaan yang sukses dimasa depan ialah yang pimpinannya berhasil membuat kearifan kolektif dalam membuat keputusan, yaitu keputusan bersama yang dibuat sebaik mungkin. Keputusan konsensus adalah keputusan kelompok, yang pada umumnya lebih kompleks, berjangka

panjang, strategis, dan dicapai dengan pertimbangan cermat dari pengetahuan orang banyak yang dilibatkan.

3. Asas keunggulan. Keunggulan merupakan semangat yang menguasai kehidupan dan jiwa seseorang atau perusahaan. Keinginan atau motivasi keunggulan adalah proses yang tidak pernah berakhir yang memberikan kepuasan tersendiri.
4. Asas kesatuan. Perbedaan yang salah dan tidak menyenangkan itu baik antara manajemen dan non-manajemen, maupun antara kelompok atau kelas yang satu dengan yang lainnya, hanya merupakan bibit-bibit kebencian, ketidakpuasan, dan ketidak-efisienan dalam manajemen. Oleh sebab itu perasaan dibedakan harus diubah menjadi perasaan satu, demi keberhasilan perusahaan.
5. Asas prestasi. Menghargai prestasi karyawan dapat dilakukan dalam bentuk pemberian upah, gaji, promosi, bonus, pemilikan saham, profit sharing, keselamatan kerja, surat penghargaan, kesempatan mengikuti latihan dan sebagainya. Semua ini adalah bentuk imbalan atau penghargaan yang harus didistribusi atas dasar prestasi.

Robbins (2008;208) menyatakan untuk menilai kualitas budaya organisasi suatu organisasi dapat dilihat dari sepuluh faktor utama, yaitu :

1. Inisiatif individu yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dimiliki individu.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko, yaitu sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.

3. Arah, yaitu sejauhmana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
4. Integrasi yaitu tingkat sejauhmana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. Dukungan manajemen yaitu tingkat sejauhmana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.
6. Kontrol yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
7. Identitas yaitu tingkat sejauhmana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.

Deal dan Kennedy (dalam Sutrisno, 2010;03) mengemukakan ciri-ciri organisasi yang memiliki budaya organisasi kuat sebagai berikut:

1. Nilai-nilai kunci yang saling menjalin, tersosialisasikan, menginternalisasi, menjiwai pada para anggota, dan merupakan kekuatan yang tidak tampak.
2. Perilaku-perilaku karyawan secara tak disadari terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak.
3. Para anggota merasa komit dan loyal pada organisasi.
4. Adanya musyawarah dan kebersamaan atau kesertaan dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan, dan penghormatan terhadap karyawan.
5. Semua kegiatan berorientasi atau diarahkan kepada misi atau tujuan organisasi.

6. Para karyawan merasa senang, karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya, yang sangat *rewarding*.
7. Adanya koordinasi, integrasi, dan konsistensi yang menstabilkan kegiatan-kegiatan perusahaan.
8. Berpengaruh kuat terhadap organisasi dalam tiga aspek: yaitu pengarahan perilaku dan kinerja organisasi, dan kekuatannya, yaitu menekan para anggota untuk melaksanakan nilai-nilai budaya.
9. Budaya berpengaruh terhadap perilaku individual maupun kelompok.

Menurut Edison, dkk., (2017;127) manfaat budaya organisasi yang kuat sebagai berikut:

1. Memberikan nuansa yang membedakan dengan organisasi lain dan kesan tersendiri sehingga memberikan citra positif bagi organisasi.
2. Memiliki simbol dan nilai-nilai yang menjadi kebanggaan anggota yang ada di dalamnya.
3. Membimbing perilaku-perilaku anggotanya ke arah pemikiran konstruktif, berkontribusi positif, dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Membangun kerja sama tim yang solid dan rasa kebersamaan yang tinggi sesama anggota.

Menurut Edison, dkk (2017;129) adapun indikator-indikator budaya organisasi sebagai berikut:

1. Kesadaran diri, yaitu anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka.

2. Keagresifan, yaitu anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis.
3. Kepribadian, yaitu anggota saling menghormati, ramah, terbuka dan peka terhadap kepuasan kelompok.
4. Performa, yaitu anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu dan efisien.
5. Orientasi tim, yaitu anggota organisasi melakukan kerja sama baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif.

2.2.3. Komitmen Organisasi

Menurut Robbins (2015;47) menjelaskan dalam komitmen organisasi seorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan, serta harapannya untuk tetap menjadi anggota. Sedangkan dalam perilaku organisasi, terdapat beragam definisi tentang komitmen. Sebagai suatu sikap menurut Luthans (dalam Sutrisno 2010;292) yang menyatakan komitmen organisasi merupakan keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok, kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi, suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Mayer dan Allen (dalam Sutrisno 2010;292) mengidentifikasi tiga tema berbeda dalam mendefinisikan komitmen. Ketiga tema tersebut adalah komitmen sebagai keterikatan afektif pada organisasi (*affective commitment*), komitmen sebagai biaya yang harus ditanggung jika meninggalkan atau keluar organisasi

(*continuance commitment*), dan komitmen sebagai kewajiban untuk tetap dalam organisasi (*normative commitment*).

Menurut Summers dan Acito (dalam Sutrisno 2010;293) *Continuance commitment* dapat didefinisikan sebagai keterikatan anggota secara psikologis pada organisasi karena biaya yang ditanggung sebagai konsekuensi keluar organisasi. Dalam hal ini anggota akan cenderung memiliki daya tahan atau komitmen yang tinggi dalam keanggotaan jika pengorbanan akibat keluar organisasi semakin tinggi.

Menurut Summers dan Acito (dalam Sutrisno 2010;293) *Normative commitment* adalah keterikatan anggota secara psikologis dengan organisasi karena kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi. Dalam kaitan ini sesuatu yang mendorong anggota untuk tetap berada dan memberikan sumbangan pada keberadaan suatu organisasi, baik materi maupun non materi, adalah adanya kewajiban moral, yang mana seseorang akan merasa tidak nyaman dan bersalah jika tidak melakukan sesuatu.

Menurut Summers dan Acito (dalam Sutrisno 2010;293) *Affective commitment* adalah tingkat keterikatan secara psikologis dengan organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi. Komitmen dalam jenis ini muncul dan berkembang oleh dorongan adanya kenyamanan, keamanan, dan manfaat lain yang dirasakan dalam suatu organisasi yang tidak diperolehnya dari tempat atau organisasi lain. Semakin nyaman dan tinggi manfaatnya yang dirasakan oleh anggota organisasi, semakin tinggi komitmen seseorang pada organisasi yang dipilihnya

Menurut Moreland dkk (dalam Sutrisno 2010;298) ada beberapa teori yang menjelaskan dasar-dasar motivasional munculnya komitmen individu dalam organisasi, yaitu teori sosialisasi kelompok, teori pertukaran sosial, teori kategorisasi diri dan teori identitas.

1. Teori Sosial Kelompok

Menurut model ini, baik kelompok maupun individu melakukan proses evaluasi dalam hubungan bersama dan membandingkan *value*-nya dengan hubungan yang selama ini berlangsung. Dalam evaluasi ini perubahan perasaan akan berpengaruh terhadap komitmen yang dimiliki individu. Semakin tinggi perasaan positif semakin besar juga komitmen organisasinya.

2. Teori Pertukaran Sosial

Teori ini dikembangkan oleh Thibaut dan Kelley (dalam Sutrisno 2010;300), dalam perkembangannya mengalami berbagai perubahan. Ide dasar teori ini sangat sederhana. Pertama, setiap hubungan akan selalu melibatkan pertimbangan untung dan rugi bagi partisipasinya. Keseimbangan antara *reward* dan *cost* akan menjadi faktor kritis dalam menentukan nilai suatu hubungan. Kedua, dalam sebagian besar suatu hubungan, partisipan termotivasi untuk memaksimalkan *reward* dan atau menurunkan *cost* yang diakibatkan hubungan tersebut, dan setiap saat, partisipan melakukan reevaluasi dalam *reward* dan *cost* tersebut sehingga hubungan lebih erat. Ketiga, orang dapat berpartisipasi dalam beberapa hubungan secara simultan, sehingga nilai relatif pada suatu hubungan juga dipengaruhi oleh *relationship* juga dipengaruhi *relationship* yang lain sesuai bagi partisipan. *Judgement*

mengenai *relationship* dapat memfokuskan pada masa lalu, masa kini, dan masa datang. Oleh karena itu, komitmen antara kelompok dan individu ditentukan oleh tiga perbandingan penting ini. Pertama, kedua belah pihak membandingkan nilai hubungan yang sedang berjalan, dan ketiga, kedua belah pihak membandingkan nilai yang diharapkan dalam hubungan mendatang.

3. Teori Kategorisasi diri

Teori ini semula dikembangkan oleh Turner dkk (dalam Sutrisno, 2010;301) dan berkembang dari penelitian mengenai hubungan antar kelompok. Teori ini membahas mengenai fenomena kelompok seperti pembentukan kelompok, konformitas, penyimpangan dalam pengambilan keputusan, dan kekompakan (kohesi). Teori ini bisa dibawa kearah komitmen.

Moreland dkk (dalam Sutrisno, 2010;301) menyatakan beberapa pokok dasar teori ini. Pertama, orang termotivasi untuk memahami dunia sekitarnya sehingga ia akan mampu melakukan koping secara efektif terhadap problem yang terjadi. Kedua, setiap stimulus lingkungan baik yang sosial dan non sosial dapat dikategorisasi. Kategorisasi ini berperan penting dalam mengarahkan perilaku sosial seseorang. Ketiga, kategorisasi diri ini juga meliputi hal yang abstrak, seperti sensasi tentang identitas sosial. Identitas sosial berkembang, ketika seseorang mengkategorisasi dirinya dalam suatu kelompok bukan pada kelompok lainnya. Bila seseorang menyatakan ia sangat unik dibandingkan anggota kelompoknya, maka disebut sebagai identitas personal. Hal ini juga dinyatakan oleh Jenkins tentang adanya

identitas ini. Peran identitas sangat penting dalam membentuk kategorisasi diri ini.

4. Teori Identitas

Teori identitas ini disampaikan oleh Stryker (dalam Sutrisno 2010;302) bahwa teori ini menawarkan perspektif lain pada komitmen dan perannya dalam kelompok sosial. Pertama, peran sosial yang merupakan representasi dari suatu harapan tertentu dari seseorang memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku. Kedua, peran sosial yang merupakan prepresentasi dari suatu harapan tertentu dari seseorang memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku. Pada saat yang sama, seseorang bisa menjalankan suatu peran. Karena itu beberapa peran bisa mengalami inkonkruensi dengan peran lainnya.

Dari konsep teori organisasi, telah dijelaskan bahwa komitmen organisasi itu merupakan hal yang penting bagi organisasi, terutama untuk menjaga kelangsungan dan pencapaian tujuan. Namun untuk memperoleh komitmen yang tinggi, diperlukan kondisi-kondisi yang memadai untuk mencapainya. Berikut ini sejumlah cara yang digunakan untuk membangun komitmen tersebut berdasarkan empat kategori teori tersebut.

Dalam teori sosialisasi kelompok, idealnya satu organisasi sudah menuntut komitmen organisasi sejak pertama masuk, sehingga efisiensi biaya dapat ditekan, dan aktivitas organisasi tidak terganggu oleh adanya loyalitas. Namun untuk melakukan hal tersebut tidak mudah. Karena sistem seleksi atau rekrutmen untuk mengukur komitmen itu belum mampu mendeteksi adanya

komitmen ini dan komitmen ini dapat berubah seiring dengan perkembangan zaman.

Bila metode observasi gagal mendeteksi, komitmen kerja bisa dibangun melalui sosialisasi kelompok. Upaya ini akan berhasil manakala para anggota memiliki kecocokan *value* dengan organisasi. Namun bila pertemuan kepentingan antara anggota dan kelompok belum dicapai, maka komitmen masih rendah, dan bahkan bisa berbuntut terjadinya konflik internal.

Komitmen organisasi akan bersifat dinamis bila kategorisasi diri digunakan untuk menjelaskannya. Karena kategorisasi diri ini setiap saat berubah seiring dengan perubahan anggota untuk mengidentifikasi dirinya pada kelompok. Meskipun kategorisasi diri itu selalu terjadi dalam organisasi, komitmen organisasi akan bisa dibangun melalui proses similarisasi sifat antar anggota. Artinya selama perbedaan struktur organisasi tidak dibuat jelas atributnya, dan selama *sense belongingness* organisasi selalu ditanamkan. Maka komitmen organisasi akan tercapai.

Kategorisasi diri merupakan proses yang timbul akibat dari pemahaman diri mengenai diri ketika melihat fenomena sosial. Dari pemahaman ini, seseorang bisa mengenali diri dan lingkungannya dengan segala atribut dan sifat-sifatnya. Kesamaan dan perbedaan atribut dan sifat akan mengarahkan seseorang pada pemahaman mengenai identitas. Bila perbedaan atribut ditonjolkan dalam organisasi, maka konflik sekelompok kecil akan terjadi dan akibatnya komitmen organisasi menjadi rendah.

Bila membangun komitmen organisasi dilakukan dengan sesuai teori identitas sosial, maka penghilangan atribut yang memungkinkan terjadinya diferensiasi antara anggota perlu dihilangkan. Realitanya, hal ini sulit dilakukan karena struktur organisasi selalu ada setiap organisasi. Oleh karena itu, yaitu menempatkan *common goals* pada posisi tertinggi di organisasi, artinya semua yang dilakukan anggota hanya berbasis tujuan organisasi.

Komitmen karyawan pada organisasi tidak begitu saja, tetapi melalui proses yang panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditemukan oleh sejumlah faktor. Menurut Steers (dalam Sopiah, 2008;163) ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Ciri Pribadi kinerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja dalam organisasi tersebut.
3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi dimasa lampau dan cara pekerja mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

David (dalam Sopiah, 2008; 163) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal : usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dan lain-lain.
2. Karakteristik pekerjaan : lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dan lain-lain.

3. Karakteristik struktur : besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, dan lain-lain.
4. Pengalaman kerja : pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi.

Steers dan Poter (dalam Sopiah, 2008;164) mengemukakan ada sejumlah faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal yang meliputi : *job expectation, psychological contract, job choice factors*, karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akan membentuk faktor awal.
2. Faktor organisasi yang meliputi : *initial work experience, job scope, supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor ini akan membentuk dan memunculkan tanggung jawab.
3. *Non-Organizational Factors* yang meliputi : *availability of alternative jobs*. Merupakan faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi.

Menurut Mowday (dalam Sopiah, 2008;155) menyatakan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi meliputi :

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi.
 - a. Bersedia menerima tugas dari organisasi.
 - b. Sistem nilai diri sama dengan sistem nilai organisasi.
2. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi.
 - a. Peduli terhadap nasib organisasi.
 - b. Organisasi yang saya pilih merupakan tempat kerja terbaik.
 - c. Bersedia bekerja lebih keras.

3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.
 - a. Bangga terhadap organisasi.
 - b. Bangga sebagai bagian dari organisasi.
 - c. Organisasi memberikan inspirasi terbaik untuk mencapai kinerja.
 - d. Organisasi ini lebih baik daripada tempat lain.

2.2.4 Turnover Karyawan

Menurut Robbins (2002) perputaran/ keluar masuknya karyawan adalah penarikan diri yang permanen secara suka rela atau tidak suka rela dari organisasi. Suatu tingkat keluar masuknya tinggi dalam suatu organisasi berarti naiknya perekrutan, seleksi, dan pelatihan. Tingginya keluar masuknya karyawan juga menghambat suatu organisasi secara efisien bila personel yang berpengalaman dan berpengetahuan keluar dan pergantian harus ditemukan dan disiapkan untuk mengambil posisi yang bertanggung jawab.

Turnover sendiri menurut Ridlo (2012;5) mengdopsi definisi dari Mobley yang memberikan batasan bahwa *turnover* adalah berhentinya individu dari anggota suatu organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan. Sementara menurut Suartama (2017;36) turnover merupakan proses dimana karyawan meninggalkan perusahaan dan harus digantikan. Dalam hal ini menjadi salah satu kerugian yang dialami perusahaan ketika karyawannya banyak yang meninggalkan perusahaan. Pergantian karyawan atau keluar masuknya karyawan dari perusahaan merupakan suatu hal penting

dalam berjalannya perusahaan. Terkadang pergantian karyawan memiliki dampak positif, seperti dapat memberikan inovasi baru dalam pekerjaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* menurut Ridlo (2012;6) adalah usia, lama kerja, tingkat pendidikan, keikatan organisasi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi.

1. Usia

Dalam kajian literatur Ridlo (2012;5) dalam penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara usia dan tingkat *turnover* dengan arah negatif. Yang artinya semakin tinggi usia seseorang, semakin rendah intensi *turnover*nya. Karyawan yang lebih muda lebih tinggi kemungkinan untuk keluar.

Hal tersebut disebabkan pekerja yang lebih tua memilih untuk tidak berpindah-pindah tempat kerja karena berbagai alasan, seperti tanggung jawab keluarga, mobilitas yang menurun, tidak mau repot pindah kerja dan memulai pekerjaan di tempat baru, atau karena energi yang sedang berkurang, dan lebih lagi karena senioritas yang belum tentu diperoleh ditempat kerja yang baru walaupun gaji dan fasilitasnya lebih besar.

2. Lama Kerja

Dalam kajian literatur Ridlo (2012;6) menyatakan bahwa pada setiap kelompok tertentu dari orang-orang yang dipekerjakan, dua pertiga sampai tiga perempat bagian dari mereka yang keluar terjadi pada akhir tiga tahun pertama masa bakti, berdasarkan data ini lebih dari setengahnya sudah terjadi

pada akhir tahun pertama. Jadi, interkasi dengan usia, kurangnya sosialisasi awal merupakan keadaan-keadaan yang memungkinkan terjadinya *turnover*.

3. Tingkat Pendidikan

Menurut literatur Ridlo (2012;7) berpendapat bahwa tingkat pendidikan berpengaruh pada dorongan untuk melakukan *turnover*. Dengan pendidikan yang tinggi dan jabatan yang sesuai maka berpengaruh terhadap retensi karyawan. Namun, jika pendidikan tidak sesuai dengan jabatan yang diinginkan maka berpengaruh terhadap *turnover* yang tinggi.

4. Keikatan Organisasi

Semakin tinggi keikatan seseorang terhadap perusahaannya akan semakin kecil ia mempunyai niatan untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan, begitu pun sebaliknya. Pekerja yang mempunyai rasa keikatan yang kuat terhadap perusahaan tempat ia bekerja berarti mempunyai perasaan memiliki dan rasa aman.

5. Kepuasan Kerja

Yang dimaksud dalam kepuasan kerja adalah semakin tidak puas seseorang terhadap pekerjaannya akan semakin kuat dorongannya untuk melakukan *turnover*.

6. Budaya Organisasi

Dalam budaya yang kuat, nilai utama sebuah perusahaan sangat dipegang teguh dan tertanam pada seluruh karyawannya. Semakin banyak karyawan yang menerima nilai-nilai tersebut dan semakin besar komitmen terhadapnya maka semakin kuat budaya perusahaan. Budaya yang kuat ini akan

membentuk kesetiaan terhadap perusahaan pada karyawannya, yang akan mengurangi karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Turnover atau pemberhentian antara suatu perusahaan dengan seseorang atau beberapa orang karyawan menurut Susilo (dalam Ridlo, 2012:13) bahwa penyebab karyawan keluar dari perusahaan adalah karena alasan :

1. Ketidaktepatan pemberian tugas. Karyawan, khususnya pada masa percobaan, merasa kurang cocok dengan tugas yang diberikan pada masa percobaan tersebut. Sehingga menurut pertimbangannya tak akan mungkin ada perkembangan di masa depan.
2. Alasan mendesak. Sebagian seperti upah atau gaji tidak pernah diberikan pada waktunya meskipun karyawan telah bekerja dengan baik, pimpinan atau organisasi melalaikan kewajiban yang sudah disetujui dengan karyawan, bila pekerjaan yang ditugaskan pada karyawan ternyata dapat membahayakan keselamatan dirinya maupun moralnya, dan juga karyawan memperoleh perlakuan pimpinannya secara tidak manusiawi atau bersifat sadis dan sebagainya.
3. Menolak pimpinan baru. Apabila karyawan tidak cocok dan tidak sehati dengan sepak terjang pimpinan barunya, dapat saja mengakibatkan timbulnya stress yang tidak menguntungkan dirinya.

Sedangkan menurut Hasibuan (dalam Ridlo, 2012 ; 14) alasan karyawan keluar dapat digolongkan berdasarkan :

1. Undang-undang. Dapat menyebabkan seorang karyawan harus diberhentikan dari suatu perusahaan. Misalnya: karyawan anak-anak, karyawan WNA, atau karyawan yang terlibat organisasi terlarang.
2. Keinginan perusahaan. Kerana karyawan tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya, perilaku disiplinnya kurang baik, melanggar peraturan dan tata tertib, tidak dapat bekerja sama dan terjadi konflik dengan karyawan lain, melakukan tindakan amoral dalam perusahaan maupun karena keinginan karyawan
3. Alasan pengunduran diri karena keinginan karyawan, antara lain: pindah ke tempat lain untuk mengurus orang tua, kesehatan kurang baik, melanjutkan pendidikan, dan berwiraswasta.
4. Pensiun. Pensiun adalah pemberhentian karyawan atas keinginan perusahaan, undang-undang, ataupun keinginan karyawan itu sendiri.
5. Kontrak kerja berakhir. Karyawan kontrak akan dilepas atau diberhentikan apabila kontrak kerjanya berakhir. Pemberhentian berdasarkan berakhirnya kontrak kerja tidak menimbulkan konsekuensi karena telah diatur terlebih dahulu dalam perjanjian saat mereka diterima.
6. Kesehatan karyawan. Kesehatan karyawan dapat menjadi alasan untuk pemberhentian karyawan. Inisiatif pemberhentian bisa berdasarkan keinginan perusahaan ataupun karyawan.
7. Meninggal dunia. Karyawan yang meninggal dunia secara otomatis putus hubungan kerjanya dengan perusahaan. Perusahaan memberikan pesangon atau uang pensiun bagi keluarga yang ditinggalkan sesuai peraturan yang ada.

8. Perusahaan likuidasi. Karyawan akan dilepas jika perusahaan dilikuidasi atau ditutup karena bangkrut. Bangkrutnya perusahaan harus berdasarkan ketentuan hukum yang berlaku.

Menurut Harnoto (2002:2) *turnover intention* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan. Indikasi-indikasi tersebut meliputi:

1. Absensi karyawan yang meningkat

Karyawan yang memiliki *turnover* biasanya cenderung meningkatkan absensinya, hal itu terjadi karena dalam fase tersebut tingkat tanggung jawab karyawan sudah sangat berkurang dibandingkan sebelumnya.

2. Mulai malas bekerjasama

Karyawan yang memiliki *turnover* akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat lain yang dipandang mampu memenuhi keinginan karyawan tersebut.

3. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja

Berbagai pelanggaran tata tertib dalam lingkungan kerja sering dilakukan karyawan yang memiliki *turnover*. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam kerja berlangsung, maupu berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

4. Peningkatan protes terhadap atasan

Karyawan yang memiliki *turnover*, lebih sering melakukan proses terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan

biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.

5. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

Biasanya hal ini berlaku untuk karyawan dengan karakteristik positif. Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif karyawan ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya maka menunjukkan karyawan ini akan melakukan *turnover*.

Dalam kajian literatur Ridlo (2012;16) dampak *turnover* bagi organisasi diantaranya adalah :

1. Biaya penarikan karyawan, menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi, penarikan dan mempelajari pergantian.
2. Biaya latihan, menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih.
3. Apa yang dikeluarkan buat karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut.
4. Tingkat kecelakaan para karyawan baru, biasanya cenderung tinggi.
5. Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan.
6. Peralatan produksi yang tidak bisa digunakan sepenuhnya.
7. Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru.
8. Perlu melakukan kerja lembur, kalau tidak akan mengalami penundaan produksi. *Turnover* yang tinggi dalam organisasi menunjukkan perlu diperbaikinya kondisi kerja dan cara pembinaannya.

Menurut Simamora (2004:626) empat indikator yang mempengaruhi *turnover* sebagai berikut :

1. Adanya niat untuk keluar
2. Pencarian pekerjaan
3. Karyawan membandingkan pekerjaannya
4. Pemikiran untuk keluar

2.3. Hubungan Antar Variabel

1. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover*

Karyawan yang puas akan pekerjaan mereka akan berdampak positif bagi perusahaan karena semangat dapat tumbuh dari kepuasan karyawan tersebut. Kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka dapat dilihat dari beberapa indikator seperti kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap promosi, rekan kerja, dan atasan. Jika indikator tersebut terpenuhi karyawan akan mencintai pekerjaan mereka dan lebih setia kepada perusahaan. Sebaliknya jika indikator tersebut tidak terpenuhi karyawan akan cenderung tidak menyukai pekerjaan mereka sehingga tidak akan optimal saat bekerja dan memiliki kecenderungan lain untuk meninggalkan pekerjaan mereka suatu hari nanti. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Okita(2014) yang menjelaskan semakin baik kepuasan kerja maka akan mengurangi *turnover intention*. Dan Iemalia (2017) menyatakan meningkatnya kepuasan kerja berdampak pada *turnover intention*.

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Turnover*

Menurut Widayanti dan Yolanda (2016) bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention*. Hal ini berarti karyawan dengan budaya

organisasi yang tinggi akan memiliki keinginan untuk meninggalkan sedikit. Upaya organisasi untuk penuntunan perilaku karyawan pada dasarnya adalah melakukan pemberdayaan sumber daya manusia atau karyawan seefektif mungkin, namun dengan mendasari pada budaya organisasi yang tepat. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Widayanti dan Yolanda bahwa terdapat pengaruh yang sangat signifikan antara budaya organisasi terhadap *turnover*. Sedangkan dari hasil penelitian safi'i (2015) menyatakan semakin tinggi budaya organisasi akan semakin tinggi pula terjadinya *turnover*.

3. Komitmen Organisasi dapat Memoderasi antara Kepuasan Kerja terhadap *Turnover*

Komitmen Organisasi merupakan hal yang penting untuk diperhitungkan dalam melihat fenomena kepuasan kerja karyawan. Semakin tinggi komitmen karyawan tersebut bekerja tingkat kepuasan dapat diukur. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan, mereka tidak akan memiliki bekerja dengan optimal dan kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan mereka lalu mencari pekerjaan baru. Sebaliknya karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka dan sangat berkomitmen disebuah perusahaan akan memiliki semangat kerja dan lebih setia kepada perusahaan. Karyawan yang sangat berkomitmen pada perusahaan memiliki pengetahuan yang baik tentang bisnis yang dijalankan perusahaan dan hubungan karyawan tersebut dengan perusahaan semakin erat. Selain itu komitmen dan juga kepuasan kerja karyawan kepada perusahaan semakin meningkat, sehingga hal tersebut nantinya berpengaruh pada karyawan dan dapat mengurangi *turnover*. Menurut Sutanto dan Carin Gunawan (2013)

kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Selain itu menunjukkan bahwa semakin tingginya kepuasan kerja maupun komitmen organisasional akan berpengaruh terhadap penurunan *turnover intention* yang berarti membawa dampak baik ke perusahaan.

4. Komitmen Organisasi dapat Memoderasi antara Budaya Organisasi terhadap *Turnover*

Komitmen organisasi juga berpengaruh pada budaya organisasi yang diberikan oleh perusahaan. Budaya organisasi yang diterapkan oleh perusahaan berdasarkan kenyamanan dan dapat menumbuhkan karyawan agar lebih baik. Semakin tinggi komitmen organisasi karyawan untuk perusahaan maka budaya organisasi yang ia terima akan semakin besar. Dengan memberikan budaya organisasi biasanya sesuai kebutuhan karyawan. Hal itu akan meningkatkan semangat kerja karyawan untuk bekerja lebih baik dan semakin berkomitmen kepada perusahaan. Peningkatan semangat kerja karyawan karena budaya organisasi tersebut akan meningkatkan komitmen maupun kesetiaan kepada perusahaan sehingga tidak terjadi *turnover*. Menurut Nimran (2016) budaya organisasi yang kuat dan dapat diterima dan dijalankan dengan baik akan dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan. Hasil analisis budaya organisasi terhadap *intention to leave* menunjukkan hasil yang tidak signifikan akan tetapi, budaya organisasi dapat berpengaruh signifikan negatif terhadap *intention to leave* secara tidak langsung jika melalui komitmen organisasional sebagai variabel yang memediasi hubungan tersebut.

2.4. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Adapun hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

1. Hipotesis 1

H_0 : Tidak terdapat pengaruh Kepuasan Kerja secara parsial terhadap *Turnover* Karyawan Divisi Konstruksi pada PT. Barata Indonesia (Persero)

H_a : Terdapat pengaruh Kepuasan Kerja secara parsial terhadap *Turnover* Karyawan Divisi Konstruksi pada PT. Barata Indonesia (Persero)

2. Hipotesis 2

H_0 : Tidak terdapat pengaruh Budaya Organisasi secara parsial terhadap *Turnover* Karyawan Divisi Konstruksi pada PT. Barata Indonesia (Persero)

H_a : Terdapat pengaruh Budaya Organisasi secara parsial terhadap *Turnover* Karyawan Divisi Konstruksi pada PT. Barata Indonesia (Persero)

3. Hipotesis 3

H_0 : Komitmen organisasi tidak dapat memoderasi antara kepuasan kerja terhadap *turnover* karyawan divisi konstruksi pada PT. Barata Indonesia (Persero) Gresik

H_a : Komitmen organisasi dapat memoderasi antara kepuasan kerja terhadap *turnover* karyawan divisi konstruksi pada PT. Barata Indonesia (Persero) Gresik

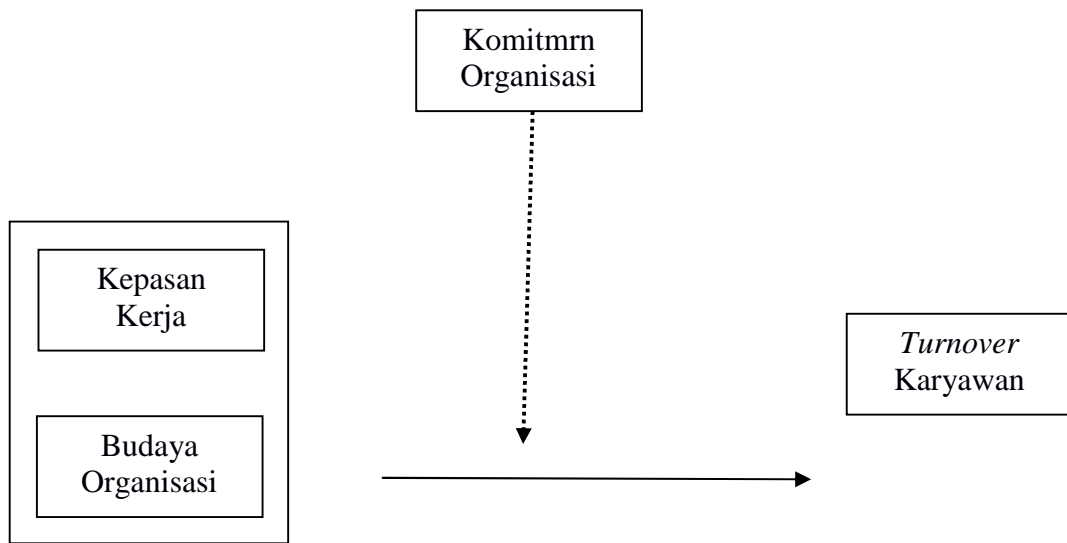
4. Hipotesis 4

H_0 : Komitmen organisasi tidak dapat memoderasi antara budaya organisasi terhadap *turnover* karyawan divisi konstruksi pada PT. Barata Indonesia (Persero) Gresik

H_a : Komitmen organisasi dapat memoderasi antara budaya organisasi terhadap *turnover* karyawan divisi konstruksi pada PT. Barata Indonesia (Persero) Gresik

2.5. Kerangka Konseptual

Berdasarkan teori-teori yang sudah dijelaskan, maka selanjutnya akan dikemukakan kerangka konseptual yang akan dijadikan sebagai acuan agar peneliti dapat menentukan arah agar hasil yang diteliti sesuai dengan tujuan penelitian. Kerangka penelitian merupakan kerangka konseptual tentang hipotesis dalam penelitian. Terdapat variabel kepuasan kerja (X_1), budaya organisasi (X_2) merupakan variabel bebas (*independent variabel*), dan *turnover* karyawan (Y) merupakan variabel terikat (*dependent variabel*), sedangkan komitmen organisasi (Z) sebagai variabel moderasi. Kerangka konseptual penelitian ini digambarkan sebagai berikut:

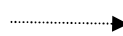


Gambar 2.1.
Kerangka Konseptual

Keterangan :



: Pengaruh variabel bebas terhadap *turnover* karyawan



: Pengaruh variabel bebas terhadap *turnover* karyawan diperkuat komitmen organisasi