

## **BAB II** **TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Penelitian sebelumnya dilakukan Irma Dwi Pratiwi dan Sugeng Rianto (2018) Prodi Manajemen Universitas Peradaban tentang “Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Job Insecurity Terhadap *Turnover Intention* Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan di RSUD Kardinah”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan ketidakamanan kerja terhadap *turnover intention* serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai RSUD Kardinah Tegal. Penelitian ini dilakukan pada karyawan Rumah Sakit Kardinah Tegal. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada responden dan melalui studi pustaka. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 163 responden dengan teknik pengambilan sampel yaitu simple random sampling. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan bantuan SPSS v.16. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap intensi *turnover*, komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap intensi *turnover*, keamanan kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention*, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap karyawan. kinerja, ketidakamanan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil uji mediasi menunjukkan bahwa *turnover intention* mampu memediasi pengaruh kepuasan terhadap kinerja, *turnover intention* tidak mampu memediasi pengaruh komitmen

organisasi terhadap kinerja dan *turnover intention* mampu memediasi pengaruh jobinsecurity terhadap kinerja karyawan.

Penelitian sebelumnya dilakukan I Gede Diatmika Paripurna, I Wayan Gede Supartha, dan Made Subudi (2017) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali tentang “Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Terhadap *Turnover Intention* Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Agung Automall Kuta”. Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis pengaruh pemimpin dan kepuasan kerja terhadap turnover intention serta dampaknya terhadap kinerja karyawan PT. Agung Automall Kuta. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Agung Automall Kuta. Teknik penentuan sampel menggunakan sampling jenuh sebanyak 71 karyawan. Data penelitian merupakan data primer yang diperoleh dari database jumlah pekerja dan data sekunder berupa data penjualan kendaraan. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner dan teknik analisis yang digunakan adalah SEM berbasis varian yaitu Partial Least Square. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, kepemimpinan tidak berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention karyawan, kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan turnover intention berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Agung Automall Kuta.

Penelitian sebelumnya dilakukan Agnesia (2018) Prodi Perbankan Syariah Institut Agama Islam Negeri Salatiga Tentang “Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap *Turnover Intention* (Studi Kasus Pada Bank Muamalat Kantor Cabang Surakarta)”. Tujuan penelitian tersebut adalah untuk mengetahui seberapa kuat pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasional Dan Budaya Organisasi Terhadap *Turnover Intention* (Studi Kasus Pada Bank Muamalat Kantor Cabang Surakarta). Metode pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang disebarakan kepada karyawan Bank Muamalat Kantor Cabang Surakarta. Pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah sampel jenuh, dengan sampel yang diambil sebanyak 35 responden. Alat analisis uji regresi berganda menggunakan alat bantu SPSS versi 24. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention, komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap turnover intention dan budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu Perbedaan dan Persamaan**

Peneliti	Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
Irma Dwi Pratiwi dan Sugeng Rianto (2018)	“Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Job Insecurity Terhadap <i>Turnover Intention</i> Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan di RSUD Kardinah”	X3: <i>job insecurity</i>	X1: kepuasan kerja X2: komitmen organisasi Y: <i>turnover</i>	1) Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap intensi <i>turnover</i> , komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap intensi <i>turnover</i> , keamanan kerja

				berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> ,
I Gede Diatmika Paripurna, I Wayan Gede Supartha, dan Made Subudi (2017)	Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Terhadap <i>Turnover Intention</i> Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Agung Automall Kuta”	X2: komitmen organisasi	X1: kepuasan kerja X3: kepemimpinan Y: <i>turnover</i>	1)kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, 2) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan 6) turnover intention berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Agung Automall Kuta.
Agnesia (2018)	“Pengaruh Kepemimpinan , Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> (Studi Kasus Pada Bank Muamalat Kantor Cabang Surakarta)”.	X3: budaya organisasi	X1: kepuasan X2: komitmen organisasi Y: <i>turnover</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention, komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap turnover intention dan budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan

				terhadap turnover intention.
--	--	--	--	------------------------------

## 1.2. Landasan Teori

### 2.2.1. Kepuasan Kerja

#### 2.2.1.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Hal yang menarik dari sebuah pekerjaan adalah seberapa puas karyawan dalam kerjanya sendiri. Menurut Mangkunegara (2016;117) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Kepuasan kerja menurut Robbins (2015:170) adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima.

#### 2.2.1.2. Teori-Teori Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2016;120) terdapat beberapa teori mengenai kepuasan kerja, yaitu meliputi:

1. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)\Teori ini dikembangkan oleh Adam. Adapaun komponen dari teori in adalah input, outcome, comparison person, dan equity-in-equity.
2. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)  
Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai.
3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillmen Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai.

4. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap pada pandangan kelompok acuan.

5. Teori Dua Faktor Dari Herzberg

Teori dua faktor dikembangkan oleh Federick Herzberg. Ia mengatakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya.

6. Teori Penghargaan (*Exceptancy Theory*)

Teori pengharapan dikembangkan Victor H. Vroom.

### **2.2.1.3. Jenis-Jenis Kepuasan Kerja**

Menurut Hasibuan (2011), kepuasan kerja dapat dibedakan menjadi tiga jenis yaitu:

1. Kepuasan Kerja di dalam Pekerjaan

Kepuasan kerja di dalam pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

2. Kepuasan Kerja di luar Pekerjaan

Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaannya dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil

kerjanya. Balas jasa atau kompensasi digunakan karyawan tersebut untuk mencukupi kebutuhan-kebutuhannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja di luar pekerjaan lebih memperharikan balas jasa dari pada pelaksanaan tugas-tugasnya. Karyawan akan merasa puas apabila mendapatkan imbalan yang besar.

### 3. Kepuasan kerja kombinasai dalam dan luar pekerjaan

Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang mencerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan ini akan merasa puas apabila hasil kerja dan balas jasa dirasa adil dan layak.

#### **2.2.1.4. Indikator Kepuasan Kerja**

Indikator-indikator yang menentukan kepuasan kerja menurut Robbins (2015:181) yaitu :

##### 1. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern dan dengan alat-alat yang memadai.

##### 2. Gaji atau upah yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dengan pengharapan bila upah dilihat sebagai

adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar dihasilkan kepuasan.

3. Rekan kerja yang mendukung

Adanya rekan kerja yang baik agar pekerjaan yang diberikan dapat terlaksana dan menciptakan keputusan kerja.

### **2.2.1.5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Hasibuan (2013:203) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah:

1. Balas jasa yang adil atau kompensasi

Merupakan pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

2. Penempatan karyawan

Menempatkan posisi yang tepat pada karyawan sesuai dengan keahlian karyawan tersebut.

3. Beban kerja

Besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil antara volume kerja, norma dan waktu.

4. Suasana dan lingkungan kerja

Keadaan suatu tempat yang membuat rasa aman dan nyaman.

5. Sikap pimpinan

Yaitu sikap seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atau sikap atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan. Hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.



## 6. Sikap pekerjaan atau pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan dan sifatnya monoton atau tidak monoton.

### **2.2.2. Komitmen Organisasi**

#### **2.2.2.1. Pengertian Komitmen Organisasi**

Menurut Robbins dan Judge (2014), mendefinisikan komitmen adalah tingkat dimana seorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapan untuk tetap menjadi anggota. Wibowo (2016:225), mengemukakan bahwa komitmen pada dasarnya adalah merupakan kesediaan seseorang untuk mengikat diri dan menunjukkan loyalitas pada organisasi karena merasakan dirinya terlibat dalam kegiatan organisasi. Edison dkk (2016:225), mengatakan bahwa definisi komitmen adalah suatu bentuk dimana pegawai/karyawan memiliki keterlibatan, menerima kondisi lingkungan yang ada, serta berusaha untuk berprestasi dan mengabdikan.

#### **2.2.2.2. Tingkatan Komitmen Organisasi**

Thompson dan Mabey dalam Wibowo (2016:189), komitmen dibedakan menjadi tiga tingkatan, sebagai berikut:

##### 1. Komitmen pada tugas

Merupakan komitmen yang berhubungan dengan aktivitas kerja. Komitmen pada tugas dipengaruhi oleh karakteristik pribadi seperti kesesuaian orang dalam pekerjaannya dan karakteristik tugas seperti variasi keterampilan, identitas pekerjaan, tingkat kepentingan pekerjaan, otonomi, dan umpan balik pekerjaan.

## 2. Komitmen pada karir

Komitmen pada karir lebih luas dan lebih kuat dibandingkan dengan komitmen pada pekerjaan tertentu. Komitmen ini lebih berhubungan dengan bidang karir daripada sekumpulan aktivitas dan merupakan tahap dimana persyaratan suatu pekerjaan tertentu memenuhi aspirasi karir individu. Ada kemungkinan individu yang memiliki komitmen yang tinggi pada karir akan meninggalkan organisasi untuk meraih peluang yang lebih tinggi lagi.

## 3. Komitmen pada organisasi

Merupakan jenjang komitmen yang paling tinggi tingkatnya. Komitmen terhadap organisasi menunjukkan sejauh mana seorang karyawan memihak pada organisasi tertentu dan tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi.

### **2.2.2.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Menurut David (2012:163) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal, misalnya jenis kelamin, tingkat pendidikan pengalaman kerja seorang individu.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya tingkat kesulitan dalam pekerjaan, lingkup jabatan, tantangan konflik dan juga peran.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar atau kecilnya organisasi serta kehadiran serikat pekerja.
4. Pengalaman kerja karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan dalam organisasi.

#### **2.2.2.4. Indikator Komitmen Komitmen Organisasi**

Menurut Robbins & Judge (2009:101) komitmen organisasi terbagi menjadi tiga dimensi (indikator) secara terpisah yaitu :

1. *Affective Commitmen* (komitmen afektif), perasaan senang tidaknya karyawan dalam organisasinya.
2. *Continuance Commitmen* (komitmen berkelanjutan), keinginan bertahan dengan pekerjaannya dan merasa tertarik dengan pekerjaannya saat ini.
3. *Normative Commitment* (komitmen normatif), kesetiaan terhadap organisasi dan rasa memiliki pada organisasi.

#### **2.2.3. Kepemimpinan**

##### **2.2.3.1. Pengertian Kepemimpinan**

Menurut Rivai (2012:53) kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dengan cara memancing tumbuhnya perasaan positif dalam diri orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

##### **2.2.3.2. Teori Kepimpinan**

Teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh Vitzhal Rivai, Deddy Mulyadi (2012:7) mengemukakan bahwa teori yang berusaha untuk mengidentifikasi karakteristik khas (fisik, mental, kepribadian) yang dikaitkan dengan keberhasilan kepemimpinan. Teori mengenai kepemimpinan dapat digolongkan ke dalam tiga pendekatan utama, yaitu:

1. Pendekatan sifat

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pribadi dari para pemimpin. Pendekatan ini didasarkan pada asumsi bahwa beberapa orang merupakan pemimpin alamiah dan dianugrahi beberapa ciri yang tidak dimiliki orang lain seperti energi yang tidak berkurang, intuisi yang mendalam, pandangan masa depan yang luar biasa, dan kekuatan persuasif yang tidak tertahankan.

## 2. Pendekatan kepribadian perilaku

Teori kepemimpinan yang dilakukan pada pusat riset universitas michigan, dengan sasaran melokasikan karakteristik perilaku kepemimpinan yang tampaknya dikaitkan dengan ukuran keefektifan kinerja, mengidentifikasi terdapat dua gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu:

- a. Pemimpin yang berorientasi pada tugas menerapkan pengawasan ketat sehingga bawahan melakukan tugasnya dengan menggunakan prosedur yang telah ditentukan.
- b. Pemimpin yang berorientasi pada bawahan mendelegasikan pengambilan keputusan bawahan dan membantu pengikutnya dalam memuaskan kebutuhannya dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Pemimpin yang berpusat pada pegawai memiliki perhatian terhadap kemajuan, pertumbuhan dan prestasi pribadi pengikutnya. Tindakan-tindakan ini diasumsikan dapat memajukan pembentukan dan perkembangan kelompok.

## 3. Pendekatan kepemimpinan situasional

Suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum

menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

### **2.2.3.3. Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau instansi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan diluar situasi ini. Secara operasional ada lima fungsi pokok kepemimpinan yang dikemukakan oleh Rivai (2012:34), yaitu:

#### **1. Fungsi instruksi**

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah, pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

#### **2. Fungsi Konsultasi**

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang di pimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang memperoleh masukan berupa umpan balik (feedback) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan

#### **3. Fungsi Partisipasi**

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikut sertaan pengambilan keputusan maupun

dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain serta keikutsertaan pemimpin.

#### 4. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

#### 5. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

#### **2.2.3.4. Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan didalam melaksanakan fungsi-fungsinya, maka akan berlangsung aktivitas kepemimpinan. Apabila aktivitas dapat di capai dan sesuai dengan rencana maka akan terlihat gaya kepemimpinan dengan polannya masing-masing. Vitzhal Rivai (2012:42) mengemukakan gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas.
2. Gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama.

3. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai.

Berdasarkan ketiga pola dasar tersebut terbentuk perilaku kepemimpinan yang terdiri dari tiga pokok kepemimpinan, yaitu:

1. Tipe kepemimpinan otoriter

Tipe kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satuorang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah dan bahkan kehendak pimpinan. Pimpinan dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan denganbawahannya. Kemampuan bawahannya selalu dipandang rendah sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah

2. Tipe kepemimpinan kendali bebas

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat.

3. Tipe kepemimpinan demokratis

Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya. Kemauan, kehendak, kemampuan, buahpikiran, pendapat, kreatifitas, inisiatif yang berbeda-beda dan diharga disalurkan secara wajar. Tipe kepemimpinan ini selalu berusaha untuk

memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing.

#### **2.2.3.5. Indikator Kepimpinan**

Veitzhal Rivai (2012:53) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus mampu secara dewasa melaksanakan kedewasaan terhadap instansi atau organisasinya, kepemimpinan dibagi ke dalam lima dimensi dan sembilan indikator, yaitu:

1. Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik
  - a. Membina kerjasama dan hubungan baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing
  - b. Kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya
2. Kemampuan yang efektifitas
  - a. Mampu menyelesaikan tugas di luar kemampuan
  - b. Menyelesaikan tugas tepat waktu
  - c. Hadir tepat waktu dan tidak terlambat
3. Kepemimpinan yang partisipatif
  - a. Pengambilan keputusan secara musyawarah
  - b. Dapat menyelesaikan masalah secara tepat
  - c. Mampu meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan
4. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu



- a. Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi
  - b. Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target
5. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang
- a. Tanggung jawab seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugas mana yang harus ditangani sendiri dan mana yang harus ditangani secara kelompok.
  - b. Memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan.

#### **2.2.4. Turnover**

##### **2.2.4.1. Pengertian Turnover**

Menurut Mobley (2011), turnover intention adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari suatu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Menurut Suartama (2017;36) turnover merupakan proses dimana karyawan meninggalkan perusahaan dan harus digantikan.

##### **2.2.4.2. Jenis-jeni turnover menurut para ahli**

Secara umum karyawan yang keluar dari perusahaan biasanya disebabkan oleh 2 faktor (kasmir, 2016:321), yaitu :

##### **1. Diberhentikan**

Diberhentikan maksudnya adalah karyawan diberhentikan dari perusahaan disebabkan oleh berbagai sebab, misalnya telah memasuki usia pensiun, atau mengalami cacat sewaktu bekerja, sehingga tidak mampu lagi bekerja. Untuk

yang pensiun alasannya karena sudah memasuki usia pensiun, sedangkan yang dipensiunkan karena cacat, karena dianggap sudah tidak atau kurang memiliki kemampuan, sehingga tidak mampu lagi bekerja seperti semula. Kemudian diberhentikan juga dapat dilakukan perusahaan karena karyawan melakukan perbuatan yang telah merugikan perusahaan, misalnya kasus penipuan, pencurian atau hal-hal yang merugikan lainnya

## 2. Berhenti sendiri

Artinya karyawan berhenti dengan keinginan atau permohonannya sendiri, untuk keluar dari perusahaan, tanpa campur tangan pihak perusahaan. Alasan pemberhentian ini juga bermacam-macam, misalnya karena masalah lingkungan kerja yang kurang kondusif, kompensasi yang kurang, atau jenjang karir yang tidak jelas atau ketidaknyamanan lainnya. Alasan seperti ini terkadang tidak dapat diproses oleh pihak sumber daya manusia dan berusaha untuk dipertahankan dengan pertimbangan berbagai hal, misalnya kemampuan karyawan masih dibutuhkan. Namun jika karyawan tersebut merasa tidak diperlukan tenaganya, maka segera akan diproses untuk diberhentikan, karena jika karyawan yang sudah minta berhenti dan tetap dipertahankan, akan mengakibatkan motivasi kerjanya lemah dan berdampak kepada kinerjanya. Bahkan banyak kasus terkadang karyawan tersebut membuat ulah yang dapat mengganggu operasi perusahaan.

Sedangkan menurut Mathis and Jackson (2011) turnover intention dikelompokkan dalam beberapa cara yang berbeda, diantaranya :

### 1. Perputaran secara tidak sukarela

Terjadi jika pihak manajemen/pemberi kerja merasa perlu untuk memutuskan hubungan kerja dengankaryawannya dikarenakan tidak ada kecocokan atau penyesuaian harapan dan nilai-nilai antara pihak perusahaan dengan karyawan yang bersangkutan atau mungkin pula disebabkan oleh adanya permasalahan ekonomi yang dialami perusahaan. Selain itu perputaran ini dikarenakan oleh kebijakan organisasi, peraturan kerja, dan standar kinerja yang tidak dipenuhi oleh karyawan

## 2. Perputaran secara sukarela

Hal ini terjadi apabila karyawan memutuskan baik secara personal ataupun disebabkan oleh alasan profesional lainnya untuk menghentikan hubungan kerja dengan perusahaan, misalnya karyawan berkeinginan untuk mendapatkan pekerjaan dengan gaji yang lebih baik di tempat lain, peluang karir, pengawasan, geografi, dan alasan yang menyangkut oribadi ataupun keluarga.

### **2.2.4.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Terjadinya Turnover**

Seseorang tidak akan meninggalkan organisasi tanpa suatu alasan atau faktor yang memicu timbulnya keinginan untuk berpindah atau keluar. Menurut moebly (2011) faktor-faktor yang mempengaruhi munculnya turnover intention adalah:

1. Faktor individual, termasuk di dalamnya adalah usia, masa kerja, jenis kelamin, pendidikan, dan status perkawinan.
2. Kepuasan kerja, menyangkut beberapa aspek operasional yakni kepuasan terhadap gaji atau sistem pembayaran, kepuasan terhadap bobot pekerjaan, kepuasan terhadap promosi jabatan, ataupun kepuasan terhadap kondisi kerja perusahaan pada umumnya.

3. Komitmen organisasional, tidak hanya membuat seseorang karyawan yang puas terhadap pekerjaannya mempunyai niat untuk keluar atau pindah ke perusahaan lain. Namun, seorang karyawan bisa tidak puas terhadap pekerjaannya, tetapi tidak memiliki niat untuk keluar atau pindah ke perusahaan lain karena adanya komitmen yang kuat antara dirinya dengan perusahaan tempat ia bekerja. Oleh karena itu, ia akan tetap bekerja untuk melakukan yang terbaik disertai dengan adanya dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan.

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.

#### **2.2.4.4. Indikator *Turnover***

Menurut Mobley (2011:171) ada tiga indikator yang mempengaruhi *turnover* sebagai berikut:

1. *Thinking of quitting*, adalah pemikiran karyawan untuk keluar dari sebuah pekerjaan dan adanya pemikiran bahwa ia akan berkemungkinan tidak bertahan dengan perusahaan.
2. *Intent to search*, adalah sikap seorang karyawan untuk mencari alternatif perusahaan lain.
3. *Intent to quit*, adalah sikap seorang karyawan yang menunjukkan indikasi keluar seperti meminimalisasi usaha dalam bekerja, dan membatalkan pekerjaan penting.

### **2.3. Hubungan Antar Variabel**

#### **2.3.1. Pengaruh Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) dengan *Turnover* (Y)**

Sutrisno (2016;75) menyatakan kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau yang menyedihkan bagi para karyawan yang memandang pekerjaan mereka. 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 Irma Dwi Pratiwi dan Sugeng Rianto (2018) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover*. Dengan demikian hubungan antara kepuasan kerja ( $X_1$ ) dan *turnover* (Y) bersifat positif.

#### **2.3.2. Pengaruh Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) dengan *Turnover* (Y)**

Menurut Robbins dan Judge (2014), mendefinisikan komitmen adalah tingkat di mana seseorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapan untuk tetap menjadi anggota. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan, mereka tidak akan bekerja dengan optimal dan cenderung untuk meninggalkan pekerjaan mereka lalu mencari pekerjaan baru. Sebaliknya karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka dan sangat berkomitmen dengan perusahaan akan

memiliki semangat kerja dan lebih setia kepada perusahaan. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Irma Dwi Pratiwi dan Sugeng Rianto (2018) yang menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *turnover* pada karyawan RSUD Kardinah Tegal. Dengan demikian hubungan antara komitmen ( $X_2$ ) dan *turnover* (Y) bersifat positif.

### **2.3.3. Pengaruh Kepemimpinan ( $X_3$ ) dengan *Turnover* (Y)**

Menurut Rivai (2012:53) kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dengan cara memancing tumbuhnya perasaan positif dalam diri orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh Vitzhal Rivai, Deddy Mulyadi (2012:7) mengemukakan bahwa teori yang berusaha untuk mengidentifikasi karakteristik khas (fisik, mental, kepribadian) yang dikaitkan dengan keberhasilan kepemimpinan. Keberhasilan seorang pemimpin dapat dilihat dari beberapa indikator yaitu kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik, kemampuan yang efektifitas, kepemimpinan yang partisipatif, kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu, kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang. Hal ini sejalan dengan pernyataan I Gede Diatmika Paripurna, I Wayan Gede Supartha, dan Made Subudi (2017) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, terhadap turnover intention karyawan PT Agung Automall Kuta. Dengan demikian hubungan antara kepemimpinan ( $X_3$ ) dan *turnover* (Y) bersifat positif.

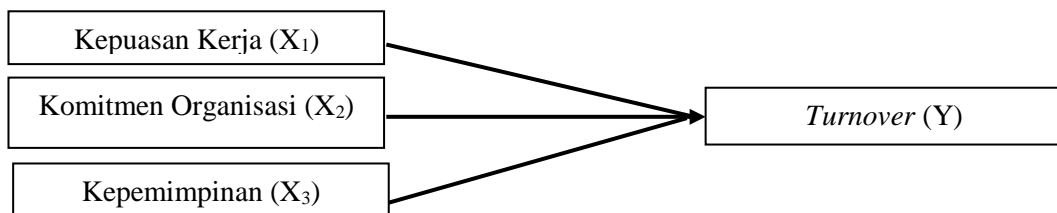
## 2.4. Hipotesis

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. Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover* karyawan pada PT. Setya Abadi Sejahtera.
2. Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover* karyawan pada PT. Setya Abadi Sejahtera.
3. Terdapat pengaruh pengaruh kepemimpinan terhadap *turnover* karyawan pada PT. Setya Abadi Sejahtera.

## 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 agat hasil yang diteliti sesuai dengan tujuan penelitian. Kerangka penelitian merupakan konseptual tentang hipotesis dalam penelitian. Terdapat variabel kepuasan kerja ( $X_1$ ), komitmen organisasi ( $X_2$ ), dan kepemimpinan ( $X_3$ ) merupakan variabel bebas (*independent variabel*), dan turnover karyawan ( $Y$ ) merupakan variabel terikan (*dependent variabel*).



Keterangan :  
→ = Secara Parsial

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual**