

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Keinginan Berpindah Kerja

2.1.1 Definisi Perpindahan

Perpindahan (*turnover*) merupakan proses di mana karyawan meninggalkan organisasi dan harus diganti (Mathis & Jackson, 2011:159). Fitz-en & Davison (2011:269) mengklasifikasikan perpindahan berdasarkan pemicu keputusan yang dibuat, yaitu dengan kemauan sendiri (*voluntary*) dan bukan kemauan sendiri (*involuntary*). Faktor yang menyebabkan karyawan berpindah pekerjaan dapat dikategorikan sebagai faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal berupa dorongan yang berasal dari luar individu, misalnya dorongan keluarga dan peluang yang diberikan perusahaan lain. Faktor internal adalah faktor yang terkait langsung dengan diri karyawan, seperti kepuasan yang dirasakan karyawan atas kompensasi yang diterimanya, kepuasan akan pekerjaannya, rasa aman karyawan dalam bekerja dan komitmen karyawan terhadap perusahaannya.

Evaluasi terhadap berbagai pekerjaan, pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya perpindahan karena individu yang memilih keluar organisasi akan mengharapkan hasil yang lebih memuaskan faktor lain seperti kondisi pasar kerja, kesempatan kerja, dan panjangnya masa kerja merupakan kendala yang penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada (Robbins, 2001:53).

2.1.2 Definisi Keinginan Berpindah

Intensi atau keinginan sebagai niat seseorang untuk melakukan perilaku tertentu. Niat untuk melakukan perilaku itu berkaitan erat dengan pengetahuan tentang sesuatu hal, sikap terhadap hal tersebut, dan perilaku itu sendiri sebagai wujud nyata dari niatnya menurut Ancok 1985 (dalam Novliadi 2008:9).

Menurut Fishbein & Ajzen 1975 (dalam Novliadi, 2008:7) bahwa pembentukan tingkah laku berdasarkan hubungan timbal balik antara keyakinan (*belief*), sikap (*attitude*), dan intensi (*intention*). Keyakinan dikategorikan sebagai aspek kognitif yang melibatkan pengetahuan, pendapat dan pandangan individu terhadap objek. Sikap dikategorikan sebagai aspek afektif yang mengarah pada perasaan individu terhadap suatu objek serta evaluasi yang dilakukannya. Intensi dikategorikan sebagai aspek konatif yang menunjukkan intensi individu dalam bertingkah laku (*behavioral intention*) dan bertindak ketika berhadapan langsung dengan objek. Ketiga unsur tersebut akan membentuk tingkah laku atau tindakan nyata. Intensi merupakan variabel terdekat dengan perilaku nyata yang akan dilakukan seseorang. Pengukuran intensi dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Pendekatan pengukuran intensi secara langsung melalui pertanyaan yang diajukan secara langsung kepada individu apakah ia akan melakukan suatu perilaku tertentu atau tidak, bertitik tolak dari penilaian tunggal yaitu : iya – tidak, mau – tidak mau. Sedangkan pengukuran intensi secara tidak langsung dapat dilakukan dengan menggunakan skala yang bertitik tolak pada model pilihan jawaban dari sangat sesuai sampai sangat tidak sesuai terhadap perilaku tertentu.

Pengukuran intensi atau keinginan secara langsung menekankan pada isi intensi atau spontanitas keinginan untuk melakukan suatu perilaku tertentu tanpa memperhatikan proses yang mendahului terbentuknya intensi itu sendiri, Fishbein & Ajzen 1975 (dalam Novliadi, 2008:7). Sedangkan pengukuran intensi secara tidak langsung berdasarkan pada model konseptual pembentukan perilaku, yaitu bahwa intensi merupakan fungsi dari dua determinan utama yaitu sikap pribadi terhadap perilaku individu terhadap yang akan dilakukan (*attitude toward the behavior*) dan persepsi terhadap tekanan sosial untuk melakukan perilaku yang dimaksud (*subjektif norm*).

Sikap pribadi terhadap perilaku yang akan dilakukan mengarah pada kecenderungan yang muncul dari dalam individu. Sedangkan norma subjektif merefleksikan pengaruh dan tekanan dari lingkungan sosial yang melingkupi individu. Dikatakan bahwa apabila individu berniat untuk melakukan suatu perilaku jika ia menganggap perilaku tersebut positif, serta jika ia percaya bahwa orang-orang disekitarnya berpandangan bahwa perilaku tersebut semestinya dilakukan.

Keinginan berpindah kerja menurut Mobley (dalam Ridlo, 2012:12) didefinisikan sebagai evaluasi mengenai posisi seseorang saat ini yang berhubungan dengan keinginan seseorang untuk keluar dan mencari pekerjaan lain. Keinginan berpindah kerja menggambarkan pikiran seseorang untuk keluar, mencari pekerjaan di perusahaan lain serta keinginan untuk meninggalkan organisasi. Keinginan berpindah juga didefinisikan sebagai keinginan untuk berpindah kerja, belum sampai pada tahap realisasi, yaitu melakukan perpindahan

dari satu tempat kerja ke tempat kerja lain. Indikasi adanya keinginan berpindah itu muncul dalam bentuk perilaku karyawan, antara lain : absensi yang meningkat, mulai malas kerja, naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, maupun komitmen untuk menyelesaikan semua tanggung jawab karyawan yang sangat berbeda dari biasanya (Widyadmono, 2015:158).

Menurut Zeffane 2003 (dalam Hanafiah 2014:306) intensi *turnover* atau keinginan berpindah kerja adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. Kemudian Booth & Hamer 2007 (dalam Hanafiah 2014:306) mengartikan *turnover intention* atau keinginan berpindah kerja merupakan dampak terburuk dari ketidakmampuan suatu organisasi dalam mengelola perilaku individu sehingga individu merasa memiliki intensi atau keinginan pindah kerja yang tinggi.

Keinginan berpindah adalah derajat kecenderungan sikap yang dimiliki oleh karyawan untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain atau adanya rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam masa tiga bulan, enam bulan, satu tahun, dan dua tahun. (Dharma, 2013: 3). Menurut Harnoto 2002 (dalam Gandika & Franksiska, 2015:658) keinginan berpindah adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya keinginan berpindah kerja ini diantaranya adalah untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Keinginan berpindah ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, antara lain absensi yang meningkat, malas bekerja, tingginya pelanggaran tata tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes kepada

atasan, maupun keseriusan dalam menyelesaikan semua tanggung jawab karyawan yang sangat berbeda dari biasanya.

Diasumsikan bahwa semakin *favorable* sikap pribadi dan norma subjektif seseorang terhadap perilaku berpindah, maka semakin tinggi keinginannya untuk mewujudkan perilaku positif terhadap berpindah, dan semakin rendah keinginannya untuk melaksanakan perilaku negatif terhadap berpindah Fishbein & Ajzen 1975 (dalam Novliadi 2008:16). Pengukuran keinginan berpindah akan menghasilkan suatu ukuran yang menunjukkan seberapa kuat keinginan seorang karyawan untuk keluar dari perusahaan tempatnya bekerja. Karena intensi /keinginan merupakan predictor tunggal terbaik bagi perilaku yang akan dilakukan oleh seseorang, maka penelitian tentang keinginan berpindah akan merupakan predictor terbaik terhadap perilaku berpindah.

Beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa keinginan berpindah kerja merupakan keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dari pekerjaan yang didapatkan saat ini. Keinginan tersebut belum bisa diwujudkan dalam bentuk perilaku nyata karena karyawan akan mengalami proses berpikir terlebih dahulu, sebelum membuat suatu keputusan untuk meninggalkan pekerjaannya dan pindah ke perusahaan lain.

2.1.3 Dampak Keinginan Untuk Berpindah Kerja

Keinginan untuk berpindah kerja pada karyawan dapat berdampak pada organisasi yang pada akhirnya keputusan karyawan benar-benar meninggalkan organisasi. Karena keinginan untuk berpindah tersebut berasal dari individu sendiri

dan bukan merupakan keinginan organisasi atau perusahaan (Dwiningtyas 2015:14). Beberapa dampak yang akan terjadi pada organisasi akibat pergantian karyawan, antara lain meningkatnya potensi biaya perusahaan, masalah prestasi, masalah pola komunikasi dan, menurunnya semangat kerja, strategi-strategi pengendalian yang kaku, hilangnya biaya-biaya peluang (Manurung & Ratnawati, 2013:1).

Dharma (2013:3) menyebutkan dampak perpindahan karyawan bagi perusahaan adalah:

1. Biaya penarikan karyawan. Menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari.
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 digunakan sepenuhnya.
7. Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru.
8. Perlu melakukan kerja lembur.

2.1.4 Faktor-faktor Keinginan Berpindah Kerja

Faktor –faktor yang mempengaruhi keinginan berpindah cukup kompleks dan saling berkaitan satu sama lain menurut Dharma (2013:3). Diantara faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut :

- a. Usia Tingkat keinginan berpindah yang cenderung lebih tinggi pada karyawan yang berusia muda disebabkan karena mereka memiliki keinginan untuk mencoba-coba pekerjaan atau organisasi kerja serta ingin mendapatkan keyakinan yang lebih besar melalui cara coba–coba tersebut. Keinginan berpindah kerja lebih kuat pada karyawan dengan masa kerja yang lebih pendek dan lebih kuat pada karyawan yang lebih muda daripada karyawan yang lebih tua.
- b. Lama Kerja
Semakin lama masa kerja semakin rendah kecenderungan perpindahannya. Perpindahan lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat. Interaksi dengan usia, kurangnya sosialisasi awal merupakan keadaan-keadaan yang memungkinkan perpindahan.
- c. Tingkat pendidikan dan intelegensi
Mereka yang mempunyai tingkat intelegensi tidak terlalu tinggi akan memandang tugas-tugas yang sulit sebagai tekanan dan sumber kecemasan. Ia mudah merasa gelisah akan tugas dan tanggung jawab yang diberikan padanya dan merasa tidak nyaman. Sebaliknya mereka mempunyai tingkat intelegensi yang lebih tinggi akan merasa cepat bosan dengan pekerjaan-pekerjaan monoton. Mereka akan berani keluar mencari pekerjaan baru daripada mereka

yang tingkat pendidikannya terbatas, karena kemampuan intellegensinya terbatas pula.

d. Keterikatan terhadap perusahaan

Karyawan yang mempunyai rasa keterkaitan yang cukup kuat terhadap perusahaannya berarti mempunyai dan membentuk perasaan memiliki (*Sense of belonging*), rasa aman, efikasi, tujuan dan arti hidup serta gambaran diri positif. Akibat secara langsung adalah menurunnya dorongan diri untuk berpindah pekerjaan dari perusahaan.

Sedangkan menurut Harnoto 2002 (dalam Gandika & Franksiska, 2015:659) faktor-faktor yang dapat mengukur keinginan berpindah seorang karyawan, yaitu :

a. Mulai malas bekerja.

Karyawan yang ingin melakukan pindah kerja, cenderung akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di perusahaan lain.

b. Absensi yang meningkat.

Karyawan yang ingin melakukan pindah kerja cenderung lebih malas bekerja, hal tersebut biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat.

c. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja.

Karyawan yang akan melakukan perpindahan lebih sering membuat pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan, seperti meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

d. Peningkatan protes terhadap atasan.

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan yang tidak sesuai dengan keinginan karyawan.

e. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya.

Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif karyawan ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan perpindahan.

Menurut Falconi (dalam Pawesti & Wikansari, 2001:52) menguraikan beberapa faktor penyebab perpindahan antara lain :

1. Kesempatan Promosi.
2. Kesempatan Pembayaran; faktor upah merupakan salah satu faktor terjadinya perpindahan karyawan.
3. Ketidakpuasan terhadap atasan atau teman kerja.
4. Ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu sendiri (pengulangan, autonomy, tanggung jawab). Karyawan akan bertahan di suatu perusahaan lebih lama bila perusahaan tersebut menawarkan suatu kualitas kerja yang tinggi berhubungan dengan kepuasan kerja.

2.1.5 Indikator Keinginan Berpindah

Indikator keinginan berpindah menurut Mobley dalam Mahdi et al (2012) meliputi:

1. Berpikir untuk (*Thinking of quitting*), adalah pemikiran seorang karyawan untuk keluar dari sebuah perusahaan dan adanya pemikiran bahwa ia berkemungkinan tidak bertahan dengan perusahaan.
2. Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*Intent to search*), adalah sikap seorang karyawan untuk mencari alternatif lowongan pekerjaan di perusahaan lain.
3. Keinginan untuk berhenti kerja (*Intent to quit*), adalah sikap seorang karyawan yang menunjukkan indikasi keluar dari pekerjaan saat ini, dan yang mencerminkan niat untuk keluar seperti meminimalisasi usaha dalam bekerja, dan membatalkan pekerjaan penting.

2.2 Kepuasan Kerja

2.2.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Robbin (2003:49) merupakan suatu sikap seseorang yang dilihat secara umum terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja mengacu pada sikap antusiasme dan kebahagiaan terhadap suatu pekerjaan. Hal tersebut sama dengan apa yang dikatakan oleh Luthans (2011:144) bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu perasaan menyenangkan atau emosi positif sebagai suatu hasil dari penilaian kinerja seseorang atau pengalaman kerja seseorang.

Menurut Rivai dan Sagala (2006 :856) kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan perasaan seseorang senang atau tidak senang , puas atau tidak puas dalam bekerja. Sedangkan Handoko (2001:193) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan seorang karyawan dalam memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja menerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang perkerjaan mereka (Siagian, 2007:295). Howell dan Robert (dalam Wijono 2015:122) memandang bahwa kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari tingkatan rasa suka atau tidak suka karyawan terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain, kepuasan kerja mencerminkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Sedangkan menurut Fleisman dan Bass (dalam Wijono 2015:123) kepuasan kerja merupakan suatu tindakan efektif karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja tersebut adalah hasil dari pengalaman karyawan berdasarkan penilaian terhadap diri sendiri seperti apa yang dikehendaki atau diharapkan dari pekerjaannya. Dengan kesimpulan bahwa tingkat kepuasan kerja merupakan suatu sikap dan umpan balik karyawan terhadap pekerjaannya.

Davis (dalam Mangkunegara 2013:117) kepuasan kerja merupakan perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dialami oleh karyawan dalam bekerja. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti kompensasi yang didalamnya terdapat unsur upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai

lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan. Karyawan akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya mendukung dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak mendukung, karyawan akan merasa tidak puas.

Locke (dalam Wijono 2015:120) mengemukakan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu tingkat emosi yang positif dan menyenangkan individu. Sumber dari kepuasan kerja terdiri dari dua yaitu kepuasan yang bersumber dari pekerjaan itu sendiri (kinerja, jenjang karir, peluang untuk berkembang dan lain- lain) serta kepuasan yang berasal dari hal-hal yang berhubungan erat dengan pekerjaan (kebijakan perusahaan, hubungan dengan atasan, lingkungan kerja dan lain-lain). Hasibuan 2007 (dalam Gandika & Franksiska, 2015:657) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja (*job statisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat.

Kreitner & Kinicki 2005 (dalam Gandika & Franksiska, 2015:657), berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan sikap seorang individu (karyawan) dalam merespon situasi dan kondisi pekerjaan mereka.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya sebagai suatu hasil dari interaksi karyawan dengan lingkungan pekerjaannya atau persepsi sikap

mental, juga sebagai hasil penilaian dengan pekerjaannya. Perasaan tersebut mencerminkan sikap dan perilaku dalam bekerja.

2.2.2 Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya (Rivai & Sagala, 2013:856). Menurut teori-teori kepuasan kerja terdiri dari :

1. Teori Pertentangan (*Discrepancy theory*) dari Locke menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan terhadap beberapa aspek pekerjaan mencerminkan penimbangan dua nilai: 1. Pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seorang individu dengan apa yang diterima, dan 2. Pentingnya apa yang diinginkan oleh individu. Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seseorang adalah jumlah dari kepuasan kerja dari setiap aspek pekerjaan dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan. Seseorang akan merasa puas atau tidak merupakan sesuatu yang pribadi, tergantung bagaimana seseorang mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan dengan kondisi actual (Munandar, 2012:354).
2. Teori Keadilan (*Equity theory*) dari Adam yang menyatakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Komponen utama dari teori ini adalah input, hasil, perbandingan dengan orang lain, keadilan-ketidakadilan (*Equity-inequity*). Masing-masing komponen tersebut diuraikan sebagai berikut:

- a. *Input*, yaitu sesuatu yang bernilai bagi pegawai, yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah jam kerja, serta peralatan atau perlengkapan pribadi yang dipergunakan untuk pekerjaannya.
- b. Hasil (*Outcomes*), yaitu sesuatu yang dianggap bernilai oleh pegawai yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti upah/gaji, keuntungan sampingan, symbol status, penghargaan, serta kesempatan untuk berhasil atau ekspresi atau aktualisasi diri.
- c. Perbandingan dengan orang lain (*Comparison person*), yaitu perbandingan antar rasio *input-outcomes* yang dimiliki seorang pegawai dengan pegawai lainnya. Perbandingan ini dapat dilakukan pada pegawai lain di perusahaan yang sama atau perusahaan lain, atau juga dapat dilakukan dengan dirinya sendiri pada masa lampau.
- d. Keadilan-ketidakadilan (*Equity-inequity*), yaitu karyawan merasa adil apabila input yang diperoleh sama atau sebanding dengan rasio orang bandingannya. Apabila perbandingan itu tidak seimbang, tetapi menguntungkan, dapat menimbulkan kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja. Jika perbandingan tersebut tidak seimbang dan merugikan akan timbul ketidakpuasan (Rivai & Sagala, 2013:857)

Teori ini berkaitan erat dengan kepuasan bidang (*Facet Satisfaction*) dari Lawler, seseorang akan puas dengan bidang tertentu (gaji, rekan kerja, atasan) dari pekerjaannya, jika jumlah bidang yang mereka persepsikan harus diterima untuk melaksanakan pekerjaan sama dengan jumlah yang mereka persepsikan

mereka terima secara aktual (Munandar, 2012:355).

3. Teori dua faktor (*Two Factor Theory*) dari Herzberg yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeda dan bukan suatu variabel yang berkelanjutan. Teori ini membagi karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok penting, yaitu *satisfiers* atau motivator dan *dissatisfiers* atau *hygiene factors*.
 - a. *Satisfiers* atau *motivators*, faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja seperti kesempatan untuk berprestasi, pengakuan (*recognition*), tanggung jawab, pekerjaan yang menarik yang merupakan karakteristik pekerjaan yang relevan dengan urutan kebutuhan yang lebih tinggi pada pegawai serta perkembangan psikologisnya. Faktor ini akan menimbulkan kepuasan kerja, tetapi ketidakadaan faktor ini tidak selalu menimbulkan ketidakpuasan (Priansa, 2015:240)
 - b. *Dissatisfiers (hygiene factors)*, adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Apabila faktor tersebut tidak dipenuhi, karyawan akan merasa tidak puas. Akan tetapi jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, maka karyawan tidak akan kecewa, tetapi belum terpuaskan (Rivai & Sagala 2013:857).

2.2.3. Faktor-faktor kepuasan kerja

Psikologi industri & organisasi telah mempelajari beberapa faktor lingkungan dan pribadi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Berdasarkan faktor lingkungan adalah persyaratan pekerjaan, berapa banyak yang dibayarkan, dan bagaimana itu mempengaruhi kehidupan pekerja di luar tempat kerja. Sedangkan faktor-faktor pribadi adalah jenis kelamin, usia, dan etnik pekerja (Bernstein, 2010:607). Kepuasan kerja itu sendiri adalah sesuatu yang kompleks dan sulit untuk diukur keobjektivitasannya. Tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh rentang yang luas dari variabel-variabel yang berhubungan dengan faktor-faktor individu, sosial, budaya, organisasi, dan lingkungan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Herzberg (dalam Priansa, 2017:244) terbagi menjadi dua faktor utama, yaitu :

1. **Faktor ekstrinsik**, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dari luar adalah :
 - a. Gaji atau upah, gaji yang layak akan meningkatkan pendapatan pegawai untuk meningkatkan sosial ekonominya.
 - b. Keamanan kerja, kebutuhan rasa aman menjadi hal yang penting dengan terpenuhinya sarana dan prasarana alat keselamatan diri.
 - c. Kondisi kerja, karyawan akan bekerja dengan nyaman apabila tercipta suasana dan kondisi kerja yang kondusif, kerjasama yang baik dan harmonis dengan rekan kerja.
 - d. Status, status atau kedudukan yang meningkat akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

- e. Kebijakan perusahaan, tindakan yang diambil oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perilaku karyawan.
 - f. Mutu teknik pengawasan, standar operasional prosedur (SOP) yang dijalankan dengan tepat serta pengawasan yang baik dan berkelanjutan akan meningkatkan kinerja karyawan.
 - g. Interaksi antar karyawan, hubungan yang terjalin dengan baik dan kooperatif akan menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan.
2. **Faktor Intrinsik**, faktor yang berasal dari dalam individu itu sendiri yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :
- a. Pengakuan (*recognition*), pengakuan dan penghargaan merupakan faktor pendorong yang kuat, yang akan memberikan kepuasan batin lebih tinggi.
 - b. Tanggung jawab (*responsibility*), adanya rasa ikut memiliki akan menimbulkan motivasi untuk turut merasa bertanggung jawab.
 - c. Prestasi (*achievement*), karyawan yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya mencapai sasaran.
 - d. Pekerjaan (*the work*), pekerjaan yang disenangi akan menjadi motivasi untuk dilaksanakan dengan baik.
 - e. Kemungkinan untuk berkembang (*the possibility of growth*), kesempatan untuk mengembangkan diri memacu pegawai untuk berlomba-lomba meraih sukses.
 - f. Kemajuan (*advancement*), Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi motivasi bagi pegawai untuk meningkatkan pendidikannya.

Sedangkan Mullin (dalam Wijono 2015:128) menjelaskan tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, meliputi :

1. Faktor pribadi, diantaranya kepribadian, pendidikan, inteligensi dan kemampuan, usia, status perkawinan, dan orientasi kerja.
2. Faktor sosial, diantaranya hubungan dengan rekan kerja, kelompok kerja dan norma-norma, kesempatan untuk berinteraksi, dan organisasi informal.
3. Faktor budaya, diantaranya sikap-sikap yang mendasari, kepercayaan, dan nilai-nilai.
4. Faktor organisasi, diantaranya sifat dan ukuran, struktur formal, kebijakan-kebijakan personalia dan prosedur-prosedur, relasi karyawan, sifat pekerjaan, teknologi dan organisasi, supervisor dan gaya kepemimpinan, sistem manajemen, dan kondisi-kondisi kerja.
5. Faktor lingkungan, diantaranya ekonomi, social, teknik, dan pengaruh kebijakan pemerintah.

Menurut As'ad 2009 (dalam Priansa 2017:240) mengemukakan bahwa factor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja , yaitu sebagai berikut :

1. Faktor Psikologi, yaitu faktor yang berkaitan dengan kejiwaan pegawai meliputi minat, kenyamanan dalam bekerja, sikap terhadap pekerjaan, bakat, serta keterampilan yang dimiliki.
2. Faktor sosial, faktor yang berkaitan dengan interaksi sosial, baik antara sesama pegawai, atasannya, maupun pegawai yang berbeda jenis pekerjaannya.

3. Faktor fisik, yaitu faktor yang berkaitan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan pegawai, umur, dan sebagainya.
4. Faktor finansial, yaitu faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem dan besarnya gaji atau upah, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Menurut Kreitner dan Kinicki 2005 (dalam Priatna 2017:242) menyatakan lima faktor yang dapat memengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Pemenuhan kebutuhan.

Kepuasan yang ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan.

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara yang diharapkan dan yang diperoleh karyawan dalam mengemban pekerjaan.

3. Pencapaian nilai.

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja karyawan yang penting.

4. Keadilan.

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja.

5. Komponen Genetik

Berdasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan factor genetic yang ada dan menjadi bawaan karyawan.

Menurut Greenberg & Baron 2003 (dalam Priansa 2017: 245) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja terdiri dari faktor yang mempengaruhi secara individu maupun organisasional, seperti dijelaskan berikut :

a. Faktor yang berkaitan dengan individu

Faktor-faktor yang berkaitan dengan individu ,adalah faktor yang berasal dari dalam diri individu, yang membedakan antara satu individu dengan individu lain yang mampu menentukan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Faktor dari individu yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

a. Kepribadian

Kepribadian merupakan cara pegawai untuk berpikir, bertingkah laku, dan menyangkut perasaan yang dimilikinya. Kepribadian merupakan determinan pertama tentang perasaan dan pikiran individu terhadap pekerjaannya dan kepuasan kerja yang dirasakan individu. Kepribadian individu mempengaruhi positif atau negatifnya pikiran individu terhadap pekerjaannya. Kepribadian merupakan aspek yang paling sulit untuk diubah oleh perusahaan dan manajer dalam waktu yang singkat.

b. Nilai-nilai yang dimiliki individu

Nilai memiliki pengaruh pada kepuasan kerja karena merefleksikan keyakinan karyawan mengenai kinerja dan cara karyawan bertingkah laku dalam pekerjaannya. Contohnya, individu yang memiliki nilai yang tinggi pada sifat

pekerjaan cenderung untuk memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi pula dibandingkan dengan individu yang tidak memiliki nilai tersebut.

c. Pengaruh sosial dan kebudayaan

Sikap dan tingkah laku individu sangat dipengaruhi oleh lingkungan sekitar, termasuk pengaruh orang lain dan kelompok tertentu. Individu yang berasal dari keluarga yang memiliki tingkat kesejahteraan hidup yang tinggi cenderung untuk merasa tidak puas terhadap pekerjaan yang memiliki penghasilan atau gaji yang rendah dan tidak sesuai dengan standar hidupnya.

Kebudayaan yang ada di lingkungan tempat individu tersebut tinggal memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan yang dirasakan oleh individu. Individu yang tinggal di lingkungan yang menekankan pada kekayaan akan merasa puas dengan pekerjaan yang memberikan upah atau gaji yang tinggi. Adapun individu yang tinggal di lingkungan yang menekankan pada pentingnya membantu orang lain akan merasa tidak puas pada pekerjaan yang menekankan pada kompetensi dan prestasi.

d. Minat dan keterampilan

Minat sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja Individu bekerja pada bidang kerja yang sesuai dengan minatnya, akan merasa puas apabila dibandingkan dengan individu yang bekerja pada bidang kerja yang tidak sesuai dengan minatnya. Kepuasan kerja individu berhubungan erat dengan kesesuaian antara pekerjaan, minat pegawai, dan jurusan yang dipilih saat kuliah. Semakin sesuai ketiganya, semakin tinggi tingkat kepuasannya. Selain itu, pegawai akan merasa lebih puas jika mempunyai kesempatan untuk

dapat menggunakan keterampilannya dalam bekerja.

e. Usia dan pengalaman kerja

Hubungan antara kepuasan kerja, pengalaman kerja, dan usia merupakan hubungan paralel. Biasanya, pada awal bekerja, pegawai cenderung merasa puas dengan pekerjaannya. Hal tersebut karena pegawai baru merasa adanya tantangan dalam bekerja dan mereka mempelajari keterampilan baru. Namun, setelah beberapa tahun bekerja, mereka akan mengalami penurunan tingkat kepuasan kerja. Hal tersebut dikarenakan mereka mengalami stagnasi, merasa dirinya tidak maju dan berkembang. Namun, setelah enam atau tujuh tahun bekerja, tingkat kepuasan kerja akan kembali meningkat. Hal tersebut dikarenakan individu merasa sudah memiliki banyak pengalaman dan pengetahuan tentang pekerjaannya dan mampu menyesuaikan diri dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya.

Pegawai yang lebih tua umumnya merasa lebih puas dibandingkan dengan pegawai yang lebih muda usianya. Pegawai yang mencapai usia 30 tahun mempunyai tingkat kepuasan kerja yang meningkat. Pada umumnya mereka sudah merasa puas dengan kondisi keluarganya dan keuangan yang dimilikinya.

f. Jenis kelamin

Indikasi wanita merasa lebih puas dibandingkan dengan pria, ada juga yang sebaliknya. Wanita cenderung memusatkan perhatian pada aspek-aspek yang berbeda dengan pria. Selain itu, terdapat perbedaan antara pria dan wanita. Pria mempunyai nilai pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk mengarahkan diri dan memperoleh

imbalan secara sosial. Adapun wanita memperoleh sedikit uang dan kesempatan untuk dipromosikan dibandingkan dengan pria. Hal tersebut membuat wanita lebih puas dengan pekerjaannya.

g. **Inteligensi**

Inteligensi karyawan bukan merupakan faktor utama dan menentukan kepuasan kerja, melainkan berhubungan erat dan menjadi faktor penting dalam unjuk kerja. Dalam pekerjaan, terdapat asosiasi antara tingkat inteligensi (IQ) dengan efisiensi unjuk kerja dan kepuasan kerja. Individu dengan IQ yang tinggi, di atas 120 skala Weschler, akan mudah mengalami kebosanan atau frustrasi dan ketidakpuasan kerja.

Salah satu faktor yang berhubungan dengan inteligensi adalah tingkat pendidikan. Adanya tingkat kepuasan kerja yang rendah pada pegawai berusia muda dengan pendidikan yang tinggi karena memiliki kemampuan yang lebih daripada yang diharapkan oleh pekerjaannya sehingga mereka mudah merasa bosan dan tidak tertantang. Pegawai yang berpendidikan juga mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi dibandingkan dengan pekerja yang mempunyai tingkat pendidikan lebih rendah. Hal ini disebabkan pegawai dengan tingkat pendidikan tinggi mengerjakan pekerjaan yang terlibat di dalamnya.

h. **Status dan senioritas**

Semakin tinggi posisi pegawai dalam level organisasi, semakin meningkat kepuasan kerja yang dirasakannya. Hal tersebut dikarenakan pegawai dengan status lebih tinggi lebih menikmati pekerjaannya dan imbalan yang didapatnya

dibandingkan dengan pegawai yang memiliki tingkatan yang lebih rendah.

2. Faktor-faktor yang berhubungan dengan perusahaan

Faktor-faktor yang berhubungan dengan perusahaan baik yang berasal dari dalam maupun luar perusahaan adalah sebagai berikut :

a. Situasi dan kondisi pekerjaan

Situasi pekerjaan adalah tugas dan pekerjaan., interaksi dengan orang-orang tertentu, lingkungan pekerjaan, dan cara perusahaan memperlakukan pekerjanya, serta imbalan atau gaji yang diperoleh. Setiap aspek pekerjaan merupakan bagian dari situasi kerja dan dapat memengaruhi kepuasan kerja pegawai. Beberapa hasil penelitian menemukan bahwa pegawai yang bekerja dengan lingkungan kerja yang tidak teratur, gelap, memiliki temperatur yang ekstrem, kualitas air yang rendah, akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah.

b. Sistem imbalan

Sistem ini mengacu pada cara pembayaran, keuntungan, dan promosi didistribusikan. Kepuasan kerja pegawai dapat timbul dengan penggunaan sistem imbalan yang dipercaya adil, dengan adanya rasa hormat terhadap yang diberikan oleh perusahaan dan mekanisme yang digunakan untuk menentukan pembayaran. Ketidakpuasan kerja dapat muncul karena gaji yang diterima terlalu kecil dibandingkan dengan gaji yang dipersepsikan akan diterima.

c. Supervisi dan komunikasi

Pegawai yang percaya bahwa supervisor adalah orang yang kompeten,

mengetahui minat mereka, perhatian, tidak mementingkan diri sendiri, memperlakukan dengan baik dan menghargai mereka, cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi pula. Kualitas supervisor juga mempengaruhi kepuasan kerja.

Kualitas tersebut adalah gaya pengawasan, teknik pengawasan, kemampuan hubungan interpersonal, dan kemampuan administrasi. Komunikasi merupakan aspek lain dari supervisor yang memiliki kualitas yang baik. Pegawai akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya jika memiliki kesempatan untuk berkomunikasi dengan supervisornya.

d. Pekerjaan

Pegawai akan merasa lebih puas jika dipekerjakan pada jenis pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan belajar, dan pemberian tanggung jawab. Selain itu, pegawai akan merasa lebih puas dengan pekerjaan yang bervariasi, yang dapat membuat mereka menjadi bosan dan tidak tertantang. Faktor-faktor ini terdapat pada individu yang melihat pekerjaan sebagai karier yang berlawanan dengan pegawai yang melihat pekerjaannya untuk waktu singkat dan temporer.

e. Keamanan

Faktor keamanan berhubungan dengan kestabilan pekerjaan dan perasaan yang dimiliki pegawai berkaitan dengan kesempatan untuk bekerja di bawah kondisi perusahaan yang stabil. Keamanan menimbulkan kepuasan kerja karena dengan adanya rasa aman individu dapat menggunakan kemampuannya dan memperoleh kesempatan untuk tetap bertahan dalam

pekerjaannya.

f. Kebijakan perusahaan

Kebijakan perusahaan sangat memengaruhi kepuasan kerja pegawainya karena perusahaan memiliki prosedur dan peraturan yang memungkinkan individu untuk memperoleh imbalan. Selain itu, individu yang mempunyai konflik peran atau peran yang ambigu dalam pekerjaannya karena kebijakan perusahaan cenderung untuk merasa tidak puas.

g. Aspek sosial pekerjaan

Aspek sosial dari pekerjaan terbukti memberikan kontribusi terhadap kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Aspek ini adalah kebutuhan untuk kebersamaan dan penerimaan sosial. Jika karyawan merasa tidak cocok dengan kelompok kerjanya dan tidak dapat saling bekerja sama, karyawan tersebut merasa tidak puas.

Rekan kerja juga memberikan kontribusi terhadap perasaan puas atau tidak puas. Rekan kerja yang memberikan perasaan puas adalah rekan kerja yang ramah dan bersahabat, kompeten, memberikan dukungan, serta bersedia untuk membantu dan bekerja sama.

h. Kesempatan jenjang karier dan promosi.

Kesempatan jenjang karier dan promosi perlu mendapatkan perhatian pimpinan perusahaan karena akan menjadi stimulus bagi kepuasan kerja pegawai dalam berbagai level pekerjaan. Kesempatan untuk dipromosikan berkaitan dengan adanya kesempatan untuk maju dan menjadi dasar dari promosi tersebut.

2.2.4 Dampak Kepuasan Kerja

Dampak perilaku dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja tidak hanya meliputi variabel kerja, seperti unjuk kerja dan perpindahan, tetapi juga variabel nonkerja seperti kesehatan dan kepuasan hidup (Priansa, 2017:232). Berikut uraian mengenai dampak kepuasan kerja karyawan .

1. Kinerja

Sebagian penelitian membuktikan bahwa ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung. Sebagian lagi membuktikan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan motivasi kerja yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Namun ada juga yang membuktikan bahwa kepuasan kerja tidak selalu berdampak positif terhadap kinerja. Korelasi antara kepuasan kerja dan kinerja akan lebih tinggi pada pekerjaan yang mengharagai kinerja yang bagus ketimbang pekerjaan yang tidak memberikan penghargaan. Dengan demikian karyawan yang memiliki kinerja baik akan mendapatkan , dan penghargaan itu menyebabkan kepuasan kerja. Robbin (2015: 52) menyatakan bahwa produktivitas kerja mengarah pada kepuasan kerja , jika karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik, perusahaan akan mengharagai produktivitasnya. Penghargaan yang diberikan perusahaan dpar berupa gaji atau promosi yang kemudian dapat menimbulkan kepuasan dalam bekerja. Maka disimpulkan bahwa apabila karyawan senang dan merasa puas dengan perkerjaanya akan lebih produktif. Namun sebaliknya, apabila karyawan tidak puas dengan pekerjaannya maka produktivitasnya akan rendah.

2.3 Hubungan Antar Variabel

Hubungan antara kepuasan kerja dengan keinginan untuk berpindah kerja menurut Robbin (2015:50) dampak kepuasan kerja pada kinerja karyawan meliputi beberapa hal, diantaranya terhadap produktivitas, keabsenan, dan pengunduran diri. Disebutkan bahwa kepuasan kerja dan perputaran pekerja lebih kuat dibandingkan dengan kemangkiran. Faktor-faktor lain seperti kondisi bursa kerja, harapan-harapan tentang peluang pekerjaan alternatif, dan panjangnya masa kerja pada organisasi tertentu merupakan rintangan-rintangan penting bagi keputusan aktual untuk meninggalkan pekerjaan seseorang saat ini.

Hal ini pun diperkuat oleh pendapat Handoko (2001: 193) yang menyebutkan bahwa meskipun hanya merupakan salah satu faktor dari banyak faktor pengaruh lainnya, kepuasan kerja mempengaruhi tingkat perputaran karyawan dan absensi. Perusahaan bisa mengharapkan bahwa bila kepuasan kerja meningkat, perputaran karyawan dan absensi menurun, atau sebaliknya. Kepuasan kerja yang lebih rendah biasanya akan mengakibatkan perputaran karyawan lebih tinggi. Mereka lebih mudah meninggalkan perusahaan dan mencari kesempatan di perusahaan lain.

Banyak bukti yang menyatakan bahwa dimensi penting hubungan kepuasan kerja-pengunduran diri adalah level kinerja karyawan. Untuk itu banyak perusahaan berupaya keras untuk mempertahankan karyawannya terutama yang berkinerja tinggi bagi mereka, seperti kenaikan upah, pujian, pengakuan, peningkatan peluang promosi, dan seterusnya. Sedangkan sedikit upaya ditempuh organisasi untuk mempertahankan karyawan yang berkinerja buruk. Bahkan

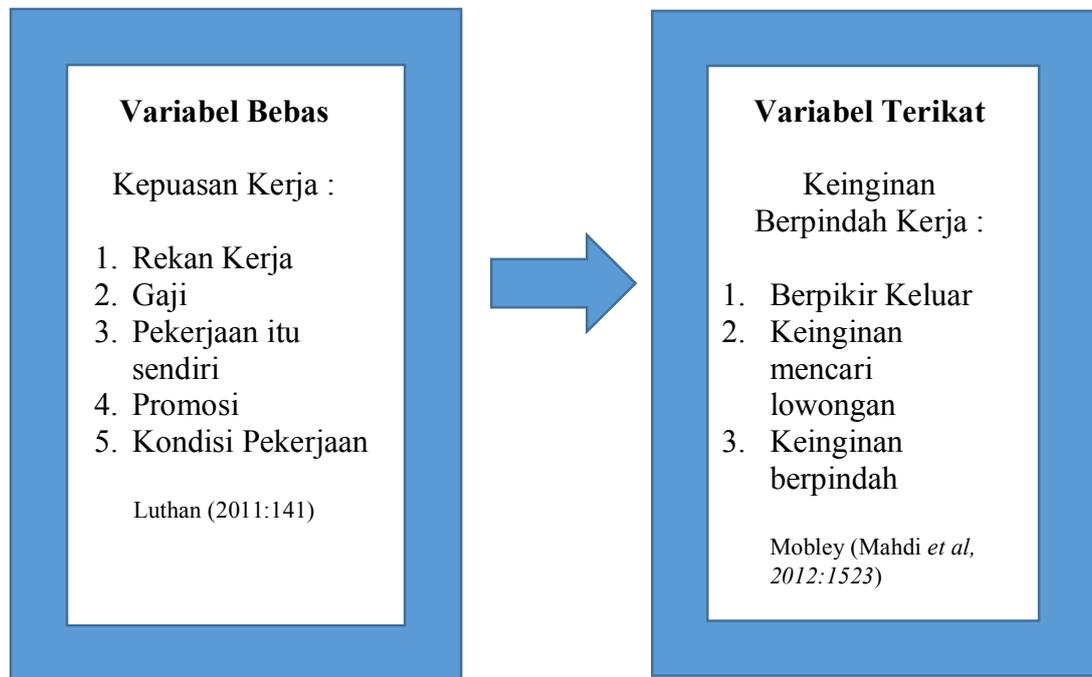
mungkin terdapat sedikit tekanan untuk mendorong mereka agar mengundurkan diri.

Mobley *et al* (dalam Munandar, 2012:366) menyatakan bahwa apabila tenaga kerja tidak puas akan terjadi beberapa tahap, misalnya berpikir untuk meninggalkan pekerjaan sebelum keputusan untuk meninggalkan pekerjaan diambil. Menurut Siagian (2012:297) Salah satu faktor penyebab timbulnya keinginan pindah kerja adalah ketidakpuasan pada tempat bekerja. Penyebab ketidakpuasan beraneka ragam, seperti penghasilan rendah atau kurang memadai, kondisi kerja yang kurang memuaskan, hubungan yang tidak serasi dengan atasan maupun rekan kerja, pekerjaan yang tidak sesuai dan berbagai faktor yang lain. Berarti terdapat korelasi antara tingkat kepuasan dengan kuat atau lemahnya keinginan pindah kerja.

Berdasarkan pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa ketidakpuasan menjadi salah satu alasan yang menyebabkan individu meninggalkan pekerjaannya dan memiliki suatu pengaruh tidak langsung pada keinginan untuk berpindah kerja.

2.4 Kerangka Konseptual

Kerangka pemikiran disusun sebagai acuan berpikir untuk memudahkan pembaca untuk mengetahui apa sesungguhnya yang dibahas pada penelitian ini. Berdasarkan tujuan penelitian dan landasan teori, maka kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini disusun seperti gambar 1. Kerangka pemikiran ini menggambarkan bahwa hubungan tingkat kepuasan kerja dengan tingkat keinginan berpindah kerja.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

2.5 Hipotesis

Pengertian hipotesis menurut Sugiyono (2012:159) adalah jawaban sementara terhadap rumusan penelitian di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Hipotesis merupakan dugaan sementara yang mungkin benar dan mungkin salah, sehingga dapat dianggap atau dipandang sebagai konklusi atau kesimpulan yang sifatnya sementara, sedangkan penolakan atau penerimaan suatu hipotesis tersebut tergantung dari hasil penelitian terhadap faktor-faktor yang dikumpulkan, kemudian diambil suatu kesimpulan.

Dalam penelitian ini diajukan sebuah hipotesis yang digunakan sebagai jawaban sementara terhadap permasalahan yang telah dikemukakan. Berdasarkan teori yang dikemukakan, maka hipotesis penelitian ini adalah :

Ho : Tidak ada hubungan antara tingkat kepuasan kerja dengan tingkat keinginan berpindah kerja di PT. X.

Ha : Terdapat hubungan antara tingkat kepuasan kerja dengan tingkat keinginan berpindah kerja di PT. X.