

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. *Turnover Intention***

###### **2.1.1.1. Pengertian *Turnover Intention***

*Intention* adalah niat atau keinginan yang timbul pada diri seseorang untuk melakukan sesuatu, sedangkan *turnover* yaitu berhentinya atau penarikan diri seorang karyawan dari tempatnya bekerja. Dengan demikian *turnover intention* adalah intensitas keinginan keluar dari perusahaan, karena berbagai alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention*, diantaranya yaitu keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik (Harnoto, 2012).

Menurut (Mobley, 2011) keinginan pindah kerja adalah kecenderungan atau niat seorang karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari tempat ia bekerja ke tempat kerja lainnya menurut pilihannya sendiri. (Tet Mayer, 1993) dalam (Rodly, 2012) memberikan definisi untuk *turnover intention* yaitu niat karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sadar. Keinginan untuk pindah dari pekerjaan dapat dijadikan sebagai gejala awal terjadinya *turnover* di dalam perusahaan. (Bluedorn, 2001) *turnover intention* adalah kecenderungan sikap atau tingkat di mana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya.

*Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi oleh suatu organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan *turnover intention* atau niat karyawan untuk keluar mengacu pada evaluasi seseorang mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti untuk meninggalkan organisasi atau dapat dikatakan bahwa *turnover intention* adalah niat atau keinginan seseorang untuk meninggalkan perusahaan belum pada tahap realisasi atau biasa disebut angan-angan.

#### **2.1.1.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention***

Faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover intention* yang dikemukakan oleh (Jewell & Siegall, 2008) ada dua bagian yaitu variabel pribadi dan variabel organisasional.

##### **1. Variabel pribadi**

Antara lain kepuasan kerja, usia, jenis kelamin, pendidikan, lamanya kerja, pelatihan kerja, profesionalisme, pengungkapan kebutuhan akan pertumbuhan pribadi, jarak geografis dari tempat kerja, dan keinginan yang diungkapkan untuk tinggal dengan organisasi itu.

##### **2. Variabel organisasional**

Misalnya sistem penghargaan termasuk gaji, kesempatan promosi, dan sejauh mana kerja dalam suatu jabatan menjadi rutinitas.

Menurut (Caesary, 2012) faktor-faktor yang mempengaruhi niat seseorang untuk pindah dari pekerjaannya adalah stres kerja, komitmen kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan karakteristik

pekerjaan. Selain itu (Faslah, 2010) menyebutkan bahwa faktor yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan antara lain komitmen organisasi, ketidakamanan kerja, kinerja karyawan, stres kerja, kepuasan kerja, dan keterlibatan kerja karyawan yang rendah.

Faktor penyebab utama adanya niat keluar karyawan yang dikemukakan oleh (Rasmi, 2013) yaitu ketidakpuasan terhadap pekerjaan, gaji, dan kondisi lingkungan kerja. Sedangkan (Bula, 2012) menyatakan bahwa masalah gaji adalah penyebab utama adanya keinginan berpindah karyawan, selain itu juga ada karena minimnya promosi, kondisi kerja, dan gaya kepemimpinan.

### **2.1.1.3. Dampak *Turnover Intention***

Menurut (Mobley, Horner, 1978) tinggi rendahnya keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan akan memberikan dampak terhadap karyawan yang masih tinggal dan juga memberikan beberapa dampak yang signifikan terhadap perusahaan. Beberapa dampak yang akan dirasakan meliputi:

#### **1. Beban kerja**

Jika *turnover intention* karyawan dalam perusahaan tinggi dan berakibat pada keluarnya karyawan dari perusahaan, otomatis beban kerja karyawan pun bertambah karena jumlah karyawan berkurang. Semakin tinggi keinginan karyawan semakin tinggi pula kemungkinan karyawan tersebut untuk keluar dan jika hal tersebut direalisasikan, hal tersebut akan berdampak pada semakin tingginya beban kerja karyawan yang masih tinggal dalam perusahaan.

## 2. Biaya latihan

Menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan baru yang dilatih. Jika *turnover intention* tinggi dan banyak karyawan yang keluar dari perusahaan, maka akan melibatkan peningkatan pada biaya pelatihan karyawan.

## 3. Adanya produksi yang hilang selama pergantian karyawan

Dalam hal ini berkurangnya jumlah karyawan di perusahaan akan mengurangi jumlah produksi atau pencapaian target penjualan. Ini akibat dari tingginya *turnover intention*. Terlebih bila karyawan yang keluar adalah karyawan yang memiliki produktivitas tinggi.

## 4. Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru

Imbas dari tingginya tingkat *turnover intention* yang berujung *turnover* karyawan membuat perusahaan mengeluarkan biaya-biaya yang sebenarnya bisa dihindari jika dapat mengelola SDM dengan baik agar karyawan enggan untuk meninggalkan perusahaan.

## 5. Memicu stres karyawan

Stres karyawan dapat terjadi karena karyawan lama harus beradaptasi dengan karyawan baru. Dampak yang paling buruk dari stres ini adalah memicu karyawan yang tinggal untuk ikut berkeinginan keluar dari perusahaan.

#### 2.1.1.4. Indikator *Turnover Intention*

Adakalanya karyawan berfikir untuk pindah dari pekerjaannya ke tempat kerja yang lain yang menurut mereka lebih baik daripada tempat kerjanya sekarang. Indikator-indikator karyawan memiliki masalah mengenai *turnover intention* yang dikemukakan (Mobley, 2011) adalah:

##### 1. Memikirkan untuk keluar

Menunjukkan bahwa individu berpikir untuk keluar atau tetap berada di lingkungan pekerjaan, diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berpikir untuk keluar dari pekerjaannya saat ini. Saat karyawan merasa diperlakukan tidak adil, maka terlintas dalam pikiran mereka untuk keluar dari organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa perlakuan yang tidak adil akan menstimuli karyawan berpikir untuk keluar dari organisasi.

##### 2. Pencarian alternatif pekerjaan

Mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berpikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan di luar perusahaannya yang dirasa lebih baik. Ketidakmampuan suatu organisasi untuk memenuhi kebutuhan karyawan dapat memicu karyawan untuk berpikir mencari alternatif pekerjaan pada organisasi yang lain. Hal ini merupakan konsekuensi logis saat perusahaan tidak mampu memberikan/memenuhi kebutuhan karyawan seperti perusahaan lain yang memiliki kemampuan lebih baik dalam memenuhi kebutuhan karyawan.

### 3. Niat untuk keluar

Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut akan tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya. Keinginan karyawan untuk keluar diindikasikan dengan keaktifan seseorang mencari pekerjaan pada organisasi lain. Karyawan memiliki motivasi untuk mencari pekerjaan baru pada organisasi lain yang dianggap mampu memenuhi kebutuhan mereka.

Menurut (Harnoto, 2012) *turnover intention* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, indikasi ini bisa digunakan untuk memprediksi *turnover intention* karyawan dalam sebuah perusahaan.

Indikasi-indikasi tersebut meliputi:

#### 1. Absensi yang meningkat

Karyawan yang memiliki niat untuk keluar dari perusahaan biasanya cenderung meningkatkan absensinya, hal itu terjadi karena dalam fase tersebut tingkat tanggung jawab karyawan sudah sangat berkurang dibandingkan sebelumnya.

#### 2. Mulai malas bekerja

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat kerja lain yang menurutnya mampu memenuhi keinginan karyawan tersebut.

#### 3. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib

Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

#### 4. Peningkatan protes terhadap atasan

Karyawan yang berkeinginan untuk pindah kerja, lebih sering melakukan protes 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 pegawai yang karakteristik positif. Pegawai ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif pegawai ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan pegawai ini akan melakukan *turnover*.

### **2.1.2. Gaya Kepemimpinan**

#### **2.1.2.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk berinteraksi dengan bawahannya (Tjiptono, 2006). Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang digunakan seorang pemimpin dalam upaya mempengaruhi pikiran, sikap dan perasaan karyawan untuk meningkatkan kinerjanya sehingga dapat memaksimalkan tujuan dan produktivitas perusahaan (Johannes, 2004). Seseorang bisa menjadi pemimpin yang baik dalam kondisi tertentu, mungkin tidak berhasil dalam situasi yang lain. Hal ini dapat dilihat dari kualitas gaya kepemimpinan yang di terapkan. Kualitas pemimpin dalam berbagai studi dikelompokkan menjadi tiga pendekatan. Pertama sifat yang dapat mempengaruhi seseorang, kedua perilaku yang

diperlukan dalam memimpin dan ketiga memahami gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam berbagai situasi (Heidjrachman, 1990).

(Sutrisno, 2017) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain, dalam hal ini bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenangi. Kepemimpinan merupakan cara mengajak karyawan untuk bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama (Sudarmanto, 2009). Dengan demikian kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pimpinan untuk mempengaruhi orang lain yang di sini karyawan agar bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan oleh pimpinan dan perusahaan.

#### **2.1.2.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan**

Salah satu unsur situasi terpenting adalah gaya pemimpin. Pemimpin membentuk gaya mereka dalam periode waktu tertentu melalui pengalaman, pendidikan, dan pelatihan. (Dharma, 2018) mengemukakan bahwa paling sedikit terdapat empat faktor internal yang mempengaruhi gaya kepemimpinan manajer:

##### **1. Sistem nilai manajer**

Sistem nilai seorang manajer berisi jawaban terhadap persoalan seberapa kuat keyakinan manajer bahwa orang-orang memiliki andil dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi mereka. Kekuatan atau keyakinan manajer atas persoalan itu akan cenderung mempengaruhi gaya



kepemimpinannya, terutama dalam hubungannya dengan kadar arahan atau dukungan yang ingin diberikan manajer kepada anggota stafnya.

## 2. Rasa yakin terhadap bawahan

Kadar kontrol atau kebebasan yang diberikan manajer kepada stafnya akan bergantung pada apakah manajer itu percaya bahwa bawahan pada dasarnya pemalas, tidak dapat dipercaya, tidak bertanggung jawab, atau manajer percaya bahwa bawasanya kreatif, dan dapat memotivasi diri sendiri dalam suatu lingkungan apabila dimotivasi dengan tepat. Rasa yakin manajer juga bergantung pada perasaan tentang pengetahuan dan kompetensi anggota stafnya dalam suatu bidang tanggung jawab tertentu.

## 3. Inclinasi kepemimpinan

Inclinasi manajer berpengaruh pada gaya kepemimpinan (Dharma, 2018), dengan demikian, beberapa manajer jauh lebih suka berperilaku direktif (mengendalikan dan menyelia). Manajer-manajer lainnya lebih suka berfungsi dalam suatu situasi manajemen kelompok, dimana mereka dapat memberikan arahan atau memudahkan interaksi bawahan. Sebagian manajer yang lain lebih senang mendelegasikan pekerjaan dan memberikan keleluasaan bagi bawahannya menanggulangi sendiri masalah dan isu-isu tertentu.

## 4. Perasaan aman dalam situasi tertentu

Merasa aman dalam situasi tertentu berdampak pada kemauan manajer untuk melepaskan kontrol pengambilan keputusan kepada orang lain dalam lingkungan yang tidak menentu. Hal yang diperlukan disini adalah toleransi manajer terhadap ketidakjelasan. Faktor lain yang dapat mempengaruhi

adalah posisi hidup pemimpin dalam hubungannya dengan perasaan terhadap dirinya sendiri, serta dengan orang lain dilingkungan tersebut.

### **2.1.2.3. Fungsi-fungsi Kepemimpinan**

Menurut (Rivai, 2005) fungsi kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi di mana fungsi kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu. Secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut:

#### **1. Fungsi Instruktif**

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana 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 konsultatif**

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

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

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan

maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

#### 4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memerikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang mempunyai 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 tercapinya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

#### **2.1.2.4. Manfaat Gaya Kepemimpinan**

Menurut Rooney (2010) Manfaat gaya kepemimpinan adalah:

1. Dapat membuat perencanaan strategis dengan baik
2. Dapat mengembangkan dan memasarkan produk
3. Mendapatkan karyawan yang kompeten di bidangnya.

#### **2.1.2.5. Indikator Kepemimpinan**

Menurut (Sutrisno, 2017) indikator kepemimpinan antara lain:

1. Pimpinan memiliki hubungan yang baik dengan karyawan.
2. Pimpinan memberikan bimbingan, arahan dan dorongan kepada bawahan.
3. Pimpinan selalu menerima saran dari bawahan.
4. Pimpinan suka mengatur bawahan sesuai dengan keinginannya.
5. Pimpinan selalu memberikan penghargaan bagi karyawan yang memiliki kinerja baik.

#### **2.1.3. Kepuasan Kerja**

##### **2.1.3.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja menurut (Hartatik, 2014) adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja merupakan hasil interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya. Menurut (Hasibuan, 2014) kepuasan kerja merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Perasaan seseorang terhadap pekerjaan merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan. Sedangkan (Wibowo, 2014) menyatakan pada hakekatnya kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat pekerjaannya. Pekerja dengan kepuasan kerja rendah mengalami perasaan negatif ketika mereka berpikir tentang tugas mereka atau mengambil bagian dalam aktivitas pekerjaan mereka.

(Mangkunegara, 2013) menyatakan kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, dan mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, dan pendidikan.

(Dermawan, 2013) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu tanggapan secara kognisi dan afeksi dari seorang karyawan terhadap segala hasil pekerjaan atau kondisi-kondisi lain yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti gaji, lingkungan kerja, rekan kerja, dan atasan. Sedangkan menurut (Suharsono, 2012) kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan, yaitu perasaan seseorang (karyawan) terhadap pekerjaannya. Perasaan tersebut berkaitan dengan hal menyenangkan atau tidak terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan, sikap, reaksi atau respon emosional yang dihasilkan dari penilaian atau apa yang seseorang pikirkan mengenai aspek pekerjaannya, tugas serta kondisi fisik dan sosial dari lingkungan kerjanya.

### 2.1.3.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut (Dermawan, 2013) adalah sebagai berikut:

1. Faktor gaji, ini berhubungan dengan jumlah imbalan sebagai hasil dari pelaksanaan kerja. Faktor ini akan ditinjau karyawan apakah sesuai dengan yang apa yang telah dilakukannya.
2. Faktor aplikasi pekerjaan, faktor ini mengarah kepada isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang dapat memuaskannya sehingga dapat menciptakan kenyamanan bekerja.
3. Faktor rekan kerja, mengarah kepada rekan-rekan kerja atau kepada siapa saja seseorang berinteraksi dengan karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan, dan tentu saja hal ini dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
4. Faktor pemimpin, faktor ini berhubungan dengan gaya kepemimpinan seorang pimpinan yang memiliki karakter tertentu saat memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat menyenangkan atau tidak, dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
5. Faktor promosi atau pengembangan karir, seseorang dapat mengembangkan karirnya melalui kenaikan jabatan. Pengembangan karir yang dapat membentuk kepuasan kerja didasarkan pada prestasi kerja dan harus bersifat terbuka dan jelas.

6. Faktor lingkungan kerja, faktor ini mencakup lingkungan fisik dan psikologis dari pekerjaan.
7. Faktor produk organisasi, faktor ini mengarah kepada merek dari produk-produk yang dihasilkan organisasi yang dapat berbentuk jasa maupun barang. Misalnya seseorang bisa saja langsung merasakan kepuasan kerja ketika ia bekerja di perusahaan terkenal.

Adapun dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut (Mangkunegara, 2013) adalah:

1. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.
2. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

#### **2.1.3.3. Pentingnya Kepuasan Kerja**

Menurut (Suharsono, 2012) ada beberapa hal yang perlu dipahami berkaitan dengan pentingnya kepuasan kerja dalam organisasi antara lain:

1. Karyawan yang tidak terpuaskan lebih cenderung “melewatkan” kerja dan kemungkinan besar mengundurkan diri.
2. Karyawan yang terpuaskan cenderung lebih senang dan menikmati seluruh pekerjaannya.
3. Kepuasan kerja juga terbawa dalam kehidupan karyawannya.

Setiap karyawan tidak hanya terikat pada hubungan sosial dalam perusahaan tempatnya bekerja. Karyawan juga memiliki ikatan hubungan sosial di tempat lain misalnya tempat tinggal atau komunitasnya di luar perusahaan. Jelas bahwa ketika karyawan merasakan kepuasan kerja maka tidak hanya akan terlihat pada perilakunya di lingkungan kerja saja tetapi juga dibawa ke luar dari lingkungan kerja masing-masing karyawan. Dengan demikian perasaan positif dan negatif yang dirasakan karyawan akan terbawa ke luar lingkungan organisasi misalnya melalui mulut ke mulut, perilaku ataupun gaya hidupnya. Hal ini juga bisa berarti menguntungkan bagi perusahaan karena hal ini bisa menjadi promosi tidak langsung bagi perusahaan. Sebaliknya jika karyawan yang bersangkutan tidak merasakan kepuasan maka hal itu akan membentuk citra yang buruk bagi perusahaan.

Selain itu, kepuasan kerja itu penting karena memiliki dampak yang dapat mempengaruhi organisasi. Dampak ketidakpuasan pekerja dituangkan dalam model teoritik yang dinamakan EVLN-Model (Wibowo, 2014). Model EVLN ini terdiri dari:

1. *Exit*, perilaku langsung meninggalkan organisasi seperti mencari pekerjaan lain dan mengundurkan diri.
2. *Voice*, secara aktif dan konstruktif mencoba berusaha untuk memperbaiki kondisi, misalnya dengan berbicara dan mendiskusikan persoalan dengan atasan serta menganjurkan untuk perbaikan.



3. *Loyalty*, secara positif tetap secara optimis menunggu kondisi membaik kemudian berbicara dengan organisasi. Mereka percaya bahwa organisasi dan manajemen melakukan sesuatu yang benar.
4. *Neglect*, bertindak secara pasif dan memungkinkan kondisi menjadi semakin buruk. Termasuk keluar dari perusahaan secara tidak baik, keterlambatan, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat dilihat dampak dari ketidakpuasan dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Misalnya dengan adanya ketidakpuasan kerja karyawan memutuskan untuk keluar dari perusahaan, meningkatkan keterlambatan, menurunkan kinerjanya, dan sebagainya. Ketika karyawan memutuskan untuk keluar dari perusahaan maka perusahaan harus mengeluarkan biaya rekrutmen dan seleksi untuk menggantikan posisi karyawan yang keluar dan belum tentu perusahaan dapat dengan mudah mendapatkan calon karyawan yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Meningkatnya keterlambatan dan penurunan kinerja jelas sekali dapat merugikan perusahaan karena jika karyawan terlambat maka dapat menunda terselesainya pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan padahal perusahaan telah membayar karyawan untuk bekerja. Jika karyawan menurunkan kinerjanya dalam perusahaan maka dapat menurunkan kinerja perusahaan secara keseluruhan dan bisa berdampak pada tidak tercapainya tujuan perusahaan.

#### 2.1.3.4. Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut (Luthans, 2006) ada beberapa dimensi kepuasan kerja yang dapat digunakan untuk mengungkapkan karakteristik penting mengenai pekerjaan, dimana orang dapat meresponnya. Dimensi itu adalah:

a. Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*)

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

b. Atasan (*Supervision*)

Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.

c. Teman sekerja (*Workers*)

Merupakan faktor yang berkaitan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

d. Promosi (*Promotion*)

Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

e. Gaji/Upah (*Pay*)

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

### 2.1.3.5. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja menurut (Hasibuan, 2014) ini diantaranya adalah:

#### 1. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan yang sesuai merupakan kepuasan karyawan, dimana pekerjaan sebagai kesempatan untuk belajar, menerima tanggung jawab dan kemajuan karyawan.

#### 2. Gaji

Jumlah gaji yang diberikan perusahaan kepada karyawan harus sesuai dengan beban kerja yang dikerjakan karyawan.

#### 3. Promosi

Promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki penghargaan, seperti promosi atas dasar senioritas atau kinerja dan promosi kenaikan gaji.

#### 4. Pengawasan

Gaya pengawasan dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Pengawasan berpusat pada karyawan dan iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan.

#### 5. Rekan kerja

Kelompok kerja saling tergantung antar anggota dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi ini membuat pekerjaan menjadi lebih efektif, sehingga membawa efek positif yang tinggi pada kepuasan kerja

## 2.1.4. Stres Kerja

### 2.1.4.1. Pengertian Stres Kerja

(Handoko, 2008) mendefinisikan stres kerja sebagai kondisi ketegangan yang mempengaruhi proses berpikir, emosi, dan kondisi seseorang, hasilnya stres yang terlalu berlebihan dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan dan pada akhirnya akan mengganggu pelaksanaan tugas-tugasnya. (Hasibuan, 2014) menyatakan orang-orang yang mengalami stres menjadi *nervous* dan merasakan kekhawatiran kronis sehingga mereka sering menjadi marah-marah, agresif, tidak dapat relaks, atau memperlihatkan sikap yang tidak kooperatif.

Stres kerja bisa disebut juga dengan perasaan yang bersangkutan dengan tekanan, keambiguan kerja, frustrasi, dan perasaan takut yang berasal dari pekerjaan (Jin et al., 2017). (Luthans, 2006) mendefinisikan stress kerja sebagai respon adaptif yang dihubungkan oleh perbedaan individu dan proses psikologi yang merupakan tuntutan psikologis atau fisik yang berlebihan pada seseorang. Wijono (2010) mendefinisikan stress kerja sebagai suatu kondisi dari hasil penghayatan subjektif individu dan lingkungan kerja yang dapat mengancam dan memberi tekanan secara psikologis, fisiologis dan sikap individu. Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa stress kerja merupakan suatu ketegangan yang disebabkan oleh ketidakpuasan kerja, sehingga dapat mempengaruhi emosi, proses berpikir serta kondisi kejiwaan seseorang.

#### **2.1.4.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Stres Kerja**

(Abdurrahmat, 2006) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi stress kerja adalah sebagai berikut:

- a. Beban kerja yang sulit dan berlebihan
- b. Tekanan dan sikap pimpinan yang kurang adil dan tidak wajar
- c. Waktu dan peralatan kerja yang kurang
- d. Konflik antara pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja
- e. Balas jasa yang terlalu rendah
- f. Masalah-masalah keluarga seperti anak, istri, mertua dan lain-lain.

Sedangkan (Robbins, 2008) memaparkan bahwa faktor-faktor dari stress kerja terdiri dari 3 faktor, yaitu:

- a. Faktor lingkungan, yang terdiri dari ketidakpastian ekonomi, ketidakpastian politis dan ketidakpastian teknologis.
- b. Faktor organisasi, yang berisi tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan antar pribadi, struktur organisasi, kepemimpinan organisasi, dan tahap hidup organisasi.
- c. Faktor individu, yang didalamnya mencakup masalah keluarga, masalah ekonomi, dan kepribadian.

### 2.1.4.3. Sumber-sumber Stress Kerja

Menurut (Siagian, 2001) sumber-sumber stress kerja dapat digolongkan menjadi 2, yaitu:

1. Sumber-sumber stress kerja yang berasal dari pekerjaan itu sendiri, meliputi:

- a. Beratnya beban kerja yang diterima
- b. Deadline yang diberikan terlalu singkat
- c. Mendapatkan supervisor yang kurang baik
- d. Iklim kerja yang tidak aman
- e. Kurangnya informasi dari umpan balik tentang prestasi kerja seseorang
- f. Mendapatkan wewenang yang lebih sedikit daripada tanggungjawab yang harus diemban
- g. Ketidakjelasan peranan karyawan dalam keseluruhan kegiatan organisasi
- h. Frustrasi yang timbul karena mendapatkan intervensi yang terlalu sering dari pihak lain
- i. Konflik antar karyawan satu perusahaan maupun dengan karyawan dari perusahaan lain
- j. Perbedaan sistem nilai yang dianut oleh karyawan dan yang dianut oleh organisasi serta perubahan yang menimbulkan rasa ketidakpastian bagi karyawan

2. Sumber-sumber stress kerja yang berasal dari luar pekerjaan seseorang, meliputi:

- a. Masalah keuangan
- b. Perilaku negatif anak-anak
- c. Kehidupan keluarga yang tidak/kurang harmonis
- d. Pindah tempat tinggal
- e. Ada anggota keluarga yang meninggal, kecelakaan, dan penyakit gawat.

#### **2.1.4.4. Dampak Stres Kerja**

Dampak dari stres dapat mengakibatkan hal-hal sebagai berikut (Robbins, 2008):

1. Dampak pada fisik Dampak pada fisik dengan sering timbul sakit kepala, mempunyai tekanan darah yang tinggi, yang terakhir bisa menyebabkan serangan jantung.
2. Dampak pada psikologi Dampak yang terjadi kebingungan, kegelisahan, kegalauan, menimbulkan rasa depresi, dan pada akhirnya menurunkan kepuasan kerja.
3. Dampak pada perilaku. Terjadi penurunan produktivitas pekerja, membuat pekerja tidak berangkat kerja atau absen, yang terakhir menimbulkan pengunduran diri pada pekerjaan tersebut.

#### 2.1.4.5. Indikator Stres Kerja

Menurut (Jin et al., 2017) indikator untuk stres kerja ada 4 (empat), disebutkan sebagai berikut:

##### 1. Kekhawatiran

Adalah takut terhadap suatu hal yang belum diketahui dengan pasti dalam pekerjaan. Perasaan khawatir dialami oleh pekerja yang dikarenakan karena banyak faktor dari dalam pekerjaan tersebut.

##### 2. Gelisah

Perasaan tidak tenteram yang dirasakan oleh pekerja saat melaksanakan tugas pekerjaan yang dia kerjakan. Biasanya dikarenakan tugas yang terlalu beresiko.

##### 3. Tekanan

Suatu perasaan tertekan dari seorang pekerja yang dirasakan saat dia melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Bisa disebabkan oleh pekerjaan itu sendiri.

##### 4. Frustrasi

Rasa kecewa akibat kegagalan di dalam mengerjakan sesuatu atau akibat tidak berhasil dalam mencapai suatu tujuan. Ini biasanya dikarenakan kurang puas terhadap pekerjaan tersebut.

Sedangkan menurut (Hasibuan, 2014) menyatakan bahwa indikator stres kerja adalah sebagai berikut:

1. Beban kerja, diukur dari persepsi responden mengenai beban kerja yang dirasakan berlebihan.



2. Sikap pemimpin, diukur dari persepsi responden mengenai sikap pemimpin yang kurang adil dalam memberikan tugas.
3. Waktu kerja, diukur dari persepsi responden mengenai waktu kerja yang dirasakan berlebihan.
4. Konflik, diukur dari persepsi responden mengenai konflik antara karyawan dengan pimpinan.
5. Komunikasi, diukur dari persepsi responden mengenai komunikasi yang kurang baik antara karyawan.
6. Otoritas kerja, diukur dari persepsi responden mengenai otoritas kerja yang berhubungan dengan tanggung jawab.

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

Kajian pustaka tentang penelitian terdahulu bertujuan untuk mengetahui hubungan antara penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya dengan yang akan dilakukan. Kajian penelitian terdahulu dalam penelitian ini akan memberikan kesimpulan dari hasil penelitian yang pernah dilakukan berkaitan dengan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi kerja. Beberapa penelitian terdahulu terkait dengan prestasi kerja dijelaskan dalam tabel 2.

**Tabel 2**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

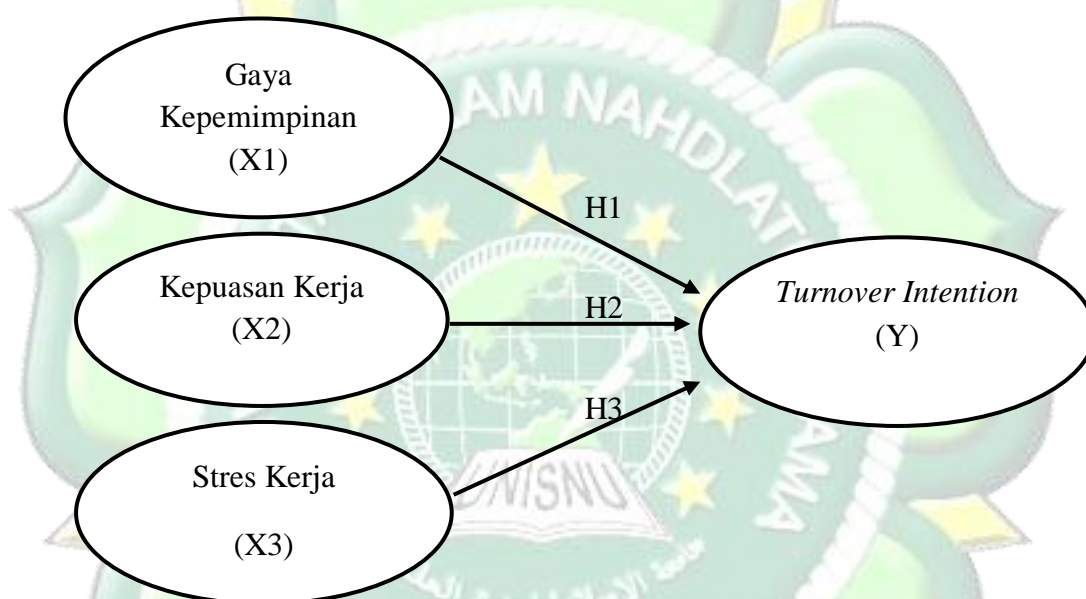
<b>No</b>	<b>Referensi</b>	<b>Variabel</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
1	Pengaruh Stres Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan PT. Kreasi Edulab Indonesia (Lubis et al, 2017)	<b>Dependen:</b> <i>Turnover Intention</i>  <b>Independen:</b> a. Stres Kerja b. Gaya Kepemimpinan Transformasional	a. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh b. Stres kerja berpengaruh positif
2	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Departemen Front Office Di Hotel Ibis Bandung Trans Studio (Iskandar, Syarief, 2016)	<b>Dependen:</b> <i>Turnover Intention</i>  <b>Independen:</b> Kepemimpinan	Kepemimpinan berpengaruh positif
3	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Intensi Turnover: Kepuasan Kerja Sebagai Mediator (Saklit, I. Wayan, 2017)	<b>Dependen:</b> <i>Turnover Intention</i>  <b>Independen:</b> Gaya Kepemimpinan	Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif
4	<i>Analysis Of The Influence Of The Work Environmet, Work Stress, Job Satisfaction, And Career Development On Intention Turnover Study On PT. Pearland Boyolali</i> (Nikmah, Rizki Ma'rifatun; Wulan, Heru Sri; Seputro, Adji, 2018)	<b>Dependen:</b> <i>Turnover Intention</i>  <b>Independen:</b> a. <i>Job Satisfaction</i> (kepuasan kerja) b. <i>Work Stress</i> (stres kerja)	a. <i>Job Satisfaction</i> (kepuasan kerja) tidak berpengaruh b. <i>Work Stress</i> (stres kerja) tidak berpengaruh
5	<i>Work Family Conflict Pada Kepuasan Dalam Bekerja Serta</i>	<b>Dependen:</b> <i>Turnover Intention</i>	Kepuasan kerja berpengaruh positif

No	Referensi	Variabel	Hasil Penelitian
	Dampaknya Terhadap <i>Turnover Intentions</i> Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Intervening Pada Pegawai Wanita Di PT. Bank Sumut, Tbk, (Azhmy, Muhammad Fauzan; Nahrisah, Ezzah, 2019)	<b>Independen:</b> Kepuasan kerja	
6	Studi Empiris Pengaruh Kepuasan Kerja, <i>Turnover Intention</i> , Produktivitas, Dan Keunggulan Bersaing (Fu'ad, Eko Nur; Gumilar, Asep Gugun, 2018)	<b>Dependen:</b> <i>Turnover Intention</i> <b>Independen:</b> Kepuasan kerja	Kepuasan kerja berpengaruh positif
7	<i>Analysis Of The Influence Of The Work Environmet, Work Stress, Job Satisfaction, And Career Development On Intention Turnover Study On</i> PT. Pearland Boyolali (Nikmah, Rizki Ma'rifatun; Wulan, Heru Sri; Seputro, Adji, 2018)	<b>Dependen:</b> <i>Turnover Intention</i> <b>Independen:</b> a. <i>Job Satisfaction</i> (kepuasan kerja) b. <i>Work Stress</i> (stres kerja)	a. <i>Job Satisfaction</i> (kepuasan kerja) tidak berpengaruh b. <i>Work Stress</i> (stres kerja) tidak berpengaruh
8	Pengaruh Stres Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan PT. Kreasi Edulab Indonesia (Lubis et al, 2017)	<b>Dependen:</b> <i>Turnover Intention</i> <b>Independen:</b> a. Stres Kerja b. Gaya Kepemimpinan Transformasional	a. Stres kerja berpengaruh positif b. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh
9	Pengaruh Stres Kerja, Komitmen Organisasional, Dan Kepuasan Kerja	<b>Dependen:</b> <i>Turnover Intention</i> <b>Independen:</b>	a. Stres kerja berpengaruh positif b. Komitmen organisasional

No	Referensi	Variabel	Hasil Penelitian
	Terhadap <i>Turnover Intention</i> (Monica, Tiya Jumani; Putra, Made Surya, 2017)	a. Stres kerja b. Komitmen organisasional c. Kepuasan kerja	berpengaruh positif c. Kepuasan kerja berpengaruh positif

### 2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan uraian latar belakang dan penelitian terdahulu dapat disusun kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut:



**Gambar 2**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**

### 2.4. Perumusan Hipotesis

#### 2.4.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap *Turnover Intention*

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi sikap dan perilaku para pengikutnya. Pengertian pola perilaku bukan dalam pengertian statis akan tetapi dalam pengertian dinamis (Wirawan, 2014). Kepemimpinan merupakan hal yang sangat menentukan

terhadap kinerja dan keberhasilan perusahaan (Amstrong, 2006). Pimpinan yang melaksanakan kepemimpinannya secara efektif dan dapat menggerakkan ke arah yang dicita-citakan akan menjadi panutan, sebaliknya jika pemimpin yang keberadaannya hanya sebagai figur dan tidak memiliki pengaruh akan mengakibatkan kinerja SDM menjadi lambat (Iskandar & Marhanah, 2015). Maka dari itu sikap pimpinan terhadap karyawan sangat berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan.

Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Iskandar, 2016) menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan. Hasil yang sama dalam penelitian yang dilakukan oleh (Saklit, 2017) menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Lubis, 2017) menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Sehingga berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

**H1:** Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap *turnover intention*.

#### **2.4.2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention***

Menurut (Luthans, 2006) Kepuasan Kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan Kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Karyawan akan menunjukkan komitmennya untuk tetap loyal pada perusahaan jika kepuasan kerja diperolehnya, sementara ketidakpuasan

berpengaruh pada keluarnya karyawan, tingkat kehadiran yang rendah serta sikap negatif lainnya. Ketidakpuasan kerja telah sering diidentifikasi sebagai suatu alasan penting yang menyebabkan *turnover intention*. Jika karyawan tidak puas dengan pekerjaannya, maka besar keinginan mereka untuk pindah kerja.

Salah satu dampak ketidakpuasan kerja adalah penurunan produktivitas karyawan dalam bekerja yang menimbulkan kerugian besar terhadap suatu perusahaan (Mobley, 1986). Penurunan produktivitas ini mengakibatkan peningkatan absensi karyawan. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan sebelumnya, selain itu karyawan mulai malas bekerja, karyawan mulai mengesampingkan urusan pekerjaan dan fokus terhadap hal lain. Hal-hal tersebut merupakan indikasi atau gejala-gejala *turnover intention* pada karyawan. Karyawan mulai memikirkan keputusan untuk tetap tinggal atau keluar dari perusahaan tersebut dan mencari alternatif pekerjaan lain yang lebih menjanjikan. Untuk itulah terjadi *turnover intention* yang disebabkan oleh kepuasan kerja karyawan.

Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Azhmy, 2019) menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan. Hasil yang sama dalam penelitian yang dilakukan oleh (Fu'ad, 2018) menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Nikmah, 2018) menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Sehingga berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

**H2:** Diduga kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*.

### **2.4.3. Pengaruh Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention***

(Mangkunegara, 2013) menyatakan bahwa stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja yang meningkat akan berpengaruh pada meningkatnya *turnover intention*. Karyawan yang mengalami stres kerja yang berlebihan berimplikasi terhadap *voluntary turnover* (Robbins, 2008). Hal ini sesuai dengan penelitian dari (Lubis, 2017) dan (Monica, 2017) dimana ditemukan hasil bahwa stres kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Dengan meningkatnya stres kerja, niat karyawan untuk beralih meningkat. Namun sebaliknya, dengan adanya lingkungan kerja yang baik dan sehat akan mengarah pada berkurangnya stres dalam kerja, sehingga hal ini dapat mempengaruhi berkurangnya *turnover intention* karyawan.

Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Lubis, 2017) menunjukkan hasil bahwa stres kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan. Hasil yang sama dalam penelitian yang dilakukan oleh (Monica, 2017) menunjukkan hasil bahwa stres kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Nikmah, 2018) menunjukkan hasil bahwa stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Sehingga berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

**H3:** Diduga stres kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*.

