

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1.Landasan Teori

2.1.1. Komitmen Organisasi

2.1.1.1. Pengertian Komitmen Organisasi

Secara umum komitmen organisasi dapat digambarkan sebagai bentuk loyalitas karyawan terhadap perusahaan, dimana karyawan berupaya mengidentifikasi diri serta terlibat untuk kepentingan perusahaan. Menurut (Robbins, 2006) komitmen organisasi yaitu usaha mendefinisikan dan melibatkan diri dalam organisasi dan tidak ada keinginan meninggalkannya. Sedangkan menurut (Mathis & Jackson, 2006) berpendapat bahwa komitmen organisasional merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi tersebut. (Luthans, 2008) mengartikan komitmen organisasi sebagai:

1. *A strong desire to remain a member of particular organization;*

Keinginan yang kuat untuk seseorang bertahan menjadi keanggotaan dalam organisasi tertentu.

2. *A willingness to exert high levels of effort on behalf of the organizations;*

Sebuah kemauan yang kuat untuk berusaha mempertahankan nama organisasi.

3. *A definite belief in, and acceptance of, the values and goals of the organization;* Keyakinan dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Dengan demikian komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Komitmen organisasional memberikan hubungan positif terhadap kinerja tinggi karyawan, tingkat pergantian karyawan yang rendah dan tingkat ketidakhadiran karyawan yang rendah.

2.1.1.2. Dampak Komitmen Organisasi

Menurut (Luthans, 2005) menjelaskan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap yaitu sebagai berikut :

1. Kinerja yang tinggi

Komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja yang tinggi. Jika semakin tinggi komitmen yang dimiliki karyawan terhadap organisasi maka kinerja karyawan akan cenderung tinggi.

2. Turnover yang rendah

Komitmen organisasi berpengaruh terhadap turnover yang rendah. Semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi maka kecenderungan karyawan tersebut untuk keluar akan cenderung rendah.

3. Absensi yang rendah

Komitmen organisasi berpengaruh terhadap absensi yang rendah. Semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi maka kecenderungan ketidakhadiran karyawan akan cenderung rendah.

2.1.1.3. Pedoman Komitmen Organisasi

Ada lima beberapa pedoman yang dapat digunakan untuk meningkatkan komitmen organisasi (Luthans, 2005), yaitu sebagai berikut :

1. Berkomitmen pada nilai utama manusia membuat aturan tertulis memperkejakan karyawan secara baik dan tepat serta menjaga komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan.
2. Memperjelaskan dan mengkomunikasikan dengan baik tentang visi dan misi organisasi atau perusahaan.
3. Menjamin keadilan dan rasa aman di dalam organisasi.
4. Menciptakan rasa kebersamaan yang nyaman.
5. Mendukung perkembangan dan kemajuan karyawan.

2.1.1.4. Indikator Komitmen Organisasi

Ada tiga indikator komitmen organisasi (Meyer, J., Allen, 1997) yaitu :

1. Komitmen afektif (*affective commitment*).
Sejauh mana seorang karyawan terlibat dengan organisasi, yang memiliki rasa peduli dan tetap ingin tetap terhubung dengan organisasi tersebut. Komitmen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan didalam suatu organisasi.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*).

Hasrat keinginan seorang karyawan yang ingin bertahan dalam organisasi sehingga karyawan akan merasa membutuhkan untuk dihubungkan dengan organisasi. Komitmen ini didasarkan pada persepsi karyawan tentang kerugian yang dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.

3. Komitmen normatif (*normative commitment*)

Seorang karyawan yang memiliki komitmen normatif akan menempatkan perasaan kewajiban terhadap rekan kerja ataupun manajemen dan memberikan perasaan kewajiban pada organisasi untuk memberikan balasan atas yang telah organisasi berikan. Atau secara ringkas dapat dikemukakan bahwa komitmen organisasional secara normatif merupakan keadaan dimana ada sesuatu yang seharusnya mereka wajib lakukan untuk organisasi.

Setiap karyawan memiliki dasar dan perilaku yang berbeda-beda tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya. Karyawan yang memiliki komitmen afektif maka akan bertahan di organisasi dan akan memiliki keinginan untuk berusaha menjalankan kewajibannya semaksimal mungkin untuk pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan, karyawan yang memiliki komitmen *continuance* menunjukkan bahwa karyawan terpaksa menjadi anggota agar terhindar kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga karyawan tersebut hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komitmen normatif menumbukkann perasaan kewajiban pada seorang karyawan untuk memberi balasan atas apa yang telah diterima dari organisasi.

2.1.2. Budaya Organisasi

2.1.2.1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang kuat dan sukses pada sebuah perusahaan, maka budaya organisasi tersebut perlu dipertahankan dan diperkuat bahkan dapat diubah oleh manajemen, serta diperkenalkan pada karyawan melalui proses sosialisasi agar nilai karyawan dan nilai organisasi dapat bersatu. Budaya organisasi yaitu asumsi dasar diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal-yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut (Luthans, 2006).

Budaya organisasi merupakan teori dasar pada organisasi yang berhubungan tentang keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi tersebut. Keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai yang diterapkan tersebut maka akan menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi saat melaksanakan tugas pekerjaannya (Wibowo, 2013).

Budaya organisasi merupakan nilai bersama yang diyakini oleh semua anggota organisasi, didalamnya terdapat sikap inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, arah organisasi, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik dan pola komunikasi. Nilai-

nilai budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan lingkungan yang kondusif (Robbins & Judge, 2013).

2.1.2.2. Bentuk Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang sangat kuat memiliki dampak yang lebih besar terhadap perilaku karyawan secara langsung terkait dengan *turnover intention* karyawan, karena didalam budaya yang kuat terdapat nilai inti organisasi dipegang secara mendalam dan dianut bersama secara meluas. Semakin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan makin besarnya komitmen mereka pada nilai-nilai tersebut, maka hal ini akan menguatkan budaya organisasi tersebut. Budaya yang kuat juga memperlihatkan kesepakatan yang tinggi antar anggota mengenai apa yang harus dipertahankan di organisasi. Budaya organisasi dibedakan empat macam, (Robbins & Judge, 2013) yaitu:

1. *Caring Culture*

Budaya organisasi pada tipe ini mempunyai ciri rendahnya perhatian pada kinerja dan tingginya perhatian terhadap antar manusia. Penghargaan lebih didasarkan kepaduan tim dan harmon, dan bukan didasarkan atas kinerja pelaksanaan tugas.

2. *Exating Culture*

Ciri utama tipe adalah perhatian perhatian terhadap orang sangat rendah, tetapi perhatian terhadap kinerja sangat tinggi. Disini secara ekonomis, penghargaan sangat memuaskan namun hukuman atas kegagalan yang dilakukan juga sangat berat. Dengan demikian tingkat keamanan pekerjaan menjadi sangat rendah.

3. *Apathetic Culture*

Dalam tipe ini perhatian anggota organisasi terhadap hubungan antara individu atau perhatian terhadap kinerja pelaksanaan tugas, dua-duanya rendah. Disini penghargaan hanya diberikan berdasarkan permainan politik dan pemanipulasian orang lain.

4. *Integrative Culture*

Dengan organisasi yang memiliki budaya yang utuh, maka perhatian terhadap orang atau perhatian terhadap kinerja keduanya sangat tinggi.

Dalam melaksanakan tugas yang diberikan setiap organisasi memiliki peran masing-masing berdasarkan wewenang dan tanggung jawab. Tindakan kerja tersebut yang dilakukan secara bersama akan membentuk budaya organisasi yang memiliki beberapa bagian (Wibowo, 2013).

2.1.2.3. Memelihara Budaya Organisasi yang Baik

Budaya organisasi merupakan banyaknya pemahaman penting seperti norma, nilai, sikap, dan keyakinan yang dimiliki oleh semua anggota organisasi secara bersama (Rivai, 2006). Adapun kegiatan yang dapat dilakukan untuk memperkuat budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Memantapkan nilai-nilai dasar budaya yang diterapkan di organisasi.
2. Melakukan pembinaan dan pengarahan yang baik benar terhadap anggota organisasi.
3. Pemimpin atau manajer memberikan contoh sikap yang baik atau teladan kepada bawahan.

4. Membuat acara-acara pertemuan rutinitas secara berkala dan teratur, dimana semua anggota organisasi dapat berpartisipasi secara aktif, spontan dan antusias.
5. Memberikan penilaian dan penghargaan kepada anggota yang teladan dan mempunyai kinerja baik di organisasi.
6. Tanggap terhadap masalah eksternal dan internal yang ada dalam organisasi.
7. Melakukan Koordinasi dan kontrol (Tika dalam Mulyadi, 2015).

2.1.2.4. Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengacu ke suatu sistem bermakna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi dari organisasi-organisasi lainnya (Robbins, 2006). Sistem tersebut disusun oleh 7 indikator primer dari budaya organisasi. Tujuh indikator tersebut yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko (*innovation and risk taking*)

Dimana keyakinan seseorang karyawan mempunyai sikap inovatif dan berani mempunyai sifat inovatif serta berani mengambil resiko untuk hal yang baru. Selain itu organisasi akan menghargai pengambil resiko oleh karyawan dan membangkitkan ide opini untuk karyawan.

2. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*)

Sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan menunjukkan untuk kecermatan (*precision*), teliti, analisis dan perhatian terhadap apa yang di kerjakan dengan mengikuti SOP yang ada.

3. Orientasi hasil (*outcome orientation*)

Sejauh mana manajemen memfokuskan perhatiannya terhadap hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4. Orientasi orang (*people orientation*)

Sejauh mana manajemen memperhitungkan keputusannya yang berdampak pada hasil karyawan didalam organisasi tersebut.

5. Orientasi tim (*team orientation*)

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim, bukan pada individu. Orientasi tim merupakan bentuk kerja dalam kelompok yang harus diorganisasi dan dikelola dengan baik.

6. Keagresifan (*aggressiveness*)

Aktivitas dimana seorang mencapai tujuan kerja dengan cara bersaing dengan orang lain atau kelompok, dengan cara bekerja sama atau kompetisi tergantung dari struktur *reward* dalam suatu organisasi.

7. Kemantapan atau stabilitas (*stability*)

Dimana Organisasi mempertahankan budaya organisasi yang sudah berjalan dengan baik. Maka akan menjadi gambaran dasar untuk dijadikan pemahaman bersama yang dimiliki oleh setiap para anggota mengenai organisasi tersebut, dan mengetahui cara menyelesaikan urusan di dalamnya, dan cara para anggota lainnya berperilaku.

2.1.3. Kepuasan Kerja

2.1.3.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Perusahaan yang siap bersaing harus memiliki manajemen yang efektif. Mempunyai tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam manajemen yang efektif maka memerlukan dukungan dari karyawan yang berkompeten dibidangnya. Pembinaan para karyawan merupakan hal yang harus diperhatikan sebagai aset utama perusahaan, karena didalam hal ini loyalitas karyawan yang berkompeten harus diperhatikan. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas karyawan adalah kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja adalah salah satu faktor penting dalam suatu perusahaan, kepuasan kerja diukur dari bagaimana perusahaan memperlakukan setiap karyawannya. Menurut (Handoko, 2001), “kepuasan kerja merupakan suatu sikap emosional dari karyawan yang memandang pekerjaannya secara menyenangkan atau tidak menyenangkan”. Sedangkan pendapat lain dikemukakan oleh (Koesmono, 2005), “kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap karyawan terhadap pekerjaannya yang berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya”. Dapat disimpulkan dari penjelasan diatas bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap dari seorang karyawan yang menggambarkan sikap terpenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhan mereka melalui kegiatan kerja atau bekerja.

Kepuasan kerja sangat diperlukan bagi karyawan karena adanya kepuasan kerja maka karyawan akan lebih meningkatkan produktifitas. Adanya

ketidakpuasan kerja diantara karyawan dapat menimbulkan hal-hal yang merugikan perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri. (Wexley & Yukl, 2005) mengemukakan tiga teori tentang kepuasan kerja yaitu sebagai berikut :

1. Teori Ketidaksesuaian

Seseorang akan merasakan kepuasan kerja apabila jika tidak ada perbedaan antara kenyataan harusnya dirasakan, jika kebutuhannya telah terpenuhi di atas batas minimal maka seseorang akan merasa lebih puas. Sebaliknya jika batas minimal kebutuhan tidak tercukupi maka seorang karyawan akan merasakan ketidakpuasan kerja.

2. Teori Keadilan

Seorang karyawan merasan puasa atau tidak puasa tergantung jika mereka merasakan adanya keadilan (*equity*) atau mengalami situasi yang tidak sesuai dalam pekerjaan. Perasaan adil atau tidak adil didapatkan dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang mempunyai nilai sekelas, jabatan sama serta masa kerja sama. Jika perbandingan itu dirasakan cukup adil maka ia merasa puas.

3. Teori dua faktor

Pada dasarnya kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini kepuasan dan ketidakpuasan bukan baarti suatu titik yang berlawanan dengan satu titik netral pada pusatnya, seperti pandangan teori sikap kerja konvensional, tetapi mempunyai dua titik yang berbeda.

Kepuasan kerja yang dirasakan seorang individu dapat mempengaruhi pemikiran seorang karyawan untuk keluar dari perusahaan. Evaluasi terhadap berbagai macam alternatif pekerjaan, yang akhirnya akan menimbulkan terjadinya turnover karena individu yang lebih memilih keluar organisasi akan mengharapkan suatu hasil yang lebih memuaskan dari tempat lain. Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi maka akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya dan tidak berusaha mempunyai niat mencari alternatif pekerjaan lainnya. Sebaliknya karyawan yang merasa tidak puas dalam pekerjaannya cenderung mempunyai pikiran untuk keluar, mengevaluasi alternatif pekerjaan lain, dan berkeinginan untuk keluar karena berharap alternatif pekerjaan lain.

Ada dua cara pendekatan dalam pengukuran kepuasan kerja (Robbins, 2006), yaitu sebagai berikut

1. *Single global rating method*, yaitu adanya respon terhadap pertanyaan yang berkaitan dengan prestasi kerja seorang karyawan.
2. *Summation of job facet method*, merupakan cara untuk mengindikasikan elemen-elemen kinerja yang menyatakan tentang perasaan seorang karyawan terkait elemen tersebut.

2.1.3.2. Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja

Kepuasan dan ketidakpuasan kerja yang dialami oleh karyawan dapat ditunjukkan dalam beberapa perilaku, berikut dampak dari kepuasan kerja menurut (Robbins & Coulter, 2010), yaitu sebagai berikut:

1. Kepuasan dan produktivitas.

Jika seorang karyawan mempunyai kepuasan kerja yang dirasakan cukup maka akan mempengaruhi terhadap produktivitas yang akan meningkat lebih baik sedangkan ketidakpuasan mampu mengurangi produktivitas secara langsung.

2. Kepuasan dan ketidakhadiran.

Seorang karyawan yang merasa tidak puas akan cenderung membolos dan sebaliknya jika karyawan yang memiliki kepuasan yang tinggi maka akan terpacu dengan pekerjaan tersebut.

3. Kepuasan dan perputaran karyawan

Karyawan yang puas memberikan dampak tingkat perputaran karyawan yang lebih rendah. Namun, terdapat factor lain seperti kondisi pasar tenaga kerja, ekpetasi tentang peluang kerja lain, dan dalam masa kerja dalam perusahaan atau organsasi dapat juga mempengaruhi keputusan seseorang karyawan untuk mengundurkan diri.

4. Kepuasan kerja dan kepuasan konsumen.

Hubungan ini ini berlaku pada karyawan yang bertugas sebagai *frontliner* yang bertugas melayani konsumen secara langsung. Karyawan yang puas biasanya akan lebih ramah, energik dan responsife terhadap kosumen.

5. Kepuasan kerja dengan OCB.

Seorang karyawan mempunyai kepuasan kerja lebih mengutarakan hal positif tentang perusahaan, saling membantu rekan kerja, dan melampaui ekpetasi kerja normal.

6. Kepuasan kerja dan perilaku buruk di tempat kerja.

Suatu ketidakpuasaan kerja akan mendorong beberapa perilaku negative di tempat kerja, seperti misal mengundurkan diri, bermain saat bekerja, keterlambatan, memakai zat terlarang, berperan antagonis terhadap teman kerja dan lain sebagainya.

Dengan berbagai macam dampak yang ditimbulkan, menurut (Robbins & Judge, 2009) untuk pengungkapan ketidakpuasaan oleh karyawan, sebagai berikut :

1. Keluar (*Exit*)

Ketidakpuasaan kerja yang diungkapkan dengan cara meninggalkan pekerjaan saat ini dan mencari pekerjaan lainnya.

2. Menyuarakan (*Voice*)

Ketidakpuasaan kerja yang diungkapkan melalui usaha aktif dengan cara memberikan kritik serta saran dan mendiskusikan masalah tersebut dengan atasannya untuk memperbaiki kondisi di suatu perusahaan.

3. Mengabaikan (*Neglect*)

Ketidakpuasaan kerja yang diungkapkan dengan cara sikap tidak peduli dan membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, misalnya sering absen, datang terlambat, dan membuat kesalahan yang semakin banyak.

4. Kesetiaan (*Loyalty*)

Ketidakpuasaan kerja yang diungkapkan dengan cara menunggu secara pasif sampai kondisi di perusahaan menjadi lebih baik dengan sendirinya.

2.1.3.3. Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan suatu sikap umum seorang karyawan terhadap aspek-aspek pekerjaannya (Robbins, 2006). Kepuasan kerja

meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif dan evaluatif emosi yang bahagia atau emosi positif berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja berkenaan dengan individu bukan keluarga dan menyangkut kondisi masa lalu. Terdapat lima indikator yang ada dalam kepuasan kerja (Luthans, 2006), yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri (*The Work Itself*).

Dimana organisasi atau perusahaan memberikan pekerjaan dengan tugas yang menarik, dapat dijadikan menjadi kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

2. Gaji (*Pay*).

Gaji merupakan sistem timbal balik yang diterima oleh seorang karyawan sebagai imbal jasa atas keterlibatannya dalam mewujudkan pencapaian tujuan dan kinerja pada suatu organisasi.

3. Kesempatan promosi (*Promotion Opportunities*)

Kesempatan untuk lebih maju dan berkembang di organisasi bagi karyawan yang teladan serta mempunyai hasil kinerja baik. Promosi juga memberikan individu status sosial yang lebih tinggi dan tanggung jawab yang lebih banyak.

4. Supervisi (*Supervision*)

Pemimpin atau manajer harus memiliki gaya kepemimpinan yang tepat dan baik untuk dapat memuaskan bawahannya. Hal itu dapat membuat bawahannya cenderung patuh kepada atasannya dan akan mempunyai

semangat kerja yang tinggi.

5. Hubungan dengan teman kerja (*Coworkers*)

Hal ini merupakan faktor yang penting untuk menciptakan kepuasan kerja karena manusia merupakan makhluk sosial saling membutuhkan interaksi dengan individu lain. Dengan terciptanya hubungan yang baik di antara rekan sekerja maka rasa nyaman dan aman dalam bekerja akan tercipta di dalamnya sehingga kepuasan kerja dapat terwujud.

2.1.4. Turnover Intention

2.1.4.1. Pengertian Turnover Intention

Intensi merupakan niat atau keinginan yang timbul pada seseorang untuk melakukan sesuatu. Sedangkan, turnover adalah berhentinya atau penarikan diri seseorang karyawan dari tempatnya bekerja. Artinya, *turnover intention* (intensi keluar) merupakan kecenderungan atau niat seorang karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya (Zeffane, 1994).

Turnover Intention dapat juga diartikan sebagai kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri (Mobley, 2011a). *Turnover Intention* merupakan kecenderungan sikap atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya (Grant, *et.al.*, 2001).

Turnover pada kenyataannya yang dihadapi oleh perusahaan yaitu berapa jumlah karyawan yang meninggalkan perusahaan pada periode tertentu,

sedangkan *turnover intention* mengacu pada hasil evaluasi seorang karyawan mengenai kelanjutan hubungan dengan perusahaan yang belum terwujud dalam tindakan pasti meninggalkan perusahaan. Turnover dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar, dan pemberhentian atau kematian.

Tingkat turnover merupakan kriteria untuk mengetahui stabilitas yang terjadi di suatu perusahaan, dan juga dapat mencerminkan kinerja dari perusahaan tersebut. Tinggi rendahnya turnover karyawan pada perusahaan berdampak terhadap tinggi rendahnya biaya perekrutan, seleksi dan pelatihan yang harus ditanggung oleh perusahaan (Woods & Macaulay, 1989).

Penarikan diri seseorang keluar dari suatu organisasi (turnover) dapat diputuskan secara 2 sebab (Robbins, 2006) yaitu:

1. Sukarela (*voluntary turnover*).

Voluntary turnover atau *quit* adalah sebuah keputusan dari karyawan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela yang disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini, dan adanya alternatif pekerjaan lainnya.

2. Tidak sukarela (*involuntary turnover*).

Sebaliknya, *involuntary turnover* atau penggambaran suatu keputusan dari pemberi kerja (*employer*) untuk memberhentikan hubungan kerja yang bersifat *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya (Shaw & Gupta, 1998)

2.1.4.2. Dampak Turnover Intention

Tinggi rendahnya *turnover intention* akan berdampak pada karyawan maupun perusahaan (Mobley, 2011) berikut dampaknya sebagai berikut :

1. Beban kerja

Jika *turnover intention* karyawan tinggi, maka beban kerja pada karyawan akan bertambah karena jumlah karyawan semakin berkurang. Semakin tinggi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, maka semakin tinggi juga beban kerja pada karyawan tersebut.

2. Biaya penarikan karyawan

Hal ini berhubungan tentang waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari penggantian karyawan yang mengundurkan diri.

3. Biaya latihan

Berhubungan dengan departemen personalia dan karyawan yang dilatih. Pelatihan diberikan kepada karyawan baru. Jika *turnover intention* tinggi dan banyak karyawan yang keluar dari perusahaan, maka dapat mengakibatkan peningkatan biaya pelatihan karyawan.

4. Adanya produksi yang hilang saat pergantian karyawan

Jika *turnover intention* meningkat maka akan berkurangnya jumlah karyawan dan dapat menurunkan jumlah produksi atau pencapaian target penjualan. Terlebih bila karyawan keluar dari perusahaan adalah karyawan yang memiliki produktivitas yang tinggi, perusahaan akan mengalami kerugian secara finansial.

5. Banyak pemborosan karena tingginya turnover maka perusahaan harus melakukan penerimaan karyawan baru. Hal ini membuat perusahaan mengeluarkan biaya-biaya yang bisa dihindari jika dapat mengelola SDM dengan baik agar karyawan dapat bertahan lama diperusahaan.
6. Memicu stress karyawan.

Stress karyawan dapat terjadi pada karyawan saat karyawan lama harus beradaptasi dengan karyawan baru. Dampak yang buruk dari stress ini adalah memicu karyawan yang telah menetap mempunyai keinginan untuk keluar dari perusahaan.

2.1.4.3. Cara Mencegah atau Meminimalkan Turnover Intention

Berikut dibawah ini adalah cara mencegah terjadinya atau meminimalkan *turnover intention* :

1. Sistem prosedur kerja yang jelas

Sistem prosedur kerja yang jelas serta detail Prosedur akan membuat karyawan tahu bagaimana cara menjalankan kerja dengan baik dan benar tanpa harus bingung, karena jika tidak adanya prosedur kerja akan membuat seseorang bisa bekerja dengan caranya sendiri tanpa memikirkan proses internal perusahaan.

2. Sistem kompensasi yang jelas dan transparan

Karyawan yang mempunyai pekerjaan lebih berat serta lebih banyak waktu maka akan mendapatkan hasil lebih dari pada mereka yang hanya bekerja biasa. Kompensasi merupakan salah satu daya semangat karyawan dalam membentuk etos dan semangat kerja.

3. Suasana kerja yang nyaman

Suasana kerja yang nyaman merupakan salah satu alasan mengapa seseorang ingin tetap bertahan di suatu perusahaan. Karena karyawan membutuhkan rasa tenang, nyaman dan aman saat fokus berkerja.

4. Sistem jenjang karir yang jelas

Sistem jejang karir membuat seseorang karyawan berani mengambil keputusan untuk tidak meninggalkan perusahaan karena karyawan mengetahui bagaimana cara mencapai suatu posisi jabatan dengan cara kerja keras dan bukan dengan subjektivitas dari pimpinan.

5. Komunikasi

Memperhatikan apa yang dibutuhkan oleh karyawan dan menanyakan apa yang mereka keluhkan sealama bekerja di perusahaan. Selalu berkomunikasi untuk mendapatkan feedback dari karyawan.

6. Meningkatkan keterlibatan karyawan.

Karyawan membutuhkan interaksi sosial, penghargaan, pengakuan dan dihargai oleh atasan mereka, hal ini dapat menjadikan pimpinan untuk terus berkembang dengan baik.

7. Membangun *Employer Branding* dengan memberikan identitas khusus pada *employer*.

Employer branding yaitu memberikan diferensiasi dari karakteristik-karakteristik yang dimiliki perusahaan sebagai pemberi kerja terhadap pesaing-pesaing mereka, dan menitik beratkan aspek-aspek lingkungan karyawan yang membuat karyawan nyaman dan merasa

mendapatkan perlakuan berbeda dibanding perusahaan lain (Backhaus dan Tickoo, 2004).

2.1.4.4. Faktor Penyebab Turnover Intention

Turnover atau pemberhentian kerja seorang karyawan atau beberapa orang karyawan di suatu perusahaan, Beberapa alasan penyebab karyawan keluar dari perusahaan yaitu sebagai berikut (Ridlo, 2012) :

1. Ketidaktepatan pemberian tugas

Karyawan khususnya pada masa percobaan (*training*), merasa tidak cocok dengan tanggung jawab dari tugas yang diberikan pada saat masa percobaan tersebut. Sehingga, menurut pertimbangannya seorang karyawan tidak ada perkembangan untuk maju kedepannya.

2. Alasan mendesak

- a. Upah atau Gaji tidak diberikan tepat waktu sesuai kontrak kerja.
- b. Pimpinan perusahaan atau organisasi tidak memperhatikan kebutuhan dan keluhan karyawan.
- c. Pekerjaan yang diberikan kepada karyawan dapat membahayakan karyawan.
- d. Karyawan mendapat perlakuan tidak manusiawi dari pimpinan.

3. Menolak pimpinan baru

Jika karyawan tidak cocok dengan peraturan yang dibuat oleh pimpinan baru, maka dapat mengakibatkan timbulnya stress dan dapat mengganggu kinerja karyawan. Sedangkan menurut (Hasibuan, 2013) alasan karyawan keluar dari perusahaan dapat digolongkan berdasarkan sebagai berikut :

1. Undang-Undang

Pada undang-undang terdapat peraturan yang dapat membuat seorang karyawan harus diperhentikan dari suatu perusahaan yaitu sebagai berikut :

- a. Pasal 68 UU No. 13 tahun 2003 bahwa perusahaan dilarang untuk mempekerjakan anak dibawah umur 18 tahun.
- b. Pasal 42 ayat (4) No. 13 tahun 2003 bahwa tenaga kerja asing dapat dipekerjakan di Indonesia hanya dalam hubungan kerja untuk jabatan tertentu dan waktu tertentu.
- c. Pasal 158 ayat (1) UU No.13 tahun 2013 bahwa pengusaha dapat memutuskan hubungan kerja terhadap pekerja atau buruh dengan alasan pekerja/buruh telah melakukan tindakan kriminal.

2. Keputusan perusahaan

Ada dua cara perusahaan memutuskan untuk memberhentikan seorang karyawan yaitu secara terhormat dan dipecat secara tidak terhormat.

Menurut (Hasibuan, 2013) yaitu disebabkan karena :

- a. Karyawan tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan benar
- b. Karyawan mempunyai perilaku disiplin kurang baik dan sering melanggar peraturan tata tertib yang ada.
- c. Karyawan tidak bisa bekerja secara tim.
- d. Karyawan melakukan tindakan kriminal.
- e. Keinginan karyawan berpindah karena pekerjaan alternatif lainnya yang lebih baik.

3. Alasan pengunduran diri karena keinginan karyawan, antara lain :
 - a. Pindah lokasi tempat kerja yang dekat dengan rumah.
 - b. Kesehatan dan fisik yang kurang baik.
 - c. Melanjutkan pendidikan.
 - d. Keinginan untuk menjadi wiraswasta

4. Pensiun

Pensiun adalah pemberhentian karyawan atas keinginan perusahaan, undang-undang atau keinginan karyawan itu sendiri. Keinginan perusahaan lain adalah usia, lama kerja, tingkat pendidikan, keikatan dengan suatu organisasi, kepuasan kerja dan budaya perusahaan.

- a. Usia

Karyawan dengan usia muda mempunyai tingkat turnover lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan usia tua. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa adanya hubungan signifikan dan negatif antara usia dengan *turnover intention*. Artinya semakin tua usia seorang karyawan maka akan semakin rendah *turnover intention*. Sebaliknya karyawan usia muda akan lebih tinggi kemungkinan *turnover intention* (Mobley, 2011). Karyawan usia muda masih mempunyai kesempatan lebih banyak untuk mendapatkan pekerjaan baru dan memiliki tanggung jawab yang lebih kecil bagi yang belum menikah. Hal ini akan mempermudah mobilitas pekerjaan, dan kemungkinan seorang karyawan juga mempunyai harapan yang belum tepat dan terpenuhi mengenai pekerjaan mereka yang sebelumnya (Mobley, 2011b).

b. Lama kerja

Pada kelompok tertentu pada orang-orang yang dipekerjakan dua pertiga sampai tiga perempat bagian dari mereka yang keluar terjadi pada akhir tiga tahun pertama masa bakti, berdasarkan data ini dari setengahnya sudah terjadi pada akhir tahun pertama (Mobley, 2011). Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh (Prihastuti, 2012) menunjukkan bahwa adanya korelasi negatif antara masa kerja dengan *turnover intention*, yang artinya semakin lama masa kerja maka semakin rendah *turnover intention*.

c. Tingkat pendidikan

Tingkat pendidikan dapat mempengaruhi untuk melakukan turnover. Dengan pendidikan yang tinggi dan jabatan yang sesuai dapat mempengaruhi ritensi karyawan. Jika jabatan tidak sesuai dengan pendidikan yang diinginkan dapat mengakibatkan *turnover intention* yang tinggi.

d. Keikatan terhadap organisasi

Keikatan dengan organisasi atau perusahaan memiliki korelasi yang negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya semakin tinggi keikatan karyawan terhadap perusahaan maka akan semakin kecil karyawan mempunyai sikap *turnover intention*. Karyawan yang memiliki rasa keterikatan yang kuat pada perusahaan berarti mempunyai dan membentuk perasaan memiliki (*sense of belonging*), rasa aman, efikasi, tujuan dan arti hidup, serta gambaran diri yang positif. Hal ini

akan berdampak akibat secara langsung yaitu menurunnya dorongan diri untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan.

e. Kepuasan kerja

Tingkat turnover intention dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan. Artinya semakin tidak puas karyawan terhadap pekerjaannya maka semakin mempunyai dorongan untuk melakukan *turnover intention* (Mowday, 2012). Jika semakin banyak aspek atau nilai dalam perusahaan yang sesuai dengan karyawan, maka semakin tingkat kepuasan yang dirasakan. Hal ini sejalan dengan *discrepancy theory* yang menyatakan bahwa kepuasan dapat tercapai bila tidak ada perbedaan antara apa yang ada (harapan, kebutuhan, nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaan atau presepsinya yang diperoleh atau dicapai melalui pekerjaannya.

f. Budaya perusahaan

Budaya perusahaan yang kuat akan mempengaruhi yang besar terhadap perilaku karyawan dan secara langsung dapat mengurangi tingkat *turnover intention* (Robbins & Judge, 2012). Budaya merupakan implementasi dari sikap atau perpaduan antara nilai-nilai yang ditanamkan perusahaan kepada karyawan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Semakin banyak karyawan yang menerima nilai-nilai tersebut, maka semakin karyawan mempunyai rasa komitmen yang tinggi dan budaya yang lebih kuat. Budaya yang kuat akan membentuk kohesivitas, kesetiaan, dan komitmen terhadap perusahaan, sehingga

dapat mengurangi keinginan karyawan untuk melakukan *turnover intention*.

2.1.4.5. Indikator Turnover Intention

Turnover intention adalah suatu keinginan maupun tindakan dari karyawan untuk meninggalkan organisasi dan mencari pekerjaan alternative lainnya (Arianto, 2006). Variabel *turnover intention* diukur dengan tiga indikator yang menggali informasi mengenai keinginan responden untuk mencari pekerjaan lain (Mobley, 2011). Indikator pengukuran tersebut terdiri dari sebagai berikut :

1. Pemikiran untuk keluar (*Thinking of Quitting*)

Hal ini individu akan mempunyai pikiran untuk keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Berawal dari ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka karyawan akan berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini.

2. Pencarian alternatif pekerjaan (*Intention to search for alternatives*)

Menggambarkan individu mempunyai keinginan untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain. Jika karyawan sudah mulai sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaan yang dirasa lebih baik

3. Niat untuk keluar (*Intention to Quit*)

Mencerminkan individu yang berniat keluar. Jika karyawan mempunyai niat keluar ketika telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan nantinya

akan diakhiri dengan keputusan karyawan untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

2.2. Hasil Penelitian Terdahulu

Menurut data yang diperoleh dari jurnal terdahulu sebagai referensi, dapat disimpulkan ada beberapa hasil penelitian terdahulu diantaranya sebagai berikut:

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel Penelitian	Hasil
(Fadhila & Andayani, 2014)	Pengaruh kepuasan kerja terhadap <i>turnover intention</i> operator tetap PT.HINO Motors Manufacturing Indonesia.	Y : <i>turnover intention</i> X ₁ : kepuasan kerja	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan negatif terhadap <i>turnover intention</i>
(Rachmah, 2017)	Pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap <i>turnover intention</i> pada karyawan hotel Mutiara Merdeka Pekanbaru.	Y : <i>turnover intention</i> X ₁ : komitmen organisasi X ₂ : kepuasan kerja X ₃ : budaya organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> pada karyawan Hotel Mutiara Merdeka Pekanbaru. 2. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> pada karyawan Hotel Mutiara Merdeka Pekanbaru. 3. Budaya organisasi berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> pada karyawan Hotel Mutiara Merdeka Pekanbaru. 4. Komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> pada karyawan Hotel Mutiara Merdeka Pekanbaru.

Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel Penelitian	Hasil
(Sidharta & Margaretha, 2011)	Dampak komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap <i>turnover intention</i> pada karyawan bagian operator perusahaan <i>garment</i> di Cimahi	Y : <i>turnover intention</i> X ₁ : komitmen organisasi X ₂ : kepuasan kerja	1. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan negatif terhadap <i>turnover intention</i> . 2. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan negatif terhadap <i>turnover intention</i> . 5. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi sama-sama berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> pada karyawan Hotel Mutiara Merdeka Pekanbaru
(Saputra <i>et al.</i> , 2016)	Pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan <i>turnover intention</i> karyawan di PT. Mayapada Auto Sempurna Pekanbaru.	Y ₁ : <i>turnover intention</i> Y ₂ : komitmen organisasi X ₁ : kepuasan kerja X ₂ : budaya organisasi	1. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi PT. Mayapada Auto Sempurna 2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi PT. Mayapada Auto Sempurna. 3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> karyawan PT. Mayapada Auto Sempurna. 4. Budaya organisasi berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> karyawan PT. Mayapada Auto Sempurna.
(Kadiman, 2012)	Pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap <i>turnover intention</i> karyawan pada PT. Nyonya Meneer Semarang.	Y : <i>turnover intention</i> X ₁ : budaya organisasi X ₂ : komitmen organisasi X ₃ : kepuasan kerja	1. Budaya organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . 2. Komitmen organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . 3. Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
(Budiyono, 2016)	Pengaruh kepuasan kerja, stress kerja dan komitmen organisasi terhadap <i>turnover intention</i> pada PT. Duta Service Semarang.	Y : <i>turnover intention</i> X ₁ : kepuasan kerja X ₂ : stress kerja X ₃ : komitmen organisasi	1. Kepuasan Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . 2. Stress kerja berpengaruh positif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . 3. Komitmen organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .

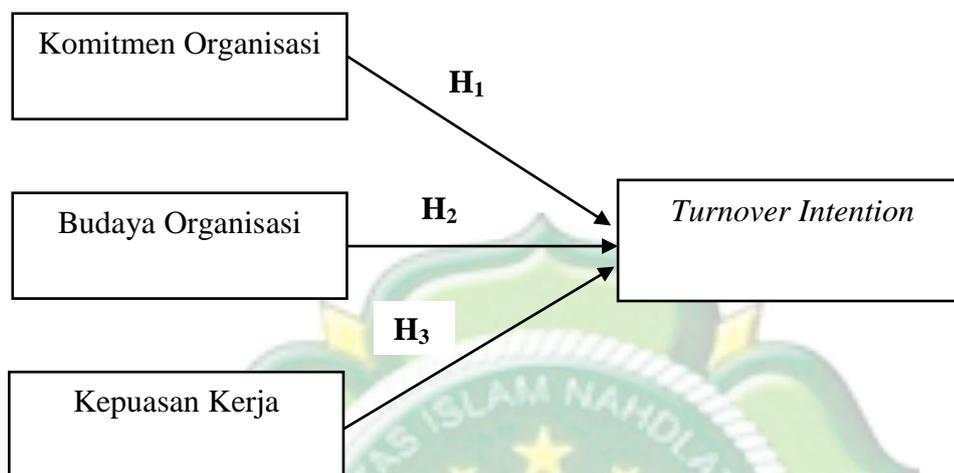
Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel Penelitian	Hasil
(Widayati & Yunia, 2016)	Pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap <i>turnover intention</i> pada PT.Hadico Persada	Y : <i>turnover intention</i> X ₁ : kompensasi X ₂ : budaya organisasi	1. Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . 2. Budaya organisasi mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
(Johartono & Widuri, 2013)	Peengaruh stress kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap <i>turnover intention</i> karyawan kantor konsultan pajak di Surabaya	Y : <i>turnover intention</i> X ₁ : stress kerja X ₂ : kepuasan kerja X ₃ : budaya organisasi X ₄ : komitmen organisasi	1. Stress kerja berpengaruh positif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . 2. Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . 3. Budaya organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . 4. Komitmen organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

(Ferdinand, 2006) mendefinisikan kerangka kerja teoritis sebagai sebuah model konseptual mengenai hubungan berbagai variabel (faktor) penting yang digunakan untuk menjelaskan atau memecahkan masalah penelitian yang dimunculkan. Sedangkan menurut (Uma, 2006) kerangka teoritis merupakan fondasi di mana seluruh proyek penelitian didasarkan. Kerangka pemikiran teoritis memiliki dasar-dasar dari sumber penelitian terdahulu yang relevan dan mendukung pelaksanaan sebuah penelitian yang ingin dilakukan.

Dalam penelitian ini dilakukan pengukuran pengaruh variabel independen, yaitu Komitmen Organisasional (X₁), Budaya Organisasi (X₂), Kepuasan Kerja

(X_3) terhadap variabel dependen, yaitu *Turnover Intention* (Y). Berikut adalah gambar kerangka pemikiran teoritis:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis

2.4. Perumusan Hipotesis

Hipotesis adalah “*a testable statement*” yang didasarkan pada hubungan dua atau lebih variabel dari sebuah kerangka kerja teoretis yang dikembangkan (Ferdinand, 2006). Sedangkan menurut (Sugiyono, 1999) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Hal ini didukung oleh pernyataan (Marzuki, 2005), bahwa hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara terhadap masalah penelitian atau kesimpulan teoritis yang diperoleh dari pustaka.

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori, dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan tiga hipotesis dalam penelitian ini, yaitu :

1. Pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* pada PT. Triconville Indonesia .

Komitmen organisasional mencerminkan tingkatan dimana individu dapat mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dengan terikat pada tujuannya (Wibowo, 2016). Komitmen organisasi merupakan suatu sikap karyawan yang memihak organisasi tertentu serta mempunyai tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Robbins & Coutler, 2016). Keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi maka akan memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Dalam penelitian (Rachmah, 2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention*. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Kadiman, 2012), (Sidharta & Margaretha, 2011); (Budiyono, 2016), (Johartono & Widuri, 2013) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Berdasarkan penelitian tersebut dapat dirumuskan :

H₁ : komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada PT. Triconville Indonesia.

2. Pengaruh budaya organisasi terhadap terhadap *turnover intention* pada PT. Triconville Indonesia.

Budaya organisasi dan karyawan menjadi dimensi yang penting dalam menentukan pertumbuhan serta kesuksesan suatu perusahaan. Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh semua anggota

yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain (Robbins & Judge, 2013). Budaya organisasi mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, berdasarkan penelitian tersebut juga menjelaskan bahwa karyawan dengan budaya organisasinya tinggi akan memiliki keinginan untuk berpindah kerja yang lebih kecil kecil (Kadiman, 2012). Hal ini sejalan juga dengan penelitian (Johartono & Widuri, 2013), (Widayati & Yunia, 2016) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Sedangkan, penelitian yang dilakukan oleh (Rachmah, 2017) dan (Saputra *et al.*, 2016) menyatakan bahwa budaya hanya berpengaruh terhadap *turnover intention*. Berdasarkan penelitian tersebut dapat dirumuskan :

H₂ : Budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada PT.Triconville Indonesia.

3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada PT. Triconville Indonesia.

Kepuasan kerja adalah sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robbins & Coutler, 2016). Kepuasan kerja merupakan sebuah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang (Kreitner dan Kinicki, 2009). Dasarnya kepuasan kerja merupakan suatu yang bersifat individual (Rivai & Sagala, 2011). Ketidakpuasan kerja sering di evaluasi sebagai alasan penting yang menyebabkan individu melakukan perilaku *turnover* (Hullin *et al.*, 1985). Individu yang merasa dengan

pekerjaannya maka akan cenderung bertahan dalam organisasi, sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan lebih memilih untuk keluar dari organisasi (Andini, 2006). Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Kadiman, 2012), (Fadhila & Andayani, 2014), (Sidharta & Margaretha, 2011), (Budiyono, 2016), (Johartono & Widuri, 2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Sedangkan, penelitian lain yang dilakukan oleh (Saputra, Jumiati, & Susi, 2016) dan (Rachmah, 2017) menyatakan bahwa kepuasan hanya berpengaruh terhadap *turnover intention*. Berdasarkan penelitian tersebut maka dapat dirumuskan :

H₃ : Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada PT. Triconville Indonesia