

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Rivai (2015:4), Manajemen Sumber Daya Manusia atau MSDM merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Lalu menurut Simamora dalam Sutrisno (2015:5) MSDM adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa. Sedangkan menurut Hasibuan (2014:10), MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dari beberapa ahli di atas dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, dan pengelolaan individu (karyawan) untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2016: 21) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi :

1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.
- b. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).
- c. Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
- d. Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka

diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.
- b. Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- c. Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.
- d. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.
- f. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal

konsistensi.

- g. Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.
- h. Pemberhentian adalah putusnya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2.1.2 Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional seseorang terhadap pekerjaannya, apakah ia menyenangi pekerjaannya itu atau tidak, Dalam berbagai referensi, kita dapat membandingkan beberapa pengertian para ahli tentang kepuasan kerja sebagai berikut :Dalam Triatna (2015:110) Fenwick W. English mendefinisikan kepuasan dalam konteks organisasi dan peran yang melekat pada pegawai sebagai *“the degree of an individual affective orientation toward his or her role in a organization or simply as the degree to which an individual like his or her role in an organization”*. Robbins dalam Triatna (2015:110) juga berpendapat memaknai kepuasan kerja sebagai *“ Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang*

menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”. Gibson menyatakan dalam Triana (2015:110) bahwa kepuasan kerja sebagai “sikap yang dimiliki para pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal itu merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan”.

Menurut Jex dalam Sinambela (2017:302) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja sebagai tingkatan efeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dalam situasi pekerjaan, kepuasan kerja berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya. Sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan aspek perilaku. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan. Robbins dalam Hamali (2016:200) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang diyakini oleh pekerja yang seharusnya diterima.

Dari definsi-definisi para ahli diatas dapat di simpulkan bahwa kepuasan kerja selalu dikaitkan dengan bagaimana respon pegawai terhadap apa yang mereka terima dari organisasi, disebabkan mereka telah melakukan pekerjaan/perannya. Pada hakikatnya kepuasa kerja merupakan tingkat perasaan senang seseorang terhadap penilain positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat kerjanya. Pekerja dengan kepuasan kerja yang tinggi mengalami perasaan positif ketika mereka berfikir tentang

tugas mereka atau mengambil bagian dalam aktivitas tugas. Pekerja dengan kepuasan kerja rendah mengalami perasaan negative ketika mereka berfikir tentang tugas mereka atau mengambil bagian dalam aktivitas pekerjaan mereka. Sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan aspek perilaku. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan

2. Dimensi Kepuasan kerja

Menurut Bagia (2015:125) mengatakan bahwa ada lima dimensi kepuasan kerja dalam teori perbedaan (*discrepancy theory*) antara lain

a. Gaji (*Pay*)

Salah satu bentuk dari kompensasi financial yang diterima karyawan pada periode waktu tertentu kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi dirancang dan dikelola dengan prinsip adil dan layak.

b. Pekerjaan itu sendiri (*Work self*)

Sikap pekerja terhadap karakteristik pekerjaan, seperti variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi.

c. Promosi (*Promotion*)

Proses pemindahan dan penempatan seorang karyawan pada posisi jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya yang memberikan tantangan, tanggung jawab, otoritas, status dan

imbangan yang lebih besar dari jabatan yang mereka duduki sebelumnya.

d. Rekan kerja (*Coworkers*)k

kesempatan yang dimiliki oleh pekerja untuk bekerjasama dengan pekerja yang lainnya, sehingga mereka dapat bertukar pikiran dan mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dalam bekerja.

e. Kondisi kerja (*Working Condition*)

Kondisi kerja yang mencakup semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang ada ditempat kerja.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Kepuasan kerja akan banyak dipengaruhi oleh *reward* dan *punishment* yang diterima dan dipersepsi oleh individu yang bersangkutan. Selain itu kepuasan kerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja pegawai dan persepsi terhadapnya. Kreitner dan Kinicki dalam Triatna (2015:110) mengungkapkan ada lima factor yang dapat memmpengaruhi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut :

a. Pemenuhan kebutuhan

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

b. Perbedaan

Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang tidak akan puas. Sebaliknya, individu akan puas bila menerima mamfaat diatas harapan.

c. Pencapaian nilai

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

d. Keadilan

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja.

e. Komponen Genetik

Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan factor genetic. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja di samping karakteristik lingkungan pekerjaan

Ada pula sudut pandang lain dalam Triatna (2015:110) mengemukakan beberapa faktor yang mendorong kepuasan kerja, yaitu :

a. Kerja yang secara mental menantang, karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang member mereka kesempatan dan kemampuan mereka. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi jika terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.

b. Ganjaran yang pantas. Setiap karyawan menginginkan system upah dan kebijakan profesi yang adil dan sesuai dengan harapan mereka.

c. Kondisi kerja yang mendukung. Lingkungan kerja yang mendukung kenyamanan pribadi untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik.

d. Rekan kerja yang mendukung, mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar kepuasan yang meningkat. Kesesuaian kepribadian pekerjaan, Orang tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaan yang mereka pilih. Dengan demikian, akan tercipta kepuasan kerja yang meningkat

4. Pengaruh Kepuasan Kerja

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan berkelompok atau instansi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada didalam dan bukan diluar situasi tersebut. Secara operasional ada lima fungsi pokok kepemimpinan menurut Badu & Djafri (2017:54-55), yaitu:

a. Ketidakhadiran

Ketidakhadiran sifatnya lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Tidak adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan ketidakhadiran. Karena ada dua faktor dalam perilaku hadir yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Sebagai contoh perusahaan memberikan cuti sakit atau cuti kerja dengan bebas tanpa sanksi atau denda termasuk kepada pekerja yang sangat puas

b. Keluarnya Pekerja

Sedangkan berhenti atau keluar dari pekerjaan mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Ketidakpuasan kerja pada pekerja dapat diungkapkan dalam berbagai cara misalnya selain dengan meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan/ organisasi, menghindari sebagian tanggung

jawab pekerjaan mereka dan lainnya.

c. Respon terhadap ketidakpuasan kerja

Ada empat cara tenaga kerja mengungkapkan ketidakpuasan yaitu :

- 1) Keluar yaitu meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain.
- 2) Menyuarakan yaitu memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.
- 3) Mengabaikan yaitu sikap dengan membiarkan keadaan menjadi lebih buruk seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.
- 4) Kesetiaan yaitu menunggu secara pasif sampai kondisi menjadi lebih baik termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar

2.1.3 Stres Kerja

1. Pengertian Stres Kerja

Menurut Siagian (2014:300) “stres kerja adalah kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang”. Menurut Rivai (2011:108) ”stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis yang mempengaruhi emosi,

proses berfikir dan kondisi seseorang karyawan”. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2011:368) ”stres kerja adalah suatu kondisi dinamis dimana seorang individu dihadapkan pada peluang, tuntutan atau sumber daya yang terikat dengan apa yang dihasratkan oleh individu itu dan hasilnya dipandang tidak pasti dan penting”, Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa stress kerja adalah suatu kondisi keadaan seseorang mengalami ketengangan karena adanya kondisi yang mempengaruhi emosi, proses berpikirnya.

2. Dimensi Stres Kerja

Dimensi stress kerja menurut Handoko (2011:200) yang meliputi antara lain :

a. Beban Kerja

Adanya ketidaksesuain antara peran yang diharapkan, jumlah waktu dan jumlah sumber daya yang tersedia untuk memenuhi persyaratan tersebut. Beban kerja berkaitan dengan banyaknya tugas-tugas yang harus dilaksanakan, ketersediaan waktu, serta ketersediaan sumber daya. Apabila proporsi ketiganya tidak seimbang, kemungkinan besar tugas tersebut tidak bisa diselesaikan dengan baik. Ketidakseimbangan ini bisa menyebabkan seseorang mengalami stress.

b. Konflik Peran

Konflik peran merujuk pada perbedaan konsep antara karyawan yang bersangkutan dengan atasannya mengenai tugas-tugas yang perlu dilakukan. Konflik peran secara umum dapat didefinisikan sebagai terjadinya dua atau lebih tekanan secara simultan sehingga pemenuhan terhadap salah satu tuntutan akan membuat pemenuhan terhadap tuntutan lain menjadi sulit. Konflik peran berkaitan dengan perbedaan konsep antara pekerja dan atasan mengenai konten dan pentingnya tugas-tugas pekerjaan yang dibutuhkan. Inilah yang bisa menyebabkan konflik, adanya pertentangan antara komitmen terhadap beberapa atasan dan nilai-nilai individu yang berkaitan dengan persyaratan organisasi.

c. Ambiguitas Peran

Ambiguitas peran berkaitan dengan ketidakjelasan tugas-tugas yang harus dilaksanakan seorang karyawan. Hal ini terjadi salah satunya karena *job description* tidak diberikan oleh atasan secara jelas, sehingga karyawan kurang mengetahui peran apa yang harus dia lakukan serta tujuan yang hendak dicapai dari perannya tersebut.

3. Faktor - Faktor Stres Kerja

Menurut Robbins (2014:373), ada beberapa faktor penyebab stress kerja, antara lain :

a. Konflik Kerja

Konflik kerja adalah ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota dalam organisasi yang timbul karena harus menggunakan sumber daya secara bersama-sama, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda. Konflik kerja merupakan kondisi yang dipersepsikan ada antara pihak-pihak yang merasakan adanya ketidaksesuaian tujuan dan peluang untuk mencampuri usaha pencapaian tujuan pihak lain.

b. Beban Kerja

Keadaan dimana karyawan dihadapkan pada sejumlah pekerjaan dan tidak mempunyai cukup waktu untuk menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan juga merasa tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut karena standar pekerjaan yang terlalu tinggi.

c. Waktu Kerja

Karyawan selalu dituntut untuk segera menyelesaikan tugas pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan. Dalam melakukan pekerjaannya karyawan merasa dikejar oleh waktu untuk mencapai target kerja.

d. Sikap Pimpinan

Kedudukan pimpinan sangat penting, seorang pimpinan dapat memberikan dampak yang sangat berarti terhadap aktivitas karyawan. Dalam pekerjaan yang bersifat stress, para karyawan bekerja lebih baik jika pimpinannya mengambil tanggung jawab lebih besar dalam memberikan pengarahan.

4. Sumber-sumber Potensi Stres Kerja

Ada tiga kategori penderita stress kerja yakni lingkungan, organisasional, dan individual (Robbins, 2014:370):

a. Faktor Lingkungan

Lingkungan mempengaruhi desain dari struktur organisasi, ketidakpastian mempengaruhi tingkat stress kerja pada karyawan dalam organisasi. Perubahan dalam siklus bisnis menciptakan ketidakpastian ekonomi. Hal ini dapat menjadi sumber stress kerja.

b. Faktor Organisasi

Banyak faktor dalam organisasi yang menimbulkan stress kerja, tekanan untuk menghindari kekeliruan, menyelesaikan tugas, beban kerja yang berlebihan, serta rekan kerja yang tidak menyenangkan. Faktor yang berhubungan dengan pekerjaan yang dijalankan seseorang bisa menyebabkan stress berlebihan. Karakteristik tugas

yang dikerjakan tingkat tanggung jawab, kondisi kerja karakteristik tempat kerja (pencahayaan yang kurang, peralatan yang rusak) bisa berpengaruh buruk pada semangat kerja karyawan dan meningkatkan stress.

c. Faktor Individual

Masalah yang dihadapi dalam faktor ini adalah kehidupan pribadi karyawan (persoalan keluarga, ekonomi pribadi, dan karakteristik kepribadian bawaan.

5. Jenis-Jenis Stres Kerja

Menurut Sopiah dalam Bagia (2015:114) mengelompokkan stres menjadi dua jenis, yaitu :

a. *Eustress*

Hasil dari respon terhadap stress yang bersifat sehat, positif dan konstruktif (bersifat membangun). *Eustress* merupakan pengalaman stress yang tidak berlebihan, untuk memotivasi orang agar dapat mencapai tujuan, mengubah lingkungan mereka dan berhasil dalam menghadapi tantangan pekerjaan.

b. *Distress*

Hasil dari respon terhadap stres yang bersifat tidak sehat, *negative* dan *destruktif* (bersifat merusak) terhadap kesehatan yaitu menyebabkan gangguan baik mental (kognitif dan perilaku) maupun fisik yang menyerang

fungsi kerja organ tubuh.

2.1.4 Komitmen Organisasi

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam perusahaan serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan.

Luthans (2012:249) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah “ Sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan”. Moorhead dan Griffin (2013:73) mengatakan bahwa “Komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya”. Robbins dan Judge dalam Zelvia (2015:90) mengemukakan bahwa “Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut”. Alwi dalam Nanda dkk (2013:42), mendefinisikan “Komitmen organisasi adalah sikap

karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi.”

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana karyawan memihak dan peduli kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang professional.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen seseorang terhadap organisasi, diantaranya adalah:

- a. Usia dan masa kerja berkorelasi positif dengan komitmen.
- b. Tingkat pendidikan makin tinggi tingkat pendidikan individu, makin banyak pula harapan yang mungkin tidak dapat dipenuhi atau tidak sesuai dengan organisasi tempat dimana ia bekerja.
- c. Jenis kelamin, wanita pada umumnya menghadapi tantangan yang lebih besar dalam pencapaian karirnya, sehingga komitmennya lebih tinggi.

- d. Peran individu tersebut di organisasi, adanya hubungan yang negative antara peran yang tidak jelas dan komitmen terhadap organisasi.
- e. Faktor lingkungan pekerjaan akan berpengaruh terhadap sikap individu pada organisasi.

3. Dimensi Komitmen Organisasional

Menurut Allen dan Meyer dalam *Journal of Management* Vol 2 No 2 (2016:4) menyatakan bahwa ada tiga indikator komitmen organisasional, yaitu :

- a. Komitmen Afektif

Keterkaitan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi, individu bertahan dalam suatu organisasi karena adanya ikatan emosional dan keinginan sendiri.

- b. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen yang berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Karyawan tetap bertahan pada organisasi karena ia membutuhkan keuntungan atau gaji yang tidak ditemukan dalam pekerjaan lain.

- c. Komitmen Normatif

Komitmen yang disebabkan karena ada perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena tindakan

tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Karyawan tetap tinggal dalam organisasi karena merasa wajib loyal pada organisasi dan sesuai dengan nilai-nilai yang dimiliki.

4. Proses Terjadinya Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional karyawan timbul secara bertahap dalam diri karyawan. Berawal dari kebutuhan pribadi terhadap organisasi, kemudian beranjak menjadi kebutuhan bersama dan rasa memiliki dari para karyawan terhadap organisasi. Rasa memiliki karyawan terhadap organisasinya dapat dilihat dalam hal berikut :

- a. Adanya loyalitas dari para karyawan terhadap karyawan lainnya
- b. Adanya loyalitas para karyawan terhadap kelompoknya
- c. Kesiediaan berkorban secara ikhlas dari para anggota demi kelangsungan hidup kelompoknya
- d. Adanya rasa bangga dari para anggota kelompok apabila kelompoknya mendapat pujian, baik itu dilakukan oleh individu maupun kelompok lainnya
- e. Adanya niat baik dari para karyawan untuk tetap menjaga baik kelompoknya dalam keadaan apapun.

5. Cara Meningkatkan Komitmen Organisasi

Komitmen karyawan terhadap perusahaan dapat terus ditingkatkan. Menurut Sweeney dan Mc Farlin dalam Muhyi dkk (2016:152) mengemukakan beberapa hal yang dapat meningkatkan komitmen para karyawan terhadap perusahaan, antara lain :

- a. Berusaha meningkatkan input karyawan ke dalam organisasi , karyawan yang merasa suara mereka di dengar cenderung lebih terikat secara efektif. Adspun cara yang dapat dilakukan seperti berbicara kepada mereka menggunakan kotak saran, membentuk tim atau membuat mereka menjadi “pemilik”.
- b. Perkuat dan komunikasikan nilai-nilai dasar, sikap dan tujuan organisasi. Hal ini tidak berarti bahwa perusahaan harus diubah menjadi kelompok tanggung jawab sosial.

2.1.5 Turnover

1. Pengertian Turnover

Menurut Kartono (2017:43) dalam *Employee engagement, emotional intelligence job burnot* , Turnover didefinisikan sebagai perilaku sejauh mana pegawai berniat untuk meninggalkan atau tetpa menjadi bagian diorganisasi atau perusahaan. Dan menurut Tett dan Meyer dalam Wasposito (2013:101), bahwa “*turnover refert to a conscious and deliberate eillingness to leave organizational*”. Diartikan secara bebas bahwa keinginan berpindah mengacu pada keinginan yang secara sadar dan disengaja untuk meninggalkan organisasi. Sedangkan pendapat lain dikemukakan oleh Wirawan (2015:629) adalah pegawai berhenti dari satu perusahaan/organisasi lainnya dengan alasan tertentu. Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *turnover* adalah karyawan mempunyai sikap/keinginan berpindah kerja dari perusahaan secara sukarela dan sadar dari pekerjaanya dengan alasan tertentu.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover

Menurut Kartono (2017:47) faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover* adalah :

a. Ketidakpuasan kerja

Perasaan tidak puas yang dirasakan seseorang atas kondisi perusahaan, yang terjadi karena ketidaksesuaian antara keahlian, keterampilan, dan keinginan atas pekerjaan yang dijalani

b. Kondisi Lingkungan yang kurang kondusif

Dapat mempengaruhi kenyamanan seseorang di suatu perusahaan serta kinerja karyawan dalam bekerja. Situasi yang kurang kondusif ditandai dengan suasana sekitar ruang kerja yang mengganggu konsentrasi karyawan, seperti ruang kerja yang kurang nyaman, faktor ruang kerja dan polusi suara.

c. Jam kerja yang panjang

Jam kerja yang melebihi standar waktu yg ditentukan, karyawan seringkali lembur walaupun jam kerja telah selesai karena pekerjaan mereka harus segera diselesaikan adajuga perusahaan yang menuntut karyawannya untuk tetap masuk di hari libur.

d. Program pelatihan kerja yang kurang efektif

Cara untuk meningkatkan kemampuan karyawan adalah pelatihan , karena masih banyak perusahaan yang mengeluarkan biaya untuk program pengembangan dan pelatihan ,namun pekatihan tidak berjalan efektif.

e. Konflik kerja

Terjadi karena pertentangan atau ketidakcocokan kondisi yang dirasakan karyawan karena hambatan komunikasi antar karyawan dengan atasan, perbedaan tujuan dan sikap.

f. Peran manajemen SDM kurang efektif

Sumber daya manusia dalam organisasi dikelola dan dimanfaatkan dengan baik, maka organisasi tersebut akan mampu menjalankan roda organisasi secara maksimal sehingga mempermudah organisasi untuk mencapai tujuannya.

g. Upah kerja

Karyawan yang merasa upah yang didapat sekarang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan akan lebih tertarik untuk pindah ke perusahaan lain yang menawarkan upah lebih baik dari perusahaan tempatnya bekerja.

3. Jenis-Jenis *Turnover*

Menurut Kasmir (2016:321) ada dua jenis *turnover* yaitu :

a. Diberhentikan

Karyawan diberhentikan perusahaan disebabkan oleh berbagai sebab, misalnya telah memasuki usia pensiun, atau mengalami cacat sewaktu bekerja sehingga tidak mampu lagi bekerja. Selain itu karyawan diberhentikan karena melakukan perbuatan yang merugikan perusahaan

(penipuan atau pencurian)

b. Berhenti Sendiri

Keinginan untuk keluar dari perusahaan tanpa campur tangan pihak perusahaan, alasan juga bermacam-macam karena masalah lingkungan kerja yang kurang kondusif, kompensasi yang kurang, atau jenjang karir yang tidak jelas.

Dalam penelitian yang digunakan pada penelitian di PT.BISI Internasional ,Tbk .Kemauan untuk berhenti sendiri yang berhubungan dengan variabel kepuasan kerja ,stress kerja dan komitmen organisasi yang menyebabkan keterikatan antara semua variabel X dengan *turnover* .

4. Dampak *Turnover*

Dharma (2013:3) menyebutkan dampak *turnover* bagi perusahaan adalah :

- a. Biaya penarikan karyawan
- b. Biaya Latihan
- c. Apa yang dikeluarkan untuk karyawan lama lebih kecil dari yang dihasilkan oleh karyawan baru.
- d. Tingkat kecelakaan pada karyawan baru lebih besar
- e. Adanya produksi yang hilang pada masa pergantian karyawan
- f. Peralatan produksi yang tidak bisa digunakan sepenuhnya

- g. Banyak pemborosan untuk karyawan baru.

5. Dimensi *Turnover*

Menurut Kartono (2017:44) dimensi yang dapat mengukur *turnover* adalah kesadaran dan keinginan yang disengaja untuk meninggalkan organisasi, dengan ciri-ciri :

- a. *Intention to quit* (niat untuk keluar)

Individu yang berniat untuk keluar dapat dilihat dari perilaku seseorang selama bekerja, biasanya diawali dengan absensi dan kemangkiran yang tinggi sebelum karyawan menentukan sikap untuk keluar dan adanya peluang untuk keluar.

- b. *Job search* (pencarian pekerjaan)

Individu yang berkeinginan mencari pekerjaan lain umumnya diawali dengan pencarian informasi mengenai perusahaan lain atau mencari tambahan penghasilan dari perusahaan lain.

- c. *Thinking of quit* (memikirkan untuk keluar)

Sebelum mengambil sikap untuk keluar dari perusahaan, karyawan akan berfikir dalam rangka keputusannya tersebut, apakah karyawan akan keluar dari perusahaanya atau tetap berada di perusahaan .

2.2 Landasan Empiris

Penelitian terdahulu digunakan sebagai tolak ukur dan acuan untuk menyelesaikan suatu penelitian. Selain itu penelitian terdahulu memudahkan penulis dalam menentukan langkah – langkah yang sistematis untuk penyusunan penelitian dari segi teori maupun konsep. Berikut adalah penelitian yang pernah dilakukan dan menjadi salah satu sumber pertimbangan dalam penelitian saat ini:



Tabel 2.1 Landasan Empiris

	Nama Peneliti/Tahun/Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	I Putu Agus Pande Saeka, I Wayan Suana/2016/ PENGARUH KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN STRES KERJA TERHADAP <i>TURNOVER</i> KARYAWAN PT. INDONUSA ALGAEMAS PRIMA BALI	Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Stres Kerja dan <i>Turnover</i>	Analisis Regresi Linier Berganda.	<ul style="list-style-type: none"> • kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>turnover</i>. • komitmen organisasional juga berpengaruh negatif terhadap <i>turnover</i>. • stres kerja berpengaruh positif terhadap <i>turnover</i>.
2	Muhammad Irfan Nasution/2017/ PENGARUH STRES KERJA, KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP <i>TURNOVER</i> <i>MEDICAL</i> <i>REPRESENTATIVE</i>	Stres Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan <i>Turnover</i>	Analisis Regresi Linier	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>turnover</i> karyawan sebesar • Komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap <i>turnover</i> karyawan • Kepuasan dan komitmen organisasional berpengaruh negatif

3	Rini Ratna Nafita Sari, Armanu, Eka Afnan/2016/PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP INTENTION TO LEAVE PADA KARYAWAN PRODUKSI MITRA PRODUKSI SIGARET NGORONG JOMBANG	Kepuasan Kerja, Stres Kerja, Komitmen Organisasional, dan <i>Turnover</i>	Path Analisis data di peroleh melalui wawancara dan kuesioner di bagikan kepada 90 responden	<p>terhadap <i>turnover</i> karyawan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan kerja signifikan berpengaruh positif terhadap organisasi komitmen, • Variable kepuasan kerja tidak berpengaruh negatif terhadap <i>turnover</i> , • variable komitmen organisasi berpengaruh signifikan
4	Ni Made Tiya Jumani Monica, Made Putra/2017 PENGARUH STRES KERJA, KOMITMEN ORGANISASIONAL, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP <i>TURNOVER</i>	Stres Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan <i>Turnover</i>	Analisis Regresi Linear Berganda	<ul style="list-style-type: none"> • stres kerja berpengaruh positif terhadap <i>turnover</i> . • komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap <i>turnover</i> . • kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>turnover</i> . • stres kerja berpengaruh
5	Ni Nyoman Yani Sri Lestari	Stres Kerja, Kepuasan Kerja,	Analisis Regresi	<ul style="list-style-type: none"> • stres kerja berpengaruh

Ni Wayan Komitmen Linear
 Mujiati/2018 Organisasi dan Berganda
Turnover

PENGARUH STRES
 KERJA,
 KOMITMEN
 ORGANISASI, DAN
 KEPUASAN KERJA
 KARYAWAN
 TERHADAP
TURNOVER

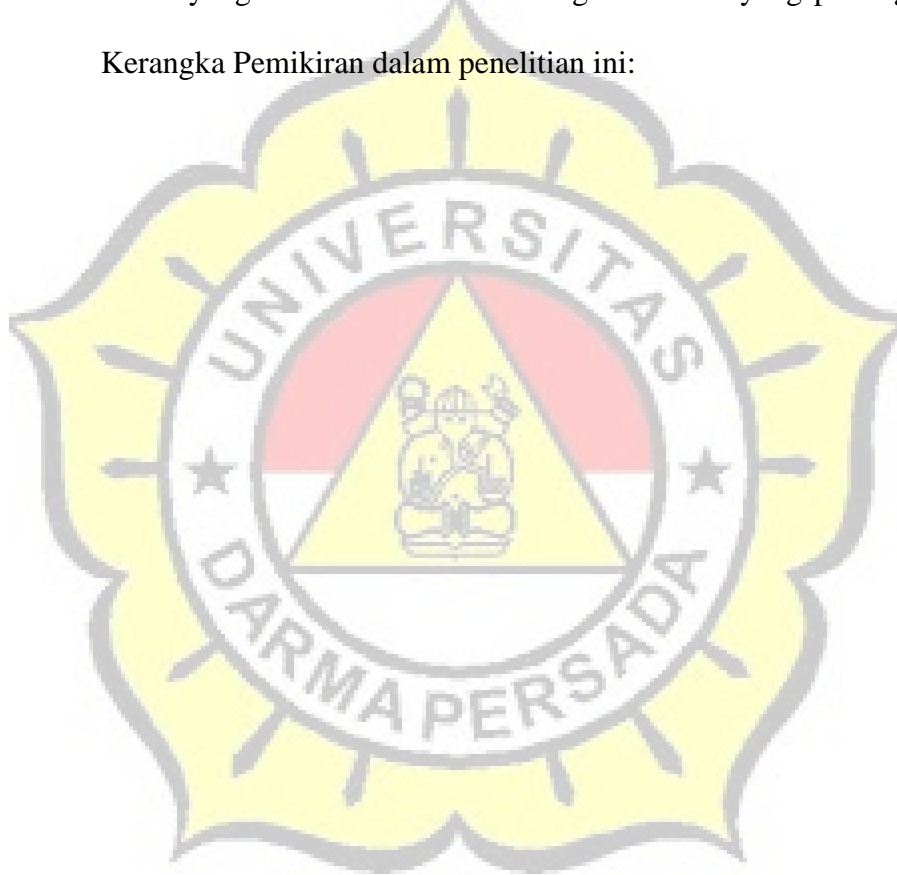
h positif
 dan
 signifikan
 terhadap
turnover .

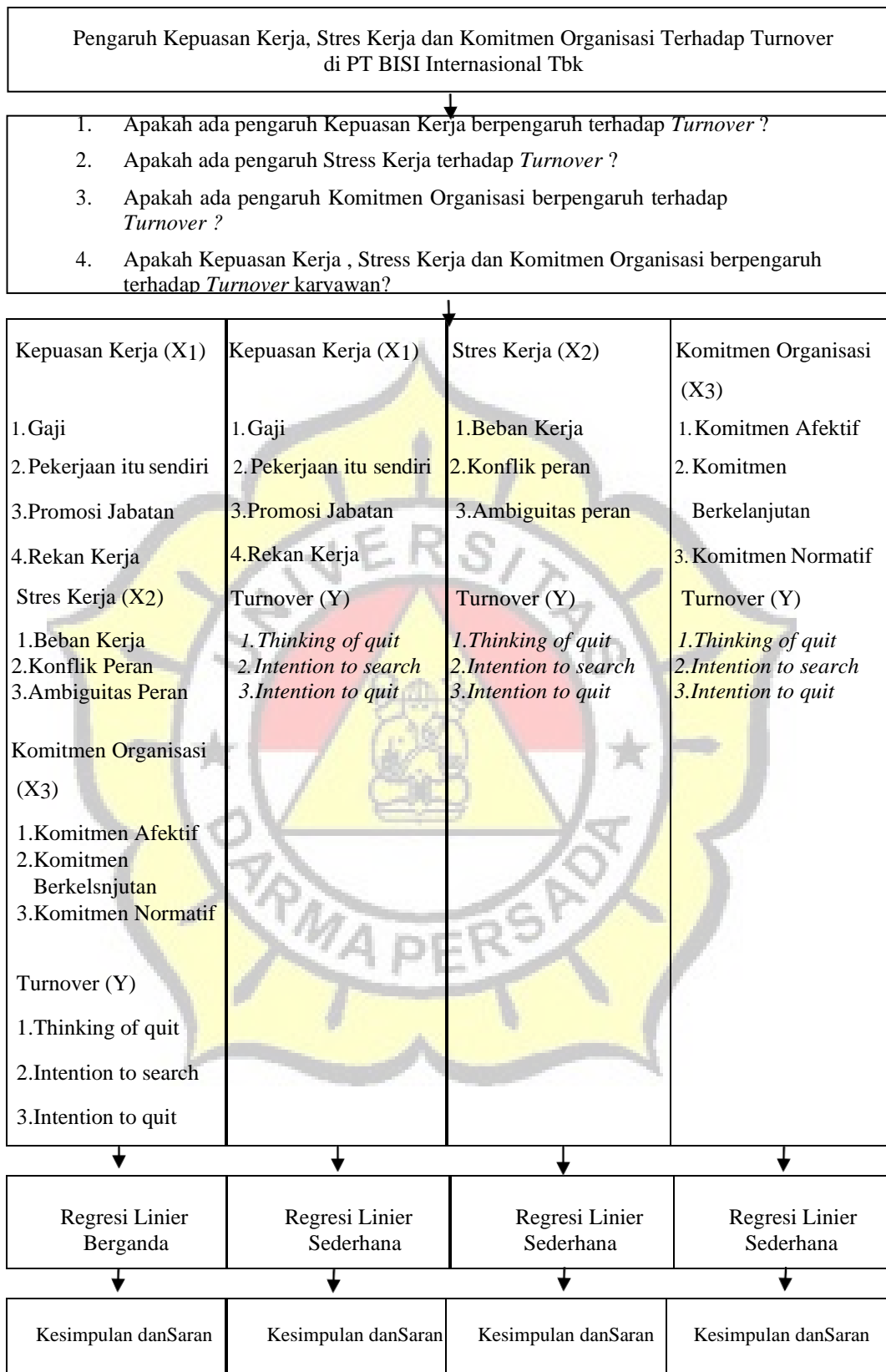
- Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover* .
- Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover* .



2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis mengenai variabel yang akan diteliti. Menurut Sugiyono (2017: 600), mengemukakan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah yang penting. Berikut Kerangka Pemikiran dalam penelitian ini:

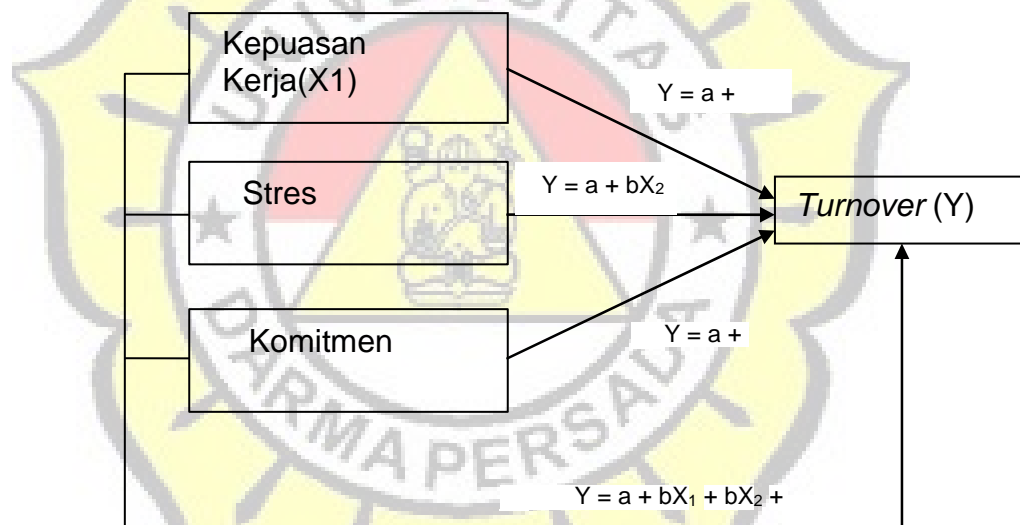




Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.4 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian menurut Sugiyono (2016:42) dapat diartikan sebagai “pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variable yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang digunakan. Berikut paradigma penelitian yang dapat dilihat pada gambar 2.2 dibawah ini:



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan sementara atas suatu hubungan, sebab akibat dari kinerja variabel yang perlu dibuktikan kebenarannya (Samsu, 2017:135). Berdasarkan kerangka penelitian tersebut, maka hipotesis sebagai berikut:

H₀₁: Tidak ada pengaruh variabel Kepuasan Kerja (X1) terhadap

Turnover (Y)

H_{a1}: Terdapat pengaruh variabel Kepuasan Kerja (X1) terhadap

Turnover (Y)

H₀₂: Tidak ada pengaruh variabel Stres Kerja (X2) terhadap

Turnover (Y)

H_{a2}: Terdapat pengaruh variabel Stres Kerja (X2) terhadap *Turnover* (Y)

H₀₃: Tidak ada pengaruh variabel Komitmen Organisasi (X3)

terhadap *Turnover* (Y)

H_{a3}: Terdapat pengaruh variabel Komitmen Organisasi (X3)

terhadap *Turnover* (Y)

H₀₄: Tidak ada pengaruh variabel Kepuasan Kerja (X1), Stres

Kerja (X2) dan Komitmen Organisasi (X3) terhadap

Turnover (Y)

H_{a4}: Terdapat pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X1),

beban Kerja (X2) dan lingkungan kerja (X3) terhadap

Turnover (Y)