

## BAB II

### LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

#### 2.1 Landasan Teori

Landasan teori adalah berkaitan dengan teori-teori yang digunakan sebagai bahan kajian dalam penelitian ini. Teori-teori tersebut ialah Sumber Daya Manusia, *turnover intention*, ragam *turnover intention*, faktor yang mempengaruhi *turnover intention*, dan dampak dari *turnover intention*. Adapun teori-teori tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

##### 2.1.1 Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) merupakan satu-satunya aset penting organisasi yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. SDM dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi. SDM merupakan faktor penentu yang sangat penting bagi keefektifan berjalannya kegiatan dalam organisasi. Keberhasilan dan kinerja seseorang dalam bidang pekerjaan banyak ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme, dan juga komitmennya terhadap bidang pekerjaan yang ditekuni (Sidharta dan Meily, 2011:129).

Sari, dkk (2015:2) mengatakan bahwa SDM merupakan rancangan untuk mengatur peran tenaga kerja yang dimiliki karyawan secara efektif dan efisien supaya digunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Mangkunegara (dalam Arrasyid,

2020:9-10) bahwa manajemen SDM merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasi, pelaksanaan dan pengawasan pada pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Prawitsari (2017:178) mengatakan SDM merupakan keseluruhan penentuan dan pelaksanaan pelbagai aktivitas dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungan terhadap peningkatan efektivitas organisasi dengan cara yang secara etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan. Menurut Handoko dan Marihot (dalam Prawitsari, 2017:178) SDM ialah penarikan, seleksi, pengembangan, merangsang, memotivasi pemeliharaan dan penggunaan sumber SDM untuk mencapai tujuan organisasi.

SDM dipandang sebagai aset perusahaan yang penting, karena manusia merupakan sumber daya yang dinamis yang selalu dibutuhkan dalam proses produksi barang maupun jasa (Melky, 2015:99). Namun demikian, mengumpulkan tenaga kerja yang cakap dan berkinerja baik semakin sulit dilakukan, terlebih lagi mempertahankan yang sudah ada. Perusahaan harus memprioritaskan untuk menemukan, mempekerjakan, memotivasi, melatih, mengembangkan karyawan dan performa yang dikehendaki, serta mempertahankan karyawan berkualitas (Pophal, 2000:14).

Adanya unsur manusia dalam dunia industri dan organisasi menyebabkan psikologi tidak pernah kehilangan objek dan akan selalu mempunyai peranan yang penting dalam peningkatan produktivitas perusahaan dari segi sumber daya manusia (Melky, 2015:99). Organisasi perlu mengatur SDM untuk mencapai tujuannya secara efektif. Senantiasa melakukan investasi untuk penerimaan. Penyeleksian dan mempertahankan SDM yang potensial agar tidak berdampak pada perpindahan karyawan (Anis, dkk, 2003:141-152).

Cascio (2015:15) menegaskan bahwa manusia merupakan sumber daya yang sangat penting dalam bidang industri dan organisasi. Manusia sebagai sumber daya yang penting harus ada pengelolaan yang baik, seperti penyediaan tenaga kerja yang bermutu, mempertahankan kualitas dan mengendalikan biaya ketenagakerjaan. Dengan begitu, perusahaan harus melakukan manajemen SDM. Perusahaan dapat mengatur SDM yang baik dalam mencapai keefektifan tujuan. Perusahaan harus menginvestasikan penerimaan, penyelesaian, dan mempertahankan SDM yang berpotensi supaya tidak menimbulkan *turnover* maupun *turnover intention*.

Menurut Widodo (dalam Arrasyid, 2020:10-11) mengatakan bahwa fungsi operasional manajemen SDM ada delapan komponen. *Pertama*, perencanaan (*planning*), yaitu proses menentukan langkah-langkah untuk masa depan. *Kedua*, pengandaan (*procrutment*) merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi

untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. *Ketiga*, pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. *Keempat*, kompensasi (*compensation*) yaitu pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. *Kelima*, pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. *Keenam*, pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar bekerja sama sampai pensiun. *Ketujuh*, kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan perusahaan dan norma-norma sosial. *Kedelapan*, pemberhentian (*separation*) adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari perusahaan.

Menurut Mokaya (dalam susilo dan Satrya 2019:3701) kewajiban perusahaan tidak hanya merekrut SDM, perusahaan harus menciptakan dan mempertahankan SDM, dengan begitu perusahaan harus senantiasa mengadakan perubahan-perubahan ke arah yang positif. Menurut (Firdaus, 2017:1) dalam meningkatkan kinerja karyawan (SDM) dalam organisasi perusahaan, perusahaan dapat memberikan kompensasi yang layak, pelatihan, menciptakan

lingkungan kerja yang kondusif, melaksanakan pendidikan dan pelatihan yang efektif. Peningkatan SDM tersebut dilakukan agar karyawan dapat memiliki kepuasan dan komitmen dalam menyelesaikan tujuan perusahaan.

### 2.1.2 *Turnover Intention*

*Turnover* merupakan berhenti atau menarik diri dari tempat kerja. *Turnover* diartikan juga sebagai pengunduran diri, perpindahan keluar dari kelompok/ organisasi, maupun pemberhentian akibat kematian. *Turnover* mengarah pada kenyataan jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi (perusahaan) pada periode tertentu. *Turnover* menggambarkan pikiran individu untuk keluar, mencari pekerjaan di tempat lain, serta keinginan meninggalkan organisasi (Witasari, 2009:26-27). *Intention* diartikan sebagai niat maupun keinginan yang timbul pada seseorang untuk melakukan tindakan. *Intention* ialah keinginan karyawan untuk berpindah mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan perusahaan.

Menurut Mobley, Horner dan Hollingsworth (dalam Witasari, 2009:29), *turnover intentions* (niat berpindah) di antara para pegawai memiliki hubungan yang kuat dengan *intention to quit* (niat untuk keluar), *job search* (pencarian pekerjaan) dan *thinking of quit* (memikirkan keluar). Fishbein dan Newman (dalam Witasari, 2009:28)

menjelaskan bahwa *turnover intention* menunjukkan perilaku niat untuk tetap (*stay*) atau meninggalkan (*leave*) organisasi secara konsisten berhubungan dengan perpindahan pekerjaan (*turnover*). Abdullah (dalam Mujianti dan Dewi, 2016:56) *turnover intention* ialah pekerja yang memiliki niat yang secara sadar untuk mencari pekerjaan lain selain pekerjaan yang ditekuninya sebagai alternatif.

Menurut Witasari (2009:26-27) keinginan seseorang keluar dari organisasi yaitu untuk mengevaluasi posisi yang berkenaan dengan ketidakpuasan sehingga ingin mencari pekerjaan lain. *Turnover intention* merupakan hasrat dan keinginan karyawan untuk berhenti dari keanggotaan organisasi serta berpindah kerja dengan menerima upah penghasilan (Melky, 2015:102). Menurut Siagian (dalam Melky, 2015:100) karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja (*turnover*), biasanya ditandai dengan ketidakhadiran yang semakin meningkat. Sementara Menurut Susilo dan Satrya (2019:3702) mengemukakan bahwa “*turnover intention* yang terjadi pada perusahaan merupakan salah satu gambaran rendahnya loyalitas karyawan terhadap perusahaan”.

Menurut Witasari (2009:52) ada lima indikator yang mengindikasikan perilaku *turnover intention*. *Pertama*, individu cenderung berpikir untuk meninggalkan organisasi. *Kedua*, individu akan mencari pekerjaan di organisasi lain. *Ketiga*, individu akan meninggalkan organisasi. *Keempat*, individu akan meninggalkan

organisasi dalam waktu dekat. *Kelima*, individu akan segera meninggalkan organisasi jika telah ada kesempatan yang lebih baik.

Menurut Booth dan Hamer (2007:130) aspek *turnover intention* terdiri dari, a) *tingkat komitmen*, yaitu menanyakan mengenai tingkat moral karyawan dan mengenai perusahaan, b) *kepuasan kerja*, ialah berkaitan dengan tingkat karyawan yang mengalami kepuasan kerja, pekerjaan yang dilakukan diakui dan diapresiasi oleh perusahaan, c) *dukungan manajemen*, berhubungan dengan tingkat pekerjaan menjadi lebih mudah, mendapatkan arahan yang jelas dari manajer perusahaan, memahami standar dan tujuan yang dicapai dalam pekerjaan, pekerjaan dikelola dengan baik, memperoleh pelatihan yang cukup, karyawan telah memiliki alat kualitas dan perlengkapan dalam melakukan pekerjaan, karyawan mendapatkan informasi yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan, dan karyawan memperoleh *review* kinerja atau diskusi karir, d) *perkembangan karir*, mengenai tingkat kepuasan karyawan dengan perkembangan karir dan persepsi karyawan dengan kewajaran gaji yang diterima, e) *peningkatan kerja*, berkaitan dengan pandangan karyawan mengenai adanya peningkatan kerja selama menekuni pekerjaan.

### 2.1.3 Ragam *Turnover Intention*

Menurut Robbins (2006:132) *turnover intention* atau keinginan penarikan diri dari organisasi memiliki dua ragam bentuk, yaitu

diputuskan secara *voluntary turnover* (sukarela) dan dilakukan secara *involuntary turnover* (tidak sukarela). *Voluntary turnover* merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan dengan secara sukarela disebabkan oleh faktor ketertarikan pekerjaan yang dilakukan, serta tersedianya alternatif pekerjaan di tempat lain. *Involuntary turnover* ialah menggambarkan keputusan *employer* (pemberi kerja) untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya.

Ada dua macam model penarikan diri dari organisasi (*organizational withdrawal*) yang mencerminkan rencana individu untuk meninggalkan organisasi baik secara temporer maupun permanen. *Pertama, work withdrawal* (penarikan diri dari pekerjaan), model ini juga disebut mengurangi jangka waktu dalam bekerja atau melakukan penarikan diri yang bersifat sementara. Menurut Hanisch dan Hulin (dalam Witasari, 2009:29), karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaan akan melakukan kombinasi, seperti tidak hadir rapat, tidak masuk kerja, menampilkan kinerja yang rendah dan mengurangi keterlibatan secara psikologis dari pekerjaan. *Kedua, search for alternatives* (mencari alternatif pekerjaan baru). Perilaku tersebut ialah ditunjukkan oleh karyawan yang ingin meninggalkan pekerjaan secara total. Perilaku tersebut dilakukan dengan proses pencarian kerja baru, sebagai variabel antara pemikiran untuk berhenti bekerja atau



keputusan aktual untuk meninggalkan pekerjaan (Hom & Griffeth, dalam Witasari, 2009:29).

#### 2.1.4 Faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Setiap permasalahan tentu ada faktor yang melatarbelakanginya, begitu pula dengan *turnover intention*. Banyak faktor yang melatarbelakangi seseorang ingin keluar dari pekerjaan. Salah satu yang melatarbelakanginya ialah situasi kerja yang dihadapi saat ini tidak sesuai dengan harapan yang diinginkan (timbulnya ketidakpuasan dalam bekerja) atau dipengaruhi oleh pandangan karyawan untuk mendapatkan alternatif pekerjaan dan kepuasan yang lebih baik. Dengan demikian, perusahaan dituntut untuk dapat mempertahankan karyawannya, seperti mampu memberikan balas jasa tinggi dan memahami hal-hal yang mampu membuat karyawannya kerasan untuk tetap bekerja tanpa menurunkan kinerja perusahaan tersebut secara keseluruhan (Witasari, 2009:15).

Penyebab lain dari adanya keinginan berpindah karyawan adalah menurunnya tingkat komitmen organisasi dari karyawan. Pengertian komitmen itu sendiri berkembang tidak lagi sekedar berbentuk kesediaan karyawan menetap di organisasi dalam jangka waktu lama, tetapi lebih dari itu, karyawan mau memberikan yang terbaik dan bahkan bersedia untuk bersikap loyal terhadap organisasi. Komitmen organisasional menjadi sangat penting bagi organisasi,

karena komitmen organisasional disinyalir sebagai prediktor yang lebih baik bagi *turnover intentions* (Witasari, 2009:21). Dengan demikian, “*turnover intention* yang terjadi pada perusahaan merupakan salah satu gambaran rendahnya loyalitas karyawan terhadap perusahaan” (Susilo dan Satrya2019:3702). Namun demikian, menurut Mathis dan Jhon H Jackson (dalam Mujianti dan Dewi, 2016:61) karyawan dalam menentukan sikap untuk bertahan atau meninggalkan organisasi memiliki bahan pertimbangan, meliputi komponen organisasi perusahaan, hubungan antarkaryawan, peluang karir, penghargaan, rancangan tugas dan pekerjaan,

Menurut Robbins dan Judge (dalam Nasution, 2017:413) faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* ialah usia, masa jabatan, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan iklim etika. Menurut Griffeth, Hom, Badawy dan Manal (dalam Mujianti dan Dewi, 2016:56-57) salah satu dari faktor yang mempengaruhi *turnover intention* ialah gaya kepemimpinan.

Menurut Zeffane (2003:56) terdapat dua faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover intention*, yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal *turnover intention* meliputi pasar tenaga kerja dan faktor institusi. Faktor internal ialah kondisi ruang kerja, upah/ gaji, keterampilan kerja, supervisi, karakteristik personal karyawan meliputi intelegensi, sikap, masa lalu, jenis kelamin, minat, umur, lama bekerja, maupun reaksi karyawan terhadap pekerjaannya.

Menurut Wahyuni, ddk (2014:90) timbulnya perilaku *turnover intention* dari faktor eksternal meliputi gaji/ upah, insentif, sikap atasan, dukungan tempat dan alat, promosi jabatan, peluang karir dari luar perusahaan. Faktor internal ialah motivasi, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, kondisi geografis, dukungan sosial, kepuasan kerja, komitmen dan hubungan sosial.

Mobley (dalam Mujianti dan Dewi, 2016:61) mengemukakan bahwa *turnover intention* ada dua faktor yang mempengaruhi, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja dan pengembangan karir, komitmen organisasi, kategori jabatan, dan tingkat organisasi,. Faktor eksternal berkaitan dengan aspek lingkungan dan aspek individu. Aspek lingkungan berhubungan dengan adanya pekerjaan lain. Aspek individual berkaitan dengan usia, jenis kelamin, masa kerja, memiliki keinginan untuk keluar.

Faktor penyebab *turnover* ialah dikarenakan gaji, desain pekerjaan, pelatihan dan pengembangan, perkembangan karir, komitmen, kurangnya kekompakkan anggota kelompok, ketidakpuasan dan bermasalah dengan atasan, rekrutmen, seleksi dan promosi (Michael, 1995:90). Sementara Jewell dan Siegall (1998:89) mengemukakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover intention*, yaitu variabel pribadi dan variabel situasional. Variabel pribadi meliputi 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 dan variabel organisasional misalnya sistem penghargaan. Variabel situasional mencakup gaji, kesempatan promosi, dan intensitas kerja dalam suatu jabatan menjadi rutinitas.

Menurut Steers dan Mowday (dalam Witasari, 2009:27) faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention*, antara lain; *job attitude, personality, boidemographic, economic factors, personal factors, job characteristics, rewards system, supervisory* dan *group relations*. Menurut Manullang (1994:103) faktor yang mempengaruhi *turnover intention*, dibagi dalam tiga golongan. *Pertama*, keinginan perusahaan. Hal itu terjadi dikarenakan perusahaan menilai adanya karyawan yang tidak potensial. *Kedua*, keinginan pribadi. Keinginan tersebut merupakan berasal dari karyawan yang ingin mengundurkan diri dari tempat kerja. *Ketiga*, faktor lain. Faktor tersebut dikarenakan habisnya masa kontrak antara pihak karyawan dan perusahaan.

Menurut Witasari (2009:23-44) faktor yang mempengaruhi adanya *turnover intention* pada karyawan dikarenakan karyawan tidak menyetujui dengan aturan-aturan yang diberlakukan oleh perusahaan. Penyebab lainnya karena adanya peluang pekerjaan lain yang lebih baik. Selain faktor tersebut, faktor yang mendorong perilaku *turnover intention* karena ketidakpuasan dalam bekerja. Ketidakpuasan kerja

telah sering diidentifikasi sebagai alasan yang penting yang menyebabkan individu meninggalkan pekerjaannya. Secara empiris dapat disimpulkan bahwa ketidakpuasan kerja memiliki suatu pengaruh langsung pada pembentukan keinginan keluar. Wexley dan Yukl (1977:45) mengemukakan bahwa ketidakpuasan akan memunculkan dua macam perilaku yaitu penarikan diri atau perilaku agresif (sabotase, kesalahan yang disengaja, perselisihan antara karyawan dan atasan, maupun pemogokan) sehingga menyebabkan menurunnya tingkat produktivitas perusahaan.

Luthans (2006:30) dan Ganzach (dalam Witasari, 2009:40) menyatakan bahwa variabel yang positif terhadap kepuasan kerja yaitu tipe pekerjaan itu sendiri, gaji dan bayaran, kesempatan dapat promosi, atasan mereka dan rekan kerja dapat terpenuhi, maka komitmen terhadap organisasi akan timbul dengan baik. Sehingga kepuasan kerja akan berdampak pada komitmen organisasi. Karyawan dengan tingkat komitmen organisasi tinggi akan menunjukkan kinerja yang baik, tingkat *turnover intentions* rendah dan tingkat absensi rendah (DeMicco dan Reid, 1988:90).

#### 2.1.5 Dampak dari *Turnover Intention*

Terjadi *turnover* atau *turnover intentions* merupakan hal yang tidak diinginkan setiap perusahaan. *Turnover* ialah masalah klasik yang selalu dihadapi oleh perusahaan. *Turnover* dapat dikatakan sama

dengan *replacement* (pergantian) yang terus terjadi, baik pergantian karena produktivitas karyawan yang menurun. Akan tetapi, apabila pergantian karyawan diakibatkan oleh produktivitas (faktor umur), maka perusahaan dapat mengantisipasinya dengan mempersiapkan anggota baru untuk menggantikan posisi karyawan yang kurang produktif. Namun demikian, apabila pergantian karyawan diakibatkan *turnover intentions*, perusahaan akan mengalami kesulitan karena berkaitan dengan implementasi program kerja yang telah ditetapkan (Gomes dan Faustino, 2003:99).

Tingkat *turnover* karyawan yang tinggi merupakan ukuran yang sering digunakan sebagai indikasi adanya masalah yang mendasar pada organisasi. *Turnover intention* dapat menelan biaya yang tinggi. Oleh karena itu organisasi perlu menguranginya sampai pada tingkat-tingkat yang dapat diterima. Namun demikian, mempertahankan tingkat perputaran sebesar nol adalah tidak realistis dan bahkan tidak dikehendaki. Perilaku *turnover intention*, harus diperhatikan dengan serius oleh perusahaan. *Turnover intentions* yang tinggi akan mengganggu aktivitas dan produktivitas perusahaan (Witasari, 2009:22-23). Tingkat *turnover* adalah kriteria yang cukup baik untuk mengukur stabilitas yang terjadi di organisasi/ perusahaan tersebut, dan juga bisa mencerminkan kinerja dari organisasi. Tinggi rendahnya *turnover* karyawan pada organisasi mengakibatkan tinggi rendahnya

biaya perekrutan, seleksi dan pelatihan yang harus ditanggung organisasi (Woods dan Macaulay, 1989:78-90).

Dari sudut pandang perusahaan, pergantian karyawan dapat memberikan gambaran mengenai biaya yang tidak sedikit menyangkut nilai perekrutan, pelatihan dan biaya yang telah dikeluarkan untuk mengatasi pergantian karyawan dan berbagai biaya tidak langsung seperti kehilangan karyawan yang telah mengerti tentang berbagai pekerjaan dalam perusahaan tersebut (Wahyuni, ddk, 2014:89). Fishbein dan Ajzein, dan Ancok (dalam Witasari, 2009:28-29) menjelaskan bahwa masalah *turnover* itu sendiri sebagai wujud nyata dari *turnover intention* yaitu niat seseorang untuk melakukan perilaku tertentu yang dapat mengganggu efektivitas jalannya organisasi.

Saat ini permasalahan tingginya tingkat intensi pindah kerja telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan. *Turnover* dianggap sebagai masalah karena beberapa akibat yang ditimbulkannya. Dampak negatif yang dirasakan akibat terjadinya *turnover* pada perusahaan yaitu pada kualitas dan kemampuan untuk menggantikan karyawan yang keluar dari perusahaan sehingga butuh waktu serta biaya baru untuk merekrut karyawan baru (Melky, 2015:99). Setiyanto dan Selvi (2017:105) pula mengatakan bahwa perpindahan karyawan sangat merugikan perusahaan karena banyak waktu serta biaya yang terbuang untuk menyeleksi dan melatih karyawan baru (Setiyanto dan Selvi, 2017:105). Adapun akibat negatif lainnya dari *turnover* dilihat

dari segi biaya, prestasi, pola komunikasi sosial, merosotnya semangat kerja, strategi pengendalian yang kaku, dan biaya peluang strategi (Yulianto, 2001:35).

*Turnover intention* tidak selamanya dinilai buruk. Hal itu dikarenakan, seorang karyawan yang ingin keluar dari perusahaan tempat bekerja untuk mendapatkan kesempatan yang jauh lebih baik dan sudah tidak tahan dengan lingkungan pekerjaan. *Turnover intention* bernilai positif untuk perusahaan ketika kualitas karyawan tidak lagi maksimal (Sidharta dan Meily, 2011:130). Dampak positif lainnya dari *turnover intention* adalah pembaharuan dalam organisasi, pengurangan, atau pencegahan *turnover intention* lainnya, berkurangnya konflik/bertambahnya keyakinan diri individu (Yulianto, 2001:35).

Menurut fungsinya, ada dua jenis *turnover* yaitu fungsional dan disfungsional (Robbins, 2003). *Turnover* dikatakan fungsional jika keluarnya karyawan (secara sukarela) dapat memberikan keuntungan bagi organisasi. Karyawan yang keluar adalah karyawan yang tidak produktif atau tidak potensial sedangkan perusahaan dalam keadaan sulit ekonomi, sehingga harus melakukan penghematan biaya. Selain itu perusahaan merasa diuntungkan juga jika *turnover* digunakan sebagai kesempatan promosi bagi karyawan yang lain dalam organisasi yang sama. *Turnover* dikatakan disfungsional apabila dengan keluarnya karyawan tersebut, organisasi justru mengalami kerugian, terutama jika yang keluar adalah karyawan yang potensial (Yulianto, 2001:32).



## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ialah berisi mengenai penelitian-penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya. Penelitian terdahulu perlu dipaparkan untuk mengetahui perbedaan penelitian yang sedang dilakukan dengan penelitian yang telah dilakukan. Pemaparan penelitian terdahulu supaya menghindari persamaan konsep penelitian. Terdapat tiga penelitian terdahulu yang dipaparkan dalam penelitian ini. Adapun ketiga penelitian tersebut dapat dijabarkan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti/ Tahun/ Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti dan Demensinya	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Andini, Rita. (2010). Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional terhadap <i>Turnover Intention</i> (Studi Kasus pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang)	Faktor-faktor yang dianalisis adalah kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasional	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	Kepuasan gaji berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> , kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> dan komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> .
2	Triyanto, Agus. (2009). <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan Pengaruhnya terhadap Keinginan Keluar dan Kepuasan Kerja Karyawan	Hubungan antara OCB dengan <i>turnover intention</i> dan kepuasan kerja serta bagaimana pengaruh OCB terhadap kedua sikap tersebut.	Analisis regresi sederhana	Tidak ada hubungan dan pengaruh yang signifikan negatif antara OCB dan <i>turnover intention</i> , tetapi hubungan dan pengaruh positif signifikan antara OCB dan kepuasan kerja.

Lanjutan Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

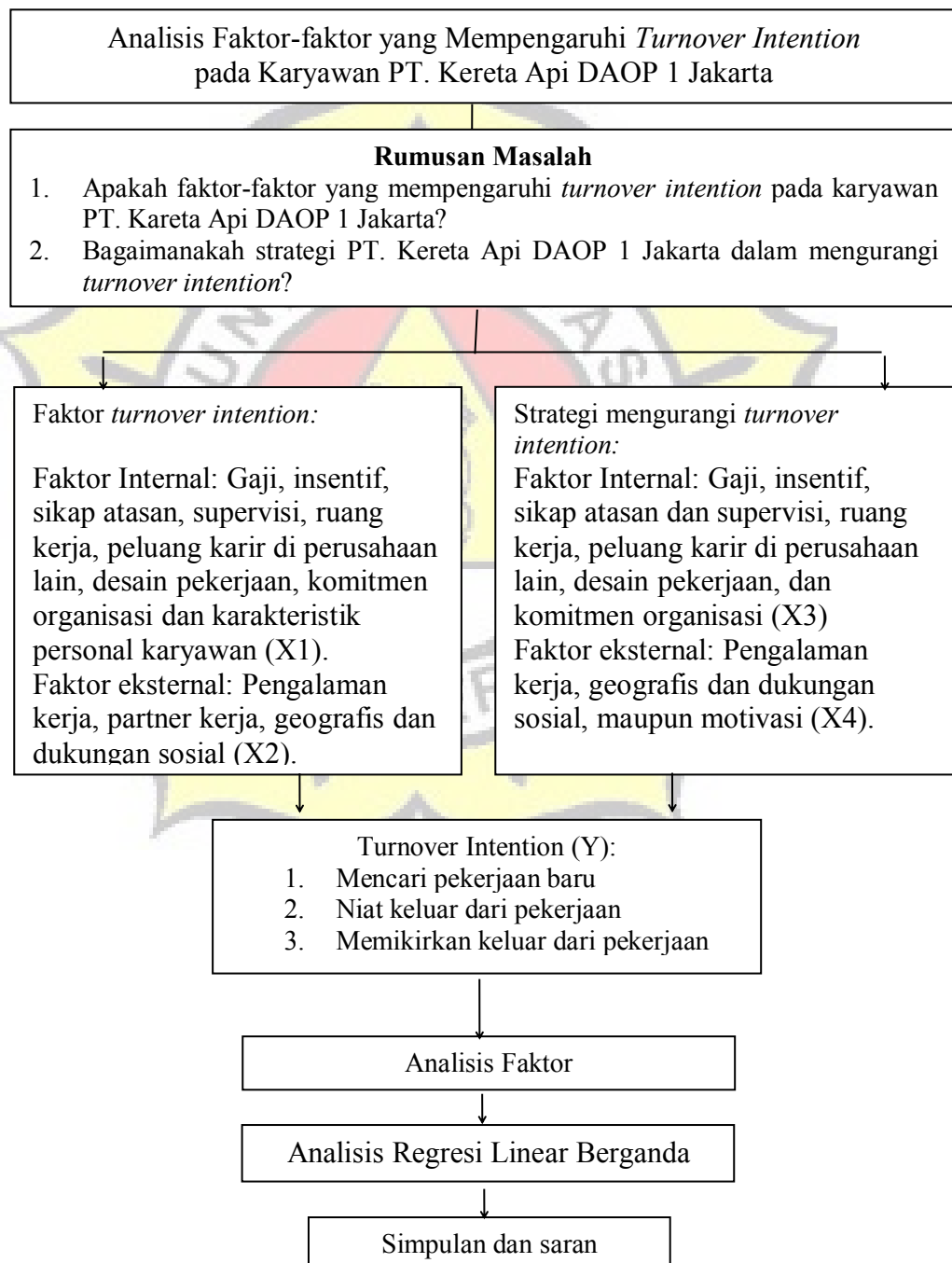
3	Putri, Aulia dan Stefanus Rumangkit. (2017). Pengaruh Ketidakamanan Kerja, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> pada PT. Ratu Pola Bumi (RPB) Bandar Lampung	Menguji pengaruh ketidakamanan kerja, kepuasan dan motivasi kerja terhadap <i>turnover intention</i> .	Metode <i>Non-Probability Sampling</i> dengan teknik <i>Sampling Jenuh/ analisis regresi linier berganda</i> dan pengujian hipotesis menggunakan uji t	ketidakamanan kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> , kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> , dan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> .
4	Riani, Ni Luh Tesi dan Made Surya Putra. (2017). Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja NonFisik terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan.	Menguji pengaruh langsung variabel stress kerja, beban kerja dan lingkungan kerja nonfisik terhadap <i>turnover intention</i>	Regresi linier berganda yang diolah menggunakan software SPSS	Stres kerja berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> dengan nilai Sig. 0,000 < 0,05. Beban kerja berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> dengan nilai Sig. 0,016 < 0,05. Lingkungan kerja non fisik berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> dengan nilai Sig. 0,007 < 0,05.
5	Taufiqurrohman, dkk. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan Stres Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> dengan Lama Kerja sebagai Variabel Pemoderasi	Menguji pengaruh lingkungan kerja, kompensasi, dan stres kerja dengan lama kerja	Statistik deskriptif, uji asumsi klasik, uji regresi linier sederhana dan <i>Moderated regression analysis</i> (MRA).	1) Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap <i>Turnover</i> karyawan, 2) Kompensasi berpengaruh terhadap <i>Turnover</i> karyawan, 3) Stres kerja tidak berpengaruh terhadap <i>Turnover</i> karyawan pada CV. Multi Guna Fiber Semarang.

Sumber: Data Diolah Tahun 2020

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini digunakan untuk mempermudah permasalahan yang akan dianalisis. Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini diuraikan dalam diagram di bawah ini.

**Bagan 2.3 Kerangka Pemikiran Penelitian**



## 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan anggapan dasar, jawaban sementara, praduga dari masalah yang dianalisis karena masih diuji keontetikkannya dan akan diuji kebenarannya melalui data yang dikumpulkan dalam penelitian. Adapun hipotesis penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut.

1. Apakah faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* pada karyawan PT. Karet Api DAOP 1 Jakarta?

Terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi adanya *turnover intention* pada karyawan PT. Karet Api DAOP 1 Jakarta. Faktor tersebut ialah faktor internal dan faktor eksternal. Faktor Internal berkaitan dengan gaji, insentif, sikap atasan, supervisi, ruang kerja, peluang karir di perusahaan lain, desain pekerjaan, komitmen organisasi dan karakteristik personal karyawan. Faktor eksternal berhubungan dengan pengalaman kerja, partner kerja, geografis dan dukungan sosial.

Ho : Tidak ada pengaruh faktor internal (X1), faktor eksternal (X2) terhadap *turnover intention* (Y).

Ha : Adanya pengaruh faktor internal (X1), faktor eksternal (X2) terhadap *turnover intention* (Y).

2. Bagaimanakah strategi PT. Kereta Api DAOP 1 Jakarta dalam mengurangi *turnover intention*?

Strategi yang dilakukan oleh PT. Kereta Api DAOP 1 Jakarta dalam menghadapi *turnover intention* ialah dengan menelusuri faktor yang melatarbelakanginya. Artinya pengurangan *turnover intention* dengan mempelajari faktor internal dan eksternal karyawan. Faktor Internal

berkaitan dengan gaji, insentif, sikap atasan dan supervisi, ruang kerja, peluang karir di perusahaan lain, desain pekerjaan, dan komitmen organisasi. Faktor eksternal berhubungan dengan pengalaman kerja, geografis dan dukungan sosial, maupun motivasi.

Ho : Tidak ada pengaruh strategi faktor internal (X3), faktor eksternal (X4) terhadap *turnover intention* (Y).

Ha : Adanya pengaruh strategi faktor internal (X3), faktor eksternal (X4) terhadap *turnover intention* (Y).

