

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan salah satu aspek terpenting dalam sebuah organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia secara profesional dapat memberikan hasil yang maksimal bagi keberlangsungan organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Rivai (2015:5) menyatakan bahwa manajemen SDM adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal.

Menurut Dessler (2015:3), Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan karyawan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Sedangkan menurut Sutrisno (2016:6) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan, baik secara individu maupun organisasi.

Dari beberapa pengertian di atas, penulis menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses mengelola manusia yang ada dalam organisasi melalui fungsi manajerial dan fungsi operasional agar karyawan menjadi lebih baik dan berkompoten untuk menunjang kinerja organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

### **2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pengelolaan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi atau perusahaan bertujuan untuk mengoptimalkan kinerja dari seluruh anggota organisasi. Hasil dari optimalisasi kinerja dapat berupa peningkatan efisiensi dan efektifitas. Seiring dengan perkembangan zaman dan persaingan yang sangat ketat, mempertahankan karyawan yang berkompoten serta loyal merupakan salah satu tujuan organisasi.

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Sedarmayanti (2017:9) antara lain:

1. Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan Sumber Daya Manusia untuk memastikan organisasi atau perusahaan memiliki sumber daya manusia bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.
2. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

3. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Menyediakan sarana komunikasi antara pegawai dan manajemen organisasi.
5. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek sumber daya manusia.
6. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

Setiap organisasi atau perusahaan memiliki tujuan yang berbeda-beda dalam mengelola sumber daya manusia, tergantung dengan strategi perusahaan tersebut. Tujuan tersebut menjadi ciri khas atau faktor pembeda yang nantinya menjadi keunggulan kompetitif perusahaan tersebut dan bisa jadi tidak dimiliki oleh perusahaan lain. Akan tetapi, secara umum tujuan pengelolaan sumber daya manusia antara lain, mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan, mempertahankan karyawan yang berkompeten, menciptakan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, serta meningkatkan kinerja karyawan.

### **2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dasar dari manajemen SDM adalah fungsi operasional. Ini adalah fundamental dari pelaksanaan proses manajemen SDM yang

dinilai efisien dan efektif untuk mencapai harapan perusahaan. Berikut ini terdapat lima fungsi operasional yang diuraikan menurut Sabrina dan Sulasmi (2021:4) :

#### 1. Fungsi Pengadaan

Merupakan sebuah proses dalam penarikan, penyeleksian, penempatan, pengorientasian, serta penginduksian yang berfungsi dalam memperoleh karyawan yang sesuai dengan keperluan perusahaan atau organisasi. "*The right man in the right place*" adalah istilah yang tepat yang artinya "orang yang tepat di tempat yang tepat". Itulah peran dari fungsi pengadaan yang harus terpenuhi.

#### 2. Fungsi Pengembangan

Melalui edukasi dan latihan, keterampilan bersifat teknis, teoritis, konseptual, dan moral para pekerja atau tenaga kerja dapat ditingkatkan. Ini merupakan fungsi pengembangan. Sementara, pekerjaan yang dibutuhkan baik untuk masa mendatang maupun di masa sekarang sebaiknya juga harus sesuai dengan edukasi serta pelatihan yang diterapkan untuk pekerja. Peran inilah yang harus dipenuhi oleh fungsi pengembangan.

#### 3. Fungsi Kompensasi

Pada fungsi kompensasi terhadap pemberian yang bersifat balas jasa dengan cara langsung maupun tidak langsung yang bisa berupa uang maupun barang untuk pekerja, pegawai, atau tenaga kerja sebagai bagian dari balas jasa atau hasil (*output*) yang harus diberikan oleh

lembaga. Kompensasi ini mempunyai prinsip yang harus seimbang dalam konteks layak dan adil bersesuaian dengan achievement atau prestasi dan juga responsibility atau tanggung jawab dari pegawai tersebut. Inilah peran fungsi kompensasi yang harus dipenuhi oleh manajemen SDM.

#### 4. Fungsi Pengintegrasian

Aktivitas yang berfungsi dalam menyatukan kepentingan sebuah organisasi dan kebutuhan dari karyawan dalam rangka terciptanya keserasian kerja sama dan bisa saling menguntungkan bagi organisasi atau perusahaan adalah fungsi pengintegrasian. Pengintegrasian dalam konteks ini dapat terbilang sulit sekaligus penting di dalam manajemen SDM karena menghubungkan dan menyatukan dua atau lebih aspirasi atau pendapat yang bertolak belakang antara pegawai atau karyawan dan perusahaan bukanlah hal yang bisa dibilang mudah. Meskipun begitu, ini adalah peran dari fungsi pengintegrasian yang harus dipenuhi oleh manajemen SDM.

#### 5. Fungsi Pemeliharaan

Salah satu upaya yang digunakan untuk proses pemeliharaan dan peningkatan fisik, mental, dan kesetiaan pekerja sehingga hubungannya terjalin sifatnya lama atau berjangka panjang dapat tercipta dan terbentuk. Pemeliharaan yang bagus dan baik dinilai dapat dilakukan melalui menerapkan program bernama K3 yaitu “Keselamatan dan Kesehatan Kerja”. Inilah tugas dari fungsi

pemeliharaan sebagai bagian dari fungsi operasional manajemen SDM.

Selain yang disebutkan di atas, fungsi utama manajemen SDM juga termasuk sebagai :

1. Manajemen HR Strategis yang menjadikan perencanaan HR efektif mempunyai daya saing organisasi yang terjaga.
2. *Equal Employment Opportunity* atau Kesetaraan Kesempatan Kerja dengan fungsi agar aktivitas dapat dipastikan sesuai dengan peraturan dan hukum mengenai kesetaraan tenaga kerja.
3. *Staffing* atau Kepegawaian mempunyai fungsi untuk mengadakan suplai tenaga kerja dengan kualifikasinya sesuai lowongan pekerjaan.
4. Manajemen Talenta yang sifat dan fungsinya sama dengan fungsi pengembangan.
5. Hubungan Tenaga Kerja.

#### **2.1.4 Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Menurut Ricardianto (2018:19) menyatakan bahwa terdapat dua kegunaan pengembangan sumber daya manusia, yaitu:

1. Kegunaan Pengembangan SDM bagi organisasi
  - a. Peningkatan produktivitas kerja organisasi
  - b. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan

- c. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat
  - d. Meningkatkan semangat kerja dan komitmen organisasi
  - e. Mendorong sikap keterbukaan manajemen (manajemen partisipatif)
  - f. Memperlancar atau mengefektifkan jalannya komunikasi operasional
  - g. Penyelesaian konflik secara fungsional
2. Kegunaan Pengembangan SDM bagi Pegawai
- a. Keputusan lebih baik
  - b. Kemampuan menyelesaikan masalah
  - c. Internalisasi dan operasional faktor motivasional
  - d. Dorongan meningkatkan kemampuan kerja
  - e. Memperbesar rasa percaya diri
  - f. Tersedianya informasi tentang program pengembangan kemampuan
  - g. Meningkatkan kepuasan kerja
  - h. Meningkatkan pengakuan atas kemampuan individu
  - i. Memperbesar tekad untuk mandiri

### **2.1.5 Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki tiga pendekatan yang dapat dilakukan, yaitu pendekatan mekanis, pendekatan paternalis,

dan pendekatan sistem sosial. Ketiga macam metode pendekatan ini sama-sama mempunyai kelebihan dan kekurangan. Dalam pendekatannya seorang manajer harus dapat menerapkan secara efektif dan selektif metode pendekatan mana yang paling tepat dalam mengatasi masalah yang dihadapinya. Pendekatan yang paling efektif tergantung pada situasi dan keadaan yang dihadapi oleh manajer itu sendiri. Dibawah ini merupakan pendekatan manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2017:17-21) diantaranya :

#### 1. Pendekatan Mekanis

Mekanisasi (otomatisasi) adalah mengganti peranan tenaga kerja manusia dengan tenaga mesin untuk melakukan pekerjaan. Penggantian ini didasarkan kepada pertimbangan ekonomis, kemanusiaan, efektivitas, dan kemampuan yang lebih besar dan lebih baik. Pendekatan mekanis ini menitikberatkan analisisnya kepada spesialisasi, efektivitas, standarisasi, dan memperlakukan karyawan sama dengan mesin.

Spesialisasi semakin mendalam dan pembagian kerja semakin mendetail sebagai akibat perkembangan perusahaan dan kemajuan teknologi canggih. Dalam hal ini seorang pekerja hanya mengerjakan satu jenis pekerjaan saja. Keuntungan spesialisasi ini yakni, pekerja semakin terampil dan efektivitas semakin besar. Sedangkan kelemahannya adalah, pekerjaan akan membosankan



para pekerja, mematikan kreativitas, dan kebanggan mereka dalam bekerja semakin berkurang.

## 2. Pendekatan Paternalis

Pada pendekatan paternalis (*patern approach*), manajer dalam mengarahkan bawahannya bertindak seperti bapak terhadap anak-anaknya. Para bawahan diperlakukan dengan baik, fasilitas-fasilitas diberikan, bawahan dianggap sebagai anak-anaknya.

Kelemahan dari pendekatan ini adalah mengakibatkan karyawan menjadi manja, malas, sehingga produktivitas kerjanya menurun. Akhirnya laba perusahaan berkurang bahkan perusahaan bisa mengalami kerugian dan kelangsungan hidupnya terancam. Hal ini mendorong timbulnya pendekatan sistem sosial.

## 3. Pendekatan Sistem Sosial

Pendekatan sistem sosial ini memandang bahwa organisasi atau perusahaan adalah suatu sistem yang kompleks yang beroperasi dalam lingkungan yang kompleks yang bisa disebut sebagai sistem yang ada di luar.

Pada hal ini manajer mengakui dan menyadari bahwa tujuan organisasi perusahaan baru akan tercapai jika terbina kerja sama yang harmonis antara sesama karyawan, bawahan dengan atasan, serta terjadi interaksi yang baik diantara semua karyawan. Pemikiran ini didasarkan pada adanya saling ketergantungan, interaksi, dan keterkaitan antara sesama karyawan.

## 2.2 *Employee Engagement*

### 2.2.1 *Pengertian Employee Engagement*

*Employee engagement* merupakan keterikatan karyawan dengan perusahaan atau organisasi. *Engagement* karyawan tumbuh karena adanya kecocokan antara karyawan dengan visi dan misi organisasi. Dibawah ini akan dijelaskan definisi *employee engagement* menurut para ahli.

Menurut Kartono (2017:26) juga menjelaskan bahwa, *employee engagement* (keterikatan karyawan) artinya, berada dalam pikiran positif dengan memiliki komitmen atau perjanjian untuk bias memberikan kontribusi kepada perusahaan dalam bentuk kognitif atau fisik yang dapat menimbulkan rasa aman, rasa kebermaknaan psikologis serta rasa positif untuk hadir dan bekerja. Pendapat lain menurut Prihutami dkk, (2015:11). *Employee engagement* diinterpretasikan sebagai persepsi tata kelola SDM yang diharapkan mampu menimbulkan keterikatan karyawan dengan perusahaan. Karyawan tidak hanya berkewajiban menyelesaikan pekerjaannya, melainkan timbul dari dalam diri rasa bangga dan puas terhadap ruang lingkup pekerjaannya.

Menurut Robinson dalam Kartono (2017:20) mendefinisikan keterikatan pegawai sebagai sikap positif yang ditampilkan seorang pegawai terhadap organisasi dan nilai-nilainya, dimana pegawai memiliki kesadaran akan konteks bisnis dan bekerja untuk meningkatkan pekerjaan dan efektivitas organisasi.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* merupakan karyawan yang sepenuhnya terikat dan sepenuhnya mendedikasikan dirinya terhadap pekerjaan dan organisasinya yang terhubung baik secara fisik, kognitif dan emosi.

### **2.2.2 Dimensi *Employee Engagement***

Pengukuran *engagement* merupakan pengukuran yang sangat diperlukan untuk dapat mengetahui tingkat *engaged* atau keterikatan karyawan dalam sebuah organisasi. Menurut Schaufeli dan Bakker dalam Rizkiani (2016:3) *employee engagement* terdiri dari tiga elemen yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang dijelaskan sebagai berikut:

1. *Vigor*, merupakan keterikatan karyawan yang dibuktikan melalui kekuatan fisik dan mentalnya ketika melakukan pekerjaan. *Vigor* ditandai dengan tingginya kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, energi yang optimal, keberanian untuk melakukan usaha, keinginan, kemauan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal dalam setiap pekerjaan yang diberikan. Tetap gigih, pantang menyerah, semangat dalam menghadapi kesulitan.
2. *Dedication*, merupakan keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaannya. *Dedication* mencerminkan perasaan antusias karyawan dalam bekerja, bangga dengan pekerjaan yang dilakukan,

tetap terinspirasi pada perusahaan tanpa merasa terancam dengan tantangan yang dihadapi. Karyawan yang memiliki *dedication* yang tinggi biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan dan organisasi mereka.

3. *Absorption*, merupakan keterikatan karyawan yang digambarkan dengan perilaku karyawan yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaannya. *Absorption* mencerminkan keadaan karyawan yang merasa senang dirinya tenggelam secara total, berkonsentrasi tinggi, dan bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki skor *absorption* yang tinggi cenderung merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan.

### **2.2.3 Komponen untuk bisa merasakan *Engaged***

Menurut Macey dalam Prayudha (2018:88) terdapat empat komponen penting untuk bisa merasakan *engaged*. Keempat komponen tersebut merupakan hal yang akan didapatkan ketika karyawan merasa *engaged*. Empat komponen tersebut adalah:

1. *Feelings of urgency*

Urgensi merupakan energi yang diarahkan pada tujuan dan determinasi. Urgensi dalam hal ini bisa disamakan dengan “*vigour*” yang didefinisikan sebagai kekuatan fisik, energi emosional, dan keaktifan kognitif, tetapi ditambahkan dengan penekanan pada pencapaian tujuan.

## 2. *Feelings of being focused*

Karyawan yang merasa *engaged* akan fokus pada pekerjaannya. Dalam keadaan normal, mereka akan memusatkan perhatian pada apa yang mereka lakukan dan tidak akan mudah terganggu dengan keadaan lain. Fokus berarti memperhatikan dan meningkatkan kapasitas kognitif pada suatu pekerjaan.

## 3. *Feelings of intensity*

Intensitas merupakan pelengkap fokus, karena kedua hal tersebut saling melengkapi dan intensitas mengandung kedalaman konsentrasi. Hal ini didorong oleh sifat tuntutan pekerjaan dan tingkat keterampilan yang dimiliki oleh karyawan. Ketika level kemampuan karyawan selaras dengan tuntutan kerja, maka karyawan akan mencurahkan perhatian dan energinya untuk kesuksesan tugas tersebut.

## 4. *Feelings of enthusiasm*

Antusiasme merupakan keadaan psikologis yang secara bersamaan mencakup rasa kebahagiaan dan energi. Antusiasme merupakan istilah yang berguna untuk menggambarkan karyawan yang *engaged*.

Dari pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa karyawan harus memperhatikan komponen-komponen penting agar dapat bisa merasakan *engaged*. Ada empat komponen penting untuk merasakan *engagement* yaitu urgensi, fokus, intensitas dan antusiasme.

### 2.2.4 Prinsip untuk menciptakan *Engagement*

Menciptakan *engagement* antara karyawan dengan organisasi bukanlah suatu hal yang mudah. Peran dari karyawan dan organisasi sangat dibutuhkan agar dapat menciptakan *engagement* ditempat kerja. Menurut Macey dalam Prayudha (2018:87) ada empat prinsip untuk menciptakan *engagement* tenaga kerja, antara lain:

1. Karyawan memiliki kapasitas untuk terikat
2. Karyawan memiliki alasan atau motivasi untuk terikat
3. Karyawan memiliki kebebasan untuk terikat
4. Karyawan tahu bagaimana cara untuk terikat

Dari pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa untuk menciptakan *engaged* ditempat kerja bukanlah suatu hal yang mudah. Karyawan dituntut untuk memiliki kapasitas, motivasi, kebebasan dan tahu bagaimana cara untuk terikat dengan organisasi.

### 2.2.5 Faktor-Faktor *Employee Engagement*

Menurut Marciano dalam Turpunjung (2017:14) ada 7 faktor yang mendorong terjadinya *employee engagement*, yaitu:

1. *Recognition*

*Recognition* (pengakuan), karyawan merasa kontribusi mereka diketahui dan diapresiasi, pemberian reward diberikan berdasarkan kinerja dan para atasan secara regular mengakui anggota timberhak mendapatkannya.

2. *Empowerment*

*Empowerment* (pemberdayaan), para atasan menyediakan peralatan kerja, sumber daya dan pelatihan yang dibutuhkan karyawan untuk sukses dalam pekerjaan, memberikan otonomi dan didorong untuk mengambil resiko.

3. *Supportive feedback*

*Supportive feedback* (umpan balik yang mendukung) berarti para atasan memberikan feedback yang spesifik pada waktunya dalam suatu media yang mendukung, tulus, dan konstruktif, bukan untuk membuat malu atau menghukum.

4. *Partnering*

*Partnering* (kemitraan), karyawan diperlakukan sebagai mitra bisnis dan secara aktif berkolaborasi dalam pengambilan keputusan bisnis, menerima informasi keuangan, mendapatkan keleluasaan dalam pengambilan keputusan, atasan bertindak sebagai pendorong untuk pengembangan dan pertumbuhan karyawan.

5. *Expectations*

*Expectations* (harapan), dimana para atasan menjamin bahwa sasaran, tujuan dan prioritas bisnis secara jelas ditetapkan dan dikomunikasikan, karyawan mengetahui standar kinerja mereka yang dievaluasi dengan bertanggung jawab.

6. *Considerations*

*Considerations* (perhatian) dimana para atasan, manajer dan anggota tim menunjukkan rasa tenggang, kepedulian dan perhatian satu sama lain, para atasan secara aktif berusaha memahami pendapat dan perhatian karyawan dan memahami serta mendukung saat karyawan mengalami permasalahan pribadi.

#### 7. *Trust*

*Trust* (rasa percaya), dimana para atasan menunjukkan kepercayaan dan yakin dengan skill dan kemampuan karyawan, sebaliknya karyawan percaya bahwa atasan mereka akan bekerja dengan tepat melalui mereka, para atasan memenuhi janji dan komitmen mereka sehingga karyawan mempercayai para atasan.

## **2.3 Budaya Organisasi**

### **2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Manusia identik dengan budaya. Kehidupan manusia tidak bisa dipisahkan dengan budaya. Setiap individu yang bekerja atau menjadi anggota sebuah organisasi, maka individu tersebut berada dalam sebuah budaya organisasi. Tentunya, individu tersebut harus bisa menyesuaikan diri dengan budaya organisasinya. Budaya organisasi yang ada dalam suatu organisasi, sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawannya. Pemahaman budaya organisasi secara menyeluruh akan memberikan rasa puas dan menjadi motivasi bagi karyawan.



Menurut Robbins & Judge (2015:512) mengemukakan bahwa “budaya organisasi adalah suatu sistem yang positif, dominan dan kuat dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya, seperti suatu budaya yang menekan pada pertumbuhan individu, mengekspresikan nilai luhur yang diberikan serta secara intensif dianut dan disebarluaskan secara luas”. Sementara itu menurut Effendy (2015:8) “Budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi”.

Pendapat lain Menurut Wardiah (2016:196) menjelaskan bahwa Budaya organisasi pada hakikatnya merupakan nilai-nilai dasar organisasi, yang akan berperan sebagai landasan bersikap, berperilaku, dan bertindak bagi semua anggota organisasi.

Dari berbagai pendapat para ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi yang diyakini dan diimplementasikan bersama untuk mencapai tujuan organisasi.

### 2.3.2 Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Denison dalam Sukoco (2020:138), terdapat empat dimensi budaya organisasi yang diyakini terkait dengan tingkat efektivitas organisasi, diantaranya:

1. *Involvement dimension* adalah dimensi budaya yang menunjukkan tingkat partisipasi karyawan (anggota organisasi) dalam proses pengambilan keputusan.
2. *Consistency dimension* adalah dimensi budaya yang menunjukkan tingkat kesepakatan anggota terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai inti organisasi.
3. *Adaptability dimension* adalah dimensi budaya yang menunjukkan kemampuan organisasi dalam merespon perubahan perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi.
4. *Mission dimension* adalah dimensi budaya yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi.

### 2.3.3 Tipe Budaya Organisasi

Tipe budaya organisasi bertujuan untuk menunjukkan aneka budaya organisasi yang mungkin ada direalitas, tipe budaya organisasi dapat diturunkan dari tipe organisasi misalnya dengan membagi tipe organisasi dengan membuat tabulasi silang antara jenis kekuasaan

dengan jenis keterlibatan individu di dalam organisasi. Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2016:52) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai beberapa tipe sebagai berikut:

1. Budaya Konstruktif (*constructive culture*)

Merupakan budaya dimana pekerjaan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan bekerja pada tugas dan proyek dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang.

2. Budaya pasif-defensif (*passive-defensive culture*)

Mempunyai karakteristik menolak keyakinan bahwa pekerja harus berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.

3. Budaya agresif defensif (*aggressive-defensive culture*)

Mendorong pekerja mendekati yang tidak menantang keamanan mereka sendiri. Secara alami budaya organisasi sukar untuk dipahami, tidak berwujud, implisit, dan dianggap biasa saja. Setiap perusahaan memiliki tipe budaya organisasi, sebuah organisasi atau perusahaan mungkin dapat memiliki budaya organisasi dominan yang sama, namun perusahaan memiliki keyakinan normatif dan karakteristik budaya organisasi yang lain.

### 2.3.4 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi juga oleh seberapa besar peranan budaya bagi suatu organisasi. Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2016:45) fungsi budaya organisasi dibagi menjadi 4, yaitu :

1. Memberi anggota identitas organisasional

Menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat yang berbeda.

2. Memfasilitasi komitmen kolektif

Perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian dari padanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.

3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial

Mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil tanpa gejolak.

4. Membentuk perilaku

Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

Sedangkan menurut Sunyoto (2016:227) “budaya organisasi memiliki 2 fungsi utama, yaitu :

1. Sebagai proses integrasi internal

Dimana para anggota organisasi dapat bersatu, sehingga mereka akan mengerti bagaimana berinteraksi satu dengan yang lain.

2. Sebagai proses integrasi eksternal

Dimana budaya organisasi akan menentukan bagaimana organisasi memenuhi berbagai tujuannya dan berhubungan dengan pihak luar. Dari pernyataan diatas, maka peneliti menyimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi.

Fungsi-fungsi ini akan menentukan apakah budaya organisasi sudah terlaksana dengan baik atau hanya sekedar program yang ditetapkan namun tidak dijalankan.

### **2.3.5 Karakteristik Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada dalam organisasi lain yang dapat dilihat melalui karakteristik budaya yang dianut oleh organisasi itu sendiri. Namun, budaya organisasi menunjukkan ciri, sifat, dan elemen yang

terdapat dalam budaya organisasi. Menurut pendapat Robbins dalam Wibowo (2016:33) terdapat tujuh karakteristik budaya, yaitu :

1. *Innovation and risk taking*, menjelaskan suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
2. *Attention to detail*, menjelaskan dimana pekerja di harapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail.
3. *Outcome orientation*, menjelaskan di mana manajemen fokus pada hasil atau manfaat daripada sekadar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.
4. *People orientation*, menjelaskan di mana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.
5. *Team orientation*, menjelaskan di mana aktivitas kerja di organisasi berdasar tim daripada individual.
6. *Aggressiveness*, menjelaskan di mana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif daripada *easygoing*.
7. *Stability*, menjelaskan di mana aktivitas organisasional menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan dari perkembangan.

## **2.4 Kepuasan Kerja**

### **2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Setiap manusia memiliki kebutuhan yang sangat beraneka ragam. Kebutuhan setiap manusia dari waktu ke waktu selalu bertambah,

bahkan cenderung tak terbatas. Kebutuhan manusia diartikan sebagai segala sesuatu yang ingin dicapai, dimiliki dan dinikmati. Salah satu cara yang dilakukan manusia untuk memenuhi kebutuhannya adalah dengan cara bekerja. Seorang individu yang bekerja pada suatu organisasi, juga memiliki kebutuhan yang ingin dipenuhi. Ketika kebutuhan tersebut dapat dipenuhi oleh suatu organisasi di mana ia bekerja, maka seorang individu akan merasakan kepuasan kerja. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual atau pribadi. Artinya bahwa setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan system nilai yang berlaku pada dirinya.

Seperti halnya Menurut Robbins dalam Wibowo (2017:170) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda – beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda pula tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama. Menurut Robbins dan Judge (2015:78) kepuasan kerja adalah “sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”. Pendapat lain menurut Hamali (2016:200) setiap orang yang bekerja mengharapkan dapat

memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan oleh seorang manajer, sehingga seorang manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawannya.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan karyawan terkait dengan puas atau tidaknya mereka terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya.

#### **2.4.2 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja**

Faktor-faktor yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja menurut Luthans (2015:119), yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, pekerjaan yang tidak membosankan, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan. Indikator dari dimensi ini, yaitu :

- a. Kepuasan terhadap kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki.
- b. Kepuasan terhadap tanggung jawab yang diberikan dalam pekerjaan.



- c. Kepuasan terhadap pekerjaan agar lebih kreatif.
- d. Kepuasan untuk mendapat kesempatan belajar.

## 2. Gaji/Upah

Merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah atau uang yang diterima menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak. Indikator dari dimensi ini, yaitu :

- a. Kepuasan atas kesesuaian gaji dengan pekerjaan.
- b. Kepuasan atas tunjangan yang diberikan.
- c. Kepuasan atas pemberian insentif.

## 3. Supervisi

Kemampuan pimpinan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana pimpinan menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan. Indikator dari dimensi ini,yaitu:

- a. Kepuasan atas bantuan teknis yang diberikan atasan.
- b. Kepuasan atas dukungan moril yang diberikan atasan.
- c. Kepuasan pengawasan yang dilakukan oleh atasan.

## 4. Rekan kerja

Hubungan antara rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja,

terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu yang berada dalam kelompok tersebut. Disaat karyawan merasa memiliki kepuasan terhadap rekan kerjanya dalam kelompok, hal tersebut akan mendorong karyawan untuk bersemangat dalam bekerja.

Indikator dari dimensi ini, yaitu:

- a. Kepuasan atas kerjasama dalam tim.
- b. Kepuasan atas lingkungan sosial dalam pekerjaan.

#### 2.4.3 Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Menurut Wibowo (2017:416) menyatakan teori kepuasan kerja sebagai berikut :

1. *Two-Factor Theory*

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada umumnya orang mengharapkan bahwa factor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak ada. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi

kerja, pengupahan, keamanan, kualitas, pengawasan, dan hubungan dengan orang lain. Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi, dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, dinamakan motivator.

## 2. *Value Theory*

Menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan di terima individu seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. *Value theory* memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang. Implikasi teori ini mengundang perhatian pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja. Secara khusus teori ini menganjurkan bahwa aspek tersebut tidak harus sama berlaku untuk semua orang, tetapi mungkin aspek nilai dari pekerjaan tentang orang-orang yang merasakan adanya pertentangan serius. Dengan menekankan pada nilai-nilai, teori ini menganjurkan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor. Oleh karena itu, cara yang efektif untuk

memuaskan pekerjaan adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat di simpulkan bahwa teori kepuasan kerja terdiri dari 2 (dua), yaitu *Two-Factor Theory* dan *Value Theory*.

#### **2.4.4 Penyebab Kepuasan Kerja**

Banyak faktor penyebab yang mempengaruhi kepuasan kerja, faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada bergantung pada pribadi masing-masing. Menurut Kreitner dan Kinicki yang diterjemahkan oleh Wibowo (2017:417) terdapat lima penyebab timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. *Need Fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. *Discrepancies* (perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.

3. *Value attainment* (pencapaian nilai)

Gagasan *value attainment* adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. *Equity* (keadilan)

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relative lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.

5. *Dispositional/genetic components* (komponen genetik)

Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model ini menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat di simpulkan bahwa penyebab kepuasan kerja adalah *Need Fulfillment* (pemenuhan kebutuhan), *discrepancies* (perbedaan), *value attainment* (pencapaian

nilai), *equity* (keadilan), *dispositional/genetic components* (komponen genetik).

#### 2.4.5 Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Kepuasan merupakan sebuah hasil yang dirasakan oleh karyawan. Apabila karyawan puas dengan pekerjaannya, maka ia akan bertahan untuk bekerja pada perusahaan tersebut. Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari diri karyawan dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja ditempatnya bekerja. Sedangkan faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, sistem penggajian dan lainnya. Pemahaman di atas sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Mangkunegara (2017:120), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

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

Selanjutnya menurut Gilmer dalam Sutrisno (2016:77-78), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Kesempatan untuk maju

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

2. Keamanan kerja

Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

3. Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

4. Perusahaan dan manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

5. Pengawasan sekaligus atasannya

Suervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turnover*.

6. Faktor intrinsik

Pekerjaan Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

7. Kondisi kerja

Termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.

8. Aspek sosial

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.

9. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antakaryawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengaku pendapat atau prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

10. Fasilitas

Cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan dalam organisasi harus mendapat perhatian lebih dari perusahaan sehingga dapat memberikan manfaat, khususnya untuk pimpinan organisasi.



## 2.5 *Turnover Intention*

### 2.5.1 *Pengertian Turnover Intention*

Keinginan (*intention*) adalah niat yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain. Dengan demikian, *Turnover Intention* menurut Zahara (2016:43) adalah hasrat keinginan untuk mencari peluang kerja alternatif pada organisasi atau perusahaan lain. *Turnover* berarti suatu proses perpindahan individu yakni karyawan meninggalkan perusahaan dan harus mencari penggantinya. *Turnover* merupakan suatu kejadian yang dapat merugikan bagi suatu organisasi atau perusahaan. Dampak yang muncul diakibatkan terjadinya turnover membuat perusahaan harus meluangkan waktu untuk merekrut karyawan baru, selain itu *turnover* juga akan memunculkan biaya-biaya yang tidak diharapkan oleh organisasi atau perusahaan. Keluarnya karyawan tentunya adalah sesuatu hal yang tidak diinginkan oleh organisasi atau perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan harus bisa meminimalisir tingkat *turnover intention* untuk menghindari dampak yang kurang baik bagi perusahaan. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2015:214) *Turnover Intention* adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan karena kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternative

pekerjaan lain. Menurut Dewi dan Wibawa (2016:63), *turnover intention* yang rendah dapat memperkecil perputaran karyawan serta biaya-biaya yang dikeluarkan.

Dari pendapat para peneliti diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa *turnover intention* adalah niat seorang individu untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan karena tidak merasa nyaman didalam organisasi atau perusahaannya dan berniat untuk mencari pekerjaan yang lebih baik.

### 2.5.2 Dimensi *Turnover Intention*

Menurut Mobley (2016:150) Dimensi *turnover intention* terdiri atas:

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

Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini.

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

Mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berpikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik.

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

Mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

### 2.5.3 Jenis-jenis *Turnover Intention*

Menurut Kasmir (2016:321) Secara umum karyawan yang keluar dari perusahaan biasanya disebabkan oleh 2 (dua) hal yaitu :

#### 1. Diberhentikan

Diberhentikan maksudnya adalah karyawan diberhentikan dari perusahaan disebabkan oleh berbagai sebab, misalnya telah memasuki usia pensiun atau mengalami cacat sewaktu bekerja, sehingga tidak mampu lagi bekerja. Untuk yang pensiun alasannya karena sudah memasuki usia pensiun, sedangkan yang dipensiunkan karena cacat, karena dianggap sudah tidak atau kurang memiliki kemampuan, sehingga tidak mampu bekerja seperti semula. Kemudian diberhentikan juga dapat dilakukan perusahaan karena karyawan melakukan perbuatan yang telah merugikan perusahaan, misalnya kasus penipuan, pencurian atau hal-hal merugikan lainnya.

#### 2. Berhenti sendiri

Artinya karyawan berhenti dengan keinginan atau permohonannya sendiri, untuk keluar dari perusahaan tanpa campur tangan pihak perusahaan. Alasan pemberhentian ini juga bermacam-macam,

misalnya karena masalah lingkungan kerja yang kurang kondusif, kompensasi yang kurang atau jenjang karir yang tidak jelas atau ketidaknyamanan lainnya.

Alasan seperti ini kadang tidak dapat diproses oleh pihak sumber daya manusia dan berusaha untuk dipertahankan dengan pertimbangan berbagai hal, misalnya kemampuan karyawan masih dibutuhkan. Namun jika karyawan tersebut merasa tidak diperlukan tenaganya, maka segera akan diproses untuk diberhentikan karena jika karyawan yang sudah minta berhenti dan tetap dipertahankan akan mengakibatkan motivasi kerjanya lemah dan berdampak kepada kinerjanya. Bahkan banyak kasus terkadang karyawan tersebut membuat ulah yang dapat mengganggu operasional perusahaan.

#### **2.5.4 Faktor Pendorong *Turnover Intention***

Banyak faktor yang mampu mendorong terjadinya *turnover intention*, Zahara (2016:35) menyebutkan bahwa faktor utama penyebab *turnover intention* adalah *desirability of leaving*, *ease of leaving*, dan *job alternative*.

##### **1. *Desirability of leaving***

Terdiri dari tiga faktor. Pertama, rendahnya kepuasan kerja, seringkali penyebabnya adalah ketidakcocokan antara karyawan dengan pekerjaan atau karyawan dengan organisasi. Kedua, guncangan terhadap karyawan, dapat berupa konflik interpersonal

antar teman sekerja atau antara karyawan dengan atasan. Ketiga, alasan pribadi seperti bisa karena karir baru, kesehatan, meneruskan sekolah, mengurus anak atau melahirkan.

### 2. *Ease of leaving*

Kemudahan meninggalkan pekerjaan karena kondisi pasar tenaga kerja yang menguntungkan sehingga memudahkan karyawan mencari pekerjaan baru. Pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang dimiliki karyawan, membuatnya mudah berpindah organisasi atau perusahaan lain, terlebih jika biaya untuk pindah tidak terlalu membebani karyawan.

### 3. *Job Alternative*

Tersedianya tawaran pekerjaan baru sehingga memudahkan karyawan mendapatkan pekerjaan. Berdasarkan pengalaman empiris, hal ini mempunyai korelasi kuat dengan tingkat *turnover*.

## 2.5.5 Dampak *Turnover Intention*

*Turnover* pun sejatinya tidak hanya berdampak negatif, namun dapat juga berdampak positif manakala yang *resign* adalah karyawan dengan kinerja rendah. Permasalahannya adalah sesuatu yang mungkin tampak positif, dalam kasus individual akan menjadi negatif ketika organisasi secara berulang-ulang kehilangan karyawan (Dessler, (2015:372). *Turnover* yang cenderung tinggi akan menyebabkan kerugian diantaranya :

1. Biaya langsung yang terkait dengan kegiatan rekrutmen.
2. Biaya tidak langsung misalnya biaya yang berhubungan dengan pelatihan karyawan baru.
3. Kerugian produktifitas oleh proses pembelajaran karyawan baru.

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Dalam penulisan penelitian ini penulis mencari berbagai sumber informasi terlebih dahulu baik dari jurnal maupun skripsi yang sudah ada sebelumnya dengan judul yang sama oleh judul penelitian penulis. Hal ini dilakukan untuk mengetahui serta membandingkan hasil yang diperolehnya sebagai bahan pertimbangan dan landasan teori-teori yang akan digunakan dalam penulisan penelitian ini. Adapun penelitian yang diambil adalah :

**Tabel 2.1**  
**Tabel Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti/Tahun/Judul Penelitian	Variabel yang diteliti dan dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
1	Desak Putu Indrayanti dan I Gede Riana/2016/ Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Melalui Mediasi Komitmen Organisasional pada PT. Ciomas Adisatwa di Denpasar  E-Jurnal Manajemen Unud Vol : 5 Nomor : 5 Tahun : 2016	Kepuasan Kerja: a. Prestasi yang diraih b. Pengakuan c. Perkembangan Karir  Komitmen Organisasional: a. Keterikatan b. Loyalitas  <i>Turnover Intention</i> : a. Keinginan untuk keluar	Metode Penelitian: Kuantitatif  Alat Analisa: <i>Path Analysis</i>	Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional  Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap

		b. Berfikir untuk keluar		<i>Turnover Intention</i>
2	Nur Halimah, Azis Fathoni, dan Maria M Minarsih/2016/Pengaruh <i>Job Insecurity</i> , Kepuasan Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> Pramuniaga di Gelael Supermarket (Studi Kasus Pada Gelael Superindo Kota Semarang)  Journal of Management Vol : 2 Nomor : 2 Tahun : 2016	<i>Job Insecurity:</i> a. <i>Severity of Threat</i> b. Sifat dan Keberadaan Pekerjaan  Kepuasan Kerja: a. Gaji b. Promosi c. Supervisor d. Rekan kerja  Lingkungan Kerja: a. Suhu b. Cuaca c. Kontruksi d. Bangunan e. Lokasi pekerjaan  <i>Turnover Intention:</i> a. <i>Thinking of Quitting</i> b. <i>Intention to search for alternatives</i> c. <i>Intention to Quit</i>	Metode Penelitian: Kuantitatif  Alat analisa: Analisis Regresi Linear Berganda	<i>Job Insecurity</i> berpengaruh positif terhadap <i>Turnover intention</i>  Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja berpengaruh negatif terhadap <i>Turnover intention</i>
3	Catur Widayati dan Yolanda Yunia/2016/Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap <i>Turnover Intention</i>  Jurnal Manajemen Vol : 20 Nomor : 3 Tahun : 2016	Kompensasi: a. <i>Direct Compensation</i> b. <i>Indirect Compensation</i>  Budaya Organisasi: a. Inovasi b. Perhatian c. Orientasi hasil d. Orientasi orang e. Orientasi tim  <i>Turnover Intention:</i> a. Keinginan untuk mencari pekerjaan baru di	Metode Penelitian: Kuantitatif  Alat analisa: Analisis Regresi Linear Berganda	Kompensasi dan Budaya Organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>

		<p>bidang yang sama</p> <p>b. Keinginan untuk mencari pekerjaan baru di bidang yang berbeda</p> <p>c. Keinginan untuk mencari profesi baru</p>		
4	<p>Anna Smirnova, I Gusti Ayu Manuati, Made Surya Putra/2017/Pengaruh Budaya Organisasi terhadap <i>Turnover Intention</i> Ekspatriat Pada Hotel Bintang Lima di Nusa Dua - Bali</p> <p>E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol : 6 Nomor : 2 Tahun : 2017</p>	<p>Budaya Organisasi:</p> <p>a. <i>supportiveness</i></p> <p>b. <i>atmosphere</i></p> <p>c. <i>connectedness</i></p> <p>d. <i>formalization</i></p> <p><i>Turnover Intention:</i></p> <p>a. <i>Thinking to quit</i></p> <p>b. <i>Thinking another job</i></p>	<p>Metode Penelitian: Kuantitatif</p> <p>Alat Analisa: Analisis Regresi Linier Sederhana</p>	<p>Budaya Organisasi berpengaruh negatif terhadap <i>Turnover Intention</i></p>
5	<p>Meydy Fauziridwan, Wiwiek Rabiatul Adawiyah, M.Sc Ph.D, dan Dr. Abdul Aziz Ahmad, SE, M.Si/2018/ Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) serta dampaknya terhadap <i>Turnover Intention</i></p> <p>Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi (JEBA) Vol : 20 Nomor : 1 Tahun : 2018</p>	<p><i>Employee Engagement:</i></p> <p>a. <i>Vigor</i></p> <p>b. <i>Dedication</i></p> <p>c. <i>Absorption</i></p> <p>Kepuasan Kerja:</p> <p>a. <i>Work it Self</i></p> <p>b. <i>Supervision</i></p> <p>c. <i>Coworkers</i></p> <p>d. <i>Promotion</i></p> <p>e. <i>Pay</i></p> <p><i>Organizational Citizenship Behaviour:</i></p> <p>a. <i>Altruism</i></p> <p>b. <i>Conscientiousnes</i></p> <p>c. <i>Sportmanship</i></p> <p>d. <i>Civic Virtue</i></p> <p><i>Turnover Intention:</i></p>	<p>Metode Penelitian: Kuantitatif</p> <p>Alat analisa: <i>Structural Equation Model</i> (SEM)</p>	<p><i>Employee engagement</i> dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i></p> <p><i>Employee engagement</i>, Kepuasan kerja, dan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> berpengaruh negatif terhadap <i>Turnover Intention</i></p>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Thinking of Quitting</i></li> <li>b. <i>Intention to search for alternatives</i></li> <li>c. <i>Intention to Quit</i></li> </ul>		
6	<p>Nurul Hidayati dan Dewi Trisnawati/2016/ Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stress Kerja terhadap <i>Turnover Intentions</i> Karyawan bagian Marketing PT. Wahana Sahabat Utama</p> <p>Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis (eksis) Vol : 11 Nomor : 1 Tahun : 2016</p>	<p>Kepuasan Kerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pekerjaan itu sendiri</li> <li>b. Gaji</li> <li>c. Supervisi</li> <li>d. Hubungan dengan Teman Kerja</li> <li>e. Promosi</li> <li>f. Tuntukan Tugas</li> <li>g. Konflik Peran</li> </ul> <p>Stress Kerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ambiguitas Peran</li> <li>b. Pengembangan Karir</li> <li>c. Hubungan Kerja</li> </ul> <p><i>Turnover Intentions:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pikiran untuk keluar</li> <li>b. Keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan</li> <li>c. Keinginan untuk meninggalkan organisasi</li> </ul>	<p>Metode Penelitian: Kuantitatif</p> <p>Alat analisa: Analisis Regresi Linier Berganda</p>	<p>Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intentions</i></p> <p>Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intentions</i></p>

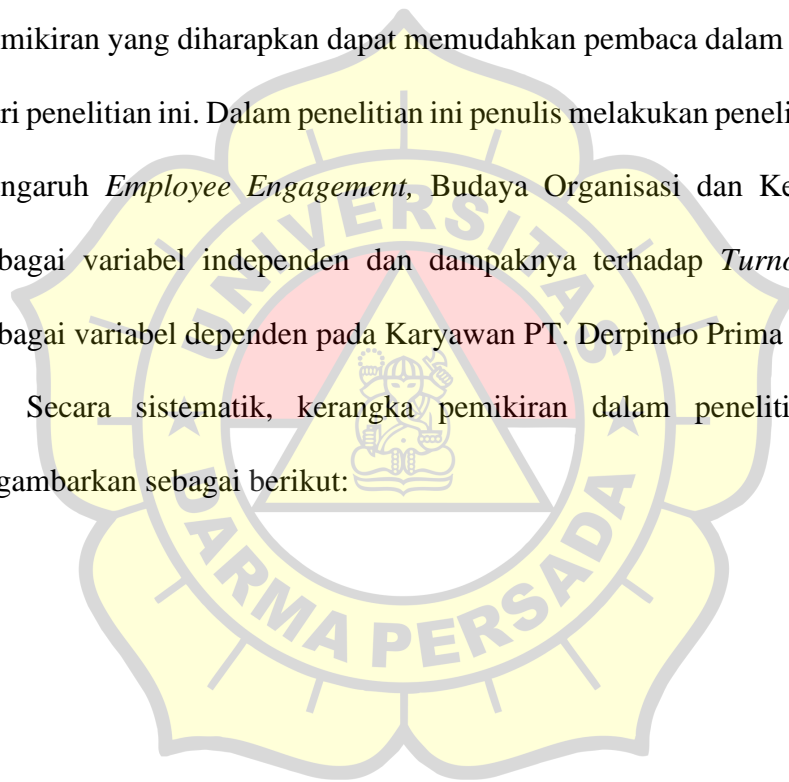
Sumber : Dibuat oleh penulis tahun 2021

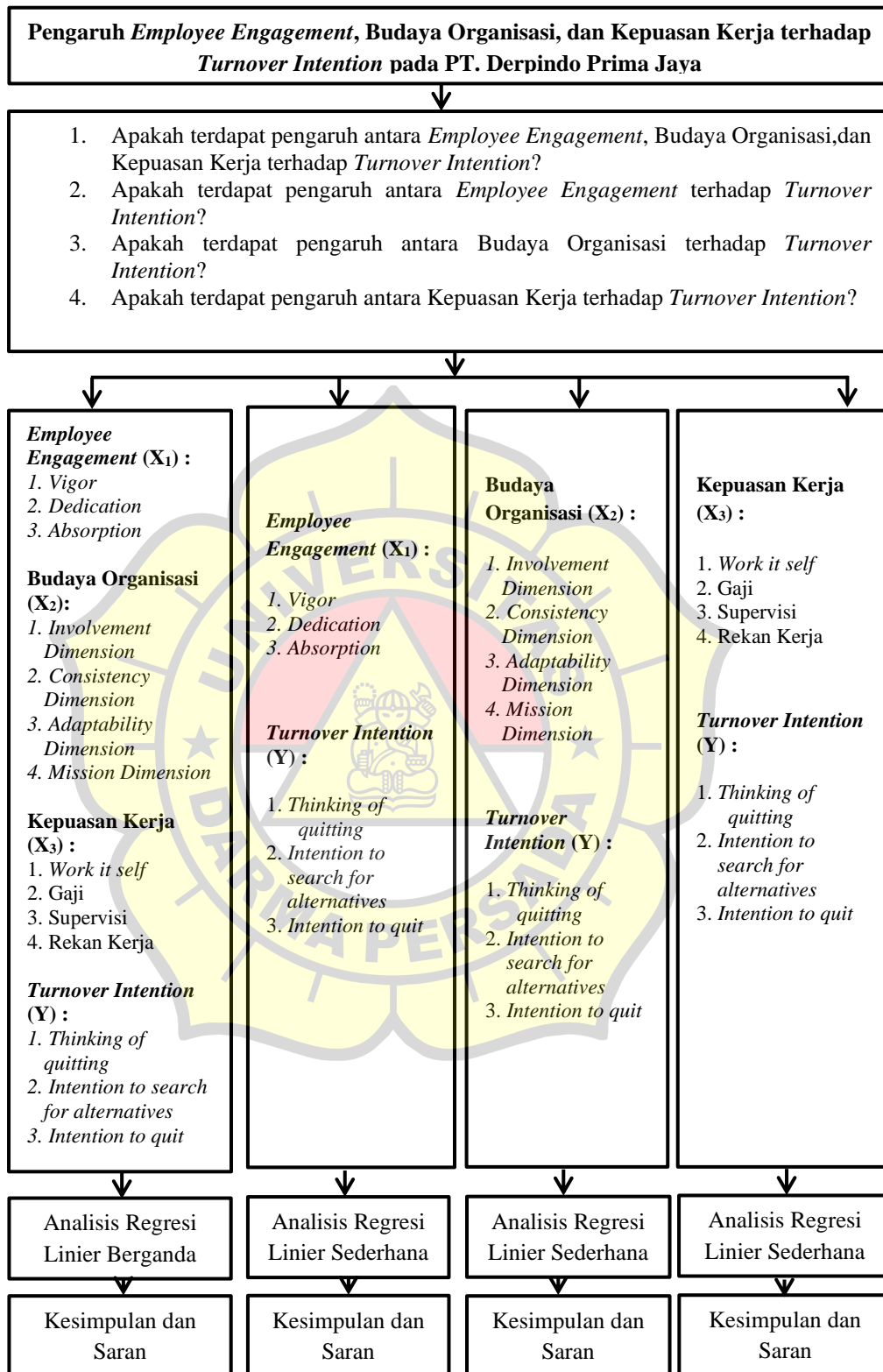
## 2.7 Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2017 : 93) kerangka berpikir merupakan konseptual mengenai bagaimana satu teori berhubungan diantara berbagai faktor yang telah diidentifikasi penting terhadap masalah penelitian. Adapun masalah yang dianggap penting ini adalah kinerja karyawan.

Berdasarkan landasan teori, maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran yang diharapkan dapat memudahkan pembaca dalam memahami isi dari penelitian ini. Dalam penelitian ini penulis melakukan penelitian mengenai pengaruh *Employee Engagement*, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja sebagai variabel independen dan dampaknya terhadap *Turnover Intention* sebagai variabel dependen pada Karyawan PT. Derpindo Prima Jaya.

Secara sistematis, kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:





Sumber : Dibuat oleh penulis tahun 2021  
**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

## 2.8 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka hipotesis penelitian ini adalah :

1. Apakah *Employee Engagement* ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), dan Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) Berpengaruh terhadap *Turnover Intention* ( $Y$ )?

$H_{01}$  : *Employee Engagement* ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), dan Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) Tidak Berpengaruh terhadap *Turnover Intention* ( $Y$ )

$H_{a1}$  : *Employee Engagement* ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), dan Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) Berpengaruh terhadap *Turnover Intention* ( $Y$ )

2. Apakah *Employee Engagement* ( $X_1$ ) Berpengaruh terhadap *Turnover Intention* ( $Y$ )?

$H_{02}$  : *Employee Engagement* ( $X_1$ ) Tidak Berpengaruh terhadap *Turnover Intention* ( $Y$ )

$H_{a2}$  : *Employee Engagement* ( $X_1$ ) Berpengaruh terhadap *Turnover Intention* ( $Y$ )

3. Apakah Budaya Organisasi ( $X_2$ ) Berpengaruh terhadap *Turnover Intention* ( $Y$ )?

$H_{03}$  : Budaya Organisasi ( $X_2$ ) Tidak Berpengaruh terhadap *Turnover Intention* ( $Y$ )

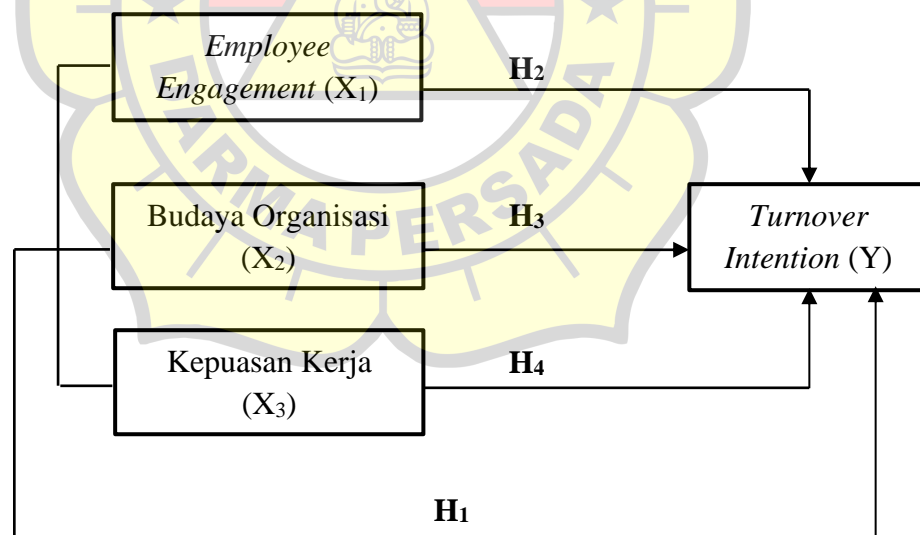
$H_{a3}$  : Budaya Organisasi ( $X_2$ ) Berpengaruh terhadap *Turnover Intention* ( $Y$ )

4. Apakah Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) Berpengaruh terhadap *Turnover Intention* ( $Y$ )?

Ho<sub>4</sub> : Kepuasan Kerja (X<sub>3</sub>) Tidak Berpengaruh terhadap *Turnover Intention* (Y)

Ha<sub>4</sub> : Kepuasan Kerja (X<sub>3</sub>) Berpengaruh terhadap *Turnover Intention* (Y)

Menurut Sugiyono (2017:42) Paradigma penelitian dapat diartikan sebagai Pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang akan digunakan. Untuk menjelaskan paradigma tersebut dapat terlihat pada gambar sebagai berikut:



**Gambar 2.2 Paradigma Penelitian**

Pada gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antara variabel dimana terdapat tiga variabel independen yaitu *employee engagement* (X<sub>1</sub>), budaya organisasi (X<sub>2</sub>), kepuasan kerja (X<sub>3</sub>) dan satu variabel dependen

yaitu *turnover intention* (Y), dimana *employee engagement* (X<sub>1</sub>), budaya organisasi (X<sub>2</sub>) dan kepuasan kerja (X<sub>3</sub>) mempengaruhi *turnover intention* (Y) secara parsial atau individu dengan rumusan persamaan regresi :  $Y = a + bx$ . Berikutnya *employee engagement* (X<sub>1</sub>), budaya organisasi (X<sub>2</sub>) dan kepuasan kerja (X<sub>3</sub>) mempengaruhi *turnover intention* (Y) secara simultan dengan rumusan persamaan regresi :  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$ .

