BAB II

PENYUSUNAN KERANGKA TEORITIS

DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

A. Deskripsi Teoritis

1. *Turnover intention*

Intention menurut saifudin Anwar adalah ”keinginan atau niat yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu”[1]. Sementara menurut Robert L. Mathis dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia yang diterjemahkan oleh Jimmy Sadeli menyatakan bahwa ”*turnover* adalah (tingkat keluar masuk karyawan) yang terjadi ketika karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan”[2].

Dengan demikian *turnover* dapat menyebabkan sebuah perusahaan mengalami kerugian, terlebih lagi jika karyawan yang keluar memiliki kinerja yang tinggi, sehingga membutuhkan biaya lebih banyak untuk mencari seseorang dengan kinerja dan kemampuan yang setara dengan karyawan yang keluar.

Menurut Zeefan yang dikutip oleh Luvikurniasari menyatakan bahwa ”*turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti dari bekerja dan pekerjaannya secara sukarela menurut pemikirannya sendiri”.[3]

---

[1] Saifudin Azwar. Sikap Manusia:Teori dan Pengukurannya. 1999. Edisi 2. (Jogyakarta : Pustaka Pelajar). Hal 10-11

[2] Robert L. Mathis & John H. Jackson. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. (Jakarta: Salemba Empat). Hal. 102

[3] Luvi Kurniasari. Pengaruh Komitmen Organisasi dan *Job Insecurity* Karyawan terhadap Intensi *Turnover*. 2005. (Surabaya:Damandiri Online). Hal. 18

Pendapat lain dari Whitman menyatakan bahwa "*turnover intention are the thoghts of the employee regarding voluntary leaving the organization*." Yang diterjemahkan secara bebas adalah pemikiran karyawan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela[4].

Dipertegas lagi oleh Venderberg dan Nelson mengatakan bahwa *turnover intention is an individual own estimated (subjective) probability, that they are permently leaving the organization at same point in the near future*[5].

Dalam arti bebas *turnover intention* adalah pemikiran individu (subjective) mengenai kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan dimasa yang akan datang.

Dari beberapa pendapat ahli yang di paparkan diatas maka dapat dikatakan *turnover intention* adalah niat atau pemikiran karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela dimasa yang akan datang.

Menurut Tett Robert P. Dan Jhon P. Meyer yang dikutip oleh Ivan Aris Setiawan dan Imam Gozali mengatakan bahwa *Turnover intention* (keinginan berhenti dari organisasi bermakna "suatu kesadaran dan kesengajaan untuk meninggalkan organisasi"[6]. Pendapat lain dari Ivan Aris Setiawan dan Imam Gozali dalam bukunya Akuntansi keprilakuan menyatakan bahwa *turnover*

[4] Hung-Wen Lee dan Ching- Hsiang Liu, An Examination Of Factor Affecting Repatriates' *Turnover intention*, International Journal Of Manpower, Vol. 28. No 2. May 2006, Hal. 124

[5] Ipek Kalamzi Tujun, *Antecedents of Turnover intention toward a Service Provider,* The Business Review Vol. 8, Cambrige, Desember 2007. hal. 128

[6] Ivan Aris Setiawan dan Imam Gozali *.Akuntansi Keprilakuan, Konsep dan Kajian Empiris Prilaku Akuntan*.(Semarang: Universitas Diponegoro, 2006), hal. 15.

intention bermakna keinginan keluar, berhenti dari perusahaan, minat untuk berhenti dan kecenderungan untuk behenti dari suatu organisasi[7].

Berdasarkan beberapa definisi diatas terlihat *turnover intention* adalah keinginan secara sadar dan dengan sengaja untuk meninggalkan organisasi ataupun berhenti dari organisasi.

Menurut Good, L. K, G. F. Sisler dan J. W Gentri yang dikutip oleh Sunjoyo Harsono dalam jurnalnya menyatakan bahwa *turnover intention* didefinisikan sebagai intensi/ keinginan seseorang untuk melakukan pemisahan aktual (*turnover*) dari organisasi[8]. Berdasarkan pendapat Barbara Bigliardi, Alberto Petroni, dan Alberto Ivo Dormio "*intention to leave refers to individual' perceived likelihood that they will be staying or leaving the employer organization*"[9].

Diartikan secara bebas sebagai keinginan untuk meninggalkan mengacu pada kemungkinan seseorang bahwa mereka akan tinggal atau meninggalkan organisasi.

Dipertegas oleh Abelson yang dikutip dari Jurnal Agus Ariyanto Toli menggambarkan bahwa "*turnover intention* sebagai pikiran untuk keluar, mencari alternatif pekerjaan".[10]

---

[7] Ibid., Hal. 15

[8] Sunjoyo Harsono, Pengaruh kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *turnover intention*, Jurnal Sosiohumaniora, 2003, Universitas Gajah Mada: Yogyakarta. Hal. 65-66

[9] Barbara Bigliardi, Alberto Petroni, dan Alberto Ivo Dormio. *Organization Socialization, Career Aspiration and turnover intention Among Deign Engineers, Leadership & Organization Developmet Journal*, Vol. 26 No. 6, 2005 Hal. 428

[10] Agus Ariyanto Toly, Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Turnover intention* Pada Kantor Akuntan Public. Jurnal Akuntansi dan Keuangan , 2001, Surabaya: Universitas Kristen Tetra Surabaya .Hal. 27.

Dari beberapa pendapat ahli diatas dapat dikatakan pada umumnya *turnover intention* sebagai keinginan sesorang untuk meninggalkan organisasi dan mencari pekerjaan baru.

Veithzal Rivai meyatakan dalam bukunya manajemen sumber Daya Manusia bahwa *turnover intention* adalah keinginan pekerja untuk berhenti dari perusahaan karena pindah ke perusahaan lain[11].

Menurut Umi Narimawati dalam Jurnalnya menyatakan " *turnover intention refers to employee looking for alternative work in other places and has not been implement in actual behavior"*.[12]

Diterjemahkan secara bebas *Turnover intention* sebagai niat yang mengacu pada aktifitas karyawan mencari alternative pekerjaan di tempat lain dan tidak diimplementasikan pada prilaku sebenarnya.

Menurut Suwandi dan Indrianto yang dikutip oleh Agus Ariyanto Toly menyatakan bahwa "*turnover intention* mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan pekerjaan dan mencari alternative pekerjaan"[13].

Dari definisi tersebut disimpulkan bahwa *turnover intention* merupakan niat yang mengacu pada aktifitas karyawan yang ingin berhenti dari perusahaan karena pindah ke perusahaan lain.

Hal ini sejalan dengan Faustino Cardoso Gomes yang mengutip model Klinger dan Nalbandian menyatakan bahwa Jika pekerja merasa tidak puas, maka

---

[11] Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia dari Teori Ke Praktek*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2005), hal. 254.

[12] Umi Narimawati, *The Influence of Work Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover intention Towards the Performance of Lecturers at West Java's Privat Higher Education Institution.* Jornal Of Applied Sciences Research . 2007. Hal. 522

[13] Agus Ariyanto Toly. Op. Cit Hal: 28

ia mulai berfikir untuk pindah kerja, yang sebelumnya didahului oleh pertimbangan-pertimbangan terhadap pilihan-pilihan yang berkisar pada dua kelompok besar, yaitu:

1. Pertimbangan yang memusatkan pada keinginan berganti kerja yang dilihatnya dari berbagai sudut.
2. Meliputi spekulasi mengenai apa yang diharapkan jika tidak berhenti dari perusahaan tersebut.[14]

Pendapat lain dari Alfonso Sousa-Poza dalam jurnalnya menyatakan,

> *There are several determinants of turnover intention. We distinguished three categories: demographic characteristic, job characteristic, and subjective characteristic. The following were including these categories:*
> 1. *Demographic characteristic: male, age, married, years schooling.*
> 2. *Job characteristic: working time, working time union membership, public sector employee, supervisory position, flexible working times, high income.*
> 3. *Subjective characteristic: Job Satisfaction, job security, advancement opportunities, labor-market opportunities, firm pride.* [15]

Diterjemahkan secara bebas, bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover intention*. Yang dibedakan menjadi tiga kategori, karakter demografi, karakteristik pekerjaan, dan Karakteristik subyektif. Yang termasuk ketiga kategori ini antara lain:

1. Karakter Demograpfi, seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status pernikahan.
2. Karakteristik pekerjaan, seperti waktu kerja, keanggotaan perserikatan, karyawan sektor public, posisi, waktu kerja yang fleksibel, pendapatan yang tinggi.

---

[14] Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: CV Andi Offset. 2003), Hal. 173.

[15] *Alfonso Sousa-Poza dan Fred Henneberger, Analizing Mobility with turnover intention An International Comparative Study. Journal of Economic Issue*. 2004. Hal. 18

3. Karakteristik subyektif, seperti kepuasan kerja, keamanan kerja, peluang kemajuan, kondisi pasar tenaga kerja, dan kebanggaan terhadap perusahaan.

Menurut Agus A. Toli yang mengutip dari hasil penelian Gregson yang menguji hubungan faktor demografis, kepuasan komunikasi, kepuasan kerja dengan *turnover intention* menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki efek negatif terhadap *turnover intention*[16].

Sondang P. Siagian dalam bukunya menyatakan:

> Salah satu faktor penyebab timbulnya keinginan pindah kerja adalah ketidakpuasan pada tempat bekerja sekarang. Hal itu berarti adanya korelasi antara tingkat kepuasan dengan kuat atau lemahnya keinginan berpindah pegawai.[17]

Irvine and Evans yang dikutip oleh Lilie Lum et al. *reported significant causal relationship between intent to turnover, and both of job satisfaction and organizational commitment.* Diterjemahkan secara bebas yakni , Irvine dan Evans menyatakan adanya hubungan yang signifikan antara *turnover intention* dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional[18].

Berdasarkan semua definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* merupakan keinginan/ niat berdasarkan pemikiran untuk meninggalkan perusahaan dan mencari alternatif pekerjaan di tempat lain.

---

[16] Agus Ariyanto Toly. Op. Cit Hal 10

[17] Sondang P. Siagian. Manajemen Sumber Daya Manusia. (Jakarta: Bumi Aksara. 2007) Hal. 297

[18] *Lilie. Lum, et. Al. Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment. Journal of Organizational Behavior*. May 1998.

2. Kepuasan Kerja

Menurut Keith Davis yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara menyatakan bahwa "*Job Satisfaction is the favorableness with employee view their work*".[19] Diartikan secara bebas kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong yang dialami pekerja dalam bekerja.

Sedangkan menurut Wexley dan Yuki yang juga dikutip oleh Anwar Prabu menyatakan kepuasan kerja *"is the way an employee feels about his or her job"*. [20] Diartikan secara bebas kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyokong seseorang terhadap pekerjaannya.

Pendapat lain dari Manahan P. Tampubolon dalam bukunya prilaku keorganisasian menyatakan bahwa "kepuasan adalah konsep yang menekankan pada perhatian yang menguntungkan bagi anggota organisasi maupun pelanggannya". [21]

Dipertegas lagi oleh John R. Schemerhorn, James G Hunt, dan Richard Osborn yang dikutip oleh Marihot Tua Effendi Hariantja menyatakan kepuasan kerja adalah "hingga sejauh mana individu merasakan secara positif atau negatif berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannyaFaktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja sangat luas".[22]

---

[19] Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusi Perusahaan*. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005). Hal. 117

[20] Ibid, Hal 117

[21] Manahan P. Tampubolon, *Prilaku Keorganisasian*. (Jakarta, Ghalia Indonesia. 2004)

[22] Marihot Tua Effendi Hariandja. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Grassindo. 2005.) Hal. 290

Robert L. Mathis dan John H. Jackson dalam bukunya Human Resources Management yang diterjemahkan oleh Jimmy Sadeli mendefinisikan ”kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang positif dan merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang.”[23]

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah keadaan yang sifatnya subjektif, didasarkan pada perbandinggan apa yang didapat oleh pegawai dengan apa yang diharapkannya, dan merupakan hasil evaluasi dari pengalaman kerja seseorang.

Menurut John Locke yang dikutip oleh Teman Koesmono dalam jurnalnya mengungkapkan, “*Job Satisfaction is a pleasurable on positif emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experience”.* [24] Yang diterjemahkan secara bebas, Kepuasan kerja adalah sikap positif yang didasarkan atas suatu pekerjaan atau pengalaman pekerjaan.

Sedangkan menurut Igalens dan Rousell yang juga dikutip oleh Teman koesmono menyatakan ”*Job satisfaction may be as a pleasurable or positif emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experiences”*[25]. Diterjemahkan secara bebas, kepuasan kerja merupakan suatu sikap positif atau sikap yang dapat menyenangkan yang dihasilkan dari suatu penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman pekerjaan.

---

[23] Robert L. Mathis dan John H. Jackson. *Op. Cit* Hal. 121

[24] Teman Koesmono, *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motovasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Subsektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur.* Jurnal Management dan Kewirausahaan. Vol 17. September 2005. Hal. 171.

[25] Teman Koesmono, *Ibid* . Hal. 188

Pendapat lain dari Richard L. Daft dalam bukunya Management, yang diterjemahkan oleh Diana Angelica menyatakan bahwa "kepuasan kerja adalah sikap positif untuk mengarahkan pekerjaan seseorang."[26]

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Knicky dalam bukunya *Organizational Behavior* yang diterjemahkan oleh Erly Suandy menyatakan "kepuasan kerja adalah suatu effektifitas atau respon emosional terhadap berbagai asek pekerjaan".[27]

Pendapat lain dari Ricky W. Griffin dalam bukunya yang diterjemahkan oleh Gina Gania menyatakan bahwa "kepuasan dan ketidakpuasan kerja adalah suatu sikap yang mencerminkan sejauh mana sesorang individu bahagia atau puas terhadap pekerjaannya".[28]

Menurut Stephen P. Robins dalam bukunya menyatakan, "*Job satisfaction refers to an individuals general attitude toward his or her job. A person in a high level of job satisfaction old positive attitude the job. A person who dissatisfied with his or her hold negative attitude toward about that job."*[29]

Diterjemahkan secara bebas, kepuasan kerja merujuk pada sikap umum terhadap pekerjaan. Seseorang dengan tingkat kepuasan tinggi memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya. Seseorang yang tidak puas terhadap pekerjaannya memiliki sikap negative terhadap pekerjaannya.

---

[26] Richard L. Daft. *Management*. (Jakarta: Salemba 4. 2006).

[27] Rober Kneitcher dan Angelo Kinicki. *Prilaku Organisasi*. (Jakarta:Salemba Empat.2005). Hal. 271

[28] Ricky W. Griffin. *Management Edisi Ke tujuh*, jilid 2. (Jakarta: Erlangga. 2007) Hal. 15.

[29] Stephen P. Robins dan Timothy A. judge. *Organizational Behavior Twelfth edition*. *(New Jersey: Pearson Educational. Inc*. 2007) Hal. 70

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah suatu sikap yang merupakan respon emosional yang mencerminkan sejauh mana seorang individu merasa puas terhadap pekerjaanya.

T. Hani Handoko dalam bukunya manajemen personalia menyatakan

> Bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, yang nampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi.[30]

Robert Kreitner dan Angelo Knicki menjelaskan lima model kepuasan kerja yang menonjol:

1. Model Pemenuhan Kebutuhan
2. Ketidakcocokan
3. Pencapaian nilai
4. Persamaan
5. Komponen Watak/ Genetik[31].

Karakteristik dari sebuah pekerjaan memungkinkan seorang individu memenuhi kebutuhannya adalah merupakan model pemenuhan kebutuhan. Kepuasan merupakan Hasil dari harapan yang terpenuhi, menurut model ketidakcocokan. Harapan tersebut mewakili perbedaan antara apa yang diharapkan oleh seorang individu dari sebuah pekerjaan, seperti upah dan kesempatan promosi yang baik dan apa yang pada kenyataannya diterimanya. Pekerjaan yang memungkinkan pemenuhan nilai penting dari seorang individu merupakan kepuasan kerja menurut model pencapaian nilai.

Kepuasan merupakan suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan secara adil di tempat kerja. Pernyataan tersebut merupakan kepuasan

[30] T. Hani Handoko. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia edisi ke 2. (Yogyakarta: UGM. 2001)Hal. 193-194

[31] Robert Kreithner dan Angelo Knicki. Op. Cit Hal 271-272

kerja berdasarkan model persamaan. kepuasan merupakan sebagian fungsi dari sifat pribadi maupun faktor genetik berdasarkan Model yang terakhir yakni model persamaan watak.

Berdasarkan semua model diatas dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah terpenuhinya kebutuhan, harapan, nilai penting, keadilan serta fungsi dari sifat pribadi.

Veithzal Rivai dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia untuk perusahaan menyatakan ada 3 teori kepuasan kerja, yaitu:

1. Teori ketidaksesuaian (Locke)
2. Teori Keadilan Edward Lawyer
3. Teori 2 Faktor Herzberg."[32]

Penghitungan selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan merupakan isi dari teori ketidaksesuaian yang dikemukakan oleh Locke. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

Kepuasan dan ketidakpuasan seseorang bergantung pada ada tidaknya keadilan (equity) dalam suatu situasi. Ia dianggap cukup adil maka karyawan tersebut akan puas. Menurut teori yang dikemukakanEdward Lawyer seseorang akan membandingkan rasio input hasil diriny dengan hasil orang lain. Jika rasio tersebut adi maka karyawan akan merasa puas.

Kepuasan dan ketidakpuasan menjadi dua kelompok berdasarkan teori 2 faktor Hrezberg, yaitu *satisfies* dan *dissatisfies*. *Satisfies* adalah faktor-faktor atau

[32] Veithzal Rivai, Op Cit Hal 475-476

situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, dan kesempatan memperoleh penghargaan serta prestasi. Jika semua faktor tersebut terpenuhi, maka akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu menimbulkan ketidakpuasan. *Dissatisfies (hygine factor)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status.

Faustino Cardoso Gomes menyatakan:

> Kepuasan atau ketidak puasan seseorang dengan pekerjaan merupakan keadaan yang sifatnya subyektif, yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima oleh pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas, atau berhak baginya.[33]

Berdasarkan teori ini dapat disimpulkan bahwa pegawai akan mengalami kepuasan dalam bekerja jika apa yang diharapkan dalam pekerjaan dapat diperoleh. Sesuatu yang dianggap penting oleh pegawai untuk dapat dicapai dalam pekerjaan juga merupakan ukuran kepuasan kerja jika sesuatu yang dianggap penting itu telah diadapatkan.

Menurut Laurie J. Mullins dalam bukunya *Management and Organizational Behavior* menyatakan *"Job satisfaction is an emotion, a feeling, an attitude and a matter of perception. It result from an appraisal of an employee's experiences at work. Job satisfaction involves like dislike, extrinsic and intrinsic needs."*[34]

Diterjemahkan secara bebas bahwa kepuasan kerja adalah suatu emosi, perasaan, sikap dan persepsi yang diakibatkan oleh suatu penilaian dari suatu

[33] Faustino Cardoso Gomes*, Op. Cit*, Hal. 178

[34] Laurie J. Mullins. *Management And Organizational behavior, seventh edition*. (England: Prentice Hall. . 2005). Hal. 732

pengalaman karyawan di tempat kerja. Kepuasan kerja melibatkan rasa suka, tidak menyukai, kebutuhan ektrinsik dan intrinsik. Pendapat lain Locke yang dikutip dalam bukunya Jerald Greenberg mendefinisikan ”kepuasan kerja sebagai sikap positif dan negatif tentang pekerjaanya”.[35]

Dipertegas lagi oleh Tiffin yang yang dikutip oleh Moh. As’ad berpendapat bahwa ”kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antar pimpinan dengan sesama karyawan”.[36] Sondang P. Siagian menyatakan bahwa ”kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang –baik positif maupun negatif- tentang pekerjaannya”.[37]

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah emosi, perasaan, sikap dan persepsi positif dan negative, terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan.

Anwar Prabu Mangkunegara dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan kepuasan kerja, antara lain:

1. Teori Keseimbangan (Equity Theori)
2. Teori Perbedaan
3. Teori Pemenuhan Kebutuhan
4. Teori pandangan Kelompok
5. Teori dua faktor Herzberg[38].

---

[35] Jerald Greenberg dan Robert A. Baron . *Behavior in Organization, Understanding and Managing The Human Side Of Work*. (New Jersey. Prentice Hall. 2003) Hal. 148

[36] Moh. As’ad . *Psikologi Industri*. (Yogyakarta: Liberti 2002)Hal. 104.

[37] Sondang P. Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta Bumi Aksara. 2007) Hal. 295

[38] Anwar Prabu Mangkunegara. Op. Cit Hal 120-121

Sedangkan Menurut Pendapat Gilmer, tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Kesempatan untuk Maju
2. Keamanan Kerja
3. Gaji
4. Perusahaan dan manajemen
5. Pengawasan (supervisi)
6. Faktor Intrinsik
7. Kondisi Kerja
8. Aspek Sosial dalam pekerjaan
9. Komunikasi
10. Fasilitas[39]

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain: Faktor Intrinsik, Aspek sosial, kondisi kerja, kesempatan, Keamanan kerja, gaji , komunikasi dan fasilitas.

Kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi, antara lain: pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor, tenaga kerja dan kesempatan untuk maju. Sondang P. Siagian menyatakan ”faktor-faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan antara lain: prestasi kerja, kemangkiran/ absen, keinginan pindah/ *turnover intention,* usia, tingkat jabatan, besar kecilnya Organisasi”.[40]

Berdasarkan semua pengertian yang dipaparkan oleh para ahli diatas, maka dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah dimana individu merasakan sikap positif mengenai pekerjaan, dan harapannya terhadap perusahaan.

[39] Moh. Sa’ad. Op. Cit Hal 114
[40] Sondang P. Siagian, Op. Cit. Hal 295-299

B. Kerangka Berfikir

Manusia merupakan sumber daya yang penting bagi suatu perusahaan . manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan untuk mencapai sasaran dan effektifitas organisasi melalui peningkatan dan produktifitas kerja karyawan. Keberhasilan dan kegagalan perusahaan bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan.

Kepuasan kerja karyawan selalu dipengaruhi oleh hubungan antar karyawan, faktor individual, faktor internal, bekerja pada tempat yang tepat, gaji, perusahaan dan manajemen, pengawasan, aspek sosial, komunikasi, dan fasilitas. Kesemua hal tersebut harus dapat dipenuhi oleh perusahaan, agar karyawan merasa puas dengan pekerjaannya.

Dalam suatu pekerjaan, karyawan dan perusahaan memiliki kewajiban dan tanggung jawab masing-masing. Pihak perusahaan harus dapat memberikan penghargaan atas pelaksanaan pekerjaan yang telah dilakukan oleh perusahaan. Penghargaan itu dapat berupa tindakan seperti pemenuhan kebutuhan karyawan, pemenuhan harapan, pemberian keadilan, yang diterima oleh karyawan dari perusahaan tersebut. Namun perkembangan zaman menuntut perusahaan untuk meningkatkan kemampuannya agar dapat bersaing dengan perusahaan lain. Dari sinilah perusahaan dituntut untuk dapat mempertahankan karyawannya, dengan cara menekan *turnover intention* karyawan pada perusahaan.

Dengan mengetahui *turnover intention* perusahaan dapat membuat kebijakan yang bertujuan untuk menekan tingkat *turnover intention* karyawan. Bagi karyawan kebijakan perusahaan dapat sangat menguntungkan, karena perusahaan

jadi tahu apa yang diinginkan karyawan, sehingga karyawan tidak perlu pindah pekerjaan dan mencari alternatif pekerjaan lain. Oleh karena itu untuk kemajuan perusahaan *turnover intention* karyawan harus dapat ditekan.

Turnover intention dapat ditekan dengan meningkatkan kepuasan karyawan. Kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan dengan cara memberikan harapan, keadilan, dan pemenuhan kebutuhan karyawan tersebut. Pemenuhan kebutuhan fisik dan kebutuhan psikologis karyawan dapat diperoleh melalui pemberian gaji dan penghargaan. Sedangkan untuk pemenuhan harapan perusahaan harus mengetahui terlebih dahulu apa yang menjadi harapan karyawan, dan sebisa mungkin harapan tersebut dapat direalisasikan oleh perusahaan.

Perusahaan harus dapat membuat karyawan merasakan keadilan di tempat kerja, dan tidak boleh membeda-bedakan karyawan. Terpenuhinya semua kebutuhan tersebut akan dapat meningkatkan kinerja dan produktifitas kerja karyawan. Selain itu *turnover* karyawan bisa dikurangi. Karena jika *turnover intention* karyawan di perusahaan tersebut tinggi, berarti perusahaan memiliki masalah.

Kepuasan kerja yang tinggi dapat membuat *turnover intention* karyawan di perusahaan berkurang. Sebaiknya perusahaan dapat mengontrol tingkat *turnover* intention karyawa dengan cara memperhatikan kepuasan kerja karyawannya, sehingga perusahaan tetap dapat berjalan dengan baik.

C. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan kerangka berfikir yang dikemukakan di atas, maka maka dapat diajukan suatu rumusan hipotesis sebagai berikut yaitu adanya hubungan negatif antara kepuasan kerja dengan *turnover intention* karyawan. Semakin tinggi kepuasan keja maka semakin rendah *turnover intention* karyawan dan sebaliknya semakin rendah kepuasan kerja maka semakin tinggi *turnover intention* karyawan.