

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Rumah sakit**

##### **2.1.1 Definisi Rumah sakit**

Menurut Undang-undang No.44 Tahun 2019 tentang Rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan dan gawat darurat.

Menurut klasifikasi rumah sakit pada Peraturan Menteri Kesehatan (PMK) Nomor 56 Tahun 2014 tentang Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit, berdasarkan jenis pelayanan yang diberikan, Rumah Sakit dikategorikan dalam Rumah Sakit Umum dan Rumah Sakit Khusus.

- a. Rumah Sakit Umum diklasifikasikan menjadi :
  - 1) Rumah Sakit Umum Kelas A
  - 2) Rumah Sakit Umum Kelas B
  - 3) Rumah Sakit Umum Kelas C dan
  - 4) Rumah Sakit Umum Kelas D
  
- b. Rumah Sakit Khusus diklasifikasikan menjadi :
  - 1) Rumah Sakit Khusus Kelas A
  - 2) Rumah Sakit Khusus Kelas B
  - 3) Rumah Sakit Khusus Kelas C dan
  - 4) Rumah Sakit Khusus Kelas D

## **2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **2.2.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Ivancevich (2002), mendefinisikan MSDM sebagai fungsi yang dilakukan di dalam organisasi untuk memfasilitasi manfaat paling efektif dari karyawan, untuk mencapai tujuan organisasi dan individu. Sama halnya dengan Snell & Bohlander (2007), yang menjelaskan manajemen sumber daya manusia sebagai proses pengelolaan bakat manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Sejalan dengan pendapat tersebut, Mondy (2008) mengemukakan manajemen sumber daya manusia merupakan pemanfaatan individu untuk mencapai tujuan – tujuan organisasi. Hasibuan (2014), berpendapat bahwa MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien, untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Perusahaan memiliki tujuan untuk mendapatkan keuntungan yang lebih, karyawan bertujuan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya, sedangkan masyarakat berharap memperoleh barang dan jasa yang berkualitas baik. Oleh sebab itu, penting bagi sebuah organisasi memiliki MSDM yang baik karena dengan begitu tujuan bersama akan lebih mudah dicapai.

### **2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia berperan penting bagi kegiatan di dalam organisasi, konsentrasi ini memiliki banyak fungsi yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian

(Hasibuan ,2011). Terdapat lima area fungsional yang dapat dikaitkan dengan MSDM yang efektif menurut Mondy(2008):

1. Penyediaan Staf

Penyediaan staf dalam suatu perusahaan merupakan proses yang menjamin suatu organisasi untuk selalu memiliki jumlah karyawan yang tepat dengan keahlian yang memadai dalam pekerjaan yang tepat, untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia merupakan fungsi MSDM utama yang tidak hanya terdiri atas pelatihan dan pengembangan, namun juga aktivitas – aktivitas perencanaan dan pengembangan karir individu, pengembangan organisasi, serta manajemen dan penilaian kinerja.

3. Kompensasi

Kompensasi dalam lingkup sumber daya manusia merupakan semua imbalan total yang diberikan kepada para karyawan sebagai timbal balik untuk jasa mereka dalam kontribusi pencapaian tujuan – tujuan organisasi.

4. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Keselamatan adalah perlindungan bagi para karyawan dari luka yang disebabkan kecelakaan kerja. Sedangkan, kesehatan adalah bebasnya para karyawan dari sakit secara fisik atau emosi. Penting bagi perusahaan untuk mengelola keselamatan dan kesehatan kerja karyawan karena berpengaruh terhadap produktifitas dan kinerja perusahaan.

## 5. Hubungan Kekaryawanan dan Perburuhan

Hubungan kekaryawanan dan perburuhan atau biasa disebut serikat pekerja membawahi para karyawan untuk dapat menampung dan menyampaikan aspirasi mereka terhadap perusahaan. Namun ketika serikat pekerja mewakili para karyawan perusahaan, aktivitas sumber daya manusia seringkali disebut sebagai hubungan industrial, yang menangani pekerjaan untuk melakukan perundingan kolektif.

## 2.3 Faktor Rumah Sakit

### 2.3.1 Visi

Menurut Kotler (2008), visi merupakan suatu pernyataan tentang tujuan organisasi yang ditampilkan dalam pelayanan dan produk yang ditawarkan dan dikampanyekan yang biasanya berupa cita-cita masa mendatang, nilai-nilai suatu aspirasi, kebutuhan yang dapat dipenuhi, pelayanan kelompok masyarakat. Sedangkan Wibisono (2006) visi adalah serangkaian kata-kata bahkan rangkaian kalimat mengungkapkan impian, cita-cita, rencana, harapan sebuah perkumpulan, perusahaan, organisasi yang ingin dicapai dimasa mendatang.

### 2.3.2 Kebijakan tentang SDM

Menurut Andreson dalam Tahir (2014), kebijakan adalah suatu tindakan yang mempunyai tujuan yang dilakukan seseorang pelaku untuk memecahkan suatu masalah. Sedangkan menurut Nurcholiz (2007) memberikan definisi kebijakan sebagai keputusan suatu organisasi yang

dimaksudkan untuk mencapai tujuan tertentu, berisikan ketentuan-ketentuan yang dapat dijadikan pedoman perilaku dalam hal pengambilan keputusan lebih lanjut yang harus dilakukan baik kelompok sasaran ataupun (unit) organisasi pelaksanaan kebijakan dan penerapan atau pelaksanaan dari suatu kebijakan yang telah ditetapkan baik dalam hubungan dengan (unit) organisasi pelaksana maupun dengan kelompok sasaran yang dimaksudkan.

### **2.3.3 Sistem rekrutmen**

Menurut Henry Simamora (1997) Rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

Sedangkan menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1997) Rekrutmen antara lain meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Proses rekrutmen sebagai berikut :

- a. Menyediakan sekumpulan calon tenaga kerja/karyawan yang memenuhi syarat;
- b. Agar konsisten dengan strategi, wawasan dan nilai perusahaan;
- c. Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama bekerja.
- d. Untuk mengkoordinasikan upaya perekrutan dengan program seleksi dan pelatihan.

- e. Untuk memenuhi tanggung jawab perusahaan dalam upaya menciptakan kesempatan kerja

#### **2.3.4 Imbalan**

Menurut Achmad S. Ruky (2001) mengemukakan pengertian gaji adalah pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh para karyawan yang mempunyai jenjang jabatan PNS, anggota TNI dan POLRI dan anggota pemerintah yang dibayarkan secara bulanan.

Sedangkan upah adalah penerimaan sebagai imbalan dari pengusaha kepada tenaga kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah dilakukan dan dinilai dalam bentuk uang sesuai dengan perjanjian kerja antara pengusaha dan pekerja termasuk tunjangan baik untuk pekerja sendiri maupun keluarganya. Sedangkan Malayu S.P Hasibuan (2007) mengemukakan pengertian gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.

#### **2.3.5 Fasilitas kerja**

Menurut Koyong (2011). fasilitas kerja adalah suatu bentuk pelayanan perusahaan terhadap karyawan agar menunjang kinerja dalam memenuhi kebutuhan karyawan, sehingga dapat meningkatkan produktifitas kerja karyawan.

#### **2.3.6 Job description**

Menurut Stone (2005) Job description (deskripsi pekerjaan) atau deskripsi posisi adalah pernyataan tertulis yang menjelaskan mengapa pekerjaan ada, apa yang dilakukan pemegang pekerjaan sebenarnya,

bagaimana mereka melakukannya dan dalam kondisi apa pekerjaan itu dilakukan. Tidak ada format standar yang digunakan untuk menulis deskripsi pekerjaan; format, pada kenyataannya, tergantung pada preferensi manajemen dan bagaimana deskripsi pekerjaan akan digunakan.

Sedangkan menurut Grensing & Pophal, (2006) deskripsi pekerjaan adalah rekaman tertulis mengenai tanggung jawab dari pekerjaan tertentu. Dokumen ini menunjukkan kualifikasi yang dibutuhkan untuk jabatan tersebut dan menguraikan bagaimana pekerjaan tersebut berhubungan dengan bagian lain dalam perusahaan.

#### **2.4 Faktor Perawat**

Faktor perawat merupakan salah satu faktor penyebab terjadinya turnover yang meliputi :

##### 1) Umur

Menurut Dessler (2004), umur produktif terbagi beberapa tahap yaitu pada umur 25 tahun yang merupakan awal individu berkarir, umur 25-45 tahun merupakan tahap penentu bagi seseorang untuk memilih bidang pekerjaan yang sesuai dengan karir, dan umur 40 tahun merupakan puncak karir dan umur di atas 40 tahun mulai terjadi penurunan karir (Rosamey, 2010). Umur dan kinerja adalah isu yang semakin penting dalam dekade akan datang. Karyawan yang lebih tua mempunyai tingkat keabsenan dapat dihindari lebih rendah dibanding dengan karyawan lebih muda. Meski demikian karyawan yang lebih tua mempunyai tingkat kemangkiran tak

terhindarkan lebih tinggi, karena kesehatan yang menurun karena penuaan dan lebih lamanya waktu pemulihan yang diperlukan pekerja tua bila cedera (Robbins. 2006).

## 2) Jenis kelamin

Jenis kelamin harus diperhatikan berdasarkan sifat pekerjaan, waktu mengerjakan, dan peraturan perburuhan (Hasibunan, 2005). Tidak terdapat perbedaan yang konsisten pada pria dan wanita dalam hal kemampuan memecahkan masalah, keterampilan analisis, pendorong persaingan, motivasi, sosiabilitas atau kemampuan belajar (Robbins, 2006).

## 3) Masa Kerja

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (Depdikbud, 1995) masa kerja adalah “jangka waktu orang sudah bekerja (pada suatu kantor, badan, dan sebagainya)”. Bagi seorang guru tempat kerja (instansinya) adalah sekolah dan tugas pokoknya adalah mengajar bidang studi tertentu. Dalam melaksanakan tugas seorang guru tidak jarang mendapat tugas lebih dari satu sekolah. Sehingga makin lama ia bekerja makin banyak pula tugas-tugas yang pernah diterima dan dilaksanakan.

Dan menurut Bloom (1981) “masa kerja atau pengalaman kerja guru merupakan karakteristik guru yang patut dipertimbangkan dalam menunjang pencapaian kualitas penampilannya dalam mengajar”. Sedangkan Suma'mur P.K. (2009) Masa kerja adalah jangka waktu orang sudah bekerja dari pertama mulai masuk hingga sekarang masih bekerja. Masa kerja dapat

diartikan sebagai sepele waktu yang agak lama dimana seorang tenaga kerja masuk dalam satu wilayah tempat usaha sampai batas waktu tertentu

#### 4) Tingkat pendidikan

Pendidikan merupakan indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan latar belakang pendidikan seseorang mampu menduduki suatu jabatan tertentu (Hasibunan, 2005).

#### 5) Status perkawinan

Karyawan yang menikah lebih rendah tingkat keabsenannya, mempunyai tingkat pengunduran diri yang lebih rendah, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada karyawan yang belum menikah. Perkawinan menuntut tanggung jawab lebih besar yang mungkin membuat pekerjaan tetap lebih berharga dan penting (Robbins, 2006).

#### 6) Motivasi

Menurut Manulang (2004) Motivasi kerja tidak lain dari sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja, dengan kata lain motivasi kerja adalah pendorong semangat kerja. Motivasi atau dorongan kerja di suatu perusahaan sangatlah penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Dinyatakan oleh Maslow dalam Robbins, (2006) mengenai teori hierarki kebutuhan yaitu sebagai berikut:

1. Kebutuhan Psikologis: kebutuhan yang perlu dipenuhi untuk mempertahankan hidup antara lain makan, minum, pakaian, tempat tinggal, dan kebutuhan jasmani lainnya. Kebutuhan Keamanan apabila

kebutuhan psikologis sudah cukup terpenuhi, maka kebutuhan-kebutuhan pada tingkatan berikut yang lebih tinggi yakni kebutuhan akan keamanan mulai mendominasi manusia.

2. Sosial mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima-baik, dan persahabatan.
3. Penghargaan mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan dari luar seperti misalnya status, penguasaan, dan perhatian.
4. Aktualisasi diri dorongan untuk menjadi seseorang/ sesuatu sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

Dari titik pandang motivasi, teori itu mengatakan bahwa meskipun tidak ada kebutuhan yang bisa terpenuhi sepenuhnya, namun kebutuhan yang telah dipuaskan tidak lagi menjadi pendorong motivasi. Jadi, jika ingin memotivasi seseorang, maka perlu memahami sedang berada di anak tangga manakah orang itu dan harus fokus pada pemenuhan kebutuhan di tingkat di atasnya.

#### 7) Keyakinan

Menurut Moorman, Deshpande dan Zaltman (1993) mendefinisikan kepercayaan sebagai keinginan menggantungkan diri pada mitra bertukar yang dipercayai. Sedangkan menurut Rempel, Holmes dan Zanna (1985) yaitu kepercayaan merupakan rasa percaya diri seseorang yang akan

ditemukan berdasarkan hasrat dari orang lain daripada kekuatan dirinya sendiri.

#### 8) Pembelajaran

Menurut W. Gulö (2002) pembelajaran adalah suatu proses yang berlangsung di dalam diri seseorang yang mengubah tingkah lakunya, baik tingkah laku dalam berpikir, bersikap, dan berbuat. Dan menurut James O. Whittaker (Djamarah,1999) menyatakan bahwa pengertian belajar adalah proses dimana tingkah laku ditimbulkan atau diubah melalui latihan atau pengalaman. Sedangkan menurut R. Gagne (Djamarah; 1999) pengertian belajar adalah suatu proses untuk memperoleh motivasi dalam pengetahuan, ketrampilan, kebiasaan dan tingkah laku.

#### 9) Kepuasan Kerja

##### a. Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja (Hasibuan, 2003).

Sedangkan Robbins (2008) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Ini berarti penilaian (assesment) seorang karyawan terhadap betapa puas atau tak puas akan pekerjaannya merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit (terbedakan dan terpisahkan satu sama lain).

Menurut Rivai (2006) kepuasan kerja adalah bagaimana orang merasakan pekerjaan dan aspek-aspeknya. Dengan demikian, kepuasan merupakan

evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

b. Teori Kepuasan Kerja

Teori dua faktor Herzberg atau teori pemeliharaan motivasi (*Motivaton Maintenance theory*). Penelitian yang dilakukannya menyebutkan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya yaitu : Hygiene factor (*dissatisfiers, maintenance factor*) dan *Motivational Factors* (*saatisfier, intrinsic factor, job content*)

Teori ini membuat pemisahan anatar kepuasan kerja dengan ketidakpuasan kerja. Kondisi ekstrinsik, keadaan pekerjaan (*job content*), yang menghasilkan ketidakpuasan dikalangan karyawan jika kondisi tersebut tidak ada.

Kondisi tersebut merupakan faktor-faktor yang membuat orang merasa tidak puas (*dissatisfier*) seperti upah, jaminan kerja, kondisi kerja, status pekerjaan prosedur perusahaan, mutu supervisi, mutu hubungan antar pribadi diantara rekan kerja, dengan atasan dan bawahan.

Kondisi intrinsik yang apabila ada dalam pekerjaan tersebut memberikan tingkat motivasi yang kuat, jika kondisi ini tidak ada, maka akan timbul rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Faktor-faktor ini disebut faktor pemuas (*saatisfier*) atau motivator.

Faktor yang memberi kepuasan kerja dan terkait dengan isi pekerjaan (*job content*) antara lain pekerjaan itu sendiri, prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan dan promosi. Dengan adanya faktor ini menimbulkan

kepuasan. Pemberian insentif, perbaikan gaji dan kondisi kerja, tidak akan menimbulkan kepuasan tetapi

c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Luthans (2006) menyatakan bahwa ada enam faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri, sejauh mana tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk maju atau belajar, dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan dan menerima tanggungjawab selama kerja.
2. Gaji atau upah, yaitu jumlah yang diterima meliputi besar gajinya, kesesuaian antara gaji dengan pekerjaan.
3. Pengawasan, yaitu termasuk didalamnya hubungan antara karyawan dengan atasan, pengawasan kerja dan kualitas kerja.
4. Kesempatan promosi, yaitu yang berhubungan dengan masalah kenaikan jabatan, kesempatan untuk maju dan pengembangan karir.
5. Rekan kerja, yaitu sejauhmana hubungan sesama karyawan.
6. Kondisi kerja, yaitu yang menyangkut dengan suasana kerja yaitu peralatan kerja, ventilasi, tata ruang dan sebagainya.

Luthan (dalam Tella, Yeni, dan Popoola, 2007) menambahkan bahwa ada tiga faktor penting untuk kepuasan kerja, yaitu:

- a) Kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi pekerjaan. Karena itu tidak dapat dilihat, itu hanya dapat disimpulkan.

- b) Kepuasan kerja sering ditentukan oleh seberapa baik hasil memenuhi atau melebihi harapan. Misalnya jika organisasi peserta merasa bahwa mereka bekerja jauh lebih sulit daripada yang lain di departemen tetapi menerima imbalan yang lebih sedikit mereka mungkin akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan, bos dan atau rekan kerja. Di sisi lain, jika mereka merasa mereka diperlakukan dengan sangat baik dan dibayar secara adil, mereka cenderung memiliki sikap positif terhadap pekerjaan.
- c) Kepuasan kerja mewakili beberapa sikap terkait yang merupakan karakteristik yang paling penting dari pekerjaan tentang yang orang memiliki respon yang efektif.

## **2.5 Turnover Karyawan**

### **2.5.1 Definisi Turnover Karyawan**

*Turnover* adalah tindakan pengunduran diri secara permanen yang dilakukan oleh karyawan baik secara sukarela atau pun tidak secara sukarela. Turnover dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi (Robbins dan Judge 2009:38).

Sedangkan menurut Rivai (2009) turnover merupakan keinginan karyawan untuk berhenti kerja dari perusahaan secara sukarela atau pindah dari satu tempat ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri.

Turnover intention merupakan kadar keinginan untuk keluar dari perusahaan, salah satu alasan yang menyebabkan timbulnya turnover intention diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik (Harnoto, 2002). Turnover intention juga didefinisikan sebagai sikap perilaku seseorang untuk menarik diri dari organisasi (Aydogdu & Baris, 2011). Pendapat tersebut menunjukkan bahwa turnover intention adalah keinginan untuk berpindah, belum sampai pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Turnover intention dianggap sebagai persepsi karyawan untuk pergi dari organisasi yang disebabkan oleh berbagai faktor seperti ketidakpuasan kerja, ketidakpuasan gaji, dll (Mlambo, 2013).

### **2.5.2 Penyebab *Turnover***

Penyebab *turnover* perawat (Gillies, 1996) adalah karena ketidakpuasan pekerjaan seperti :

#### 1 Rendahnya standar perawatan pasien

Rendahnya standar perawatan pasien menyebabkan perawat berkeinginan untuk keluar, karena mutu di rumah sakit tersebut rendah.

Hal ini yang menjadi faktor utama tingginya turnover

#### 2 Tingginya tuntutan dan beban kerja

Tingginya tuntutan dan beban kerja menjadi salah satu penyebab timbulnya masalah turnover, karena itu karyawan merasa tidak nyaman dengan banyaknya tuntutan dan beban kerja yang terlalu banyak begitu juga tidak diimbangi dengan adanya imbalan yang diharapkan dari pekerjaan

tersebut. Mereka mulai berfikir mencari pekerjaan yang lebih baik atau tidak banyak tuntutan dan beban kerja.

### 3 Gaji yang tidak sesuai

Gaji yang tidak sesuai merupakan faktor pendukung yang sangat berpengaruh terhadap tingginya turnover. Karyawan lebih memilih pekerjaan yang imbalannya lebih banyak dibandingkan imbalan yang sedikit. Namun imbalan yang banyak sebanding terhadap tuntutan dan beban pekerjaan yang tinggi pula.

### 4 Tidak adanya jenjang karir

Tidak adanya jenjang karir membuat karyawan tidak ada motivasi untuk berkerja lebih giat maupun semangat, walaupun gaji yang diberikan sudah cukup dengan harapan, tidak ada jenjang karir membuat karyawan beranggapan tidak ada hasil yang dibanggakan dari pekerjaan mereka. Penyebab tersebut membuat mereka ingin mencari pekerjaan yang lain.

### 5 Tidak ada kesempatan melanjutkan pendidikan

Tidak ada kesempatan melanjutkan pendidikan menjadi alasan kenapa turnover tinggi, karyawan beranggapan bahwa mereka tidak bisa mengembangkan pendidikan mereka

### 6 Kurangnya pengakuan dan penghargaan

Kurangnya pengakuan dan penghargaan penyebab ini juga sangat berpengaruh, mereka beranggapan kerja mereka tidak ada pengakuan atau tidak dihargai, jadi mereka berfikir untuk keluar mencari pekerjaan yang mereka anggap lebih menghargai kerja karyawannya.

## 7 Kurangnya tantangan pekerjaan.

Disebuah pekerjaan harus ada tantang pekerjaan membuat para karyawan tidak bosan dan lebih semangat lagi dalam berkerja. Kurangnya tantangan pekerjaan membuat karyawan untuk berhenti berkerja yang menyebabkan turnover tinggi.

## **2.6 Turnover Intention**

### **2.6.1 Definisi Turnover Intention**

Pergantian atau keluar masuknya karyawan dalam suatu organisasi merupakan sebuah fenomena penting dalam siklus kehidupan organisasi. Fenomena ini penting karena karyawan merupakan aset/modal yang dikelola sedemikian rupa untuk mencapai tujuan organisasi. Terkadang pergantian karyawan ini berdampak positif, saat terjadi pada karyawan dengan kinerja buruk (Robbins & Judge, 2013).

Akan tetapi pergantian karyawan tetap membawa dampak yang negatif, baik dari segi biaya ataupun waktu dan kesempatan memanfaatkan peluang. Pergantian karyawan/turnover dapat dicegah dengan mengetahui dan menghalangi munculnya turnover intention sebagai prediktor.

Turnover sendiri merupakan konsep yang berbeda dengan turnover intention. Turnover merupakan tingkat dimana karyawan berhenti dan meninggalkan perusahaan (Dessler, 2013). Sementara (Abelson (1987) dalam Toly (2001) menguraikan turnover intention sebagai pikiran untuk keluar, mencari pekerjaan di tempat lain, serta keinginan meninggalkan organisasi.

### 2.6.2 Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention

Turnover intention tidak berdiri sendiri, ada hal-hal yang mendorong terjadinya perilaku karyawan tersebut. Seseorang tidak akan meninggalkan organisasi tanpa suatu alasan/faktor yang memicu timbulnya keinginan untuk berpindah/turnover intention. Faktor- faktor berikut ini disebutkan oleh Pasewark dan Strawser (1996) dalam Toly(2001)) sebagai determinan dari turnover intention:

- a) Komitmen organisasi. Karakteristik komitmen organisasi antara lain adalah loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi, kesesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi (goal congruence), dan keinginan untuk menjadi anggota organisasi.
- b) Kepuasan kerja adalah orientasi individu yang berpengaruh terhadap peran dalam bekerja dan karakteristik dari pekerjaannya. Yang membedakan dengan komitmen organisasi adalah pada luasnya karakteristik yang dirasakan individu.
- c) Kepercayaan organisasi adalah gambaran dari kemampuan yang diperlihatkan oleh organisasi untuk memenuhi komitmen organisasi tersebut terhadap karyawannya. Selain pendapat yang mengemukakan hal-hal yang mendorong timbulnya turnover intention pada karyawan. Terdapat pula pendapat lain yang menyatakan tentang tiga indikator yang dapat menjadi ukuran turnover intention dari suatu organisasi yaitu; pemikiran untuk berhenti, niat untuk mencari pekerjaan lain, dan niat untuk berhenti (Kumar & Gupta, 2008).