

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Rumah Sakit

Undang - Undang Nomor 44 tahun 2009 tentang Rumah Sakit mendefinisikan rumah sakit sebagai tempat pelayanan kesehatan perorangan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan secara paripurna dengan menyediakan pelayanan rawat jalan, rawat darurat, dan rawat inap. Pelayanan kesehatan paripurna meliputi promotif, preventif, kuratif, dan rehabilitatif. PMK nomor 56 tahun 2014 Pasal 11 tentang Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit tertulis bahwa rumah sakit yang dikategorikan berdasarkan pelayanan ada dua jenis diantaranya Rumah Sakit Umum dan Rumah Sakit Khusus. Rumah sakit umum ialah rumah sakit yang memberikan pelayanan kesehatan pada semua bidang dan jenis penyakit. Rumah sakit khusus merupakan rumah sakit yang mampu memberikan pelayanan utama pada satu bidang jenis penyakit tertentu berdasarkan disiplin ilmu, golongan umur, organ, dan jenis penyakit atau kekhususan lainnya.

PMK Nomor 56 tahun 2014 Pasal 12 tentang Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit tertulis Rumah Sakit umum diklarifikasikan menjadi empat tingkatan yaitu :

1. Rumah Sakit Umum Kelas A
2. Rumah Sakit Umum Kelas B
3. Rumah Sakit Umum Kelas C
4. Rumah Sakit Umum Kelas D

PMK Nomor 56 Tahun 2014 tentang Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit menjelaskan pula mengenai Rumah Sakit Khusus. Rumah Sakit Khusus sebagaimana dimaksud dalam pasal 11 diklasifikasikan menjadi Rumah Sakit Khusus Kelas A, Rumah Sakit Khusus Kelas B dan Rumah Sakit Khusus Kelas C.

Rumah Sakit Khusus meliputi :

1. Ibu dan anak;
2. Mata;
3. Otak;
4. Gigi dan mulut;
5. Kanker;
6. Jantung dan pembuluh darah;
7. Jiwa;
8. Infeksi;
9. Paru;
10. Telinga-hidung-tenggorokan;
11. Bedah;
12. Ketergantungan obat; dan
13. Ginjal.

Rumah Sakit Khusus harus mempunyai fasilitas dan kemampuan, paling sedikit meliputi:

1. Pelayanan, yang diselenggarakan meliputi :
 - a. Pelayanan medik, paling sedikit terdiri dari :
 - 1) Pelayanan gawat darurat, tersedia 24 (dua puluh empat) jam sehari terus menerus sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
 - 2) Pelayanan medik umum;
 - 3) Pelayanan medik spesialis dasar sesuai dengan kekhususan;
 - 4) Pelayanan medik spesialis dan/atau subspecialis sesuai kekhususan;
 - 5) Pelayanan medik spesialis penunjang.
 - b. Pelayanan kefarmasian
 - c. Pelayanan keperawatan
 - d. Pelayanan penunjang klinik
 - e. Pelayanan penunjang nonklinik
2. Sumber daya manusia, paling sedikit terdiri dari :
 - a. Tenaga medis, yang memiliki kewenangan menjalankan praktik kedokteran di Rumah Sakit yang bersangkutan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
 - b. Tenaga kefarmasian, dengan kualifikasi apoteker dan tenaga teknis kefarmasian dengan jumlah yang sesuai dengan kebutuhan pelayanan kefarmasian Rumah Sakit.

- c. Tenaga keperawatan, dengan kualifikasi dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pelayanan Rumah Sakit.
 - d. Tenaga kesehatan lain dan tenaga nonkesehatan, sesuai dengan kebutuhan pelayanan Rumah Sakit. Salah satu tenaga nonkesehatan adalah administrasi rumah sakit.
3. Peralatan yang memenuhi standar sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Selain berdasarkan jenis pelayanannya, rumah sakit juga dibagi berdasarkan pengelolaannya. Berdasarkan pengelolaannya rumah sakit dikategorikan menjadi rumah sakit publik dan rumah sakit privat. Rumah sakit publik dapat dikelola oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah, dan badan hukum yang bersifat nirlaba yang diselenggarakan berdasarkan pengelolaan Badan Layanan Umum atau Badan Layanan Umum Daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dengan tidak dapat dialihkan menjadi Rumah Sakit Privat. Sedangkan rumah sakit privat rumah sakit privat dikelola oleh badan hukum dengan tujuan profit yang berbentuk Perseroan Terbatas atau Persero.

2.1.1 Tugas dan Fungsi Rumah Sakit

Rumah Sakit Ibu dan Anak Putri mempunyai tugas melaksanakan pelayanan kesehatan dalam bidang promotif, preventif, kuratif dan rehabilitatif penyakit seputar ibu dan anak beserta sistem rujukannya, pendidikan dan pelatihan teknis, penelitian dan pengembangan serta peningkatan kemitraan di bidang kesehatan ibu dan anak. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 24, Rumah Sakit Ibu dan Anak Putri mempunyai fungsi:

- a. Pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian operasional program kesehatan berkaitan dengan kesehatan Ibu dan Anak yang ditugaskan kepada Rumah Sakit Ibu dan Anak Putri;
- b. Pelaksanaan pelayanan kesehatan Ibu dan Anak yang meliputi promotif, preventif, kuratif dan rehabilitatif baik UKP maupun UKM di dalam gedung maupun di luar gedung di wilayah kerjanya yaitu Kabupaten/Kota seluruh Jawa Timur;
- c. Pelaksanaan pelayanan rawat jalan, rawat inap, pelayanan bedah obgyn dan gawat darurat dengan berorientasi pada pelayanan komunitas;
- d. Pelaksanaan pelayanan penunjang medis dan non medis di bidang kesehatan Ibu dan Anak;
- e. Pelaksanaan penelitian dan pengembangan teknologi tepat guna di bidang kesehatan Ibu dan Anak;
- f. Pelaksanaan kemitraan, sosialisasi, advokasi peningkatan program di bidang kesehatan Ibu dan Anak dengan segenap komponen masyarakat termasuk Lembaga Swadaya Masyarakat dalam dan luar negeri dengan sasaran Kabupaten/Kota se Jawa Timur;
- g. Pelaksanaan urusan ketatausahaan termasuk pengelolaan keuangan, kerumah tanggaan dan kehumasan baik secara mandiri maupun di bawah koordinasi PT; dan

2.1.2 Rumah Sakit Kelas C

Menurut Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 340/MENKES/PER/III/2010, jika ditinjau dari fasilitas dan kemampuan

pelayanan yang dimiliki rumah sakit umum di Indonesia dibedakan atas empat macam, yaitu :

1. Rumah Sakit Tipe A

Rumah Sakit Tipe A adalah rumah sakit yang mampu memberikan pelayanan kedokteran spesialis dan sub spesialis luas oleh pemerintah ditetapkan sebagai rujukan tertinggi (*Top Referral Hospital*) atau disebut pula sebagai rumah sakit pusat;

2. Rumah Sakit Tipe B

Rumah Sakit Tipe B adalah rumah sakit yang mampu memberikan pelayanan kedokteran spesialis dan sub spesialis terbatas. Rumah Sakit ini didirikan di setiap Ibukota Provinsi yang menampung pelayanan rujukan di rumah sakit tipe C;

3. Rumah Sakit Tipe C

Rumah Sakit Tipe C adalah rumah sakit yang mampu memberikan pelayanan kedokteran spesialis terbatas. Rumah Sakit ini didirikan di setiap Ibukota Kabupaten (*Regency Hospital*) yang menampung pelayanan rujukan dari rumah sakit tipe D;

4. Rumah Sakit Tipe D

Rumah Sakit Tipe D adalah rumah sakit yang bersifat transisi dengan kemampuan hanya memberikan pelayanan kedokteran umum dan gigi. rumah Sakit ini menampung rujukan yang berasal dari puskesmas;

5. Rumah Sakit Khusus

Rumah Sakit Khusus adalah rumah sakit khusus (*Special Hospital*) yang menyelenggarakan hanya satu macam pelayanan kesehatan kedokteran saja. Saat ini banyak rumah sakit kelas ini ditemukan misal rumah sakit kusta, paru, jantung, kanker, mata, ibu dan anak.

2.2 Kepuasan Kerja

2.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Pentingnya kepuasan kerja karyawan terhadap pekerjaannya sangat mempengaruhi output pekerjaannya. Kepuasan kerja menurut Setiawan dan Ghozali (2006) adalah kondisi menyenangkan atau secara emosional positif yang berasal dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalaman kerjanya. Sedangkan menurut Martoyo (2004) adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Balas jasa karyawan ini, baik berupa finansial maupun yang non finansial.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2001) menyatakan kepuasan kerja merupakan suatu perasaan menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya. Menurut Handoko (2004) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Menurut Davis (1999) menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan seperangkat

perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka yang berbeda dari pemikiran objektif dan keinginan perilaku.

Kepuasan kerja menurut Robbins & Judge (2008) adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya, sedangkan menurut Luthans (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Sedangkan menurut Blum (1956) dalam bukunya Moch. As'ad (2004) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor – faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja. Wexley dan Yukl (1992) memberikan batasan-batasan mengenai kepuasan kerja tersebut sebenarnya batasan yang sederhana dan operasional adalah cara pandang seorang pekerja merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaannya yang bermacam-macam atau dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan seseorang yang timbul bila yang dirasakan dari pekerjaan yang dilakukan dianggap cukup memadai bila dibandingkan dengan apa yang telah dilakukan atau pekerjaan yang dibebankan.
2. Tingkat kepuasan kerja yang dialami tiap-tiap orang akan berbeda-beda sesuai persepsi masing-masing individu.

2.2.2. Teori-Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yulk (dalam As'ad, 2004), teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam, yaitu:

a. Equity Theory (Teori Keadilan)

Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa orang-orang dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaan. As'ad (2004) mengatakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas situasi tertentu. Ada empat ukuran dalam teori ini.

Pertama, orang yaitu individu yang merasakan diperlakukan adil atau tidak adil. Kedua, perbandingan dengan orang lain, yaitu sekelompok atau orang yang digunakan oleh seseorang sebagai pembanding rasio masukan atau perolehan. Ketiga, masukan (input), yaitu karakteristik individual yang dibawa kepekerjaan seperti keahlian, pengalaman atau karakteristik bawaan seperti keahlian, umur, jenis kelamin dan ras. Keempat, perolehan (outcome), yaitu apa yang diterima seseorang dari pekerjaannya, seperti penghargaan, tunjangan dan upah.

Keadilan dikatakan ada jika karyawan menganggap bahwa rasio antara masukan (usaha) dengan perolehan (imbalan) sepadan dengan rasio karyawan lainnya. Ketidakadilan dikatakan ada, jika rasio tersebut tidak sepadan, rasio antara masukan dengan perolehan seseorang mungkin terlalu besar atau kurang dibanding dengan rasio yang lainnya. Apabila keadilan terjadi, karyawan tersebut

merasa mendapat kepuasan dan sebaliknya, apabila terjadi ketidakadilan antara input dan outcome, maka terjadi ketidakpuasan.

Perasaan keadilan dan ketidakadilan atas situasi diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang yang sekelas dengannya, sekantor maupun di tempat lain. Yukl, G.A. (1998) menjelaskan bahwa perbandingan tersebut merupakan perbandingan antar hasil kerja dengan rasio hasil model orang lain. Pengertian model dapat berupa pendidikan, pengalaman keahlian, usaha-usaha, jam kerja, peralatan dan persediaan lainnya.

Sedangkan pengertian hasil dapat berupa upah, status simbol penghargaan, kesempatan untuk maju dan fasilitas lainnya. Berdasarkan teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa orang akan merasa puas sepanjang mereka merasa ada keadilan (*equity*). Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain.

b. Discrepancy Theory (Teori Ketidaksesuaian)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter (dalam Mangkunegara, 2005:121). Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan karyawan. Teori ini mempunyai pandangan bahwa kepuasan kerja seseorang diukur dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Locke (dalam Landy, 1999) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang dihasilkan dari persepsi terhadap suatu pekerjaan karena pekerjaan tersebut memenuhi atau mengikuti

pemenuhan nilai kerja yang dimiliki seseorang dan sesuai dengan kebutuhan individu.

Seseorang akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan persepsinya terhadap kenyataan yang ada, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat discrepancy (ketidaksesuain), tetapi merupakan discrepancy yang positif. Sebaliknya, makin jauh dari kenyataan yang dirasakan di bawah standar minimum sehingga menjadinegatif discrepancy, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya. Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa menurut teori ini, kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai. Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

c. Two Factor Theory (Teori Dua Faktor)

Herzberg yang dikenal sebagai pengembang teori kepuasan kerja yang disebut teori dua faktor, membagi situasi yang mempengaruhi seseorang terhadap pekerjaan menjadi dua faktor yaitu faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa puas terhadap pekerjaannya (dissatisfiers – satisfiers). Menurut Herzberg dalam (Gibson dkk, 1997) ada dua kondisi yang mempengaruhi kepuasan seseorang. Pertama, ada serangkaian kondisi ekstrinsik, keadaan pekerjaan (*job context*), yang menghasilkan ketidakpuasan di kalangan

karyawan jika kondisi tersebut tidak ada. Jika kondisi tersebut ada, maka tidak perlu memotivasi karyawan.

Kedua, berupa serangkaian kondisi intrinsik, isi pekerjaan (*job context*) yang akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Jika kondisi tersebut tidak ada, maka akan timbul rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Faktor-faktor yang membuat orang tidak puas (*dissatisfiers*) atau juga faktor iklim baik (*hygiene factor*) yang tercakup dalam kondisi pertama meliputi upah, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu supervisi, mutu hubungan antar pribadi di antara rekan kerja, dengan atasan dan dengan bawahan.

Sedangkan faktor dari rangkaian pemuas atau motivator ini meliputi prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), pekerjaan itu sendiri (*the work itself*) dan kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*). Model teori Herzberg pada dasarnya mengasumsikan bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep berdimensi satu. Penelitiannya menyimpulkan bahwa diperlukan dua kontinum untuk menafsirkan kepuasan kerja secara tepat.

Apabila kepuasan kerja tinggi ditempatkan di satu ujung kontinum, maka ujung kontinum yang lain adalah rendahnya kepuasan kerja. (Gibson dkk, 1997). Berdasarkan teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja berbeda dengan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Faktor yang menimbulkan kepuasan kerja adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan isi dari pekerjaan yang merupakan faktor intrinsik

dari pekerjaan yang apabila faktor tersebut tidak ada, maka karyawan akan merasa tidak lagi puas.

Sedangkan faktor yang menimbulkan ketidakpuasan adalah berkaitan dengan konteks dari pekerjaan, seperti: administrasi, pengawasan, gaji, hubungan antar pribadi, dan kondisi kerja. Apabila faktor ketidakpuasan ini dirasakan kurang atau tidak diberikan maka karyawan akan merasa tidak puas

2.2.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan Gilmer (1996). Menurut Gilmer (1996) dalam pendapatnya menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya yaitu yang dikutip (As'ad, 2004) :

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 mempengaruhi 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.

5. **Pengawasan.** Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turnover*.
6. **Faktor Intrinsik dari 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 di sini kondisi kerja tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.
8. **Aspek sosial dalam pekerjaan.** Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.
9. **Komunikasi.** Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
10. **Fasilitas.** Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Robbins (2008) menyebutkan beberapa faktor yang mendorong kepuasan kerja, yaitu:

1. Ganjaran yang pantas

Banyak karyawan yang menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang adil sesuai dengan pengharapannya. Akan tetapi, yang menghubungkan upah

dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan, melainkan persepsi keadilan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak dan status sosial yang meningkat.

2. Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan, kemampuannya dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan betapa baik mereka mengerjakan serta tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan.

3. Rekan sekerja yang mendukung

Dukungan dari rekan sekerja (kelompok kerja) dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi seorang karyawan. Hal ini disebabkan karena karyawan merasa diterima dan dibantu dalam menyelesaikan tugasnya. Rekan sekerja yang ramah dan mendukung merupakan sumber kepuasan karyawan secara individual

4. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan mengharapkan lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah dan dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern serta peralatan yang memadai.

Faktor-faktor yang memberikan kepuasan menurut Blum (1956) adalah:

1. **Faktor individual**, meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan;
2. **Faktor sosial**, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan bereaksi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan;

3. **Faktor utama dalam pekerjaan**, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju.

2.2.4. Korelasi Kepuasan Kerja terhadap Variabel Lain

Hubungan antara kepuasan kerja dengan variabel lain dapat bersifat positif atau negatif. Kekuatan hubungan mempunyai rentang dari lemah sampai kuat. Menurut Kreitner dan Kinicki (2001) Hubungan yang kuat menunjukkan bahwa atasan dapat mempengaruhi dengan signifikan variabel lainnya dengan meningkatkan kepuasan kerja. Beberapa korelasi kepuasan kerja sebagai berikut :

1. Motivasi

Antara motivasi dan kepuasan kerja terdapat hubungan yang positif dan signifikan. Karena kepuasan dengan pengawas/*supervise* juga mempunyai korelasi signifikan dengan motivasi, atasan/*manager* disarankan memepertimbangkan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kepuasanpekerja sehingga mereka secara potensial dapat meningkatkan motivasi pekerja melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja.

2. Pelibatan Kerja

Hal ini menunjukkan kenyataan dimana individu secara pribadi dilibatkan dengan peran kerjanya. Karena pelibatan kerja mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja, dan peran atasan/manajer perlu didorong memperkuat lingkungan kerja yang memuaskan untuk meningkatkan keterlibatan kerja pekerja.

3. *Organizational Citizenship Behavior*

Merupakan perilaku pekerja di luar dari apa yang menjadi tugasnya.

4. *Organizational Commitment*

Mencerminkan tingkatan dimana individu mengidentifikasi dengan organisasi dan mempunyai komitmen terhadap tujuannya. Antara komitmen organisasi dengan kepuasan terdapat hubungan yang signifikan dan kuat, karena meningkatnya kepuasan kerja akan menimbulkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya komitmen yang lebih tinggi dapat meningkatkan produktivitas kerja.

5. Ketidakhadiran (*Absenteisme*)

Antara ketidakhadiran dan kepuasan terdapat korelasi negatif yang kuat. Dengan kata lain apabila kepuasan meningkat, ketidakhadiran akan turun.

6. Perputaran (*Turnover*)

Hubungan antara perputaran dengan kepuasan adalah negatif. Dimana perputaran dapat mengganggu kontinuitas organisasi dan mahal sehinggadiharapkan atasan/manajer dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan mengurangi perputaran.

7. Perasaan stress

Antara perasaan stres dengan kepuasan kerja menunjukkan hubungan negatif dimana dengan meningkatnya kepuasan kerja akan mengurangi dampak negatif stres.

8. Prestasi Kerja/Kinerja

Terdapat hubungan positif rendah antara kepuasan dan prestasi kerja. Dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Di sisi lain terjadi kepuasan kerja

disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktifitas akan mendapat kepuasan.

2.2.5. Meningkatkan Kepuasan Kerja

Menurut Riggio (2005) peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. Melakukan perubahan struktur kerja, misalnya dengan melakukan perputaran pekerjaan (*job rotation*), yaitu sebuah sistem perubahan pekerjaan dari salah satu tipe tugas ke tugas yang lainnya (yang disesuaikan dengan *job description*). Cara kedua yang harus dilakukan adalah dengan pemekaran (*job enlargement*), atau perluasan satu pekerjaan sebagai tambahan dan bermacam-macam tugas pekerjaan. Praktik untuk para pekerja yang menerima tugas-tugas tambahan dan bervariasi dalam usaha untuk membuat mereka merasakan bahwa mereka adalah lebih dari sekedar anggota dari organisasi.
2. Melakukan perubahan struktur pembayaran, perubahan sistem pembayaran ini dilakukan dengan berdasarkan pada keahliannya (*skill-based pay*), yaitu pembayaran dimana para pekerja digaji berdasarkan pengetahuan dan keterampilannya daripada posisinya di perusahaan. Pembayaran kedua dilakukan berdasarkan jasanya (*merit pay*), sistem pembayaran dimana pekerja digaji berdasarkan *performancenya*, pencapaian finansial pekerja berdasarkan pada hasil yang dicapai oleh individu itu sendiri. Pembayaran yang ketiga adalah *Gainsharing* atau pembayaran berdasarkan pada

keberhasilan kelompok (keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok).

3. Pembayaran jadwal kerja yang fleksibel, dengan memberikan kontrol pada para pekerja mengenai pekerjaan sehari-hari mereka, yang sangat penting untuk mereka yang bekerja di daerah padat, dimana pekerja tidak bisa bekerja tepat waktu atau untuk mereka yang mempunyai tanggung jawab pada anak-anak. *Compressed work week* (pekerjaan mingguan yang dipadatkan), dimana jumlah pekerjaan per harinya dikurangi sedang jumlah jam pekerjaan per hari ditingkatkan. Para pekerja dapat memadatkan pekerjaannya yang hanya dilakukan dari hari senin hingga jum'at, sehingga mereka dapat memiliki waktu longgar untuk liburan. Cara yang kedua adalah dengan sistem penjadwalan dimana seorang pekerja menjalankan sejumlah jam khusus per minggu (*Flextime*), tetapi tetap mempunyai fleksibilitas kapan mulai dan mengakhiri pekerjaannya.
4. Mengadakan program yang mendukung, perusahaan mengadakan program-program yang dirasakan dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawan, seperti; *health center*, *profit sharing*, dan *employee sponsored child care*.

2.2.6. Indikator Ketidakpuasan Kerja

Ramlan (2005) mengemukakan indikator ketidakpuasan kerja karyawan yang dapat diperlihatkan oleh beberapa aspek yaitu :

- a. Jumlah kehadiran karyawan atau jumlah kemangkiran
- b. Perasaan tidak senang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan
- c. Perasaan adil atau tidak adil karyawan dalam menerima imbalan

- d. Karyawan merasa tidak suka dengan jabatan yang dipegangnya
- e. Sikap menolak pekerjaan atau menerima dengan penuh tanggung jawab
- f. Tingkat motivasi karyawan yang tercermin dalam perilaku pekerjaan
- g. Reaksi negatif terhadap kebijakan organisasi
- h. Unjuk rasa atau perilaku destruktif lainnya

Menurut Malayu S.P Hasibuan(2013)indikator kepuasan kerja seorang karyawan dapat dilihat dari beberapa hal berikut ini:

1. Menyenangi Pekerjaannya

karyawan sadar arah yang ditujunya, punya alasan memilih tujuannya, dan mengerti cara dalam bekerja. Dengan kata lain, seorang karyawan menyenangi pekerjaannya karena ia bisa mengerjakannya dengan baik.

2. Mencintai Pekerjaannya

Dalam hal ini karyawan tidak sekedar menyukai pekerjaannya tapi juga sadar bahwa pekerjaan tersebut sesuai dengan keinginannya.

3. Moral Kerja Positif

Ini merupakan kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau organisasi untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan mutu yang ditetapkan.

4. Disiplin Kerja

Kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban.

5. Prestasi Kerja

Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu.

2.2.7. Metode *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ)

Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) merupakan alat ukur untuk mengukur kepuasan kerja karyawan dengan melihat dari indikator penyesuaian seseorang terhadap lingkungan kerjanya, alat ukur ini dikemukakan oleh Weiss, Dawis, England, dan Loquist pada tahun 1967.

MSQ terbagi dalam tiga dimensi, dimensi intrinsik, dimensi ekstrinsik, dan dimensi *general satisfaction*. Kepuasan intrinsik didapat saat seseorang dapat berhasil melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Kepuasan ekstrinsik didapatkan dari imbalan yang didapat oleh individu, imbalan tidak selalu dalam bentuk uang, namun bisa dalam bentuk pengembangan, dan pengakuan. *General satisfaction* didapatkan ketika individu merasa puas dengan kondisi pekerjaan dan rekan kerja secara keseluruhan (Weiss, Dawis, England, dan Loquist, 1967). Ketiga dimensi tersebut diukur melalui 20 indikator atau kebutuhan elemen atau kondisi penguat spesifik yang penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Indikator-indikator tersebut dijelaskan sebagai berikut (Dawis et al, 1966):

- a. *Ability Utilization* adalah pemanfaatan kecakapan yang dimiliki oleh karyawan.
- b. *Achievement* adalah prestasi yang dicapai selama bekerja.

- c. *Activity* adalah segala macam bentuk aktivitas yang dilakukan dalam bekerja.
- d. *Advancement* adalah kemajuan atau perkembangan yang dicapai selamabekerja.
- e. *Authority* adalah wewenang yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan.
- f. *Company Policies and Practices* adalah kebijakan yang dilakukan adil bagikaryawan.
- g. *Compensation* adalah segala macam bentuk kompensasi yang diberikan kepada parakaryawan.
- h. *Co-workers* adalah rekan sekerja yang terlibat langsung dalam pekerjaan.
- i. *Creativity* adalah kreatifitas yang dapat dilakukan dalam melakukanpekerjaan.
- j. *Independence* adalah kemandirian yang dimiliki karyawan dalam bekerja.
- k. *Moral values* adalah nilai-nilai moral yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya seperti rasa bersalah ataouterpaksa.
- l. *Recognition* adalah pengakuan atas pekerjaan yangdilakukan.
- m. *Responsibility* adalah tanggung jawab yang diemban dan dimiliki.
- n. *Security* adalah rasa aman yang dirasakan karyawan terhadap lingkungankerjanya.
- o. *Social Service* adalah perasaan sosial karyawan terhadap lingkungan

kerjanya.

- p. *Social Status* adalah derajat sosial dan harga diri yang dirasakan akibat dari pekerjaan.
- q. *Supervision-Human Relations* adalah dukungan yang diberikan oleh badan usaha terhadap pekerjaannya.
- r. *Supervision-Technical* adalah bimbingan dan bantuan teknis yang diberikan atasan kepada karyawan.
- s. *Variety* adalah variasi yang dapat dilakukan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.
- t. *Working Conditions* adalah keadaan tempat kerja dimana karyawan melakukan pekerjaan.

2.3. Karakteristik Individu

Menurut Mobley, et al (1978) menyebutkan beberapa faktor yang menjadi penyebab keinginan pindah kerja (*Turnover Intention*) salah satunya adalah dari aspek Individu. Karakter individu yang mempengaruhi keinginan pindah kerja menurut Mobley (1996) antarlain seperti:

1. Usia, menurut Ridlo (2012) pekerja muda mempunyai tingkat *turnover* yang lebih tinggi daripada pekerja-pekerja yang lebih tua. Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara usia dan *turnover intention* ke arah yang negatif. Artinya, semakin tinggi usia seseorang, maka semakin rendah pula intensi *turnover*nya. Hal ini disebabkan karena mereka masih memiliki keinginan untuk mencoba-coba pekerjaan atau

organisasi kerja serta ingin mendapatkan keyakinan diri lebih besar melalui cara coba-coba tersebut.

2. Masa kerja, menurut Ridlo (2012) semakin lama masa kerja maka semakin rendah kecenderungan *turnover*-nya. *Turnover* lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat. Pada umumnya, karyawan yang dapat bertahan lama bekerja di suatu perusahaan, merupakan karyawan yang berhasil menyesuaikan dirinya dengan perusahaan dan pekerjaannya. Mereka akan mempunyai rasa tanggung jawab lebih besar daripada karyawan baru. Akibatnya secara langsung mereka enggan untuk berpindah pekerjaan atau perusahaan.
3. Pendidikan, menurut Ridlo (2012) tingkat pendidikan berpengaruh pada dorongan untuk melakukan *turnover*. Karyawan yang mempunyai tingkat intelegensi tidak terlalu tinggi akan memandang tugas-tugas yang sulit sebagai tekanan dan sumber kecemasan. Ia mudah merasa gelisah akan tanggung jawab yang diberikan padanya dan merasa tidak aman.
4. Jenis Kelamin, dapat mempengaruhi kemungkinan seseorang untuk keluar.
Sedangkan menurut Panggabean dalam Prasetyo (2008), karakteristik individu merupakan karakter seorang individu yang mempunyai sifat khas sesuai dengan perwatakan tertentu. Robbins dalam Prasetyo(2008) mengatakan karakteristik individu adalah cara memandang ke obyek tertentu dan mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya. Menurut Rahman (2013), karakteristik individu adalah ciri khas yang menunjukkan perbedaan seseorang tentang motivasi, inisiatif, kemampuan untuk tetap tegar menghadapi tugas sampai

tuntas atau memecahkan masalah atau bagaimana menyesuaikan perubahan yang terkait erat dengan lingkungan yang mempengaruhi kinerja individu.

2.4. *Turnover Intention*

2.4.1. Definisi

Turnover intention (keinginan berpindah kerja) merupakan kecenderungan atau intensitas individu untuk meninggalkan organisasi dengan berbagai alasan dan diantaranya keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik (Ronald dan Milkha, 2014). Menurut Bluedorn dalam Grant et al., (2001) *turnover intention* adalah kecenderungan sikap atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya. Robbins (2006) mendefinisikan *turnover* sebagai pemberhentian karyawan yang bersifat permanent dari perusahaan baik yang dilakukan oleh karyawan sendiri (secara sukarela) maupun yang dilakukan oleh perusahaan

Turnover intention didefinisikan sebagai faktor mediasi antara sikap yang mempengaruhi niat untuk keluar dan benar-benar keluar dari perusahaan (Yucel, 2012:2). *Turnover intention* adalah niat meninggalkan perusahaan secara sukarela, yang dapat mempengaruhi status perusahaan dan dengan pasti akan mempengaruhi produktivitas karyawan (Issa et. al, 2013:526). Proses dimana karyawan-karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan (Mathis and Jackson, 2001:102)

Menurut Harnoto (dalam Dharma, 2013) *turnover intention* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, diantaranya :

a. Absensi yang meningkat

Karyawan yang berkeinginan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.

b. Mulai malas bekerja

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja akan lebih malas bekerja, karena orientasi karyawan ini adalah bekerja ditempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan bersangkutan.

c. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja

Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan *turnover*. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

d. Peningkatan protes terhadap atasan

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.

e. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

Biasanya hal ini berlaku untuk karyawan yang memiliki karakteristik positif. Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif karyawan ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan *turnover*.

2.4.2. Faktor-faktor *Turnover Intention*

Menurut Price (dalam Kusbiantari, 2013) faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover intention* terdiri dari:

a. Faktor lingkungan yang terdiri dari:

1. Tanggung jawab kekerabatan terhadap lingkungan

Semakin besar rasa tanggung jawab tersebut semakin rendah *turnover intention*.

2. Kesempatan kerja

Semakin banyak kesempatan kerja tersedia di bursa kerja, semakin besar *turnover intention*-nya.

b. Faktor individual yang terdiri dari:

1. Kepuasan kerja

Semakin besar kepuasannya maka semakin kecil *intense turnover*-nya.

2. Komitmen terhadap lembaga

Semakin loyal karyawan terhadap lembaga, semakin kecil *turnover intention*-nya.

3. Perilaku mencari peluang/lowongan kerja

Semakin besar upaya karyawan mencari pekerjaan lain, semakin besar *turnover intention*-nya.

4. Niat untuk tetap tinggal

Semakin besar niat karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya, semakin kecil *turnover intention*-nya.

5. Pelatihan umum/ peningkatan kompetensi

Semakin besar tingkat transfer pengetahuan dan ketrampilan diantara karyawan, semakin kecil *turnover intention*-nya.

6. Kemauan bekerja keras

Semakin besar kemauan karyawan untuk bekerja keras, semakin kecil *turnover intention*-nya.

7. Perasaan negatif atau positif terhadap pekerjaannya

Semakin besar perasaan negatif yang dirasakan karyawan akan mengurangi kepuasan kerjanya sehingga meningkatkan perilaku mencari peluang kerja lain, dan menurunkan keinginan untuk tetap bertahan yang kemudian terealisasi dengan keluar dari pekerjaan.

Sedangkan menurut Mobley, et al(1978) menyebutkan beberapa faktor yang menjadi penyebab keinginan pindah kerja (*TurnoverIntention*) adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik Individu

Organisasi adalah wadah yang memiliki tujuan yang ditentukan secara bersama oleh orang-orang yang terlibat didalamnya. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka diperlukan adanya interaksi yang berkesinambungan dari unsur-unsur organisasi. Karakter individu yang mempengaruhi keinginan pindah kerja antaralain seperti umur, pendidikan, status perkawinan.

2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dapat meliputi lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, konstruksi, bangunan, dan

lokasi pekerjaan. Sedangkan lingkungan sosial meliputi sosial budaya di lingkungan kerjanya, dan kualitas kehidupan kerjanya.

3. Kepuasan Kerja

Pada tingkat individual, kepuasan merupakan variabel psikologi yang paling sering diteliti dalam suatu model *intention to leave*. Aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan akan gaji dan promosi, kepuasan atas supervisor yang diterima, kepuasan dengan rekan kerja dan kepuasan akan pekerjaan dan isi kerja.

4. Komitmen organisasi

Perkembangan selanjutnya dalam studi *intention to leave* memasukkan konstruk komitmen organisasional sebagai konsep yang turut menjelaskan proses tersebut sebagai bentuk perilaku, komitmen organisasional dapat dibedakan dari kepuasan kerja. Komitmen mengacu pada respon emosional (affective) individu kepada keseluruhan organisasi, sedangkan kepuasan mengarah pada respon emosional atas aspek khusus dari pekerjaan.

2.4.3. Indikator *Turnover Intention*

Menurut Mobley, et al (1978) indikator pengukuran *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 berpikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini.

2. Pencarian alternatif pekerjaan (*Intention to search for alternatives*): mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan untuk organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berfikir 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 keluar. Karyawan berniat 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. TurnOver

2.5.1. Definisi

Turnover merupakan pergantian karyawan, yaitu berhentinya individu sebagai anggota suatu organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan (Mobley, 2011). Menurut Robbins dan Judge (2009) berpendapat bahwa *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.

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. Jewell dan Siegall (1998),

turnover merupakan fungsi dari ketertarikan individu yang kuat terhadap berbagai alternatif pekerjaan lain di luar organisasi atau sebagai penarikan diri dari pekerjaan yang sekarang yang tidak memuaskan. Menurut Ronald dan Milkha (2014), *turnover* adalah kecenderungan atau intensitas individu untuk meninggalkan organisasi dengan berbagai alasan dan diantaranya keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. *Turnover rate* atau tingkat *turnover* dapat didefinisikan sebagai proporsi anggota organisasi yang secara sukarela meninggalkan organisasi selama periode waktu tertentu (Brown, 1992).

2.5.2. Perhitungan Tingkat *Turnover*

Angka optimum *turnover* pertahun pada suatu organisasi atau perusahaan adalah 5%- 10% (Gauerke, 1977 dalam Gillies, 1994). Tingkat *turnover* dapat dihitung berdasarkan jumlah pekerja yang keluar atau berhenti dalam satu tahun dibagi dengan jumlah karyawan yang terdapat dalam unit tersebut dalam satu tahun. (Gillies, 1994)

$$\text{Annual Turnover Rate} = \frac{\text{Number of terminations per years}}{\text{Average number of employees for the unit}} \times 100\%$$

2.5.3. Jenis-jenis *Turnover*

Menurut Mathis dan Jackson (2000), *turnover* karyawan diklasifikasikan menjadi beberapa jenis, yaitu:

- a. Berdasarkan kesediaan karyawan, *turnover* dibagi menjadi dua jenis, yaitu *turnover* secara tidak sukarela dan *turnover* secara sukarela:
 1. ***Turnover* secara tidak sukarela.** Pemecatan karena kinerja yang buruk dan pelanggaran peraturan kerja. *Turnover* secara tidak sukarela dipicu

oleh kebijakan organisasional, peraturan kerja dan standar kinerja yang tidak dipenuhi oleh karyawan.

2. **Turnover secara sukarela.** Karyawan meninggalkan perusahaan karena keinginannya sendiri. Turnover secara sukarela dapat disebabkan oleh banyak faktor, termasuk peluang karier, gaji, pengawasan, geografi dan alasan pribadi/keluarga.

b. Berdasarkan tingkat fungsionalnya, *turnover* dibagi menjadi dua jenis, yaitu *turnover* fungsional dan turnover disfungsional:

1. **Turnover fungsional.** Karyawan yang memiliki kinerja lebih rendah, individu yang kurang dapat diandalkan, atau mereka yang mengganggu rekan kerja meninggalkan organisasi.

2. **Turnover disfungsional.** Karyawan penting dan memiliki kinerja tinggi meninggalkan organisasi pada saat yang genting.

c. Berdasarkan bentuk pengendalian, *turnover* dibagi menjadi dua jenis, yaitu *turnover* yang tidak dapat dikendalikan dan *Turnover* yang dapat dikendalikan:

1. **Turnover yang tidak dapat dikendalikan.** Muncul karena alasan di luar pengaruh pemberi kerja. Banyak alasan karyawan yang berhenti tidak dapat dikendalikan oleh organisasi contohnya sebagai berikut: Adanya perpindahan karyawan dari daerah geografis, karyawan memutuskan untuk tinggal di daerah karena alasan keluarga, suami atau istri yang dipisahkan dan karyawan adalah mahasiswa yang baru lulus dari perguruan tinggi.

2. **Turnover yang dapat dikendalikan.** Muncul karena faktor yang dapat dipengaruhi oleh pemberi kerja. Dalam *turnover* yang dapat dikendalikan, organisasi lebih mampu memelihara karyawan apabila mereka menangani persoalan karyawan yang dapat menimbulkan *turnover*.

2.5.4. Faktor Penyebab Turnover

Ada beberapa pakar mengemukakan penyebab *turnover*. Falconi (2001) menguraikan beberapa penyebab *turnover*, antara lain:

- a. Kesempatan kenaikan jabatan
- b. Kesempatan pembayaran atau gaji
- c. Ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu sendiri
- d. Faktor personal seperti usia, jenis kelamin, masa kerja, dan pendidikan.
- e. Faktor pernikahan.

Sedangkan menurut Mobley (1996) menggariskan secara detil faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* :

1. Faktor Ekseternal, dari faktor eksternal ada dua sisi yang bisa dilihat:
 - a. Aspek lingkungan. Dalam aspek ini tersedianya pilihan-pilihan pekerjaan lain dapat menjadi faktor untuk kemungkinan keluar.
 - b. Aspek individu. Dalam aspek ini, usia muda, jenis kelamin dan masa kerja lebih singkat, besar kemungkinannya untuk keluar.
2. Aspek Internal, dari faktor internal ini, ada lima sisi yang bisa dilihat:
 - a. Budaya Organisasi

Kepuasan terhadap kondisi-kondisi kerja dan kepuasan terhadap kerabat-kerabat kerja merupakan faktor-faktor yang dapat menentukan *turnover*.

b. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan, kepuasan terhadap pemimpin dan variabel-variabel lainnya seperti sentralisasi merupakan faktor yang menentukan *turnover*.

c. Kompensasi

Penggajian dan kepuasan terhadap pembayaran merupakan faktor-faktor yang dapat menentukan *turnover*.

d. Kepuasan Kerja

Kepuasan terhadap pekerjaan, secara menyeluruh dan kepuasan terhadap bobot pekerjaan merupakan faktor yang dapat menentukan *turnover*.

e. Karir

Kepuasan terhadap promosi merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan *turnover*.

Menurut Mcbey dan Karakowsky (2000) ada empat kategori yang mempengaruhi *turnover* karyawan, yaitu:

1. Faktor Pendorong

Merupakan faktor yang berhubungan dengan pekerjaan. Faktor karyawan keluar dari organisasi berhubungan dengan keadaan dari kehidupan organisasi itu sendiri. Faktor pendorong terdiri dari: kepuasan kerja, kepuasan terhadap gaji, dan penghargaan atas kinerja karyawan.

2. Faktor Penarik

Faktor penarik merupakan faktor eksternal, yang terdiri dari: pendapatan

pribadi, pendapatan rumah tangga, status pekerjaan, alternatif pekerjaan, dan permintaan eksternal.

3. Karakteristik Individu

Karakteristik individu atau demografi sering dikaitkan sebagai prediktor dari kejadian *turnover*. Karakteristik ini mencakup: usia, masa kerja, pendidikan, dan status perkawinan.

4. Faktor Lain

Faktor lain seperti kinerja individu secara objektif dan subjektif serta alasan untuk bergabung dengan organisasi atau perusahaan. Pentingnya insentif atau *reward* akan kinerja individu berpengaruh pada keputusan untuk tetap bekerja atau keluar dari organisasi tempat dia bekerja.

Glimer (1966) dalam Novliadi (2007) berpendapat bahwa tingkat *turnover* pada karyawan yang berumur lebih muda memiliki tingkat kecenderungan lebih besar. Hal ini dikarenakan mereka masih memiliki keinginan untuk mencoba-coba pekerjaan atau organisasi kerja dan ingin mendapatkan keyakinan diri lebih besar melalui coba-coba tersebut. Karyawan yang lebih muda kemungkinan memiliki tanggungjawab yang lebih sedikit dibandingkan karyawan yang sudah tua. Karena tanggungjawab karyawan yang sudah tua lebih banyak, seperti memiliki tanggungjawab terhadap keluarga dan karyawan yang sudah tua merasa nyaman dengan lingkungan dan pekerjaan yang ia miliki saat ini.

Meningkatnya masa kerja karyawan diiringi dengan meningkatnya manfaat secara formal seperti kompensasi, dan promosi serta manfaat secara informal seperti status karyawan. Sehingga karyawan dengan masa kerja yang sudah lama

akan jarang keluar dari pekerjaannya karena takut akan kehilangan manfaat tersebut ketika masuk ke dalam organisasi baru menjadi karyawan baru.

2.6. Penelitian Terdahulu

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh :

1. Ria Chandra Kartika (2018) jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah observasional analitik. Dengan variabel yang digunakan adalah *person-environment fit*, kepuasan kerja, dan *intention to leave*. Hasil penelitian tersebut yaitu kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *intention to leave*. Yang mana dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin rendah *intention to leave*. Kepuasan kerja dapat menjadi salah satu penyebab yang mempengaruhi keinginan seseorang untuk meninggalkan perusahaan atau organisasi.
2. Intiyas Utami (2009), jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif analitik dengan variabel yaitu *job insecurity*, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan *turnover intention*. Penelitian ini menghasilkan bahwa salah satu yang menyebabkan *turnover intention* atau keinginan karyawan untuk keluar adalah kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasional. Kesimpulannya yaitu kepuasan kerja dapat berperan sebagai variabel yang dapat mempengaruhi keinginan berpindah kerja seorang karyawan. Jika tingkat kepuasan kerja cukup tinggi maka kemungkinan kecil merasakan keinginan untuk berpindah kerja atau mencari pekerjaan alternatif lain.

3. Gama Dwi Syafrizal (2011), jenis penelitian ini menggunakan observasional analitik dengan variabel yang diteliti yaitu kepuasan kerja, *turnover intention*, kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini adalah kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan. Kesimpulannya yaitu bahwa ada pengaruh kepuasan kerja yang positif dan signifikan terhadap keinginan karyawan keluar dari tempatnya bekerja terhadap *turnover intention*. Yang mana individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi sedangkan bagi individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih untuk keluar dari organisasi atau perusahaan.