

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dibahas tentang faktor–faktor yang mempengaruhi *turnover* yaitu stress kerja, beban kerja, kompensasi, *job satisfaction*, *turnover*, *turnover intention*, kerangka teori, kerangka konsep dan hipotesis penelitian.

2.1 Stres Kerja

2.1.1. Definisi Stress Kerja

Stres adalah suatu keadaan yang muncul dari kapasitas tuntutan yang tidak seimbang, baik nyata maupun dirasakan, dalam tindakan-tindakan penyesuaian organ dan sebagian diwujudkan oleh respon yang non spesifik kombinasi unsur biologis dan psikologis (Supriyanto et.al, 2021). Stres kerja memiliki pengaruh besar terhadap niat perawat untuk meninggalkan rumah sakit. Perawat yang tingkat stresnya lebih tinggi dalam pekerjaannya cenderung memutuskan untuk meninggalkan organisasinya (Labrague, et.al, 2018).

Stres kerja adalah konsekuensi setiap tindakan dan situasi lingkungan yang menimbulkan tuntutan psikologis dan fisik yang berlebihan pada seseorang. Stres berpengaruh positif terhadap *turnover intention*, karyawan yang mengalami stres kerja tinggi memiliki niat yang tinggi untuk berhenti dari pekerjaannya. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat stres kerja di perusahaan maka akan memicu tingginya tingkat *turnover* (Lestari, 2018).

Indikator stres kerja dibagi dalam tiga aspek, yaitu :

1. Indikator pada fisik, meliputi meningkatnya detak jantung, tekanan darah, pola pernafasan, mudah lelah secara fisik, gangguan pencernaan, pusing kepala, dan problem tidur yang diakibatkan karena pekerjaan.
2. Indikator pada psikologis, meliputi cepat tersinggung, mudah marah, tidak komunikatif, banyak melamun, khawatir yang berlebihan dan lelah mental saat bekerja.
3. Indikator para perilaku, meliputi merokok berlebihan, menunda atau menghindari pekerjaan, menurunnya kualitas pekerjaan, perilaku sabotase, dan perilaku makan yang tidak normal (Robbins, S. P. & Judge, 2016).

2.1.2. Tingkatan Stress Kerja

Sheila (2020) menjelaskan bahwa stres sudah menjadi bagian hidup masyarakat. Mungkin tidak ada manusia biasa yang belum pernah merasakan stres. Stres kini menjadim manusiawi selama tidak berlarut-larut berkepanjangan.

Berdasarkan gejalanya, stres dibagi menjadi 3 tingkat yaitu :

1. Stress Ringan

Stres ringan yaitu stresor yang dihadapi setiap orang secara teratur, seperti terlalu banyak tidur, kemacetan lalu-lintas, kritikan dari atasan. Situasi seperti ini biasanya berlangsung beberapa menit atau jam. Stresor ringan biasanya tidak disertai timbulnya gejala yaitu semangat meningkat, penglihatan tajam, namun cadangan energinya menurun, kemampuan menyelesaikan pelajaran meningkat, sering merasa letih tanpa sebab, kadang

kadang terdapat gangguan sistem seperti pencernaan, otot, perasaan tidak santai

2. Stres Sedang

Stres sedang berlangsung lebih lama dari beberapa jam sampai beberapa hari. Situasi perselisihan yang tidak terselesaikan dengan rekan, anak yang sakit, atau ketidakhadiran yang lama dari anggota keluarga merupakan penyebab stres sedang. Ciri-cirinya yaitu sakit perut, mules, otot-otot terasa tegang, perasaan tegang, gangguan tidur, badan terasa ringan.

3. Stress Berat

Stres sedang berlangsung lebih lama dari beberapa jam sampai beberapa hari. Situasi perselisihan yang tidak terselesaikan dengan rekan, anak yang sakit, atau ketidakhadiran yang lama dari anggota keluarga merupakan penyebab stres sedang. Ciri-cirinya yaitu sakit perut, mules, otot-otot terasa tegang, perasaan tegang, gangguan tidur, badan terasa ringan.

2.1.3. Instrumen stress kerja

Pengukuran stress kerja menggunakan kuesioner *Occupational Stress Inventory – Revised (OSI-R)* ini memberikan ukuran ringkas dari tiga dimensi penting penyesuaian pekerjaan, yaitu : tekanan kerja, ketegangan psikologis dan sumber daya coping. Masing-masing dimensi ini, mengukur atribut spesifik lingkungan atau individu yang mewakili karakteristik penting penyesuaian pekerjaan. Kuesioner OSI-R (*Occupational Stress Inventory – Revised Edition*) dikembangkan oleh Osipow & Spokane (1998) yang telah diuji validitas dan reliabilitas dengan skor item minimum $r = 0,2$. Prasetya (2018) mengadopsi

instrument tersebut Pertanyaan yang diajukan untuk mengukur tingkat stres sebanyak 25 pertanyaan dengan pilihan skor 1-5 dengan penjelasan sebagai berikut :

Tidak pernah: Skor 1 (tidak pernah dalam seminggu)

Jarang: Skor 2 (1-2 hari dalam seminggu)

Kadang-kadang: Skor 3 (3-4 hari dalam seminggu)

Sering: Skor 4 (5-6 hari dalam seminggu)

Selalu: Skor 5 (Setiap hari dalam seminggu)

Kemudian hasil perhitungan kuesioner tersebut diklasifikasikan sebagai berikut :

1. Tingkat stres ringan 25-58
2. Tingkat stres sedang 59-92
3. Tingkat stres berat 93-125

2.2 Beban Kerja

2.2.1. Definisi Beban Kerja

Beban kerja adalah kegiatan yang dilakukan di setiap pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja terdiri dari subjektif dan objektif. Akibat beban kerja yang terlalu berat atau kemampuan fisik yang terlalu lemah dapat mengakibatkan seorang petugas kesehatan menderita gangguan atau penyakit akibat kerja yang pada akhirnya karyawan memutuskan untuk berhenti bekerja (A'yuninisa & Saptoto, 2015).

Ada 2 indikator dalam beban kerja subjektif, yaitu:

1. Persepsi karyawan terhadap jumlah pekerjaan dan tekanan yang ditimbulkan dari pekerjaan tersebut. Merupakan penilaian karyawan terhadap jumlah pekerjaan dan tekanan dari sebuah pekerjaan. Apabila terdapat penilaian ketidakseimbangan antara jumlah pekerjaan dengan waktu yang diberikan dalam menyelesaikan pekerjaan maka beban kerja dikatakan tinggi.
2. Persepsi karyawan dalam tingkat kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Bagaimana seorang karyawan memahami dan memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan baik, sejauh mana kemampuan fisik serta keterampilan karyawan atas pekerjaannya sehingga karyawan tersebut dapat melakukan pekerjaan dengan baik (Manuaba, 2000).

2.2.2. Instrumen Beban Kerja

Penilaian beban kerja menggunakan instrument atau kuesioner beban kerja yang dibuat oleh Nursalam (2017) sebagai instrumen penelitian beban kerja dengan jumlah 13 pertanyaan yang sudah baku dan telah banyak digunakan untuk melakukan pengukuran terhadap penelitian sejenis. Adapun penilaian pada instrument ini adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk pernyataan favorable :

Selalu diberi nilai 4

Sering diberi nilai 3

Kadang-kadang diberi nilai 2

Tidak pernah diberi nilai 1

2) Untuk Pernyataan unfavorable :

Selalu diberi nilai 1

Sering diberi nilai 2

Kadang-kadang diberi nilai 3

Tidak pernah diberi nilai 4

Hasil penilaian dari masing-masing item soal dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$P = \frac{f}{n} \times 100$$

Keterangan :

P = skor yang diharapkan

f = skor yang didapat

n = skor maksimal

Kemudian dikategorikan dengan kriteria menurut Nursalam (2017) sebagai berikut :

- a. Beban kerja berat = > 85%
- b. Beban Kerja sedang = 75-85%
- c. Beban Kerja ringan = < 75%

2.3 Kompensasi

2.3.1. Definisi

Kompensasi adalah apa yang diterima oleh karyawan sebagai ganti kontribusi karyawan kepada organisasi (Simamora, 2004). Kompensasi merupakan suatu penawaran organisasi dalam memberikan jumlah paket kepada staf pegawai sebagai jasa atas pekerjaannya (Wibowo, 2016). Kompensasi adalah suatu pendapatan dalam bentuk uang, baik secara langsung maupun tidak langsung yang diterima oleh staf pegawai sebagai bentuk imbalan jasa yang sudah diberikan pada perusahaan. Sistem kompensasi yang terbentuk efektif adalah bagian terpenting dalam manajemen sumber daya manusia yang bisa membuat tertarik dalam mempertahankan pekerjaannya yang memiliki bakat. Akan tetapi sistem kompensasi yang dimiliki oleh perusahaan akan berdampak terhadap kinerja yang strategis (Hasibuan, 2017).

2.3.2. Tujuan dan Asas Kompensasi

Tujuan diberikan kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Hubungan kerjasama. Dengan adanya kompensasi akan terjalin hubungan kerjasama yang formal antara atasan dengan staf pegawai. Pegawai harus melaksanakan tugasnya secara baik, sedangkan pengusaha/atasan yang memberikan bayaran kompensasi
2. Kepuasan dalam bekerja. Staf pegawai bisa memenuhi kebutuhan sehari-hari dari hasil pemberian kompensasi
3. Efektifitas pengadaan. Bila program kompensasi diberikan cukup besar, rekrutmen karyawan yang berkualitas untuk perusahaan lebih mudah tercapai

4. Motivasi. Apabila imbalan jasa yang diberikan lebih besar, manajer akan lebih bersemangat dan mudah memberikan motivasi bawahannya
5. Karyawan stabil. Adanya program perencanaan kompensasi yang bersifat adil dan terjamin serta konsistensi secara eksternal yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin dikarenakan turnover yang relatif kecil
6. Disiplin. Saat pemberian imbalan jasa yang cukup besar menyebabkan disiplin karyawan semakin baik
7. Pengaruh serikat buruh. Adanya program kompensasi yang baik akan pengaruh pada serikat buruh bisa dihindari dan konsentrasi karyawan akan focus pada pekerjaannya
8. Pengaruh pemerintah. Apabila program kompensasi menurut undang-undang sudah sesuai dengan perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), dan intervensi pemerintah bisa dihindari (Hasibuan, 2017).

Asas kompensasi berdasarkan asas adil dan asas layak untuk mempertahankan undang-undang perburuhan yang berlaku.

1. Asas adil. Besarnya kompensasi disesuaikan dengan prestasi kerja, tanggung jawab, jenis pekerjaan serta jabatan
2. Asas layak dan wajar. Kebijakan kompensasi wajib disesuaikan dengan kelayakannya. Walaupun tolak ukur layak sangat relatif, perusahaan bisa mengacu dalam batas kewajaran yang disesuaikan dengan kebijakan yang diterapkan oleh pemerintah dan aturan lain secara konsisten (Hasibuan, 2017).

2.3.3. Jenis-Jenis Kompensasi

Jenis kompensasi menurut Simamora terdiri atas dua macam:

1. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial adalah bentuk kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan dalam bentuk uang atau jasa yang telah disumbangkan pada pekerjaannya. Indikator kompensasi finansial terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung.

1) Kompensasi finansial langsung :

- a. Imbalan pokok (*base pay*), adalah gaji dan upah.
- b. Imbalan prestasi (*merit pay*).
- c. Imbalan insentif (*incentive pay*), adalah bonus, komisi, pembagian laba, pembagian keuntungan,, dan pembagian saham.
- d. Imbalan tertangguh (*deferred pay*), adalah program tabungan serta anuitas pembelian saham.

2) Kompensasi finansial tidak langsung:

- a. Program perlindungan meliputi asuransi jiwa, asuransi kesehatan, pegawai, dan asuransi pensiun.
- b. Imbalan diluar jam kerja adalah hari libur, hari besar, cuti tahunan, dan cuti hamil.
- c. Fasilitas meliputi ruang kantor, kendaraan, dan tempat parkir.

2. Kompensasi non finansial

Kompensasi non finansial adalah kepuasan seseorang yang diterima dari pekerjaannya ataupun dari lingkungan psikologis ataupun fisik tempat bekerja orang tersebut. Aspek kompensasi non finansial meliputi faktor-

faktor psikologis dan fisik dalam lingkungan kerja perusahaan. Kompensasi non finansial terdiri dari:

1) Pekerjaan

Tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, dan rasa pencapaian.

2) Lingkungan kerja

3) Kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan, dan lingkungan kerja yang nyaman (Simamora, 2004).

2.3.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Organisasi saat menetapkan besarnya kompensasi akan dipengaruhi oleh:

1. Adanya pengajuan dan penawaran tenaga kerja

Pengajuan tenaga kerja adalah perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja, akan secara otomatis kompensasi relatif tinggi. Penawaran tenaga kerja adalah pihak individu yang membutuhkan pekerjaan, maka tingkat kompensasi relatif lebih rendah.

2. Kemampuan dan kesiapan perusahaan membayar

Bahwa ukuran besar kecilnya kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan akan sangat tergantung kepada kemampuan finansial yang dimiliki perusahaan, dan juga seberapa besar kesediaan dan kesanggupan perusahaan menentukan besarnya kompensasi untuk karyawannya.

3. Serikat buruh atau organisasi karyawan

Pentingnya eksistensi karyawan dalam perusahaan, maka karyawan akan membentuk suatu ikatan dalam rangka proteksi atas kesemenamaan

pimpinan dalam memberdayakan karyawan. Dalam hal ini muncul rasa yang menyatakan bahwa perusahaan tidak akan bisa mencapai tujuannya tanpa ada karyawan. Dengan demikian maka akan mempengaruhi besarnya kompensasi

4. Produktivitas kinerja/prestasi kerja karyawan

Karyawan yang prestasi kerja akan sangat berpengaruh pada besarnya kompensasi yang akan diterima oleh karyawan

5. Biaya hidup

Kebutuhan biaya hidup di beberapa daerah akan menentukan besarnya kompensasi

6. Posisi atau jabatan karyawan

Tingkatan jabatan yang dipercayakan karyawan akan ditentukan besar kecilnya kompensasi yang akan diterima, jadi berat ringannya beban dan tanggung jawab suatu pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan.

7. Tingkatan pendidikan dan pengalaman kerja

Pengalaman dan pendidikan sangat berperan untuk menentukan besarnya kompensasi bagi karyawan. Semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan akan semakin banyak pengalaman kerja, oleh karena itu semakin tinggi pula kompensasinya

8. Sektor pemerintah

Pemerintah merupakan pelindung masyarakat yang wajib dalam menetapkan sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan organisasi, serta instansi-instansi lainnya, supaya karyawan mendapatkan kompensasi yang adil dan

layak, seperti dengan dikeluarkannya kebijakan pemerintah dalam pemberian upah minimum bagi karyawan (Sutrisno, 2009).

2.3.5. Indikator Kompensasi Finansial

Indikator kompensasi finansial adalah sebagai berikut:

1. Upah atau gaji pokok

Upah berhubungan dengan tarif per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, dan tahunan yang dibayarkan secara tetap dan dirasa cukup.

2. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi berdasarkan kualitas dan kuantitas kerja serta apabila karyawan bekerja melebihi target yang ditentukan.

3. Tunjangan

Tunjangan adalah tambahan gaji yang diberikan kepada karyawan diluar gaji pokok yang merupakan hak dari setiap karyawan sebagai bentuk kompensasi atas jabatan atau pekerjaan yang dilakukannya. Tunjangan dapat berupa tunjangan jabatan, tunjangan keluarga, tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan hari raya, tunjangan makan dan tunjangan transportasi (Bangun, W., 2012).

Salah satu faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya turnover intention pada karyawan adalah kompensasi. Kompensasi mengacu pada gaji atau imbalan yang diterima karyawan dari organisasi atau perusahaan untuk

layanan (services) atau pekerjaan yang sudah diberikan karyawan bagi perusahaan (Mondy, 2008). Kompensasi merupakan semua bentuk imbalan dari pekerjaan karyawan yang diberikan perusahaan (Dessler, 2011). Kepuasan atau ketidakpuasan karyawan akan kompensasi yang diterima menjadi salah satu faktor yang menentukan tinggi-rendahnya niatan atau keinginan seorang untuk tetap bekerja di perusahaannya atau pindah ke perusahaan yang lain (*turnover intention*).

2.3.6. Instrumen Kompensasi Finansial

Instrument penilaian kompensasi mengadopsi instrument kompensasi dari penelitian Edison (2016) dengan menggunakan 3 indikator penilaian yaitu :

1. Tunjangan

Tunjangan merupakan komponen kompensasi finansial tidak langsung, yang meliputi semua imbalan yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung (gaji, upah, komisi).

2. Insentif

Ada beberapa bentuk dalam pemberian insentif, yaitu sebagai berikut :

- 1) *Piecework* merupakan pembayaran diukur menurut banyaknya unit atau satuan barang atau jasa yang dihasilkan.
- 2) *Production bonus* merupakan penghargaan yang diberikan atas prestasi yang melebihi target yang telah ditetapkan.
- 3) *Commissions* merupakan presentasi harga jual atau jumlah tetap atas barang yang dijual.

- 4) *Maturity Curves* merupakan pembayaran berdasarkan kinerja yang dirangking menjadi: marginal, below average, average, good, outstanding.
 - 5) *Merit raises* merupakan pembayaran kenaikan upah diberikan setelah evaluasi kinerja.
 - 6) *Pay-for-knowledge/pay-for-skills* merupakan kompensasi karena kemampuan menimbulkan inovasi.
 - 7) *Non-maturity incentives*, merupakan penghargaan diberikan dalam bentuk plakat, sertivikat, liburan dan lain-lain.
 - 8) *Executive incentives*, merupakan insentif yang diberikan kepada eksekutif yang perlu mempertimbangkan keseimbangan hasil jangka pendek dengan kinerja jangka panjang.
 - 9) *International incentives*, diberikan karena penempatan seseorang untuk penempatan di luar negeri.
3. Penghargaan
- penghargaan dapat dibedakan atas penghargaan ekstrinsik dan penghargaan intrinsik :
- 1) Penghargaan Ekstrinsik, yaitu penghargaan yang bersifat eksternal yang diberikan terhadap kinerja yang telah diberikan oleh pekerja, mencakup penghargaan finansial seperti; upah dan gaji, serta jaminan sosial, penghargaan interpersonal seperti: rekognisi atau pengakuan, dan promosi jabatan.
 - 2) Penghargaan Intrinsik, yaitu bagian dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, tantangan dan karakteristik umpan balik dari pekerjaan.

Kuesioner yang digunakan oleh Edison (2016) sudah dilakukan uji validitas dan reliabilitas yang didapatkan nilai r hitung $>$ r tabel (0,441) sehingga kuesioner Kompensasi ini dinyatakan valid, dan ilai koefisien Cronbach's Alpha yang lebih besar dari r tabel yaitu $>$ 0.60. Bentuk kuesioner ini menggunakan penilaian skala likert dengan cara penilaian yaitu Sangat Setuju = 4, Setuju = 3, Tidak Setuju = 2, Sangat Tidak Setuju = 1. Hasil penjumlahan dari keseluruhan soal dikategorikan dengan cara sebagai berikut :

1. Sangat Baik = 46-60
2. Baik = 31-45
3. Cukup = 16-30
4. Kurang = 1-15

2.4 Job Satisfaction

2.4.1. Pengertian Job Satisfaction

Job satisfaction merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaan dan aspek-aspek dalam pekerjaan tersebut. Perasaan dalam pekerjaan ini dapat dilihat melalui dua pendekatan, yaitu pendekatan umum (*global approach*) dan khusus (berdasarkan aspek). Pendekatan secara umum digunakan bila seseorang akan mengetahui tingkat kepuasan seseorang di dalam pekerjaannya, beserta pengaruh terhadap variabel-variabel lainnya. Dalam hal ini, pendekatan umum melihat *job satisfaction* sebagai satu kesatuan dan perasaan karyawan pada pekerjaannya secara keseluruhan (Spector, 1997).

Job satisfaction adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar pegawai, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Semakin terpuaskan kebutuhan para pegawai dalam suatu organisasi semakin maksimal pula tingkat kinerja dan produktifitas pegawainya sehingga, pencapaian tujuan organisasi semakin tercapai (Sutrisno, 2009). *Job satisfaction* merupakan sikap seseorang secara keseluruhan terhadap pekerjaannya. *Job satisfaction* merupakan aspek yang penting di dalam perilaku keorganisasian karena berkorelasi secara positif dengan kinerja karyawan (Robbins, S. P. & Judge, 2016).

Dari beberapa teori pengertian *job satisfaction* dapat diambil kesimpulan bahwa *job satisfaction* yaitu cerminan suatu perasaan ataupun sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang, serta aspek-aspek yang terdapat pada pekerjaannya. Bila karyawan merasa puas atas pekerjaan yang diberikan maka karyawan tersebut akan merasa bahagia dan terhindar dari rasa tertekan sehingga akan menimbulkan rasa aman untuk tetap bekerja pada lingkungan kerjanya.

2.4.2. Aspek *Job Satisfaction*

Terdapat delapan aspek dalam menyusun *job satisfaction*, yaitu :

1. Gaji

Gaji merupakan suatu imbalan yang diterima seorang karyawan sebagai imbalan atas semua hal yang telah dilakukan kepada perusahaan. Pendistribusian gaji yang adil kepada manajer serta persepsi gaji yang sesuai

dengan input yang diberikan karyawan akan meningkatkan job satisfaction. Adapun besarnya gaji yang diterima tidak selalu berkorelasi dengan job satisfaction karyawan (Robbins & Judge, 2016).

2. Kesempatan mendapatkan promosi

Kesempatan mendapatkan promosi adalah perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawannya, yang bertujuan untuk naik jabatan dalam pekerjaannya. Penelitian menunjukkan bahwa seseorang akan lebih puas bila kesempatan untuk promosi diberikan kepadanya sesuai dengan apa yang telah ia lakukan pada perusahaan (McKenna, 2000).

3. Tunjangan tambahan

Tunjangan tambahan adalah pendapatan tambahan di luar gaji pokok, yaitu tunjangan rekreasi dan tunjangan kesehatan. Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan seseorang meningkat bila menerima tunjangan tambahan dan bila tunjangan tersebut sudah sepantasnya ia terima akan menyesuaikan dengan apa yang ia kerjakan pada perusahaan (McKenna, 2000).

4. Atasan

Aspek ini untuk mengetahui sejauh mana karyawan merasa puas dengan gaya kepemimpinan atasannya. *Job satisfaction* karyawan dapat ditentukan oleh gaya kepemimpinan atasannya (McKenna, 2000).

5. Penghargaan dari perusahaan

Penghargaan dari perusahaan merupakan tanda penghargaan atas segala sesuatu yang telah karyawan berikan pada perusahaan sehingga perusahaan akan memberikan imbalan meliputi bonus tahunan, kenaikan gaji, atau kenaikan jabatan. Maka perusahaan akan memberikan penghargaan yang sesuai dengan prestasi atau kinerja karyawan, dan karyawan tersebut akan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya.

6. Peraturan dan prosedur kerja

Peraturan dan prosedur kerja berkaitan dengan sistem birokrasi tempat karyawan bekerja. Bila perusahaan memiliki aturan yang terlalu rumit maka karyawan akan cenderung merasa tidak puas kepada pekerjaannya. Sebaliknya karyawan akan merasa lebih puas bila sistem birokrasi perusahaan dapat di akses lebih mudah dan tidak berbelit-belit.

7. Rekan kerja

Rekan kerja adalah seseorang yang ada di dalam suatu lingkungan kerja dengan karyawan yang bersangkutan. Karyawan dapat mempunyai *job satisfaction* yang tinggi apabila ia mempunyai rekan kerja yang mendukung dan menyenangkan, akan disertai pengaruh yang rukun (McKenna, 2000). Sifat pekerjaan dalam bekerja yang dimaksud mencakup deskripsi kerja, variasi tugas, peran di dalam pekerjaan, dan jadwal kerja. Karyawan mempunyai *job satisfaction* yang tinggi apabila sifat pekerjaan yang dimiliki sekarang sesuai dengan harapannya.

8. Komunikasi dalam perusahaan

Komunikasi dalam perusahaan merupakan pemberian informasi antar karyawan. Apabila komunikasi dalam perusahaan lancar dan tidak ada kendala, maka karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Akan tetapi, bila komunikasi saat bekerja tidak lancar, karyawan akan potensial mengalami ketidakpuasan kerja (Spector, 1997).

2.4.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Job Satisfaction*

1. Faktor Lingkungan Pekerjaan

Faktor lingkungan pekerjaan dapat mempengaruhi *job satisfaction* meliputi:

1) Karakteristik Pekerjaan

Karyawan dapat termotivasi oleh kepuasan yang dialami ketika mengerjakan pekerjaan. Ketika karyawan merasa pekerjaan itu menyenangkan dan penuh arti, karyawan cenderung akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Pekerjaan yang dapat memberikan kesempatan karyawan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuannya serta menawarkan variasi tugas, kemandirian, dan umpan balik atas pekerjaan akan meningkatkan *job satisfaction* (Robbins & Judge, 2016).

2) Hambatan keorganisasian

Hambatan keorganisasian (*organizational constraint*) merupakan kondisi yang ditemukan karyawan di lingkungan kerjanya yang mengganggu kinerja karyawan. Terdapat beberapa aspek di dalam pekerjaan yang berpotensi menjadi hambatan keorganisasian, yaitu keberadaan orang lain

dan lingkungan fisik tempat bekerja. Karyawan yang mempersepsikan adanya hambatan keorganisasian yang tinggi cenderung merasa tidak puas dengan pekerjaannya.

3) Variabel peran

Spector mengungkapkan bahwa peran merupakan pola perilaku yang dibutuhkan seseorang di dalam organisasi, yang dapat dikaitkan dengan julukan atau posisi seseorang di dalam pekerjaannya. Terdapat dua peran yang mendapat perhatian luas dari kalangan peneliti dalam kaitannya dengan *job satisfaction*, yaitu ambiguitas peran dan konflik peran. Penelitian Jackson and Schuler mengungkapkan bahwa baik ambiguitas peran maupun konflik peran berkorelasi secara negatif dengan *job satisfaction*.

4) *Work family conflict*

Work-family conflict dapat terjadi apabila tuntutan di dalam keluarga bertentangan dengan tuntutan di dalam pekerjaan. Masalah ini dapat dijumpai secara umum pada seseorang yang telah berkeluarga, terlebih di dalam keluarga dengan kedua orang tua yang bekerja dan keluarga dengan orang tua tunggal. Tingginya jumlah *work-family conflict*, yang dipersepsi manajer menyebabkan rendahnya *job satisfaction*.

5) Beban kerja

Beban kerja merupakan banyaknya tuntutan pekerjaan yang dipersepsikan karyawan. Hasil penelitian dari Jex dan Beehr menunjukkan semakin tinggi beban kerja yang dipersepsi karyawan, maka semakin rendah tingkat loyalitas yang dimilikinya.

6) Kendali

Kendali merupakan kebebasan yang diberikan oleh karyawan untuk membuat keputusan mengenai pekerjaannya. Adapun otonomi merupakan suatu bentuk kendali yang terbatas hanya kepada tugas karyawan itu sendiri. Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki kendali yang luas atas pekerjaannya cenderung mempunyai *job satisfaction* yang lebih tinggi daripada karyawan dengan tingkat kendali yang rendah.

7) Jadwal kerja

Beberapa organisasi memiliki jadwal kerja yang tidak standar. Empat jenis jadwal kerja tidak mempengaruhi tingkat *job satisfaction* karyawan secara bermakna meliputi jadwal kerja fleksibel (*flexible work schedules*), giliran kerja panjang (*long shifts*), giliran malam (*night shifts*), serta kerja paruh waktu (*part-time work*).

2. Faktor Pribadi

Faktor pribadi sangat penting dalam menentukan *job satisfaction* karyawan, diantaranya minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, perasaan kerja (Spector, 1997).

2.4.4. Indikator *Job Satisfaction*

Ada lima indikator *job satisfaction* yaitu:

1. Kepuasan terhadap jenis pekerjaan. Kepuasan ini tercapai bilamana pekerjaan seorang karyawan sesuai dengan tanggung jawab, deskripsi, minat dan standar operasional perusahaan.

2. Kepuasan terhadap hasil kerja (gaji). Dimana karyawan merasa gaji atau upah yang diterimanya dirasakan cukup, sesuai dengan beban kerja, adanya sistem transparansi dan kesempatan kenaikan gaji.
3. Kepuasan terhadap supervisor. Karyawan merasa memiliki supervisor yang mampu memberikan bantuan teknis, motivasi, menyelesaikan masalah, adil dan dapat menjadi penghubung karyawan dengan atasan.
4. Kepuasan terhadap rekan kerja. Karyawan merasa puas terhadap rekan-rekan kerjanya yang mampu memberikan bantuan teknis, dorongan sosial, komunikasi efektif dan melaksanakan tanggung jawab pekerjaannya dengan baik.
5. Kesempatan promosi. Kesempatan untuk meningkatkan posisi pada organisasi secara adil, transparan dan sesuai dengan jangka waktu yang ditentukan (Robbins & Judge, 2016)

2.4.5. Instrumen *Job satisfaction*

Menurut Arini (2018) Kepuasan kerja perawat diukur dengan menggunakan *The McCloskey/Mueller Satisfaction Scale* (MMSS), yang dikembangkan pada tahun 1990. Instrumen ini merupakan instrument yang dikembangkan oleh departemen keperawatan University of Iowa, dan sudah mendapatkan ijin penggunaan instrumen dari University of Iowa. Terdapat 8 faktor yang dibagi ke dalam 3 aspek yaitu :

- 1) Penghargaan keamanan yang terdiri dari penghargaan eksternal, jadwal dinas dan keseimbangan antara keluarga dan pekerjaan.

- 2) Penghargaan sosial yang terdiri dari hubungan dengan rekan kerja dan kesempatan untuk berinteraksi di lingkungan pekerjaan.
- 3) Penghargaan psikologis meliputi kesempatan mengembangkan profesionalisme, kontrol dan tanggung jawab dan penghargaan dan pujian yang diterima.

Arini (2018) menjelaskan pengukuran *The McCloskey/Mueller Satisfaction Scale* (MMSS) dilakukan dengan menggunakan skala likert dari angka 1 (sangat tidak puas) sampai angka 5 (sangat puas). Hasil uji reliabilitas cronbach alpha dari MMSS yaitu berkisar 0,61 – 0,89 yang berarti bahwa nilai koefisien $>0,6$ berarti butir-butir instrument reliabel digunakan dalam penelitian. Validitas instrument MMSS yang memuat 31 item pertanyaan yaitu 0,90 yang berarti $>0,3$, sehingga instrument valid untuk digunakan. Kuesioner *McCloskey/Mueller Satisfaction Questionnaire* menggunakan penilaian skala likert dengan pilihan jawaban sebagai berikut :

- 1) Item Soal positif
 - a) Skor 1, diberikan bila responden menjawab Sangat Tidak Puas (STP)
 - b) Skor 2, diberikan bila responden menjawab Tidak Puas (TP)
 - c) Skor 3, diberikan bila responden menjawab Puas (P)
 - d) Skor 4, diberikan bila responden menjawab Sangat Puas (SP)
- 2) Item Soal Negatif
 - a) Skor 4, diberikan bila responden menjawab Sangat Tidak Puas (STP)
 - b) Skor 3, diberikan bila responden menjawab Tidak Puas (TP)
 - c) Skor 2, diberikan bila responden menjawab Puas (P)

d) Skor 1, diberikan bila responden menjawab Sangat Puas (SP)

Hasil penilaian dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$P = \frac{f}{n} \times 100\%$$

Keterangan :

P : Nilai kepuasan

f : Skor yang didapat

n : Skor tertinggi maksimum

Selanjutnya presentase jawaban yang diinterpretasikan dalam kalimat kualitatif menurut Arini (2018) dengan kategori sebagai berikut :

- 1) Puas : 76-100 %
- 2) Cukup Puas : 56-75%
- 3) Kurang Puas : <56 %

2.5 Turnover

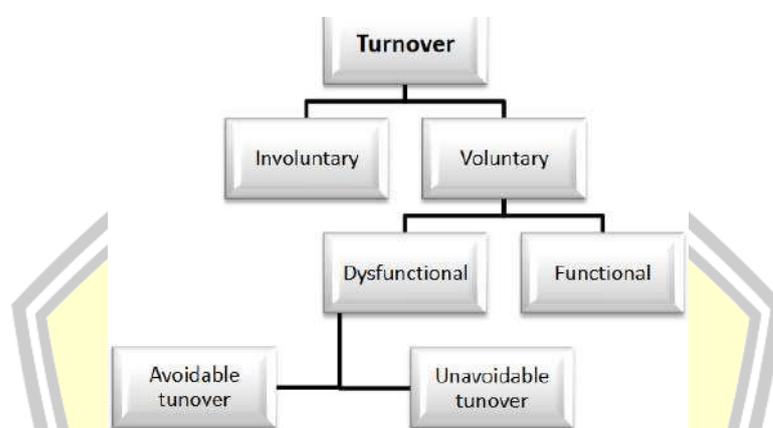
2.5.1. Pengertian Turnover

Turnover adalah pemisahan diri secara sukarela oleh seorang karyawan dari organisasi (Simamora, 2004). *Turnover* merupakan keinginan karyawan untuk berhenti kerja dari perusahaan secara sukarela atau pindah dari satu tempat ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri (Rivai & Sagala, 2011). *Turnover* lebih mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi (Lekatompessy, J., 2003).

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, S. P. & Judge, 2016). Secara umum turnover mengacu pada perubahan dalam keanggotaan organisasi, yaitu bergantinya posisi dengan keluarnya pemegang jabatan dan diganti oleh orang baru (Supriyanto et.al, 2021)

2.5.2. Framework *Turnover*



Gambar 2.1 *Turnover Framework*
Sumber : (Griffeth, et al., 2000)

Berdasarkan gambar 2.1 di atas ada dua penyebab dari *turnover*, yaitu *voluntary* (sukarela) maupun *involuntary* (tidak sukarela). *Voluntary* dibagi menjadi dua, yaitu fungsional dan disfungsional. *Turnover* fungsional adalah pengunduran diri dari pelaku di bawah standar dan *turnover* disfungsional mengacu pada keluarnya pelaku yang efektif. *Turnover* disfungsional menjadi perhatian terbesar bagi manajemen karena dampak negatifnya pada kinerja umum organisasi. Perputaran disfungsional dapat diklasifikasikan lebih lanjut menjadi pergantian yang dapat dihindari (disebabkan oleh kompensasi yang lebih rendah, kondisi kerja yang buruk, dll.) dan turnover yang tidak dapat dihindari (seperti

perpindahan keluarga, penyakit serius, kematian, dll.) Di mana organisasi memiliki sedikit atau tidak ada pengaruh (Griffeth, et.al., 2000).

2.5.3. Formula *Turnover*

Untuk mengetahui seberapa besar turnover perusahaan, diperlukan data karyawan yang mengalami perputaran (*turnover*), karyawan yang masuk ke perusahaan, dan jumlah karyawan keluar di tiap bulannya, dimana menggambarkan suatu perbandingan dari semua faktor tersebut (Desler, G., 2005). *Turnover* dalam suatu perusahaan dapat diukur berdasarkan indeks laju turnover secara kuantitatif dan dinyatakan dalam persentase berdasarkan jangka waktu tertentu (biasanya dalam 1 tahun). Rumus perhitungan turnover karyawan menurut (Hasibuan, 2017) adalah sebagai berikut :

$$TO : \frac{\text{Jumlah karyawan diterima} - \text{jumlah karyawan keluar}}{\frac{1}{2} (\text{Jumlah karyawan awal} + \text{Jumlah karyawan akhir})} \times 100\%$$

Keterangan :

1. TO = Prosentase *Turnover*
2. Jumlah yang diterima = jumlah karyawan yang diterima dalam suatu perusahaan
3. Jumlah karyawan awal = jumlah karyawan yang di terima pada awal sebelum adanya perekrutan dan keluarnya karyawan
4. Jumlah karyawan akhir = jumlah karyawan yang keluar pada akhir setelah adanya karyawan yang keluar

Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa rumus dari perputaran karyawan adalah jumlah karyawan keluar dibagi dengan jumlah karyawan akhir dikali seratus persen.

2.5.4. Dampak *Turnover*

Berpindahnya individu dari organisasi tentunya akan memberikan dampak terhadap organisasi. Dampak utama yang akan diberikan adalah kosongnya posisi yang ditinggalkan dan dampak paling besar adalah biaya (Supriyanto et.al, 2021). Di informasikan beberapa akibat yang akan terjadi pada organisasi dampak dari pergantian karyawan, meliputi : peningkatan potensi biaya perusahaan, masalah prestasi, masalah pola komunikasi, menurunnya semangat kerja, strategi-strategi pengendalian yang kaku, kehilangan peluang biaya-biaya strategis (Manurung, 2012).

(Mobley, 2011) menyampaikan dampak dari turnover pada tabel berikut:

Tabel 2.1 Keuntungan dan Kerugian *Turnover*

Tipe <i>Turnover</i>	Asumsi	Organisasi	
		<i>Advantages</i>	<i>Disadvantages</i>
<i>Voluntary Turnover</i>			
1. <i>Avoidable</i>	Ketidakpuasan kondisi kerja, <i>reward</i> , kepemimpinan, alternatif kerja lain		Produktivitas menurun, membutuhkan waktu pergantian baru
2. <i>Unavoidable</i>	Sakit, <i>permanent disability</i> , pensiun, meninggal		Hilangnya staf yang produktif dan
<i>Involuntary Turnover</i>			
1. Inisiasi Organisasi	Disiplin, kinerja staf buruk	Berkurangan beban kerja org. (<i>cost</i>)	
2. Kinerja	Kinerja staf buruk	Berkurangnya beban kerja org.	

Sumber : Mobley (2011) dalam (Supriyanto, et al., 2021)

Selain itu akibat dari turnover pada perusahaan adalah :

1. Peningkatan biaya rekrutmen karyawan
2. Inefisiensi waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari.
3. Biaya pelatihan, melibatkan waktu pengawas, departemen HRD dan karyawan yang dilatih.
4. Tingkat kecelakaan para karyawan baru, biasanya cenderung tinggi.
5. Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan.
6. Peralatan produksi yang tidak bisa digunakan sepenuhnya.
7. Perlu melakukan kerja lembur, kalau tidak akan mengalami penundaan penyerahan(Darma, A., 2003).

2.5.5. Upaya Menurunkan *Turnover*

Para pemimpin *Health Care* percaya bahwa kunci untuk menyelesaikan masalah *turnover* terletak pada kemampuan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan di tempat kerja. Keterlibatan yang ditingkatkan dapat meminimalkan pertimbangan pekerja terhadap peluang pekerjaan lain, menarik bakat peluang dalam pekerjaan dan membuat karyawan saat ini bahagia (Supriyanto et.al, 2021). Berikut ini merupakan beberapa hal yang dapat dilaksanakan perusahaan atau organisasi dalam melawan masalah meningkatnya tingkat keinginan karyawan untuk keluarnya meliputi:

1. Melaksanakan evaluasi kembali pada saat rekrutmen dan seleksi karyawan.
2. Pengembangan rencana pensiun atau pembagian keuntungan.
3. Memastikan kepada perusahaan yang telah membuat kesempatan bagi promosi adil dan dapat dimengerti secara baik.

4. Membuka saluran komunikasi terbuka bagi manajemen.
5. Meningkatkan penggunaan insentif non-finansial.
6. Melakukan interview bagi karyawan yang akan pindah kerja dan meninggalkan perusahaan.
7. Menanyakan pada karyawan tentang apa yang disukai atau tidak suka dari beberapa hal yang di kerjakan di perusahaan
8. Melakukan penilaian kinerja secara rutin (Lichtenstein, 2004)

2.6 Turnover Intention

2.6.1. Pengertian Turnover Intention

Turnover intention yaitu suatu istilah yang cenderung mengarah ke psikologis dan perilaku karyawan berkeinginan untuk meninggalkan organisasi yang ia naungi sekarang ini (Chen et al., 2018). *Turnover intention* adalah keinginan dan kesadaran karyawan secara sengaja untuk meninggalkan organisasi dimana ia bekerja (Eryilmaz, 2018). Selain itu, *Turnover intention* sebagai bentuk pengekspresian pikiran karyawan maupun kesadaran karyawan yang bertujuan keluar dari pekerjaannya. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa *Turnover intention* merupakan kecendrungan karyawan baik secara psikologis ataupun perilaku yang secara sadar mempunyai keinginan dengan sengaja untuk meninggalkan organisasi. *Turnover intention* sebagai hasil evaluasi individu terhadap kelanjutan hubungannya dengan perusahaan dimana ia bekerja akan tetapi belum terwujud dalam tindakan yang nyata (Mobley, 2011).

Turnover intention adalah derajat kecenderungan sikap yang dimiliki oleh karyawan untuk mencari pekerjaan baru ditempat lain atau adanya rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam masa tiga bulan yang akan datang, enam bulan yang akan datang, satu tahun yang akan datang, dan dua tahun yang akan datang (Darma, A., 2003). Pengajuan berhenti dapat terjadi pada seorang karyawan saat melihat kesempatan karir yang lebih besar di tempat lain (Handoko, 2021). Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa *Turnover intention* merupakan niat atau keinginan keluar karyawan dari pekerjaannya sekarang secara sukarela untuk mendapatkan pekerjaan ditempat lain.

2.6.2. Indikasi *Turnover Intention*

Turnover intention dibuktikan oleh sesuatu hal yang melibatkan perilaku karyawan, diantaranya:

1. Peningkatan Absensi

Karyawan yang ingin pindah kerja, selalu dibuktikan dengan absensi yang terus meningkat. Cenderung tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat berkurang dibandingkan dengan sebelumnya.

2. Mulai malas bekerja

Karyawan yang berkeinginan untuk pindah kerja akan lebih malas bekerja oleh karena orientasi karyawan tersebut adalah memandang bekerja ditempat lainnya lebih mampu memenuhi keinginan karyawan yang bersangkutan.

3. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja

Semua hal terkait pelanggaran terhadap tata tertib di lingkungan pekerjaan sering dilanggar oleh karyawan yang akan melakukan *turnover*. Karyawan

tersebut lebih sering meninggalkan tempat kerja saat jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

4. Peningkatan protes terhadap atasan

Karyawan yang berkeinginan untuk pindah kerja, lebih sering protes pada kebijakan-kebijakan perusahaan ke atasannya. Materi protes biasanya ditekankan berhubungan dengan imbalan jasa atau peraturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.

5. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

Kebiasaan yang berlaku untuk karyawan yang mempunyai karakteristik positif. Karyawan tersebut memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan apabila perilaku positif karyawan ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan turnover (Harnoto, 2002).

2.6.3. Pengukuran *Turnover intention*

Pengukuran *Turnover intention* meliputi :

1. Adanya pikiran untuk keluar dari organisasi (*thinking of quitting*).

Menggambarkan individu dalam berpikir keluar dari pekerjaan ataupun tetap berada di lingkungan pekerjaan. Dimulai dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini.

2. Intensi mencari pekerjaan di tempat lain (*intention to search for alternatives*).

Menggambarkan individu yang ingin mencari pekerjaan pada organisasi lain. Bila karyawan sudah mulai sering berpikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan akan mencoba mencari pekerjaan di luar perusahaannya yang dirasa lebih baik.

3. Intensi untuk keluar meninggalkan perusahaan (*intention to quit*).

Menggambarkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat keluar jika telah mendapat pekerjaan yang lebih baik dan akan diakhiri dengan keputusan karyawan ini untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya (Mobley, 2011).

2.6.4. Instrumen *Turnover Intention*

Instrumen *Turnover Intention* mengadopsi instrument yang dikembangkan oleh Francesco dan Chen (2002) dalam Dwiningtyas (2015) dengan indicator sebagai berikut :

1. Pikiran untuk keluar
2. Keinginan untuk mencari lowongan
3. Adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi

Adapun penilaian dari masing-masing soal menggunakan kategori penilai sebagai berikut :

1. Item Soal positif
 - 1) Skor 1, diberikan bila responden menjawab Sangat Tidak Setuju (STS)
 - 2) Skor 2, diberikan bila responden menjawab Tidak t Setuju (TS)
 - 3) Skor 3, diberikan bila responden menjawab Setuju (S)
 - 4) Skor 4, diberikan bila responden menjawab Sangat Setuju (SS)

2. Item Soal Negatif

- 1) Skor 4, diberikan bila responden menjawab Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2) Skor 3, diberikan bila responden menjawab Tidak Setuju (TS)
- 3) Skor 2, diberikan bila responden menjawab Setuju (S)
- 4) Skor 1, diberikan bila responden menjawab Sangat Setuju (SS)

Adapun hasil penilaian dari keseluruhan item soal dikategorikan dengan kategori menurut Dwiningtyas (2015) sebagai berikut :

1. Tinggi jika nilai yang diadapt \geq mean
2. Rendah jika nilai yang diadapt $<$ mean

2.6.5. Faktor-Faktor yang mempengaruhi *turnover intention*

Karyawan yang berkeinginan keluar . *Turnover intention* dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya:

1. Kondisi Eksternal Organisasi

Kondisi eksternal organisasi yaitu, tingkat pengangguran, komposisi dan bauran angkatan kerja, dan laju inflasi. Ada cukup bukti mengenai adanya kumpulan hubungan negatif yang kuat antara tingkat pengangguran dan laju pergantian karyawan. Jika pengangguran meningkat, tingkat keluar karyawan menurun dan sebaliknya.

2. Faktor Internal

Faktor individu yang berpengaruh diantaranya adalah dibawah ini:

1) Usia

Karyawan yang usianya lebih muda lebih tinggi kemungkinan untuk keluar. Hal ini mungkin disebabkan karyawan yang lebih muda memiliki

kesempatan yang lebih banyak dalam mendapat pekerjaan yang baru dan memiliki tanggung jawab keluarga yang lebih kecil dibandingkan dengan para karyawan yang lebih tua, karyawan senior tidak akan berpindah-pindah tempat kerja karena berbagai alasan seperti tanggung jawab keluarga, mobilitas yang menurun, tidak mau repot pindah kerja dan memulai pekerjaan di tempat kerja baru, atau karena kekuatan yang sudah berkurang, dan cenderung karena senioritas yang belum tentu didapatkan di tempat kerja yang baru walaupun gaji dan fasilitasnya lebih besar (Robbins, S. P. & Judge, 2016).

2) Masa Kerja

Dari hasil penelitian yang pernah dilakukan menunjukkan adanya korelasi negatif antara masa kerja dengan *turnover intention*, yang berarti semakin lama masa kerja semakin rendah kecenderungan keinginan berhenti bekerja. *Turnover Intention* lebih sering terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat. Interaksi dengan usia, kurangnya sosialisasi awal merupakan keadaan-keadaan yang memungkinkan terjadinya *Turnover intention* tersebut (Robbins, S. P. & Judge, 2016). Semakin senior seorang pegawai semakin tinggi loyalitasnya pada organisasi, dan semakin mantap dan tenangnya dalam organisasi. Tetapi belum tentu pegawai senior ini memiliki kemampuan yang tinggi atau menonjol (Hasibuan, 2017). Semakin lama seseorang berada dalam pekerjaan, semakin kecil kemungkinan ia akan mengundurkan diri (Robbins, S. P. & Judge, 2016).

3) Jenis Kelamin

Secara umum, jenis kelamin laki-laki lebih tinggi tingkat produktivitasnya dibandingkan perempuan. Hal ini bisa disebabkan karena faktor fisik perempuan yang dianggap lebih lemah dan cenderung bekerja menggunakan perasaan. Wanita memiliki tingkat *turnover* yang lebih tinggi dibandingkan dengan pria. Karena wanita yang dimaksud adalah wanita yang sudah menikah dimana ia memiliki dua peran dan tanggung jawab yang besar, baik sebagai ibu rumah tangga maupun sebagai wanita karier (Robbins, S. P. & Judge, 2016). Wanita profesional yang telah menikah dan memiliki status karier yang sama dengan suaminya, tetap mengalami pola kehidupan yang tidak seimbang, antara tugasnya menjaga anak dan dengan pekerjaan rumah tangga sehari-hari (Triastuti, H., 2007).

4) Tingkat Pendidikan

Dengan latar belakang pendidikan seseorang dianggap mampu menduduki suatu jabatan tertentu. Semakin tinggi pendidikan seseorang maka diasumsikan akan semakin mudah beradaptasi dan semakin kecil kemungkinan untuk melakukan pindah bekerja (Robbins, S. P. & Judge, 2016).

5) Status Pernikahan

Hasil riset membuktikan bahwa karyawan yang menikah lebih sedikit absensinya, mengalami pergantian yang lebih rendah, dan lebih puas dengan pekerjaannya daripada rekan sekerjanya yang masih bujangan. Pernikahan meningkatkan rasa tanggung jawab yang dapat membuat suatu pekerjaan yang tetap menjadi lebih berharga dan penting.

Sangat mungkin bahwa karyawan yang tekun dan puas lebih besar kemungkinannya diperoleh oleh karyawan yang sudah menikah (Siswanto dan Sucipto, 2008).

6) Faktor Keluarga

Konflik pekerjaan-keluarga adalah tuntutan peran dua arah di mana tuntutan pekerjaan mengganggu tuntutan keluarga atau tanggung jawab misalnya tanggung jawab peduli keluarga terganggu dengan tanggung jawab yang berhubungan dengan pekerjaan yang menciptakan beberapa hasil yang tidak diinginkan seperti stres, kesehatan yang buruk, konflik yang berhubungan dengan pekerjaan, ketidakhadiran dan *turnover*. Tuntutan peran keluarga yang berlebihan sering berdampak pada peran dalam dunia kerja (Ghayyur, M. & Jamal, W., 2012).

7) Status Pegawai

Seorang pegawai akan naik ke dalam status kepegawaian yang lebih tinggi dengan bertambahnya masa kerja dengan syarat tertentu. Status kerja bisa mempengaruhi seseorang untuk berkeinginan keluar dan mencari pekerjaan. Karyawan dengan status kontrak lebih tinggi tingkat keinginan keluarnya dibandingkan dengan karyawan yang berstatus sebagai karyawan tetap (Kurniadi, A., 2013).

3. Faktor Eksternal

1) Beban Kerja

Beban kerja adalah sejumlah kegiatan yang membutuhkan proses mental atau kemampuan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, baik dalam

bentuk fisik maupun psikis (Handoko, 2021). Beban kerja adalah lama seseorang melakukan aktivitas pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan kapasitas kerja yang bersangkutan tanpa menunjukkan tanda kelelahan. Beban kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention* (Qureshi, et al., 2012)

2) Stres Kerja

Stres kerja adalah ketegangan atau tekanan emosional yang dialami seseorang yang sedang menghadapi tuntutan yang sangat besar, hambatan-hambatan dan adanya kesempatan yang sangat penting yang dapat mempengaruhi emosi, pikiran dan kondisi fisik seseorang (Manurung, 2012). Stres di tempat kerja menjadi masalah serius di dalam perusahaan karena dapat menurunkan kinerja karyawan dan kinerja perusahaan (Siagian, S., 2009). Stres merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang. Pada tahap yang semakin parah, stress bisa membuat karyawan menjadi sakit atau bahkan akan mengundurkan diri (Manurung, 2012).

3) Lingkungan Kerja

Menurut (Sedarmayanti, 2007), lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Ada 2 jenis lingkungan kerja yaitu:

- a. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

b. Lingkungan kerja non-fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan bawahan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

4) Rekan Kerja

Rekan kerja adalah seseorang yang berada di lingkungan pekerjaan. Hubungan yang baik dengan rekan kerja dapat mempengaruhi keinginan seorang karyawan termasuk bidan/perawat untuk bertahan di dalam pekerjaannya. Hal ini berkaitan dengan komunikasi dan hubungan baik di dalam bekerja, karyawan yang mempunyai hubungan baik dengan rekan kerjanya akan merasa lebih betah dan enggan untuk keluar dari tempat kerjanya (Hunter, 2008).

4. *Job Satisfaction*

Job satisfaction merupakan sesuatu yang dirasakan karyawan menyangkut pekerjaannya. Perasaan itu merupakan sikap umum (*generalized attitude*) seseorang terhadap pekerjaannya yang didasarkan atas penilaiannya terhadap aspek perkerjaannya. Salah satu faktor yang menyebabkan timbulnya keinginan pindah kerja antara lain ketidakpuasan pada tempat bekerja sekarang (Wibowo, 2016). Sebab-sebab ketidakpuasan itu dapat beraneka ragam seperti penghasilan rendah atau kurang memadai, kondisi kerja yang kurang memuaskan, hubungan yang tidak serasi, baik dengan atasan maupun dengan rekan kerja, pekerjaan yang tidak sesuai dan faktor-faktor lainnya (Siagian, 2009). *Job satisfaction* pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat

individu (Wibowo, 2016). Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek atau nilai-nilai dalam perusahaan sesuai dengan dirinya maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan (Munandar, 2011).

5. Faktor Organisasi

1) Kompensasi

Kepuasan terhadap kompensasi dapat mempengaruhi keinginan seseorang karyawan termasuk perawat dan bidan untuk tetap atau meninggalkan pekerjaannya. Kepuasan tertinggi terhadap kompensasi yang diterima oleh karyawan menunjukkan *turnover intention* yang rendah (McBey, 2000).

2) Supervisi

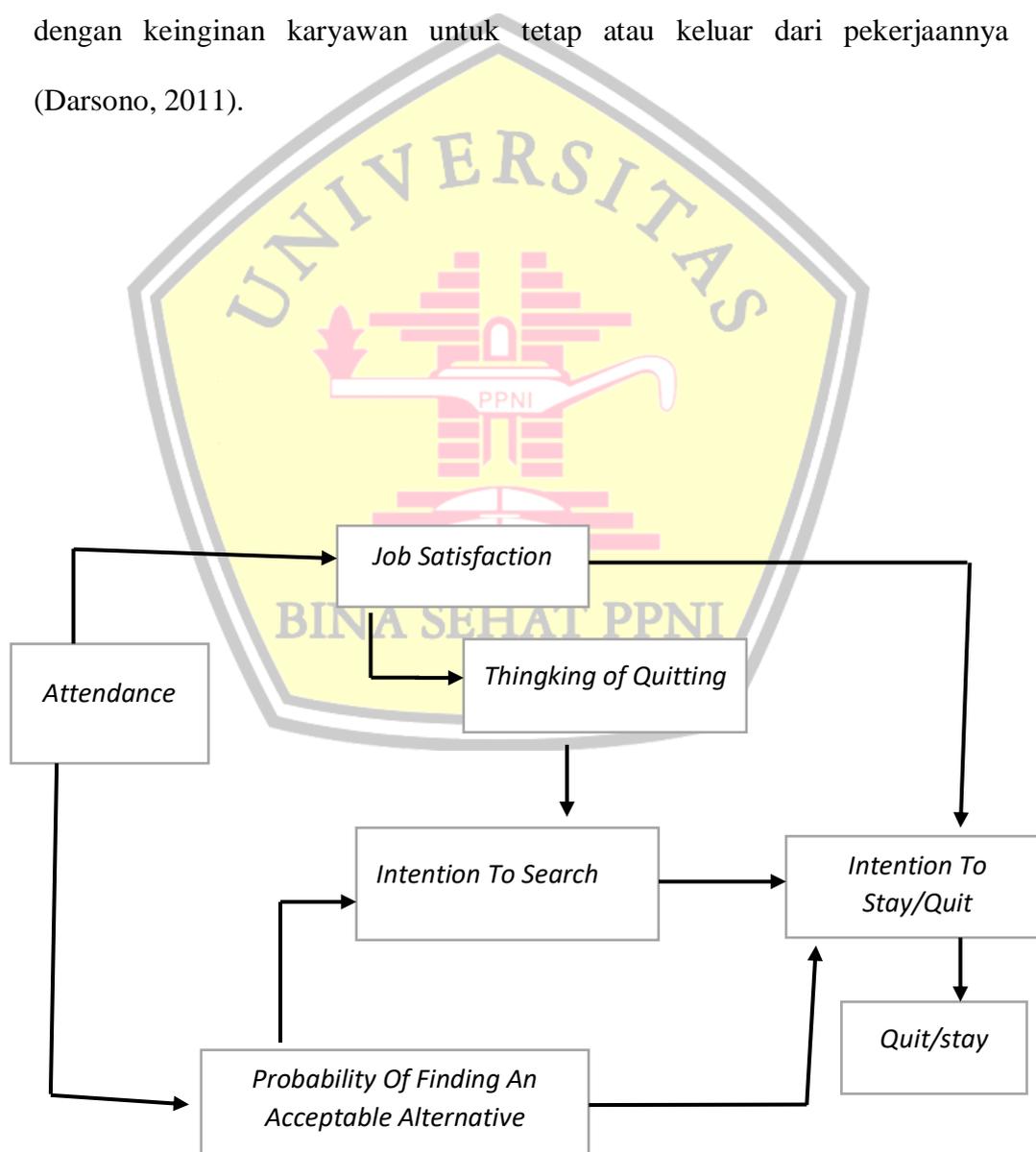
Supervisi maupun pengawasan yang diberikan oleh supervisor kepada para karyawan dapat mempengaruhi *job satisfaction* dan keinginan karyawan untuk tetap atau meninggalkan organisasi. Ketidakpuasan terhadap supervisi terjadi ketika atasan tidak bisa memberikan penghargaan atau dukungan, tidak menghargai dan mengabaikan masalah yang dihadapi oleh stafnya. Hal ini mendorong karyawan untuk keluar meninggalkan pekerjaannya (Barribal & Coomber, 2007).

3) Pengembangan Karier

Karyawan yang diberikan kesempatan terbatas terhadap jenjang karir akan lebih tinggi *turnover intention* nya dibandingkan dengan pegawai yang diberikan jenjang karir yang luas (Prabowo, 2006).

4) Kebijakan Organisasi

Kepuasan terhadap kebijakan organisasi adalah kepuasan dengan gaya manajemen prosedur, dan kebijakan-kebijakan yang diberlakukan oleh organisasi kepada para pekerjanya. Semakin tinggi kepuasan terhadap kebijakan organisasi maka akan semakin rendah tingkat *turnover intention*. Kepuasan terhadap lingkungan kerja dan kebijakan organisasi berhubungan dengan keinginan karyawan untuk tetap atau keluar dari pekerjaannya (Darsono, 2011).



Gambar 2.2 Proses Karyawan Meninggalkan Pekerjaannya
 Sumber : Mobley, Horner, Hollingsworth dalam (Munandar, 2011)

Dapat dilihat pada gambar 2.2 menggambarkan bahwa setelah karyawan merasa tidak puas akan berlanjut ke tahap selanjutnya (misalnya berniat untuk meninggalkan pekerjaan) sebelum mengambil keputusan untuk meninggalkan pekerjaan. Hasil penelitian dengan model ini terbukti memberikan gambaran bahwa tingkat *job satisfaction* berkorelasi terhadap pemikiran – pemikiran dengan tujuan meninggalkan pekerjaan (munandar, 2011).

Karyawan yang tidak puas dalam pekerjaannya berisiko mengganggu kinerja dalam organisasi : *turnover* yang meningkat, absensi yang meningkat, penurunan dalam bekerja, berkeluh atau mangkir dalam bekerja. Karyawan dengan *job satisfaction* yang rendah akan lebih mudah meninggalkan perusahaan serta mencari peluang di perusahaan lain. Dan dari hasil penelitian sebelumnya telah menyimpulkan bahwa *job satisfaction* merupakan predictor yang berisiko terhadap turnover intention. *Turnover* keluar masuknya tenaga kerja berhubungan dengan *job satisfaction* (Mathis,2006).

2.7 Telaah Jurnal

Penulis (Tahun)	Judul Penulisan	Metode Penulisan	Jumlah & Kriteria Sampel	Intervensi	Hasil
Nukhet Buyer, Zehra Golbasi, Yasin Uzuntarla (2019)	Job satisfaction, burnout and turnover intention of nurses working in hospital during the pandemic	Metode penelitian yang digunakan deskriptif	Sampel sebanyak 251 perawat yang dipilih secara acak di rumah sakit yang berafiliasi dengan kementerian	Tidak ada intervensi, Pengumpul an data menggunaka n instrument kuesioner kepuasan, Inventarisasi	Subskala kelelahan emosional memiliki pengaruh terbesar terhadap keinginan berpindah.

Penulis (Tahun)	Judul Penulisan	Metode Penulisan	Jumlah & Kriteria Sampel	Intervensi	Hasil
	COVID-19 in Turkey		kesehatan turki	Burnout Maslach	Peningkatan skor kepuasan kerja menyebabkan penurunan rata-rata skor turnover intention. Rendahnya kepuasan kerja perawat yang merawat pasien terdiagnosis COVID-19 dinilai berdampak negatif terhadap turnover intention dan burnout mereka
Lulin Zhou ¹ (2021)	Assessing the effect of nursing stress factors on turnover intention among newly recruited nurses in hospitals in China	Metode penelitian desain studi cross-sectional	Sampel sebanyak 654 perawat pemula yang bekerja di daerah RS	Tidak ada intervensi	Penelitian menunjukkan bahwa empat stressor, stress karena merawat pasien ($\beta = 0.111, p < .01$), stres dari peran dan beban kerja ($\beta = 0.129, p < .001$), stres dari rekan kerja dan kehidupan sehari-hari ($\beta = 0.323, p < .001$) dan stres dari kekurangan pengetahuan dan keterampilan profesional ($\beta = 0.137, p < 0.001$), dari

Penulis (Tahun)	Judul Penulisan	Metode Penulisan	Jumlah & Kriteria Sampel	Intervensi	Hasil
					skala stres yang dirasakan memiliki dampak yang signifikan terhadap niat berpindah di antara perawat.
Lucia Ni LUh Yuniarti, Tutiany (2019)	Implementation Study of Retention Programs and It's Impact on Turnover Intention Nurses in Hospital	Pendekatan <i>convergent pararellel mixed method</i> digunakan dalam penelitian	Simple random sampling diambil terhadap 200 responden perawat pelaksana pada tiga rumah sakit swasta	Tidak ada Intervensi pada penelitian dan pengumpulan data menggunakan semi <i>structure interview</i>	Hasil uji regresi menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara program retensi kompensasi ($R = 0.477$; $p = 0.000$; $\beta = 0.23$), pengembangan karir ($R = 0.493$; $p = 0.000$; $\beta = 0.22$), desain kerja ($R = 0.422$; $p = 0.000$, $\beta = 0.16$) terhadap <i>turnover intention</i> perawat. Faktor yang paling dominan adalah kompensasi ($\beta = 0.265$, $p = 0.000$) dibandingkan pengembangan karir dan desain kerja. Hasil penelitian kualitatif, partisipan kunci menyatakan kompensasi

Penulis (Tahun)	Judul Penulisan	Metode Penulisan	Jumlah & Kriteria Sampel	Intervensi	Hasil
					dirasakan belum sesuai dengan profesi perawat, implementasi program pengembangan karir belum meningkatkan motivasi dan beban kerja dirasa berat dengan banyaknya tugas non keperawatan
Ki J, Choi-Kwon S (2022)	Health problems, turnover intention, and actual turnover among shift work female nurses: Analyzing data from a prospective longitudinal study	Data dianalisis melalui statistik deskriptif, uji chi-kuadrat Pearson, uji-t independen, regresi logistik univariat, regresi logistik ganda, dan mediasi kausal.	Total 594 Perawat Wanita (294 perawat pemula tidak ada paparan kerja shift bergilir dan 300 perawat dengan paparan kerja rotasi 8 jam termasuk shif malam	Mengambil data sekunder dan pengumpulan data menggunakan instrument kuesioner	Peserta termasuk 491 shift kerja perawat wanita. Dari jumlah tersebut, 112 (22,8%) memiliki keinginan berpindah, sementara 38 (7,7%) meninggalkan pekerjaan mereka dalam periode investigasi 12 bulan turnover intention merupakan prediktor kuat dari turnover aktual. Ini menyoroti hubungan potensial antara niat berpindah dan perputaran aktual. Lebih lanjut, niat

Penulis (Tahun)	Judul Penulisan	Metode Penulisan	Jumlah & Kriteria Sampel	Intervensi	Hasil
					berpindah menyebabkan pergantian setelah beberapa waktu, yang berarti bahwa pergantian bukanlah peristiwa yang tiba-tiba, tetapi proses multi-tahap. Terakhir, ada potensi kuat bahwa gangguan tidur dapat menyebabkan turnover, bahkan bagi perawat yang tidak memiliki turnover intention. Ini sangat menekankan perlunya intervensi dini yang bertujuan untuk mencegah dan mengurangi gangguan tidur di antara perawat kerja shift.
Poku CA, Alem JN, Poku RO, Osei SA, Amoah EO, Ofei AMA (2022) K	Quality of work-life and turnover intentions among the Ghanaian nursing workforce: A multicentre study	Sebuah cross-sectional, desain deskriptif yang melibatkan beberapa pusat digunakan	Peserta terdiri dari 348 Perawat Terdaftar yang bekerja di layanan kesehatan primer, sekunder, dan tersier di lima (5) rumah sakit di Metropolis Kumasi	Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang diadaptasi dari Work-Related Quality of Life Scale dan	Perawat Terdaftar menganggap Kualitas Kehidupan-Kerja sebagai rendah; dengan hampir setengah dari mereka memiliki niat berpindah. Semua domain

Penulis (Tahun)	Judul Penulisan	Metode Penulisan	Jumlah & Kriteria Sampel	Intervensi	Hasil
				Turnover Intention Scale dan dianalisis menggunakan frekuensi, mean, standar deviasi, Korelasi Product Moment Pearson, dan Regresi Berganda.	Quality of Work-Life of the Nursing Workforce secara signifikan berkorelasi dengan niat Turnover. Analisis regresi menunjukkan bahwa jumlah tahun dalam pengaturan perawatan kesehatan, kesejahteraan umum, kontrol dan kepuasan kerja, dan kondisi kerja Perawat Terdaftar secara signifikan memprediksi niat berpindah mereka pada nilai $p < 0,05$.
Al Balushi AK, Thumiki VRR, Nawaz N, Jurcic A, Gajenderan V (2022)	Role of organizational commitment in career growth and turnover intention in public sector of Oman	Analisis CFA dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang termasuk dalam tiga konstruksi utama penelitian. Penilaian model dijelaskan melalui Goodness-of-fit	Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner adopsi yang dibagikan kepada 500 pegawai dari 38 unit pemerintahan di Kesultanan Oman. Sebanyak 351 kuesioner dikembalikan, dan setelah proses penyaringan awal, 329	Tidak ada intervensi Penilaian model dijelaskan melalui Goodness-of-fit Indices Instrument yang digunakan kuesioner	Hasil menunjukkan bahwa potensi pertumbuhan karir merupakan elemen motivasi yang penting bagi pegawai sektor publik di Kesultanan Oman untuk mendorong retensi dan mengurangi niat untuk keluar. Temuan juga

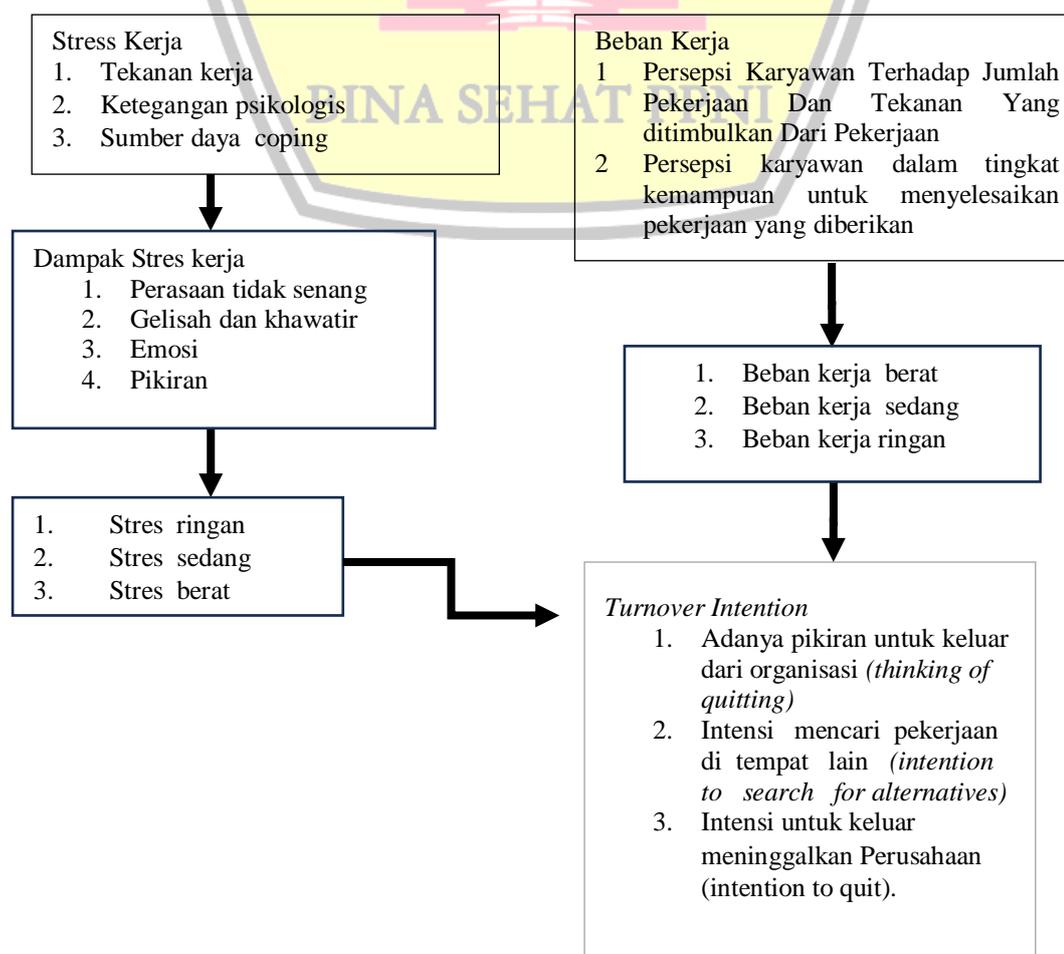
Penulis (Tahun)	Judul Penulisan	Metode Penulisan	Jumlah & Kriteria Sampel	Intervensi	Hasil
		Indices.	ditemukan valid untuk analisis lebih lanjut		menegaskan bahwa komitmen yang efektif dan berkelanjutan secara signifikan memediasi hubungan antara pertumbuhan karir dan turnover intention karyawan.
Anantha Raj A. Arokiasamy (2022)	Exploring the Impact of Authentic Leadership and Work Engagement on Turnover Intention: The Moderating Role of Job Satisfaction and Organizational Size	Statistik deskriptif uji Chi Square Pendekatan menggunakan persamaan struktural (SEM) yang dianalisis menggunakan paket perangkat lunak AMOS versi 24.0 untuk memenuhi tujuan penelitian ini.	Survei tersebut melibatkan 652 karyawan dari enam belas perusahaan manufaktur yang beroperasi di Kota Ho Chi Minh, Vietnam	Instrumen menggunakan kuesioner	Hasil menunjukkan kepemimpinan otentik memiliki dampak positif pada keterlibatan kerja dan keterlibatan kerja memiliki efek mitigasi pada pergantian. Selain itu, hal ini menunjukkan bahwa komitmen kerja mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan otentik dan keinginan karyawan untuk melakukan transisi.
Li Hua Chiao, Chiu Feng Wu,	Exploring factors influencing the retention of	Metode penelitian yang digunakan	Sampel yang digunakan adalah perawat di seluruh	Tidak ada intervensi Pengeumpulan data	Dalam analisis korelasi Pearson, kesiediaan

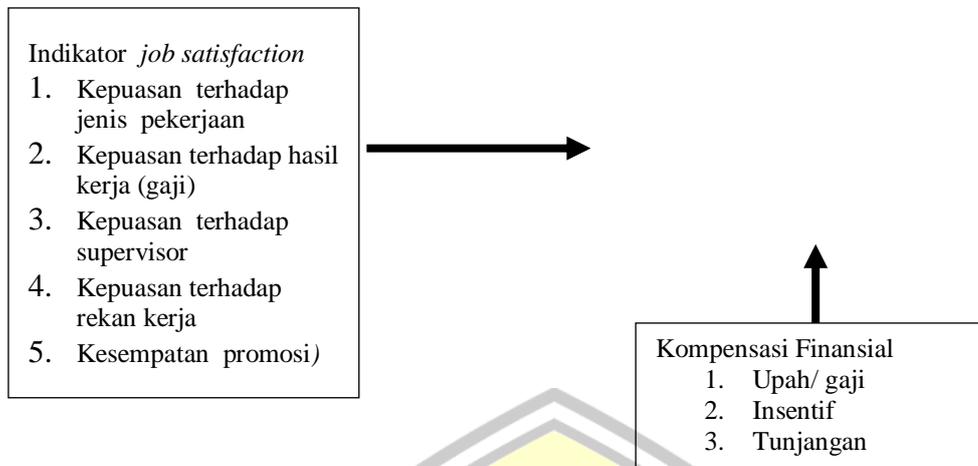
Penulis (Tahun)	Judul Penulisan	Metode Penulisan	Jumlah & Kriteria Sampel	Intervensi	Hasil
Shiang Tzeng (2021)	nurses in a religious hospital in Taiwan: a cross- sectional quantitative study.	adalah crosssection al quantitativ study	rumah sakit di wilayah utara Taiwan sebanyak 759 sampel	menggunakan kuesioner Desain kuesioner didasarkan pada enam tingkat hierarki kebutuhan Maslow	perawat untuk tinggal berkorelasi sedang dengan “kebutuhan fisik”, “kebutuhan rasa aman”, “kebutuhan cinta dan memiliki”, dan “kebutuhan harga diri” ($r = 0,559$, $P < 0,001$; $r = 0,533$, $P < 0,001$; $r = 0,393$, $P < 0,001$; dan $r = 0,476$, $P < 0,001$ secara berurutan). Selanjutnya, kesediaan perawat untuk tinggal sangat berkorelasi dengan “kebutuhan aktualisasi diri”, “di luar kebutuhan aktualisasi diri” dan “kebutuhan yang relevan dengan pendidikan humaniora medis” ($r = 0,707$, $P < 0,001$; $r = 0,728$, $P < 0,001$; dan $r = 0,678$, $P < 0,001$, masing-masing). Kami menemukan bahwa odds rasio (OR)

Penulis (Tahun)	Judul Penulisan	Metode Penulisan	Jumlah & Kriteria Sampel	Intervensi	Hasil
					retensi staf perawat dengan kurang dari 1 tahun (OR = 4,511, P = 0,002) atau 1-3 tahun (OR = 3,248, P = 0,003) pengalaman kerja secara signifikan lebih tinggi dari itu dari mereka yang memiliki pengalaman kerja 5-10 tahun
Yueping Zhong, Xiamoei Zhang (2021)	Correlation between job satisfaction, job burnout and turnover intention of surgical nurses: a cross-sectional study in China	Metode penelitian yang digunakan adalah crosssectional study	sampel diambil dari perawat bedah pada rumah sakit yang berafiliasi dengan universitas nantong china	Tidak ada intervensi Pengeumpulan data menggunakan kuesioner	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 506 sampel yang didapatkan setelah dilakukan perhitungan secara random, hasil analisis data menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja perawat bedah berkorelasi negative dengan kelelahan emosional skala burnout, dan berkorelasi negative dengan turnover intention
Sri Muherni	Analisa Faktor-Faktor Yang	Penelitian ini adalah	Sampel pada penelitian ini	Tidak ada intervensi	Hasil 48,7% perawat

Penulis (Tahun)	Judul Penulisan	Metode Penulisan	Jumlah & Kriteria Sampel	Intervensi	Hasil
(2020)	Mempengaruhi Terjadinya <i>Turnover Intention</i> Perawat Di Rumah Sakit Santa Elisabeth Kota Batam	penelitian deskriptif-analitik dengan menggunakan desain penelitian <i>cross-sectional</i>	adalah 82 orang perawat	dalam penelitian in dan instrument yang digunakan yaitu demografi, kepuasan perawat, stres kerja perawat dan Turnover intention (ToI	berusia 25 - 30 tahun, 84,1% berjenis kelamin perempuan, 47,5% masa kerja lebih dari 5 tahun, 80,5% perawat tidak puas bekerja, 25,6% perawat mengalami stres kerja, perawat ToI 34,1%. Tidak ada korelasi antara kepuasan kerja dan ToI, ada hubungan antara stres kerja dengan <i>turnover intention</i> perawat (nilai $P = 0,021$)

2.8 Kerangka Teori





(Robbins, S. P. & Judge, 2016; Luthan, 2016; Manuaba, 2000; Bangun, W., 2012)

