

BAB II

LANDASAN TEORI

Dalam bab ini, akan dibahas teori mengenai *turnover intention*, *work-leisure conflict*, dan kepuasan kerja sebagai dasar dalam penelitian, dan dalam bab ini juga terdapat hipotesis serta kerangka penelitian.

2.1 *Turnover Intention*

2.1.1 *Definisi Turnover Intention*

Turnover intention pada dasarnya terjadi karena adanya ketidakcocokan antara anggota dengan organisasi sehingga menyebabkan anggota memiliki keinginan untuk keluar dari organisasi. Namun, *turnover intention* ini belum sampai pada tahap anggota benar-benar mengundurkan diri dari organisasi, maka organisasi masih bisa berusaha untuk mempertahankan anggotanya yang memiliki keinginan untuk keluar dari organisasi.

Mobley (1982) menyatakan keinginan (intensi) untuk keluar dari organisasi merupakan prediktor dominan yang bersifat positif terhadap terjadinya *turnover*. Oleh karena itu, jika karyawan menerima dan merasa puas dengan hasil evaluasi terhadap pekerjaannya maka keinginan untuk keluar dari organisasi akan semakin kecil. Demikian sebaliknya, jika karyawan tidak dapat menerima dan menyukai pekerjaannya maka keinginan untuk melakukan *turnover* akan semakin besar. Mobley (1982) juga mengatakan bahwa faktor penentu utama individu keluar dari perusahaan berhubungan dengan faktor kepuasan.

Turnover intention adalah “hasrat keinginan yang secara sadar dan terencana untuk meninggalkan organisasi” (Tett dan Meyer, 1993). Selain itu, Jewell dan Siegall (1998) mendefinisikan *turnover* sebagai fungsi dari ketertarikan individu yang kuat terhadap berbagai alternatif pekerjaan lain di luar perusahaan atau sebagai “penarikan diri” dari pekerjaan yang sekarang yang tidak memuaskan dan stress yang tinggi.

2.1.2 Dimensi *Turnover Intention*

Turnover Intention diklasifikasikan ke dalam 2 jenis dimensi (Abbasi dan Hollman, 2000, dalam Ghosh *et al.*, 2013):

1. *Voluntary Turnover*

Merupakan keinginan dari karyawan itu sendiri untuk mengundurkan diri. Pada *voluntary turnover* ini sering terjadi yaitu karyawan sering berpikiran untuk mengundurkan diri dari pekerjaan mereka saat ini dan mencari pekerjaan baru kemudian bermigrasi ke perusahaan yang lain.

2. *Involuntary Turnover*

Dalam *involuntary turnover* mengacu pada pemberhentian karyawan. *Turnover* ini dapat terjadi karena disfungsional yaitu perusahaan gagal mempertahankan karyawan yang berprestasi atau fungsional yaitu karyawan yang berkinerja buruk bagi perusahaan, hal ini tergantung pada karyawan yang mana yang meninggalkan perusahaan (Jackofsky, 1984; Boudreau dan Berger, 1985; Hollenbeck dan Williams, 1986;

Boudreau, 1991; Williams dan Livingstone, 1994; Trevor *et al.*, 1997; Trevor, 2001, dalam Ghosh *et al.*, 2013)

2.1.3 Faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Munculnya niat anggota untuk keluar dari organisasi tentu disebabkan oleh beberapa alasan, seperti remunerasi yang rendah, kurangnya manfaat, tidak adanya jenjang karir, kurangnya program pelatihan dan pengembangan, kurangnya hubungan dengan manajemen, lingkungan kerja yang buruk adalah beberapa alasan pergantian karyawan (Bluedorn, 1982; Kalliath dan Beck, 2001; Kramer, Callister, dan Turban, 1995; dan Saks, 1996, dalam Sharma dan Nambudiri, 2013).

Studi yang dilakukan oleh Porter dan Steers, (1973 ; Lee dan Mowday, 1987 ; Lockwood dan Ansari, 1999 ; Heather, 2003 ; dalam Ghosh *et al.*, 2013) mengungkapkan berbagai faktor yang mempengaruhi *turnover* yang dapat diklasifikasikan sebagai: berhubungan dengan lingkungan, *job-related*, dan pribadi. (Firth *et al.*, 2004, dalam Ghosh *et al.*, 2013) telah meneliti bahwa pengalaman dari *job related stress*, faktor jarak dengan atasan menyebabkan *job related stress*, kurangnya komitmen dalam organisasi dan ketidakpuasan kinerja membuat karyawan mempunyai keinginan untuk berhenti.

2.1.4 Dampak dari *Turnover Intention*

Turnover intention dapat memberikan dampak buruk bagi perusahaan, karena dapat menghambat jalannya perusahaan dan membuat anggaran pengeluaran perusahaan membengkak karena perusahaan masih harus

memberikan pesangon. Penggantian karyawan yang mengundurkan diri juga akan membuat biaya perusahaan bertambah, karena penggantian karyawan akan membutuhkan biaya untuk: perekrutan (biaya iklan, biaya keliling untuk menyebarkan iklan, dan biaya administratif), biaya seleksi (biaya interview, pengecekan CV, dan biaya untuk ujian calon karyawan), biaya pelatihan (orientasi, pelatihan formal dan pelatihan *on-the-job*, waktu pelatih) (Mobley, 1982). Kebanyakan perusahaan berusaha untuk mencegah keinginan karyawan untuk mengundurkan diri. Menurut Cascio (2006), seorang karyawan yang keluar dari organisasi mendapatkan biaya 1,5-2,5 kali gaji tahunan mereka, namun tetap sesuai dengan tingkatan anggota tersebut dalam organisasi. Namun ada juga faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention*, dalam penelitian ini adalah tidak adanya waktu luang bagi karyawan untuk beristirahat atau *refreshing* dari pekerjaannya, hal ini disebut *work-leisure conflict*.

2.2 *Work-Leisure Conflict*

2.2.1 Definisi *Work-Leisure Conflict*

Dalam bekerja hampir setiap orang mempunyai stres dan kejenuhan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Stres dan kejenuhan dalam pekerjaan dapat terjadi ketika pekerjaan lebih banyak dari waktu luang, sehingga dapat menyita sebagian waktu senggang anggota itu, dimana keadaan ini disebut *work-leisure conflict*.

Work-leisure conflict menggambarkan bagaimana waktu untuk pekerjaan melebihi waktu untuk bersantai atau waktu untuk keluarga. Waktu pekerjaan yang

melebihi waktu pribadi anggota nya dapat terjadi dengan beberapa cara sebagai berikut: jumlah waktu yang dihabiskan untuk pekerjaan dan jauh dari rumah (Piotrkowski, 1979, dalam Zhao dan Rashid, 2010), pekerjaan dapat menyebabkan kelelahan dan menguras tenaga anggota yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas diluar pekerjaan, mereka jadi terlalu lelah untuk terlibat secara aktif dalam hubungan dan kegiatan pribadi (Crouter et. al., 1983, dalam Small dan Riley, 1990).

Menurut Tsaur *et al.*, (2012) *work-leisure* conflict terjadi ketika peran dari pekerjaan dan waktu luang tidak saling kompatibel. *Leisure* didenifisikan sebagai waktu luang dari pekerjaan atau kewajiban yang lain (Parker, 1971). Liburan memiliki manfaat yaitu mengalihkan individu dari faktor-faktor negatif yang ada, dan mengarah ke meningkatnya kepuasan kerja karyawan (Caldwell, 2005). Menurut Iwasaki dan Mennel (2000) waktu luang dapat dianggap sebagai strategi penanggulangan stres akibat pekerjaan.

Ada 2 tipe liburan / waktu luang menurut Sharma dan Nambudiri (2013) :

1. Aktivitas liburan pasif: membaca buku atau koran, menonton televisi, mendengarkan musik, dsb.
2. Aktivitas liburan aktif: berlari, berjalan-jalan, berenang, dan olahraga lainnya.

Menurut Greenhaus dan Beutel (1985) *work-leisure conflict* adalah bentuk konflik antar-peran di mana tekanan peran dari domain kerja dan liburan yang saling bertentangan dalam beberapa hal. Dengan kata lain, *work-leisure conflict* terjadi saat karyawan tidak bisa membedakan waktu untuk bekerja dan

waktu luang mereka. *Work-leisure conflict* menurut Tremblay dan Mansour (2016) merupakan konflik antar-peran saat pekerja dihadapkan pada tuntutan pekerjaan yang tinggi dan menyebabkan kelelahan, seperti energi dan waktu, dan membuat mereka tidak mampu untuk memenuhi peran profesional mereka dan memiliki aktivitas santai diluar pekerjaan.

Selain itu, berdasarkan teori *spillover* oleh Zedeck dan Mosier (1990), *work-leisure conflict* didefinisikan sebagai bentuk konflik peran dimana peran pekerjaan mendominasi peran liburan dalam kehidupan, dengan konsekuensi berkurangnya waktu, tenaga, kesempatan untuk bersantai (Wong dan Lin, 2007), dan mungkin meluas ke kehidupan karyawan diluar pekerjaan.

2.2.2 Dimensi *Work-Leisure Conflict*

Work-leisure conflict terdiri dari 3 dimensi, yaitu:

1. Jumlah waktu kerja dan jumlah waktu luang

Pekerjaan yang terlalu banyak diberikan bagi karyawan menyebabkan karyawan tidak memiliki waktu luang diluar pekerjaan untuk bersantai atau *refreshing* karena banyaknya waktu yang tersita untuk organisasi.

2. Keadaan psikologis karyawan

Karena banyaknya pekerjaan yang diberikan organisasi, karyawan akan selalu merasa gelisah dan tidak tenang karena merasa masih memiliki banyak tanggung jawab yang belum tuntas. Hal ini dapat menyebabkan karyawan tidak dapat menikmati waktu luang yang ada karena terus memikirkan pekerjaan.

3. Kelelahan

Selain dapat mengganggu psikologis karyawan, secara fisik pekerjaan yang terlalu banyak juga dapat menyebabkan karyawan kelelahan secara fisik sehingga menghambat mereka untuk menikmati waktu-waktu diluar pekerjaan.

2.2.3 Dampak *Work-Leisure Conflict*

Menurut Lin *et al.*,(2013, dalam Lin *et al.*, 2014), *work-leisure conflict* menyebabkan rendahnya kualitas hidup karyawan di luar pekerjaan. Rendahnya kualitas hidup karyawan ini dapat terlihat dari susahny karyawan untuk berhubungan dengan orang lain, selalu mengkhawatirkan tentang pekerjaannya walaupun karyawan tersebut sudah berada di luar jam kerja hingga memungkinkan karyawan untuk stres atau memiliki beban pekerjaan. Maka, rendahnya kualitas hidup karyawan yang merupakan dampak dari *work-life conflict* ini dapat menimbulkan hal-hal negatif bagi organisasi.

2.3 Kepuasan Kerja

2.3.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mempunyai peran penting bagi seorang anggota dalam sebuah organisasi. Ketika seseorang tidak mengalami kepuasan kerja, maka memungkinkan jika seseorang itu merasa kelalahan, malas untuk bekerja dan pada akhirnya bisa menimbulkan keinginan anggota untuk keluar dari perusahaan. Namun, ketika seseorang merasa puas terhadap pekerjaannya, kecil kemungkinan

bagi anggota tersebut untuk merasa ingin keluar dari organisasi. Menurut Smith *et al.*, (1969, dalam Kianto *et al.*, 2016), ada beberapa hal yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, seperti jumlah gaji, kemungkinan promosi, pekerjaan itu sendiri, dan rekan kerja.

Menurut Spector (1994, dalam Kianto *et al.*, 2016), kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai ukuran sejauh mana anggota perusahaan menyukai pekerjaannya (puas) atau tidak menyukai pekerjaannya (tidak puas). Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang (Mathis dan Jackson, 2006). Cranny, Smith, dan Stone (2012, dalam Sharma dan Nambudiri, 2013), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai tingkat dimana karyawan mendapatkan apa yang ia harapkan dari organisasinya. Sebenarnya, tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada, karena setiap anggota memiliki standar kepuasan yang berbeda.

Kepuasan kerja karyawan akan berpengaruh terhadap sikap dan tingkah laku karyawan pada saat bekerja, seperti tingkat absensi, tingkat moral. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan anggota, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Apabila perusahaan memperhatikan kepuasan kerja karyawan, maka karyawan akan bekerja sejauh kemampuannya sehingga akan menurunkan ketidakpuasan kerja karyawan yang dapat berdampak buruk bagi perusahaan dan produktivitas perusahaan akan semakin tinggi juga.

Menurut Wexley dan Yukl (1997, dalam Hunt *et al.*, 1985) kepuasan kerja adalah “perasaan seseorang terhadap pekerjaan”. Robbins (2003, dalam Kianto,

Vanhalta, dan Heilmann, 2016) mengatakan bahwa kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di tempat kerjanya. Selanjutnya, menurut Luthans (2006), kepuasan kerja merupakan hasil persepsi pekerja tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan sesuatu yang dianggap bermanfaat.

2.3.2 Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Smith, Kendall (1963, dalam Luthans 2006) dimensi-dimensi kepuasan kerja terdiri dari:

1. Isi pekerjaan

Pekerja atau pegawai lebih cenderung menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan, kebebasan serta umpan balik. Komponen pekerjaan sangat berperan dalam menentukan kepuasan kerja. Ada dua aspek penting yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berasal dari pekerjaan itu sendiri, yaitu: variasi pekerjaan dan kontrol atas metode dan langkah-langkah kerja. Secara umum, pekerjaan dengan jumlah variasi yang moderat akan menghasilkan kepuasan kerja yang relatif besar. Pekerjaan yang sangat kecil variasinya akan menyebabkan pekerja merasa jenuh dan keletihan, dan sebaiknya pekerjaan yang terlalu banyak variasinya dan terlalu cepat menyebabkan karyawan merasa tertekan secara psikologis.

2. Supervisi

Hal ini merupakan bantuan dan dukungan perilaku yang diberikan atasan serta adanya pengawasan yang berkala yang dilakukan oleh atasan agar pekerjaan yang diberikan terlaksana dengan baik.

3. Kesempatan Pengembangan Karir/Promosi

Promosi adalah perencanaan karir seseorang pada pekerjaan yang lebih baik dalam bentuk tanggung jawab yang lebih besar, prestise atau status yang lebih, skill yang lebih besar, dan khususnya meningkatnya upah atau gaji Pekerja akan merasa puas dalam bekerja apabila organisasi memberikan kesempatan untuk mengembangkan karirnya demi kemajuan organisasi.

4. Pembayaran gaji

Gaji diartikan sebagai imbalan keuangan yang diterima karyawan seperti upah, premi, bonus, atau tunjangan-tunjangan keuangan lainnya. Dalam hal ini pekerja atau pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang adil.

5. Rekan kerja

Kepuasan kerja juga didapat oleh rekan kerja yang dapat bekerja sama dengan baik agar pekerjaan yang diberikan dapat terlaksana dengan baik.

2.3.3 Dampak-Dampak Kepuasan Kerja

Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka semakin tinggi pula produktivitas perusahaan, karena kepuasan kerja membawa dampak positif bagi kedua belah pihak, baik anggota maupun perusahaan. Dampak-dampak positif menurut Luthans (2006), dan Mobley (1982) terdiri dari:

1. Menciptakan rasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya (Mobley, 1982).
2. Memiliki kesehatan fisik yang lebih baik (Luthans, 2006).
3. Lebih cepat dalam mempelajari tugas baru yang berhubungan dengan pekerjaannya (Luthans, 2006).
4. Menurunkan tingkat stress, keluhan terhadap atasan dan menurunkan tingkat kecelakaan kerja (Luthans, 2006).
5. Menurunkan tingkat intensi *turnover* sehingga karyawan tidak berusaha mengevaluasi alternatif pekerjaan lain (Mobley, 1982).

2.4 Pengembangan Hipotesis

Pada bagian ini penulis menyajikan model konseptual dari hipotesis tentang pengaruh *work-leisure conflict* terhadap *turnover intention* dengan mediasi kepuasan kerja. Model ini mengusulkan bahwa *work-leisure conflict* sebagai variabel independen, kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dan *turnover intention* sebagai variabel dependen.

2.4.1 Pengaruh *Work-Leisure Conflict* dan Kepuasan Kerja

Fasilitas hiburan dan liburan yang diberikan organisasi bagi para anggotanya memiliki manfaat untuk mengalihkan perhatian individu dari faktor-faktor negatif yang ada serta meningkatkan keterlibatan anggota dalam kegiatan diluar pekerjaan dan mengarah ke meningkatnya kepuasan kerja. Menurut Lin *et al.*, (2014) semakin tinggi *work-leisure conflict*, maka semakin rendah pula kepuasan kerja karyawan dan kualitas hidup karyawan.

Menurut Eisenberger, Fasolo, dan Davis-LaMastro (1990; Wayne, Shore dan Liden 1997, dalam Sharma dan Nambudiri, 2013), sesuai dengan teori pertukaran sosial Blau (1964) dengan memberikan lebih banyak fasilitas hiburan atau liburan, maka karyawan akan mengalami peningkatan kepuasan di tempat kerja. Lingkungan kerja juga berpengaruh pada puas atau tidaknya anggota dengan pekerjaan mereka. Lingkungan kerja yang mengizinkan karyawan untuk mengekspresikan diri mereka dengan memberikan waktu luang dan fasilitas hiburan akan lebih memungkinkan untuk menerima hasil pekerjaan yang memuaskan karena karyawan tersebut merasakan kepuasan kerja.

Peneliti menduga karyawan yang bekerja di Dinas Sosial Yogyakarta memiliki *work-leisure conflict* jika dilihat dari pekerjaan mereka yang selalu berhubungan dengan masyarakat-masyarakat yang membutuhkan bantuan sosial, namun memiliki kepuasan kerja yang tinggi pula. Penelitian terdahulu yang juga mengupas tentang hal ini adalah *Work-Leisure Conflict, Turnover Intention, and the Role of Job Satisfaction as a Mediator: An Empirical Study of Indian IT Professionals* oleh Sharma dan Nambudiri (2013); *Promoting Frontline*

Employees' Quality of Life: Leisure Benefit Systems and Work-to-Leisure Conflicts, oleh Lin, Wong, dan Ho (2013); dan *Work and Family Satisfaction and Conflict: a Meta Analysis of Cross-Domain Relations* oleh Ford, Heinen, dan Langkamer (2007)

Dari uraian diatas, penelitian ini menunjukkan bahwa *work-leisure conflict* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja (Ford *et al.*, 2007). Dengan mempertimbangkan hal tersebut diatas, maka disusun usulan hipotesis pertama yaitu:

H1: *Work-leisure conflict* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di Dinas Sosial Yogyakarta.

2.4.2 Pengaruh *Work-Leisure Conflict* Terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi

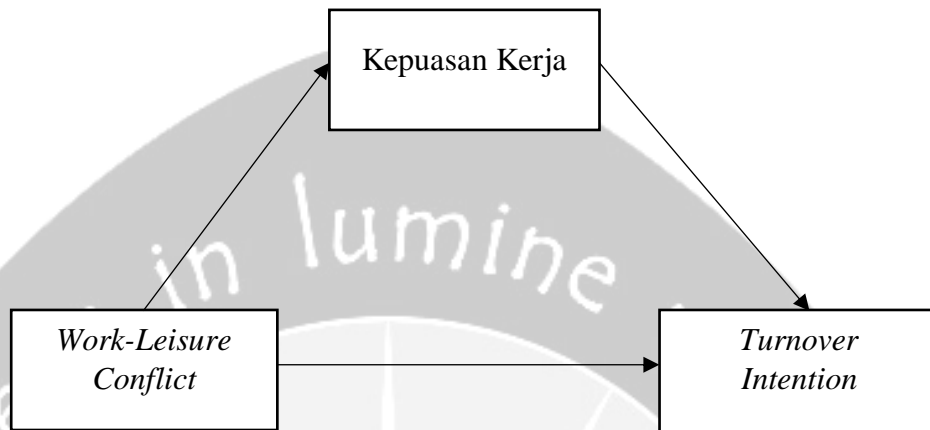
Seperti yang dijelaskan oleh Blau (1964); (Settoon, Bennet, dan Liden, 1996, dalam Sharma dan Nambudiri, 2013) menggunakan teori pertukaran sosial bahwa upaya organisasi membantu mengurangi *work-leisure conflict* karyawan, maka perusahaan akan mendapat balasan dari karyawan. Jika organisasi bersedia menciptakan fasilitas rekreasi, ataupun memberikan waktu luang, kepuasan kerja karyawan cenderung meningkat karena karyawan menjadi memiliki waktu bersantai diluar pekerjaan, maka karyawan cenderung bersedia untuk memberikan waktunya bagi organisasi, dan jika organisasi mampu mengurangi *work-leisure conflict* karyawan, dengan cara meningkatkan kepuasan kerja karyawan, karyawan akan membalas organisasi dengan tidak berpindah organisasi. Oleh

karena itu kepuasan kerja mempengaruhi *work-leisure conflict* dan *turnover intention*.

Peneliti menduga situasi kerja di Dinas Sosial Yogyakarta yang cukup melelahkan karena setiap hari harus berhadapan dengan pasien-pasien atau masyarakat yang membutuhkan bantuan sosial, tidak membuat para karyawan mengundurkan diri dari pekerjaannya, karena walau pekerjaan di Dinas Sosial melelahkan, namun karyawan tetap mendapatkan kepuasan kerja dari pekerjaannya. Sebelumnya sudah ada penelitian yang mengangkat topik ini, yang ditulis oleh Sharma dan Nambudiri (2013) dengan judul *Job-Leisure Conflict, Turnover Intention and the Role of Job Satisfaction as a Mediator: An Empirical Study of Indian IT Professionals*. Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H2 : Kepuasan Kerja akan memediasi pengaruh *Work-Leisure Conflict* terhadap *Turnover Intention* di Dinas Sosial Yogyakarta.

2.5 Model Kerangka Penelitian



Gambar 2.1: Gambar Model Kerangka Penelitian