

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori-teori dasar mengenai *thriving*, kepuasan kerja dan *turnover intention*. Peneliti juga menyertakan penelitian terdahulu yang pernah dilakukan dan pada bagian akhir peneliti akan memaparkan kerangka penelitian dan hipotesis penelitian.

2.1. *Thriving*

Lingkungan diluar organisasi saat ini serba cepat, kompleks dan sangat kompetitif. Kelangsungan hidup dalam lingkungan seperti itu membutuhkan pendekatan berpikir yang lebih maju. Menurut Porath *et al.* (2012), *thriving* merupakan kondisi psikologis di mana seseorang merasakan adanya semangat hidup yang ditandai dengan mendapatkan dorongan untuk belajar yang tinggi dan semangat dalam menjalankan pekerjaan. Kebahagiaan karyawan dapat diukur dari sejauh mana karyawan mengalami perkembangan, di mana karyawan tidak hanya merasa puas dan produktif dalam bekerja, tetapi karyawan juga terlibat dalam mewujudkan masa depan diri sendiri dan organisasi. *Thriving* dapat diukur menggunakan *Thriving Questionnaire* dengan dua dimensi, yaitu pembelajaran (*learning*) dan vitalitas (*vitality*). Vitalitas merupakan suatu perasaan bersemangat, bahagia, dan hidup, sedangkan pembelajaran didapatkan karena karyawan memperoleh pengetahuan dan keahlian baru. Apabila semakin tinggi nilai yang

diperoleh maka akan semakin tinggi *thriving* pada subjek yang diperoleh dan begitu pula sebaliknya.

Mempertahankan keunggulan kompetitif dan mencapai keunggulan dalam kinerja melalui adopsi praktik terbaik adalah tindakan umum bagi organisasi untuk menghadapi lebih banyak tantangan dan mempertahankan kinerja karyawan, karena itu organisasi membutuhkan tenaga kerja yang berkembang pada tingkat optimal (Prem *et al.*, 2017). Tenaga kerja yang berkembang itu sendiri adalah keunggulan kompetitif karena dapat membantu sebuah organisasi dalam menghindari individu yang negatif seperti *stress*, depresi dan memiliki penyakit fisik dan mempromosikan hasil organisasi yang positif yaitu kinerja yang lebih baik, kepuasan kerja yang tinggi dan komitmen organisasi (Gallup, 2013). Karyawan yang berkembang memiliki psikologis yang lebih kuat, cenderung mengambil inisiatif dan memiliki keseimbangan hidup yang lebih baik. Berkembang dianggap sebagai konstruksi penting dalam organisasi. Jika karyawan memperoleh keterampilan baru, tapi mengalami tingkat energi yang rendah, maka karyawan dianggap tidak berkembang. Oleh karena itu, perolehan pengetahuan yang menyebabkan kelelahan tidak dapat disebut berkembang. Begitu juga sebaliknya, karyawan yang mengalami vitalitas yang tidak disertai dengan perolehan pengetahuan atau keterampilan, sekali lagi, karyawan dianggap tidak berkembang karena kekurangan momentum sehubungan dengan pengembangan di tempat kerja (Mushtaq *et al.*, 2017).

Kemampuan karyawan untuk berkembang di tempat kerja sangat penting untuk pertumbuhan dan perkembangan organisasi secara keseluruhan (Abid *et al.*,

2016). Menurut Thomas dan Hall (2008) dalam Mushtaq *et al.* (2017), *thriving* sebagai pengalaman individu dalam pertumbuhan, perkembangan, tidak hanya bertahan atau mempertahankan status quo. Porath *et al.* (2012) berpendapat, organisasi dapat berkembang dengan membagikan informasi tentang keseluruhan strategi bisnis, menawarkan umpan balik, meminimalkan ketidaksopanan, kebijakan pengambilan keputusan dan menciptakan iklim kerja yang sehat. Dalam model yang berkembang secara sosial, para peneliti menyatakan eksplorasi, fokus tugas, dan saling memperhatikan adalah pendorong utama meningkatkan pertumbuhan di tempat kerja. Dalam penelitian Porath *et al.* (2012) juga menunjukkan sifat-sifat individu juga dapat mempengaruhi beberapa individu lain untuk berkembang lebih baik.

2.2. Kepuasan Kerja

Manusia pasti memiliki keinginan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, sehingga hal itulah yang mendorong manusia melakukan berbagai aktivitas. Kebutuhan setiap manusia sangat beragam, sehingga membuat kepuasan antara seseorang dengan yang lainnya pun berbeda dan bersifat lebih individual. Kepuasan kerja adalah suatu sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan (Abdurrahmat, 2016). Kepuasan kerja di dalam suatu pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dapat dinikmati dalam pekerjaan dan mendapatkan hasil dari pencapaian tujuan kerja, perlakuan, penempatan dan suasana lingkungan kerja yang positif.

Menurut Handoko (2014), kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional yang menyenangkan dan tidak menyenangkan mengenai bagaimana karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja menjadi hal yang penting untuk dimiliki tiap individu di dalam bekerja. Orang yang telah merasa puas menganggap kepuasan sebagai suatu rasa senang dan sejahtera karena telah mencapai suatu tujuan dan sasarannya. Robbins dan Judge (2017) menyatakan kepuasan kerja merupakan perasaan positif seseorang tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja menjadi cerminan sikap seseorang pada pekerjaannya. Hal ini akan tampak dalam sikap positif karyawan pada pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapinya di dalam lingkungan kerjanya.

Manajer personalia atau pihak manajemen harus selalu memonitor kepuasan kerja karyawan, karena hal ini akan mempengaruhi tingkat absensi, *turnover*, semangat kerja, dan keluhan-keluhan karyawan dalam lingkungan kerja. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan menyenangkan yang berasal dari hasil persepsi individu dalam rangka menyelesaikan tugas atau memenuhi kebutuhannya untuk memperoleh nilai-nilai kerja yang penting bagi dirinya (Rini *et al.*, 2013). Harapan-harapan yang tidak terpenuhi akan memunculkan ketidakpuasan kerja. Banyak sekali dimensi dalam kepuasan kerja, secara umum adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, *salary*, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan karyawan, serta kesempatan untuk maju dan berkembang. Pada masing-masing dimensi menghasilkan perasaan puas secara menyeluruh terhadap pekerjaan itu sendiri. Secara umum telah diketahui kepuasan kerja merupakan faktor yang

berkontribusi pada fisik dan mental kesejahteraan karyawan dalam organisasi. Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan pada pekerjaan yang berhubungan dengan perilaku karyawan seperti absensi, *turnover*, produktivitas dan hubungan karyawan (Mohammad *et al.*, 2011).

Menurut Mohammad *et al.* (2011), kepuasan kerja adalah keadaan emosi positif yang dihasilkan dari penilaian pengalaman kerja seseorang. Dalam definisi tersebut terdapat dua hal penting yaitu kognitif (penilaian terhadap pekerjaan seseorang), yaitu seseorang yang menyimpulkan sesuatu berdasarkan hasil dari pengalaman dan informasi yang didapatkan dan afektif (keadaan emosi) yang dipengaruhi oleh dua faktor yaitu suasana emosional dan skema kognitif. Suasana emosional adalah keadaan di mana seseorang sangat dipengaruhi oleh perasaan pada saat itu, sedangkan skema kognitif menunjukkan sejauh mana seseorang merasa positif atau negatif terhadap pekerjaan (Mohammad *et al.*, 2011).

Menurut Danang (2012), ada beberapa teori kepuasan kerja yang cukup terkenal, yaitu :

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Pada teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dilakukan dengan cara menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya diterima dengan kenyataan yang telah dirasakan. Kepuasan atau ketidakpuasan yang telah dirasakan karyawan merupakan hasil dari perbandingan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai macam hal yang sudah diperoleh dari pekerjaan dan yang menjadi harapannya. Apabila karyawan merasakan perbedaan antara standar pribadi dengan yang telah diperoleh kecil maka karyawan akan merasakan

kepuasan, begitu pula sebaliknya, apabila karyawan merasakan perbedaan antara standar pribadinya dengan yang telah diterima besar maka karyawan akan merasakan ketidakpuasan.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Pada teori ini, prinsipnya adalah seseorang akan merasakan keadilan (*equity*) atau tidak terhadap suatu situasi, khususnya situasi kerja. Perasaan *equity* dan *inequity* terhadap suatu situasi. Terdapat tiga elemen dari teori *equity* yaitu :

a. *Input*

Merupakan segala sesuatu yang berharga yang telah dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan yang telah dikerjakannya.

b. *Outcomes*

Merupakan sesuatu yang dianggap bernilai oleh karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya seperti gaji atau upah, keuntungan sampingan, status, simbol, penghargaan, dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri.

c. *Comparison Person*

Merupakan perbandingan yang dilakukan oleh karyawan pada rasio *input-outcomes* yang dimiliki diri sendiri dengan yang dimiliki oleh karyawan lain.

3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Pada teori ini terdapat dua faktor yang terdiri dari faktor *hygiene* dan faktor *motivator*. Menurut teori ini yang dimaksud dengan faktor motivasional adalah berbagai hal yang mendorong seseorang berprestasi dan sifatnya intrinsik, yang berarti sumbernya ada dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang memiliki sifat

ekstrinsik, hal ini berarti bersumber dari luar diri seseorang yang turut serta menentukan perilaku seseorang dalam kehidupannya.

Menurut teori yang dikembangkan oleh Herzberg (1966) dalam Lee (2017), yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan berkembang, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain. Faktor *hygiene* atau pemeliharaan antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seseorang dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan kerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, sistem administrasi, kebijakan organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

4. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Pada teori ini kepuasan kerja karyawan tergantung pada terpenuhi atau tidak terpenuhinya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas bila mendapatkan sesuatu yang dibutuhkan. Jika makin besar kebutuhan karyawan yang terpenuhi maka akan semakin puas pula karyawan tersebut.

5. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Pada teori ini mengatakan kepuasan karyawan itu tidak tergantung pada pemenuhan kebutuhan karyawan saja, tapi tergantung dari pandangan atau pendapat kelompok, yang oleh para karyawan sendiri dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan ini dijadikan tolak ukur dalam menilai diri dan lingkungannya.

6. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)

Pada teori ini menjelaskan motivasi merupakan suatu produk dari cara seseorang menginginkan sesuatu dan penaksiran seseorang tersebut memungkinkan adanya aksi tertentu yang akan menuntunya. Harapan menjadi motivasi yang meningkatkan dorongan dalam diri karyawan dalam melakukan aksi untuk mencapai tujuannya. Karyawan dapat melakukan aksi dengan berusaha lebih keras seperti mengikuti kursus pelatihan. Hasil yang akan dicapai dengan usaha yang keras tersebut adalah promosi jabatan dan gaji yang lebih tinggi, sehingga karyawan mendapatkan dorongan untuk mencapai kepuasannya.

Richard *et al.* (2012) menyatakan kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, seperti gaji atau upah, tunjangan, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, lingkungan kerja, beban kerja dan lain-lain. Dalam hal ini, yang dimaksud dengan perasaan atau sikap tersebut adalah segala hal yang berhubungan dengan pekerjaan seperti pengawas, gaji, kondisi kerja, pengalaman terhadap kecakapan, penilaian kerja yang adil dan tidak merugikan, hubungan sosial di dalam pekerjaan yang baik, penyelesaian yang cepat terhadap keluhan karyawan dan perlakuan yang baik dari atasan terhadap karyawan.

Berdasarkan pendapat definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli mengenai kepuasan kerja, maka dapat disimpulkan kepuasan kerja merupakan perasaan emosional yang dirasakan oleh seseorang atas apa yang telah dikerjakannya. Kepuasan kerja muncul ketika harapan sebanding dengan balas jasa yang diterima karyawan dan diberikan oleh perusahaan atas pekerjaan yang

diberikan, sehingga karyawan dapat memenuhi kebutuhan fisik atau kebutuhan nonfisik lainnya.

Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

1) Faktor Kepuasan Finansial

Faktor ini berhubungan dengan terpenuhinya keinginan karyawan terhadap kebutuhan finansial yang diterimanya untuk memenuhi kebutuhan mereka sehari-hari sehingga menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan. Hal ini meliputi, sistem gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas yang diberikan dan kesempatan promosi.

2) Faktor Kepuasan Fisik

Faktor ini berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan sendiri. Hal ini meliputi, jenis pekerjaan, perlengkapan kerja, perlengkapan kerja, pengaturan waktu kerja dan istirahat, keadaan ruangan, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan dan karyawan.

3) Faktor Kepuasan Sosial

Faktor ini berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasan maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya. Hal ini meliputi, rekan kerja yang kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, dan pengarahan atau perintah yang wajar dan sesuai prosedur.

4) Faktor Kepuasan Psikologi

Faktor ini berhubungan dengan kejiwaan karyawan. Hal ini meliputi, minat, ketentraman dalam lingkungan kerja, sikap terhadap kerja, bakat serta keterampilan.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) menurut Robbins dan Judge (2017) adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristiknya. Faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja antara lain:

1. Indikator faktor gaji, seperti waktu penerimaan gaji, pemberian bonus dan tunjangan, pemberian jaminan kesehatan, pemberian cuti dan penghargaan bagi karyawan berprestasi.
2. Indikator pengawasan, seperti pengawasan dilakukan dengan ketat, pengawasan menuntut laporan kerja berkala, pengawasan membantu jalannya pekerjaan, dan persepsi karyawan mengenai teknik pengawasan.
3. Indikator hubungan antar rekan kerja, seperti dukungan dari rekan kerja, bantuan dari rekan kerja, rekan kerja dapat dipercaya, kompetisi di dalam organisasi.
4. Indikator karakteristik pekerjaan, seperti tugas sesuai dengan tingkat pendidikan, pekerjaan sesuai dengan keahlian, terlibat dalam perencanaan tugas, terlibat dalam pelaksanaan tugas, pekerjaan yang didapat sangat berarti, pekerjaan yang dilakukan berdampak besar, mendapat kebebasan dalam perencanaan tugas, mendapat kebebasan dalam melakukan tugas, menerima evaluasi atas hasil pekerjaan tugas, dan atasan mengarahkan karyawan dalam meningkatkan kinerja.
5. Indikator peluang untuk berkembang atau promosi, seperti promosi sesuai dengan kinerja, obyektifitas dalam sistem promosi, dan kesempatan untuk mengembangkan diri serta kompetensi.

2.3. Turnover Intention

Seiring berjalannya waktu, perusahaan akan mengalami peristiwa pergantian karyawan, hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor tertentu. Karyawan menginginkan pekerjaan yang lebih baik lagi dibandingkan pekerjaannya yang sekarang. Keinginan-keinginan tersebut belum bisa diwujudkan dalam perilaku nyata karena karyawan akan mengalami proses berpikir terlebih dahulu, sebelum pada akhirnya karyawan akan membuat suatu keputusan untuk meninggalkan pekerjaannya dan pindah ke perusahaan atau organisasi lain. Pergantian karyawan dalam suatu organisasi merupakan suatu fenomena penting dalam organisasi.

Mobley (2011) menyatakan *turnover* (pergantian) adalah berhentinya individu dari keanggotaan suatu organisasi. Ada kalanya pergantian karyawan memiliki dampak yang positif dalam suatu organisasi, tetapi sebagian besar pergantian karyawan membawa dampak kurang baik, baik dari segi biaya dan dari segi hilangnya waktu serta kesempatan untuk memanfaatkan peluang. Menurut Mobley (2011), menyatakan ada tiga indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kecenderungan untuk keluar atau *turnover intention* yaitu *thinking of quitting* (berfikir keluar dari organisasi), *intention to search* (intensi untuk mencari alternatif pekerjaan lain), dan *intention to quit* (intensi untuk keluar atau mengundurkan diri).

Menurut Robbins dan Judge (2017), *turnover intention* adalah suatu kecenderungan atau tingkat di mana karyawan mempunyai kemungkinan untuk meninggalkan organisasi baik secara sukarela maupun tidak sukarela, hal ini karena kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain.

Kasmir (2016) menyatakan secara umum karyawan yang keluar dari perusahaan biasanya disebabkan oleh dua hal, yaitu :

a. Diberhentikan

Karyawan diberhentikan dari perusahaan karena beberapa penyebab, seperti telah memasuki usai pensiun atau mengalami cacat saat bekerja yang membuat karyawan tidak dapat bekerja lagi. Bagi karyawan yang dipensiunkan alasannya karena karyawan telah memasuki usia pensiun yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Bagi karyawan yang mengalami kecelakaan kerja sehingga menyebabkan kecacatan, diberhentikan karena dianggap tidak mampu lagi bekerja seperti semula. Karyawan juga dapat diberhentikan apabila karyawan melakukan perbuatan yang telah merugikan perusahaan dan melanggar tata terbib perusahaan, seperti pelanggaran kasus penipuan, penggelapan dana, pencurian, dan lain-lain.

b. Berhenti sendiri

Karyawan berhenti atas dasar keinginan dan permohonannya sendiri, untuk dapat keluar dari perusahaan, tanpa campur tangan dari pihak perusahaan. Alasan pemberhentian ini juga bermacam-macam, misalnya karena masalah lingkungan kerja yang kurang kondusif, jenjang karir yang tidak jelas, kompensasi yang kurang, fasilitas perusahaan yang tidak menunjang karyawan, atau ketidaknyamanan lainnya. Alasan seperti ini terkadang tidak dapat diprotes oleh pihak manajer dan berusaha dipertahankan dengan pertimbangan berbagai hal, seperti kemamuan karyawan yang masih dibutuhkan perusahaan. Jika karyawan tersebut merasa tidak diperlukan lagi tenaganya, atau performa

kerjanya yang tidak bagus, maka akan segera diproses untuk diberhentikan, karena bila karyawan yang telah minta berhenti dari pekerjaan tetap dipertahankan, akan mengakibatkan lemahnya semangat kerja dan motivasi karyawan yang akan berdampak pada kinerja karyawan tersebut.

Turnover intention merupakan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan tempat karyawan bekerja (Lee, 2017). Efek dari *turnover intention* akan mengakibatkan pegawai cenderung memberikan pelayanan yang kurang maksimal dan bersifat korosif terhadap efektivitas organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2011), *turnover intention* dikelompokkan dalam beberapa cara yang berbeda, antara lain :

1) Perputaran secara tidak sukarela

Perputaran ini terjadi bila pihak manajemen merasa perlu untuk memutuskan hubungan kerja dengan karyawannya karena tidak terdapat kecocokan atau penyesuaian harapan dan nilai-nilai antara pihak perusahaan dan karyawan yang bersangkutan berbeda atau mungkin juga disebabkan karena adanya permasalahan ekonomi yang dialami oleh perusahaan. Perputaran ini dikarenakan oleh kebijakan organisasi, standar kinerja, peraturan kerja yang tidak dipenuhi oleh karyawan tersebut.

2) Perputaran secara sukarela

Perputaran ini terjadi jika karyawan memutuskan baik secara personal ataupun disebabkan oleh alasan profesional lain untuk menghentikan hubungan kerja karyawan dengan perusahaan, misalnya jika karyawan berkeinginan untuk mendapatkan pekerjaan dengan gaji yang lebih baik dari tempat kerjanya yang

sekarang, peluang karir, geografis, pengawasan, serta alasan yang menyangkut pribadi dan keluarga.

Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover intention*, faktor tersebut cukup kompleks dan saling bersangkutan satu sama lain. Menurut Prawitasari (2016), faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover* antara lain sebagai berikut :

1. Usia

Semakin tinggi usia seseorang, semakin rendah intensi *turnover*. Karyawan yang lebih muda lebih tinggi kemungkinan untuk keluar. Hal ini mungkin disebabkan pekerja yang lebih tua enggan 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 energi yang sudah berkurang, dan lebih lagi karena senioritas yang belum tentu diperoleh di tempat kerja yang baru walaupun gaji dan fasilitasnya lebih besar.

2. Lama kerja

Semakin lama masa kerja semakin rendah kecenderungan karyawan yang ingin berhenti bekerja. *Turnover* lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat. Interaksi dengan usia, kurangnya sosialisasi awal merupakan keadaan-keadaan yang memungkinkan terjadinya *turnover* tersebut.

3. Tingkat pendidikan

Dengan pendidikan yang tinggi dan jabatan yang sesuai maka berpengaruh terhadap retensi karyawan. Jika pendidikan tidak sesuai dengan jabatan yang diinginkan maka berpengaruh terhadap tingkat *turnover* yang tinggi.

4. Keikatan terhadap organisasi

Semakin tinggi keikatan seseorang terhadap perusahaannya akan semakin kecil karyawan mempunyai intensi untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan, dan sebaliknya. Pekerja yang mempunyai rasa keikatan yang kuat terhadap perusahaan tempat bekerja berarti mempunyai dan membentuk perasaan memiliki (*sense of belonging*), rasa aman, efikasi, tujuan dan arti hidup, serta gambaran diri yang positif. Akibat secara langsung adalah menurunnya dorongan diri untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan.

5. Kepuasan kerja

Semakin tidak puas seseorang terhadap pekerjaannya akan semakin kuat dorongannya untuk berhenti dari suatu organisasi. Hal ini sejalan dengan *discrepancy theory* yang menyatakan kepuasan dapat tercapai bila tidak ada perbedaan antara apa yang seharusnya ada (harapan, kebutuhan, nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan.

6. Budaya perusahaan

Budaya perusahaan yang kuat memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku karyawan dan secara langsung mengurangi *turnover*. Dalam budaya yang kuat, nilai-nilai utama sebuah organisasi atau perusahaan sangat dipegang

teguh dan tertanam pada seluruh karyawannya. Semakin banyak karyawan yang menerima nilai-nilai tersebut dan semakin besar komitmen terhadapnya maka semakin kuat budaya perusahaan itu. Budaya yang kuat ini akan membentuk kohesivitas, kesetiaan, dan komitmen terhadap perusahaan pada para karyawannya, yang akan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan.

2.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang diteliti oleh Moosa (2019) berjudul “*Influence of Thriving and Job Satisfaction on Turnover Intention : Mediating Role of Job Satisfaction*”. Pada penelitian tersebut, peneliti mengumpulkan data dari dua bank dan dua sekolah dengan menggunakan sampel yang terdiri dari 106 responden. Data populasi dikumpulkan dari sektor swasta, semua data dikumpulkan dari Lahore, Punjab, Pakistan dan Asia Selatan. Penelitian ini menggunakan analisis regresi untuk menguji model hipotesis. Hasil menunjukkan *thriving* memiliki efek positif pada kepuasan kerja, yang berarti orang akan lebih termotivasi dan memberikan banyak *output*, jika orang menikmati pekerjaan. Kepuasan kerja akan mengurangi efek niat karyawan untuk berpindah. Kepuasan kerja juga memediasi pada keinginan berkembang dan *turnover*.

Penelitian yang dilakukan oleh Qingguo *et al.* (2017) berjudul “*Thriving at Work as a Mediator of the Relationship Between Workplace Support and Life Satisfaction*” menunjukkan dukungan kerja yang positif berkaitan dengan berkembangnya orang di tempat kerja dan berkembang di tempat kerja akan

memberikan efek positif pada kepuasan hidup. Penelitian ini juga mendapati *thriving* memediasi hubungan antara kepuasan hidup dan dukungan pengawas, sedangkan hubungan antara kepuasan hidup dan dukungan rekan kerja sebagian dimediasi oleh *thriving* di tempat kerja. *Thriving* menjadi mekanisme yang mentransmisikan efek positif dari dukungan ditempat kerja pada kepuasan hidup. Peningkatan dukungan kerja akan memberikan keuntungan baik untuk individu maupun organisasi dengan meningkatkan individu untuk terus berkembang ditempat kerja dan kepuasan hidupnya. Target dari penelitian ini adalah orang-orang yang bekerja sebagai karyawan di sekitar 20 perusahaan yang terletak di Provinsi Guandong, China. Organisasi dalam penelitian ini seperti bank, pemerintah, dan perusahaan manufaktur. Penelitian ini menggunakan metode *convenience sampling* kuesioner dalam pengumpulan datanya dan menerima 307 responden.

Penelitian yang dilakukan Huang dan Su (2016) berjudul “*The Mediating Role of Job Satisfaction in The Relationship Between Job Training Satisfaction and Turnover Intentions*” memiliki tujuan untuk menguji hubungan antara pelatihan kepuasan kerja, kepuasan kerja, dan *turnover intention* dan terlebih untuk menguji peran kepuasan kerja dalam hubungannya dengan pelatihan kepuasan kerja dan *turnover intention*. Untuk menguji hipotesis peneliti menyebarkan kuesioner kepada 150 karyawan yang bekerja di beberapa perusahaan dan menerima pelatihan di pusat pendidikan berkelanjutan Universitas Feng China di wilayah tengah Taiwan, dari 150 kuesioner yang disebar terdapat 115 responden yang hasil kuesionernya *valid* dan dapat dilakukan unruk menguji hipotesis. Hasil dari

penelitian ini adalah adanya hubungan negatif yang signifikan antara pelatihan kepuasan kerja dan *turnover* yang dimediasi oleh kepuasan kerja serta menunjukkan kepuasan kerja berhubungan positif dengan pelatihan kepuasan kerja tetapi berhubungan negatif dengan *turnover*. Pelatihan kepuasan kerja dapat digunakan untuk memprediksi *turnover*, yang dapat berfungsi sebagai panduan untuk merancang program pelatihan.

Tabel 2.1
Penelitian terdahulu

Judul dan Peneliti	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
<p>“<i>Influence of Thriving and Job Satisfaction on Turnover Intention : Mediating Role of Job Satisfaction</i>”</p> <p>Moosa (2019)</p>	<p>Penelitian ini menggunakan kuesioner untuk alat pengumpulan data, 150 kuesioner disebarakan ke dua bank dan sekolah swasta di Lahore dan mendapat 106 responden untuk menguji hipotesisnya.</p> <p>Alat analisis : <i>Regression analysis</i></p>	<p><i>Thriving</i> memiliki efek negatif dengan <i>turnover intention</i> dan <i>thriving</i> memiliki efek positif pada kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga memediasi efek pada keinginan seseorang untuk berkembang dan <i>turnover</i> karyawan.</p>
<p>“<i>Thriving at Work as a Mediator of the Relationship Between Workplace Support and Life Satisfaction</i>”</p> <p>Qingguo et al. (2017)</p>	<p>Penelitian ini menggunakan metode <i>convenience sampling</i> dan kuesioner untuk pengumpulan data. Penelitian ini mendapatkan 307 responden. Target penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di sekitar 20 perusahaan di berbagai sektor seperti lembaga keuangan, kantor pemerintah, lembaga pendidikan, perusahaan perdagangan internasional, dan perusahaan manufaktur.</p> <p>Alat analisis : <i>Confirmatory factor analysis</i></p>	<p>Adanya dukungan kerja yang positif berkaitan dengan berkembangnya orang di tempat kerja dan berkembang di tempat kerja akan memberikan efek positif pada kepuasan hidup. <i>Thriving</i> memediasi hubungan antar kepuasan hidup dan dukungan pengawas, sedangkan hubungan antara kepuasan hidup dan dukungan rekan kerja sebagian dimediasi oleh <i>thriving</i> di tempat kerja.</p>

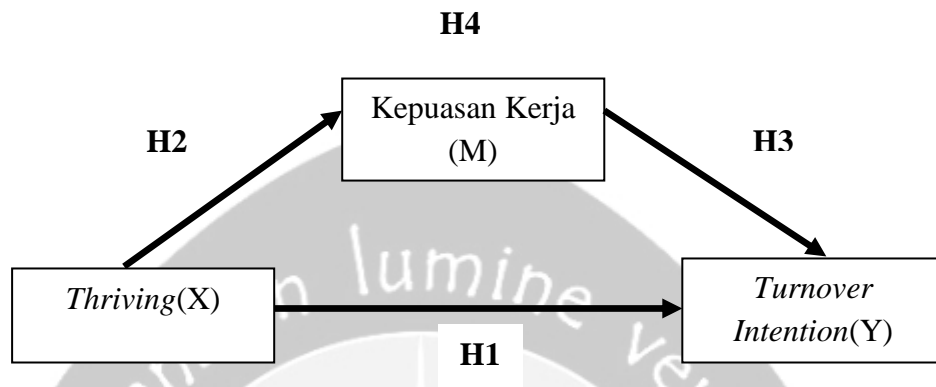
Judul dan Peneliti	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
<p data-bbox="320 421 603 633">“<i>The Mediating Role of Job Satisfaction in The Relationship Between Job Training Satisfaction and Turnover Intentions</i>”</p> <p data-bbox="320 678 603 712">Huang dan Su (2016)</p>	<p data-bbox="639 342 997 786">Penelitian ini menggunakan kuesioner untuk alat pengumpulan data dan menggunakan sampel yang terdiri dari 150 karyawan dan mendapat 115 responden yang bekerja di beberapa perusahaan dan menerima pelatihan di pusat pendidikan berkelanjutan Universitas Feng China di wilayah tengah Taiwan.</p> <p data-bbox="692 786 944 855">Alat analisis : <i>Regression analysis</i></p>	<p data-bbox="1038 342 1359 786">Adanya hubungan negatif yang signifikan antara pelatihan kepuasan kerja dan <i>turnover</i> yang dimediasi oleh kepuasan kerja serta menunjukkan kepuasan kerja berhubungan positif dengan pelatihan kepuasan kerja tetapi berhubungan negatif dengan <i>turnover</i>.</p>

2.5. Kerangka Penelitian

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana dan penentu terwujudnya tujuan-tujuan organisasi. Optimalisasi sumber daya manusia menjadi titik sentral perhatian organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Mempertahankan keunggulan kompetitif dan mencapai keunggulan dalam kinerja melalui adopsi praktik terbaik merupakan tindakan umum organisasi untuk menghadapi tantangan dalam mempertahankan kinerja karyawan, maka organisasi membutuhkan tenaga kerja yang berkembang pada tingkat optimal (Prem *et al.*, 2017).

Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan suatu himpunan dan hubungan dari beberapa konsep. Penelitian ini menggunakan variabel *thriving*, *turnover intention*, dan kepuasan kerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *thriving* terhadap *turnover intention*, pengaruh *thriving* terhadap kepuasan kerja, pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* serta

menganalisis adanya pengaruh *thriving* terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasinya pada PT BPR Mentari Terang.



Gambar 2.1. Kerangka Penelitian

Sumber: Moosa (2019)

2.6. Hipotesis Penelitian

Karyawan kerap kali memiliki niat berhenti dari tempat kerja demi mendapatkan suatu kesempatan yang lebih baik ke tempat kerja yang lain, jika karyawan tidak betah bekerja di suatu organisasi menandakan *turnover intention* yang tinggi. Banyak faktor yang menentukan seorang karyawan merasa tidak betah bekerja di suatu organisasi atau memutuskan untuk pindah tempat kerja lain. Adapun beberapa contoh faktor yang menentukan karyawan merasa tidak betah bekerja adalah tidak merasakan kepuasan kerja, tidak termotivasi dan tidak bahagia selama bekerja. Menurut Porath *et al.* (2012), kebahagiaan karyawan dapat diukur dari sejauh mana suatu organisasi tersebut mengalami perkembangan. Karyawan yang bahagia dan berkembang ternyata menjadi lebih produktif dalam bekerja dibandingkan dengan karyawan yang merasa tidak bahagia. Karyawan tidak hanya

merasa puas dan produktif dalam bekerja, tetapi karyawan juga merasa terlibat dalam mewujudkan masa depan serta tujuan organisasi. Karyawan yang berkembang di tempat kerja akan belajar lebih banyak dan merasa lebih bersemangat selama bekerja. Jika seorang karyawan merasa waspada dan semangat selama bekerja, maka karyawan tersebut akan mengurangi niatnya untuk meninggalkan sebuah organisasi (Shihong *et al.*, 2018). Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut **H₁: Ada pengaruh *thriving* yang signifikan dan negatif terhadap *turnover intention* pada BPR Mentari Terang Tuban.**

Menurut Porath *et al.* (2012), *thriving* merupakan suatu keadaan psikologis di mana individu merasakan vitalitas dan pembelajaran. Kebahagiaan karyawan dapat diukur dari sejauh mana suatu organisasi tersebut mengalami perkembangan. Organisasi akan mengalami kemajuan apabila memberikan kesempatan pada karyawan untuk belajar dan bertumbuh dalam karier. Dalam hasil penelitian Porath *et al.* (2012), karyawan yang bahagia ternyata menjadi lebih produktif dalam bekerja dibandingkan dengan karyawan yang merasa tidak bahagia. Karyawan tidak hanya merasa puas dan produktif dalam bekerja, tetapi karyawan juga merasa terlibat dalam mewujudkan masa depan serta tujuan organisasi. Karyawan yang berkembang di tempat kerja akan meningkatkan kepuasan kerja. Jika seorang karyawan tidak merasa puas dengan pekerjaannya, karyawan akan merasa lelah dengan semua yang dikerjakan dan menganggap kerjanya hanyalah beban. Berbeda dengan karyawan yang merasa puas dalam pekerjaannya, karyawan akan lebih menikmati pekerjaannya (Musthaq *et al.*, 2017). Berdasarkan uraian tersebut maka

dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut **H₂: Ada pengaruh *thriving* yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada BPR Mentari Terang Tuban.**

Manusia pasti memiliki keinginan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, sehingga hal itulah yang mendorong manusia melakukan berbagai aktivitas. Kebutuhan setiap manusia sangat beragam, sehingga membuat kepuasan antara seseorang dengan yang lainnya pun berbeda dan bersifat lebih individual. Orang yang telah merasa puas menganggap kepuasan sebagai suatu rasa senang dan sejahtera karena telah mencapai suatu tujuan dan sasarnya. Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan pada pekerjaan yang berhubungan dengan perilaku karyawan seperti absensi, *turnover*, produktivitas dan hubungan karyawan (Mohammad *et al.*, 2011). Karyawan yang merasakan kepuasan kerja akan merasa semangat, selalu termotivasi dan bersikap positif. Hal ini akan mengarah pada kinerja pekerjaan yang lebih baik. Jika kepuasan kerja karyawan tinggi, maka niat karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya atau berpindah organisasi akan lebih rendah (Musthaq *et al.*, 2017). Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut **H₃: Ada pengaruh kepuasan kerja yang signifikan dan negatif terhadap *turnover intention* pada BPR Mentari Terang Tuban.**

Menurut Handoko (2014), kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional yang menyenangkan dan tidak menyenangkan mengenai bagaimana karyawan memandang pekerjaan mereka. Karyawan yang telah merasa puas menganggap kepuasan sebagai suatu rasa senang dan sejahtera karena telah

mencapai suatu tujuan dan sasarannya. Kebahagiaan karyawan dapat diukur dari sejauh mana karyawan berkembang, di mana karyawan tidak hanya merasa puas dan produktif dalam bekerja, tetapi karyawan juga terlibat dalam mewujudkan masa depan diri sendiri dan organisasi. Karyawan yang berkembang memiliki psikologis yang lebih kuat, cenderung mengambil inisiatif dan memiliki keseimbangan hidup yang lebih baik. Ketika karyawan dapat bertumbuh dan berkembang di tempat kerja, karyawan merasa lingkungan kerja dapat mendukungnya dengan mengalami baik rasa vitalitas dan pembelajaran secara langsung. Dukungan yang dirasakan oleh karyawan ini akan meningkatkan kepuasan kerja seorang karyawan. Jika karyawan merasakan kepuasan kerja, maka ketersediaan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya atau berpindah akan lebih rendah (Moosa, 2019). Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut **H4: Kepuasan kerja memediasi pengaruh *thriving* terhadap *turnover intention* pada BPR Mentari Terang Tuban.**