

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab III ini akan berisi lingkup penelitian, metode pengambilan populasi dan sampel, metode pengumpulan data, metode pengukuran data, definisi operasional, metode pengukuran data, dan metode analisis regresi dalam penelitian.

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab IV merupakan bab yang membahas analisis data serta pengujian hipotesis berdasarkan jawaban yang telah mengisi kuesioner yang dibagikan. Bab ini diakhiri dengan pembahasan yang mengaitkan temuan penelitian dengan penelitian terdahulu.

BAB V PENUTUP

Bab V merupakan bagian penutup yang berisikan kesimpulan dari hasil penelitian, implikasi manajerial, keterbatasan masalah, dan saran bagi pihak yang berkepentingan.

BAB II

LANDASAN TEORI

Salah satu hal penting bagi perusahaan yang harus diperhatikan dan diusahakan penurunannya adalah niat *turnover*. Niat *turnover* yang rendah perlu didukung dengan adanya komitmen organisasional yang tinggi, tingkat kepuasan kerja yang tinggi, dan tingkat stres kerja yang rendah.

Berdasarkan hal tersebut maka, pada bab dua ini akan membahas mengenai variabel-variabel penelitian yaitu niat *turnover*, komitmen organisasional (dari ketiga

komponen komitmen organisasional yang ada, penelitian ini menggunakan komponen afektif sebagai variabel independen), kepuasan kerja, dan stres kerja. Pada bab ini juga akan dipaparkan mengenai pengaruh dari komitmen afektif terhadap niat *turnover*, pengaruh kepuasan kerja terhadap niat *turnover*, dan pengaruh stres kerja terhadap niat *turnover*. Selain itu pada bab ini juga akan memaparkan penelitian terdahulu, kerangka penelitian, dan hipotesis penelitian.

2.1. Turnover Intention

2.1.1. Definisi Turnover Intention

Menurut Robin dan Judge (2007, dalam Mehmood, 2015) *turnover* didefinisikan sebagai penarikan secara sukarela atau tidak sukarela dari organisasi. Menurut Memon *et al.*, (2016) intensi turnover karyawan merupakan suatu kecenderungan atau tingkat sikap dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk keluar dari organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya. Niat untuk turnover didefinisikan sebagai sikap perilaku seseorang untuk menarik diri dari organisasi sedangkan turnover dianggap sebagai pemisahan yang sebenarnya dari organisasi. Ulasan meta-analitis dari Tett dan Meyer menunjukkan bahwa sikap adalah prediktor yang baik dari perilaku (Böckermann dan Ilmakunnas, 2004). Menurut Sousa-Poza & Henneberger (2004, dalam Yukongdhi dan Shrestha, 2020) niat turnover mengacu pada kemungkinan individu secara sukarela berganti pekerjaan selama periode waktu tertentu. Oleh karena itu pemahaman tentang faktor-faktor yang merangsang niat untuk pergi atau keluar secara sukarela cukup berguna bagi organisasi untuk memodifikasi kebijakan dan strategi manajemen sumber daya manusia mereka untuk mempertahankan bakat terbaik mereka (Stewart, Volpone, Avery, & McKay, 2011).

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. Menurut Mobley(1986, dalam Carolina, 2012) dampak turnover perusahaan paling besar adalah biaya. Tingkat *turnover* yang tinggi dapat menimbulkan dampak yang membahayakan terhadap perusahaan. Efek pemborosan biaya yang cukup besar yang terjadi dikarenakan keluarnya karyawan dalam perusahaan yang kemudian perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk melakukan rekrutmen, orientasi, lembur, dan pengawasan (Suryani, 2011). Selain dampak dari biaya yang ditimbulkan karena adanya *turnover intention* pada organisasi, dampak lainnya bisa berupa kurangnya keefektifan berjalannya suatu organisasi karena adanya posisi yang ditinggalkan. Andini (2016) mengungkapkan bahwa tingkat *turnover intention* yang tinggi dapat menimbulkan penyebab kurang efektifnya sebuah organisasi karena hilangnya individu yang berpengalaman dan posisi yang ditinggalkan.

Dalam sebuah kajian literatur Ridlo (2012) menyebutkan dampak turnover intention bagi organisasi antara lain :

1. Menyangkut waktu dan fasilitas wawancara dalam proses seleksi yaitu dampak terhadap biaya penarikan karyawan.
2. Menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih.
3. Apa yang dikeluarkan buat karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut yaitu dampak terhadap biaya latihan.
4. Tingginya tingkat kecelakaan para karyawan baru.
5. Hilangnya produksi selama masa pergantian karyawan.
6. Peralatan produksi yang tidak dapat digunakan secara penuh.
7. Tingkat pemborosan yang tinggi karena adanya karyawan baru.
8. Perlunya diadakan kerja lembur, supaya tidak terjadi penundaan produksi.

2.2. Komitmen Organisasional

2.2.1. Definisi Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional dapat dipandang sebagai ikatan psikologis antara individu dan organisasi. Secara umum, komitmen organisasi mencerminkan komitmen karyawan terhadap suatu organisasi Angle & Perry (1981, dalam Yukongdi & Shrestha, 2020). Komitmen organisasional adalah faktor penting karena karyawan berkomitmen lebih cenderung untuk tetap dengan organisasi, mempertahankan hubungan yang lebih baik dengan pelanggan, fleksibel terhadap perubahan, belajar dan bekerja jauh lebih produktif Mowday (1998, dalam Yukongdi & Shrestha, 2020).

Menurut Allen & Meyer (1990, dalam Yukongdi & Shrestha, 2020), ada tiga dimensi komitmen organisasi yaitu :

1. Komitmen afektif (affective comitment): Keterikatan emosional karyawan, dan keterlibatan dalam organisasi. (komitmen afektif berurusan dengan keterikatan emosional).
2. Komitmen berkelanjutan (continuence commitment): Komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit. (komitmen berkelanjutan mempertimbangkan biaya untuk pergi pekerjaan).
3. Komitmen normatif (normative commiment): Perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. (komitmen normatif mengamati kontrak kewajiban untuk tetap bersama organisasi).

Meskipun komitmen organisasi adalah konstruksi multidimensi, komitmen afektif dianggap sebagai pengukuran komitmen organisasi yang paling efektif (Alniaçik, Alniaçik, Erat & Akçin, 2013). Karyawan yang menunjukkan komitmen afektif tinggi didorong untuk bekerja keras, mengerahkan banyak usaha, menunjukkan tingkat kinerja yang lebih tinggi dan karenanya memberikan kontribusi yang lebih terarah. Dengan demikian, penelitian ini berfokus pada komitmen afektif.

Menurut Allen & Meyer (1990, dalam Yukongdi & Shrestha, 2020) komitmen afektif adalah ikatan sentimental dengan suatu organisasi. Ini meningkat jika kebutuhan dan harapan karyawan terpenuhi. Komitmen afektif mengacu pada perasaan memiliki dan rasa terikat pada organisasi dan telah dikaitkan dengan karakteristik pribadi, struktur organisasi, dan pengalaman kerja, misalnya; gaji, pengawasan, kejelasan peran

dan variasi keterampilan Hartmann (2000, dalam Aydogdu & Asikgil, 2011). Selain itu, beberapa peneliti percaya bahwa komitmen afektif adalah yang terbaik untuk memprediksi niat *turnover* (Randall, O'Driscoll & Mike, 1997, dalam Masud & Daud, 2019).

2.2.2. Faktor-faktor Komitmen Afektif

Secara konseptual masing-masing dari tiga komponen komitmen organisasi memiliki anteseden yang berbeda. Mowday dkk (dalam Allen & Meyer, 1990) mengemukakan bahwa anteseden komitmen afektif individu terhadap organisasi dipengaruhi oleh empat kategori, yaitu:

a. Karakteristik pribadi

Gender, usia, masa jabatan dalam organisasi, status pernikahan, tingkat pendidikan, kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja, dan persepsi individu mengenai kompetensinya.

b. Karakteristik pekerjaan

Karakteristik pekerjaan menunjukkan seberapa besar pengambilan keputusan yang dibuat oleh karyawan kepada pekerjaannya, dan seberapa banyak tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan.

c. Pengalaman kerja

Allen dan Meyer (1990, dalam Yukongdi & Shrestha, 2020) telah menunjukkan bahwa penyebab terkuat dalam komitmen afektif adalah pengalaman kerja, terutama pengalaman-pengalaman yang dapat memenuhi kebutuhan psikologis karyawan untuk merasa nyaman dalam organisasi serta kompeten dalam melakukan pekerjaan sesuai peranannya.

d. Karakteristik struktural

Meliputi besarnya organisasi, kehadiran serikat kerja, luasnya kontrol, dan sentralisasi otoritas.

Dari keempat kategori diatas, Meyer & Allen (Allen & Meyer, 1990) menunjukkan bukti terkuat terletak pada faktor pengalaman kerja, terutama pengalaman atas kebutuhan psikologis untuk membuat individu nyaman dalam organisasi dan kompeten dalam peran kerjanya. Rhoades (2001) mengungkapkan bahwa ada beberapa faktor munculnya komitmen afektif individu dalam organisasi yang diperkuat oleh persepsi dukungan organisasi, antara lain penghargaan yang diberikan oleh organisasi (reward), keadilan prosedural, dan dukungan penyedia.

Berdasarkan pemaparan beberapa faktor komitmen afektif diatas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor komitmen afektif secara garis besar adalah karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan, karakteristik struktural, dan pengalaman kerja. Faktor karakteristik pribadi meliputi kepentingan pribadi dan kedekatan dengan sesama anggota. Faktor karakteristik pekerjaan meliputi tantangan kerja, kejelasan peran, kejelasan sasaran dan tugas, kesulitan tujuan. Faktor karakteristik struktural meliputi keadilan prosedural, dukungan penyelia, penerimaan manajer, keadilan, ketergantungan organisasi. Sedangkan yang terakhir adalah faktor pengalaman kerja meliputi reward, partisipasi individu, dan feedback organisasi.

2.2.3. Aspek-aspek Komitmen Afektif

Beberapa ahli memiliki penjelasan dan konsep tersendiri mengenai komitmen afektif. Allen & Meyer (1990, dalam Yukongdi & Shrestha, 2020) menjelaskan ada

tiga aspek yang menggambarkan adanya komitmen afektif individu terhadap organisasi, yaitu:

a. Keterikatan emosional

Merupakan perasaan kuat individu terhadap organisasi sehingga akan mudah melekat secara emosional terhadap organisasi. Individu akan merasa bahwa ia adalah bagian dari keluarga organisasi tersebut yang ditunjukkan dengan afeksi positif dan rasa memiliki (sense of belonging) yang tinggi terhadap organisasi. Karena adanya perasaan terikat terhadap organisasi, maka individu hanya mempunyai sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan tetap berkeinginan untuk melanjutkan keanggotaannya pada organisasi.

b. Identifikasi

Merupakan keyakinan dan penerimaan individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. Adanya keyakinan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi merupakan salah satu kunci terbentuknya rangkaian aspek komitmen organisasi lainnya. Aspek tersebut dapat dilihat dari beberapa sikap, yaitu: adanya kesamaan tujuan dan nilai yang dimiliki individu dengan organisasi, adanya perasaan individu bahwa organisasi memberikan kebijakan untuk mendukung kinerjanya, dan adanya kebanggaan telah menjadi bagian dari organisasi

c. Partisipasi

Merupakan keinginan individu untuk terlibat secara sungguh-sungguh dalam kepentingan organisasi. Adanya keinginan untuk sungguh-sungguh terlibat dalam setiap aktivitas atau kegiatan organisasi tercermin dalam penerimaan individu untuk menerima dan melaksanakan berbagai macam tugas dan kewajiban

yang dibebankan. Individu akan selalu berusaha memberikan kinerja yang terbaik melebihi standar minimal yang diharapkan organisasi. Selain itu, individu akan bersedia untuk melaksanakan pekerjaan diluar tugas dan perannya apabila bantuannya diperlukan oleh organisasi.

Berdasarkan pemaparan aspek-aspek komitmen afektif di atas, aspek-aspek tersebut yang digunakan sebagai landasan alat ukur komitmen afektif dalam penelitian ini. Pemilihan ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa aspek-aspek tersebut telah digunakan untuk penyusunan alat ukur komitmen afektif dengan nama *ACS (Affective Commitment Scale)* yang nantinya akan digunakan sebagai alat ukur komitmen afektif pada penelitian ini.

2.3. Kepuasan Kerja

2.3.1. Definisi Kepuasan Kerja

Menurut Badriyah (2015) pengertian kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja. Kepuasan kerja menurut Graham (1982, dalam Yukongdi & Shrestha, 2020) adalah ukuran perasaan dan sikap keseluruhan individu terhadap suatu pekerjaan. Kepuasan kerja adalah cerminan bagaimana perasaan individu tentang organisasi dan berbagai aspeknya Spector (1997, dalam Yukongdi & Shrestha, 2020). Richard *et al.*, (2012) menegaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja dan lain-lain. Ekspresi kepuasan kerja mewakili seberapa banyak pengalaman individu yang menyenangkan dalam konteks organisasi. Ini adalah refleksi dari konvergensi antara kepentingan pribadi dengan apa yang diberikan oleh organisasi Baotham *et al.*, (2010). Banyak penelitian mendukung

gagasan hubungan negatif antara kepuasan kerja dan pergantian karyawan. Lam *et al.* (2001) misalnya, mempelajari tentang kepuasan kerja manajerial dan intensi *turnover*, dan kemudian menyimpulkan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi akan mengurangi intensi *turnover* karyawan. Penelitian terbaru oleh Duraisingam *et al.* (2009) dan Chen *et al.* (2008) menyimpulkan ada hubungan negatif antara kepuasan kerja dan turnover.

2.3.2. Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Luthan (2006, dalam Kaswan, 2012), enam dimensi pekerjaan yang telah diidentifikasi untuk merepresentasikan karakteristik pekerjaan yang paling penting dimana karyawan memiliki respon afektif. Keenam dimensi tersebut yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri, dalam hal ini pekerjaan memberikan tugas menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
2. Gaji, sejumlah upah atau gaji yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.
3. Kesempatan promosi, kesempatan untuk maju dalam organisasi.
4. Pengawasan, kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
5. Rekan kerja, tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.
6. Kondisi kerja, yaitu yang menyangkut dengan suasana kerja yaitu peralatan kerja, ventilasi, tata ruang dan sebagainya. Menurut Frame (2004) kondisi kerja didefinisikan sebagai tempat karyawan bekerja, instrumen kerja,

pekerjaan itu sendiri, kebijakan organisasi, dan aturan organisasi. Menurut Baron dan Greenberg (2003) pekerja akan lebih menginginkan kondisi kerja yang akan menghasilkan kenyamanan fisik yang lebih nyaman. Menurut Parvin & Kabir (2011), tidak adanya kondisi kerja seperti itu dapat berdampak buruk bagi mental pekerja dan kesejahteraan fisik.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dimensi kepuasan kerja diatas akan digunakan sebagai alat ukur untuk mengukur tingkat kepuasan kerja pada pegawai meliputi: pekerjaan itu sendiri, gaji yang sesuai dengan pekerjaan, kesempatan promosi, pengawasan kerja, rekan kerja, dan kondisi kerja.

2.3.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Abdus (2014) membedakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menjadi 2 kelompok, diantaranya :

a. Faktor instrinsik

Merupakan faktor yang berasal dari dalam diri karyawan dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat kerjanya.

b. Faktor ekstrinsik

Menyangkut hal-hal yang berasal dari luar karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, sistem penggajian dan lainnya.

Sedangkan menurut As'ad (2004, dalam Supriyanto & Machfudz, 2010) indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

a. Kepuasan Finansial

Merupakan faktor yang memiliki hubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji/ upah, berbagai macam tunjangan, jaminan sosial, promosi, fasilitas yang diberikan, dan lain sebagainya.

b. Kepuasan Fisik

Merupakan indikator yang berkaitan dengan kondisi fisik karyawan. Hal ini mencakup jenis pekerjaan yang digeluti, pengaturan waktu antara bekerja dan istirahat, keadaan suhu ruangan, sirkulasi udara, penerangan, perlengkapan kerja, kondisi kesehatan dan umur karyawan.

c. Kepuasan Sosial

Merupakan indikator yang berkaitan dengan interaksi sosial yang terjalin antara sesama karyawan, dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda (jenis pekerjaan atau tingkatan jabatan), dan dengan lingkungan sekitar perusahaan. Hubungan antar karyawan menjadi aspek penting dalam memenuhi kebutuhan spiritualnya. Karyawan akan terdorong dan termotivasi untuk bekerja secara optimal apabila kebutuhan spiritual ini dapat terpenuhi.

d. Kepuasan Psikologi

Merupakan indikator yang berkaitan dengan keadaan jiwa karyawan. Hal ini mencakup ketentraman/ kedamaian dalam bekerja, sikap terhadap kerja, tingkat stress kerja serta keterampilan dan bakat.

Menurut Kaswan (2015) terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor-faktor yang terkait dengan pegawai

a. Usia

Pegawai dalam kelompok usia yang lebih tinggi lebih puas daripada pegawai yang lebih muda. Karena pada saat ini mereka yang dalam usia lebih tua memiliki kehidupan yang stagnan, kehidupan mereka sudah mapan dan mereka telah memperoleh hampir semua yang mereka inginkan dibandingkan dengan pegawai yang lebih muda.

b. Jenis kelamin

Biasanya perempuan memiliki tingkat aspirasi dan ekspektasi yang lebih rendah daripada laki-laki. Oleh karena itu mereka lebih mudah puas dengan pekerjaannya. Salah satu alasan kepuasan itu adalah karena mereka tidak memiliki beban ekonomi seberat laki-laki.

c. Lamanya pengabdian

Pegawai pada tahap awal mengalami kepuasan kerja yang lebih besar, tetapi ketika mereka mencapai usia 45 tahun sampai 55 tahun, tingkat kepuasan kerja mereka menurun dan akan meningkat lagi setelah usia ini.

d. Kepribadian

Pegawai yang mampu berinteraksi dan berhubungan baik dengan atasannya, kolega, keluarga, dengan bos atau manajemen merasa lebih puas dibandingkan dengan mereka yang tidak seperti itu.

e. Orang yang bergantung

Pencari nafkah dengan sedikit tanggungan (orang yang bergantung padanya) lebih puas terhadap pekerjaannya daripada mereka dengan tanggungan keluarga yang lebih besar.

f. Ambisius

Ketika kinerja dan ambisi pegawai tidak terpenuhi dari pekerjaan yang ada, maka hal itu akan menimbulkan ketidakpuasan.

g. Kemampuan mental

Jika pegawai memiliki kemampuan mental yang tinggi dibandingkan persyaratan yang dituntut untuk pekerjaan tertentu, hal itu akan menimbulkan ketidakpuasan.

2. Faktor-faktor yang terkait dengan pemberi kerja, organisasi atau perusahaan

a. Gaji

Sejumlah gaji yang diterima haruslah sebanding dengan usaha yang dikeluarkan dalam bekerja.

b. Kesempatan promosi

Jika pegawai tidak memperoleh promosi sesuai dengan kinerja dan kemampuannya, maka hal itu akan menyebabkan ketidakpuasan. Promis yang tidak tepat waktu juga bisa menimbulkan ketidakpuasan.

c. Rasa aman

Jika pegawai memiliki rasa aman secara sosial, ekonomi, dan psikologis dari pekerjaannya, hal itu akan membawa kepuasan maksimum diantara para pegawai.

d. Pengawas

Jika penyelia suportif, fair dan berpengetahuan luas, hal itu akan mendatangkan kepuasan diantara pegawai. Pegawai akan menunjukkan loyalitas, dan ketulusan terhadap penyelia. Sikap pegawai terhadap pekerjaan secara keseluruhan akan berubah jika penyelia baik.

3. Faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri

a. Kondisi kerja

Pegawai mencintai pekerjaannya dan memberi energi maksimumnya ketika kondisinya memadai. Cahaya, ventilasi, kelembaban, temperature, kebersihan, lokasi, dan banyak lagi secara positif terkait dengan kepuasan kerja.

b. Ketrampilan

Pekerjaan yang membutuhkan ketrampilan mendatangkan perasaan puas yang kuat diantara para pegawai. Makna, status, dan tanggungjawab dipengaruhi oleh ketrampilan pekerjaan. Semakin banyak pegawai melakukan pekerjaan trampil, maka semakin puas pegawai tersebut.

c. Hubungan dengan rekan kerja

Semakin pegawai terhubung dengan rekan kerjanya, mereka akan mengembangkan hubungan personal dan sosial yang berkontribusi terhadap perasaan puas di tempat kerja.

d. Lokasi tempat kerja

Jika tempat kerja berlokasi dekat dengan fasilitas-fasilitas umum, seperti pusat perbelanjaan, fasilitas media, fasilitas hiburan, fasilitas transportasi, dan banyak lagi fasilitas lain yang mudah dijangkau, maka pegawai memperoleh kepuasan dari pekerjaannya.

e. Pekerjaan itu sendiri

Jika pekerjaan dirotasi, pegawai memiliki sejumlah tugas yang harus dilakukan atau jika perubahan diperkenalkan di tempat kerja, hal itu akan mendatangkan kepuasan daripada hanya melakukan pekerjaan rutin.

Beberapa ahli telah memaparkan teorinya mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Sehingga, peneliti dapat menarik sebuah kesimpulan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor-faktor yang berasal dari dalam diri karyawan, seperti usia, jenis kelamin, kepribadian, tingkat stress kerja dan lamanya mengabdikan pada perusahaan tersebut. Kemudian, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berasal dari luar diri karyawan, yaitu gaji yang diperoleh, kondisi lingkungan pekerjaan, hubungan dengan atasan ataupun dengan rekan sekerjanya, dan kesempatan mendapatkan promosi.

2.3.4 Dampak Kepuasan Kerja

Dalam Robbins (2015) disebutkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda – beda, maka tingkat kepuasannya pun berbeda – beda pula. Tingkat rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama. Karyawan yang terpenuhi kebutuhannya tersebut diharapkan merasa puas dengan apa yang mereka dapatkan dari perusahaan dan bekerja dengan baik sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja, mengurangi tingkat absensi, serta mengurangi tingkat *turnover*.

Berbagai dampak kepuasan kerja telah dikemukakan oleh Robbins (2003) :

a. Dampak terhadap produktivitas

Kebanyakan penelitian antara kepuasan kerja dan produktivitas menggunakan rancangan penelitian yang tidak dapat membuktikan sebab-akibat. Penelitian yang mengontrol ini menunjukkan kesimpulan yang lebih valid, yaitu produktivitas membawa pada kepuasan dan sebaliknya. Jika seorang karyawan melakukan pekerjaan dengan baik, pada hakekatnya karyawan akan merasa senang akan hal itu. Sebagai tambahan, perusahaan akan memberikan imbalan atas produktivitas. Tingginya tingkat produktivitas karyawan akan meningkatkan *verbal recognition*, jumlah gaji dan kemungkinan promosi. Imbalan-imbalan tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

b. Dampak terhadap ketidakhadiran

Terdapat hubungan negatif antara kepuasan dan angka ketidakhadiran, yang mana ini masuk akal jika karyawan yang merasa tidak puas akan lebih suka

kehilangan pekerjaannya. Namun faktor lainnya mempunyai pengaruh pada hubungan ini dan dapat menurunkan koefisien korelasi.

c. Dampak terhadap *turnover intention*

Kepuasan secara negatif memiliki hubungan dengan angka *turnover*, tetapi korelasinya lebih kuat dibandingkan dengan ketidakhadiran. Faktor lain seperti kondisi pasar tenaga kerja, harapan akan kesempatan kerja alternatif, dan lamanya masa jabatan di dalam perusahaan akan menjadi pembatas bagi karyawan untuk mengambil keputusan untuk meninggalkan perusahaan. Bukti menunjukkan bahwa variabel yang penting dalam hubungan kepuasan dan *turnover* adalah tingkat performa kerja karyawan .

2.4. Stres Kerja

2.4.1. Definisi Stres Kerja

Menurut Parker & Decotiis (1983, dalam Yukongdi & Shrestha, 2020) Stres kerja mengacu pada “respons emosional terhadap rangsangan yang mungkin memiliki konsekuensi psikologis atau fisiologis yang disfungsi”. Mungkin akibat kelelahan kerja dan kecemasan dari pekerjaan seseorang (Firth, Mellor, Moore, & Loquet, 2004). Sedangkan menurut Kelloway, Frone & Barling (2005) tingkat stres kerja yang tinggi akan mengganggu performa dan hasil tiap individu dalam perilaku dan sikap yang tidak diinginkan . Tingkat stres terkait pekerjaan yang tinggi menginduksi reaksi *turnover* (Sawyer, Srinivas & Wang, 2009). Menurut Shih-Tse Wang (2014) perasaan stres seperti tegang atau terkuras secara emosional tidak hanya mengurangi tingkat kepuasan kerja tetapi juga dapat meningkatkan niat karyawan untuk berhenti. Oleh karena itu, diperkirakan bahwa karyawan yang mengalami stres kerja tingkat tinggi lebih cenderung meninggalkan

organisasi mereka. Sedangkan menurut (Griffin et al. 2010) stres kerja terjadi ketika seseorang merasakan kekerasan, ketegangan, kecemasan, frustrasi, kekhawatiran, dan kesulitan yang berhubungan dengan pekerjaan. Seiring waktu, stres kerja memengaruhi seseorang, menghasilkan ketegangan psikologis yang meningkat, yang pada akhirnya meningkatkan kemungkinan hasil negatif (Schaufeli dan Peeters, 2000).

2.4.2. Penyebab Stres Kerja

Stres bisa positif dan bisa negatif. Para peneliti berpendapat bahwa stres tantangan, atau stres yang menyertai tantangan di lingkungan kerja, beroperasi sangat berbeda dari stres hambatan. Atau stres yang menghalangi dalam mencapai tujuan.

Ada empat penyebab stres kerja menurut Gibson *et.al.* (2011) yaitu :

1. Lingkungan fisik: Penyebab stres kerja dari lingkungan fisik berupa cahaya, suara, suhu, dan udara terpolusi.

2. Individual: Tekanan individual sebagai penyebab stres kerja terdiri dari:

a. Konflik peran: Stressor atau penyebab stres yang meningkat ketika seseorang menerima pesan-pesan yang tidak cocok berkenaan dengan perilaku peran yang sesuai. Misalnya adanya tekanan untuk bergaul dengan baik bersama orang-orang yang tidak cocok.

b. Peran ganda: Untuk dapat bekerja dengan baik, para pekerja memerlukan informasi tertentu mengenai apakah mereka diharapkan berbuat atau tidak berbuat sesuatu. Peran ganda adalah tidak adanya pengertian dari seseorang tentang hak, hak khusus dan kewajiban-kewajiban dalam mengerjakan suatu pekerjaan.

c. Beban kerja berlebih: Ada dua tipe beban berlebih yaitu kuantitatif dan kualitatif. Memiliki terlalu banyak sesuatu untuk dikerjakan atau tidak cukup waktu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan merupakan beban berlebih yang bersifat kuantitatif. Beban berlebih kualitatif terjadi jika individu merasa tidak memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka atau standar penampilan yang dituntut terlalu tinggi.

d. Tidak adanya kontrol: Suatu stresor besar yang dialami banyak pekerja adalah tidak adanya pengendalian atas suatu situasi. Sehingga langkah kerja, urutan kerja, pengambilan keputusan, waktu yang tepat, penetapan standar kualitas dan kendali jadwal merupakan hal yang penting.

e. Tanggung jawab: Setiap macam tanggung jawab bisa menjadi beban bagi beberapa orang, namun tipe yang berbeda menunjukkan fungsi yang berbeda sebagai stresor.

f. Kondisi lingkungan kerja: Kondisi lingkungan kerja fisik seperti suhu yang terlalu panas atau dingin, terlalu sesak, bising, kurang cahaya, dan lainnya. Ruangan yang terlalu panas menyebabkan ketidaknyamanan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Suara bising seperti suara mesin pabrik bisa memberikan andil yang besar terhadap munculnya stress kerja, sebab beberapa orang sangat sensitif pada kebisingan dibandingkan dengan karyawan lain

3. Kelompok: Keefektifan setiap organisasi dipengaruhi oleh sifat hubungan diantara kelompok. Karakteristik kelompok menjadi stresor yang kuat bagi beberapa individu. Ketidakpercayaan dari mitra pekerja secara positif berkaitan dengan peran ganda yang tinggi, yang membawa pada kesenjangan komunikasi

diantara orang-orang dan kepuasan kerja yang rendah. Atau dengan kata lain adanya hubungan yang buruk dengan kawan, atasan, dan bawahan.

4. Organisasional: Adanya desain struktur organisasi yang jelek, politik yang jelek dan tidak adanya kebijakan khusus. Selain itu dijelaskan penyebab umum stres kerja, yaitu :

1. Sifat Pekerjaan

- a. Situasi baru dan asing. Menghadapi situasi baru dan asing dalam pekerjaan atau organisasi, seseorang akan merasa sangat tertekan sehingga dapat menimbulkan stres.
- b. Ancaman pribadi. Suatu tingkat kontrol (pengawasan) yang terlalu ketat dari atasan menyebabkan seseorang merasa terancam kebebasannya.
- c. Percepatan. Stres bisa terjadi apabila ketidakmampuan seseorang untuk memacu pekerjaan.
- d. Ambiguitas. Kurangnya kejelasan terhadap apa yang harus dikerjakan, akan menimbulkan kebingungan dan keraguan bagi seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan.
- e. Umpan balik. Standar kerja yang tidak jelas dapat membuat karyawan tidak puas karena mereka tidak pernah tahu prestasi mereka. Disamping itu, standar kerja tidak jelas juga dapat dipergunakan untuk menekan karyawan.

2. Kebebasan

Kebebasan yang diberikan kepada karyawan belum tentu merupakan hal yang menyenangkan. Ada sebagian karyawan justru dengan adanya kebebasan membuat mereka merasa ketidakpastian dan ketidakmampuan dalam bertindak. Hal ini dapat merupakan sumber stres bagi seseorang.

3. Kesulitan

Kesulitan-kesulitan yang dialami dirumah, seperti ketidakcocokan suamiistri, masalah keuangan, perceraian dapat mempengaruhi prestasi seseorang dan merupakan sumber stres bagi seseorang.

2.4.3. Dampak Stres Kerja

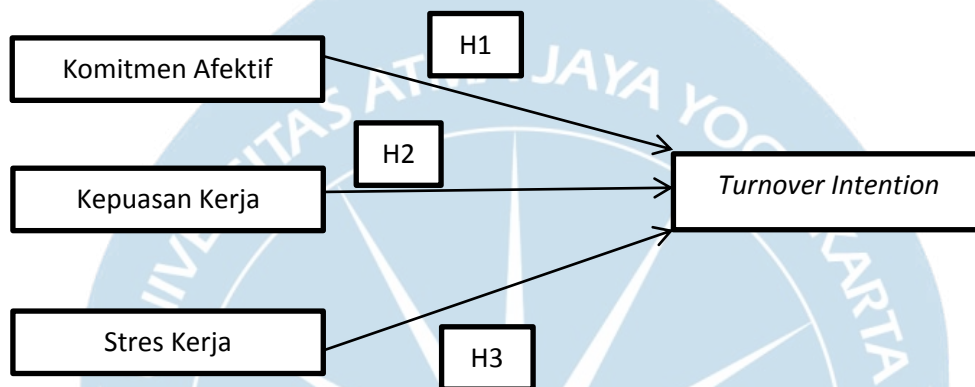
Jika individu mengalami stres, maka individu menunjukkan gejala-gejala baik secara fisik, psikis maupun gejala yang tampak dan perilaku, gejala ini dapat dikatakan juga sebagai akibat dan stres yang sedang dialami. Robbin (2010) mengemukakan bahwa individu yang sedang mengalami stres akan menunjukkan gejala-gejala sebagai berikut:

1. Fisiologis : seperti perubahan-perubahan kimiawi tubuh.
2. Psikologis : seperti ketegangan, merasa bosan, cemas, lelah dan tidak berdaya
3. Perilaku : seperti ceroboh, sering menggerak-gerakan kaki, perubahan pola tidur, makan, kecanduan merokok, mudah panik dan lain-lain.

2.5. Kerangka Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan variabel yaitu variabel independen, variabel dependen. Variabel independen adalah komitmen afektif (X1), kepuasan kerja (X2), stres kerja (X3), dan variabel dependen (Y) adalah *turnover intention*.

Model Penelitian :



2.6. Pengembangan Hipotesis

2.6.1. Pengaruh komitmen afektif terhadap *turnover intention*

Komponen afektif merupakan penjabaran tentang kemampuan karyawan untuk mengidentifikasi komitmennya terhadap organisasi, keterlibatan karyawan dengan organisasinya, dan keterikatan karyawan dalam menikmati keanggotaan organisasi Allen & Meyer (1990, dalam Yukongdi & Shrestha, 2020). Komitmen afektif berkembang apabila karyawan dapat memenuhi harapan mereka dan memenuhi kebutuhan mereka dalam organisasi tersebut (karyawan ingin tetap tinggal dalam organisasi) Bagraim (2010). Menurut Mowday *et al.* (1982, dalam Mehmood, Ahmad, Irum, Ashfaq, 2015) terdapat empat kategori yang menjadi antecedent dari komitmen afektif, yaitu karakteristik pribadi, karakteristik struktural, karakteristik pekerjaan, dan pengalaman kerja.

Menurut Mowday *et al.* (1982, dalam Mehmood, Ahmad, Irum, Ashfaq, 2016) komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional karyawan dengan organisasi yang ditandai dengan penerimaan budaya dan nilai-nilai organisasi melalui kemauan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi.

Penelitian terdahulu membuktikan bahwa komitmen afektif yang tinggi dapat mempengaruhi intensi keluar seorang karyawan Perryer *et al.*, (2010, dalam Yucel, 2012). Temuan tersebut menjelaskan bahwa komitmen afektif yang tinggi berhasil mengurangi intensi keluarnya karyawan. Penelitian lain juga mendukung bahwa komitmen afektif yang tinggi dapat membuat karyawan menjadi lebih bersemangat dalam melakukan pekerjaan (Guntur *et al.*, 2012). Hal tersebut mengakibatkan munculnya persepsi positif yang menyebabkan karyawan senang dan bangga menjadi bagian dari organisasi tertentu. Karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi cenderung mempertimbangkan untuk tidak meninggalkan organisasinya. Hal tersebut muncul karena adanya hubungan emosional dan ikatan perasaan yang kuat antara karyawan terhadap organisasinya (Lambert *et al.*, 2014). Melalui hasil wawancara yang telah peneliti lakukan kepada salah satu karyawan PT. Raharja Mulia, karyawan PT. Raharja Mulia diindikasikan memiliki komitmen afektif yang tinggi terhadap perusahaan. Menurut penuturan narasumber, karyawan yang meninggalkan perusahaan dalam kurun waktu 10 tahun terakhir hanya 6 karyawan. Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

Hipotesis 1 : Komitmen Afektif berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*

2.6.2. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*

Kepuasan Kerja adalah ukuran perasaan dan sikap keseluruhan individu terhadap suatu pekerjaan Graham (1982, dalam Yukongdi & Shrestha, 2020). Ini diwakili oleh keadaan emosi positif yang dihasilkan dari evaluasi karyawan tentang pengalaman kerja, prestasi dan kesuksesan Locke & Dunnette (1976, dalam Yukongdi & Shrestha, 2020). Kepuasan kerja adalah cerminan bagaimana perasaan individu tentang organisasi dan berbagai aspeknya Spector (1997, dalam Yukongdi & Shrestha, 2020). Mobley *et al.*, (1978, dalam Novliadi, 2007) mengemukakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan erat terhadap pikiran untuk berhenti kerja dan intensi untuk mencari pekerjaan lain. Intensi untuk berhenti pada akhirnya memiliki hubungan signifikan terhadap turnover.

Kepuasan kerja telah ditemukan sebagai prediktor signifikan dari niat karyawan untuk tetap bersama organisasi dan memiliki pengaruh dalam mengurangi turnover Hellman (1997, dalam Yukongdi & Shrestha, 2020). Dengan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan salah satu karyawan di PT. Raharja Mulia, karyawan di PT. Raharja Mulia diindikasikan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi karena masih banyaknya karyawan yang bertahan di perusahaan. Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan sementara melalui hipotesis penelitian sebagai berikut :

Hipotesis 2 : Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*

2.6.3. Pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention*

Penelitian Qureshi *et al.*, (2013) menemukan adanya hubungan positif stres kerja terhadap *turnover intention* dimana dengan meningkatnya stres kerja juga diikuti dengan meningkatnya *turnover intention*. Stres muncul saat

karyawan tidak mampu memenuhi apa yang menjadi tuntutan-tuntutan pekerjaan, ketidakjelasan apa yang menjadi tanggung jawab pekerjaan, kekurangan waktu untuk menyelesaikan tugas, tidak ada dukungan fasilitas untuk menjalankan pekerjaan, tugas-tugas yang saling bertentangan, merupakan contoh pemicu stres. Klassen (2011) mengemukakan bahwa stres kerja berpengaruh positif terhadap *intention to quit* karyawan dimana pada saat karyawan yang mengalami stres kerja yang berlebihan berimplikasi terhadap *intention to quit*. Akibat mengalami stres kerja karyawan akan kehilangan kemampuan untuk mengambil keputusan dan perilakunya menjadi tidak teratur dan memicu keinginan karyawan untuk keluar Anggraini (2013). Penelitian Arshadi dan Hojat (2013) juga menunjukkan bahwa stres kerja memiliki hubungan positif dengan *turnover intention*.

Hipotesis 3 : Stres Kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention*

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini membahas mengenai jenis penelitian, lokasi penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel penelitian, metode pengambilan sampel, variabel penelitian & definisi operasional, metode pengujian instrumen, dan metode analisis data yang menjadi acuan peneliti untuk melakukan pengolahan data yang diperoleh.

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono, metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode