

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Turnover Intention

2.1.1 Pengertian *Turnover Intention*

Robbins dan Judge (2018) mengemukakan bahwa *turnover intention* adalah kecenderungan dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan oleh kurang menariknya pekerjaan saat ini atau tersedianya alternatif pekerjaan lain. Kemudian Hanoto (2002) berpendapat bahwa *turnover intention* adalah keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya turnover intention diantaranya mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dari sebelumnya. Sedangkan Mobley (2011) menyatakan bahwa *turnover intention* adalah hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan perusahaan dimana dia bekerja namun belum diwujudkan dalam tindakan nyata.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* adalah keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya disebabkan karena ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih baik lagi dibandingkan dengan pekerjaan yang dia dapatkan sekarang. Keinginan tersebut belum bisa diwujudkan karena karyawan akan berfikir terlebih dahulu sebelum mengambil keputusan untuk meninggalkan pekerjaannya dan pindah ke perusahaan lain.

2.1.2 Dimensi *Turnover Intention*

William H. Mobley (2011, dalam Choi Sang Long, 2012) mengemukakan ada tiga dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur *turnover intention*, yaitu:

1. Pikiran-pikiran untuk berhenti (*thoughts of quitting*)

Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Kejadian ini biasanya diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, disaat ketidakpuasan itu muncul kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini sehingga mengakibatkan tinggi rendahnya intensitas untuk tidak hadir ke tempatnya bekerja.

2. Keinginan untuk meninggalkan (*intention to quit*)

Mencerminkan individu yang berniat keluar. Karyawan yang sudah merasa bahwa keberadaannya didalam perusahaan sudah tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, sehingga hal tersebut yang menjadi faktor pendorong karyawan berkeinginan untuk meninggalkan perusahaan tempat bekerjanya saat ini.

3. Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*)

Mencerminkan individu yang mencari pekerjaan pada organisasi lain yang dirasa lebih menguntungkan dibandingkan dengan pekerjaannya saat ini. Jika karyawan sudah mulai sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaan yang

dirasa lebih baik bisa dalam hal beban kerja, kompensasi, lingkungan kerja, pemimpin, dan juga faktor lainnya.

2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Mobley (2011) berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk berpindah ditentukan oleh dua faktor yaitu faktor keorganisasian dan faktor individual. Faktor-faktor keorganisasian meliputi:

- a. Besar atau kecilnya organisasi, karena perusahaan yang lebih besar mempunyai kesempatan mobilitas intern yang lebih banyak, seleksi personalia yang canggih dan proses manajemen sumber daya manusia, serta kegiatan penelitian yang dicurahkan untuk pergantian karyawan.
- b. Besar atau kecilnya unit kerja, karena unit kerja yang lebih kecil terutama dalam tenaga kerja yang kasar, mempunyai tingkat pergantian karyawan yang lebih rendah dan begitupun dengan sebaliknya.
- c. Gaji, karena ada hubungan yang kuat antara tingkat pembayaran dan laju pergantian karyawan. Pergantian karyawan ada pada tingkat tertinggi dalam perusahaan yang memberikan gaji karyawan dengan rendah.
- d. Bobot pekerjaan, karena ada hubungan antara pergantian karyawan dengan ciri-ciri pekerjaan tertentu, termasuk rutinitas atau pengulangan tugas serta autonomi atau tanggung jawab dari pekerjaan tersebut.

- e. Gaya penyelia, karena tingkat pergantian karyawan yang tertinggi berada pada kelompok kerja dimana penyelia nya bersikap acuh tak acuh atau kurang peduli dengan karyawan nya dan begitu pun dengan sebaliknya.

Faktor-faktor individual meliputi:

- a. Kepuasan terhadap pekerjaan, karena semakin kecil perasaan puas terhadap pekerjaan itu, semakin besar pula keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.
- b. Promosi, karena kurangnya kesempatan promosi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai salah satu alasan pengunduran diri.
- c. Kerabat dalam pekerjaan, karena hubungan kerabat kerja sangat mempengaruhi seorang karyawan ingin mengundurkan diri dari pekerjaan tersebut atau tidak.
- d. Keikatan terhadap organisasi, sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan seseorang dalam organisasi.
- e. Harapan dapat menemukan pekerjaan lain, karena variabel ini mendapat dukungan begitu penting karena seseorang karyawan ketika keluar dari perusahaan berharap mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dari sebelumnya.
- f. Tekanan jiwa, sebagai suatu kondisi dimana menghadapkan individu pada kesempatan, kendala, serta keinginan untuk menjadi apa yang disenanginya dan melakukan apa yang disukai.
- g. Lingkungan kerja, terdiri dari dua lingkungan yaitu lingkungan fisik dan lingkungan sosial. Lingkungan fisik meliputi keadaan suhu, cuaca,

kontruksi, bangunan dan lokasi perusahaan. Sedangkan lingkungan sosial meliputi budaya organisasi, beban pekerjaan, gaji, hubungan rekan kerja dan kualitas kehidupan kerjanya.

Untuk mengukur karyawan yang ingin keluar dari perusahaan dengan akurat yaitu dilihat dari kepuasan seorang karyawan terhadap pekerjaannya. *Job satisfaction* memiliki peran untuk mengantisipasi perilaku keinginan untuk keluar secara nyata. Dalam implementasinya, *job satisfaction* sangat mempengaruhi *turnover intention* pada suatu perusahaan. Ketidakpuasan kerja akan mempengaruhi angka pergantian atau perpindahan karyawan yang tinggi.

2.2 Job Satisfaction

2.2.1 Pengertian *Job Satisfaction*

Rahman (2017) berpendapat bahwa *job satisfaction* adalah suatu hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap suatu kegiatan sesuai dengan keinginannya, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, karyawan dapat menilai pekerjaan mereka dan menghasilkan perasaan yang memuaskan atau tidak memuaskan.

Badriyah (2015) mengatakan bahwa *job satisfaction* adalah perasaan seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Sejalan dengan itu, Hasibuan (2016) mengartikan bahwa *job satisfaction* sebagai kondisi emosi karyawan saat terjadinya pertemuan antara *feedback* yang diberikan oleh pekerjaan dengan *feedback* yang

diharapkan oleh karyawan. *Feedback* karyawan dalam hal ini berupa materiil maupun non materiil. Agar kontribusi, moral kerja, dan kedisiplinan karyawan meningkat, maka perusahaan harus membangun *job satisfaction* pada karyawan dengan sebaik mungkin.

Hardiansyah (2018) mengemukakan bahwa *job satisfaction* sebagai suatu emosi positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi sikap individualnya. *Job satisfaction* dalam pengertian umum sebagai dampak positif dari pengalaman pekerja terhadap lingkungan kerjanya dan perilaku positif yang dihasilkan dari pengalaman saat bekerja.

Job satisfaction dapat didefinisikan sebagai pengaruh positif terhadap pekerjaan (Mueller and McCloskey, 1990, dalam Martins, Helena, 2012) dan ini bisa dibidang merupakan evaluasi yang cukup stabil tentang bagaimana pekerjaan itu memenuhi kebutuhan, keinginan, atau harapan karyawan. Dari beberapa definisi yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* merupakan suatu perasaan positif atau negatif dari seorang karyawan yang berkaitan dengan pekerjaannya, sebagai akibat dari *feedback* yang diberikan oleh pekerjaan tersebut.

2.2.2 Dimensi *Job Satisfaction*

Smith et al (2017) menyatakan terdapat 5 dimensi *job satisfaction* yaitu:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri.

Pekerjaan memberikan kesempatan karyawan untuk belajar sesuai dengan minat serta kesempatan bertanggungjawab.

2. Kesempatan terhadap gaji.

Kepuasan kerja pegawai akan terbentuk apabila besar uang atau upah yang diterima sesuai dengan beban kerja dan seimbang dengan pegawai lainnya.

3. Kesempatan promosi.

Promosi adalah bentuk penghargaan yang diterima pegawai dalam organisasi.

4. Kepuasan terhadap supervisi.

Hal ini ditunjukkan oleh atasan dalam bentuk memperhatikan seberapa baik pekerjaan yang dilakukan pegawai, menasehati dan membantu pegawai serta komunikasi yang baik dalam pengawasan.

5. Kepuasan terhadap rekan kerja.

Hubungan antara pegawai yang harmonis, bersahabat, dan saling membantu, akan menciptakan suasana kelompok kerja yang kondusif, sehingga akan menciptakan kepuasan kerja pegawai.

Tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja berkaitan dengan aspek fisik dalam melaksanakan kerja, kondisi lingkungan pekerjaannya, rekan kerja dan interaksinya. Tingkat kepuasan kerja dapat diketahui melalui indikator-indikator *job satisfaction*. Metode *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* adalah alat ukur atau instrumen yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan dengan dua puluh variabel kepuasan kerja terdiri dari faktor internal dan

faktor eksternal yang dirancang oleh Weiss, et al (2007). Variabel MSQ tersebut terbagi 12 variabel pertama faktor internal dan 8 variabel selanjutnya faktor eksternal yaitu:

1. Penggunaan kemampuan (*ability Utilization*), yaitu kesempatan untuk melakukan sesuatu menggunakan kemampuan, keahlian dan keterampilan yang dimiliki.
2. Prestasi (*achievement*), yaitu tingkat pencapaian atau keberhasilan yang diperoleh dalam pekerjaan.
3. Aktivitas (*activity*), yaitu tingkat aktivitas melakukan pekerjaan setiap waktu.
4. Kemajuan (*advancement*), yaitu kesempatan untuk mendapatkan kemajuan dalam bekerja atau promosi.
5. Otoritas (*authority*), yaitu kesempatan untuk mengatur/memimpin orang lain.
6. Independensi (*independence*), yaitu kesempatan untuk bekerja sendiri dalam menyelesaikan tugas.
7. Kreativitas (*creativity*), yaitu kesempatan untuk mencoba metode sendiri dalam menyelesaikan tugas.
8. Tanggung jawab (*responsibility*), yaitu kesempatan untuk menggunakan keputusan sendiri.
9. Layanan sosial (*social service*), yaitu kesempatan untuk membantu/menolong orang lain.

10. Variasi atau ragam (*variety*), yaitu kesempatan untuk melakukan sesuatu yang berbeda dari waktu ke waktu.
11. Status sosial (*social status*), yaitu kesempatan untuk menjadi seseorang yang berarti di lingkungan sosial.
12. Nilai moral (*moral values*), yaitu melakukan hal-hal yang tidak bertentangan dengan hati nurani.
13. Kebijakan perusahaan (*company policies*), yaitu tingkat kepuasan karyawan terhadap kebijakan perusahaan.
14. Kompensasi (*compensation*), yaitu tingkat upah atau gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaannya.
15. Rekan kerja (*co-workers*), yaitu tingkat hubungan atau interaksi sesama rekan kerja.
16. Keamanan (*security*), yaitu tingkat jaminan terhadap kelangsungan pekerjaannya.
17. Pengakuan (*recognition*), yaitu tingkat pengakuan yang diterima atas hasil kerja yang dicapai.
18. Pengawasan (*supervision – human relations*), yaitu bagaimana atasan menangani atau mengatur para karyawan.
19. Pengawasan teknis (*supervision – technical*), yaitu tingkat wewenang pimpinan dalam mengambil keputusan.
20. Kondisi kerja (*working conditions*), yaitu bagaimana kondisi lingkungan pekerjaan karyawan.

2.2.3 Faktor-faktor *Job Satisfaction*

Mangkunegara (2004) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *job satisfaction* dapat ditentukan dengan beberapa hal, antara lain:

- a. Faktor pegawai yaitu, kecerdasan, kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.
- b. Faktor pekerjaan yaitu, jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat atau golongan, kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Robbins (2008) berpendapat bahwa aspek-aspek kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yaitu:

- a. Gaji atau Upah yaitu imbalan yang diterima oleh seseorang dari perusahaan atas jasa yang diberikan, baik berupa waktu, tenaga, keahlian atau keterampilan. Oleh karena itu, setiap perusahaan harus memperhatikan prinsip keadilan dalam penetapan gaji atau pengupahan.
- b. Pekerjaan yaitu tugas kerja yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawannya sebagai bentuk dari kesempatan untuk belajar atau pun tanggung jawab.
- c. Promosi yaitu perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Konsekuensinya disertai dengan peningkatan gaji dan hak-hak lainnya berdasarkan ketentuan dari perusahaan.

- d. Penyelia atau pengawasan kerja berarti kemampuan penyelia untuk membantu dan mendukung pekerjaan. Kepuasan karyawan dapat meningkat apabila penyelia bersifat ramah dan dapat memahami karyawan.
- e. Rekan kerja berarti apabila seorang karyawan memiliki rekan kerja yang ramah maka dapat mendukung kepuasan kerja dari karyawan tersebut.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas tentang faktor kepuasan kerja, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah gaji, pekerjaan, promosi, penyelia dan rekan kerja.

Job satisfaction karyawan tinggi, maka tingkat *affective commitment* yang dimiliki karyawan akan meningkat. Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi dapat dinyatakan bahwa memiliki komitmen afektif yang tinggi akan cenderung untuk tetap mempertahankan pekerjaannya dalam perusahaan secara berkelanjutan dan tidak meninggalkan perusahaan serta pekerjaannya, sehingga angka *turnover intention* akan mengalami penurunan.

2.3 Affective Commitment

2.3.1 Pengertian *Commitment Organizational*

Komitmen biasa dikaitkan dengan keadaan dimana seorang karyawan memihak pada perusahaan tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam perusahaan tersebut. Menurut Allen dan Meyer (1990, dalam Tarigan, Veronica dan Dorothea Wahyu Ariani, 2015) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi adalah sebuah konsep dari komitmen

yang memiliki tiga dimensi yaitu *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*.

Berikut penjelasan dari ketiga dimensi tersebut yaitu:

- a. *Affective commitment* yaitu segala sesuatu yang berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan dalam suatu perusahaan. Karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi masih bergabung dengan perusahaan karena keinginan kuat untuk menjadi karyawan di perusahaan tersebut. Selain itu, karyawan tersebut akan bekerja lebih keras dan menunjukkan hasil pekerjaan yang lebih maksimal dibandingkan dengan karyawan yang memiliki *affective commitment* rendah.
- b. *Continuance commitment* yaitu nilai ekonomi yang dirasakan dari bertahan dalam suatu perusahaan bila dibandingkan dengan meninggalkan perusahaan tersebut. Komitmen ini berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang dihadapi jika meninggalkan perusahaan. Tetapi apabila karyawan tersebut bertahan dalam perusahaan maka dapat merasakan putus asa dan frustrasi yang dapat menyebabkan kinerja yang buruk.
- c. *Normative commitment* yaitu kewajiban untuk bertahan dalam perusahaan untuk alasan moral atau etis. Komitmen ini berkembang dari pengalaman sosialisasi dan perasaan yang dimiliki oleh karyawan. Selain itu, *normative commitment* menimbulkan perasaan berkewajiban sebagai karyawan untuk memberikan balasan atas apa yang pernah diterima dari perusahaan.

Peneliti memilih *affective commitment* karena variabel ini telah diidentifikasi memiliki pengaruh terbesar terhadap *job satisfaction* dan *turnover intention* dibandingkan dengan *continuance commitment* dan *normative commitment*.

2.3.2 Pengertian *Affective Commitment*

Allen dan Meyer (1990, dalam Tarigan, Veronica dan Dorothea Wahyu Ariani, 2015) mengungkapkan bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. karyawan yang memiliki *affective commitment* tinggi masih bergabung dengan perusahaan karena keinginan untuk tetap menjadi karyawan di perusahaan tersebut. Selain itu, menurut Vandenberghe (2004) *affective commitment* memberikan efek kuat secara langsung terhadap niat untuk keluar dari perusahaan. Apabila *affective commitment* tinggi, maka niat untuk keluar dari perusahaan juga rendah.

Hartmann dan Bambacas (2000) berpendapat bahwa *affective commitment* mengarah kepada perasaan memiliki, merasa terikat kepada perusahaan dan telah memiliki hubungan dengan karakteristik pribadi, struktur perusahaan, pengalaman bekerja misalnya gaji, pengawasan, kejelasan peran, serta berbagai keterampilan. Sedangkan, menurut Becker (1990) menggambarkan *affective commitment* sebagai suatu kecenderungan untuk terikat dalam aktivitas perusahaan secara konsisten sebagai hasil dari akumulasi investasi yang hilang jika aktivitasnya dihentikan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *affective commitment* merupakan salah satu komponen dalam komitmen organisasi yang berkaitan dengan keterikatan emosional, identifikasi, dan merasa terlibat dalam seluruh aktivitas, tujuan, nilai suatu organisasi. *Affective commitment* merupakan kesadaran bahwa karyawan memiliki tujuan dan nilai yang sama dan selaras dengan perusahaannya. Pada tahap ini tujuan dan nilai karyawan memiliki keselarasan dan kesatuan sehingga akan mempengaruhi karyawan untuk berdedikasi penuh dengan loyalitasnya dan ingin tetap bergabung dengan perusahaan serta rendahnya niat untuk keluar dari perusahaan.

2.3.3 Dimensi *Affective Commitment*

Menurut Allen dan Meyer (2004, dalam Kosmaya, 2012) ada 5 dimensi *affective commitment* yaitu:

1. Loyalitas

Loyalitas adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasi tempat karyawan bekerja. Loyalitas sangat dibutuhkan oleh organisasi karena tanpa loyalitas karyawan, maka organisasi tersebut akan mengalami persoalan berat.

2. Rasa Bangga

Rasa bangga terhadap organisasi mutlak dimiliki oleh setiap karyawan. Rasa bangga inilah yang mendorong karyawan untuk memiliki motivasi kerja yang tinggi dan berdampak pada loyalitas. Sebaliknya, jika karyawan

tidak memiliki rasa bangga, karyawan akan memiliki sikap yang negatif terhadap organisasi tersebut.

3. Peran Serta

Seorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi akan memberikan ide atau gagasan yang kreatif dan inovatif demi kemajuan organisasi tersebut. Sebaliknya, jika karyawan memiliki sikap yang apatis dan pasif tidak akan bersedia memberikan ide yang baik demi kemajuan organisasi.

4. Menganggap Organisasinya adalah yang Terbaik

Sekalipun banyak organisasi lain memiliki keunggulan, seorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan berasumsi bahwa organisasi tempat bekerja adalah selalu yang terbaik. Sikap ini bukan berarti menganggap remeh organisasi lain melainkan suatu ekspresi kebanggaan.

5. Terikat secara Emosional pada Organisasi Tempat Bekerja

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan merasa sakit bila organisasi tempat bekerja dipandang negatif. Sikap ini disebabkan karena karyawan tersebut terikat secara emosional sehingga organisasi tempat bekerja sudah menjadi bagian dalam diri karyawan tersebut.

2.3.4 Faktor-faktor *Affective Commitment*

Allen & Meyer (1990 dalam Tarigan, Veronica dan Dorothea Wahyu Ariani, 2015) mengungkapkan bahwa faktor-faktor dari *affective commitment* yaitu:

- a. Tantangan pekerjaan yaitu pekerjaan yang dilakukan karyawan dalam perusahaan adalah menantang dan menarik.
- b. Kejelasan peran yaitu kejelasan harapan dari perusahaan terhadap karyawan.
- c. Kejelasan sasaran dalam tugas yaitu pemahaman karyawan mengenai apa yang seharusnya dilakukan karyawan dalam pekerjaannya.
- d. Kesulitan tujuan yaitu persyaratan pekerjaan dari perusahaan yang tidak terlalu menuntut.
- e. Manajemen yang menerima yaitu kondisi karyawan yang berada di manajemen puncak perusahaan menaruh perhatian terhadap ide yang diberikan oleh karyawan lain.
- f. Kedekatan dengan sesama karyawan yaitu adanya hubungan dekat dengan beberapa karyawan dalam perusahaan.
- g. Ketergantungan perusahaan yaitu rasa kepercayaan terhadap perusahaan karena apa yang dikatakan maka akan dilakukan oleh pihak perusahaan.
- h. Keadilan atau kewajaran yaitu pada perusahaan terdapat karyawan yang mendapatkan lebih layak dan ada juga yang mendapatkan jauh lebih sedikit.
- i. Kepentingan pribadi yaitu pada perusahaan seorang karyawan didorong untuk merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan membawa kontribusi penting terhadap tujuan besar perusahaan.
- j. Tanggapan perusahaan atas kinerja yaitu seberapa sering perusahaan memberikan umpan balik terhadap kinerja individu.

- k. Partisipasi yaitu kesempatan karyawan untuk berpartisipasi dalam memutuskan mengenai standar beban kerja dan kinerja.

Selain itu, menurut Rhoades et al. (2001) berpendapat bahwa ada beberapa faktor munculnya *affective commitment* seorang karyawan dalam perusahaan yang diperkuat oleh persepsi dukungan perusahaan, antara lain penghargaan yang diberikan oleh perusahaan (*reward*), keadilan prosedural, dan dukungan penyelia.

Berdasarkan penjelasan diatas mengenai faktor-faktor *affective commitment*, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor *affective commitment* 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.

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*

Setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap suatu pekerjaan sesuai dengan keinginannya, maka makin tinggi kepuasannya terhadap pekerjaan

tersebut. Menurut Veronica Tarigan (2015) *job satisfaction* menjadi salah satu faktor yang berkontribusi terhadap *turnover intention* karyawan atau niat untuk meninggalkan organisasi. Temuan ini menyimpulkan bahwa secara empiris, ketidakpuasan kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap *turnover intention*. Hal ini sesuai dengan pendapat James L. Price dan Charles W. Mueller (1981, dalam Youcef, Souar, 2016) bahwa *job satisfaction* memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention*. Selain itu, menurut Rong-Chang Jou et. all (2012, dalam Youcef, Souar, 2016) menunjukkan hasil negative antara *turnover intention* dan *job satisfaction*. Sehingga hal ini memberikan bukti bahwa *job satisfaction* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

H1 : *Job satisfaction* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan di Super Dazzle Gejayan.

2.4.2 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Affective Commitment*

Berdasarkan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *job satisfaction* berhubungan positif dengan *organizational commitment* (Dougherty et al, 1985; Lee Carswell, & Allen, 2000, dalam Veronica, Tarigan, 2015). *Organizational commitment* dan *job satisfaction* telah ditemukan berkorelasi positif dalam beberapa studi. Karyawan yang puas diharapkan berkomitmen pada organisasi dan memiliki keyakinan yang kuat dalam mencapai tujuannya. Komitmen organisasi telah ditemukan dari pengalaman positif di tempat kerja, kepuasan kerja, kepercayaan pada manajemen, dan remunerasi dan penghargaan yang menarik

(Meyer et al., 2002, dalam Veronica, Tarigan, 2015). Sedangkan *Affective commitment* mengarah kepada perasaan memiliki, merasa terikat kepada perusahaan dan merasa menjadi bagian dari perusahaan tersebut. Menurut Galih Kartika (2018) menunjukkan hasil positif antara *job satisfaction* dan *affective commitment*. Sehingga hal ini memberikan bukti bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective commitment*.

H2 : *Job satisfaction* berpengaruh terhadap *affective commitment* pada karyawan di Super Dazzle Gejayan.

2.4.3 Pengaruh *Affective Commitment* terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan penelitian terdahulu menurut Souar Youcef (2016) menunjukkan bahwa *organizational commitment* dan *turnover intention* berpengaruh negatif dan signifikan. Sedangkan *affective commitment* sebagai suatu kecenderungan untuk terikat dalam aktivitas perusahaan secara konsisten. Menurut Galih Kartika (2018) *affective commitment* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Sehingga hal ini memberikan bukti bahwa *affective commitment* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

H3: *Affective commitment* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan di Super Dazzle Gejayan.

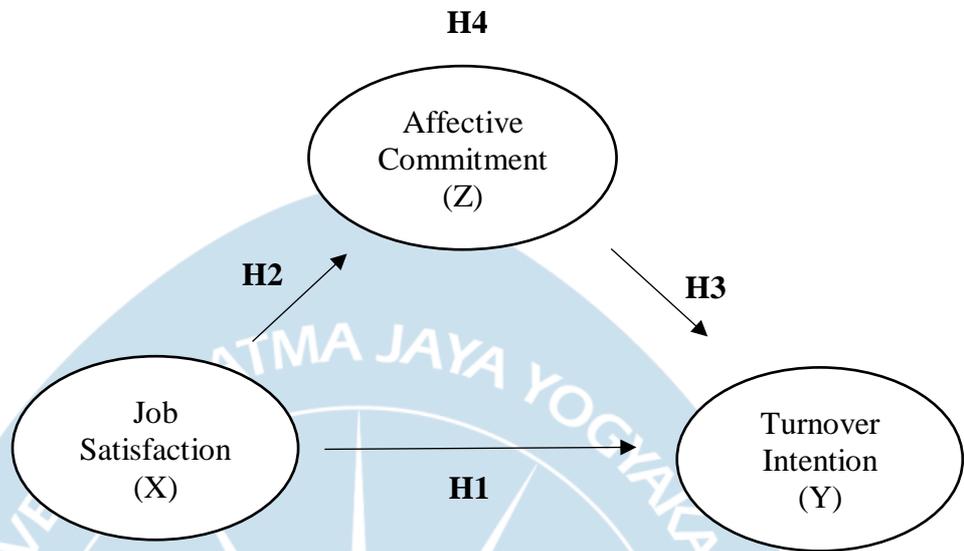
2.4.4 *Affective commitment* pemediasi pengaruh antara *job satisfaction* terhadap *turnover intention*

Galih Kartika (2018) menyampaikan pendapat bahwa *affective commitment* sepenuhnya dimediasi hubungan antara *job satisfaction* dan *turnover intention* sebagai efek langsung antara *job satisfaction* dan *turnover intention* menjadi tidak signifikan. Hal ini berbanding lurus ketika karyawan dengan *job satisfaction* yang tinggi dapat dinyatakan bahwa memiliki *affective commitment* yang tinggi dan akan cenderung untuk tetap mempertahankan pekerjaannya dalam perusahaan dan tidak akan meninggalkan perusahaan serta pekerjaannya. Sehingga hal ini membuktikan bahwa *Job satisfaction* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* melalui *affective commitment*.

H4: *Affective commitment* memediasi pengaruh antara *job satisfaction* terhadap *turnover intention* pada karyawan di Super Dazzle Gejayan.

2.5 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian diperlukan sebagai acuan berpikir untuk memudahkan pembaca mengetahui apa yang sesungguhnya dibahas dalam penelitian ini. Kerangka berpikir pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1

Kerangka Penelitian