

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia menurut Stonner (2006:4) menjelaskan bahwa selalu berusaha untuk mengintegrasikan strategi-strateginya pada strategi perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Menurut Sudaryo, Agus dan Nunung (2018:2) menjelaskan bahwa sumber daya manusia mempunyai peran besar dalam kesuksesan organisasi secara keseluruhan yang bertujuan untuk memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi serta dilengkapi dengan sarana untuk menghadapi perubahan yang dapat memenuhi kebutuhan pekerjaannya.

Menurut Siagian (Sudaryo, Agus dan Nunung, 2018:3) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan elemen yang paling penting/strategis dalam organisasi. Menurut Dessler (2010:4) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kesehatan, keamanan dan masalah keadilan. Menurut Schuler dan Jackson (Sinambela, 2019:3) manajemen sumber daya manusia adalah sentral dalam pencapaian tujuan organisasi. Sinambela (2019:9) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber daya atau asset yang utama, melalui penerapan fungsi manajemen maupun fungsi operasional sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik.

Menurut Mathis & John H. Jackson (2012:5) dan Hasibuan (2012:23), manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.

Berdasarkan definisi yang diungkapkan para ahli tentang manajemen sumber daya manusia elemen terpenting dalam organisasi yang melalui penerapan fungsi manajemen maupun fungsi operasional meliputi proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kesehatan, keamanan dan masalah keadilan.

2.1.1.2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sinambela (2019:13) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

1. Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia

Sasaran merupakan titik puncak dan tindakan yang perlu untuk dievaluasi. Sasaran sumber daya manusia tidak hanya perlu merefleksikan keinginan manajemen senior, tetapi juga menetralsir tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia, masyarakat dan orang lain. Terdapat 4 (empat) sasaran manajemen sumber daya manusia yaitu :

a. Sasaran Organisasi

Sasaran untuk mengenali manajemen sumber daya manusia dalam rangka memberikan kontribusi atas efektivitas organisasi.

b. Sasaran Fungsional

Sasaran ini untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada level yang cocok untuk kebutuhan organisasi meliputi : pengangkatan, penempatan dan penilaian

c. Sasaran Sosial

Sasaran yang selalu tanggap dan etis maupun sosial terhadap berbagai kebutuhan dan tuntutan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatif atas tuntutan tersebut terhadap organisasi yang meliputi keuntungan organisasi, pemenuhan tuntutan hukum dan hubungan manajemen dengan serikat pekerja.

d. Sasaran pribadi pegawai

Sasaran pribadi pegawai untuk membantu para pegawai mencapai tujuan pribadi yang dapat meningkatkan kontribusi individu atas organisasi.

2. Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk mencapai tujuan dan sasaran, departemen sumber daya manusia membantu pimpinan untuk mendapatkan, mengembangkan, memanfaatkan, mengevaluasi dan mempertahankan jumlah dan jenis hak karyawan.

3. Tujuan Kemasyarakatan (Sosial)

Tujuan sosial difokuskan agar organisasi bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat serta meminimalkan dampak negatif tuntutan masyarakat terhadap organisasi.

4. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuan tertentu.

5. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

6. Tujuan Individu

Tujuan individu adalah tujuan pribadi dari setiap pegawai yang bergabung dalam organisasi.

Menurut Notoatmodjo (Sudaryo, Agus dan Nunung (2018:6) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

1. Tujuan Masyarakat

Bertanggung jawab secara sosial untuk mengatasi tantangan dan kebutuhan yang timbul di masyarakat.

2. Tujuan Organisasi

Bertujuan untuk mengenalkan keberadaan manajemen sumber daya manusia dan perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan.

3. Tujuan Fungsi

Bertujuan untuk memelihara (*maintain*) kontribusi bagian lain agar sumber daya manusia di setiap bagian dapat melaksanakan tugas secara optimal.

4. Tujuan Personnel

Bertujuan untuk membantu karyawan dalam mencapai kebutuhan pribadinya.

Menurut Cushway (Priyono, 2010:9) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah :

1. Memberi pertimbangan manajemen membuat kebijakan untuk memastikan organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.

2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.

3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia.

4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini untuk mencapai tujuan.

5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.

6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.

7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

Menurut Schuler et al (Sutrisno, 2011:8) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah :

1. Memperbaiki tingkat produktifitas.
2. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja.
3. Meyakinkan bahwa organisasi telah memenuhi indikator legal.

2.1.1.3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Priyono (2010:6) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia adalah :

1. Perencanaan untuk kebutuhan sumber daya manusia, meliputi perencanaan dan peramalan permintaan karyawan dalam jangka pendek dan jangka panjang serta analisis jabatan.
2. *Staffing* sebagai kebutuhan organisasi dengan cara mengisi formasi yang tersedia (recruitment dan seleksi).
3. Penilaian kinerja atas perilaku karyawan dan analisis serta pemberian motivasi kepada karyawan.
4. Perbaikan kualitas pekerja dan lingkungan kerja, meliputi menentukan, merancang, mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, memperbaiki kualitas lingkungan kerja, memperbaiki kondisi fisik kerja untuk memaksimalkan kesehatan dan keselamatan kerja.
5. Pencapaian efektivitas kerja, meliputi memberi tugas dan tanggung jawab, memberikan kompensasi dan benefit, memberi kondisi yang membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja.

Menurut Sinambela (2019:18) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia mengembangkan dan bekerja melalui sistem Human Resources Manajemen terpadu melalui lima area fungsional yaitu :

1. Perencanaan, meliputi aktivitas yang menelaah apa yang dilakukan oleh sumber daya manusia, bagaimana melakukannya dan kapan dilakukan.
2. Staffing, melibatkan analisis kerja, perencanaan sumber daya manusia, recruitment dan seleksi.
3. Pengembangan sumber daya manusia, meliputi kegiatan pembinaan dan pelatihan, perencanaan karir, pengembangan organisasi, penilaian kinerja.
4. Kompensasi dan benefit, meliputi sistem pemberian *reward* kepada karyawan yang berasaskan keadilan.
5. Keamanan dan kesehatan, meliputi perlindungan pegawai dan kecelakaan yang diakibatkan pelaksanaan pekerjaan.
6. Pegawai dan relasi kerja. Meliputi hubungan yang baik antara departemen yang membidangi sumber daya manusia dengan karyawan dan organisasi

karyawan (serikat pekerja). Organisasi bisnis dituntut oleh hukum untuk mengakui serikat kerja.

7. Riset sumber daya manusia, meliputi riset *Human Resources* yang menyangkut area fungsional dan lingkungan kerja. Riset ini merupakan kunci penting untuk mengembangkan karyawan menjadi produktif dan puas.

Menurut *International Labour Organization* (2013:13) menjelaskan bahwa faktor-faktor manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Internal, meliputi tujuan strategis bisnis, struktur organisasi, budaya perusahaan, kebijakan perusahaan dan hubungan buruh dan setiap perjanjian dan pengaturan yang timbul.
2. Eksternal, meliputi konteks ekonomi, kebijakan industri, perilaku pesaing, hukum dan peraturan nasional, hubungan buruh dan setiap perjanjian dan peraturan yang timbul, standard perburuhan internasional dan masalah demografi dan pasokan tenaga kerja termasuk pendidikan dan pelatihan, kesehatan dan kesejahteraan penduduk, peningkatan partisipasi perempuan.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari (Kasmir, 2016:14):

1. Analisis Jabatan

Kegiatan analisis jabatan adalah mengumpulkan berbagai informasi untuk kebutuhan suatu pekerjaan. Analisis jabatan disusun sesuai dengan jabatan yang ada di dalam struktur organisasi perusahaan. Penyusunan analisis jabatan harus dilakukan secara sungguh-sungguh agar apa yang seharusnya dikerjakan terakomodasi seluruhnya.

2. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Langkah ini merupakan langkah untuk merencanakan jumlah dan kualitas sumber daya yang harus disediakan, baik sekarang maupun untuk dimasa yang akan datang. Perencanaan tenaga kerja dapat dilakukan dalam jangka panjang ataupun dalam jangka pendek.

3. Penarikan Pegawai

Rekrutmen dilakukan dalam rangka memperoleh dan memiliki sumber daya manusia yang loyal dan berkualitas sangat menentukan maju dan mundurnya suatu usaha. Kebutuhan tenaga kerja secara mudah diadakan apabila jumlahnya sedikit dan dapat diisi dari orang dalam. Namun, apabila

jumlah yang dibutuhkan banyak atau memiliki persyaratan khusus maka perlu diisi oleh orang luar perusahaan melalui rekrutmen.

4. Seleksi

Proses seleksi dapat dimulai dari seleksi surat lamaran, yaitu dengan melihat dokumen-dokumen yang ada pada surat lamaran. Tujuan seleksi adalah untuk memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan. Tujuan lainnya untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dan loyal pada perusahaan.

5. Pelatihan dan Pengembangan

Tujuan pelatihan adalah membiasakan karyawan baru dalam bekerja di lingkungan barunya, sekaligus menambah dan mengasah kemampuan yang belum dimilikinya. Khusus bagi karyawan lama perlu dilakukan pengembangan diri karyawan, baik melalui pendidikan, promosi dan rotasi pekerjaan. Tujuannya adalah agar karyawan mampu untuk menambah kemampuannya atau menambah bidang kerja lainnya sehingga memiliki kemampuan yang lebih banyak.

6. Evaluasi

Selama bekerja, setiap karyawan harus dievaluasi kinerjanya masing-masing. Penilaian kinerja dapat dilakukan melalui hasil kerja atau kinerja perilaku. Kinerja yang diperoleh hasil kerja karyawan yang bersangkutan apakah sudah mencapai standar yang ditetapkan atau belum. Jika memenuhi standar atau melebihi berarti karyawan yang bersangkutan memiliki kinerja yang baik, demikian pula sebaliknya, jika belum memenuhi, maka perlu dievaluasi kemampuan kerjanya.

7. Kompensasi

Kompensasi merupakan balas jasa yang diperoleh seseorang atas pekerjaan yang sudah dilakukannya. Kompensasi diberikan atas dasar prestasi karyawan melalui penilaian prestasi kerja. Terdapat dua jenis kompensasi yaitu kompensasi keuangan dan kompensasi non keuangan

8. Jenjang Karir

Karier merupakan perjalanan kerja seseorang selama dia bekerja. Perencanaan karier harus dilakukan mulai dari jenjang karier dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Untuk mencapai jenjang karier pada tingkat tertentu diperlukan berbagai persyaratan sesuai dengan jenjang kariernya. Jenjang karier yang dapat diperoleh adalah kenaikan jabatan atau kenaikan pangkat/golongan.

9. Keselamatan dan Kesehatan

Keselamatan dan Kesehatan merupakan fungsi MSDM yang juga penting untuk diperhatikan dan dilaksanakan. Keselamatan dan kesehatan kerja merujuk kepada kondisi-kondisi fisik dan mental karyawan yang diakibatkan oleh lingkungan kerja.

10. Hubungan Industrial

Hubungan industrial atau tenaga kerja merupakan fungsi MSDM yang digunakan untuk menjembatani kepentingan dan keinginan kedua belah pihak antara karyawan di satu pihak dan manajemen di pihak yang lain. Dalam hal ini jika terjadi perselisihan antara pekerja dengan manajemen maka haruslah diselesaikan oleh berbagai pihak yang berkepentingan termasuk pemerintah, melalui hubungan industrial.

11. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Pemutusan hubungan kerja ini bisa disebabkan oleh berbagai alasan atau sebab yang alamiah seperti tibanya masa pensiun, permintaan pengunduran diri karena alasan pribadi dan pemecatan karena melakukan kesalahan

2.1.2. *Workload*

2.1.2.1. Pengertian *Workload*

Workload mengacu pada intensitas penugasan pekerjaan yang bersumber dari tekanan mental karyawan. Robbins & Judge (Ngantung, David dan Merinda, 2015:853) menjelaskan bahwa *workload* dapat meningkatkan stress karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Sejalan dengan pendapat tersebut Nwinyokpugi (2018:287) menjelaskan bahwa *workload* mengacu pada intensitas penugasan pekerjaan. Stress merupakan keadaan pikiran aktif ketika karyawan mengalami kendala. *Workload* yang positif dapat mengarah pada peningkatan produktivitas. *Workload* dapat menjadi pemicu dalam stress kerja tetapi dianggap sebagai masalah sumber daya manusia yang tidak mampu menyelesaikan tuntutan atasan (Smith dan Hugo, 2017:252). Menurut Tarwaka (2011:106) beban kerja dapat didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi.

Menurut UU Kesehatan No.36 tahun 2009, pengertian *workload* adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara jumlah pekerjaan dengan waktu. Menurut Hart dan Staveland (Tarwaka, 2011:106) bahwa *workload* merupakan suatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan dan persepsi dari pekerja.

Menurut Ksenia (Tulangow, David dan Farlane, 2018:476) menjelaskan bahwa *workload* merupakan kondisi yang melebihi kemampuan pribadi karyawan dan selanjutnya dapat mengakibatkan ancaman dan reaksi seperti gugup, cemas, frustrasi, tekanan gangguan. Reaksi ini akan mengubah kondisi

fisik dan perilaku karyawan yang mengalami *workload*. Menurut Pradana dan Imam (2015:110) menjelaskan *workload* merupakan suatu kondisi negatif yang timbul karena peran berlebihan, lingkungan terlalu kompetitif, pekerjaan yang melebihi tanggungjawabnya yang dapat merubah emosi karyawan dan ditunjukkan dengan adanya perubahan perilaku seperti menunda pekerjaan, sulit bekerja sama, tidak mematuhi peraturan.

Menurut Leither dan Maslach (Romadhoni, Thatok dan Mukmin Surya, 2015:131) *workload* meliputi jam kerja yang panjang dan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan menyebabkan timbulnya perasaan mempunyai *workload* yang harus dipikul. Hal ini merupakan faktor pemicu stress yang potensial. Menurut Homberg (Marfu'ah, Didik dan Arief, 2016:141) menjelaskan bahwa dampak *workload* yang tinggi dapat mengakibatkan stress kerja yang mempengaruhi motivasi kerja dan menurunkan kinerja karyawan.

Workload didefinisikan seperangkat atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan karyawan dalam waktu tertentu (Martini dan Ni Wayan, 2018:41). *Workload* mengacu pada intensitas penugasan pekerjaan yang merupakan sumber tekanan mental karyawan, perubahan beban kerja cenderung mengubah tingkat stress karyawan yang akhirnya mempengaruhi kinerja karyawan (Ngantung, David dan Merinda, 2015:853). Berbeda dengan pendapat sebelumnya, menurut Dhelvia dan Soegoto (2018:135) menyebutkan *workload* dapat diartikan secara luas tetapi *workload* dapat menjadikan karyawan dapat menmbuat motivasi kerja karyawan meningkat sehingga bekerja lebih optimal.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa *workload* adalah intensitas penugasan pekerjaan yang melebihi kemampuan karyawan yang dapat mengakibatkan timbulnya ancaman dan reaksi terhadap penerimaan tugas tersebut dan selanjutnya dapat merubah kondisi fisik karyawan dan peningkatan emosional pada karyawan, perubahan perilaku serta kinerja karyawan seperti menunda pekerjaan, sulit bekerja sama, tidak mematuhi peraturan tetapi *workload* dapat meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih optimal.

2.1.2.2. Faktor-faktor *Workload*

Menurut Soleman (Romadhoni, Thatok dan Mukmin Surya, 2015:130) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *workload* sebagai berikut :

1. Faktor Internal faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi *workload* eksternal yang berpotensi sebagai stresor, meliputi faktor somatic (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan, dan sebagainya), dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan, dan sebagainya).

2. Faktor Eksternal yaitu faktor yang munculnya dari luar diri karyawan, seperti :
 - a. Tugas (Task)

Meliputi tugas bersifat fisik seperti, stasiun kerja, tata ruang tempat kerja, kondisi ruang kerja, kondisi lingkungan kerja, sikap kerja, cara angkut, beban yang diangkat. Sedangkan tugas yang bersifat mental meliputi, tanggung jawab kompleksitas pekerjaan, emosi pekerja dan sebagainya.
 - b. Organisasi Kerja
Meliputi lamanya waktu kerja, waktu istirahat shift kerja, sistem kerja dan sebagainya.
 - c. Lingkungan Kerja
Lingkungan kerja ini dapat memberikan beban tambahan yang meliputi, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis. Meliputi lamanya waktu kerja, waktu istirahat.

Menurut Samsudin (2010:65) menjelaskan bahwa faktor-faktor *workload* sebagai berikut :

1. Faktor eksternal, yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti; Tugas-tugas yang bersifat fisik, seperti stasiun kerja, tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, dan tugas-tugas yang bersifat psikologis, seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan, tanggung jawab pekerjaan. Organisasi kerja, seperti lamanya waktu bekerja, waktu istirahat, shift kerja, kerja malam, sistem pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang. Dan Lingkungan kerja adalah lingkungan kerja fisik, lingkungan kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis.
2. Faktor internal. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh itu sendiri akibat dari reaksi *workload* eksternal. Faktor internal meliputi faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, dan kondisi kesehatan) dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan).

Menurut Soleman (2011:1979) menjelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi *workload* sebagai berikut :

1. Faktor Internal
Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi *workload* eksternal yang berpotensi sebagai stresor, ini meliputi faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi

kesehatan dan lain sebagainya), dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan dan lain sebagainya).

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar tubuh pekerja, diantaranya yaitu:

- a. Tugas (Task)
- b. Organisasi kerja
- c. Lingkungan kerja

Menurut Arika (2011:85) faktor-faktor yang mempengaruhi workload adalah sebagai berikut :

1. Faktor eksternal: Beban yang berasal dari luar tubuh pekerja

a. Tugas (Task)

Tugas (Task). Meliputi tugas bersifat seperti, stasiun kerja, tata ruang tempat kerja, kondisi ruang kerja, kondisi lingkungan kerja, sikap kerja, cara angkut, beban yang diangkat. Sedangkan tugas yang bersifat mental meliputi, tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, emosi pekerjaan dan sebagainya.

b. Organisasi Kerja

Organisasi kerja. Meliputi lamanya waktu kerja, waktu istirahat, shift kerja, sistem kerja dan sebagainya.

c. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja ini dapat memberikan beban tambahan yang meliputi, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja miniawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis.

2. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi *workload* eksternal yang berpotensi sebagai stresor, meliputi faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan, dan sebagainya), dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan, dan sebagainya).

Faktor-faktor yang mempengaruhi *workload* menurut Oktaviana (2016:257) menjelaskan sebagai berikut ;

1. Kondisi tempat kerja.
2. Tuntutan pekerjaan yang tinggi.

2.1.2.3. Indikator *Workload*.

Menurut Tarwaka (2011:131) indikator *workload* meliputi :

1. Beban waktu (*time load*) menunjukkan jumlah waktu yang tersedia dalam perencanaan, pelaksanaan dan monitoring tugas atau kerja.
2. Beban usaha mental (*mental effort load*) yaitu berarti banyaknya usaha mental dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
3. Beban tekanan Psikologis (*psychological stress load*) yang menunjukkan tingkat resiko pekerjaan, kebingungan, dan frustrasi.

Menurut Munandar (2001:381), ada 2 indikator *workload* yaitu :

1. *Workload* Sebagai Tuntutan Fisik
Kondisi kerja tertentu bisa menghasilkan prestasi kerja yang optimal selain berdampak terhadap kinerja pegawai, kondisi fisik juga berdampak terhadap kesehatan mental seorang tenaga kerja. Kondisi fisik pekerja memiliki pengaruh terhadap kondisi fatal dan psikologi seseorang. Ini berarti bahwa kondisi kesehatan pegawai harus tetap dalam keadaan sehat saat melakukan pekerjaan, selain istirahat yang cukup, dukungan sarana tempat kerja yang nyaman dan memadai juga perlu.
2. *Workload* Sebagai Tuntutan Tugas
Kerja shift atau kerja malam sering menyebabkan kelelahan bagi para pegawai akibat *workload* yang berlebihan. *Workload* berlebihan dan *workload* terlalu sedikit dapat berpengaruh terhadap kinerja seorang pegawai.

Menurut Davis dan Newstrom (1985), ada 11 (sebelas) dimensi yang dapat menyebabkan *workload*, diantaranya yaitu:

1. Pekerjaan yang berlebihan (*Work Overload*).
2. Waktu yang terdesak atau terbatas (*time urgency*).
3. Sistem pengawasan yang tidak efisien (*poor quality of supervisor*).
4. Kurang tepatnya pemberian kewenangan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (*Inadequate authority to match responsibilities*).
5. Kurang umpan balik prestasi kerja (*insufficeient performance feedback*).
6. Ketidakjelasan peran (*role ambiguity*).
7. Perubahan-perubahan dalam pekerjaan (*change of any type*).
8. Konflik antar pribadi dan antar kelompok dan seterusnya (*interpersonal and intergroup conflict*).
9. Suasana politik yang tidak aman (*Insecure political climate*).
10. Frustrasi (*frustration*).
11. Perbedaan nilai-nilai perusahaan dengan nilai-nilai yang dimiliki pekerja (*differences between company's and employee's values*)

Menurut Wirnata (2009:263) menyatakan bahwa beban kerja dapat dilihat dari 3 indikator yaitu:

1. Fisik

Meliputi beban kerja berdasarkan kriteria-kriteria fisik manusia, yaitu posisi kerja, proses kerja, tata letak kerja, dan mengangkat beban yakni dengan kepala, bahu, tangan, punggung, dll.

2. Mental

Merupakan perhitungan beban kerja dengan mempertimbangkan indikator mental (psikologis). Indikator mental lebih menekankan pada hubungan interpersonal yang dapat mempengaruhi keserasian dan produktivitas kerja bagi karyawan.

3. Penggunaan waktu

Pemanfaatan waktu lebih mempertimbangkan pada indikator penggunaan waktu untuk bekerja.

2.1.3. Pay Satisfaction

2.1.3.1. Pengertian Pay Satisfaction

Handoko (Andini, 2017:104) menyatakan bahwa salah satu tujuan administrasi kompensasi dalam penggajian adalah untuk mempertahankan karyawan, bila kompensasi tidak kompetitif dan tidak memenuhi prinsip keadilan maka akan berimplikasi *turnover intention*. Kepuasan dan ketidakpuasan atas gaji yang diterima adalah fungsi dari ketidakcocokan antara apa yang dirasakan akan diterima oleh karyawan dengan angan-angan karyawan. *Pay Satisfaction* dapat memprediksi tingkat absensi dan *turnover* karyawan (Andini, 2017:103).

Berdasarkan teori *equity* (Adam, 1965:260), kepuasan individu atas gaji yang diterima berkenaan dengan motivasi individu untuk bertindak dalam organisasi. Menurut Loncar (2016:470) menjelaskan bahwa *pay satisfaction* merupakan perhatian utama bagi pengusaha dan karyawan, bagi karyawan *pay* penting dalam memenuhi kebutuhan ekonomi. *Pay satisfaction* dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Menurut Lum et al (Loncar, 2016:471) menjelaskan bahwa *pay satisfaction* didasarkan pada proses perseptual dan komparatif yang berfokus pada teori ekuitas yaitu mencari keseimbangan antara apa yang diinvestasikan dalam perusahaan dengan upaya, pengetahuan dan keterampilan dan kompensasi.

Pay satisfaction memiliki efek langsung dan tidak langsung pada *turnover intention* melalui *work satisfaction* dan komitmen, *pay satisfaction* dapat diartikan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan gajinya ketika persepsi terhadap gaji dan apa yang mereka peroleh sesuai dengan yang diharapkan (Susetyo, 2016:65).

Menurut Hellriegel & White, Koch & Steers, Kraut, Mobley et al (Loncar, 2016:473) menjelaskan bahwa *pay satisfaction* dapat diartikan bahwa karyawan akan terpuaskan dengan gajinya ketika perspektif terhadap gaji dan yang diperoleh sesuai dengan yang diharapkan.

Kepuasan merupakan tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan hasil yang dirasakan terhadap harapan yang ada. Sementara gaji merupakan balas jasa yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk uang terhadap apa yang sudah diberikan karyawan kepada perusahaan (A'yunnisa dan Ridwan, 2015:59). Menurut Lawyer (Vandenberghe dan Michel, 2018:277) menjelaskan *pay satisfaction* adalah perasaan puas terhadap gaji yang diperoleh karyawan, mengenai apa yang seharusnya diterima dengan berapa banyak gaji yang sebenarnya diterima.

Berdasarkan penjelasan para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa *pay satisfaction* adalah perasaan membandingkan terhadap yang diterima dengan penghargaan yang diperoleh yang berfokus pada kadilannya (*ekuitas*) apa yang diinvestasikan dalam perusahaan dengan upaya, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki dengan kompensasi yang diperoleh.

2.1.3.2. Tujuan Pengupahan/Penggajian (*Pay*)

Menurut Hasibuan (Susetyo, 2016:70) menjelaskan tujuan pengupahan/penggajian (*pay*) terdiri dari :

1. Ikatan kerjasama
Pemberian gaji kepada karyawan menimbulkan ikatan kerjasama antara perusahaan dengan karyawan. Karyawan harus bekerja dengan baik, perusahaan membayarkan upah terhadap pekerjaan karyawan.
2. Pengadaan efektif
Jika program gaji ditetapkan cukup besar, pengadaan barang yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.
3. Motivasi
Jika balas jasa yang diberikan cukup besar dapat memotivasi karyawan untuk lebih giat bekerja.
4. *Work satisfaction*
Adanya balas jasa, karyawan akan memenuhi kebutuhan fisik, status sosial, egoistiknya sehingga memperoleh *work satisfaction* dari jabatannya.
5. Stabilitas karyawan
Program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang komprehensif akan membuat stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.
6. Pengaruh serikat buruh

Program kompensasi yang baik dapat menghindari pengaruh serikat buruh dan karyawan akan berkonsentrasi kepada pekerjaannya.

7. Disiplin

Pemberian balas jasa yang besar membuat disiplin karyawan meningkat, karyawan akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan di perusahaan.

8. Pengaruh Pemerintah

Jika program penggajian berdasarkan undang-undang yang berlaku (Upah Minimum Kabupaten dan Upah Minimum Regional) maka intervensi Pemerintah dapat dihindarkan karena tidak ada keluhan terkait *work satisfaction* karyawan, pengaruh serikat buruh dan ikatan kerja.

2.1.3.3. Asas Pengupahan

Menurut Hasibuan (Susetyo, 2016:71) menjelaskan program pengupahan/penggajian (*pay*) ditinjau dari 2 (dua) asas yaitu :

1. Asas adil

Besaran upah/gaji yang dibayar kepada karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan dan memenuhi persyaratan internal konsistensi.

2. Asas layak

Upah/gaji yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhan pada tingkat normatif yang ideal, berdasarkan upah minimum Pemerintah yang berlaku atau regulasi lainnya.

2.1.3.4. Indikator *Pay Satisfaction*

Menurut Heneman & Schwab (A'yuninnisa dan Ridwan, 2015:59) menjelaskan bahwa *pay satisfaction* memiliki 4 (empat) indikator yaitu :

1. Tingkat Gaji (*pay level*), yaitu seberapa besar keadilan dalam penerimaan upah karyawan.
2. Kompensasi (*benefits*) yaitu seberapa keuntungan atau manfaat yang diterima oleh karyawan
3. Kenaikan Gaji (*pay raise*) yaitu seberapa besar kenaikan upah yang sesuai dengan kebutuhan.
4. Struktur dan Administrasi Penggajian (*Pay structure and administration*) yaitu bagaimana memberikan nilai besar kecilnya upah atau gaji berdasarkan tingkat atau kedudukannya dalam suatu perusahaan.

Teori Ekuitas (Adams, 1965:267) menekankan bahwa *pay satisfaction* atas penghasilan/gaji yang diterima meliputi indikator :

1. *Economic need* : memenuhi kebutuhan ekonomi keluarga

2. *Ekuitas* : perasaan mengenai keadilan/kewajaran dalam penghasilan seseorang. Perasaan tersebut berasal dari komparatif rasio pengeluaran penghasilan terhadap input penghasilan. Jika rasio dinilai terdapat kewajaran/keadilan maka akan merasa puas.
3. *Organizational support* : perhatian dari perusahaan atas penyesuaian gaji terhadap kebutuhan hidup dan gaji yang diterima sesuai dengan peraturan sistem penggajian antara usaha/kerja.

2.1.4. Work Satisfaction

2.1.4.1. Pengertian *Work Satisfaction*

Menurut Robbins (Susetyo, 2016:71) menjelaskan bahwa *work satisfaction* merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaannya atau penilaian karyawan atas seberapa puas atau tidak puas dirinya dengan pekerjaannya. Sejalan dengan pendapat tersebut menurut Luthans (2006:243) bahwa *work satisfaction* adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

Setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan system nilai yang berlaku pada dirinya (Loncar, 2016:476). Menurut Robbins & Judge (Ningsiswari dan Ratna, 2017: 163) menjelaskan bahwa *work satisfaction* karyawan merupakan persepsi kepuasan karyawan terhadap gaji, promosi, rekan kerja, atasan dan sifat pekerjaan yang dilakukan. Pendapat Gibson, et al (2011:102) berpendapat *work satisfaction* merupakan sikap karyawan serta persepsi mengenai pekerjaan mereka berdasarkan lingkungan kerja yang mereka rasakan seperti gaya kepemimpinan, peraturan dan prosedur, hubungan kelompok kerja. Schermerhorn et al (2014:84) memaparkan definisi *work satisfaction* merupakan tingkat sejauh mana seseorang merasakan perasaan positif maupun negatif terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. *Work satisfaction* menekankan terhadap perasaan dan situasi kerja (Darmawan dan Marlinda, 2017:4).

Menurut Davis dan John (2008:195) menjelaskan bahwa *work satisfaction* yang tinggi diinginkan oleh para Manajer karena dapat dikaitkan dengan hasil yang positif yang diharapkan oleh karyawan, *work satisfaction* yang tinggi merupakan tanda bahwa perusahaan yang dikelola dengan baik pada dasarnya merupakan hasil manajemen perilaku yang efektif. *Work satisfaction* merupakan sikap emosional karyawan (positif dan negatif atau menyenangkan dan tidak menyenangkan) terhadap pekerjaannya Hasibuan (Susetyo, 2016:72)

Menurut Handoko (2007:193) *work satisfaction* adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Steve M. Jex (Sinambela, 2019:302) mendefinisikan *work satisfaction* sebagai tingkat afeksi positif karyawan

terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan, berkaitan dengan sikap karyawan atas pekerjaannya. Sikap tersebut berlangsung dalam kognitif dan perilaku. Kognitif *work satisfaction* adalah kepercayaan karyawan terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan.

Gibson (2012:106) mendefinisikan *work satisfaction* merupakan sikap yang dimiliki karyawan tentang pekerjaannya. Hal ini merupakan hasil dari persepsi karyawan tentang pekerjaan. *Work satisfaction* merupakan sikap umum terhadap pekerjaan karyawan yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima dengan jumlah yang diyakini yang seharusnya diterima (Robbin, 2003:78).

Berdasarkan penjelasan para ahli dapat disimpulkan bahwa *work satisfaction* adalah sikap emosional yang berupa perasaan puas atau tidak puas, perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan yang dilakukan.

2.1.4.2. Faktor-faktor *Work Satisfaction*

Faktor-faktor yang mempengaruhi *work satisfaction* adalah (Sutrisno, 2016:82-84):

1. Kesempatan untuk maju
Dalam hal ini, ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
2. Keamanan kerja
Faktor ini disebut sebagai penunjang *work satisfaction*, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
3. Gaji
Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan *work satisfaction*nya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
4. Perusahaan dan manajemen
Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil.
5. Pengawasan
Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turnover.
6. Faktor Intrinsik dari pekerjaan
Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

7. Kondisi kerja

Termasuk di sini kondisi kerja tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.

8. Sosial dalam pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.

9. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

10. Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Menurut Robbins & Judge (Ningkiswari dan Ratna, 2017: 163) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *work satisfaction* :

1. Keluar (*Exit*), keluar dari pekerjaannya dan mencari pekerjaan di tempat lain;
2. Suara (*Voice*), membicarakan ketidakpuasannya kepada atasan dengan tujuan agar kondisi tersebut dapat berubah.
3. Kesetiaan (*loyalty*), menunggu dengan optimis dan percaya bahwa organisasi dan manajemennya dapat melakukan sesuatu yang terbaik.
4. Pengabdian (*neglect*), bekerja dengan seenaknya (misalnya terlambat datang, tidak masuk kerja, membuat kesalahan dengan sengaja).

Menurut Blum dan As'ad (Sinambela, 2019:307) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi *work satisfaction* :

1. Faktor Individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan
2. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berkreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik dan hubungan kemasyarakatan.
3. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju.

2.1.4.3. Teori Work Satisfaction

Menurut Sinambela (2019:304) menjabarkan teori *work satisfaction* sebagai berikut :

1. Teori nilai (*value theory*)

Konsep ini terjadi ketika hasil pekerjaan diterima karyawan sesuai dengan yang diharapkan. Semakin banyak karyawan menerima hasil maka akan semakin puas. Teori ini memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju *work satisfaction* pada teori ini adalah perbedaan antara pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan karyawan. Semakin besar perbedaan harapan dengan yang diterima maka akan semakin rendah kepuasan.

2. Teori keseimbangan (*equity theory*)

Di dalam perusahaan harus ada keseimbangan. Komponen dari teori ini meliputi :

a. Input

Semua nilai yang diterima karyawan yang dapat menunjang pelaksanaan pekerjaan, misalnya pendidikan, pengalaman, keahlian dan usaha.

b. Outcome

Semua nilai yang diperoleh dan dirasakan karyawan, misalnya upah, keuntungan tambahan dan status simbol.

c. Comparison person

Seluruh karyawan di dalam perusahaan adalah sama, karyawan dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.

3. Teori perbedaan (*discrepancy theory*)

Work satisfaction bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dengan apa yang diharapkan oleh karyawan. Apabila yang didapat oleh karyawan lebih besar daripada yang diharapkan maka mereka akan merasa puas.

4. Teori pemenuhan kebutuhan (*need fulfilment theory*)

Work satisfaction bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas jika mereka mendapatkan apa yang dibutuhkan. Semakin besar kebutuhan karyawan terpenuhi maka semakin puas.

5. Teori pandangan kelompok (*social reference group theory*)

Work satisfaction bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja melainkan bergantung pada pendapat kelompok rujukan. Kelompok rujukan tersebut dijadikan tolok ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Karyawan akan puas jika hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok rujukan.

6. Teori dua faktor

Work satisfaction tidak bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada persepsi kelompok pekerja tentang *work satisfaction* dan ketidakpuasan. *Work satisfaction* berhubungan timbal balik

denngan kepuasan hidup. Kepuasan hidup diperoleh dari faktor kerja maupun non faktor kerja, misalnya penghargaan yang diperoleh dan kepuasan keluarga. Kedua kepuasan tersebut akan berkontribusi pada kepuasan hidup yang akan mempengaruhi kesehatan fisik, kesehatan rohani dan lain-lain

2.1.4.4. Indikator *Work Satisfaction*

Menurut Luthans (2006:243) menjelaskan bahwa terdapat lima indikator *work satisfaction* yang dapat mempresentasikan respon *work satisfaction* karyawan yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri

Work satisfaction itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.

2. *Pay Satisfaction*

Gaji sebagai factor multidimensi dalam *work satisfaction* merupakan sejumlah upah/gaji yang diterima dan dipandang pantas/ wajar dibandingkan dengan orang lain di perusahaan. Gaji tidak hanya membantu untuk memperoleh kebutuhan dasar tetapi juga alat untuk memberikan kepuasan (*satisfaction*) pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana Manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.

3. Kesempatan promosi

Kesempatan promosi adalah kesempatan untuk maju dalam perusahaan, promosi memiliki bentuk yang berbeda yaitu dengan memberikan penghargaan, seperti promosi atas dasar senioritas atau kinerja dan promosi kenaikan gaji.

4. Pengawasan

Pengawasan merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Dimensi pengawasan meliputi :

a. Berpusat pada karyawan

Diikuti menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan seperti memberikan nasehat dan bantuan kepada karyawan, komunikasi yang baik dan meneliti seberapa baik kerja karyawan.

b. Iklim partisipasi

Iklim partisipasi adalah pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan.

5. Rekan kerja

Rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber *work satisfaction* yang sederhana. Kelompok kerja atau tim yang kuat bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat dan bantuan pada setiap individu dalam tim.

Menurut Sinambela (2019:324) menjabarkan indikator *work satisfaction* meliputi:

- a. Pekerjaan yang menantang secara mental
Karyawan cenderung memilih pekerjaan yang memberikan kesempatan yang menggunakan keahlian dan kemampuan serta menawarkan variasi tugas, kebebasan dan umpan balik seputar sebaik mana pekerjaan yang mereka lakukan.
- b. Reward yang memadai
Karyawan cenderung menginginkan system penghasilan dan kebijakan promosi yang diyakini adil dan berjalan sesuai harapannya. Ketika karyawan menganggap bahwa penghasilan yang diterima setimpal dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keahlian dan sama berlaku bagi karyawan lainnya. Tidak semua karyawan mencari uang dan sebab itu promosi merupakan alternatif lain *work satisfaction*.
- c. Kondisi kerja yang mendukung
Perhatian karyawan terhadap lingkungan kerja meliputi kenyamanan dan fasilitas, misalnya temperatur, cahaya, lokasi kerja dekat rumah, menggunakan fasilitas modern di kantor serta perlaatan kerja yang mencukupi.
- d. Kolega yang mendukung
Karyawan selain bekerja juga mencari kehidupan sosial. Dukungan rekan kerja mampu meningkatkan *work satisfaction* karyawan. Perilaku atasan juga dapat mempengaruhi *work satisfaction*.

Menurut Sudaryo, Agus dan Nunung (2018:92) menjabarkan *work satisfaction* memiliki indikator sebagai berikut :

1. Kemangkiran
Karyawan yang tinggi tingkat *work satisfaction*nya akan rendah tingkat kemangkirannya. Sebaliknya karyawan yang rendah tingkat *work satisfaction*nya akan cenderung tinggi tingkat kemangkirannya.
2. Keinginan pindah
Faktor penyebab timbulnya keinginan pindah kerja adalah ketidakpuasan ditempat kerja, ketidak puasan itu dapat beranekaragam seperti penghasilan rendah atau dirasakan kurang memadai, kondisi kerja yang kurang

memuaskan, hubungan yang tidak serasi, baik dengan atasan maupun dengan rekan kerja, pekerjaan yang tidak sesuai dan berbagai faktor lainnya.

3. Kinerja karyawan

Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan dalam kemampuan melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan kepadanya.

4. Rekan kerja

Rekan kerja adalah sumber *work satisfaction* bagi karyawan secara individual. Kelompok kerja dapat memberikan dukungan, nasihat atau saran kepada sesama rekan kerja.

5. Kenyamanan kerja karyawan

Karyawan lebih menyukai kondisi lingkungan kantor tempat kerja yang baik dan nyaman, sehingga efisiensi kerja suatu organisasi dapat tercapai dengan baik. Lingkungan kerja atau prasarana fisik yang baik dapat membantu mengurangi kejenuhan dan kelelahan bagi karyawan.

2.1.5. Turnover Intention

2.1.5.1. Pengertian Turnover Intention

Menurut Lum L et.al (1998:305) intensi *turnover* adalah keinginan seseorang untuk keluar organisasi, yaitu evaluasi mengenai posisi seseorang saat ini berkenaan dengan ketidakpuasan dapat memicu keinginan seseorang untuk keluar dan mencari pekerjaan lain. Menurut Lee & Mowday (Susetyo, 2016:60) *Intentions to leave* atau *turnover intention* mengacu pada niat karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan lain dan belum terwujud dalam bentuk perilaku yang nyata.

Mathis & Jackson dalam Andini (2017:101) *turnover intention* adalah proses dimana tenaga kerja meninggalkan organisasi dan harus ada yang menggantikannya. Tett dan Meyer dalam Wang et.al (2010:262) *intention of turnover* didefinisikan sebagai kesadaran dalam diri seseorang untuk meninggalkan suatu organisasi yang ada saat ini, atau dengan arti lain bahwa seseorang berusaha untuk mencari kesempatan kerja yang baru. Probabilitas atau keinginan dari seseorang akan pindah dari pekerjaannya dalam jangka waktu tertentu dan merupakan pendahuluan akan terjadinya perputaran yang sebenarnya (Sinambela, 2019:487).

Turnover intention merupakan salah satu bentuk sikap karyawan yang akan meninggalkan perusahaan jika sudah mendapatkan pekerjaan lain diikuti dengan perubahan perilaku meliputi pikiran untuk keluar dari perusahaan, mencari lowongan pekerjaan dan keinginan untuk meninggalkan perusahaan (Darmawan dan Marlinda, 2017:3). Sedangkan pendapat Wastopo et al (Darmawan dan Marlinda 2017:3) menjelaskan bahwa keinginan seseorang untuk meninggalkan

perusahaan dan mencoba untuk mencari pekerjaan yang lebih baik. Menurut Robbins (Susetyo, 2016:67) *turnover intention* atau niat untuk pindah didefinisikan sebagai penarikan diri secara sukarela (*voluntary*) atau tidak sukarela (*involuntary*) dari suatu organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* adalah niat atau keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan atau berpindah untuk pekerjaan lain dari tempat dimana mereka bekerja pada saat ini yang dilakukan secara sukarela (*voluntary*) atau tidak sukarela (*involuntary*).

2.1.5.2. Faktor-faktor *Turnover Intention*

Menurut Mobley et al (Halimah, Azis dan Maria, 2016:3) menyatakan bahwa banyak faktor yang menyebabkan *turnover intention* sehingga berpindah dari tempat kerjanya namun faktor determinan keinginan berpindah diantaranya adalah :

1. *Work satisfaction*

Pada tingkat individual, kepuasan merupakan variabel psikologi yang paling sering diteliti dalam suatu model *intention to leave*. Indikator kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan akan upah dan promosi, kepuasan atas *supervise* yang diterima, kepuasan dengan rekan kerja dan kepuasan akan pekerjaan dan isi kerja.

2. Komitmen organisasi

Karena hubungan *work satisfaction* dan keinginan meninggalkan tempat kerja hanya menerangkan sebagian kecil varian maka jelas model proses *intention to leave* karyawan harus menggunakan variabel lain di luar *work satisfaction* sebagai satu-satunya variabel penjelas. Perkembangan selanjutnya dalam studi *intention to leave* memasukkan konstruk komitmen organisasional sebagai konsep yang turut menjelaskan proses tersebut sebagai bentuk perilaku, komitmen organisasional dapat dibedakan dari *work satisfaction*. Komitmen mengacu pada respon emosional (*affective*) individu kepada keseluruhan organisasi, sedangkan kepuasan mengarah pada respon emosional atas indikator khusus dari pekerjaan.

Menurut Charlotta et al (2017:628) menjelaskan bahwa hampir semua model *intention to leave* dikarenakan oleh tingkat *work satisfaction* dan komitmen organisasi yang rendah, yaitu :

1. *Work satisfaction* adalah sikap yang paling berpengaruh terhadap *intention to leave*. Hasil studi menunjukkan bahwa *work satisfaction* berkaitan erat dengan proses kognisi menarik diri (*pre withdrawal cognition*), intensi

untuk pergi dan tindakan nyata berupa keputusan untuk keluar dari tempat kerja.

2. Komitmen organisasi adalah faktor yang paling berpengaruh terhadap terjadinya *intention to leave* dibanding *work satisfaction*.

Menurut Mobley (Saputro, Azis dan Maria, 2016:5), ada banyak faktor yang membuat individu memiliki keinginan untuk berpindah. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah *work satisfaction*, komitmen organisasi dari karyawan, kepercayaan terhadap organisasi, dan job insecurity

Beberapa faktor yang memengaruhi *turnover intention* menurut Jewell dan Siegall (Wahyuni, Yulvi dan Ruslin, 2014:90) terdapat dua faktor yaitu

1. Variabel pribadi, meliputi *work satisfaction*, usia, jenis kelamin, pendidikan, lamanya bekerja, pelatihan kerja, profesionalisme, pengungkapan kebutuhan akan pertumbuhan pribadi, jarak geografis dari tempat kerja.
2. Variabel operasional, meliputi sistem penghargaan
3. Variabel situasional, meliputi gaji, kesempatan promosi dan sejauh mana kerja dalam suatu jabatan menjadi rutinitas.

2.1.5.3. Indikator *Turnover Intention*

Menurut Lee dan Mowday (1987; 724) menyatakan bahwa ada tiga indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tinggirendahnya keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Ketiga indikator tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pikiran untuk keluar dari organisasi
Saat karyawan merasa diperlakukan tidak adil, maka terlintas dalam pikiran mereka untuk keluar dari organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa perlakuan yang tidak adil akan menstimuli karyawan berpikir keluar dari organisasi.
2. Kemungkinan untuk mencari pekerjaan baru
Ketidakmampuan suatu organisasi untuk memenuhi kebutuhan karyawan dapat memicu karyawan untuk berpikir mencari alternatif pekerjaan pada organisasi yang lain. Hal ini merupakan suatu konsekuensi logis saat suatu perusahaan tidak mampu memberikan/memenuhi kebutuhan karyawan seperti kemampuan perusahaan lain memiliki kemampuan yang baik dalam memenuhi kebutuhan karyawan.
3. Keaktifan dalam mencari pekerjaan baru

Salah satu indikator tingginya keinginan karyawan keluar dari organisasi adalah keaktifan seseorang mencari pekerjaan pada organisasi lain. Karyawan memiliki motivasi untuk mencari pekerjaan baru pada organisasi lain yang dianggap mampu memenuhi kebutuhan mereka (adil terhadap karyawan).

Dimensi dari *Turnover Intention* menurut Staffebach (Charlotta et al, 2017:631) terbagi atas 3 skala pengukuran, yaitu:

1. Faktor psikologis yang terbagi atas kontrak psikologis, *work satisfaction*, komitmen organisasi, dan *job insecurity*.
2. Faktor ekonomi yang terbagi atas upah, peluang eksternal, dan ukuran perusahaan.
3. Faktor demografis yang terbagi atas usia dan masa jabatan.

Menurut Seashore et al (Saputro, Azis dan Maria, 2016:260) mengembangkan pengukuran *turnover intention* yang terdiri dari tiga dimensi yaitu :

1. *Thinking of quitting* atau adanya pemikiran untuk keluar dari organisasi.
2. *Intention to quit* atau intensi untuk keluar meninggalkan organisasi.
3. *Intention of search another job* atau intensi untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

Menurut Chen dan Francesco (Saputro, Azis dan Maria, 2016:260) mengembangkan pengukuran *turnover intention* terdiri dari tiga dimensi yaitu :

1. Pemikiran untuk keluar dari pekerjaan saat ini
2. Keinginan mencari lowongan pekerjaan lainnya
3. Adanya keinginan untuk meninggalkan perusahaan.

2.1.6 Kinerja Karyawan

2.1.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (Sudaryo, Agus dan Nunung, 2018:203).

Kinerja karyawan menurut Mangkunegara (Sudaryo, Agus dan Nunung, 2018:203) menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Mathis dan Jackson (Sudaryo, Agus dan Nunung, 2018:205) menjelaskan kinerja karyawan

sebagai salah satu ukuran dari perilaku yang aktual di tempat kerja yang bersifat multidimensional.

Menurut Hasibuan (Riyadi,2011:43) menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasari atas kecakapan, pengamanan dan kesungguhan serta waktu. Menurut Levbinson (Ardiana dan I A Brahmayanti, 2010:45) mendefinisikan kinerja adalah pencapaian atau prestasi karyawan berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Menurut Mangkunegara (Yasa dan I Wayan,2016:610) mendefinisikan kinerja karyawan merupakan pencapaian hasil kerja karyawan berdasarkan kualitas maupun kuantitas sebagai prestasi kerja dalam periode waktu tertentu yang disesuaikan dengan tugas dan tanggungjawabnya. Menurut Rivai (Putri dan I Dewa, 2019:30) menjelaskan bahwa kinerja adalah ketersediaan karyawan untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang seperti diharapkan sedangkan menurut Wirawan (Prasetyo, I Dewa, 2018:206) menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor.

Menurut Robbins (2003:218) mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*) sehingga dapat dirumuskan bahwa kinerja (P) = f (A x M x O) dan M=V x E x I, dimana A merupakan *ability*, O merupakan *opportunity*, M merupakan *motivation*, V merupakan *valance*, E merupakan *expectancy* dan I merupakan *instrumentality*. Menurut Tobing (2009:33) menjelaskan bahwa kinerja adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu.

Definisi kinerja karyawan menurut Murty dan Hudiwinarsih (Nurchayani dan I G A Dewi, 2016:503) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan dan disumbangkan oleh karyawan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab kepada perusahaan. Kinerja karyawan yang baik diharapkan perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lain sehingga dapat diakui bahwa perusahaan mempunyai kinerja yang berkualitas. Sejalan dengan pendapat tersebut Srimulyani ((Nurchayani dan I G A Dewi, 2016:503) menjelaskan kinerja karyawan adalah eberapa banyak karyawan memberi kontribusi kepada perusahaan meliputi kuantitas *output*, *outcome*, kualitas output, jangka waktu, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif.

Amstrong dan Baron (Fahmi, 2013:301) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Menurut Fahmi (2013:301), lebih jauh menyatakan bahwa kinerja adalah

gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

Berdasarkan pengertian kinerja karyawan dari para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan pencapaian terhadap tugas dan tanggung jawab yang diberikan didasari atas kecakapan, pengamanaan dan kesungguhan serta waktu.

2.1.6.2. Faktor-faktor Kinerja Karyawan

Menurut Riyadi (2011:43) menjelaskan bahwa 3 (tiga) faktor yang berpengaruh pada kinerja yaitu :

1. Individu meliputi kemampuan bekerja
2. Usaha kerja yaitu keinginan untuk bekerja
3. Dukungan organisasional yaitu kesempatan untuk bekerja

Menurut Notoatmodjo (Riyadi, 2011:43) menjelaskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor:

1. Ability
2. Capacity
3. Held
4. Incentive
5. Environment
6. Validty

Menurut Mathis dan Jackson (Yasa dan I Wayan, 2016:610) menjelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

1. Individu itu sendiri
 - a. Faktor kinerja individual-

Tiga faktor utama yang mempengaruhi bagaimana individu yang ada bekerja meliputi: kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi. Hubungan ketiga faktor ini diakui secara luas dalam literature manajemen sebagai:

Kinerja (Performance -P) = Kemampuan (Ability-A) x Usaha (Effort-E) x Dukungan (Support-S)

- b. Motivasi individual

Motivasi adalah keinginan dalam diri seorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak (Mathis dan John, 2012:114).konsep ekuitas dan harapan menunjukkan bahwa motivasi bersifat kompleks dan pribadi, tetapi strategi dan taktik. Manajerial harus komprehensif agar dapat

menyampaikan ekuitas dan harapan individu. Sebagai contoh, manajer harus menentukan apakah perilaku individual yang kurang memadai disebabkan oleh hubungan usaha-kinerja (kemampuan), hubungan kinerja rendah-penghargaan (kebijakan penghargaan yang tidak konsisten), atau nilai rendah (keinginan yang rendah akan penghargaan).

2. Hubungan individual/organisasi

Kondisi ekonomi jangka panjang sebagian besar organisasi mendasarkan pada usaha para karyawan yang memiliki kapabilitas yang sesuai dan motivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, organisasi yang telah berulang kali berhasil menunjukkan bahwa hubungan individual benar-benar berarti dan harus diatur dengan efektif.

3. Komitmen organisasi

Ketidakpuasan kerja muncul ketika harapan seseorang tidak terpenuhi. Interaksi individu dan pekerjaan menentukan tingkat kepuasan/ketidakpuasan kerja dan komitmen organisasional. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan atau berkomitmen terhadap organisasi memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk meninggalkan organisasi, mungkin lewat ketidakhadiran atau perputaran secara permanen.

4. Retensi Sumber daya manusia

Upaya untuk mempertahankan karyawan telah menjadi persoalan utama dalam banyak organisasi. Mudah-mudahan, dengan perputaran yang lebih rendah, setiap individu yang dipelihara berarti berkurangnya satu orang yang harus direkrut, diseleksi, dan dilatih. Selain itu, kinerja organisasional dan individual ditingkatkan dengan kontinuitas karyawan yang mengetahui pekerjaan, rekan kerja, layanan dan produk organisasi mereka, serta pelanggan perusahaan tersebut. Selain itu, kontinuitas karyawan memberikan “kesan karyawan” yang lebih baik untuk menarik dan memelihara individu yang lain.

Menurut Menurut Armstrong dan Baron (Abdullah, 2014:37) kinerja dipengaruhi faktor-faktor sebagai berikut:

1. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
2. *Leadership factors*, ditunjukkan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
3. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
4. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja fasilitas yang diberikan organisasi.

2.1.5.3. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (Sudaryo, Agus dan Nunung, 2018:205) menjelaskan bahwa indikator kerja meliputi :

1. Kualitas kerja

Penyediaan produk-produk yang berkualitas merupakan suatu tuntutan agar perusahaan dapat bertahan hidup dalam berbagai persaingan. Meningkatnya daya beli dan adanya dukungan konsumen terhadap keberadaan kualitas kerja yang ditawarkan akan semakin meningkatkan keberlangsungan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

2. Kuantitas kerja

Penguasaan pasar merupakan salah satu strategi pemasaran yang harus menjadi pertimbangan utama perusahaan, kuantitas produksi akan menentukan kemampuan perusahaan guna menguasai pasar dengan menawarkan sebanyak mungkin produk yang mampu dihasilkan. Kuantitas kerja yang dapat dihasilkan, perusahaan diharapkan mampu memberi kesan positif terhadap posisi produk dalam pasar.

3. Waktu kerja

Kemampuan perusahaan untuk menetapkan waktu kerja yang dianggap efisien pada semua level dalam manajemen. Waktu kerja merupakan dasar karyawan dalam menyelesaikan suatu produk atau jasa yang menjadi tanggungjawabnya.

4. Kerjasama

Kerjasama merupakan ikatan jangka panjang bagi semua komponen perusahaan dalam melakukan berbagai aktivitas bisnis. Kerjasama merupakan tuntutan bagi keberhasilan perusahaan mencapai tujuan. Kerjasama yang baik melahirkan kepercayaan (*trust*) pada berbagai pihak yang berkepentingan baik langsung maupun tidak langsung dari perusahaan. Kerjasama yang baik dapat dibentuk dari membangun kondisi internal perusahaan yang konstruktif.

Wirawan (2009:105) menjelaskan bahwa secara umum indikator kinerja dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis yang dalamnya terkandung indikator dari kinerja, yaitu adalah sebagai berikut :

1. Hasil kerja

Hasil kerja adalah hal yang dihasilkan dari apa yang telah dikerjakan (keluaran hasil atau keluaran jasa), dapat berupa barang dan jasa yang dihitung dan diukur kuantitas dan kualitasnya. Kualitas kerja yang merupakan kemampuan karyawan menunjukkan kualitas hasil kerja yang ditinjau dari segi ketelitian dan kerapian. Kuantitas kerja yang merupakan

kemampuan karyawan dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas pada setiap harinya.

2. Perilaku kerja

Dalam kesehariannya di tempat kerja, seorang karyawan akan menghasilkan dua bentuk perilaku kerja, yaitu:

a. Perilaku pribadi

Perilaku yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan, contohnya cara berjalan, cara makan siang, dll.

b. Perilaku kerja

Perilaku karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, contohnya disiplin kerja, perilaku yang disyaratkan dalam prosedur kerja dan kerjasama, komitmen terhadap tugas, ramah pada pelanggan, dll. Perilaku kerja juga bisa meliputi inisiatif yang dihasilkan untuk memecahkan permasalahan kerja, seperti ide atau tindakan yang dihasilkan, serta mampu untuk membuat alternatif solusi demi memperlancar pekerjaan, agar dapat menghasilkan kinerja tinggi. Disiplin kerja merupakan suatu sikap dan perilaku yang berniat untuk menaati segala peraturan organisasi yang didasari atas kesadaran diri untuk menyesuaikan diri dengan peraturan organisasi atau perusahaannya. Kerja sama (team work) adalah keinginan untuk bekerja sama dengan orang lain secara kooperatif dan menjadi bagian dari kelompok.

3. Sifat pribadi

Sifat pribadi adalah sifat yang dimiliki oleh setiap karyawan. Sifat pribadi karyawan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebagai seorang manusia biasa, seorang karyawan memiliki banyak sekali sifat bawaan, artinya sifat yang memang sudah dibawa sejak lahir atau watak. Sifat bawaan yang diperoleh sejak lahir ini akan diperkuat oleh pengalaman-pengalaman yang diperoleh pada saat manusia beranjak dewasa. Untuk dapat menunjang pekerjaan agar dapat terlaksana dengan baik maka seorang karyawan memerlukan sifat pribadi tertentu seperti kemampuan beradaptasi yang merupakan kemampuan seseorang dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya, kesabaran yang merupakan menunggu, bertahan, atau menghindari respon buruk dalam bekerja untuk beberapa saat sampai dapat merasa tenang dan pikiran dapat berfungsi kembali dengan baik, dan kejujuran dalam bekerja merupakan menceritakan informasi, fenomena yang ada dan sesuai dengan realitas tanpa ada perubahan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Menurut Robbins (2003:98) ada enam indikator kinerja pada karyawan secara individu yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil outputserta memaksimalkan waktu yangtersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapatmenjalankan fungsi kerjanya.

6. Komitmen kerja

Suatu tingkat yang mana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.³

Menurut Gomes (Abdullah, 2014:2019) menjelaskan bahwa kinerja karyawan terdiri dari indikator sebagai berikut :

1. *Quantity of work* yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.

2. *Quality of work* yaitukualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

3. *Job knowledge* yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.

4. *Creativeness* yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

5. *Cooperation* yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).

6. *Dependability* yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja tepat pada waktunya.

7. *Initiative* yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

8. *Personal qualities* yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian sekarang tidak terlepas dengan adanya penelitian terdahulu yang didapat antara lain:

2.2.1 Sari, Rini Ratna Nafita, Eka Afnan (2016)

Judul penelitian Pengaruh *Work satisfaction* Dan Komitmen Organisasional Terhadap *Intention To Leave* Pada Karyawan Produksi Mitra Produksi Sigaret (MPS) Ngoro-Jombang. Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 3 No.1. Universitas Brawijaya Program Pascasarjana, Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Rumusan masalah penelitian sebagian besar perusahaan pasti pernah diwarnai fenomena turnover. Demikian pula pada salah satu industri rokok yang merupakan salah satu Mitra Produksi Sigaret (MPS) dari PT. HM Sampoerna yang berlokasi di Jalan Raya Jombang Pare km 13 Desa Sidowarek kecamatan Ngoro Kabupaten Jombang (selanjutnya disebut MPS NGORO). *Turnover* dan *intention to leave* muncul sebagai issue strategic di MPS NGORO, hal ini karena industri tersebut sangat berkontribusi dalam menyerap tenaga kerja dan meningkatkan perekonomian daerah. Hingga Januari 2014 karyawan tetap MPS NGORO yang tercatat mencapai 1628 karyawan, sebesar 13 % meliputi karyawan harian dan bulanan, sedang 87 % adalah karyawan borongan.

Berdasarkan catatan kasus pada bulan Juni 2013, sebanyak 50 orang pekerja (group 15) melakukan aksi mogok kerja dikarenakan merasa tidak puas dengan sikap atasan (Mandor). Ketidakpuasan dan tingkat komitmen organisasi yang rendah juga ditunjukkan oleh tingkat absensi karyawan mulai tahun 2011 s/d 2013 yang selalu di atas target management MPS NGORO yaitu 4 % dan juga angka karyawan keluar (turnover) yang cukup tinggi. Variabel penelitian meliputi Variabel eksogen (X) : *Work satisfaction*, Variabel endogen (Y) : *Intention To Leave*, Variabel eksogen Mediasi (Z) : Komitmen Organisasional.

Hipotesis penelitian ini H1: *Work satisfaction* berpengaruh terhadap komitmen organisasional, H2: *Work satisfaction* berpengaruh terhadap *intention to leave*, H3: Komitmen organisasional berpengaruh terhadap *intention to leave*, H4: *Work satisfaction* berpengaruh terhadap *intention to leave* melalui komitmen organisasional. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode empiris dan teori yang ada, populasi sebanyak 945 karyawan tersebar dalam 18 grup dengan masing-masing grup 49-55 karyawan. Perhitungan sampel menggunakan rumus *Slovin* sebanyak 90,431 dan dibulatkan menjadi 90 responden pada bagian pelinting dan pemotong, data yang digunakan adalah primer (kuesioner) dan data sekunder (data dari perusahaan), adapun

teknik pengumpulan data dengan wawancara dan dokumentasi menggunakan kuesioner tertutup.

Analisa data menggunakan statistik deskriptif dan statistik inferensial. Analisis statistik deskriptif meliputi distribusi frekuensi jawaban subyek, nilai rata-rata (*mean*), dan klasifikasi skor variabel ke dalam norma kelompok (kelamin, usia, masa kerja, tingkat pendidikan, dan status perkawinan). penelitian ini akan dianalisis dengan menggunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*) yang merupakan pengembangan analisis regresi linier berganda (*multiple regression analysis*).

Hasil penelitan *work satisfaction* berpengaruh positif secara langsung terhadap komitmen organisasional pada karyawan MPS Ngoro, *work satisfaction* berpengaruh negatif tidak signifikan secara langsung terhadap *intention to leave* karyawan MPS Ngoro, Komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan secara langsung terhadap *intention to leave* pada karyawan MPS Ngoro dan *work satisfaction* berpengaruh secara signifikan terhadap *intention to leave* melalui komitmen organisasional pada karyawan MPS Ngoro.

Perbedaan jurnal dengan penelitian yang akan dilakukan meliputi judul penelitian yang akan dilakukan yaitu pengaruh *workload*, *Pay Satisfaction*, *Work Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* dan Kinerja Kayawan dengan Variabel X1 adalah *workload*, X2 adalah *Pay Satisfaction*, X3 adalah *Work Satisfacton*, Y adalah kinerja karyawan dan Z adalah *Turnover Intention*. Subjek penelitian yang akan dilakukan merupakan karyawan Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu (PKWTT) di PT Angkasa Pura Logistik Indonesia. Jumlah populasi pada penelitan adalah 236 karyawan Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu (PKWTT) dan teknik yang digunakan hanya menggunakan data primer (kuesioner) dan sekunder merupakan data yang didapat dari perusahaan dan tidak menggunakan teknik wawancara. Pada jurnal diklasifikasikan jenis kelamin, usia, masa kerja tingkat pendidikan, dan status perkawinan responden sedangkan pada penelitian tidak diklasifikasikan jenis kelamin dan usia responden hanya status saja dan masa kerja.

Persamaan jurnal dengan penelitian adalah fenomena pada jurnal dan penelitian adalah *turnover intention* sedangkan grand teori yang digunakan adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), menggunakan metode kuantitatif dan menggunakan data primer yaitu kuesioner tertutup dan data sekunder yaitu data yang didapat dari perusahaan.

2.2.2 Andini, Rita (2016)

Judul jurnal Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, *Work satisfaction* Komitmen Organizational Terhadap *Turnover Intention* (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang) diterbitkan oleh Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran. Untuk menghadapi persaingan sekarang ini rumah sakit

harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan indikator krusial yang menentukan keefektifan suatu organisasi. Organisasi enantiasa perlu melakukan investasi dengan melaksanakan fungsi MSDM yaitu mulai perekrutan, penyeleksian sampai mempertahankan sumber daya manusia.

Akan tetapi fenomena yang sering terjadi adalah manakala kinerja perusahaan telah baik dapat rusak baik secara langsung maupun tidak langsung oleh berbagai perilaku karyawan. Salah satu bentuk perilaku karyawan tersebut adalah intensi keluar (*turnover intention*) yang dapat berujung pada keputusan karyawan meninggalkan pekerjaannya. Intensi keluar (*turnover intention*) dapat diartikan yaitu pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi. Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh kepuasan gaji, *work satisfaction*, komitmen organisasional terhadap intensi keluar sehingga masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah kepuasan gaji berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*?
2. Bagaimanakah *work satisfaction* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional?
3. Bagaimanakah *work satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*?
4. Bagaimanakah komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*?

1) Variabel penelitian pada jurnal meliputi variabel X1 adalah Kepuasan gaji, variabel X2 adalah *Work satisfaction*, variabel Y adalah *turnover intention* dan variabel Z adalah *Komitmen organizational* dengan Hipotesis sebagai berikut H1 : Kepuasan gaji berpengaruh negatif terhadap intensi keluar, H2 : *Work satisfaction* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, H3 : *Work satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, H4 : Komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Jumlah populasi 204 orang dengan rincian tenaga medis sebanyak 164 orang dan 40 orang tenaga non medis Sampel pada penelitian ini adalah karyawan medis dan non medis berstatus tetap yang bekerja lebih dari 2 tahun. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 115 orang dengan perincian 92 sampel karyawan medis dan 23 sampel karyawan non medis, Teknik analisa data menggunakan kuantitatif menggunakan program *Structural Equation Modelling* (SEM) yang dioperasikan melalui program *AMOS 24.0* dan teknik uji yang digunakan yaitu uji kesesuaian model dan uji kausalitas.

Hasil penelitian jurnal meliputi kepuasan gaji berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, *work satisfaction* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, *work satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* dan komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Perbedaan jurnal pada penelitian yang akan dilakukan, variabel jurnal memfokuskan komitmen organisasional dengan *turnover intention* menggunakan subjek dengan kriteria memiliki masa kerja sekurang-kurangnya dua tahun bekerja. Persamaan jurnal pada penelitian pemilihan variabel kepuasan gaji dan *work satisfaction* untuk melihat pengaruhnya dengan *turnover intention*, latar belakang memiliki kesamaan yaitu adanya *intensitas turnover* yang meningkat sehingga peneliti tertarik untuk melaksanakan penelitian.

2.2.3. Prabowo, Triantno Yudho (2017)

Judul jurnal penelitian Hubungan *Organizational Commitment* dan *Turnover Intention* pada Perawat, Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, dan Seni Vol. 1, No. 2, Program Studi Magister Psikologi, Universitas Tarumanagara Jakarta. Rumusan masalah penelitian perawat memegang peranan penting dalam kegiatan operasional harian di rumah sakit Rumah sakit mengalami permasalahan turnover perawat yang tinggi. *PricewaterhouseCoopers' Health Research Institute* merilis hasil penelitian pada tahun 2007 bahwa rata-rata turnover perawat terdaftar di Amerika adalah sebesar 8,4%.

Kovner et al (2007) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa sebanyak 13% perawat keluar dari pekerjaannya setelah masa kerja satu tahun. Tingginya angka turnover karyawan dapat menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan. Salah satu upaya mencegah tingkat turnover karyawan yang tinggi adalah dengan meningkatkan *organizational commitment*. Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Y. Rumah Sakit Y merupakan salah satu dari tujuh rumah sakit yang didirikan oleh Grup S. Rumah sakit pertama didirikan oleh grup S pada tahun 1981. Jumlah karyawan Rumah Sakit Y sebanyak 345 orang, 45% atau 155 orang adalah perawat. Data turnover perawat Rumah Sakit Y pada tahun 2016 adalah sebanyak 13 orang dari total 153 perawat atau sebesar 8,5%. Pada tahun 2017 turnover perawat di Rumah Sakit Y meningkat sebanyak 18 orang dari total 155 perawat atau sebesar 11,6%. Penelitian ini bertujuan untuk menjawab rumusan masalah yaitu Bagaimana *hubungan organizational commitment* terhadap *turnover intention* ?

Variabel dalam penelitian ini X adalah *organizational commitment* dan Y adalah *turnover intention*. Hipotesis dalam jurnal tidak dijelaskan. Subjek penelitian ini berjumlah 64 orang dengan karakteristik perawat baik laki-laki maupun perempuan, usia kerja minimal satu tahun, pendidikan minimal diploma. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dan noneksperimen dengan data

yang diperoleh berupa angka-angka, teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*, yakni pengambilan sampel yang berdasarkan atas suatu pertimbangan tertentu seperti sifat-sifat populasi ataupun ciri-ciri yang sudah diketahui sebelumnya, pengambilan data dilakukan secara online dengan menggunakan kuesioner melalui google form, alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini meliputi alat ukur *turnover intention* milik Universitas Tarumanagara yang terdiri dari 10 butir soal. Alat ukur ini merupakan adaptasi dari *turnover intention scale 6* atau TIS-6 yang dikembangkan oleh Roodt. butir soal, dimensi *normative commitment* sebanyak 14 butir soal, dimensi *affective commitment* dari 10 butir soal, sehingga total terdapat 36 butir soal. Alat ukur ini merupakan adaptasi dari *organizational commitment scale* yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen dan memiliki reliabilitas (koefisien alpha), menggunakan skala likert dengan 4 (empat) skala yaitu 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = setuju, 4 = sangat setuju.

Analisa Data menggunakan statistik, *Turnover intention* menggunakan TIS-6 yang dikembangkan oleh Roodt. TIS-6 memiliki *reliabilitas Cronbach's Alpha* 0,80, *organizational commitment scale* yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen dan memiliki reliabilitas (koefisien alpha) untuk masing-masing dimensi *affective commitment* 0,87, *continuance commitment* 0,75 dan *normative commitment* 0,79, menggunakan Uji korelasi *pearson two-tailed*.

Hasil penelitian dari 64 responden yang mengisi kuesioner, maka didapatkan data sebanyak 23 orang adalah laki-laki dan 41 orang adalah perempuan. Berdasarkan tingkat pendidikan sebanyak 52% responden berpendidikan Diploma, 2% berpendidikan profesi, 39% berpendidikan S1, dan 8% berpendidikan S2. Berdasarkan status kepegawaian, sebanyak 36% responden merupakan perawat kontrak dan 64% merupakan perawat tetap. Berdasarkan departemen atau bagian tempat responden bekerja didapatkan data sebagai berikut : 36% dari Poliklinik, 34% dari Rawat Inap, 8% dari ICU (Intensive Care Unit), 8% dari Unit Gawat Darurat (UGD), 6% dari Kamar Operasi, 5% dari Rawat Inap PICU, dan 3% dari Rekam Medis. Berdasarkan usia kerja responden didapatkan data sebagai berikut : usia kerja 1-3 tahun sebanyak 41%, usia kerja 4-6 tahun 30%, usia kerja 7-9 sebanyak 8%, dan usia kerja di atas 9 tahun sebesar 17%.

Hasil uji korelasi ditemukan bahwa ketiga dimensi *organizational commitment* yakni *continuance commitment*, *normative commitment*, dan *affective commitment* memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention*. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat *organizational commitment* perawat di Rumah Sakit Y dapat menyebabkan semakin rendahnya tingkat *turnover intention* atau sebaliknya. *turnover intention* di Rumah Sakit Y akan lebih disebabkan kedekatan emosional dan motivasi perawat untuk berkontribusi secara berarti

terhadap perusahaan dibandingkan dengan perasaan memiliki kewajiban terhadap perusahaan dan persepsi perawat atas manfaat atau kerugian apabila meninggalkan perusahaan.

Perbedaan jurnal dengan penelitian meliputi spesifikasi responden bekerja sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun dan sekurang-kurangnya dengan tingkat pendidikan Diploma, variabel X adalah *commitment organizational* dan variabel Y adalah *turnover intention*. Persamaan jurnal dengan penelitian meliputi latar belakang masalah turnover yang meingkat, pengambilan data menggunakan kuesioner dengan skala likert.

2.2.4 Saputro, Hermawar, Azis Fathoni dan Maria Magdalena Minarsih (2016)

Judul jurnal penelitian Pengaruh *Work satisfaction*, Ketidakamanan Kerja & Komitmen Organisasi Terhadap Intensi Kerja (*Turnover Intention*) (Studi Kasus pada Distributin Center PT Sumber Alfaria Trijaya Cabang Rembang Jawa Tengah). *Journal of Management* Vol.02 No.02. Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Unpand Semarang dengan rumusan masalah tingginya tingkat *turnover intention* akan menjadi masalah serius bagi perusahaan, bahkan bisa membuat perusahaan mengalami frustasi ketika mengetahui proses rekrutmen yang telah berhasil menjanging staf yang berkualitas pada akhirnya ternyata menjadi sia-sia karena staf yang direkrut tersebut telah memilih pekerjaan di perusahaan lain.

Komitmen organisasional juga memberikan kontribusi dalam memprediksi variabel penting organisasi yang berhubungan dengan *turnover intention*. Satu faktor lagi yang sering diidentifikasi sebagai penyebab timbulnya keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan lain adalah job insecurity (ketidakamanan kerja). Oleh karena itu penelitian ini dilakukan untuk meneruskan penelitian-penelitian terdahulu dengan mengambil sampel pada karyawan sopir pada DC (Distribtion Center) PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk, cabang Rembang sebagai obyek penelitian. PT. Sumber Alfaria Trijaya atau Alfamart memiliki kantor Distribution Center atau biasa disebut dengan DC yang berguna mempermudah distribusi pemasaran. DC Alfamart sering menggunakan perusahaan jasa transportasi agar dapat lebih memfokuskan diri pada usaha ritelnya. Contohnya DC Alfamart Cabang Rembang yang menggunakan jasa dari perusahaan transportasi PT. Adi Sarana Armada dan menggunakan jasa sopir dari PT. Cahaya Utama. Penelitian ini mengambil obyek pada karyawan sopir DC Alfamart Rembang, mengingat kondisi keluar masuk karyawan sopir dari Januari sampai Agustus 2015 yang jumlahnya tidak sedikit.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana mengurangi tingkat turnover

Karyawan, sehingga pertanyaan penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh *work satisfaction* terhadap komitmen organisasi ?
2. Bagaimana pengaruh job insecurity terhadap komitmen organisasi ?
3. Bagaimana pengaruh *work satisfaction* terhadap *turnover intention* ?
4. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* ?
5. Bagaimana pengaruh job insecurity terhadap *turnover intention* ?

Variabel yang digunakan pada jurnal penelitian meliputi X1 adalah *work satisfaction*, X2 adalah *job insecure*, Z adalah komitmen organisasi dan Y adalah *turnover intention*. Hipotesis penelitian H1 : *work satisfaction* mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi, H2 : ketidakamanan kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap komitmen organisasi, H3 : *work satisfaction* mempunyai pengaruh negatif terhadap *turnover intention* dan H4 : ketidakamanan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap *turnover intention*, H5 : komitmen organisasi mempunyai pengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Obyek penelitian adalah karyawan yang bekerja sebagai sopir DC (Distribution Center) PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk, cabang Rembang yang berjumlah 47 orang, pengambilan sampel dilakukan dengan metode sampling jenuh / sensus yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel, pengambilan data dengan cara menyebarkan kuesioner kepada para sopir. Analisa data menggunakan SPSS dan hasil penelitian jurnal *work satisfaction* karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, jika *work satisfaction* menurun, komitmen organisasi juga menurun, *Job insecurity* karyawan berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi, jika *job insecurity* karyawan meningkat maka komitmen organisasi akan menurun, *work satisfaction* karyawan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, jika *work satisfaction* karyawan menurun maka *turnover intention* akan meningkat, *work satisfaction* karyawan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, jika *work satisfaction* karyawan menurun maka *turnover intention* akan meningkat, *Job insecurity* karyawan berpengaruh positif terhadap *turnover intention*, jika *job insecurity* karyawan meningkat maka *turnover intention* akan meningkat, komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Jika komitmen organisasi menurun maka *turnover intention* akan meningkat.

Perbedaan jurnal dengan penelitian yang akan dilakukan dikhususkan pada *job insecure*, sampel yang digunakan menggunakan sampel jenuh. Persamaan jurnal dengan penelitian yang akan dilakukan adalah latar belakang masalah *turnover* yang meningkat, menggunakan metode kuantitatif.

2.2.5 Iriani, Veby Erida, Haris Maupa dan Abdul Razak Munir (2016)

Judul jurnal penelitian Pengaruh *Work satisfaction* dan Kepuasan Gaji Terhadap Intensi Untuk Bepindah Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening, Universitas Hasanuddin Makassar. Fenomena yang paling sering terjadi adalah manakala kinerja perusahaan telah baik dapat rusak baik secara langsung maupun tidak langsung oleh beberapa perilaku karyawan, salah satunya yaitu intensi keluar (*turnover intention*) yang dapat berujung pada keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. *Turnover intention* pada karyawan dapat dipengaruhi oleh *work satisfaction* yang didapat di tempat kerja. *Work satisfaction* juga dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan (*turnover intention*) tetapi faktor-faktor lain seperti kondisi pasar kerja, kesempatan kerja alternatif, dan panjangnya masa kerja merupakan kendala yang penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada.

Penelitian Sidharta & Margaretha (2011), ditemukan fakta bahwa semakin tinggi komitmen yang dimiliki maka semakin kecil pula keinginan karyawan keluar. komitmen organisasi dan *work satisfaction* secara negatif dan signifikan berhubungan dengan *intensi turnover* dan memiliki pengaruh negatif terhadapnya. Hasil penelitian Irbayuni (2012), menemukan bahwa komitmen organisasi memberi pengaruh terhadap keinginan ntuk berpindah kerja. Berdasarkan hal tersebut di atas maka penelitian ini bertujuan untuk Menganalisis pengaruh *job satisfaction* dan *pay satisfaction* terhadap *turnover intention* melalui *organizational commitment*.

Variabel yang digunakan dalam penelitian, X1 adalah *work satisfaction*, X2 adalah kepuasan gaji, Y adalah keinginan berpindah dan Z adalah komitmen organisasi. Hipotesis pada penelitian ini tidak disebutkan, penelitian ini menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Sulselbar yang berjumlah 1048 orang. Data yang digunakan menggunakan data primer (data yang diperoleh langsung dari lokasi penelitian melalui wawancara dengan beberapa informan yang berkaitan dengan masalah penelitian dan juga melalui obsevasi atau pengamatan langsung terhadap obyek penelitian) dan data sekunder (data yang diperoleh berdasarkan acuan atau literatur yang berhubungan dengan masalah penelitian).

Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur (Path Analysis), menggunakan program SPSS 24, penelitian ini menggunakan analisis deskriptif yaitu digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud untuk membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Hasil analisis mengenai pengaruh tidak langsung *work satisfaction* terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasi diperoleh temuan secara empirik bahwa

work satisfaction berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasi.

Perbedaan jurnal dengan penelitian yang akan dilakukan, variabel pada jurnal Y nya adalah organisasi komitmen, subjek penelitian merupakan karyawan bank PT Bank Sulselbar, untuk mendapatkan informasi yang diperlukan menggunakan observasi dan wawancara. Persamaan jurnal dengan penelitian adalah variabel yang digunakan *work satisfaction*, kepuasan gaji dan *turnover intention*, menggunakan kuesioner sebagai data primer.

2.2.6 Ningkiswari, Intan Ayu dan Ratna Dwi Wulandari (2017)

Judul jurnal penelitian Pengaruh *Work satisfaction* Terhadap Komitmen Karyawan Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya. JAKI Volume 5 Nomor 2 Juli-Desember 2017. Faculty of Economics Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Airlangga Surabaya. Latar belakang jurnal rumah sakit sebagai suatu organisasi menghadapi dua jenis pelanggan sekaligus, yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal adalah pelanggan yang berasal dari dalam institusi tersebut yaitu karyawan institusi yang bersangkutan. Pelanggan eksternal merupakan konsumen pengguna jasa institusi. Survei pendahuluan yang dilaksanakan pada tahun 2017 diperoleh beberapa program atau kegiatan diluar pekerjaan yang pernah diadakan Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya. Kegiatan di luar pekerjaan tersebut yaitu bakti sosial, jalan sehat, pelatihan, halal bihalal, Hari Ulang Tahun Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya, gathering, akreditasi, rekreasi dan outbound. Responden dalam survei pendahuluan ini adalah karyawan tetap dan karyawan tidak tetap yang sudah bekerja minimal 1 tahun di Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya. Hasilnya sebesar 47,2% karyawan menjawab kurang dari 3 jenis kegiatan yang pernah diadakan Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya sebesar 47,2%, artinya pengetahuan responden terhadap kegiatan diluar pekerjaan Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya masih rendah hanya mencapai 52,8%. Berdasarkan survei pendahuluan diketahui partisipasi karyawan terhadap kegiatan yang diketahui sudah cukup bagus dibuktikan dengan 94,1% karyawan telah ikut berpartisipasi pada kegiatan diluar pekerjaan yang mereka ketahui, sedangkan sisanya tidak berpartisipasi dengan alasan ada keperluan lain.

Pengetahuan karyawan terhadap kegiatan yang diadakan Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya mempengaruhi tingkat partisipasi karyawan terhadap kegiatan rumah sakit. Partisipasi ini lah yang kemudian berdampak pada komitmen karyawan. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh *work satisfaction* karyawan terhadap komitmen karyawan. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan bagi pihak manajemen Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya untuk meningkatkan atau mempertahankan komitmen karyawan melalui faktor dominan *work satisfaction* yang mempengaruhi komitmen karyawan.

Variabel yang digunakan dalam jurnal penelitian meliputi *work satisfaction* dan komitmen karyawan. Tidak ada hipotesis yang dituliskan dalam jurnal. Pengetahuan karyawan terhadap kegiatan yang diadakan Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya mempengaruhi tingkat partisipasi karyawan terhadap kegiatan rumah sakit. Partisipasi ini lah yang kemudian berdampak pada komitmen karyawan. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh *work satisfaction* karyawan terhadap komitmen karyawan. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan bagi pihak manajemen Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya untuk meningkatkan atau mempertahankan komitmen karyawan melalui faktor dominan *work satisfaction* yang mempengaruhi komitmen karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya berjumlah 169 orang. Besar sampel diperoleh berdasarkan rumus perhitungan simple random sampling, sehingga diperoleh sampel penelitian sebanyak 62 orang.

Penentuan responden penelitian dilakukan secara acak tanpa melihat daftar nama sebelumnya. Karyawan di setiap unit kerja akan ditanya kesediaannya untuk berpartisipasi pada pengisian kuesioner. Karyawan yang bersedia dan telah mengisi kuesioner masuk menjadi responden dalam penelitian. Langkah ini berulang sampai diperoleh responden berjumlah 62 orang. Data primer diperoleh melalui pengisian kuesioner oleh responden. Kuesioner penelitian menggunakan skala likert dengan pilihan jawaban Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Setuju, dan Sangat Setuju.

Variabel independen dalam penelitian ini adalah *work satisfaction* yang terdiri dari kepuasan terhadap gaji, promosi, rekan kerja, atasan dan sifat pekerjaan diukur menggunakan kuesioner *work satisfaction* yang dikembangkan oleh Cellucci dan De Vries. komitmen karyawan menggunakan instrumen *Organizational Commitment Questionnaire* yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer Kuesioner tersebut terdiri dari 18 butir pertanyaan untuk mengukur ketiga dimensi komitmen yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. komitmen karyawan menggunakan instrumen *Organizational Commitment Questionnaire* yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer Kuesioner tersebut terdiri dari 18 butir pertanyaan untuk mengukur ketiga dimensi komitmen yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. sehingga masing-masing dimensi diwakili oleh 6 butir pertanyaan.

Variabel independen diuji pengaruhnya terhadap variabel dependen menggunakan uji regresi logistik univariat dengan bantuan aplikasi uji statistik yaitu SPSS versi 21. Hasil temuan jurnal ini menjelaskan Karyawan Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya memiliki tingkat *work satisfaction* tinggi dan tingkat komitmen yang tinggi pula terhadap organisasi.

Berdasarkan hasil uji pengaruh menunjukkan bahwa *work satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan. Faktor *work satisfaction* yang berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan adalah gaji, promosi, atasan dan sifat pekerjaan, sedangkan variabel rekan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan. Sifat pekerjaan merupakan faktor yang berpengaruh dominan terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi, Komitmen karyawan Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya yang sudah tinggi, sehingga dapat dipertahankan dan ditingkatkan dengan cara meningkatkan *work satisfaction* karyawan terutama pada sifat pekerjaan. Kesesuaian sifat pekerjaan dapat ditinjau dari ketepatan penerapan kelima dimensi pekerjaan yaitu variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik pekerjaan bagi karyawan.

Perbedaan jurnal ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu jurnal ini menggunakan dua variabel yaitu X adalah *work satisfaction* dan Y adalah komitmen karyawan metode yang digunakan adalah random sampling untuk mendapatkan data primer, jurnal menggunakan penelitian observasional analitik, populasi pada penelitian adalah karyawan Rumah Sakit, menggunakan 4 skala pada kuesioner sedangkan persamaan jurnal dengan penelitian adalah menggunakan data primer berupa kuesioner dengan variabel X yang sama adalah *work satisfaction*.

2.2.7. Puta, I Gst Ag Gd Emdy Mahardika dan I Mader Artha Wibawa (2015)

Jurnal ini berjudul Pengaruh *Work satisfaction* Terhadap *Turnover Intention* dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT Autobagus Rent Car Bali. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No. 4, 2015: 1100-1118. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (UNUD), Bali. Latar belakang pada jurnal ini membahas organisasi membutuhkan karyawan berkomitmen untuk menghadapi kompetisi, karena komitmen organisasi adalah keadaan psikologis yang mengikat karyawan untuk sebuah organisasi. karyawan yang berkomitmen untuk organisasi mereka akan memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, karyawan juga akan bersedia untuk menempatkan upaya besar dalam pekerjaan mereka atas nama organisasi PT. Autobagus Rent Car Bali sebagai suatu bentuk organisasi bisnis dalam bidang penyewaan kendaraan roda empat juga memiliki permasalahan yang berkaitan dengan Turnover karyawan. Proses perekrutan karyawan di PT. Autobagus Rent Car Bali dilakukan dengan dua tahapan. Pertama, karyawan dikontrak terlebih dahulu dengan masa percobaan tiga sampai dengan enam bulan, setelah itu baru dilakukan evaluasi untuk memutuskan apakah karyawan yang bersangkutan akan diangkat menjadi karyawan tetap.

Berdasarkan observasi awal peneliti pada lokasi penelitian, seorang karyawan yang sudah ditetapkan menjadi karyawan tetap, maka akan memperoleh gaji yang terdiri dari gaji pokok, tunjangan makan, tunjangan transport, tunjangan pulsa, tunjangan cuci, tunjangan kirim dan tour untuk staf bagian driver dan washer, tunjangan hari raya (THR), lembur, tunjangan kecelakaan kerja, tunjangan kematian, tunjangan kesehatan, dan tunjangan hari tua. Untuk jumlah nominal dari pendapatan setiap karyawan, PT. Autobagus

Rent Car Bali menerapkan upah minimum regional sebagai tolak ukur mendasar dalam menentukan gaji setiap karyawannya. Sistem seperti inilah yang merupakan salah satu hal yang berpengaruh terhadap tingkat turnover yang relatif tinggi pada PT. Autobagus Rent Car Bali. Tabel 1 berikut memaparkan nilai persentase (%) turnover karyawan PT. Autobagus Rent Car Bali Tahun 2009 – 2013. Fenomena *turnover intention* yang terjadi di PT. Autobagus Rent Car Bali yang berujung pada keluarnya karyawan membawa dampak negatif dan dapat mengganggu kinerja PT. Autobagus Rent Car Bali dibarengi dengan ketatnya persaingan bisnis transportasi rent car dewasa ini dapat mengancam kelangsungan perusahaan jika kinerja perusahaan terus menurun karena perputaran karyawan yang tinggi.

Variabel pada jurnal penelitian meliputi *work satisfaction*, komitmen organisasi dan *turnover intention*, hipotesis pada penelitian ini adalah H1: *work satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada PT. Autobagus Rent Car Bali, H2: *work satisfaction* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada PT. Autobagus Rent Car Bali, H3: komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada PT. Autobagus Rent Car Bali. Metode menggunakan penelitian kuantitatif, subjek penelitian yang digunakan dalam penelitian kali ini adalah karyawan PT Autobagus Rent Car Bali, menggunakan sampel jenuh, dimana seluruh populasi penelitian akan dipilih menjadi sampel yaitu sebanyak 98 orang karyawan, pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan kuesioner, menggunakan teknik analisis jalur (path analysis).

Analisa data yang digunakan Penelitian menggunakan uji terhadap instrumen penelitian dengan melakukan uji validitas dan reliabilitas, hasil pengujian validitas instrumen pada menunjukkan bahwa seluruh nilai *pearson correlation*, Alat ukur atau instrumen dinyatakan reliabel apabila $\alpha \text{ cronbach} > 0,60$, dan tidak reliabel apabila $\alpha \text{ cronbach} < 0,60$, menggunakan Uji Heteroskedastisitas. Hasil penelitian pada jurnal ini yaitu *work satisfaction* terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dan komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh tidak

langsung antara *work satisfaction* terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasional secara signifikan.

Perbedaan jurnal dengan yang akan diteliti variabel yang digunakan pada jurnal hanya *work satisfaction*, komitmen organisasi dan *turnover intention* sedangkan pada penelitian yang akan diteliti menambahkan variabel *pay satisfaction*, pada Jurnal pengambilan data menggunakan wawancara dan kuesioer sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan hanya menggunakan kuesioner, pada jurnal menggunakan sampel jenuh sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan menggunakan random sedangkan persamaannya adalah dua variabel yang diteliti yaitu *work satisfaction* dan *turnover intention* dan menggunakan penelitian kuantitatif.

2.2.8. Putri, Suci Trisno dan Arif Pratono Prasetio (2017)

Judul penelitian Pengaruh *Work satisfaction* Terhadap *Turnover Intention* (Studi pada Hotel Delonix Karawang). SMART – Studi & Management Research Vol XIV No 3 – 2017. Prodi Manajemen Bisnis Telekomunikasi Informatika. Latar belakang penelitian, saat ini banyak perusahaan menyadari bahwa sumber daya manusia merupakan masalah perusahaan paling penting, karena melalui sumber daya manusia yang menyebabkan sumberdaya lain dalam perusahaan dapat berfungsi atau diajalankan. Hal inilah yang menjadikan sumber daya manusia sebagai investasi penting bagi perusahaan atau organisasi. Seiring dengan perkembangan sebuah organisasi maka muncul berbagai macam permasalahan terkait dengan sumber daya manusia. Salah satu permasalahan serius yang ada di dalam sumber daya manusia adalah perilaku turnover karyawan.

Pada tahun 2011 turnover 15,2 % tingkat turnover sukarela 9,8 % sedangkan tahun lalu sekitar 9,1 %. Tingkat turnover di industri organisasi perhotelan rata-rata total tingkat turnover tertinggi di 33,7 %. Agar dapat mempertahankan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, Hotel Delonix Kerawang harus dapat memberikan fasilitas dan kenyamanan terhadap kerja karyawan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui bagaimana pengaruh *work satisfaction* terhadap *turnover intention* pada Hotel Delonix Kerawan.

Variabel penelitian X adalah *work satisfaction* dan Y adalah *turnover intention*. Hipotesis dalam penelitian ini adalah ada hubungan *work satisfaction* dengan *turnover intention* dengan populasi pada penelitian ini adalah Hotel Kerawang dengan jumlah 129 orang dan sampel 100 orang yang diambil dari seluruh karyawan, teknik sampling menggunakan teknik convenience sampling disebut sebagai sampling kebetulan, dimana sampling dari siapa saja yang kebetulan ada atau bertemu dan tersedia tanpa pertimbangan apapun.

Karakter responden yang sudah bekerja < 3 tahun, Skala yang digunakan menggunakan skala likert dengan skala 1-4, uji validitas menggunakan cronbach's alpha dan menggunakan analisis deskriptif, analisis regresi berganda, uji asumsi (uji normalitas dan heteroskedastisitas) dengan hasil *work satisfaction* berpengaruh negative terhadap *turnover intention* artinya *work satisfaction* pada karyawan dapat berdampak pada keinginan karyawan tersebut untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan.

Perbedaan jurnal penelitian dengan penelitian yang akan dilakukan karakter responden adalah yang masa kerjanya kurang dari 3 tahun sedangkan pada penelitian yang akan diteliti hanya dibatasi oleh karyawan Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu (PKWTT) saja, pada jurnal menggunakan skala likert dengan skala 1-4 sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan menggunakan skala liker 1-5. Pada jurnal variabel yang digunakan hanya 2 yaitu *work satisfaction* dan *turnover intention* sedangkan persamaanya adalah menggunakan metode kuantitatif dan pengambilan data primernya menggunakan kuesioner berupa skala likert.

2.2.9. Putri, Novia Annisa, Nurmala Katrina Pandjaitan dan Sadikin Kuswanto (2018)

Judul penelitian pada jurnal adalah Pengaruh Kohesivitas dan *Work satisfaction* terhadap *Turnover Intention* Karyawan. Jurnal Manajemen dan Organisasi (JMO), Vol. 9, No. 1, April 2018, Hal. 35-44. Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis, Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor, Kampus Gunung Gede Bogor. Latar belakang penelitian ini menyebutkan bahwa karyawan merupakan aset penting bagi perusahaan dalam menjalankan operasional perusahaan. Namun begitu, suatu perusahaan yang telah berjalan dengan baik dapat menurun kinerjanya dikarenakan perilaku karyawan yang kerap kali terjadi. Salah satu perilaku karyawan yang mengganggu kinerja perusahaan adalah keinginan berpindah (*turnover intention*) yang berujung pada keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Isu karyawan berpindah (*turnover*) saat ini masih menjadi suatu hal yang mengkhawatirkan bagi perusahaan. Meskipun pada umumnya perpindahan karyawan dianggap biasa, tapi bagi perusahaan hal ini sangat merugikan.

PT X merupakan perusahaan farmasi regional utama yang mengembangkan dan memasarkan produk inovatif di Indonesia dan negara-negara lain di Asia Tenggara. Tingkat *turnover* yang tinggi di PT X menunjukkan perlunya untuk lebih lanjut ditelusuri mengenai kondisi tersebut dan melihat apakah hal itu dipengaruhi oleh kohesivitas karyawan dan *work satisfaction*.

Berdasarkan masalah, tujuan, dan landasan teoritis, serta adanya perbedaan hasil dari beberapa penelitian terdahulu, maka dapat disimpulkan bahwa

penelitian ini memiliki kesamaan variabel terikat dan variabel bebas yang diteliti sehingga hasil penelitian ini dapat memperkuat temuan yang sesuai dengan sudah ada sebelumnya. Namun begitu, penelitian ini memiliki perbedaan dari segi obyek penelitian, alat analisis dan indikator yang digunakan untuk mengukur setiap variabel.

Variabel terikat pada penelitian ini adalah *work satisfaction* dan *turnover intention* sedangkan variabel bebas adalah kohesivitas. Hipotesis pada penelitian ini H1 : diduga kohesivitas berpengaruh terhadap *work satisfaction*, H2 : *work satisfaction* berpengaruh terhadap *turnover intention*, H3 : kohesivitas berpengaruh terhadap *turnover intention*. Penelitian ini dilakukan di PT X. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposive dengan mempertimbangkan kondisi perusahaan yang mengalami turnover yang tinggi. Jenis data dalam penelitian ini merupakan data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan dari kuesioner yang diberikan kepada responden serta wawancara dengan pihak perusahaan, yakni manajer SDM. Sementara data sekunder diperoleh dari laporan tahunan perusahaan, buku-buku teks ilmiah, dan hasil penelitian terdahulu, seperti jurnal, tesis, dan disertasi. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan metode purposive sampling. Responden dipilih dengan kriteria masa kerja sekurang-kurangnya enam bulan, karena karyawan yang telah melewati masa kerja enam bulan dinilai sudah mempunyai sikap terhadap lingkungan kerjanya.

Jumlah responden dibatasi berdasarkan persyaratan analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu structural equation model (SEM). Jumlah responden yang diteliti pada penelitian ini adalah 120 orang, dimana jumlah tersebut didasarkan pada kompleksitas model dan karakteristik model pengukuran dasar yang diacu pada Hair et al. (2010). Menurut Hair et al. (2010), model dengan jumlah konstruk kurang dari lima dengan jumlah indikator pada tiap konstraknya lebih dari tiga, memerlukan jumlah minimum sampel sebanyak 100. Setiap variabel diukur dengan menggunakan kuesioner. Carron et al. (2009) mendefinisikan kohesivitas kelompok sebagai proses dinamis yang terlihat melalui kecenderungan kelekatan dan kesatuan kelompok dalam pemenuhan tujuan dan atau kepuasan kebutuhan afeksi anggota kelompok. Variabel kohesivitas kelompok diukur dengan menggunakan total 16 pernyataan yang mengacu pada group environment questionnaire (GEQ) milik Carron et al.

Indikator Attraction to the Group Social (ATGS) diukur dengan mengajukan lima pernyataan untuk melihat sejauh mana ketertarikan individu menjadi anggota kelompok dalam indikator sosial. Indikator Attraction to the Group Task (ATGT) diukur untuk melihat sejauh mana ketertarikan individu menjadi anggota dalam indikator tugas, dengan mengajukan empat pernyataan. Indikator Group Integration Social (GIS) diukur dengan empat pernyataan untuk

melihat persepsi anggota mengenai kekompakan atau integrasi kelompok dalam indikator sosial. Indikator Group Integration Task (GIT) diukur dengan lima pernyataan untuk melihat persepsi anggota mengenai kekompakan atau integrasi kelompok dalam indikator tugas.

Penelitian ini dianalisis menggunakan SPSS menemukan pengaruh antara kohesivitas dan *work satisfaction* terhadap *turnover intention*. Hasil menunjukkan semakin baik kohesivitas karyawan akan semakin meningkatkan *work satisfaction* sehingga dapat menurunkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Hal ini menunjukkan kohesivitas dan *work satisfaction* berperan penting dalam menurunkan *turnover intention* karyawan, meskipun pengaruh kohesivitas terhadap *turnover intention* lebih kecil dibandingkan pengaruh *work satisfaction* terhadap *turnover intention*.

Perbedaan jurnal dengan penelitian yang akan dilakukan, jurnal menggunakan variabel *work satisfaction* dan *turnover intention* serta kohesivitas sedangkan persamaan jurnal dengan penelitian adalah menggunakan metode kuantitatif, menggunakan kuesioner dalam menggali informasi responden.

2.2.10. Yasa, Putu Sedhana dan I Wayan Mudiarta Utama (2017)

Judul penelitian pada jurnal adalah Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap *Work satisfaction* dan Kinerja Karyawan Pada Karma Jimbaran. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali Indonesia. Latar belakang pada jurnal penelitian ini Kinerja karyawan memiliki kontribusi yang besar dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan menyebutkan bahwa kinerja yang tinggi dipengaruhi oleh *work satisfaction* karyawan dalam hal menerima kompensasi dan juga kepuasan terhadap lingkungan kerja. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap *work satisfaction* dan kinerja. Variabel dalam penelitian ini adalah kompensasi, lingkungan kerja, *work satisfaction* dan kinerja karyawan.

Hipotesis dalam penelitian ini adalah H1 : kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work satisfaction*, H2: lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work satisfaction* dan H3: kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, H4 : lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, H5: *work satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, data penelitian bersumber dari data primer dan sekunder yang dikumpulkan melalui wawancara dan penyebaran kuisisioner, pemilihan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik sampel jenuh yang melibatkan 118 responden, Penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur, yaitu untuk menghitung besar pengaruh secara langsung ataupun tidak langsung variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat

(endogen) yang ditentukan berdasarkan besaran koefisien jalurnya sebagai besaran nilai.

Hasil penelitian pada jurnal ini adalah kompensasi dan lingkungan kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work satisfaction*. Kompensasi, lingkungan kerja dan *work satisfaction* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Perbedaan Jurnal dengan penelitian yaitu pada jurnal ada variabel lingkungan kerja sedangkan pada penelitian yang akan diteliti tidak ada sedangkan persamaanya terdapat variabel *work satisfaction* dan kinerja karyawan, menggunakan data primer dan sekunder untuk menggali informasi dari responden.

2.2.11. Mosadeghrad, Ali Mohammad, Ewan Ferlie dan Duska Rosenberg (2018)

Judul jurnal penelitian adalah *A Study of the relationship between job satisfaction, organization commitment, and turnover intention among hospital employees. Health Services Management Research 21: 211–227. DOI: 10.1258/hsmr.2007.007015* oleh Sega publication of behalf of European Health Management Assosiation. Latar belakang penelitian ini menjelaskan bahwa sumber daya manusia adalah faktor yang paling penting efektivitas dan efisiensi. Organisasi tidak dapat berhasil tanpa upaya dan komitmen karyawan mereka. Kepuasan karyawan dengan pekerjaan dan komitmen mereka terhadap organisasi mereka telah dipandang sebagai penentu utama efektivitas organisasi.1 *Work satisfaction* dan komitmen sangat penting untuk mempertahankan dan menarik personel yang berkualitas baik. Kekhawatiran tentang *work satisfaction* karyawan dan komitmen.

Variabel X1 pada penelitian adalah *job satisfaction*, X2 adalah *organization commitment* dan Y adalah *turnover intention*. Hipotesis penelitian ini adalah H1 : Semakin besar *work satisfaction* karyawan, semakin besar komitmen organisasi mereka atau sebaliknya, H2 : Semakin besar kepuasan dan komitmen kerja karyawan, semakin rendah intensi turnover mereka. Menggunakan desain korelasi deskriptif dan metodologi survei cross-sectional, data dikumpulkan dengan distribusi dua kuesioner di antara 629 karyawan rumah sakit ini melalui metode stratifikasi random sampling, kriteria subyek penelitian adalah karyawan yang memiliki pengalaman kerja kurang dari enam bulan dikeluarkan dari penelitian ini, menggunakan skala Likert 1-6, kuesioner terdiri dari tiga bagian sebagai berikut demografi, skala *work satisfaction* dan skala komitmen organisasi.

Semua data dianalisis menggunakan paket statistik untuk Ilmu Sosial (SPSS 11, SPSS untuk Windows. prosedur statistik yang sesuai digunakan untuk deskripsi dan inferensi, kelompok diuji dengan uji chi-square, independent t-test,

Mann-Whitney dan Kruskal-Wallis. Hasil hipotesis penelitian adalah hipotesis 1 bahwa *work satisfaction* berhubungan positif dengan komitmen organisasi dan hipotesis 2 bahwa ada hubungan negatif antara niat berpindah dan *work satisfaction* dan komitmen karyawan.

Persamaan jurnal penelitian dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada jurnal tidak ada variabel *turnover intention*. Responden yang digunakan pada jurnal yang masa kerjanya lebih dari 6 bulan sedangkan pada penelitian adalah seluruh karyawan Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu (PKWTT), skala likert yang digunakan skala 1-5 sedangkan persamaan jurnal dengan penelitian adalah menggunakan kuesioner, menggunakan skala likert dan menggunakan perhitungan jumlah sampling.

2.2.12. Ramadhani, Saibu (2014)

Jurnal penelitian ini adalah *Factors Influencing Job Satisfaction and Turnover Intention In Commercial Banks. A Dissertation Submitted In The Partial Fulfillment For The Requirements For In The Degree Of Master Of Human Resources Management In The Open University Of Tanzania. University Tanzania.*

Latar belakang pada penelitian ini menjelaskan bahwa Organisasi di seluruh dunia berusaha untuk menjadi yang terbaik dalam menarik dan mempertahankan karyawannya. Berbagai strategi telah dipraktikkan dan diterapkan untuk menarik dan mempertahankan karyawan dalam organisasi untuk mengurangi tingkat turnover.

Organisasi di Tanzania diharuskan mengambil beberapa langkah untuk menilai faktor-faktor tersebut mempengaruhi niat karyawan untuk meninggalkan organisasi mereka. Pergantian karyawan adalah masalah dan tantangan penting bagi manajemen sumber daya manusia strategi dan kinerja organisasi.

Tertinggi tingkat turnover dalam jasa keuangan khususnya di bank komersial memiliki dampak besar pada produktivitas, kualitas dan profitabilitas karena hilangnya pengetahuan dan teknis keterampilan. Tingkat turnover organisasi mana pun akan berdampak pada operasi organisasi biaya dalam investasi pelatihan yang diperlukan untuk karyawan baru dan pada akhirnya akan berdampak laba akhir organisasi. Peneliti telah mengidentifikasi lima biaya yaitu mahal untuk organisasi mana pun untuk mengganti karyawan; ini adalah biaya pra-keberangkatan seperti biaya pesangon, biaya rekrutmen, seleksi, orientasi dan biaya pelatihan dan biaya kehilangan produktivitas (Tracey dan Hinkin, 2008). Menurut Armstrong.

Ada sejumlah faktor yang mendorong karyawan untuk keluar organisasi, faktor-faktor tersebut berhubungan dengan ketidakpuasan kerja karyawan ini adalah ketidakpuasan yang disebabkan oleh sistem upah yang tidak adil, pekerjaan yang tidak adil dan kurangnya variasi keterampilan, kurangnya standar

kinerja dan umpan balik; ketidakpuasan disebabkan oleh prospek karir yang kurang, pengawasan yang tidak adil, dan hubungan yang buruk dengan pengawas dan rekan kerja. Di Tanzania sektor perbankan memberikan kontribusi yang signifikan berbagi dengan ekonomi; itu menyumbang sekitar 2,36 persen dari PDB (BOT Laporan pengawasan, 2012). Oleh karena itu, penting bagi bank untuk mendapatkan hak dan karyawan terbaik untuk bersama organisasi mereka dalam rangka memperluas bisnis mereka dan untuk menangkan pangsa pasar. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menilai faktor-faktor tersebut yang memengaruhi *work satisfaction* karyawan dan dampaknya pada niat untuk omset, di bank komersial Tanzania, khususnya Bank Perdagangan Nasional terbatas. penelitian ini adalah satu variabel independen, empat demografis sosial variabel dan satu variabel dependen. Variabel independen adalah *work satisfaction*. Variabel sosial demografis adalah jenis kelamin, usia, kualifikasi pendidikan, dan lamanya layanan di organisasi saat ini dan variabel dependennya adalah niat untuk pergi. Hipotesis penelitian H1 adalah tidak ada perbedaan dalam tingkat *work satisfaction* karyawan di seluruh karakteristik demografis dan pekerjaan membayar, H2 ; tidak ada perbedaan dalam niat berpindah antar karakteristik demografis dan pekerjaan. H3: Tidak ada hubungan antara demografi dan karakteristik pekerjaan dan *work satisfaction*, H4 : Tidak ada hubungan antara *work satisfaction* dan niat berpindah.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deduktif karena peneliti mengembangkan konseptual kerangka kerja yang kemudian dia uji menggunakan data dan dia perlu menjelaskan kausal hubungan antar variabel. Desain penelitian adalah kuantitatif dan cross-sectional. Penelitian tersebut memperhatikan dengan studi tentang fenomena tertentu pada waktu tertentu (Creswell, 2009) itu adalah penilaian faktor-faktor yang mempengaruhi *work satisfaction* dan niat untuk pergi. *Work satisfaction* dan intensi turnover diukur dengan menggunakan kuesioner dan data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan statistik Prosedur. Populasi yang ditargetkan untuk penelitian ini adalah karyawan Bank Nasional Indonesia Commerce Limited, peneliti mengadopsi teknik convenience sampling, metode membantu mendapatkan sejumlah keuisoner yang diisi dengan tepat, Sampel adalah seluruh karyawan bank. Kuesioner memiliki tiga bagian; Bagian satu terdiri dari 36-item Job Satisfaction Survey (JSS) yang dikembangkan oleh Spector (1994); Terdiri dari 36. yang dipesan secara acak dengan pola yang mencakup sembilan sub variabel pekerjaan kepuasan, mencetak skala enam poin mulai dari "sangat tidak setuju" hingga "sangat sangat setuju ". Sembilan sub variabel adalah: gaji; promosi; pengawasan; tepi manfaat; imbalan bersyarat; prosedur operasi; rekan kerja; sifat pekerjaan; dan komunikasi. Bagian dua terdiri dari 4-item yang diadaptasi dari Michigan Organizational Assessment Questionnaire (Cammann, et al., 1975)

digunakan untuk mengukur tingkat intensi turnover. Dan bagian tiga terdiri dari pertanyaan dikembangkan oleh peneliti untuk mengumpulkan informasi latar belakang.

Kuesioner dikirimkan kepada karyawan bank NBC yang diambil sampelnya dengan permintaan untuk jawab pertanyaan dan kembalikan kuesioner. memerlukan sejumlah operasi terkait erat seperti pembentukan kategori, penerapan kategori ini ke data mentah melalui pengkodean, tabulasi dan kemudian menarik kesimpulan statistic, teknik yang digunakan adalah statistik deskriptif, analisis varian dan analisis regresi, Deskriptif responden diatur berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan kualifikasi, posisi kerja dan lama layanan di organisasi saat ini. Memeriksa keandalan internal instrumen menggunakan Cronbach's Alpha menghitung untuk *work satisfaction* dan niat untuk pergi.

Temuan jurnal menunjukkan bahwa ada perbedaan yang signifikan antara beberapa variabel demografis dan niat untuk pergi, ini adalah kelompok umur, pendidikan kualifikasi, dan lama layanan dengan organisasi saat ini, dan beberapa variabel demografis tidak memiliki peran signifikan terhadap niat karyawan untuk pergi ini adalah jenis kelamin dan posisi pekerjaan, ada perbedaan yang signifikan antara usia, posisi pekerjaan, dan lama layanan dalam organisasi saat ini dengan pekerjaan kepuasan, dan beberapa variabel demografis tidak secara signifikan terkait dengan pekerjaan kepuasan.

Perbedaan jurnal dengan penelitian menggunakan analisis faktor sedangkan penelitian yang akan dilakukan adalah korelasi, Pada jurnal respondennya adalah pegawai bank sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan adalah karyawan BUMN, tidak disebutkan spesifikasi karyawan yang menjadi responden sedangkan persamaannya adalah metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif, variabel yang digunakan adalah *work satisfaction* dan *turnover intention*, menggunakan grand teori MSDM, menggunakan kuesioner untuk menggali informasi dari responden.

2.2.13. Luntungan, Vincencia Maggy dan Farlane S. Rumokoy (2016)

Judul jurnal penelitian ini adalah *The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment To Employee Turnover Intention* (Study at PT Kawanua Dasa Pratama/Freshmart Superstore Manado). Jurnal EMBA Vol.4 No.2 Juni 2016, Hal. 086-095. Faculty of Economics and Business, International Business Administration (IBA) Program, Sam Ratulangi University Manado.

Latar belakang penelitian ini menjelaskan bahwa keberhasilan suatu perusahaan tidak lepas dari kerja keras orang. Selain itu, kerjasama antara pimpinan perusahaan dan karyawan merupakan faktor penting yang menunjang

keberhasilan perusahaan. Dengan kata lain, dalam sebuah perusahaan, harus ada timbal balik antara pemimpin dan karyawan untuk menciptakan suasana kerja yang baik di dalam perusahaan. Karyawan sebagai sumber daya utama di perusahaan dituntut untuk memberikan layanan terbaik kepada pelanggan dan memberikan kinerja optimal sehingga konsumen merasa dilayani dengan baik dan puas.

Pergantian adalah masalah yang sering dihadapi di PT. Kawanua Dasa Pratama (Freshmart Superstore) Manado. Niat turnover muncul sebagai rencana untuk keluar dari perusahaan. Sebagian besar omset membawa pengaruh buruk pada organisasi, baik dari segi biaya dan hilangnya waktu dan kesempatan untuk mengambil keuntungan dari peluang. *Work satisfaction* yang tinggi dan komitmen organisasi akan mengurangi tingkat intensi turnover karyawan dari perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana *work satisfaction* dan komitmen organisasi dapat mempengaruhi intensi turnover karyawan di PT. Kawanua Dasa Pratama (Freshmart Superstore) Manado.

Variabel dalam penelitian ini adalah *Job Satisfaction*, *Organizational Commitment* dan *Turnover Intention*, dengan hipotesis penelitian sebagai berikut H1: *Work satisfaction* dan Komitmen Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap intensi turnover karyawan, H2: *Work satisfaction* dan Komitmen Organisasi secara simultan berpengaruh terhadap niat turnover karyawan, H3: *Work satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap intensi turnover karyawan secara parsial, H4: Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap intensi turnover karyawan secara parsial. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, menggunakan kuesioner untuk mendapatkan informasi dari responden sedangkan populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan di Freshmart Superstore. Sampel mengacu pada bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi, teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah stratified random sampling tidak proporsional. Dalam teknik pengambilan sampel ini, elemen sampel melibatkan pemilihan elemen dari setiap strata sesuai dengan kepentingan relatifnya.

Analisis data menggunakan regresi berganda, teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Angket. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert, Analisis regresi linier berganda regresi di mana variabel dependen (Y) berhubungan dengan lebih dari satu variabel, menggunakan Uji-F untuk menentukan apakah ada hubungan yang signifikan antara variabel dependen dan himpunan semua variabel independen uji-t digunakan untuk menentukan apakah masing-masing variabel independen individu. Hasil penelitian menunjukkan ketika *work satisfaction* dan komitmen organisasi meningkat, maka niat turnover karyawan di PT Kawanua Dasa Pratama (Freshmart Superstore) Manado akan berkurang, ketika *work*

satisfaction meningkat, pergantian karyawan akan menurun dan ketika komitmen organisasi meningkat, pergantian karyawan akan berkurang.

Perbedaan jurnal dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada jurnal menggunakan 3 variabel sedangkan persamaan jurnal dengan penelitian yang akan dilakukan meliputi penggunaan variabel *work satisfaction* dan *turnover intention*, menggunakan metode kuantitatif dan menggunakan kuesioner untuk menggali informasi dari responden.

2.2.14. Kuncoro, Aris Wahyu (2016)

Judul jurnal pada penelitian ini adalah Pengaruh Sistem Remunerasi, *Work satisfaction*, Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover Intention*. Fakultas Ekonomi Universitas Budi Luhur. Latar belakang masalah pada jurnal ini menjelaskan bahwa tingkat turnover yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, hal ini seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian (uncertainty) terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia yakni yang berupa biaya pendidikan yang sudah diinvestasikan pada dosen sampai pelatihan kembali. *turnover intention* yang tinggi juga mengakibatkan organisasi tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel Sistem Remunerasi, *Work satisfaction* dan komitmen organisasional terhadap *turnover intention* serta menganalisis variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap *turnover intention*.

Variabel pada jurnal penelitian ini adalah X1 : sistem remunerasi, X2 : *work satisfaction*, Z : komitmen organisasional dan Y : *turnover intention*. Hipotesis pada penelitian ini meliputi H1 : ada pengaruh antara sistem remunerasi dengan *turnover intention*, H2 : ada pengaruh antara *work satisfaction* dengan *turnover intention*, H3 : ada pengaruh antara komitmen organisasional dengan *turnover intention*, H4 : ada pengaruh antara sistem remunerasi, *work satisfaction* dan komitmen organisasional secara bersama-sama dengan *turnover intention*. Metode penelitian yang dipergunakan dalam riset ini adalah metode kuantitatif menggunakan kuesioner, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen tetap, penentuan jumlah sampel yang digunakan sebagai sumber data dalam penelitian ini dihitung dengan rumus dari Taro Yamane atau *Slovin* didapat sebanyak 137 dosen tetap sehingga dari jumlah tersebut dapat ditentukan beberapa jumlah sampel yang akan diambil dalam penelitian ini. Analisis penelitian menggunakan SPSS.

Hasil penelitian penelitian ini yaitu sistem remunerasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, *work satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover*

intentions, sistem remunerasi, *work satisfaction*, komitmen organisasional berpengaruh terhadap *turnover intentions*. Perbedaan jurnal dengan penelitian yaitu fenomena pada jurnal karena adanya sistem remunerasi sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan dikhususkan kepada *workload*, *pay satisfaction* dan *work satisfaction* serta menggunakan rumus *Slovin* untuk menentukan jumlah responden sedangkan persamaanya adalah menggunakan metode kuantitatif, pengambilan data menggunakan kuesioner.

2.2.15. Alam, Aliya dan Dr Muhammad Asim (2019)

Judul jurnal penelitian ini adalah *Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention*, ISSN 2162-3058 2019, Vol. 9, No. 2, International Journal of Human Resource Studies. Latar belakang jurnal ini menjelaskan bahwa pekerja dikatakan sebagai bagian penting dari organisasi sehingga kepuasan terhadap pekerjaan dikatakan sebagai faktor penting yang mengarah pada niat cuti.

Pergantian dipengaruhi oleh sikap pekerja; itu bisa berdampak positif atau negatif baik di industri. Ketika ada peningkatan niat untuk meninggalkannya menghasilkan dampak buruk pada sektor perawatan kesehatan. Jika seorang karyawan meninggalkan perusahaan sehingga akan menjadi mahal dan orang yang baru direkrut akan membutuhkan waktu untuk menyesuaikan atau itu akan mahal. Sementara di sektor kesehatan pembayaran gaji adalah faktor kunci yang mengarah pada kepuasan dengan pekerjaan. Ini memberikan kepuasan internal kepada orang tersebut, dan hal itu dapat ditingkatkan dengan memberikan insentif dan tugas promosi sesuai dengan permintaan pekerja. Beberapa penelitian telah dilakukan mengenai *turn over intention* perawat dan menemukan alasan yang mengarah pada niat untuk pergi. Budaya karyawan yang mempengaruhi kepuasan pekerja dengan pekerjaan memberi mereka kesempatan yang lebih baik untuk pekerja dan lingkungan yang lebih baik bagi pekerja, faktor ini dapat mempengaruhi kepuasan dengan pekerjaan.

Penelitian ini menguji tingkat *work satisfaction* dan niat berpindah antar perawat di Karachi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dampak dan hubungan kepuasan dengan kebijakan dan strategi organisasi, kepuasan dengan pengawasan, tingkat kompensasi, kejelasan tugas, dan pengembangan karir pada *turnover intention*. Penelitian ini memiliki dua variabel yaitu *job satisfaction* (X) dan *turnover intention* (Y).

Hipotesis penelitian yaitu H1 : ada hubungan yang signifikan antara kepuasan dengan kebijakan organisasi, H2: ada hubungan yang signifikan antara kepuasan dengan pengawasan dan intensi turnover, H3: ada hubungan yang signifikan antara kepuasan dengan tingkat kompensasi dan intensi turnover, H4: ada hubungan yang signifikan antara kepuasan dengan kejelasan tugas dan

intensi turnover, H5: ada hubungan yang signifikan antara kepuasan dengan pengembangan karir dan *turnover intention* dan H6: ada dampak signifikan kepuasan dengan kebijakan dan strategi organisasi, kepuasan dengan pengawasan, kepuasan dengan tingkat kompensasi, kepuasan dengan kejelasan tugas, dan kepuasan dengan pengembangan karir pada *turnover intention*.

Jenis penelitian adalah kuantitatif, sifat penelitian adalah studi korelasi, pengambilan sampel acak sederhana, analisa data menggunakan metode korelasi pearson, menggunakan masing-masing 24 item pada skala Likert dengan skala 1-5. Hasil penelitian adalah Kepuasan dengan kebijakan dan strategi organisasi, kepuasan dengan pengawasan, tingkat kompensasi, kejelasan tugas, dan pengembangan karir semua memiliki korelasi negatif yang signifikan dengan intensi turnover dan *work satisfaction* secara keseluruhan ditemukan memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan intensi turnover.

Perbedaan Jurnal dengan penelitian adalah jurnal ini menggunakan 2 variabel saja, persamaan jurnal dengan penelitian adalah metode penelitian kuantitatif, menggunakan variabel *work satisfaction* dan *turnover intention* serta menggunakan kuesioner untuk menggali informasi responden.

2.2.16A'yunnisa, Rizqi N dan Ridwan Saptoto (2015)

Jurnal ini berjudul *The effects of pay satisfaction and affective commitment on turnover intention*. International Journal of Research Studies in Psychology 2015 April, Volume 4 Number 2, 57-70. Faculty of Psychology and Neuroscience, Maastricht University, the Netherlands and Faculty of Psychology, Universitas Gadjah Mada, Indonesia.

Latar belakang jurnal ini menjelaskan bahwa salah satu anteseden turnover dan intensi turnover adalah sikap kerja. Di antara sikap pekerjaan dalam organisasi, banyak peneliti telah berfokus pada kepuasan dan komitmen organisasi sebagai faktor yang mempengaruhi niat berpindah. Studi meta-analisis telah mencatat bahwa korelasi antara niat berpindah dan komitmen lebih tinggi relatif terhadap hubungannya dengan kepuasan yang menunjukkan kemungkinan hubungan mediasi. Salah satu indikator kepuasan yang penting dalam memprediksi niat turnover adalah kepuasan membayar. Hanya beberapa penelitian telah dilakukan untuk menguji hubungan mediasi antara variabel. Penelitian ini bertujuan untuk menguji efek langsung dan tidak langsung dari kepuasan gaji pada turnover intention, yang dimediasi oleh komitmen afektif.

Variabel dalam penelitian ini meliputi X1 adalah *pay satisfaction*, X2 adalah *affective commitment* dan Y adalah *turnover intention*. Hipotesis penelitian ini meliputi H1 : semua dimensi kepuasan pembayaran akan berkorelasi negatif dengan komponen-komponen intensi turnover, H2 : komitmen afektif akan berhubungan negatif dengan komponen niat berpindah,

H3 : bayaran kepuasan akan berkorelasi positif dengan komitmen afektif, H4 : kepuasan gaji akan berhubungan terhadap turnover intention, yang dimediasi oleh komitmen afektif.

Subjek penelitian ini adalah karyawan perusahaan manufaktur otomotif di Indonesia, yang telah dipekerjakan setidaknya selama 3 bulan, Data dikumpulkan dari empat kantor perusahaan otomotif ini untuk memastikan bahwa ada beberapa representasi dari setiap kantor. Secara total, 183 kuesioner dibagikan dan 163 kuesioner dikembalikan. Akhirnya, 13 kuesioner tidak dimasukkan dalam analisis karena pengisian tidak lengkap, menggunakan tiga skala: *turnover intention scale*, yang dibangun oleh penulis, versi Indonesia dari kuesioner kepuasan pembayaran dan skala komitmen afektif. Skala Kepuasan Pembayaran - Skala yang digunakan untuk mengukur kepuasan pembayaran dalam penelitian ini adalah versi Bahasa Indonesia dari *Pay Satisfaction Questionnaire* (PSQ) yang dibuat oleh Heneman dan Schwab (1985). Skala terdiri dari 18 item, di mana setiap item mewakili pernyataan yang subjek respons pada skala Likert-point 5 poin, mulai dari "Sangat Tidak Puas" hingga "Sangat puas"; Turnover Intention Scale – Skala dikembangkan dengan menggunakan dua komponen niat omset (Mobley et al., 1979), yaitu niat untuk pergi dan niat untuk mencari. Setiap komponen dibangun menggunakan indikator niat oleh Ajzen (1991), yaitu sikap, norma subyektif, dan kontrol perilaku yang dirasakan. Secara total, ada 30 item pada skala 5 poin, mulai dari "True of Myself" hingga "Not at All True of Myself". Namun, 7 item tidak digunakan untuk pengumpulan data karena menurunkan konsistensi internal skala, Skala Komitmen Afektif - Skala yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi adalah versi Tiga Model Komponen (TCM) yang diterjemahkan dalam bahasa Indonesia (Allen & Meyer, 1990), khususnya Skala Komitmen Afektif (ACS) menggunakan skala 5 poin, mulai dari "Mostly True of Myself" hingga "Not at All True of Myself" dianalisis menggunakan SPSS untuk windows (SPSS for Window).

Hasil penelitian pada jurnal ini adalah ada korelasi negatif antara semua dimensi kepuasan gaji dan komponen niat turnover, didukung. tingkat upah, kenaikan gaji, struktur / administrasi, dan manfaat berkorelasi negatif dengan niat untuk mencari dan niat untuk pergi, ada korelasi negatif antara komitmen afektif dan komponen niat turnover, dikonfirmasi, ada hubungan positif antara semua dimensi kepuasan gaji dan komitmen afektif, juga didukung.

Perbedaan Jurnal dengan penelitian jurnal menggunakan 3 variabel saja sedangkan persamaan jurnal dengan penelitian yaitu terdapat variabel *pay satisfaction* dan *turnover intention*, menggunakan metode kuantitatif dan menggunakan kuesioner untuk menggali informasi responden dengan skala likert dengan skala 1-5.

2.2.17. Martinni, Luh Kadek Budi dan Ni Wayan Sitiari (2018)

Jurnal penelitian ini berjudul *The Effect Of Job Stress And Workload On Employee Performance At Hotel Mahogany Mumbul Bali*. Jagadhita: Jurnal Ekonomi & Bisnis, Vol. 5, No.1. Maret 2018, Hal 41-45, *Faculty of Economics University of Mahasaraswati Denpasar Bali*.

Latar belakang penelitian ini menjelaskan bahwa Untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam melayani konsumen, perlu loyalitas dan keuletan karyawan dalam pekerjaan yang diperlukan. Kinerja ini dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti stres kerja dan beban kerja (*workload*). di Hotel Mahogany Mumbul Bali sering ada keluhan yang menarik niat manajemen karena kinerja menjadi salah satu hal yang dipertimbangkan dalam mencapai tujuan perusahaan. Seringkali perusahaan tidak mencapai target karena penurunan kinerja karyawan. Hal ini disebabkan oleh situasi lingkungan kerja yang tidak menguntungkan yang mempengaruhi jiwa dan semangat para karyawan itu sendiri. Di bidang pariwisata, kinerja menjadi poin penting dalam melayani tamu karena tamu adalah penentu untuk menjaga bisnis tetap berjalan dan berjalan. Upaya untuk mencapai kinerja yang baik tidak lepas dari kondisi karyawan, seperti stres yang dapat timbul sebagai akibat dari tekanan atau ketegangan yang berasal dari ketidaksesuaian antara seseorang dengan lingkungannya.

Variabel pada jurnal penelitian meliputi X1 adalah *work stress*, X2 adalah *workload* dan Y adalah *employee performance*. Hipotesis dalam penelitian ini adalah H1 : *work stress* berkorelasi dengan *employee performance*, H2 : *workload* berkorelasi dengan *employee performance*, H3 : stress kerja dan *workload* berkorelasi dengan *employee performance*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, menggunakan kuesioner untuk menggali informasi dari informan sebanyak 48 responden, analisa data menggunakan software SPSS analisis regresi berganda.

Hasil dari penelitian ini adalah stress kerja dan *workload* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap *employee performance* dan secara parsial, stress kerja berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap *employee performance* sedangkan *workload* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*.

Perbedaan jurnal penelitian dengan penelitian yang akan dilaksanakan adalah terdapat variabel stress kerja pada jurnal, sedangkan persamaan jurnal penelitian dengan penelitian adalah menggunakan metode kuantitatif, menggunakan kuesioner untuk menggali informasi responden.

2.2.18. Vandenberghe, Christian dan Michel Tremblay (2018)

Jurnal ini berjudul *The Role of Pay Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Intentions: A Two-Sample Study*. *J Bus Psychol* 22:275-286 Springer Science Business. Latar belakang jurnal ini menjelaskan bahwa diantara penghargaan yang diberikan oleh organisasi sebagai imbalan atas kontribusi karyawan untuk bekerja menuju pencapaian tujuan organisasi, upah dianggap sebagai faktor penting. Gaji moneter sering digunakan sebagai insentif untuk kinerja dan sebagai sarana untuk mempertahankan karyawan terbaik namun, penulis telah lama menekankan fakta bahwa banyak karyawan menganggap keputusan alokasi pembayaran tidak adil dapat menjelaskan mengapa hubungan antara upah aktual dan kinerja serta retensi karyawan telah ditemukan. menjadi lemah di terbaik.

Variabel dalam penelitian ini adalah *pay satisfaction*, *organizational commitment* dan *turnover intention*. Hipotesis penelitian ini adalah Hipotesis 1a: Komitmen afektif akan berhubungan negatif dengan niat turnover. Hipotesis 1b: Komitmen normatif akan berhubungan negatif dengan niat turnover. Hipotesis 1c: Pengorbanan yang dipersepsikan akan berhubungan negatif dengan niat berpindah. Hipotesis 1d: Persepsi kurangnya alternatif tidak akan terkait dengan niat turnover. Hipotesis 2a: Kepuasan membayar akan berhubungan positif dengan komitmen afektif. Hipotesis 2b: Kepuasan membayar akan berhubungan positif dengan komitmen normatif. Hipotesis 2c: Kepuasan pembayaran akan secara positif terkait dengan pengorbanan yang dirasakan. Hipotesis 2d: Kepuasan membayar akan berhubungan negatif dengan persepsi kurangnya alternatif.

Penelitian ini menggunakan perspektif multidimensi pada kepuasan gaji dan komitmen organisasi untuk menentukan peran masing-masing dalam penjelasan *turnover intention*. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan tetap dari tenaga medis di perusahaan farmasi. Sampel penelitian dibagi menjadi dua sampel yaitu sampel pertama adalah tenaga medis di perusahaan farmasi yang kedua adalah karyawan dari banyak organisasi dan hasilnya adalah adanya pengaruh kepuasan pembayaran terhadap turnover yang dimaksudkan sepenuhnya dimediasi oleh komitmen afektif dan komitmen pengorbanan yang dirasakan. Kepuasan membayar juga secara signifikan terkait dengan komitmen normatif tetapi yang terakhir tidak memiliki pengaruh pada hasil. Akhirnya, dalam sampel tenaga medis, kepuasan membayar secara signifikan mengurangi komitmen berdasarkan kurangnya alternatif pekerjaan. Analisis data menggunakan program AMOS v.24. Perbedaan jurnal penelitian dengan penelitian yang akan dilaksanakan adalah variabel yang digunakan pada jurnal hanya *pay satisfaction*, *organizational commitment* dan *turnover intention*, subyek penelitian pada jurnal menggunakan dua sampel sedangkan pada penelitian yang akan dilaksanakan hanya menggunakan satu sampel saja selain

itu metode analisa data berbeda. Persamaan jurnal dengan penelitian adalah menggunakan kuesioner dalam menggali informasi dari responden.

2.2.19. Nwinyokpugi, Patrick N (2018)

Judul jurnal penelitian ini adalah *Workload Management Strategies and Wmployee Efficiency in The Nigeria Banking Sector. International Journal Of Innovative Research & Development. Departement of Office and Information Management Rivers State University of Science and Technology Port Harcourt, Nigeria.*

Latar belakang pada penelitian ini masalah operasi perbankan telah menemukan ruang dalam debat publik baru-baru ini karena kesulitan petugas dalam hal mengelola beban kerja tenaga kerja mereka. Tenaga kerja di industri ini kewalahan oleh waktu yang harus dipenuhi dalam rentang waktu terbatas dan beban kerja yang terus meningkat yang memuntahkan kemampuan karyawan sehingga mengakibatkan kecenderungan stres dan kelelahan yang berdampak pada efisiensi kinerja. Institut Nasional untuk Keselamatan dan Kesehatan Kerja (NIOSH), bagian dari Departemen Kesehatan dan Layanan Kemanusiaan A.S., menetapkan bahwa beban kerja, sekarang lebih dari sebelumnya, menjadi ancaman bagi kesehatan karyawan bank dan juga memengaruhi efisiensi organisasi. NIOSH mendefinisikan beban kerja sebagai respons fisik dan emosional yang merugikan yang terjadi ketika persyaratan pekerjaan tidak sesuai dengan kemampuan, sumber daya, atau kebutuhan karyawan. Beban kerja juga terjadi ketika situasi memiliki tuntutan tinggi dan karyawan memiliki sedikit atau tidak ada kontrol atasnya. Beban kerja dapat menyebabkan kesehatan dan cedera yang buruk di sisi karyawan. Untuk selanjutnya, Produktivitas dan pertumbuhan organisasi perlu dipastikan dengan mengelola secara strategis distribusi beban kerja yang sebagian besar dilakukan di tingkat manajerial serta pelaksanaan beban kerja yang menjadi tanggung jawab karyawan serta seberapa baik mereka dapat mengelola hasil kerja mereka.

Bekerja di industri perbankan Nigeria adalah profesi yang penuh tekanan dengan jam kerja yang panjang, beban kerja yang berat, pelanggan yang kompleks, dan permintaan yang tidak konsisten. Tuntutan fisik dan psikologi pada pekerja membuat mereka rentan terhadap tingkat stres yang tinggi. Efek dari beban kerja dibuktikan dengan meningkatnya kesalahan dalam entri data, tagihan medis yang tinggi, keterlambatan untuk bekerja, produktivitas yang rendah dan meningkatnya jumlah daun sakit. Terlepas dari dampak negatif yang luar biasa dari beban kerja pada karyawan dan efisiensi mereka dalam industri perbankan di Nigeria, banyak bank belum mengambil langkah nyata untuk mengatasi kondisi beban kerja yang secara negatif mempengaruhi efisiensi kerja.

Variabel pada jurnal penelitian ini adalah *workload management strategies* dan *employees efficiency*. Fokus utama dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki hubungan antara strategi manajemen beban kerja dan efisiensi karyawan. Dua pengujian hipotesis pertama menguji bahwa hubungan antara spesialisasi dan pemenuhan tugas, pemberian layanan. Studi empiris ini mengambil desain survei *cross sectional* dan bertujuan untuk menangkap strategi manajemen beban kerja dan efisiensi karyawan bank Nigeria di Port Harcourt, Rivers State.

Workload management strategies adalah fungsi penting dari pengawas karena itu, hanya pengawas dan manajer senior dari bank yang diteliti yang dicakup. Dua ratus (200) manajer dan penyelia diambil dari 6 bank dan cabang mereka, namun, total seratus tiga puluh tiga (133) diambil sampel menggunakan statistik Yaro Yamane untuk penentuan sampel dari populasi yang terbatas. Oleh karena itu, ukuran sampel untuk penelitian ini adalah seratus tiga puluh tiga (133). Sebanyak 133 kuesioner didistribusikan di sepuluh (10) bank komersial di Rivers State, di mana 130 kuesioner ditanggapi, mewakili 98% dari kuesioner. Tiga (3) salinan dibiarkan sekuel tidak terisi untuk pasang jadwal kegiatan kerja yang bertentangan dengan durasi penelitian ini; mewakili 2% dari kuesioner, yang berjumlah 100% sesuai dengan 133 salinan kuesioner yang didistribusikan. Namun, tiga (3) salinan kuesioner yang tidak dihadiri, tidak dimasukkan dalam analisis ini. Tanggapan yang dikumpulkan dari kuesioner dikumpulkan dan diberi skor untuk dianalisis menggunakan tabel frekuensi, rata-rata, standar deviasi, dan persentase sederhana. Sedangkan hipotesis penelitian akan diuji menggunakan koefisien korelasi *Moment Product Pearson*.

Temuan mengarah pada rekomendasi bahwa semua dimensi strategi manajemen beban kerja memiliki hubungan pada efisiensi karyawan dari sektor perbankan yang diteliti.

Perbedaan jurnal penelitian dengan penelitian yang akan dilaksanakan adalah pada jurnal menggunakan variabel *employees efficiency*, analisa data menggunakan *moment product moment* sedangkan persamaan jurnal penelitian dengan penelitian yang akan dilaksanakan adalah menggunakan metode penelitian kuantitatif dan menggunakan kuesioner untuk mendapatkan informasi dari responden.

2.2.20. Marfu'ah, Siti, Didik Tamtomo dan Arief Suryono (2016)

Jurnal ini berjudul *Effect of Psychological Factors and Workload on Midwife Performance in The Integrated Antenatal Care In Pati, Cetral Java*. Journal of Maternal and Child Health. Academy of Midwifery Bakti Utama, Pati Central Java Faculty of Medicine Universitas Sebelas Maret Faculty of Law Universitas Sebelas Maret.

Latar belakang pada penelitian ini adalah salah satu indikator kesehatan populasi yang sensitif adalah angka kematian ibu (AKI). Salah satu penentu MMR adalah cakupan perawatan antenatal (ANC). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh faktor psikologis dan beban kerja terhadap kinerja bidan di pelayanan antenatal terpadu di Pati, Jawa Tengah.

Subjek dan Metode penelitian ini adalah penelitian observasional analitik dengan desain cross sectional. Penelitian ini dilakukan di Pati, Jawa Tengah. Sebanyak 130 bidan dipilih untuk penelitian ini dengan stratified random sampling. Variabel dependen adalah kinerja kerja. Variabel bebas adalah motivasi, efikasi diri, aktualisasi diri, beban kerja, dan bidan kelompok sebaya sebagai variabel kontekstual. Data dikumpulkan dengan seperangkat kuesioner. Data dianalisis dengan model regresi multilevel linier berganda. Hasil: Motivasi, aktualisasi diri (dan self efficacy memiliki efek positif dan signifikan secara statistik terhadap kinerja. Beban kerja (memiliki pengaruh negatif dan hampir signifikan terhadap kinerja kerja. Ada pengaruh kontekstual kelompok bidan terhadap kinerja sehingga dapat disimpulkan Motivasi, aktualisasi diri, dan self efficacy berpengaruh positif terhadap kinerja kerja. Beban kerja berpengaruh negatif pada kinerja. Kelompok bidan memiliki efek kontekstual pada kinerja kerja.

Perbedaan jurnal dengan penelitian yang akan dilaksanakan adalah variabel *psychological factors* dan *midwife* sedangkan metode penelitian pada jurnal adalah analisis observasi dengan desain cross sectional sedangkan persamaannya adalah menggunakan variabel *workload* dan *work performance*, menggunakan kuantitatif dan menggunakan kuesioner untuk menggali informasi dari responden.

2.2.21. Ardiana, I D K R dan Brahmayanti Subaedi (2010)

Jurnal penelitian ini berjudul Kompetensi SDM UKM dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UKM Di Surabaya. Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.

Latar belakang penelitian ini menjelaskan bahwa Usaha Kecil Menengah (UKM) memiliki peran sangat besar terhadap pembangunan ekonomi di Indonesia dengan demikian Usaha kecil dan menengah merupakan kegiatan usaha yang mampu memperluas lapangan kerja dan memberika layanan ekonomi luas pada masyarakat dengan berperan dalam proses pemerataan dan peningkatan pendapatan masyarakat, serta mendorong pertumbuhan ekonomi serta mendorong pertumbuhan ekonomi.

Selaras dengan program pengembangan ekonomi pemerinah Indonesia, pengembangan UKM harus disertai dengan pengembanagn SDM dalam berbagai indikator, salah satu hasl survey menunjukkan adanya tingkat pendidikan

pengusaha UKM di Indonesia adalah SLTA. Berdasarkan analisa kondisi di atas maka pengembangan kompetensi SDM UKM harus diperhatikan. Berdasarkan uraian perumusan di atas maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sampai seberapa tingkat kompetensi yang terdiri dari *Knowledge*, *Skill* dan *Ability* yang dimiliki SDM UKM di Kota Surabaya, apakah kompetensi yang dimiliki SDM UKM mempengaruhi kinerja UKM di kota Surabaya, dari seberapa variabel kompetensi SDM UKM di atas variabel mana yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja UKM.

Variabel penelitian yaitu X1 adalah *knowledge*, X2 adalah *skill*, dan X3 adalah *ability* sedangkan variabel tergantungan yang digunakan adalah variabel kinerja UKM. Hipotesis penelitian adalah semakin tinggi pengetahuan SDM UKM di kota Surabaya maka semakin tinggi juga kinerja UKM, semakin tinggi ketrampilan SDM UKM di kota Surabaya maka semakin tinggi juga kinerja UKM dan semakin tinggi kemampuan SDM UKM di kota Surabaya maka semakin tinggi juga kinerja UKM serta Variabel kemampuan memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja UKM di kota Surabaya.

Populasi penelitian ini meliputi semua pelaku SDM UKM di kota Surabaya dengan spesifikasi usahanya masih aktif sampai dengan tahun 2007, penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *non random sampling* secara *purposive* dengan kriteria : UKM bergerak dibidang manufaktur, tenaga kerja yang dimiliki sekurang-kurangnya 10 orang dan yang menjadi responden adalah pengurus dan jajaran manajemen di UKM. Prosedur pengumpulan data menggunakan kuesioner dan melakukan uji validitas dan realibilitas dan wawancara dengan metode analisa data menggunakan bantuan excel dan SPSS versi 12 dengan responden 150 orang.

Hasil penelitian meliputi semakin tinggi pengetahuan SDM UKM maka semakin tinggi pula kinerja UKM di kota Surabaya tidak diterima atau ditolak, semakin tinggi ketrampilan SDM UKM di kota Surabaya semakin tinggi pula kinerja SDM UKM di kota Surabaya terbukti kebenarannya, semakin tinggi kemampuan SDM UKM maka semakin tinggi kinerja UKM di Surabaya dikatakan signifikan sehingga diterima dan bahwa kemampuan SDM UKM memiliki pengaruh paling dominan terhadap UKM juga diterima.

Perbedaan jurnal tersebut dengan penelitian adalah pada penelitian dikhususkan kepada kinerja karyawan bukan organisasi, menggunakan teknik wawancara untuk mendapatkan informasi dari responden. Persamaan jurnal dengan penelitian menggunakan metode penelitian kuantitatif dan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner.

2.2.22. Saputra, Pande Made Arma, Anik Yuesti dan I Nengah Sudja (2018)

Jurnal penelitian ini berjudul *The Effect of Work Satisfaction, Organizational Commitment and Workload on Turnover Intention on PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Unit Sakanca Denpasar Gajah Mada*. RA Journal of Applied Research ISSN: 2394-6709. Universitas Mahasaraswati Denpasar.

Latar belakang penelitian tersebut dijelaskan bahwa sumber daya manusia sangat penting dalam mendukung kemajuan perusahaan, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Denpasar Unit Gajah Mada sebagai perusahaan jasa di bidang keuangan mikro, perusahaan tidak akan dapat mencapainya tanpa keterlibatan karyawan. Pengamatan peneliti terhadap kenyataan yang terjadi di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Unit Denpasar Gajah Mada menemukan perusahaan ini memiliki gaji atau tunjangan fasilitas dan kompensasi yang kurang sesuai atau kurang memadai.

Variabel pada penelitian ini adalah *work satisfaction*, *organizational commitment*, *workload* dan *turnover intention*. Hipotesis penelitian yaitu H1: *work satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Denpasar Unt Gajah Mada, H2 : komitmen *organizational* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Denpasar Unt Gajah Mada, H3: *workload* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Denpasar Unt Gajah Mada. Populasi penelitian ini adalah semua Direktur dan semua Manager sebanyak 85 orang, penggunaan sampling menggunakan sampling jenuh, analisis yang dilakukan menggunakan analisis linier berganda, menggunakan SPSS.

Hasil penelitian yaitu *work satisfaction* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*, komitmen organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, *workload* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Perbedaan penelitian pada jurnal dengan penelitian yang akan dilaksanakan adalah penelitian yang akan dilaksanakan dikhususkan pada variabel *workload*, *pay satisfaction* dan *work satisfaction*, pengambilan sampel pada jurnal penelitian menggunakan sampling jenuh. Sedangkan persamaan jurnal penelitian dengan penelitian yang akan dilaksanakan adalah menggunakan kuesioner sebagai metode pengambilan data.