

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Deskripsi Teori

1. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Greenberg dan Baron mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Sementara itu, Vecchio menyatakan kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang, yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan.¹

Locke memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah “keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang”. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.²

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa, kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.³

Kepuasan kerja sangat penting karena hal ini menyumbang keberhasilan perusahaan, antara lain dapat meningkatkan produktivitas dengan produk dan pelayanan yang berkualitas dan juga dapat menurunkan tingkat absensi. Dengan demikian semakin tinggi nilai kepuasan kerja seseorang maka semakin rendah keinginan pindah kerja

¹ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2013, hlm. 501

² Fred Luthans, *Perilaku Organisasi*, Andi, Yogyakarta, Ed. 10,2006, hlm. 243

³ Burhanudin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syariah*, Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2015, hlm. 279

karyawan tersebut. Mobley dll dalam Novita Sidharta dan Meily Margaretha menyatakan kepuasan kerja memiliki hubungan erat terhadap pikiran untuk berhenti kerja dan niat untuk mencari pekerjaan lain (*turnover intention*). Niat untuk berhenti pada akhirnya memiliki hubungan yang signifikan terhadap *turnover* sebenarnya.⁴

b. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Untuk menentukan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dapat diamati dari motivasi apa yang mendorong mereka untuk bekerja. Faktor-faktor kepuasan kerja secara khusus akan dapat mempengaruhi produktivitas karyawan dapat berbentuk kepuasan ekonomis dan non ekonomis.

Menurut Fred Luthans, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, diantaranya:

1) Pekerjaan itu sendiri

Dalam hal ini di mana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

2) Gaji

Sejumlah upah yang diterima dan tingkat di mana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.

3) Kesempatan promosi

Kesempatan untuk maju dalam organisasi.

4) Pengawasan

Kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.

⁴ Novita Sidharta dan Meily Margaretha, *Dampak Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention: Studi Empiris Pada Karyawan Bagian Operator Di Salah Satu Perusahaan Garment Di Cimahi*, Jurnal Manajemen, Vol.10. No.2, 2011, hlm. 132-133

5) Rekan kerja

Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.⁵

Adapun menurut Ghiselli dan Brown, terdapat beberapa faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yakni:

1) Kedudukan

Orang yang beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas dari pada yang berkedudukan lebih rendah.

2) Pangkat

Pada pekerjaan yang mendasar pada perbedaan tingkat golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya.

3) Umur

Dinyatakan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun adalah umur yang biasa untuk menimbulkan rasa kurang puas terhadap pekerjaan.

4) Mutu pengawasan

Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan dan bawahan sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang terpenting dari organisasi kerja tersebut.⁶

Selain faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja diatas diantara lain:

1) Faktor psikologis

Yaitu faktor yang berhubungan dengan kejiwaan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan ketentraman.

⁵ Fred Luthans, *Op.cit.*, hlm. 243

⁶ Burhanudin Yusuf, *Op.cit.*, hlm. 280

2) Faktor sosial

Yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antarkaryawan maupun karyawan dengan atasan.

3) Faktor fisik

Yaitu faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.

4) Faktor finansial

Yaitu faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.⁷

c. Mengukur Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan, diantaranya yaitu:

1) Pengukuran kepuasan kerja dilihat sebagai konsep global

Konsep ini merupakan konsep satu dimensi, semacam ringkasan psikologi dari semua aspek pekerjaan yang disukai atau tidak disukai dari suatu jabatan. Pengukuran ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner satu pertanyaan (soal). Responden akan menjawab berdasarkan gaji, sifat pekerjaan, iklim sosial organisasi, dan sebagainya.

2) Pengukuran kepuasan kerja dilihat sebagai konsep permukaan

Konsep ini menggunakan konsep *facet* (permukaan) atau komponen, yang menganggap bahwa kepuasan karyawan dengan berbagai aspek situasi kerja yang berbeda itu bervariasi secara bebas dan harus diukur secara terpisah. Diantara konsep *facet* yang dapat diperiksa adalah beban kerja, keamanan kerja, kompetensi, kondisi

⁷ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada Media Grup, Jakarta, 2009, hlm. 80

kerja, status, dan prestis kerja. Kecocokan rekan kerja, kebijaksanaan penilaian perusahaan, praktik manajemen, hubungan atasan bawahan, otonomi dan tanggung jawab jabatan, kesempatan untuk menggunakan pengetahuan dan keterampilan, serta kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan.

- 3) Pengukuran kepuasan kerja dilihat sebagai kebutuhan yang terpenuhi

Konsep ini merupakan suatu pendekatan terhadap pengukuran kepuasan kerja yang tidak menggunakan asumsi bahwa semua orang memiliki perasaan yang sama mengenai aspek tertentu dari situasi kerja. Kuesioner ini terdiri atas lima belas pertanyaan yang berkaitan dengan kebutuhan akan rasa aman, penghargaan, otonomi, sosial, dan aktualisasi diri.⁸

Selain dengan menggunakan pendekatan di atas, ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus benar-benar memperhatikan kepuasan kerja. Hal ini diukur dikarenakan:

- 1) Manusia berhak diberlakukan dengan adil dan hormat, pandangan ini menurut perspektif kemanusiaan. Kepuasan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik. Penting juga memperhatikan indikator emosional atau kesehatan psikologis.
- 2) Perspektif kemanfaatan, bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi-fungsi perusahaan. Perbedaan kepuasan kerja antara unit-unit organisasi dapat mendiagnosis potensi persoalan.⁹

d. Kepuasan Kerja Menurut Islam

Salah satu kompetensi moral yang dimiliki seseorang yang berbudaya kerja islam adalah nilai keikhlasan. Dalam hal ini termasuk dalam kepuasan kerja islam. Kata ikhlas dapat disejajarkan dengan

⁸ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, Pustaka Setia, Bandung, 2010, hlm. 192-193

⁹ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*, Rajawali Press, Jakarta, Ed.2, Cet.4, 2011, hlm. 860-861

sincere yang berarti suasana atau ungkapan tentang apa yang benar yang keluar dari hati nularinya yang paling dalam.

Mereka yang disebut mukhlis melaksanakan tugasnya secara professional tanpa motivasi lain kecuali bahwa pekerjaan itu merupakan amanat yang harus ditunaikan sebaik-baiknya dan memang begitulah seharusnya. Motivasi unggul atau kepuasan kerja yang ada hanyalah pamrih pada hati nuraninya sendiri (*conscience*). Kalaupun ada *reward* atau imbalan, itu bukanlah tujuan utama, melainkan sekedar akibat sampingan (*side effect*) dari pengabdian dirinya yang murni tersebut.¹⁰

Islam sangat merekomendasikan bahwa para pekerja hendaknya diberi upah yang layak dan masuk akal atas kerja mereka, menjaga kualitas dan kuantitas kerja, kebutuhan dan keperluan mereka, dan seluruh kondisi ekonomi masyarakat. Bahkan islam mengarahkan bahwa kompensasi penuh hendaknya diberikan kepada para pekerja atas kerja mereka tanpa adanya pengurangan apa pun.¹¹ Dalam hal ini sebagaimana firman Allah SWT yang berbunyi:

وَلِكُلِّ دَرَجَةٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُؤْتِيَهُمْ أَجْرَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya: “ Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tidak dirugikan. (QS. Al- Ahqaf : 19)¹²

2. Keterlibatan Kerja

a. Pengertian Keterlibatan Kerja

Menurut Stephen P. Robbins, keterlibatan kerja (*job involvement*) yaitu derajat sejauh mana seseorang memihak pada pekerjaannya, berpartisipasi aktif dalamnya, dan menganggap kinerja penting bagi harga diri. Karyawan dengan keterlibatan kerja yang tinggi dengan kuat

¹⁰ Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, Gema Insani Press, Jakarta, 2002, hlm. 78-79

¹¹ Taha Jabir Al-Alwani, *Bisnis Islam*, AK Grup, Yogyakarta, 2005, hlm.148

¹²Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Dan Terjemahnya*, Sygma Examedia Arkanleema, Bandung, 2009, hlm. 504

memihak pada jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu.¹³

Menurut Robinson, keterlibatan (*involvement*) karyawan dalam pekerjaan adalah tingkat saat karyawan di perusahaan bersedia bekerja. Keterlibatan ini tercermin dalam pengabdian kerja karyawan yang lebih mementingkan perusahaan dari pada kepentingan pribadi. Karyawan yang merasa terlibat dalam perusahaan memiliki kepedulian tinggi terhadap perusahaan. Keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan dipengaruhi beberapa faktor diantaranya yaitu: sikap terhadap pekerjaan, dukungan rekan kerja, dan lingkungan pekerjaan lain.¹⁴

Keterlibatan kerja merupakan sebuah proses yang berlangsung di dalam kelompok, misalnya kelompok yang melibatkan para pekerja dan para pemimpin mereka; atau kelompok lain yang lebih menekankan kepada perwakilan, proses tersebut di mana para karyawan sebagai individu diberi kebebasan yang lebih besar untuk membuat keputusannya sendiri.¹⁵

Tindakan pendukung keterlibatan yang penting termasuk memastikan agar karyawan:

- 1) Memahami bagaimana departemen mereka berkontribusi pada kesuksesan perusahaan
- 2) Melihat bagaimana usaha mereka sendiri berkontribusi untuk mencapai sasaran perusahaan
- 3) Mendapatkan rasa pencapaian dari bekerja di perusahaan tersebut.¹⁶

Menurut G. J. Blau dalam Roni Falah menyatakan bahwa tingkat keterlibatan kerja yang tinggi telah ditemukan berkaitan dengan

¹³ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Prenhalindo, Jakarta, Jilid 1, 1996, hlm. 170

¹⁴ Istijanto, *Riset Sumber Daya Manusia: Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2005, hlm. 202

¹⁵ Chris Rowley dan Keith Jackey, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Key Concepts*, Rajawali Press, Jakarta, 2012, hlm. 122

¹⁶ Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management)*, Jakarta, Salemba Empat, Ed. 14, 2015, hlm. 378

kemangkiran yang lebih rendah dan tingkat permohonan berhenti yang lebih rendah.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa karyawan yang mempunyai keterlibatan kerja yang tinggi akan benar-benar serius menangani jenis pekerjaannya dengan demikian dapat mengurangi absensinya, dan dari tingkat pengunduran diri / tingkat permohonan diri karyawan yang rendah berarti sedikit sekali karyawan yang mempunyai keinginan berpindah (*turnover intention*).¹⁷

b. Program Keterlibatan Karyawan dalam Pekerjaan

Karyawan lebih termotivasi ketika mereka memainkan peranan yang lebih besar di perusahaan, baik dengan lebih terlibat dalam pengambilan keputusan maupun dengan diberikan tanggung jawab yang lebih besar. Perusahaan menggunakan berbagai metode untuk memungkinkan keterlibatan dan tanggung jawab karyawan dalam bekerja yang lebih besar, diantaranya yaitu:

1) Perluasan pekerjaan (*job enlargement*)

Yaitu suatu program untuk memperluas (memperbesar) pekerjaan yang ditugaskan kepada karyawan.

2) Rotasi pekerjaan (*job rotation*)

Suatu program yang memungkinkan sekelompok karyawan untuk secara periodik merotasi penugasan kerjanya. Rotasi pekerjaan tidak hanya mengurangi kebosanan melainkan juga dapat mempersiapkan karyawan untuk pekerjaan lain jika posisi pekerjaan utama mereka hilang. Dengan hal ini, karyawan dapat tetap dipekerjakan oleh perusahaan.

3) Pemberdayaan dan manajemen partisipasi

Pemberdayaan (*empowerment*) yaitu sesuatu yang memberikan wewenang kepada karyawan untuk membuat lebih banyak keputusan. pemberdayaan dapat memotivasi karyawan yang

¹⁷ Roni Fasliah, *Hubungan Antara Keterlibatan Kerja Dengan Turnover Intention Karyawan PT Garda Trimitra Utama, Jakarta*, *Econosains*, Vol.8, No.2, 2010, hlm. 149

lebih puas di saat mereka memiliki wewenang yang lebih besar. Selain itu, mereka mungkin berada pada posisi yang lebih baik untuk membuat keputusan mengenai tugas-tugas yang mereka lakukan dibandingkan dengan supervisor yang tidak secara langsung terlibat dalam tugas-tugas tersebut.

Sedangkan manajemen partisipasi (*participative management*) yaitu dimana karyawan diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam pengambilan berbagai keputusan yang dilakukan oleh supervisor mereka atau yang lainnya.

4) Manajemen berdasarkan tujuan (*management by objectives – MBO*)

Yaitu dimana karyawan diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam menetapkan tujuan dan menentukan cara bagaimana mereka menyelesaikan tugasnya.

5) Kerja sama tim (*teamwork*)

Yaitu dimana sekelompok karyawan dengan beragam posisi pekerjaan memiliki tanggung jawab untuk mencapai tujuan tertentu.

6) Manajemen terbuka (*open book management*)

Yaitu suatu bentuk keterlibatan karyawan yang memberikan kontribusi yang mereka berikan kepada perusahaan dan memungkinkan mereka untuk secara periodik menilai tingkat kinerja mereka sendiri.¹⁸

c. Sarana Dalam Keterlibatan Kerja

Ada berbagai sarana yang dapat digunakan untuk mendorong karyawan agar mereka memberikan masukan dan menyalurkannya kepada para pengambil keputusan. Diantarannya yaitu:

1) *Brainstorming*

Dalam *brainstorming*, manajer bertindak sebagai katalisator untuk mendukung diskusi antar peserta. Para peserta didorong untuk mengungkapkan setiap ide yang ada dalam benaknya, dan setiap ide dianggap sah. Peserta tidak diperkenankan untuk membuat

¹⁸ Jeff Madura, *Pengantar Bisnis*, Salemba Empat, Jakarta, Ed. 4, 2007, hlm 29-34

komentar yang bersifat menghakimi atau mengevaluasi saran-saran yang diberikan. Biasanya salah seorang peserta akan mencatat setiap ide dan saran yang diajukan. Setelah semua saran terkumpul, maka dimulailah proses evaluasi. Dalam proses ini nantinya akan dipilih beberapa saran yang dianggap paling sesuai.

Brainstorming merupakan sarana yang efektif untuk mengumpulkan masukan dan umpan balik dari karyawan, khususnya bila manajer memahami kelemahannya dan bagaimana mengatasinya.

2) *Nominal group technique*

Nominal group technique merupakan salah satu bentuk dari *brainstorming*. Teknik ini terdiri dari lima langkah, yaitu:

a) Merumuskan masalah

Pada tahap ini manajer merumuskan permasalahan dan memperjelaskan bila diperlukan agar semua anggota kelompok sungguh-sungguh memahaminya.

b) Mencatat ide masing-masing

Dalam tahap ini setiap kelompok mencatat ide masing-masing, tidak ada diskusi dengan rekannya.

c) Mencatat ide kelompok

Pada tahap ini ide dari masing-masing individu dalam kelompok disampaikan kepada anggota lainnya dengan jalan menuliskannya pada *marker board* atau *flip chart*. Setiap ide dituliskan diberi nomor urut. Dalam tahap ini juga belum ada diskusi antar anggota kelompok.

d) Memperjelas ide-ide

Ide-ide yang telah tercatat diperjelas untuk menjamin bahwa setiap anggota kelompok telah memahaminya.

e) Masing-masing anggota kelompok memilih ide yang dianggap sesuai

Setiap anggota diminta untuk memberi penilaian terhadap ide-ide yang dianggapnya paling baik. Hasil penilaian tersebut

kemudian dijumlah secara keseluruhan dan dipilih ide yang mendapat skor tertinggi.

3) Gugus kualitas (*quality circle*)

Gugus kualitas adalah kelompok karyawan yang mengadakan pertemuan secara teratur untuk mengidentifikasi, menganjurkan dan membuat perbaikan lingkungan kerja. Perbedaan utama antara gugus kualitas dan *brainstorming* adalah bahwa anggota gugus kualitas adalah para sukarelawan yang melaksanakan pertemuan sendiri. Sedangkan *brainstorming* umumnya dilakukan oleh manajer. Gugus kualitas bertemu secara teratur sebelum, selama, dan setelah suatu perubahan untuk mendiskusikan pekerjaan mereka, mengantisipasi masalah, menawarkan perbaikan lingkungan kerja, menetapkan tujuan, dan membuat rencana.

4) Kotak saran

Cara ini dilakukan dengan jalan menyediakan suatu wadah atau kotak tertentu ditempat-tempat yang sesuai dan mudah didatangi agar karyawan dapat meletakkan saran-saran tertulisnya.

5) *Management by walking around*

Jalan-jalan di tempat kerja dan berbicara dengan para karyawan dapat menjadi cara yang efektif untuk mengumpulkan masukan. Dengan melihat sendiri di lapangan apakah para karyawan benar-benar memahami apa yang mereka kerjakan, maka manajer dapat mengetahui berbagai kendala yang dihadapi. Dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang terbuka dan tidak biasa, maka manajer memperoleh banyak masukan yang berharga.¹⁹

d. Keterlibatan Kerja Menurut Islam

Keterlibatan kerja menunjukkan kenyataan di mana individu secara pribadi dilibatkan dengan peran kerjanya.²⁰ Seorang pemimpin diwajibkan untuk bermusyawarah dengan para bawahannya, karena akal dan intelektual

¹⁹ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Manajement*, Andi Offset, Yogyakarta, 2003, hlm. 137-140

²⁰ Wibowo, *Op.cit.*, hlm. 506

manusia tidak mungkin menguasai semua persoalan, dan pendapat orang banyak bisa dipertanggungjawabkan dari pada pendapat pribadi. Ini merupakan salah satu prinsip dalam islam.²¹

Keterlibatan kerja pada masa Rosulullah yaitu Rasulullah sering meminta pendapat dan bermusyawarah dengan para sahabat, terutama dengan mereka yang memiliki kecermatan dan kedalaman ilmu agama, sahabat yang memiliki kelebihan intelektual, kekuatan iman dan getol berdakwah islam.²² Sebagaimana firman Allah yang berbunyi:

وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ

Artinya: “ *Sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka.*” (QS. Al-Syura: 38)²³

Islam menjelaskan bahwa manusia merupakan ciptaan terbaik dan wakil Allah di bumi. Ajaran islam menekankan fakta bahwa semua manusia pada dasarnya memiliki status yang sama, tanpa memandang perbedaan warna kulit, ras, bahasa, latar belakang ekonomi, dan posisi organisasional. Satu-satunya kriteria abash untuk membedakan manusia, menurut islam adalah kelurusan perilaku, perbuatan, dan kinerja. Jelas bahwa tidak ada perbandingan antara perlakuan adil bagi pekerja dalam islam, yang didasarkan pada ketetapan dan keimanan yang tulus dengan pendekatan kemanusiaan yang didasarkan pada kebijakan pragmatism, di dunia barat. Para pekerja mampu membedakan antara ketulusan dan kemunafikan pada manajemen dan hal tersebut merupakan kecendrungan asli, yang dapat menghasilkan respon tepat.²⁴

²¹ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah: Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, Rajawali Press, Jakarta, 2006, hlm. 142

²² *Ibid.*, hlm. 34

²³ Departemen Agama RI, *Op. cit.*, hlm. 487

²⁴ Taha Jabir Al-Alwani, *Op.cit.*, hlm. 151

3. *Turnover Intention*

a. *Pengertian Turnover Intention*

Menurut Zeffane, *turnover intention* adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela. *Turnover intention* pada dasarnya adalah keinginan untuk keluar dari perusahaan.²⁵

Menurut Werther dan Davis, *turnover* adalah sebagai kesediaan karyawan untuk meninggalkan suatu organisasi dan berpindah ke organisasi lainnya. Sedangkan menurut Robbins, *turnover* bisa terjadi secara sukarela maupun terpaksa.²⁶ *Turnover* tenaga kerja berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. *Turnover* terjadi pada saat tenaga kerja meninggalkan organisasi dan harus digantikan.²⁷

Pemutusan hubungan kerja karena keinginan karyawan jenis ini didalam kenyataan jarang atau bahkan hampir tidak pernah terjadi, karena biasanya berkaitan dengan kemampuan keterampilan atau keahlian tenaga kerja dan tingkat kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan, artinya kalau tenaga kerja mempunyai keterampilan atau keahlian yang bersifat khusus dan jumlah orang yang mampu dibidangnya terbatas sedangkan kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan tidak memadai, maka dapat saja tenaga kerja melakukan pemutusan hubungan kerja, serta pindah ke perusahaan yang memberikan fasilitas kesejahteraan yang lebih baik.²⁸

b. *Alasan turnover intention*

Pemberhentian atas keinginan karyawan sendiri (*turnover intention*) dengan mengajukan permohonan untuk berhenti dari perusahaan tersebut. Permohonan hendaknya disertai alasan-alasan dan saat akan berhentinya, misalnya bulan depan. Hal ini perlu agar

²⁵ Gabriela Syahronica, et.al. *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Turnover Intention (Studi Pada Karyawan Departemen Dunia Fantasi PT Pembangunan Jaya Ancol,Tbk)*, Jurnal Administrasi Bisnis, Vol.20, No.1, 2015, hlm. 3

²⁶ Novita Sidharta dan Meily Margaretha, Op.cit., hlm 130

²⁷ Robert L. Malthis dan John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta, 2001, hlm. 102

²⁸ Djoko Triyanto, *Hubungan Kerja Di Perusahaan Jasa Kontruksi*, Mandar Maju, Bandung, 2004, hlm. 29-30

perusahaan dapat mencari penggantinya, supaya kegiatan perusahaan jangan sampai mandek. Alasan-alasan pengunduran, antara lain:

- 1) Pindah ke tempat lain untuk mengurus orang tua
- 2) Kesehatan yang kurang baik
- 3) Untuk melanjutkan pendidikan
- 4) Berwiraswasta.²⁹

Selain tersebut, terdapat berbagai macam alasan mereka, namun alasan yang menonjol antara lain adalah sebagai berikut:

- 1) Ketidaktepatan pemberian tugas.

Karyawan, khususnya pada masa percobaan, merasa kurang cocok dengan tugas yang diberikan pada masa percobaan tersebut sehingga menurut pertimbangannya tidak akan mungkin ada perkembangannya pada masa depan. Dalam hal semacam ini, karyawan dapat minta berhenti, namun tidak berhak atas pesangon ataupun balas jasa dalam bentuk apapun.

- 2) Alasan mendesak.

Karyawan dapat pula minta berhenti tanpa memperhatikan tenggang waktu dan saat pemberhentiannya. Alasan mendesak tersebut antara lain:

- a) Upah atau gaji tidak pernah diberikan pada waktunya meskipun karyawan telah bekerja dengan baik.
 - b) Pimpinan perusahaan / organisasi melalaikan kewajiban-kewajiban yang sudah disetujui bersama karyawannya.
 - c) Bila pekerjaan yang ditugaskan pada karyawan ternyata dapat membahayakan keselamatan dirinya maupun moralnya.
 - d) Karyawan memperoleh perlakuan pimpinannya secara tidak manusiawi atau bersifat sadis dan sebagainya.
- 3) Menolak pimpinan baru.

Apabila karyawan tidak cocok dan tidak sehati dengan sepak terjang pimpinan barunya, dapat saja mengakibatkan timbulnya stress

²⁹ Malayu S.P. Hasibunan, *Op.cit.*, hlm. 211

yang tidak menguntungkan dirinya. Dalam hal semacam ini, karyawan dapat saja minta berhenti dengan hak pesangon, balas jasa atau lainnya.

4) Sebab-sebab lainnya.

Dalam hal ini sebab-sebabnya tidak boleh karena kesalahan pihak perusahaan sehingga mungkin saja perusahaan tidak memberikan pesangon atau uang jasa apapun. Hal ini bagi perusahaan merasa tidak merupakan keharusan memberikan pesangon.³⁰

c. Cara Menganalisis Alasan *Turnover Intention*

Turnover intention merupakan salah satu masalah terbesar dan termahal yang dihadapi perusahaan. Dalam hal ini perusahaan terus berusaha untuk menemukan penyebab para karyawan terbaik pergi untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Ketika ingin menemukan alasan-alasan sebenarnya yang menyebabkan seseorang memutuskan untuk keluar (*turnover intention*) itu dengan cara, yaitu:

1) Wawancara pengunduran diri (*exit interview*)

Yaitu cara untuk mengungkap alasan-alasan sebenarnya bagi para karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka, wawancara tersebut dilaksanakan sebelum karyawan meninggalkan perusahaan dan memberikan informasi mengenai cara memperbaiki penyebab ketidakpuasan dan mengurangi *turnover*. Wawancara pengunduran diri biasanya mengikuti format sebagai berikut:

- a) Menjalin keakraban
- b) Menyatakan tujuan wawancara
- c) Menggali sikap karyawan terhadap pekerjaan
- d) Menggali alasan karyawan meninggalkan perusahaan
- e) Membandingkan pekerjaan lama dan baru
- f) Mencatat perubahan-perubahan yang diusulkan oleh karyawan
- g) Menutup wawancara.

³⁰ I Komang Ardana, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2012, hlm. 277

2) Kuesioner pasca pengunduran diri (*postexit questionnaire*)

Yaitu kuesioner dikirimkan kepada para mantan karyawan beberapa minggu setelah mereka meninggalkan perusahaan untuk menemukan alasan sebenarnya mereka mengundurkan diri.³¹

d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Salah satu faktor yang mempengaruhi keinginan pindah kerja (*turnover intention*) adalah ketidakpuasan pada tempat bekerja sekarang. Sebab-sebab ketidakpuasan itu dapat beraneka ragam seperti penghasilan rendah atau dirasakan kurang memadai, kondisi kerja yang kurang memuaskan, hubungan yang tidak serasi, baik dengan atasan maupun dengan para rekan sekerja, pekerjaan yang tidak sesuai dan berbagai faktor lainnya.

Menurut Porter dan Steers bahwa berhenti atau keluar dari pekerjaan (*turnover intention*) mempunyai akibat-akibat ekonomis yang besar, lebih besar kemungkinannya perilaku ini berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.³² Ketidakpuasan kerja dapat ditunjukkan dalam sejumlah cara, diantaranya:

1) Keluar (*Exit*)

Perilaku yang ditujukan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.

2) Aspirasi (*Voice*)

Secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktivitas serikat kerja.

3) Kesetiaan (*Loyalty*)

Secara pasif tetapi optimistic menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi ketika di hadapkan dengan kecaman eksternal dan memercayai organisasi dan manajemennya untuk “melakukan hal yang benar”.

³¹ R. Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta, Edisi Kesepuluh, Jilid 2, 2008, hlm. 178-179

³² Khaerul Umam, *Op.cit.*, hlm. 198

4) Pengabaian (*Neglect*)

Secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus menerus, kurangnya usaha, dan meningkatkan angka kesalahan.³³

Menurut Simamora dalam Gabriela Syahronika, indikator yang mempengaruhi *turnover intention* yaitu:

- 1) Adanya niat untuk keluar
- 2) Pencarian pekerjaan
- 3) Karyawan membandingkan pekerjaan
- 4) Pemikiran untuk keluar.³⁴

e. ***Turnover Intention Menurut Islam***

Dorongan utama seorang muslim dalam bekerja adalah bahwa aktivitas kerjanya itu dalam pandangan Islam merupakan bagian dari ibadah. Karena bekerja adalah pelaksanaan salah satu kewajiban. Diperbolehkan seorang muslim bekerja keras karena dia khawatir terhadap hukuman (*punishment*) yang akan diterima, baik hukuman tersebut berupa penghasilan yang berkurang, karier yang mandek (*turnover*), maupun jabatan yang rendah. Semuanya ini boleh dilaksanakan selama sesuai dengan ketentuan syariat Islam dan motivasi utama dia bekerja keras adalah karena melaksanakan perintah Allah SWT dan Rasulnya.³⁵ Sebagaimana firman Allah:

﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ﴾ ﴿وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ﴾

Artinya: “Maka barang siapa mengerjakan kebaikan seberat zarrah, niscaya dia akan melihat (balasan)Nya. Dan barang siapa mengerjakan kejahatan seberat zarrah, niscaya dia akan melihat (balasan)Nya.” (QS. Az-Zalzalah : 7-8)³⁶

³³ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*, Salemba Empat, Jakarta, Ed. 12, 2006, hlm. 112

³⁴ Gabriela Syahronika, dkk, *Op.cit.*, hlm. 3

³⁵ Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami*, Gema Insani, Jakarta, 2002, hlm. 114-116

³⁶ Departemen Agama RI, *Op. cit.*, hlm. 599

Pada umumnya dalam praktek, perusahaanlah yang mengakhiri hubungan kerja, tetapi terkadang pemberhentian juga terjadi karena keinginan pegawai. Pemutusan hubungan kerja, baik karena keinginan pegawai maupun keinginan perusahaan tidak boleh dilakukan sewenang-wenang, harus dilakukan dengan memenuhi syarat-syarat tertentu. Syarat-syarat yang harus dipenuhi meliputi: tenggang waktu pemberhentian, saat dan izin pemberhentian, alasan pemberhentian dan pemberian uang pesangon serta uang jasa.³⁷

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Sebagaimana tercantum dalam bagian studi pustaka yang menjadi landasan teori dalam penelitian ini, sebenarnya studi tentang *turnover intention* telah banyak dilakukan. Dalam hal ini terdapat perbedaan dari penelitian terdahulu, yaitu diantaranya lokasi dan kondisi obyek penelitian. Berikut ini ringkasan beberapa penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya tentang *turnover intention*, antara lain:

1. Penelitian yang dilakukan oleh I Gst. Ag. Gd. Emdy Mahardika Putra dan I Made Artha Wibawa (2015) tentang “Pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* pada Pt. Autobagus Rent Car Bali”. Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intentions* yang ditunjukkan oleh nilai *standardized beta* sebesar -0,335 dan *probability* sebesar 0.016. Hal tersebut membuktikan bahwa masih ada karyawan PT. Autobagus Rent Car Bali yang puas terhadap pekerjaannya, tetap berkeinginan untuk meninggalkan pekerjaannya sebagai karyawan PT. Autobagus Rent Car Bali. Hal tersebut mengembangkan pernyataan Robbins (2006) bahwa kepuasan kerja memang dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan, tetapi faktor-faktor lain seperti pasar kerja,

³⁷ M. Manullang dan Marihot AMH Manullang, *Manajemen Personalia*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, 2008, hlm. 195

kesempatan kerja alternatif dan panjangnya masa kerja merupakan kendala penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada.³⁸

Relevansi antara peneliti I Gst. Ag. Gd. Emdy Mahardika Putra dan I Made Artha Wibawa dengan peneliti sama-sama meneliti tentang kepuasan kerja dan *turnover intention* dan menggunakan uji t dan determinasi. Sedangkan perbedaannya yaitu peneliti menambahkan variable yang tidak ada pada penelitian I Gst. Ag. Gd. Emdy Mahardika Putra dan I Made Artha Wibawa yaitu keterlibatan kerja sebagai variable bebas. Disamping itu, penelitian I Gst. Ag. Gd. Emdy Mahardika Putra dan I Made Artha Wibawa menggunakan metode analisis faktor konfirmatori, dan regresi substruktur. sedangkan peneliti menggunakan analisis regresi ganda dan uji f.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Novita Sidharta dan Meily Margaretha (2011) tentang “ *Dampak komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap turnover intention: studi empiris pada karyawan bagian operator di salah satu perusahaan garment di Cimahi*”. Kepuasan kerja dalam hal ini sangat penting karena hal ini menyumbang keberhasilan perusahaan, antara lain dapat meningkatkan produktivitas dengan produk dan pelayanan yang berkualitas dan juga dapat menurunkan tingkat absensi. Dengan demikian semakin tinggi nilai kepuasan kerja seseorang maka semakin rendah keinginan pindah kerja karyawan tersebut.³⁹ Dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan negative dengan *turnover intention* ($B = -0,266$, $\rho = 0,01$). Pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention dilihat dari nilai koefisien determinasi (R^2). Besarnya R^2 (R square) = 0,071 ($F = 11,043$, $\rho = 0,01$). Koefisien determinasi sebesar 0,071 menunjukkan bahwa variabel

³⁸ I Gst. Ag. Gd. Emdy Mahardika Putra dan I Made Artha Wibawa, *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Autobagus Rent Car Bali*, E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No. 4, 2015, hlm. 1112

³⁹ Novita Sidharta Dan Meily Margaretha, *Op.cit.*, hlm. 132-133

turnover intention secara signifikan menjelaskan kepuasan kerja sebesar 0.071.⁴⁰

Relevansi antara penelitian Novita Sidharta dan Meily Margaretha dengan peneliti adalah sama-sama meneliti tentang kepuasan kerja dan *turnover intention* dengan program aplikasi SPSS versi 16.0 dan dengan alat uji analisis yang sama. Perbedaannya yaitu peneliti menambahkan beberapa variable yang tidak ada pada penelitian Novita Sidharta dan Meily Margaretha yaitu keterlibatan kerja yang sebagai variabel bebas.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Gabriela Syahronica, dkk (2015) tentang “Pengaruh kepuasan kerja dan stress kerja terhadap *turnover intention* (studi pada karyawan departemen dunia fantasi PT Pembangunan Jaya Ancol, Tbk)”. Dari penelitian ini menunjukkan bahwa besarnya kontribusi kepuasan kerja (X1) terhadap *turnover intention* (Y) sebesar -0,363. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Dengan kata lain, apabila kepuasan kerja meningkat maka akan diikuti penurunan *turnover intention*. Sedangkan berdasarkan hasil uji parsial kepuasan kerja dengan *turnover intention* sebesar 3,439, sedangkan t table 2,007 dengan tingkat signifikan sebesar 0,001 yang menunjukkan kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention*.⁴¹

Relevansi antara peneliti oleh Gabriela Syahronica, dkk dengan peneliti sama-sama meneliti tentang kepuasan kerja dan *turnover intention*. Sedangkan perbedaannya yaitu peneliti menambahkan variable yang tidak ada pada penelitian oleh Gabriela Syahronica, Moehammad Soe'oad Hakam dan Ika Ruhana yaitu keterlibatan kerja sebagai variable bebas. Disamping itu, penelitian oleh Gabriela Syahronica, dkk menggunakan metode analisis regresi linear berganda sedangkan peneliti menggunakan analisis regresi ganda.

⁴⁰ *Ibid.*, hlm. 138

⁴¹ Gabriela Syahronica, dkk, *Op. cit.*, hlm. 4-5

4. Penelitian yang dilakukan oleh Wendi Amsuri Nasution (2009) tentang “Pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap intensi turnover pada call center telkomsel di Medan”. Dari penelitian ini menunjukkan bahwa koefisien korelasi simultan (*multiple R*) sebesar 0.898 berarti arah dan keamatan hubungan antara variable-variabel kepuasan kerja (*the works, quality of supervision, relationships with co-worker, promotion opportunities, dan pay*) secara simultan (bersama-sam) adalah positif dan kuat. Nilai *multiple R* dikategorikan kuat karena mendekati nilai satu (1), dimana nilai satu (1) adalah sempurna. Sedangkan besarnya pengaruh tiap variable (berdasarkan nilai *unstandardized coefficients* (B) dengan diskripsi sebagai berikut:
- Pengaruh variabel *the works* terhadap *intense turnover* sebesar -0.120.
 - Pengaruh variabel *quality of supervision* terhadap *intense turnover* sebesar 0.023.
 - Pengaruh variabel *relationships with co-worker* terhadap *intense turnover* sebesar 0.707.
 - Pengaruh variabel *promotion opportunities* terhadap *intense turnover* sebesar 0.336.
 - Pengaruh variabel *pay* terhadap *intense turnover* sebesar 0.138.⁴²

Relevansi antara peneliti oleh Wendi Amsuri Nasution dengan peneliti sama-sama meneliti tentang kepuasan kerja dan *turnover intention*. Sedangkan perbedaannya yaitu peneliti menambahkan variabel yang tidak ada pada penelitian oleh Wendi Amsuri Nasution yaitu keterlibatan kerja sebagai variable babas. Disamping itu, penelitian oleh Wendi Amsuri Nasution menggunakan metode analisis korelasi ganda (R) sedangkan peneliti menggunakan analisis regresi ganda. Disamping itu, penelitian Wendi Amsuri Nasution menggunakan aplikasi komputer program SPSS for Windows versi 15 sedangkan peneliti menggunakan

⁴² Wendi Amsuri Nasution, *Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Intense Turnover Pada Call Center Telkomsel Di Medan*, Jurnal Mandiri, Vol.4, No.1, 2009, hlm. 10-11

analisis regresi linier ganda alat uji analisis dengan menggunakan SPSS V.16.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Roni Faslah (2010) tentang “*Hubungan antara keterlibatan kerja dengan turnover intention pada karyawan PT Garda Trimatra Utama, Jakarta*”. Dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang negative antara keterlibatan kerja dan *turnover intention* sebesar 0,0231. Untuk hasil perhitungan koefisien determinasi didapat hasil sebesar 0,231. Untuk hasil perhitungan koefisien determinasi didapat hasil sebesar 5,34 % variasi *turnover intention* pada karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang negative dan signifikan keterlibatan kerja dengan *turnover intention* pada karyawan PT. Garda Trimitra Utama Jakarta.⁴³ Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang mempunyai keterlibatan kerja yang tinggi akan benar-benar serius menangani jenis pekerjaannya dengan demikian dapat mengurangi absensinya, dan dari tingkat pengunduran diri / tingkat permohonan diri karyawan yang mempunyai keinginan berpindah (*turnover intention*).⁴⁴

Relevansi antara peneliti oleh Roni Faslah dengan peneliti yaitu sama-sama meneliti tentang keterlibatan kerja dan *turnover intention*. Sedangkan perbedaannya yaitu peneliti menambahkan variable yang tidak ada pada penelitian oleh Roni Faslah yaitu kepuasan kerja sebagai variable babas. Disamping itu, penelitian oleh Roni Faslah tidak menggunakan koefisien determinasi (R²) sedangkan peneliti menggunakan koefisien determinasi (R²).

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu yang telah dipaparkan, penulis belum menemukan penelitian yang secara khusus membahas tentang pengaruh kepuasan kerja dan keterlibatan kerja terhadap *turnover intention*. Pada umumnya penelitian yang ada hanya membahas tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Tujuan penelitian ini supaya

⁴³ Roni Faslah, *Op. cit.*, hlm. 151

⁴⁴ *Ibid.*, hlm. 149

seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dilakukan dengan ikhlas dikarenakan orang tersebut mempunyai sikap kepuasan dalam pekerjaannya dan agar karyawan senantiasa berpartisipasi dalam pekerjaan sehingga dalam hal ini dapat mengurangi tingkat *turnover intention* dalam suatu perusahaan.

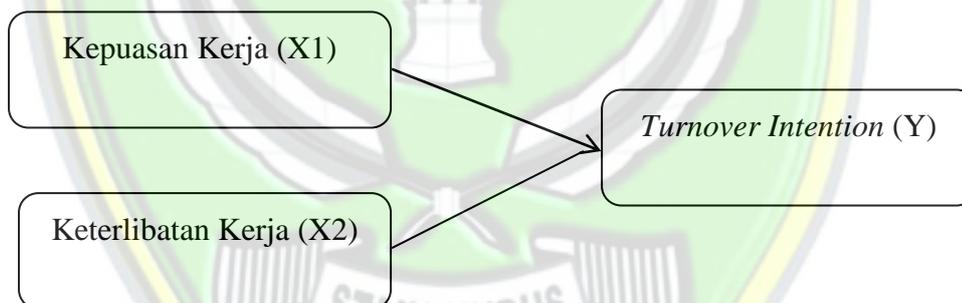
C. Kerangka Berfikir

Untuk mengetahui masalah yang akan dibahas, perlu adanya kerangka pemikiran yang merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.⁴⁵

Model konseptual penelitian dapat dijelaskan melalui kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut:

Gambar 2.1

Kerangka Pikir Penelitian



D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.⁴⁶

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis dan hasil penemuan beberapa penelitian, maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

⁴⁵ Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Alfabeta, Bandung, Cet. 15, 2012, hlm. 91

⁴⁶ *Ibid*, hlm. 96

1. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam pekerjaan, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.⁴⁷

Menurut Novita Sidharta dan Meily Margaretha tentang, “*Dampak komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap turnover intention: studi empiris pada karyawan bagian operator di salah satu perusahaan garment di Cimah*”. Kepuasan kerja sangat penting karena hal ini menyumbang keberhasilan perusahaan, antara lain dapat meningkatkan produktivitas dengan produk dan pelayanan yang berkualitas dan juga dapat menurunkan tingkat absensi. Dengan demikian semakin tinggi nilai kepuasan kerja seseorang maka semakin rendah keinginan pindah kerja karyawan tersebut.⁴⁸ Dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan negative terhadap *turnover intention*.

Gambar 2.2

Hipotesis 1



H1: Diduga terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention* (studi pada karyawan BMT BUS Lasem)

2. Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Keterlibatan kerja adalah tingkat sejauh mana seseorang berkecimpung dalam pekerjaannya dan secara aktif berpartisipasi di dalamnya.⁴⁹ Keterlibatan kerja pada prakteknya berkaitan dengan tingkat

⁴⁷ Edy Sutrisno, *Op.cit.*, hlm. 74

⁴⁸ Novita Sidharta Dan Meily Margaretha, *Op.cit.*, hlm. 132-133

⁴⁹ Stephen P. Robbins, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, Erlangga, Jakarta, Ed. 5, 2002, hlm 36

absensi, kadar permohonan berhenti bekerja dan berkeinginan berpartisipasi dalam tim atau kelompok kerja. Apabila tingkat keterlibatan kerja tidak diperhatikan akan menyebabkan terjadinya tingkat *turnover intention* yang tinggi.

Menurut Roni Faslah tentang, “*Hubungan antara keterlibatan kerja dengan turnover intention pada karyawan PT Garda Trimatra Utama, Jakarta*” bahwa terdapat hubungan yang negatif dan signifikan keterlibatan kerja dengan *turnover intention* pada karyawan PT. Garda Trimitra Utama Jakarta.⁵⁰ Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang mempunyai keterlibatan kerja yang tinggi akan benar-benar serius menangani jenis pekerjaannya dengan demikian dapat mengurangi absensinya, dan dari tingkat pengunduran diri / tingkat permohonan diri karyawan yang mempunyai keinginan berpindah (*turnover intention*).

Gambar 2.3

Hipotesis 2



H2: Diduga terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan antara keterlibatan kerja terhadap *turnover intention* (studi pada karyawan BMT BUS Lasem)

3. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Keterlibatan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

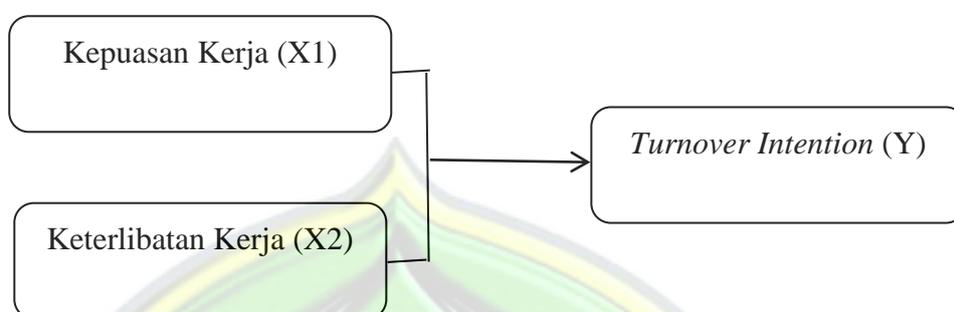
Seorang karyawan yang mempunyai kepuasan kerja dan keterlibatan kerja yang tinggi, mereka pasti mempunyai motivasi unggul yang ada dalam dirinya dalam melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Dalam hal ini mereka pasti mempunyai orientasi kedepan untuk memajukan suatu perusahaan di mana ia bekerja. Sebaliknya apabila kepuasan kerja dan keterlibatan kerja yang rendah akan berakibat pada kinerja karyawan yang menurun, sehingga apabila hal ini

⁵⁰ Roni Faslah, *Op. cit.*, hlm. 151

berlangsung lama maka karyawan akan keluar dari perusahaan (*turnover intention*).

Gambar 2.4

Hipotesis 3



H3: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dan keterlibatan kerja secara bersama-sama terhadap *turnover intention* (studi pada karyawan BMT BUS Lasem)