

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Konsep *Turnover intention***

###### **2.1.1.1. Definisi *Turnover intention***

*Turnover* pada karyawan merupakan suatu indeks stabilitas kerja. Menurut Rosyad (2018), *turnover* terjadinya pengunduran diri dari perusahaan secara langsung dengan menghitung melalui kuantitatif dan masuk akal sebagai tingkat berdasarkan jangka waktu tertentu. Banyak elemen yang menyebabkan tingkat *turnover* yang representatif dalam suatu perusahaan, termasuk stres kerja, kompetensi, gaya kepemimpinan, kesempatan promosi kerja. Karyawan mengundurkan diri pada perusahaan pada dasarnya muncul karena ketidaknyamanan saat bekerja di perusahaan.

Menurut Jaelani (2021:5), yang berjudul manajemen sumber daya manusia: *turnover intention* dapat mempengaruhi kualitas kinerja perusahaan menjelaskan tentang *turnover intention* ialah keinginan karyawan untuk pindah, akan tetapi tidak sampai kepada tahap realisasi untuk pindah ke tempat kerja lainnya. Pindah kerja yaitu merupakan berhentinya pegawai dari suatu organisasi atau perusahaan lainnya dengan alasan tertentu. Sedangkan menurut Maimunah (2018), *turnover intention* ialah suatu kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* ini salah satu diantaranya yaitu keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dari perusahaan sebelumnya.

Menurut Noe *et al.*, (2018:17), *turnover intention* merupakan perbuatan yang melakukan penarikan diri dari pekerjaan merupakan serangkaian perilaku yang diambil oleh individu yang tidak puas untuk menghindari situasi kerja. Kecenderungan atau tujuan seorang dalam bekerja dengan sengaja mencari pekerjaan di tempat lain seperti yang ditunjukkan oleh keputusannya sendiri Supriadi *et al.*, (2021: 1217).

Tingkat keinginan yang tinggi untuk keluar biasanya menunjukkan bahwa karyawan kecewa dengan posisi mereka yang diberikan oleh perusahaan, namun kekecewaan ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, seperti pekerja yang merasa dibayar lebih rendah, pekerjaan yang kurang sulit dan merasa diabaikan (Ertas 2020:407).

### **2.1.1.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Turnover intention***

Menurut Novitasari (2022:306) berikut adalah beberapa faktor yang mendorong niat untuk meninggalkan pekerjaan:

#### **1. Faktor pendukung *Turnover intention***

Menurut Novitasari (2022: 306) terdapat faktor penyebab keluar dari perusahaan atau *outsourcing*, faktor pendukungnya adalah faktor lingkungan yang terdiri dari:

- a) **Gaji**, apabila gaji didapatkan tidak dapat memenuhi kebutuhan individu yang menimbulkan keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan lain yang dapat memenuhi kebutuhan individu.
- b) **Pengakuan hasil kerja**, apabila karyawan merasa kurang diakui ataupun diapresiasi hasil kerjanya maka akan timbul pula keinginan untuk berhenti bekerja.
- c) **Kondisi kerja**, kondisi kerja yang buruk akan menimbulkan ketidakpuasan pada karyawan.
- d) **Hubungan interpersonal**, apabila seorang karyawan memiliki hubungan yang buruk di tempat kerjanya akan menimbulkan perasaan tidak nyaman dan dapat berdampak pada keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.
- e) **Tantangan pekerjaan itu sendiri**, apabila karyawan tidak mendapat petunjuk yang jelas tentang deskripsi kerjanya dan tidak mendapatkan pelatihan untuk meningkatkan kinerjanya juga akan menimbulkan keinginan untuk keluar dari perusahaan.
- f) **Kenaikan jabatan (promosi)**, apabila tidak adanya jenjang karir yang jelas dan kesempatan kenaikan jabatan maka akan menjadi pertimbangan karyawan dalam mencari pekerjaan lain.

Selain faktor yang mendorong niat untuk meninggalkan pekerjaan, berikut adalah faktor-faktor yang menghambat niat untuk meninggalkan pekerjaan:

## **2. Faktor Penghambat *Turnover intention***

- a) Adanya program pengembangan dan pelatihan karyawan, faktor-faktor yang menghambat keinginan para karyawan untuk meninggalkan perusahaan ialah karyawan dianggap sebagai sumber daya yang potensial untuk perusahaan sehingga dengan adanya program tersebut maka karyawan akan merasa diperhatikan.
- b) Lingkungan kerja yang nyaman dapat membuat karyawan merasa senang dalam melakukan pekerjaannya sehingga akan meminimalisir keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

### **2.1.1.3. Dampak *Turnover intention***

Dampak adanya *turnover intention* yang dirasakan pada karyawan akan berdampak pada perusahaan jika karyawan memilih untuk benar-benar meninggalkan perusahaan, munculnya keinginan untuk keluar berasal keinginan karyawan itu sendiri dan bukan merupakan keinginan perusahaan atau orang lain.

Dampak negatif yang akan terjadi pada perusahaan akibat pergantian karyawan, seperti: meningkatnya potensi biaya perusahaan, masalah kinerja, masalah komunikasi dan pola sosial, penurunan moral, strategi pengendalian yang kaku, hilangnya biaya kesempatan strategis. Dharma (2013), menyebutkan dampak turnover bagi perusahaan adalah:

1. Biaya pada saat penarikan karyawan, menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara saat proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari.
2. Biaya latihan, menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih.
3. Tingkat kecelakaan para karyawan baru, biasanya cenderung tinggi. Karena adanya pengalaman baru bagi karyawan baru.
4. Adanya waktu produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan.
5. Peralatan produksi yang tidak bisa digunakan sepenuhnya.
6. Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru.

7. Perlu melakukan kerja lembur, kalau tidak akan mengalami penundaan target yang akan dicapai pada tahun berikutnya.

#### **2.1.1.4. Indikator *Turnover intention***

Di dalam Jaelani (2021:6), ada 3 indikator yang dipakai untuk menilai *turnover intention* adalah pertama niatan untuk berhenti (*thoughts of quitting*). Kedua niatan untuk meninggalkan (*intention to quit*), yang terakhir niatan untuk memperoleh pekerjaan lain (*intention to search for another job*).

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

Mencerminkan individu memiliki pemikiran untuk pulang atau tetap di tempat kerja. Kejadian ini umumnya diawali dengan kekecewaan kerja yang dirasakan oleh para wakil, ketika kekecewaan itu muncul maka sang wakil mulai mempertimbangkan untuk meninggalkan lingkungan kerjanya yang sedang berlangsung dengan membawa kekuatan tinggi atau rendah karena tidak tersedia di lingkungan kerjanya.

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

Menggambarkan seseorang yang berencana untuk keluar, tepatnya seorang wakil yang saat ini merasa kehadirannya di organisasi tidak sesuai atau tidak sesuai dengan apa yang diantisipasi secara umum, sehingga hal ini menjadi faktor pendorong bagi para wakil untuk keluar dari organisasi tersebut. organisasi tempat mereka sekarang bekerja.

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

Menggambarkan keberadaan orang-orang yang sedang mencari pekerjaan di berbagai organisasi yang dirasa lebih produktif dari tempat kerja mereka saat ini. Dengan asumsi perwakilan sudah mulai sering mempertimbangkan untuk mencari pekerjaan di tempat lain, perwakilan ini akan berusaha untuk menemukan dan melihat organisasi baru yang mereka rasa jauh lebih baik dalam mendapatkan posisi yang tepat, gaji, tempat kerja, perintis, dan variabel lainnya.

## **2.1.2. Konsep Kepuasan Kerja**

### **2.1.2.1. Definisi Kepuasan Kerja**

Munculnya kepuasan kerja pada dasarnya suatu hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda - beda berdasarkan nilai yang dianut dirinya. Definisi kepuasan kerja menurut Pratama *et al.*, (2022: 75) yaitu *Job satisfaction itself is an emotional attitude in the form of love and a sense of fun towards his work, where this attitude is reflected in behaviors such as work morale, discipline and work performance.*

Menurut Wibowo (2019), menjelaskan kepuasan kerja ialah suatu tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja. Dengan kata lain kepuasan kerja menggambarkan bagaimana seseorang merasakan hasil tentang pekerjaan kita dan apa yang kita pikirkan tentang pekerjaan tersebut.

Sedangkan Zheng *et al.*, (2020), menaparkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu tanggapan emosional yang dimiliki setiap karyawan terhadap pekerjaan mereka, tidak sepenuhnya diselesaikan dengan membandingkan hasil kerja asli dan hasil yang diinginkan oleh pekerja. kepuasan kerja ini juga di artikan sebagai keadaan emosi yang menyenangkan yang berasal dari evaluasi pekerjaan atau pengalaman kerja individu. Sedangkan (Sudarmiani, 2018: 179), menjelaskan kepuasan kerja sebagai pandangan yang menggembirakan dari seorang pekerja termasuk perilaku terhadap pekerjaannya melalui evaluasi individu sebagai rasa hormat untuk mencapai nilai kerja yang signifikan.

### **2.1.2.2. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja mempunyai beberapa bentuk atau kategori, Sutrisno (2020: 77) mengemukakan adanya beberapa katagori kepuasan kerja:

- A. Faktor Pendukung kepuasan kerja yang memberikan kepuasan kerja pada karyawan diantaranya adalah:
- 1) Faktor individual, yaitu meliputi usia, kesehatan, karakter dan harapan.
  - 2) Faktor social, ialah hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik dan hubungan kemasyarakatan;
  - 3) Faktor utama dalam pekerjaan, merupakan gaji, pengawasan, ketenteraman kerja dan kesempatan untuk maju.
- B. Adapun faktor penghambat kepuasan kerja Damanik (2021:19) menyatakan faktor keresahan kerja adalah:
- 1) Kebijakan dan administrasi perusahaan;
  - 2) Hubungan interpersonal terhadap rekan kerja;
  - 3) Kondisi kerja.

### **2.1.2.3. Cara Meningkatkan Kepuasan Kerja**

Menurut Putri (2021), ada 4 cara untuk meningkatkan kepuasan kerja yaitu :

1. Membuat suatu pekerjaan menjadi menyenangkan.
2. Mendapatkan gaji, tunjangan dan kesempatan promosi yang adil.
3. Menyesuaikan orang dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keahlian mereka.
4. Merancang pekerjaan agar menarik dan menyenangkan

#### 2.1.2.4. Indikator – Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Sudarmiani (2018: 180), menjelaskan ada 5 faktor di dalam kepuasan kerja karyawan yaitu sebagai berikut:

1. Pekerjaan yang secara mental menantang  
Karyawan dapat mengatasi kesulitan yang mungkin timbul, akan menimbulkan karyawan merasa senang dan puas.
2. Kompensasi yang pantas  
Setiap karyawan umumnya mengharapkan hadiah yang tepat, seperti gaji, upah tambahan, dan kemajuan sesuai dengan kerja keras yang mereka lakukan dalam menerapkan pertimbangan, waktu, dan peluang mereka untuk menghadapi pertaruhan posisi.
3. Kondisi kerja yang mendukung  
Merasakan kenyamanan pribadi didalam melakukan pekerjaannya, dengan itu memudahkan untuk mengerjakan tugas dengan baik.
4. Rekan kerja yang mendukung  
Saat melakukan pekerjaan setiap karyawan tidak mungkin mengerjakan sendiri atau terpisah dengan rekan kerja yang lain, karena di setiap pekerjaan akan menimbulkan suatu kerjasama antar pekerjaan satu dengan yang lain memiliki keterkaitan.
5. Kesesuaian antara kepribadian dengan pekerjaan  
Setiap orang hakikatnya memiliki kepribadian yang *kongruen* yaitu sama dan sebangun didalam pekerjaannya, maka mereka memiliki intelektual, emosional, sosial bisa disebut dengan kompetensi yang tepat untuk memenuhi tuntutan pekerjaan.

Melihat dari beberapa pengertian kepuasan kerja menurut para ahli yang telah dijelaskan sebelumnya, maka peneliti menyelesaikan kepuasan kerja sebagai respon yang baik yang dirasakan oleh seseorang yang didapat dengan membandingkan hasil kerja nyata yang telah diberikan dengan hasil yang ideal.

### **2.1.3. Keresahan Kerja**

#### **2.1.3.1. Definisi Keresahan Kerja**

Greenhalgh dan Rosenblatt (2020:439), menjelaskan tentang keresahan kerja adalah perasaan kelemahan atau kegagalan masing-masing dan setiap perwakilan untuk mengikuti kesesuaian yang ideal dengan keadaan kerja yang rusak. Ketidakpastian pekerjaan ini tidak hanya terkait dengan kemungkinan hilangnya bisnis, tetapi juga perasaan tentang berita yang disimpan pada posisi dan pekerjaan termasuk tingkat tanggung jawab dan peluang kemajuan yang berharga.

Menurut Chin (2019:31), Ketidakamanan kerja adalah ketidakamanan tentang masa depan di mana pekerja tidak tahu apakah mereka akan mempertahankan pekerjaannya atau dipecat. Salah satu konsekuensi yang dihadapi karyawan karena ketidakjelasan tentang masa depan mereka adalah mereka tidak tahu bagaimana menanggapi situasi tersebut. Hal ini menyebabkan keputusan seseorang untuk kehilangan pekerjaan karena memungkinkan karyawan untuk mengambil tindakan tertentu (seperti mencari pekerjaan lain).

Dilihat dari pengertian kelemahan kerja menurut para ahli yang telah dijelaskan sebelumnya, para ilmuwan beranggapan bahwa ketidakpastian kerja adalah suatu keadaan atau perasaan dimana seseorang merasa diremehkan oleh pekerjaannya mulai saat ini dan tidak ada artinya sama sekali. gagasan tentang kejernihan pekerjaannya di masa depan.

#### **2.1.3.2. Faktor yang Mendorong Keresahan Kerja**

Menurut Sverke dan Hellgren (2019), munculnya rasa ketidakamanan kerja yang dirasakan seorang karyawan dapat dipengaruhi dari berbagai faktor. Terdapat beberapa faktor yang menjadi latar belakang munculnya keresahan kerja di antara lain:

1. Faktor usia

Pada karyawan yang berusia tua cenderung menunjukkan level rasa keresahan kerja yang lebih tinggi. Karena, pada karyawan yang berusia tua akan lebih sulit dalam

mendapatkan pekerjaan baru sehingga mereka lebih khawatir jika harus kehilangan pekerjaan mereka.

## 2. Faktor gender

Dilihat dari faktor jenis kelamin yang lebih merasa khawatir yaitu pada karyawan pria cenderung dibandingkan dengan karyawan wanita. Hal ini dikarenakan adanya anggapan bahwa peran seorang pria yaitu pencari nafkah bagi keluarga. Namun hal ini peran gender sebagai faktor keresahan kerja agak diragukan, karena wanita yang memiliki peran sebagai pemberi nafkah keluarga juga memiliki level rasa keresahan kerja yang tinggi.

## 3. Faktor kepribadian

Setiap Individu dengan *external locus of control* yaitu lebih cenderung khawatir akan kehilangan pekerjaan. Hal tersebut dikarenakan pada individu yang memiliki harga diri tinggi cenderung memiliki level rasa keresahan kerja yang rendah.

## 4. Faktor sosial ekonomi

Pada faktor ini karyawan yang memiliki status rendah kemungkinan juga memiliki gaji yang rendah. Timbulnya status yang rendah berhubungan dengan rendahnya tingkat pendidikan, kurangnya ketrampilan dan pengetahuan yang dimiliki seseorang sehingga alternatif pekerjaan menjadi semakin sedikit. Hal ini juga mengakibatkan tingginya kekhawatiran keresahan kerja akan kehilangan pekerjaan pada pegawai yang memiliki status rendah dengan gaji yang rendah.

## 5. Faktor tipe kontrak

Salah satu jenis faktor kontrak kerja juga dapat mempengaruhi persepsi keresahan kerja. Karena, karyawan yang dipekerjakan pada kontrak penuh waktu atau permanen memungkinkan timbul akan mengalami keresahan kerja yang lebih rendah dibandingkan pekerja kontrak. Jika perusahaan harus mengurangi karyawan mereka, para karyawan yang tidak dianggap pekerja inti mungkin yang pertama harus meninggalkan perusahaannya.

## 6. Faktor dukungan sosial

Adapun keresahan kerja dapat menjadi salah satu sumber *stressor* atau bisa disebut munculnya stress pada karyawan. Salah satu faktor yang dapat menangani munculnya stress pada karyawan adalah dukungan sosial. Dukungan sosial ini sangat berpengaruh

besar salah satunya bisa didapatkan melalui keluarga, rekan kerja, atasan, maupun organisasi.

Dari faktor-faktor pada penjelasan diatas dapat disimpulkan agar mendorong rasa keresahan/ keresahan kerja. Dengan kata lain, jika faktor tersebut dirasakan oleh salah satu mitra maka rasa keresahan kerja akan meningkat.

### **2.1.3.3. Indikator – Indikator Keresahan Kerja (*Job Insecurity*)**

Menurut Greenhalgh dan Rosenblatt (2020:440), ada lima indikator untuk mengukur keresahan kerja:

1. Arti pekerjaan itu bagi individu

Pada arti setiap individu merupakan suatu pekerjaan yang memiliki nilai positif terhadap perkembangan karirnya, sehingga pekerjaan tersebut memiliki arti penting bagi kelangsungan kerjanya.

2. Tingkat ancaman yang dirasakan karyawan mengenai aspek-aspek pekerjaan.

Hal ini menimbulkan adanya rasa seberapa besar tingkat ancaman yang dirasakan karyawan terkait aspek-aspek pekerjaan mereka

3. Tingkat ancaman yang kemungkinan terjadi dan mempengaruhi keseluruhan kerja individu.

Merupakan suatu kemungkinan terjadinya ancaman kerja sangat memengaruhi keseluruhan kerja karyawan.

4. Ketidakberdayaan yang dirasakan individu

Salah satu potensi dari setiap peristiwa yang menimbulkan terjadi di dalam perusahaan yang terkait dengan kepentingan-kepentingan yang dirasakan baik bagi dirinya.

5. Tingkat ancaman terhadap pekerjaan pada tahun berikutnya,

Menimbulkan tingkat ancaman yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan mereka pada tahun berikutnya.

## 2.1.4. Motivasi Kerja

### 2.1.4.1. Definisi Motivasi Kerja

Hasibuan (2019:141), menjelaskan motivasi sebagai suatu perubahan setiap tenaga kerja yang ditandai, timbulnya dorongan efektif dan reaksi dalam pencapaian tujuannya sesuai yang diharapkan. Dikarenakan setiap individu mempunyai tujuan, seseorang sadar dapat mengetahuinya bahwa perubahan pada tenaga yang memberi kekuatan melalui tingkah laku untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dalam diri seseorang tersebut.

Sedangkan menurut Rivai (2021: 281), motivasi kerja merupakan kekuatan dasar yang ada di dalam tubuh manusia dan dapat berkembang dengan sendirinya atau melalui berbagai kekuatan eksternal, artinya terkait dengan imbalan moneter dan nonmoneter. Tergantung pada keadaan dan kondisi karyawan yang terlibat, hal ini dapat berdampak positif atau negatif terhadap hasil kinerja.

Dari pengertian teori-teori di atas, dapat dikatakan bahwa motivasi adalah suatu dukungan tumbuh yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Adapun teori-teori motivasi menurut Hasibuan (2019:141) dibagi menjadi 2 kelompok, yaitu:

#### 1. Teori Kepuasan (*Content Theory*)

Teori ini merupakan teori salah satu yang mendasarkan atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu menyebabkan adanya suatu tindakan dan berperilaku dengan cara tertentu. Jika kebutuhan semakin terpenuhi, maka semangat pekerjaannya semakin baik. Adapun teori yang tergolong dalam teori kepuasan diantaranya:

A. Teori Motivasi Klasik F.W. Taylor, mendefinisikan tentang teori motivasi klasik atau teori motivasi kebutuhan tunggal. Dalam teori ini berpendapat bahwa manusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik, berbentuk uang atau barang dari hasil pekerjaannya. Konsep dasar teori tersebut yaitu seseorang akan bekerja giat jika mendapat imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya.

- B. Teori Maslow Hirarki yaitu kebutuhan Maslow mengikuti teori seseorang berperilaku atau bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Salah satu kebutuhan yang diinginkan seseorang dalam pekerjaannya yaitu berjenjang.
- C. Teori Mc Clelland, teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Adapun tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja, diantaranya kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, kebutuhan akan kekuasaan.

## 2. Teori Proses

Selanjutnya teori proses yaitu mengenai motivasi berusaha menjawab bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu. Teori yang tergolong ke dalam teori proses diantaranya:

- a) Teori Harapan (*Expectancy*), teori harapan ini dikemukakan oleh Victor Vroom yang mendasarkan teorinya pada tiga konsep penting, yaitu: harapan, nilai, dan pertautan.
- b) Teori Keadilan, keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Penilaian dan pengukuran mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif.
- c) Teori Pengukuhan, teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi.

### 2.1.4.2. Pendorong Motivasi Kerja

Menurut Sudarmiani (2018:178), terdapat tujuh faktor-faktor motivasi, antara lain:

1. Promosi adalah kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.
2. Prestasi kerja yaitu pangkal tolak pengembangan karir seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas-tugas yang dipercayaka kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang karyawan untuk diusulkan oleh

atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan.

3. Pekerjaan itu sendiri merupakan tanggung jawab dalam mengembangkan karir terletak pada masing-masing pekerja. Semua pihak seperti pimpinan, atasan langsung, kenalan dan para spesialis di bagian kepegawaian, hanya berperan memberikan bantuan, semua terserah pada karyawan yang bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri atau tidak.
4. Penghargaan adalah insentif yang diberikan melalui kebutuhan akan penghargaan, seperti penghargaan atas prestasi, pengakuan atas keahlian, dll. Hal ini sangat diperlukan untuk merangsang semangat kerja karyawan. Penghargaan di sini bisa menjadi kebutuhan artifisial atas kebutuhan dan keinginan untuk menyelesaikan tantangan yang harus dihadapi.
5. Tanggung jawab adalah memikul tanggung jawab atas tugas yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan sebagai imbalan atas kompensasi yang mereka terima. Di satu sisi perusahaan memberikan harapan kepada karyawan, namun di sisi lain karyawan juga harus melakukan pekerjaan dengan baik sesuai bidangnya masing-masing dan menyelesaikan pekerjaan dengan rasa tanggung jawab.
6. Pengakuan, ini merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan perusahaan kepada karyawan yang memiliki keahlian tertentu dan juga melakukan pekerjaan dengan baik. Hal ini akan mendorong karyawan yang kuat di bidangnya untuk berprestasi lebih baik.
7. Sukses dalam bekerja merupakan motivasi bagi karyawan untuk lebih giat menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan keberhasilan tersebut, setidaknya karyawan dapat merasa bangga karena mampu memenuhi tanggung jawabnya.

### 2.1.4.3. Tantangan dalam Memotivasi

Setiap memotivasi orang merupakan aspek kunci bagi manajer yang efektif. Ada dua tantangan yang dihadapi manajer menurut Wibowo (2019) yaitu:

1. Banyak tugas pekerjaan manajer direntang lebih luas.
2. Manajer mungkin tidak tau bagaimana memotivasi orang, selain sekedar menggunakan penghargaan financial.

Suatu perusahaan harus bisa melatih manajer dalam melakukan penilaian calon karyawan dengan tepat, salah satunya manajer harus membuat penghargaan ekstrinsik pada pekerja. Ada tiga hal yang perlu dipertimbangkan:

1. Manager bisa memastikan bahwa tujuan kinerja diarahkan pada pencapaian hasil akhir yang besar.
2. Janji untuk meningkatkan *reward* tidak akan memperbaiki usaha lebih besar dan kinerja baik kecuali *reward* dikaitkan dengan jelas dengan kinerja dan cukup besar untuk mendapatkan kepentingan pekerja.
3. Motivasi dipengaruhi oleh persepsi pekerja tentang kejujuran alokasi *reward*.

### 2.1.4.4. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Fadillah *et al.*, (2019:4), menjelaskan ada tiga indikator yang berkaitan tentang motivasi adalah:

1. Pemberian gaji yaitu imbalan jasa atau uang yang dibayarkan kepada seseorang pada waktu yang teratur untuk jasa-jasa yang diberikan.
2. Keamanan kerja adalah suatu kondisi dimana seseorang merasa dirinya aman terhindar dari gangguan kerja dalam melakukan pekerjaannya. Dan hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan kerja.
3. Penghargaan atau pujian merupakan usaha menumbuhkan perasaan seseorang diterima (diakui) dilingkungan kerja.

## 2.2. Review Penelitian Terdahulu

Dari beberapa penelitian terdahulu yang sudah saya temukan, akan digambarkan sederhana karena eksplorasi ini mengacu pada beberapa investigasi sebelumnya. Berikutnya adalah penggambaran sinopsis dari beberapa investigasi sebelumnya.

Penelitian pertama dilakukan oleh Sabardini *et al.*, (2022) yang meriset untuk mengungkapkan pengaruh komitmen organisasional sebagai variabel pemediasi pada pengaruh *job insecurity* terhadap *turnover intention*. Penelitian ini dilakukan pada seluruh karyawan perusahaan produk perawatan kecantikan CV Magic Skin Yogyakarta. Analisis pada data penelitian kuantitatif ini dilakukan menggunakan pendekatan *structural equation model* (SEM) dengan bantuan SmartPLS. Penelitian ini menemukan adanya pengaruh signifikan keresahan kerja terhadap *turnover intention* secara langsung. Sebaliknya, keresahan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Demikian pula, komitmen organisasional juga tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Selanjutnya, keresahan kerja tidak berpengaruh signifikan secara tidak langsung melalui variabel mediasi komitmen organisasional terhadap *turnover intention*. Selain itu, penelitian ini menemukan adanya indikator variabel yang tidak dapat digunakan untuk mengukur variabel keresahan kerja.

Penelitian kedua dilakukan oleh Putu dan Ni (2022), yang meneliti tentang peran kepuasan kerja memediasi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Tbk. Dengan menggunakan analisis jalur atau path analysis dan hasil yang didapatkan saat meneliti motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja secara positif mampu memediasi dari pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Tbk.

Penelitian ketiga yaitu Kesuma (2022), yang bertujuan untuk menganalisis motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel media pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (Btpn) Cabang Jambi. Penelitian ini

menggunakan alat analisis *partial least square* dengan adanya motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja, motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja, dan kepuasan kerja yang memediasi antara motivasi kerja secara tidak langsung memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (Btpn) Cabang Jambi.

Penelitian keempat dilakukan Kamis *et al.*, (2021) yang mengungkapkan bahwa tempat kerja berdampak buruk terhadap ekspektasi perputaran yang representatif. Hal ini menyiratkan bahwa tempat kerja bukanlah elemen utama yang dapat menyebabkan terjadinya turnover. Namun demikian, tekanan kerja dan tanggung jawab juga mempengaruhi ekspektasi turnover PT. Bintang Muara Kie Raha (Muara Grup) Ternary. Konsekuensinya, pengurus perlu fokus pada mental para wakil karena dampak tekanan kerja dan tanggung jawab yang terlalu tinggi agar tidak terjadi atau ada keinginan untuk keluar dari organisasi ini. Konsekuensinya organisasi perlu fokus pada kondisi mental para wakil karena dampak tekanan kerja dan tanggung jawab yang tidak wajar dengan tujuan agar tidak ada keinginan untuk keluar dari organisasi.

Penelitian kelima Baribin dan Cici (2020), yang menganalisis tentang sebuah pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja serta dampaknya terhadap kepuasan kerja karyawan, hasil perhitungan menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, dan di PT Posmi Steel Indonesia budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kepuasan karyawan.

Penelitian keenam dilakukan oleh Nurjaya (2021), meriset tentang disiplin kerja, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Pt. Hazara Cipta Pesona yang hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Hazara Cipta Pesona. lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Hazara Cipta Pesona. motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Hazara Cipta Pesona.

Penelitian ketujuh dilakukan dengan Gustama *et al.*, (2021), yang membuktikan *The influence of work discipline and work stress on employee performance (Case study at CV Rimba Jaya)* menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja dan stress kerja berpengaruh terhadap berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai seperti faktor disiplin kerja. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini dapat mendorong munculnya peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan kata lain disiplin kerja merupakan modal utama yang menentukan tingkat kinerja pegawai. Disiplin kerja yang baik akan menghasilkan kinerja pegawai yang baik, sebaliknya apabila disiplin kerja yang tidak baik akan mengakibatkan kinerja pegawai yang buruk.

Selanjutnya pada penelitian kedelapan dilakukan oleh Aditya dan Santoso (2020), di dalam jurnalnya mengungkapkan tentang tempat kerja, pemenuhan jabatan, dan stres jabatan terhadap perputaran kajian sasaran pada PT. Arifindo Adiputra dengan hasil review menunjukkan bahwa spekulasi dengan tingkat kepentingan 5%, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja dan kepuasan kerja mempengaruhi negatif, sedangkan stress kerja mempengaruhi *turnover* positif dan signifikan. Konsekuensi dari kajian pokok tersebut, gagasan yang dapat dipikirkan adalah dipercaya bahwa organisasi harus fokus pada hubungan perwakilan di tempat kerja, misalnya dengan mengadakan latihan di luar jam kerja, misalnya olahraga pagi setiap hari jumat sehingga ada korespondensi dimulai dengan satu pekerja kemudian ke yang berikutnya, kumpul-kumpul keluarga, untuk menjalin hubungan baik antara pekerja dari berbagai divisi. Selain itu, hasil kedua dipercaya bahwa organisasi harus bertindak secara profesional kepada para pekerjanya sejauh memberikan upah dalam pengaturan kerja sehingga perwakilan dapat terus berkarya. Karena pengembangan pemenuhan perwakilan di tempat kerja merupakan faktor utama untuk mencapai organisasi yang baik, jika pemenuhan perwakilan tidak

difokuskan pada kesempatan untuk merancang proyek atau pengungkapan organisasi dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi, itu dapat mempengaruhi pekerja tidak tertarik dengan pekerjaan mereka. Konsekuensi ujian ketiga bagi atasan untuk selalu fokus pada hubungan perwakilannya dalam bekerja dengan pekerja yang berbeda sehingga korespondensi yang kuat selalu diselesaikan sehingga mereka dapat terus menjalin hubungan yang baik antar perwakilan untuk menghindari kesalahan di tempat kerja.

Penelitian kesembilan yaitu kesembilan yang diteliti Valentiano *et al.*, (2022) meneliti tentang pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap *turnover intention* pada pengemudi grab di masa pandemik covid 19 kota Manado dari hasil tersebut penelitian ini menghasilkan bahwa hasil uji hipotesis ditemukan kepuasan kerja secara parsial berpengaruh secara negatif terhadap *turnover intention* dan motivasi secara parsial berpengaruh positif dan secara signifikan tidak berpengaruh terhadap *turnover intention driver* grab pada masa pandemik covid 19 di Kota Manado.

Penelitian terakhir yang dilakukan oleh Haholongan (2018) meneliti dampak stres kerja terhadap *turnover intention* di perusahaan, dan hasilnya menunjukkan bahwa variabel stres kerja mempengaruhi *turnover intention*, dan lingkungan kerja mempengaruhi *turnover intention* karyawan dengan koefisien dampak sebesar 0,512.

## **2.3. Keterkaitan antar Variabel Penelitian**

### **2.3.1. Pengaruh variabel Motivasi Kerja terhadap variabel Kepuasan Kerja**

Penelitian oleh Baribin dan Cici (2020), motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Posmi Steel Indonesia, dapat disimpulkan bahwa jika dukungan dari perusahaan maupun diluar perusahaan berjalan dengan baik dan terarah maka sebagian besar karyawan merasa termotivasi dalam pekerjaannya. Sejalan dengan Kesuma (2022) adanya motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja pada Pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (Btpn) Cabang Jambi bahwa perusahaan tersebut memberikan suatu kopensasi yang sesuai diharapkan karyawan terwujudnya kepuasan yang dirasakan karyawan.

### **2.3.2. Pengaruh variabel Keresahan Kerja terhadap variabel Kepuasan Kerja**

Penelitian oleh Anisa (2019) keresahan kerja terhadap variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan pada Bank Bukopia Cabang Yogyakarta disebabkan faktor usia menjadikan salah satu meningkatnya keresahan kerja. sejalan dengan Kesuma (2022) adanya keresahan kerja negative dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (Btpn) Cabang Jambi adanya jaminan pada usia yang mungkin menyebabkan karyawan khawatir mendapatkan pekerjaan, akan tetapi diperusahaan PT. Bank Tabungan Pensiun Nasion ini memberikan kepuasan kerja jaminan dimasa tua.

### **2.3.3. Pengaruh variabel Motivasi Kerja secara langsung terhadap variabel**

#### ***Turnover intention***

Penelitian oleh Valentiano *et al.*, (2022) motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *turnover intention driver* grab pada masa pandemi covid 19 di kota Manado. Dapat dikatakan bahwa pada masa epidemi, kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan signifikan terhadap *turnover intention* para pengemudi grab, sehingga perusahaan perlu bekerja keras untuk meningkatkan motivasi kerja, khususnya motivasi kerja yang berkaitan dengan *turnover intention*.

### **2.3.4. Pengaruh variabel Keresahan Kerja secara langsung terhadap variabel**

#### ***Turnover intention***

Penelitian oleh Medysar *et al.*, (2019) terhadap karyawan PT Malidas Sterilindo di Sidoarjo menjelaskan bahwa keresahan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* secara langsung dan melalui stres sebagai variabel mediasi pada perusahaan. Penelitian tersebut sejalan dengan, serta diperkuat oleh Ezra *et al.*, (2019) menyatakan bahwa yang memiliki kesimpulan sama keresahan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* hal tersebut merupakan menjadi faktor yang dipertimbangkan setiap perusahaan untuk menangani meningkatnya keresahan kerja yang menjadikan karyawan keluar dari perusahaan.

### **2.3.5. Pengaruh antara variabel Kepuasan Kerja secara langsung terhadap variabel**

#### ***Turnover intention***

Penelitian yang berjudul pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada Bank Bukopin Cabang Yogyakarta oleh Anisa (2019), menyatakan bahwa kepuasan kerja terjadi pada rekan kerja yang berpengaruh negative terhadap *turnover intention* hal ini sebabkan karyawan menganggap bahwa rekan kerja sudah mendukung dalam pekerjaan sehari-hari sehingga nyaman di dalam pekerjaannya dan mengakibatkan *turnover intention* yang semakin rendah. berdasarkan jurnal penelitian yang berjudul *the influence of job satisfaction on employee turnover intention in the manufacturing industry of Malaysia* oleh Chin (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan negatif berpengaruh signifikan dalam keinginan pindah karyawan merupakan *turnover intention*. Karyawan dengan tingkat kepuasan yang semakin tinggi menunjukkan semakin rendahnya terjadi *turnover intention* yang dirasakan.

### **2.3.6. Pengaruh antara variabel Keresahan Kerja terhadap *Turnover intention* melalui Kepuasan Kerja sebagai mediasi.**

Penelitian oleh Dewi dan Sriathi (2019) menyatakan bahwa stress kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap *turnover intention*. kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention*. Maka perusahaan diperlukan untuk dapat mengendalikan tingkat stress karyawannya dengan menyeimbangkan beban kerja yang ditugaskan, perusahaan harus mampu mengelola tingkat stress karyawannya dan hendaknya perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.

### **2.3.7. Pengaruh antara variabel Motivasi Kerja terhadap *Turnover intention* melalui Kepuasan Kerja sebagai mediasi.**

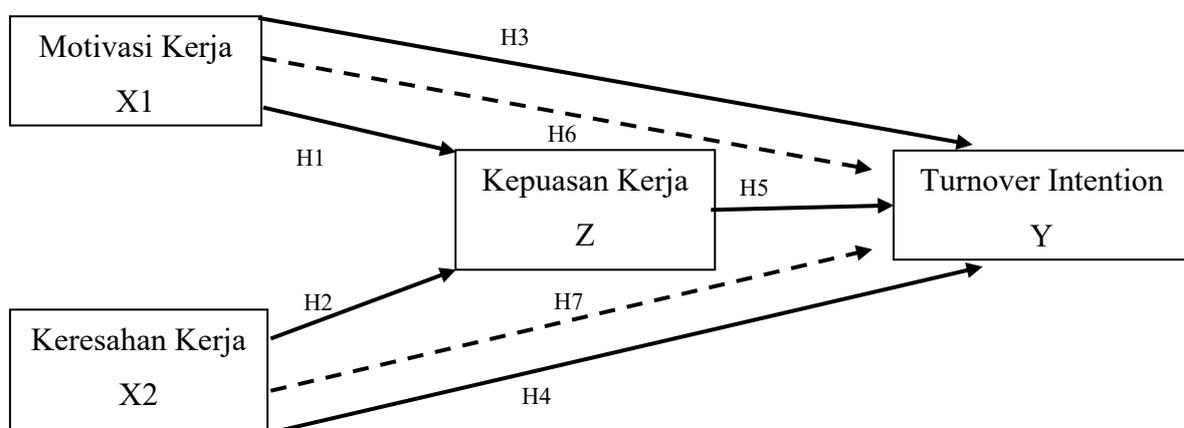
Penelitian oleh Puspita dan Kirana (2022) menyatakan bahwa pengaruh *person-organization fit* dan motivasi kerja terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi *person-organization fit* dan motivasi kerja dengan

kepuasan kerja sebagai mediasi terbukti tidak mempengaruhi dan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

## 2.4. Kerangka Konseptual

### 2.4.1. Kerangka Fikir

Dilihat dari hipotesis di atas, spekulasi yang dapat dibuat adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Model Konseptual**

## 2.5. Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran dan hasil kajian empiris di atas, maka peneliti mengajukan beberapa hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1: Diduga terdapat pengaruh secara langsung antara variabel motivasi kerja terhadap variabel kepuasan kerja

H2: Diduga terdapat pengaruh secara langsung antara variabel keresahan kerja terhadap variabel kepuasan kerja

H3: Diduga terdapat pengaruh secara langsung antara variabel motivasi kerja secara langsung terhadap variabel *turnover intention*

H4: Diduga terdapat pengaruh secara langsung antara variabel keresahan kerja secara langsung terhadap variabel *turnover intention*

H5: Diduga terdapat pengaruh secara langsung antara variabel kepuasan kerja secara langsung terhadap variabel *turnover intention*

H6: Diduga terdapat pengaruh secara tidak langsung motivasi kerja terhadap *turnover intention* dan kepuasan kerja sebagai mediasi.

H7: Diduga terdapat pengaruh secara tidak langsung keresahan kerja terhadap *turnover intention* dan kepuasan sebagai mediasi.