

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Review Hasil-hasil Penelitian Terdahulu**

Hasil-hasil dari penelitian terdahulu untuk mengetahui masalah-masalah atau isu-isu apa saja yang pernah dibahas. Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan dari jurnal. Penulis menemukan bahwa sebelumnya telah ada penulis lain yang juga membahas mengenai variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Beberapa penelitian terdahulu akan diuraikan secara ringkas karena penelitian ini mengacu pada beberapa penelitian sebelumnya. Berikut ini uraian ringkasan beberapa penelitian terlebih dahulu.

Penelitian pertama yang dilakukan oleh Prasada Dodi (2019) dimuat dalam Kreatif Jurnal Ilmiah Vol.7 N0.1 Juni 2019, ISSN: 2406-8616 ISSN 2339-0689 (Print). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pada pemberian kompensasi dan komitmen organisasi terhadap *Turnover intention* karyawan divisi keperawatan Eka Hospital BSD. Dalam penelitian ini memakai metode pendekatan deskriptif dan kuantitatif, dengan menggunakan analisis data pengujian validitas dan reliabilitas, pengujian normalitas dengan uji *kolmogorov smirnov*, analisis regresi, pengujian parsial, pengujian simultan dan koefisien determinasi. Jumlah sampel yang dipakai adalah 68 orang dari jumlah keseluruhan populasi yaitu 271 orang pada karyawan divisi keperawatan Eka Hospital BSD. Dalam pengumpulan data menggunakan sampel random sampling dengan teknik wawancara, diskusi dan penyebaran angket kuesioner. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Prasada Dodi adalah hasil pada hipotesis pertama: adanya pengaruh dan signifikan pada pemberian kompensasi terhadap *turnover intention* pada karyawan divisi keperawatan Eka Hospital BSD. Pada hipotesis kedua : adanya pengaruh dan signifikan pada komitmen organisasi terhadap *turnover intention* pada karyawan divisi keperawatan Eka Hospital BSD. Dan pada hipotesis ketiga: pemberian kompensasi dan komitmen organisasional secara bersama-sama berpengaruh dan signifikan terhadap *turnover intention* pada

karyawan divisi keperawatan Eka Hospital BSD. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi dan tidak adanya komitmen dalam perusahaan secara bersamaan, maka akan mempengaruhi tingginya angka *turnover intention*. Begitupun sebaliknya bila pemberian kompensasi dan komitmen organisasi meningkat maka akan menurunkan angka *turnover intention* karyawan.

Penelitian kedua yang dilakukan oleh Indrayani (2016) dimuat dalam Jurnal ARSI (Administrasi Rumah Sakit Indonesia) Vol.2 No.2 p-ISSN : 2406-9108 e-ISSN : 1446008136. Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menggambarkan faktor-faktor yang berhubungan dan yang berhubungan paling dominan dengan keinginan pindah kerja (*turnover intention*) perawat di Rumah Sakit X Balikpapan. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif analitik dengan desain kuantitatif kualitatif. Penelitian ini menggunakan metode *cross sectional* dengan menggunakan kuesioner. Jumlah sampel yang digunakan 199 orang responden yaitu perawat, serta melakukan wawancara mendalam kepada 5 orang informan dari pihak manajemen, 1 orang kepala bagian dan 1 orang sekretaris komite keperawatan di rumah sakit X Balikpapan. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Indrayani ialah bahwa dari penelitian kuantitatif didapatkan faktor pengembangan karir, kompensasi dan komunikasi yang berhubungan dengan keinginan pindah kerja, dan faktor komunikasi yang paling dominan berpengaruh terhadap keinginan pindah kerja. Sedangkan hasil penelitian kualitatif menunjukkan faktor komunikasi antara pihak manajemen dan perawat kurang begitu baik.

Penelitian ketiga yang dilakukan oleh Suryani et al., (2020) dimuat dalam Jurnal Manajemen dan Administrasi Rumah Sakit Indonesia (MARSI) Vol.4 No.1, April 2020 e-ISSN : 2865-6583 p-ISSN : 2865-6298 terindex Sinta. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis dan mengidentifikasi faktor-faktor yang berhubungan dengan keinginan pindah kerja (*turnover intention*) dalam sistem pengelolaan Sumber Daya Manusia. Metode dalam penelitian ini ialah dengan menggunakan metode terapan, desain potong lintang dengan jumlah populasi perawat 95 orang, semuanya menjadi objek penelitian di Rumah Sakit Masmitra. Pengumpulan data dengan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Hasil penelitian yang dilakukan Suryani et.al., menunjukkan hasil bahwa faktor

yang berhubungan bermakna dengan *turnover intention* adalah jenis kelamin, pengembangan karir, lingkungan kerja dan lingkungan eksternal. Faktor yang tidak berhubungan bermakna umur, pendidikan, lama kerja, komunikasi, kompensasi. Faktor yang paling berpengaruh adalah jenis kelamin, pengembangan karir, dan lingkungan kerja dan lingkungan eksternal merupakan faktor perancu.

Penelitian keempat yang dilakukan oleh Rahmawati (2016) dimuat dalam Jurnal ARSI (Administrasi Rumah Sakit Indonesia) Vol.2 No.3 p-ISSN : 2406-9108 e-ISSN : 1446008136 terindex Garuda. Tujuan dalam penelitian ini untuk mengetahui gambaran tipe budaya organisasi (klan, adhokrasi, pasar, hierarki) dan komitmen organisasi (afektif, normatif, berkelanjutan). Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara berbagai tipe budaya organisasi, komitmen organisasi dengan *turnover intention* (keinginan pindah kerja) di Rumah Sakit Prikasih, serta mengidentifikasi jenis hubungan yang paling dominan. penelitian ini merupakan penelitian analitik desain kuantitatif. Penelitian ini menggunakan metode *cross-sectional* (potongan lintang) dengan sampel responden sebanyak 102 perawat, dengan *instrumen* penelitian berupa kuesioner. Hasil dari penelitian menyatakan bahwa hasil analisis bivariat menunjukkan adanya hubungan bermakna antara budaya organisasi (klan, pasar, hirarki) komitmen organisasi (afektif, normatif) dengan *turnover intention*. Hubungan yang paling dominan adalah antara komitmen afektif dengan *turnover intention*.

Penelitian kelima yang dilakukan oleh Prasada dan Irma Sari (2019) dimuat dalam Kreatif Jurnal Ilmiah Vol.7, No.2 p-ISSN : 2339-0689 e-ISSN : 2406-8616. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi dan stres kerja terhadap *turnover intention* pada PT Pertama Logistics Service baik secara parsial maupun secara simultan. Metode penelitian yang digunakan menggunakan metode Asosiatif, sampel yang akan diteliti sebanyak 107 responden. Alat pengumpulan data menggunakan kuesioner, dan metode analisis data menggunakan regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa 1). Secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada PT Pertama Logistics Service. 2). Secara parsial komunikasi organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada PT Pertama Logistic Service. 3).

Secara parsial stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada PT Pertama Logistics Service. 4). Secara simultan gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada PT. Pertama Logistic Service.

Penelitian keenam yang dilakukan oleh Shelly Yulia dan Dicky Dewanto Tjatur (2018) dimuat dalam Jurnal Manajemen dan Administrasi Rumah Sakit (MARSIS) Vol.2, No. 1, April 2018. p-ISSN : 2685-6298 e-ISSN : 2685-6328 terindex Garuda. Tujuan dalam penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh penempatan dan kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* perawat di Rumah Sakit Umum An-Nisa Tangerang Banten. Sampel yang digunakan adalah perawat yang bekerja di semua unit rumah sakit dengan jumlah sampel 60 responden. Metode yang digunakan dalam pengambilan sampel dengan menggunakan *purposive sampling*, dan metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan menggunakan program SPSS versi 22. Hasil pengujian penelitian ini bahwa terdapat hipotesis menunjukkan variabel penempatan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap intensi *turnover*, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap intensi *turnover* dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hasil nilai koefisien determinasi menunjukkan variabel kepuasan kerja memberikan pengaruh sebesar 34% terhadap intensi *turnover*.

Penelitian ketujuh yang dilakukan oleh Fetensa, Dalu, dan Bedada (2019) dimuat dalam Journal of Resource Development and Management Vol. 59 No.24, ISSN: 2422-8397. Terindex EBSCO (U.S) dan Index Copernicus (Poland). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Job Insecurity, Job Satisfaction and Organizational Culture terhadap *Turnover* yang dimediasi oleh komitmen organisasi di PT Pusat Kehidupan Seraphin. Pengumpulan data yang dilakukan dengan survei ke Structural Equation Model (SEM) untuk Analysis of Moment Structure (AMOS). Hasil dari penelitian mengungkapkan kepuasan kerja, budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. *Job Insecurity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* dan komitmen organisasi memediasi hubungan *job insecurity*, *job satisfaction* dan budaya organisasi pada *turnover intention*.

Penelitian kedelapan yang dilakukan oleh Hakim, Sudarmiati, dan Sutrisno(2018) dimuat dalam European Journal of Business and Management Vol.10 No.12, ISSN: 2222-2839 Terindex SCI-Edge (U.S). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung stres kerja terhadap kepuasan kerja, stres kerja pada komitmen organisasi, stres kerja pada *turnover intention*, kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, komitmen organisasi terhadap *turnover intention*, dan pengaruh tidak langsung stres kerja terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja, stres kerja pada *turnover intention* melalui komitmen organisasi, stres kerja terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan dan stres kerja terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Desain penelitian ini adalah penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah 203 karyawan kontrak dengan teknik pengambilan data sampel dengan menggunakan rumus Slovin. Kemudian, sampel ini melibatkan 135 karyawan PT Infomedia Solusi Humanika-Malang Jawa Timur yang dipilih secara acak untuk memenuhi instrumen. Selanjutnya data di analisa dengan menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi dan *turnover intention*. (2) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan *turnover intention*. (3) komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. (4) stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja. (5)stres kerja berpengaruh positif dan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasi. (6) kepuasan kerja berpengaruh positif dan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasi. (7) stres kerja berpengaruh positif dan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Penelitian kesembilan yang dilakukan oleh Ali Qalati et al., (2019) dimuat dalam European Journal of Business and Management Vol.11 No.18, ISSN : 2222-1905 / ISSN (online) : 2222-2839 Terindex SCI-Edge (U.S). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh kompensasi, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* pada karyawan di Rumah Sakit Rehabilitasi

Medik Zainuttaqwa di Bekasi, Indonesia. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Rumah Sakit Rehabilitasi Medik Zainuttaqwa Bekasi dengan sampel sebanyak 62 orang. Metode penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan SPSS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* dan kompensasi, motivasi kerja dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Definisi *Turnover intention***

Sumber daya manusia berperan penting dalam keberlangsungan jangka panjang bagi perusahaan, perusahaan yang memperhatikan karyawan dapat mengurangi tingkat *turnover*. *Turnover intention* sering terjadi di dalam suatu organisasi, apabila di dalam suatu organisasi mengalami tingkat *turnover* yang tinggi akan berdampak buruk bagi perusahaan. Salah satu kunci untuk mengurangi *turnover intention* dalam mengelola sumber daya manusia yang harus segera diperhatikan ialah memberi perhatian terhadap karyawan dan menghargai setiap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan. Apabila pada suatu organisasi tidak memperhatikan karyawan hal ini akan berdampak mengarahkan pada karyawan kearah *turnover intention*. *Turnover* merupakan tahapan dari proses karyawan untuk meninggalkan pada posisi pekerjaannya saat ini dan niat mengarah pada organisasi yang lain.

*Intention* dapat didefinisikan sebagai niat dan atau keinginan yang ada pada diri individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah seseorang yang berhenti dari tempat kerjanya secara sukarela. Dapat didefinisikan bahwa *turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri (Zeffane dalam Mapasa, Aneke dan Mangantar,2016) pernyataan tersebut diperkuat oleh Anderson, Jefri, et al., (2017) “*turnover intention* merupakan suatu keadaan dimana para pekerja memiliki niat atau kecenderungan yang dilakukan secara

sadar untuk mencapai suatu pekerjaan lain sebagai alternatif di organisasi yang berbeda”. Jadi dapat dikatakan *turnover intention* itu bentuk kecenderungan diri seseorang untuk berhenti dari pekerjaannya saat ini atau dengan arti lain bahwa seseorang berusaha untuk mencari kesempatan kerja yang baru di tempat lain.

Sementara itu pandangan lain menurut Harnoto dalam Januartha dan Adnyani (2019) “*turnover intention* adalah kadar intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik”. *Turnover intention* yang tinggi di dalam suatu perusahaan akan berdampak kurang baik terhadap organisasi, baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang. Keinginan pindah kerja yang tinggi juga berdampak pada organisasi yang kurang efektif dimana perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan yang baru.

Pandangan tentang *turnover intention* diperkuat oleh Anderson, Jefri, et al., (2017) “*turnover intention* adalah keinginan dari karyawan untuk keluar dari perusahaan tempat ia bekerja yang diakibatkan rasa ketidakpuasan pada tempat ia bekerja ataupun pada lingkungan tempat ia bekerja”. Hal ini membuktikan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan lebih produktif, memberikan kontribusinya dan tujuan pada organisasi, dan pada umumnya memiliki keinginan yang rendah untuk keluar dari perusahaan tempat ia bekerja. Purnama Dewi dan Artha Wibawa (2016), *turnover* yang rendah dapat memperkecil perputaran karyawan serta biaya-biaya yang dikeluarkan.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* bagian yang mendasar dari seseorang individu untuk keluar atau perpindahan seseorang dari satu organisasi ke organisasi lain, mencari pekerjaan ditempat lain yang lebih baik dan serta keinginan untuk meninggalkan sebuah organisasi

### 2.2.2. Indikator *Turnover*

Menurut Asmara (2018) indikator pengukuran *turnover intention* terdiri atas :

- 1) *Intention to quit* ( niat untuk keluar ) : mencerminkan individu yang berniat untuk keluar atau meninggalkan organisasi
- 2) *Job search* ( pencarian pekerjaan) : mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain, dan secara aktif karyawan mencari alternatif pekerjaan lain.
- 3) *Thinking of quit* (memikirkan untuk keluar): mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan

Menurut Deborah dalam Widayati dan Yunia (2017) menyatakan bahwa intensi keluar merupakan variabel yang selalu berhubungan dan lebih banyak menjelaskan perilaku *turnover*, dimana keinginan untuk keluar dapat diukur dengan tiga komponen berikut ini :

- 1) Keinginan untuk mencari pekerjaan baru dibidang yang sama di perusahaan lain. Melihat adanya perusahaan lain yang dirasa mampu memberikan keuntungan lebih banyak dibandingkan tempat ia bekerja saat ini, hal ini dapat menjadi alasan utama bagi individu untuk memicu keinginannya untuk keluar dari perusahaan
- 2) keinginan untuk mencari pekerjaan baru di bidang yang berbeda di perusahaan lain. Seorang individu yang merasa selama ini kurang mengalami kemajuan dari dalam diri akan mencoba beralih pada bidang yang berbeda.
- 3) Keinginan untuk mencari profesi baru. Keahlian yang dimiliki akan mudah untuk seseorang memiliki keinginan mencari pekerjaan baru yang sebelumnya tidak pernah ia kerjakan.

Peneliti menyimpulkan bahwa indikator *turnover intention* karyawan terdiri dari 1) niat untuk keluar yaitu perasaan individu yang berniat untuk keluar dari organisasi secepatnya, 2) pencarian pekerjaan yaitu seseorang yang selalu mencari informasi mengenai pekerjaan di tempat lain, 3) memikirkan untuk keluar yaitu seorang individu berpikir untuk keluar dari pekerjaannya saat ini.



### 2.2.3. Jenis *Turnover*

Secara umum karyawan yang keluar dari perusahaan biasanya disebabkan oleh dua hal (Kasmir, 2016:321), yaitu :

#### 1. Diberhentikan

Maksudnya ialah karyawan diberhentikan dari perusahaan disebabkan oleh berbagai sebab, misalnya saja telah memasuki usia pensiun atau mengalami cacat sewaktu bekerja, sehingga sudah tidak mampu lagi untuk bekerja. Kemudian diberhentikan juga dapat dilakukan perusahaan karena karyawan melakukan perbuatan yang telah merugikan perusahaan, misalnya saja kasus penipuan, pencurian atau hal-hal lainnya yang dapat merugikan perusahaan.

#### 2. Berhenti sendiri

Karyawan berhenti dengan keinginannya atau permohonannya sendiri untuk berhenti atau keluar dari perusahaan. Alasan pemberhentian dapat bermacam-macam, misalnya saja karena kompensasi yang kurang, jenjang karir yang tidak jelas, masalah lingkungan kerja yang kurang kondusif atau ketidaknyamanan lainnya.

Sedangkan Menurut Westover (2014) Dalam Amelia dan Lukito (2020) menjelaskan bahwa penarikan diri seseorang keluar dari suatu organisasi (*turnover*) dapat diputuskan secara sukarela (*voluntary turnover*) maupun secara tidak sukarela (*involuntary turnover*).

1. *Voluntary turnover* atau quit merupakan keputusan karyawan yang memutuskan baik secara personal atau pun disebabkan oleh alasan profesional lainnya, untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain, peluang karir dan alasan yang menyangkut pribadi ataupun keluarga

2. Sebaliknya, *involuntary turnover* atau pemecatan, menggambarkan keputusan pemberi kerja (*employer*) untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat uncontrollable bagi karyawan yang mengalaminya. pemutusan hubungan kerja dengan karyawannya dikarenakan tidak ada kecocokan atau penyesuaian harapan dan nilai-nilai antara pihak perusahaan dengan

karyawan yang bersangkutan atau juga yang disebabkan adanya permasalahan ekonomi yang sedang dialami oleh perusahaan.

#### **2.2.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Turnover***

Faktor-faktor yang menjadi penyebab *turnover* pegawai adalah kondisi pasar tenaga kerja, harapan terhadap pilihan kesempatan kerja dan panjangnya masa kerja dengan perusahaan (Giovanni dan Umrani, 2019). Selain itu penyebab terjadinya *turnover intention* pada karyawan disebabkan oleh adanya keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik di tempat lain.

Faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* beraneka ragam sesuai dengan pendapat tokoh-tokoh yang mengemukakannya. Namun setiap faktor yang dikemukakan saling berkaitan satu sama lainnya. Menurut Zeffane (1994) dalam (Warong, 2015) ada beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover intention* diantaranya adalah faktor eksternal, yakni meliputi pasar tenaga kerja, faktor institusi yakni ruang kerja, upah, keterampilan kerja, dan supervise. Karakteristik personal dari karyawan seperti intelegensi, sikap, masa lalu, jenis kelamin, minat, umur, dan lama bekerja serta reaksi individu terhadap pekerjaannya.

Mobley dalam Paramarta dan Darmayanti (2020) menyatakan ada beberapa faktor yang menentukan keinginan pindah kerja, yakni :

- a. Karakteristik individu. Yang mempengaruhi keinginan pindah kerja meliputi Usia, Karyawan yang lebih muda lebih besar kemungkinannya untuk keluar. Karyawan yang lebih muda mungkin mempunyai kesempatan yang lebih banyak untuk mendapat pekerjaan yang baru dan memiliki tanggung jawab kekeluargaan yang lebih kecil, sehingga demikian lebih mempermudah mobilitas pekerjaan. Lalu yang kedua Pendidikan, tentang pendidikan banyak didasarkan pada individu dengan pendidikan yang sama, makna pendidikan sebagai suatu faktor patut untuk dipertanyakan jika mengingat besarnya perbedaan mutu pendidikan. Dan yang terakhir yang mempengaruhi keinginan pindah kerja adalah status perkawinan.

- b. Lingkungan Kerja. Lingkungan kerja dapat meliputi lingkungan fisik ataupun sosial. Dalam lingkungan fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, bangunan, serta lokasi pekerjaan. Sedangkan pada lingkungan sosial meliputi sosial budaya di sekitar lingkungan kerjanya dan kualitas kehidupan kerjanya.
- c. Kepuasan Kerja. Hubungan yang ditemukan dalam kepuasan kerja dengan keinginan pindah kerja yang meliputi pada aspek kepuasan akan gaji dan promosi, kepuasan dengan rekan kerja/komunikasi organisasi, kepuasan akan pekerjaan dan isi kerja dan yang terakhir kepuasan atas supervisor yang diterima.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk berpindah kerja ada berbagai macam pendapat menurut para ahli. Salah satu pendapat yang mengatakan bahwa *turnover intention* dipengaruhi oleh faktor kompensasi, kepemimpinan, pengembangan karir, budaya organisasi dan kepuasan kerja (Salim dan Afriyeni, 2020), serta penelitian lain mengemukakan faktor yang mempengaruhi *turnover intention* adalah gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi dan stres kerja (Prasada, 2019)

Dalam penelitian ini faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* dikerucutkan dengan menggunakan faktor-faktor kompensasi, komunikasi organisasi, pengembangan karir dan budaya organisasi sebagai faktor yang mempengaruhi *turnover intention*.

#### **2.2.5. Dampak Turnover**

Tingkat *turnover* yang tinggi pada suatu perusahaan bisa membuat perusahaan tersebut kehilangan sumber daya manusia yang berkualitas. Hal ini akan menimbulkan kerugian yang besar bagi perusahaan, baik dalam segi biaya, sumber daya, maupun motivasi karyawan (Novliadi, 2016) (Pasaribu, 2020). Kerugian dari segi biaya berupa pengeluaran biaya untuk melakukan rekrutmen karyawan baru. Kerugian dari segi sumber daya berupa kehilangan sumber daya manusia yang berkualitas jika karyawan yang kompeten meninggalkan perusahaan. Dari segi motivasi, ada kemungkinan karyawan yang masih tinggal menjadi terpengaruh sehingga motivasi dan semangat kerjanya menurun. Selain

itu tingginya tingkat *turnover* perawat ini juga berdampak pada kerugian finansial dimana akan menimbulkan penurunan dari moral, kegagalan dalam kerja tim dan hilangnya potensi manajerial.

Disamping itu Menurut Mobley tinggi rendahnya *turnover intention* akan membawa beberapa dampak pada karyawan maupun perusahaan,

1. Beban kerja

Jika *turnover intention* karyawan tinggi, beban kerja untuk karyawan bertambah karena jumlah karyawan berkurang. Semakin tinggi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, maka semakin tinggi pula beban kerja karyawan selama itu.

2. Biaya penarikan karyawan

Menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari penggantikan karyawan yang mengundurkan diri.

3. Biaya latihan

Menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih. Pelatihan ini diberikan karyawan baru. Jika *turnover intention* tinggi dan banyak karyawan yang keluar dari perusahaan, maka akan mengakibatkan peningkatan biaya pelatihan karyawan.

4. Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan dalam hal ini, berkurangnya jumlah karyawan akan mengurangi jumlah produksi atau pencapaian target penjualan. Ini akibat dari tingginya *turnover intention*. Terlebih bila karyawan keluar dari perusahaan adalah karyawan yang memiliki produktivitas yang tinggi.

5. Banyak Pemborosan karena adanya karyawan baru

Imbas dari tingginya *turnover* karyawan membuat perusahaan mengeluarkan biaya-biaya yang sebenarnya bisa dihindari jika dapat mengelola SDM dengan baik agar karyawan dapat bertahan lama di perusahaan.

6. Memicu stress karyawan

Stress karyawan dapat terjadi karena karyawan lama harus beradaptasi dengan karyawan baru. Dampak yang paling buruk dari stress ini adalah memicu karyawan yang tinggal untuk berkeinginan keluar dari perusahaan.

### 2.2.6. Rumus Perhitungan *Turnover*

Jumlah perawat yang keluar atau berhenti kerja per tahun adalah persentase jumlah perawat yang mengundurkan diri dari pekerjaannya selama setahun Gillies dalam isna siregar (2015)

$$\frac{\text{Jumlah pekerja yang keluar per tahun}}{\text{rata – rata jumlah yang bekerja di unit itu}} \times 100\%$$

$$= \text{laju keluar dari pekerjaan per tahun}$$

## 2.3. Kompensasi

### 2.3.1 Definisi Kompensasi

Ada beberapa pendapat ahli tentang pengertian kompensasi yang dapat diberikan. Menurut Akmal dan Raisnaiyah (2020) kompensasi merupakan balas jasa yang diterima oleh pegawai sehubungan dengan pengorbanan yang telah diberikan kepada organisasi. Pemberian kompensasi ini dapat diberikan langsung berupa uang maupun tidak langsung berupa uang dari perusahaan ke pegawainya.

Sedangkan menurut Ganyang (2018:93) Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa sehubungan dengan hasil kerjanya yang diberikan kepada perusahaan pada periode tertentu. Unsur utama mengenai kompensasi meliputi karyawan, perusahaan, hasil kerja, balas jasa dan periode tertentu.

Menurut Dessler (2014:417) kompensasi karyawan (*employee compensation*) meliputi semua bayaran yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari hubungan kerja mereka. kompensasi karyawan memiliki dua komponen utama, yaitu pembayaran finansial langsung atau *direct financial payments* (upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus) dan pembayaran finansial tidak langsung atau *indirect financial payments* (tunjangan finansial seperti asuransi, dan liburan yang dibayar oleh pemberi kerja)

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2017:118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan didasarkan atas pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawannya. Tinggi rendahnya suatu kompensasi tergantung kepada kinerja karyawannya.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah sebuah bentuk imbalan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diberikan oleh pemberi kerja kepada para karyawan sebagai ganti kontribusi pegawai kepada organisasi dalam pekerjaan yang telah dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi dan kompensasi yang dibayarkan sesuai dengan atas dasar persetujuan kesepakatan perjanjian kerja

### **2.3.2 Jenis-Jenis Kompensasi**

Machmed Tun Ganyang (2018:95) dalam bukunya yang berjudul manajemen sumber daya manusia mengelompokkan Kompensasi ke dalam 2 jenis, yaitu :

#### **1. Kompensasi Finansial**

Kompensasi yang diterima oleh karyawan dari perusahaan dalam bentuk uang. Waktu pembayaran kompensasi finansial dapat dilakukan dengan dua cara:

##### **a. Kompensasi langsung**

Kompensasi yang dibayarkan dalam bentuk uang secara langsung baik dalam bentuk gaji, upah maupun insentif.

- 1) Gaji adalah pembayaran tetap yang diterima karyawan dari perusahaan tanpa mempertimbangkan jumlah jam kerja atau output yang dihasilkan.
- 2) Upah adalah pembayaran yang diterima karyawan dari perusahaan dengan mempertimbangkan jumlah jam kerja atau output yang dihasilkan.
- 3) Insentif adalah pembayaran yang diterima karyawan dari perusahaan karena karyawan tersebut telah berhasil memberikan hasil kerja melampaui yang telah ditetapkan.

b. Kompensasi tidak langsung

Kompensasi yang dibayarkan dalam bentuk uang tetapi sistem pembayarannya dilakukan setelah jatuh tempo atau pada saat tertentu. Kompensasi tidak langsung antara lain berupa asuransi, pensiun, tunjangan dan jaminan sosial.

2. Kompensasi Bukan Finansial

Kompensasi yang diterima oleh karyawan dari perusahaan tidak dalam bentuk uang. Bentuk kompensasi antara lain :

- a. Jenjang karir
- b. Fasilitas yang mendukung
- c. Rekan kerja yang menyenangkan
- d. Waktu kerja yang fleksibel
- e. Pembagian kerja yang adil
- f. Kondisi kerja yang kondusif
- g. Pujian dan penghargaan
- h. Pengakuan terhadap kerja karyawan

Menurut Hasibuan dalam Widayati (2016) kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu kompensasi langsung (*Direct Compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*Indirect Compensation*)

1. Kompensasi Langsung (*Direct Compensation*)

Kompensasi yang berupa gaji, upah dan insentif. Gaji adalah pembayaran yang dibayarkan secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan.

2. Kompensasi Tidak Langsung

Yang dimaksud kompensasi tidak langsung adalah kompensasi (balas jasa) langsung merupakan hak bagi setiap karyawan dan menjadi kewajiban perusahaan untuk membayarnya. Kompensasi tambahan dapat berupa benefit dan service yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. seperti fasilitas kantor, tunjangan hari raya (THR), pakaian dinas dan darmawisata.

Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa jenis kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis. Kompensasi langsung seperti gaji, insentif, bonus, dan komisi. Kompensasi tidak langsung seperti jaminan kesehatan, tunjangan atau asuransi. Kompensasi non finansial yaitu seperti kelonggaran jam kerja, kantor yang mewah, dan lain-lain

### **2.3.3. Indikator Kompensasi**

Menurut Umar dalam Sudirman Manik (2016), indikator-indikator kompensasi adalah sebagai berikut :

- a. Gaji, imbalan yang diberikan oleh pemberi kerja kepada pegawai (karyawan), yang penerimaannya bersifat rutin dan tetap setiap bulan walaupun tidak masuk kerja maka gaji akan diterima secara penuh.
- b. Insentif, penghargaan yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.
- c. Bonus, pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja.
- d. Upah, pembayaran yang diberikan kepada karyawan dengan lamanya jam kerja
- e. Premi, sesuatu yang diberikan sebagai hadiah atau derma/sesuatu yang dibayarkan ekstra sebagai pendorong atau perancang atau sesuatu pembayaran tambahan pembayaran normal.
- f. Pengobatan, pemberian jasa dalam penanggulangan resiko yang dikaitkan dengan kesehatan karyawan.
- g. Asuransi, penanggulangan resiko atau kerugian, kehilangan manfaat dan tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang timbul dari peristiwa yang tidak pasti.

Menurut Pranowo (2016) pengukuran kompensasi ini dapat menggunakan indikator sebagai berikut :

- a. Gaji, yaitu gaji yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang mereka lakukan.
- b. Tunjangan, yaitu sesuatu yang didapatkan oleh karyawan berupa tambahan penghasilan ataupun jaminan kesehatan.



- c. Insentif, adalah tambahan penghasilan berupa bonus, komisi, dan lain sebagainya.
- d. Penghargaan (Reward), adalah sebuah pemberian non finansial oleh perusahaan kepada karyawan sebagai wujud balas jasa atas pekerjaan yang telah mereka lakukan.

Menurut Simamora dalam Paulus (2015) kompensasi mempunyai beberapa indikator, diantaranya yaitu :

- a. Keadilan dalam penggajian

Gaji yang diberikan oleh perusahaan ke pegawai sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan oleh pegawai serta penggajian yang adil ke sesama pegawai tidak dibeda-bedakan.

- b. Pemberian insentif yang sesuai hasil kerja

Pengorbanan yang telah dilakukan oleh pegawai dapat diberikan apresiasi melalui pemberian insentif yang sesuai dengan pengorbanannya, hal ini juga memberikan dampak yang baik untuk pegawai kedepannya agar lebih giat lagi dalam pekerjaannya.

- c. Tunjangan yang sesuai dengan harapan

Tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

- d. Fasilitas yang memadai

Pengertian fasilitas adalah pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan, akses ke pesawat perusahaan, tempat parkir khusus dan kenikmatan yang diperoleh karyawan.

## **2.4. Komunikasi Organisasi**

### **2.4.1. Definisi Komunikasi Organisasi**

Menurut Wilson Bangun (2012:360) mengemukakan bahwa pengertian komunikasi organisasi adalah proses menyampaikan informasi dari pengirim kepada penerima pesan secara efektif. Hardjana (2016:47) mengungkapkan bahwa pertukaran pesan merupakan salah satu proses komunikasi organisasi , proses yang berlangsung diantara orang-orang yang berperan di dalam satu

jaringan yang saling ketergantungan demi keefektifitasan pencapaian tujuan organisasinya.

Sedangkan menurut Prabawa (2013:19) dalam Paramita *et al.*, (2016) mengatakan bahwa komunikasi organisasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti dalam suatu organisasi. Dan menurut Afianto (2017) mengatakan bahwa komunikasi organisasi merupakan pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi. “Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara yang satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan” (Pace dan Faules 2013:31).

Komunikasi organisasi dalam perspektif subjektif adalah perilaku pengorganisasian yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu berinteraksi dan memberi makna atas apa yang terjadi (Ernika, 2016). Komunikasi yang terjalin dengan baik akan memudahkan seseorang dalam proses penyampaian pesan atau informasi. Komunikasi suatu aktivitas penyampaian atau penerimaan pesan atau informasi dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang yang menerima pesan atau informasi tersebut menginterpretasikan sesuai dengan yang dimaksud oleh penyampaian pesan atau informasi (Ganyang, 2018:205). Apabila didalam suatu organisasi terdapat kesalahpahaman akibat komunikasi, maka dapat menjadi hambatan bagi masing-masing pihak di dalam suatu organisasi. Oleh karena itu komunikasi organisasi seharusnya merupakan pengiriman dan penerimaan pesan antara dua orang atau lebih yang bermanfaat di pekerjaan sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami dalam melakukan pekerjaan di organisasi (Waworuntu, 2016:73-74)

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi adalah serangkaian proses penyampaian dan penerimaan pesan dari orang perorangan atau orang ke kelompok yang dilakukan dalam lingkup organisasi , menyampaikan serta dapat bertukar informasi di dalam satu jaringan dan saling bergantung satu dengan yang lainnya dengan melalui komunikasi verbal atau menyimak. Tujuannya agar informasi yang diberikan dapat dipahami dengan jelas satu sama lai serta hal lain dapat mengatasi kondisi di dalam lingkungan yang

tidak pasti sehingga dihasilkan keselarasan makna. Komunikasi yang efektif akan memperlancar berbagai aktivitas yang ada di dalam perusahaan.

#### **2.4.2. Fungsi Komunikasi Organisasi**

Liliweri (2014: 373-374) mengemukakan fungsi komunikasi organisasi yang bersifat umum, antara lain :

- 1) Menyampaikan atau memberikan informasi kepada individu atau kelompok tentang bagaimana melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan kompetensinya
- 2) Menjual gagasan dan ide, pendapat, dan fakta
- 3) Meningkatkan kemampuan para karyawan
- 4) Menentukan apa dan bagaimana organisasi membagi pekerjaan atau siapa yang menjadi atasan dan siapa yang menjadi bawahan, dan besaran kekuasaan dan kewenangan.

#### **2.4.3. Indikator Komunikasi Organisasi**

Indikator-indikator komunikasi dalam kehidupan menurut Face dan Faules dalam Antony Akhmad (2013) terdapat indikator-indikator yang menunjang atau dapat dikatakan dengan arah atau aliran yang berbeda yaitu :

##### 1) Komunikasi ke Bawah

Dalam sebuah organisasi komunikasi ke bawah berarti informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah.

##### 2) Komunikasi ke Atas

Informasi komunikasi keatas ialah informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia)

##### 3) Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal adalah komunikasi yang mencakup semua jenis antar persona, komunikasi horizontal bentuk komunikasi tertulis cenderung menjadi lebih lazim. Komunikasi horizontal sering terjadi dalam interaksi pribadi, obrolan di telepon, memo dan catatan serta dalam rapat komisi.

#### 4) Komunikasi Lintas Saluran

Lintas saluran merupakan komunikasi yang pantas dan diperlukan pada suatu saat, terutama diperlukan bagi pegawai tingkat lebih rendah dalam satu saluran.

Sedangkan menurut Pace dan Faules dalam Ernika (2016) terdapat 10 indikator komunikasi organisasi, yaitu :

- 1) Menginformasikan masalah pekerjaan, menyampaikan secara rinci tentang ketidaksesuaian target yang ingin dicapai sebelumnya dengan kesesuaian yang ada di lapangan.
- 2) Kesalahpahaman dalam berkomunikasi, kegagalan komunikasi dalam menyampaikan apa yang mereka pikirkan dan yang mereka rasakan.
- 3) Hambatan-hambatan dalam berkomunikasi jalannya komunikasi tidak secara efektif dan tidaklah cukup hanya dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas komunikasi.
- 4) Memberikan saran kepada pimpinan adanya perbedaan posisi dalam memimpin merupakan hal sulit untuk seseorang bawa untuk menyampaikan sesuatu terlebih lagi soal saran yang bertujuan sekedar masukan.
- 5) Menyelesaikan masalah pekerjaan, keadaan yang kompleks karena mencakup banyak faktor sehingga sulitnya mencapai komunikasi yang efisien.
- 6) Hubungan kerja dengan atasan, kemampuan membina hubungan dan juga mempengaruhi mitra kerja usaha terikat, dengan pihak yang tidak memiliki otoritas formal namun cukup berpengaruh.
- 7) Menginformasikan ketidakpuasan dalam bekerja, tidak tercapainya keselarasan dalam menjalankan tugas-tugasnya.
- 8) Instruksi pimpinan mengenai pekerjaan cara penyampaian yang tidak tepat akan berpengaruh dalam memahami dan mengerjakan tugas-tugas atau instruksi-instruksi yang diberikan oleh pimpinan.
- 9) Menginformasikan kesalahan dalam pekerjaan yang telah selesai tetapi tidak mencapai target dan harus memberitahukan para atasan serta harus memperbaikinya.

- 10) Menginformasikan visi, misi dan tujuan perusahaan pada pegawai. Menjelaskan tujuan-tujuan yang harus dicapai perusahaan dan mewajibkan para pegawai untuk mewujudkannya.

## **2.5. Pengembangan Karir**

### **2.5.1. Definisi Pengembangan Karir**

Pengembangan karir seorang karyawan dapat dilihat dengan secara individual di dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dicapai selama karyawan bekerja atau yang didapat selama masa kerjanya. Peningkatan karir seseorang dari satu tingkat ke tingkat lainnya merupakan pengembangan karir yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu karir mereka. hal ini sesuai dengan pernyataan Fitriani (2015) pengembangan karir adalah suatu proses rangkaian kegiatan untuk meningkatkan kemampuan kerja individu karyawan untuk merencanakan karir dimasa sekarang dan masa depan.

Pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi pada yang bersangkutan (akhmal, laila dan sari 2019). sedangkan menurut hasibuan (2014), pengembangan karir adalah perpindahan yang memperbesar tanggung jawab karyawan ke jabatan yang lebih tinggi dalam sebuah organisasi sehingga kewajiban, hak dan status menjadi lebih besar.

Dari beberapa pendapat ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan ataupun jabatan untuk mencapai suatu rencana karir agar mendapatkan hak yang lebih baik dari apa yang sudah diperoleh sebelumnya.

### **2.5.2. Jenis Pengembangan Karir**

Menurut Hasibuan (2014) mengatakan bahwa jenis-jenis pengembangan karir adalah sebagai berikut :

#### **1. Bersifat sementara**

Seorang karyawan dinaikan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang kosong yang harus segera diisi, seperti jabatan dekan

2. Bersifat tetap

Seorang karyawan ditempatkan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan

3. Bersifat kecil

Menaikan jabatan seorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterlambatan tertentu, serta adanya peningkatan wewenang, dan tanggung jawab dan gaji

4. Bersifat kering

Seorang karyawan dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji dan upah

### **2.5.3. Tujuan Pengembangan Karir**

Tujuan pengembangan dikemukakan oleh Andrew J. Fubrin dalam Mangkunegara (2007) dalam (Susanti, Hendriani, & Amsal, 2014) adalah :

- a. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan
- b. Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan
- c. Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka
- d. Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan
- e. Membuktikan tanggung jawab sosial
- f. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan
- g. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial
- h. Menggiatkan analisis dari keseluruhan karyawan
- i. Menggiatkan suatu pemikiran

### **2.5.4. Indikator Pengembangan Karir**

Indikator pengembangan karir yang baik menurut Emanuel dan Sujoko (2019) adalah :

1. Pembinaan pimpinan

Perlakuan yang adil dalam berkarir hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas di kalangan pegawai.

Para pegawai pada umumnya mendambakan kepedulian para atasan dengan keterlibatan dalam perencanaan karir masing-masing. Memberikan umpan balik kepada para pegawai salah satu bentuk kepedulian, dengan demikian memberikan umpan balik ke pegawai tentang pelaksanaan dan tugas masing-masing sehingga para pegawai akan mengetahui potensi yang perlu diatasi dan para pegawai dapat mengambil langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar

## 2. Promosi

Pada umumnya pegawai mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Adanya minat untuk dipromosikan, pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pegawai untuk pengembangan karier ialah pendekatan fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karier sangat individualistik sifatnya. Seorang pegawai memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jumlah tanggungan dan sifat pekerjaan sekarang, serta pendidikan dan pelatihan yang ditempuh. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat kepada besarnya minat seseorang untuk mengembangkan karirnya.

## **2.6. Budaya Organisasi**

### **2.6.1. Definisi Budaya Organisasi**

Mangkunegara (2005) dalam (Abadiyah, 2016) budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Menurut Robbins dalam (Widayati dan Yunia, 2017) mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain

Budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota (Abadiyah, 2016) budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku para anggota di dalam suatu organisasi secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari budaya organisasi dan pada umumnya anggota organisasi akan dipengaruhi oleh beraneka ragamnya sumber daya yang ada.

Wibowo (2016) budaya organisasi adalah merupakan filosofi dasar organisasi yang membuat keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik ini tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Budaya organisasi sangat diperlukan dan berperan penting untuk mencapai kinerja puncak organisasi.

### **2.6.2. Indikator Budaya Organisasi**

Indikator Budaya Organisasi menurut Robbins dalam Widayati (2016) ada tujuh karakteristik secara keseluruhan yang merupakan hakikat budaya organisasi, diantaranya :

1. Inovasi dan pengambilan resiko

Dilihat dari sejauh mana para karyawan didorong untuk bersikap inovatif, kreatif dan serta berani dalam mengambil resiko dan tindakan

2. Perhatian ke hal yang rinci

Sejauh mana karyawan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dari perhatian kepada rincian

3. Orientasi hasil

Sejauh mana manajemen fokus kepada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu.

4. Orientasi orang

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

5. Orientasi tim

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja, bukannya individu-individu.

6. Keagresifan



Sejauh mana para karyawan atau orang-orang di dalam perusahaan itu agresif dan kompetitif, bukan bersantai

#### 7. Kemantapan

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan dan inovasi

Berdasarkan tujuh karakteristik ini dapat menilai organisasi itu yang akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran tersebut menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya, dan cara para anggota berperilaku (Robbins dalam Sopiah 2008 dalam (Widayati, 2016)

Dimensi dan indikator Budaya Organisasi diuraikan sebagai berikut menurut Edison (2016)

##### 1. Kesadaran diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi

- a) Anggota mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya
- b) Anggota berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuannya
- c) Anggota menaati peraturan-peraturan yang ada

##### 2. Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengujanya dengan antusias

- a) Anggota penuh inisiatif dan tidak selalu tergantung pada petunjuk pimpinan
- b) Anggota menetapkan rencana dan berusaha untuk menyelesaikan dengan baik

##### 3. Kepribadian

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal

- a) Setiap anggota saling menghormati dan memberikan salam pada saat pertemuan
  - b) Anggota ke kelompok saling membantu
  - c) Masing-masing anggota saling menghargai perbedaan pendapat
4. Performa
- Anggota organisasi memiliki nilai kreatifitas, memenuhi kuantitas, mutu dan efisien
- a) Anggota selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaannya
  - b) Anggota selalu berinovasi untuk menemukan hal-hal baru dan berguna
  - c) Setiap anggota berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efisien.
5. Orientasi Tim
- Anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama
- a) Setiap tugas-tugas tim dilakukan dengan diskusi dan disinergikan
  - b) Setiap ada permasalahan dalam tim kerja selalu diselesaikan dengan baik

## **2.7. Kepuasan Kerja**

### **2.7.1. Definisi Kepuasan Kerja**

Menurut Mangkunegara (2017) kepuasan kerja adalah tingkat afeksi seorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan yang berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya. Afandi (2018:73) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kepuasan kerja menyangkut perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya suatu pekerjaan yang dirasakan karyawan (handoko dalam Salim dan Afriyenis (2020)

Perasaan karyawan terhadap pekerjaan mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja (Donni Juan Priansa, 2014). Kepuasan kerja karyawan sangat memiliki pengaruh yang sangat besar untuk dapat mempertahankan

karyawan dan perusahaan, dimana apabila karyawan memiliki perasaan puas terhadap pekerjaannya maka produktivitas dari perusahaan akan meningkat begitu juga sebaliknya apabila karyawan tidak memiliki perasaan puas pada pekerjaannya hal ini akan mengarah kepada *turnover intention*. Agar tidak mengarah ke *turnover intention*, kepuasan kerja dari karyawan juga perlu diperhatikan (Sakawangi dan Supartha, 2017).

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya (akhmal, 2019). Pernyataan ini diperkuat oleh Gibson et.al., (2012:102) “kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka. sikap ini berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaannya”. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja berasal dari setiap pekerjaannya, apabila pekerjaannya menyenangkan maka karyawan merasakan kepuasan sebaliknya jika pekerjaan yang dirasa tidak menyenangkan maka karyawan tidak merasakan kepuasan. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaannya biasa seperti penempatan kerja, pengembangan karir, dan struktur organisasi (Anderson, Jefri, et al., 2017)

Dari beberapa definisi mengenai kepuasan kerja diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang seseorang baik perasaan puas maupun perasaan tidak puas terhadap pekerjaannya.

### **2.7.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja yang sangat dirasakan baik akibat adanya suasana lingkungan yang mendukung. Karyawan menyukai hasil kerjanya apabila suatu pekerjaan itu sesuai pada jalur yang diharapkan oleh perusahaan daripada balas jasa, walaupun jasa itu penting.

Mangkunegara (2015:120) mengungkapkan ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan diantaranya :

- a. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian masa kerja, emosi, pola pikir, persepsi dan sikap kerja.

- b. Faktor pekerjaan, yaitu struktur organisasi, pangkat/golongan, kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

### **2.7.3. Indikator Kepuasan Kerja**

Pengertian indikator adalah alat pemantau (sesuatu) yang dapat memberikan petunjuk atau keterangan; tanda-tanda yang menarik perhatian. Ada beberapa indikator kepuasan kerja menurut Afandi (2018:82), diantaranya :

#### 1. Kepuasan terhadap pekerjaannya sendiri

Pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan. Seorang karyawan akan merasakan puas akan pekerjaannya yang dijalani apabila memenuhi hal berikut :

- a) Pekerjaannya dianggap sebagai sesuatu yang penting dan pekerjaannya memiliki manfaat
- b) Karyawan menyadari akan tugas dan tanggung jawabnya atas pekerjaan yang dilakukan
- c) Karyawan mampu memastikan bahwa hasil kerjanya tersebut mampu mencapai nilai kepuasan

#### 2. Kepuasan terhadap gaji

Jumlah bayaran yang diterima seseorang akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.

#### 3. Kepuasan terhadap Promosi

Kepuasan kerja promosi dengan memberikan penghargaan kepada karyawan Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatannya. Promosi juga bisa dianggap sebagai salah satu bentuk imbalan yang diberikan oleh perusahaan terhadap prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan.

#### 4. Kepuasan terhadap atasan

Atasan ialah seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Kepuasan atasan sama halnya dengan kepuasan terhadap gaya kepemimpinan , gaya kepemimpinan atasan yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya atasan yang berorientasi

terhadap kinerja karyawan dan atasan yang mengutamakan partisipasi karyawan

5. Kepuasan terhadap rekan kerja

Yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Komunikasi yang berjalan dengan baik antar sesama karyawan didalam perusahaan mampu meningkatkan kepuasan kerja dalam diri seorang karyawan.

Indikator-indikator yang menentukan kepuasan kerja yaitu (Robbins 2015: 181:182) :

1. Pekerjaan yang secara menantang mental

Didalam pekerjaan yang menantang akan membuat karyawan mengalami kesenangan dan kepuasan, karena dapat memberi kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Akan tetapi jika kondisi pekerjaan terlalu menantang akan menciptakan efek buruk yaitu menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.

2. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Dan karyawan juga menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

3. Gaji atau upah yang pantas

Karyawan menginginkan upah atau promosi yang adil, upah yang adil dilihat berdasarkan pada pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Maka dari itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.

4. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Teori “kesesuaian kepribadian-pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang-orang dengan kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

5. Rekan sekerja yang mendukung

Rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah kepada kepuasan kerja yang meningkat.

## **2.8. Keterkaitan Antar Variabel Penelitian**

### **2.8.1. Pengaruh Kompensasi Terhadap *Turnover intention***

Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan sebagai balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja karena tenaga kerja telah memberikan tenaga, pikiran serta keahlian demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan (Notoatmodjo, 2015:142). Kompensasi memiliki hubungan erat dengan *turnover*, yang dapat memberikan pengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention* perawat artinya dengan semakin baik sistem kompensasi yang diberikan melalui pemberian kompensasi finansial maupun non finansial organisasi akan mampu mengurangi *turnover intention* perawat. Pemberian kompensasi yang baik dibayar secara wajar dan benar dapat menunjang kelancaran dan semangat dalam bekerja serta dapat mengurangi niat karyawan untuk keluar dari perusahaan dapat diminimalkan. Namun jika kompensasi tidak dibayar secara layak dan wajar, maka karyawan tentu akan berusaha keluar dan memilih perusahaan yang membayar kompensasi seperti yang diinginkannya (Kasmir, 2016:255). Selaras dengan Rivai dalam Alfian Nurrahman(2016) salah satu cara untuk mengurangi keinginan pindah kerja adalah dengan mempertahankan motivasi karyawan tetap tinggi dengan cara memberikan kompensasi yang sesuai dengan kontribusi yang telah diberikan karyawan tersebut kepada perusahaan. Jika perusahaan memberikan kompensasi yang sesuai dengan apa yang telah karyawan berikan kepada perusahaan karyawan akan merasa lebih dihargai, sehingga mereka termotivasi untuk

memberikan kontribusi lebih bagi perusahaan dan mereka akan bertahan untuk tetap bekerja dalam perusahaan (Dwi Novita, 2020).

Putrianti dan Arin dewi (2014) membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan oleh Devi, Ni Luh Mita dan Sudiba (2015) ditemukan bahwa kompensasi finansial berpengaruh signifikan, hal ini menunjukkan besarnya kompensasi yang diterima oleh karyawan, niat untuk keluar dari pekerjaannya akan berkurang karena karyawan merasa dihargai dengan kebutuhan yang dapat terpenuhi, sebaliknya jika rendahnya kompensasi yang diterima oleh karyawan maka *turnover intention* akan semakin tinggi sehingga kompensasi akan sangat berguna jika diberikan dengan pengorbanan karyawan kepada perusahaan. Dan penelitian lain yang dilakukan oleh (Prasada. Dodi (2019) ditemukan bahwa adanya pengaruh dan signifikan pada pemberian kompensasi terhadap *turnover intention* di RS Eka Hospital BSD. Karyawan yang belum merasa terpuaskan pada pemberian kompensasi yang diterimanya dan ini dapat berakibat adanya keinginan karyawan untuk melakukan *turnover*.

### **2.8.2. Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap *Turnover intention***

Hasibuan (2016) menyatakan bahwa komunikasi merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Perusahaan menjaga karyawan untuk tetap memiliki dorongan dalam menjalankan pekerjaannya. Jika komunikasi karyawan disuatu perusahaan sudah tidak ada lagi untuk bekerja, maka dapat dipastikan karyawan tidak akan bertahan lama (Yunita Piska, 2019). Maka dari itu Komunikasi sangat berperan penting didalam suatu perusahaan, komunikasi yang terjalin dengan baik dan efisien dapat mengurangi konflik meminimalkan keinginan karyawan untuk berhenti bekerja. Karena pada dasarnya komunikasi yang ada didalam suatu organisasi kurang baik jika tidak diatasi akan berpengaruh pada *turnover intention* sebagaimana penelitian yang dilakukan Nasution (2014) membuktikan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Mengingat komunikasi berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention* maka perusahaan harus memperhatikan serta menciptakan hubungan komunikasi yang baik antara pimpinan dengan karyawan atau karyawan satu dengan yang lainnya serta menciptakan kondisi kerja yang baik agar karyawan betah pada perusahaan. Hal tersebut diperkuat dengan penelitian oleh Wongan (2014), Suryani (2014) dan Miranti Luhut (2017) yang memiliki hasil penelitian bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Berdasarkan hal tersebut maka dapat dinyatakan bahwa komunikasi dapat mempengaruhi tingkat *turnover intention* karyawan. Komunikasi yang terjalin dengan baik dapat mengurangi konflik dan meningkatkan kepuasan dalam bekerja sehingga tingkat kepuasan kerja karyawan dapat diukur dari intensitas komunikasi yang terjalin. Dengan komunikasi yang baik antar sesama karyawan maka akan mengurangi tingkat permintaan berhenti dari pekerjaannya.

### **2.8.3. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap *Turnover intention***

Faktor lain yang dapat mempengaruhi *turnover intention* adalah pengembangan karir (Kumbara, 2018). Menurut marwansyah (2014:223), pengembangan karir merupakan kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya. pengembangan karir yang baik dapat berpengaruh pada peningkatan kepuasan kerja sekaligus menurunkan *turnover intention* (Kumbara, 2018). Didalam suatu organisasi pengembangan karir harus diperhatikan oleh perusahaan demi untuk mempertahankan pegawai yang terbaik serta pengembangan karir di dalam organisasi harus jelas. Karena, organisasi yang tidak memiliki pengembangan karir yang jelas dapat berpengaruh pada meningkatnya keluar masuk pegawai (*turnover*) dan ketidakpuasan pegawai (Kaswan,2017) sebaliknya pengembangan karir yang baik berdampak pada penurunan *turnover intention*.

Marquia dan Huston dalam Sri Adi et al., (2015) menyatakan bahwa alasan dilakukannya program pengembangan karir adalah untuk mengurangi penghentian karyawan. karyawan yang ambisius akan merasa frustrasi dan ingin mencari pekerjaan lain karena kurangnya kemajuan pekerjaan. Hasil penelitian Muliana (2013) menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh



signifikan terhadap keinginan pindah kerja perawat. Dan didukung hasil penelitian oleh Nanda Putri (2019) dan (Saklit, 2017) hasil penelitiannya menyatakan bahwa pengembangan karir memberikan pengaruh positif terhadap *turnover intention*.

#### **2.8.4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Turnover intention***

Widayati dan Yunia (2017) bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention*. Yang berarti bahwa karyawan dengan budaya organisasi yang tinggi akan memiliki niat keinginan berpindah kerja yang lebih kecil. Dengan melakukan pemberdayaan sumber daya manusia efektif mungkin merupakan upaya organisasi untuk penuntunan perilaku karyawan, namun dengan mendasarinya pada budaya organisasi yang tepat. Budaya perusahaan yang kurang membuat nyaman para karyawan dapat membuat *turnover intention*. Hal ini sejalan dengan teori Robbins (2015:260) yang menyatakan bahwa budaya perusahaan yang kuat memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku karyawan dan secara langsung mengurangi *turnover*.

Terbentuknya budaya di dalam sebuah perusahaan merupakan peraturan yang harus dipatuhi oleh semua anggota organisasi, oleh karena itu perusahaan harus menciptakan budaya organisasi yang kuat untuk semua anggota organisasinya dimana berpengaruh secara langsung terhadap perilaku karyawan dan secara tidak langsung mengurangi *turnover*. Sebaliknya, budaya organisasi yang tidak kuat atau lemah dalam perusahaan tidak akan membentuk perilaku karyawannya dan tentunya dapat menimbulkan ketidaknyamanan karyawan dan meningkatkan *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan oleh Widayati dan Yunia (2017), Annisa Noviani (2017) bahwa diketahui budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, budaya organisasi terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap rendahnya niat karyawan untuk berpindah, dimana saat persepsi karyawan terhadap budaya organisasi tinggi, maka *turnover* karyawan rendah. Dan penelitian lain yang dilakukan oleh Deri Gusmanto (2017) dan Heru Eko Sulaksono (2020), menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Sebuah budaya organisasi yang kuat akan tetap terjaga apabila masing-masing anggota organisasinya tetap konsekuen dengan loyalitas dan komitmennya

terhadap organisasi (Annisa Noviani, 2017). Jika tidak terdapat keselarasan pemikiran-pemikiran maupun nilai-nilai antara pegawai dan organisasi, maka organisasi tidak akan dapat mencapai tujuan secara maksimal, namun apabila nilai-nilai yang terdapat dalam suatu budaya organisasi dapat selaras dengan pemikiran pegawai maka karyawan akan memiliki rasa nyaman terhadap pekerjaannya dan lingkungannya (Kevin Joe, 2020).

### **2.8.5. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Yudith et.al.,(2015) kompensasi adalah segala sesuatu yang telah diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi tenaga dan pikiran yang telah mereka sumbangkan kepada organisasi dimana mereka bekerja. Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja. beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa adanya hubungan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja. Darma Putra et.al., (2014) Akmal dan Tamini (2015) dan Sri Devi dan Sudiba (2015) menyatakan bahwa kompensasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat diartikan bahwa dengan adanya pemberian kompensasi yang sesuai dengan keinginan karyawan maka kepuasan tersebut muncul.

Hasibuan (2016) menyatakan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang diterima karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan untuk memenuhi kebutuhannya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya. Kompensasi kepada karyawan akan memberikan kepuasan kerja tersendiri untuk karyawan, apabila seorang karyawan mendapatkan kompensasi yang pantas apa yang sudah dikerjakan pada perusahaan maka karyawan tersebut juga akan mendapatkan kepuasan kerja yang baik (Hasibuan dalam Rahayu dan Riana, 2017). Penelitian oleh N. Fitriani dan Basukiyanto (2018), Abadiyah (2016), Jufrizen (2017) dan Iswiwiyanti (2016) yang menunjukkan hasil bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin baik tingkat pemberian kompensasi maka semakin meningkat tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

### **2.8.6. Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Faktor lain yang mempengaruhi *turnover intention* adalah komunikasi (Yunita Piska, 2019). Menurut Hasibuan (2016) komunikasi merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Adapun perusahaan harus menjaga karyawan agar tetap mempunyai dorongan untuk tetap menjalankan pekerjaannya dengan baik. Komunikasi yang terjalin dengan baik akan menciptakan hubungan kerja yang baik, serta dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan tentunya mendukung terjadinya kepuasan kerja. penelitian yang dilakukan oleh Seidy et al., (2018), Wirawan dan Sudhanna (2015) Putri (2016) hasil yang ditemukan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Komunikasi dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang kuat yang telah diuji oleh berbagai peneliti (Kakakhel, et al., 2015). Mengingat komunikasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, hal ini mengajak serta memberikan kesempatan bagi karyawan untuk tumbuh dalam berkomunikasi ke sesama karyawan, adanya kesediaan pihak pimpinan untuk mau mendengar dan memahami serta mengakui pendapat atau prestasi karyawannya yang sangat berperan dalam menimbulkan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Purnomo (2018), Wirawan dan Sudharma (2015) serta Fauzia dan Harefa (2016) yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Adapun hasil penelitian dari Sukarja dan Machsini (2015) hasil yang menunjukkan bahwa komunikasi secara simultan dan parsial berdampak langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal yang mendorong komunikasi para karyawan salah satunya adalah kepuasan kerja yang tinggi. Dengan adanya kepuasan kerja akan membuat karyawan lebih nyaman untuk berkomunikasi agar terciptanya keinginan untuk tetap saling berkomunikasi antar karyawan.

### **2.8.7. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja**

Sumber daya manusia merupakan sumber daya utama pada perusahaan, sehingga memerlukan suatu perencanaan dan pengembangan karir yang baik (Rivai, 2015). Perusahaan yang memiliki pengembangan karir yang baik dan

menjanjikan juga merupakan faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan sekaligus dapat menurunkan *turnover intention*. Menurut siagian dalam Kumbara (2018) semakin baik kesempatan karyawan untuk mengembangkan karirnya maka semakin besar kepuasan kerja karyawan sehingga dapat berdampak pada hasil kinerja yang lebih baik.

Menurut Dessler (2013) pengembangan karir adalah suatu praktek yang dapat meninggikan kepuasan karir dari karyawan dan juga untuk meningkatkan keefektifitasan organisasi. Penelitian oleh Akhmal, Laia, dan Sari (2018), M. Fitriani (2015) pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Melalui program pengembangan karir akan membantu karyawan dalam mencapai kepuasan kerjanya sendiri dan memberikan harapan bagi karyawannya untuk mencapai sasaran karirnya. Penelitian oleh Bahri dan Chairatun Nisa (2017) dan Evanda (2017) dari hasil analisis penelitian menghasilkan sebagian bahwa terdapat ada pengaruh signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian tersebut sejalan dengan teori Kenny Yulianto (2015) apabila pengembangan karir ditemukan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. hal ini berarti dengan meningkatkan pengembangan karir karyawan maka karyawan akan memiliki kepuasan kerja yang cukup.

#### **2.8.8. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Wibowo (2016:77) budaya organisasi adalah merupakan filosofi dasar organisasi yang membuat keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Budaya organisasi diperlukan didalam sebuah perusahaan karena untuk mencapai kinerja puncak organisasinya. Lok dan Crawford dalam Putriana (2015) budaya organisasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja, sedangkan setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda dalam memilih pekerjaan mereka. dan Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini sesuai dengan penelitian Darma Putra et.al., (2014) budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja perawat Blud RSJA dan penelitian oleh Krisnasari dan Purnomo (2017) kelompok

yang memiliki kohesivitas tinggi akan berusaha untuk menjadi satu dalam kelompok dengan bekerja bersama-sama. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi dengan kepuasan kerja adalah hubungan yang positif. Artinya, meningkatnya penerapan budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat Silverstone dalam Putriana (2015) bahwa budaya yang inovatif adalah budaya yang mendukung akan memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi. Budaya organisasi yang kuat akan menjadi pedoman bagi pegawai dalam bertingkah laku dan bekerja

Menurut novita (2016) budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja, yang semakin lama akan membentuk kebiasaan. Budaya yang kuat artinya seluruh karyawan memiliki satu shared meaning yang sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Abadiyah dan purwanto (2016), Tumbleka et.al., (2016) yang menyatakan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dapat diartikan bahwa dengan adanya budaya organisasi yang baik maka akan menumbuhkan kepuasan pada pegawai . dan penelitian N. Fitriani & Basukiyanto, (2018) budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja perawat di ruang rawat inap RSUD Kardinah Kota Tegal, artinya bahwa peningkatan budaya organisasi akan diikuti oleh peningkatan kepuasan kerja perawat di ruang rawat inap RSUD Kardinah Kota Tegal. Budaya kepuasan organisasi menjadi salah satu aspek yang mana dapat diartikan kepuasan kerja karyawan akan meningkat apabila terlaksana budaya organisasi yang baik didalam perusahaan

### **2.8.9. Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap *Turnover intention***

Kepuasan kerja juga mempengaruhi *turnover intention* (Deviyantoro, 2017). Karyawan yang puas atas pekerjaannya akan lebih produktif, berkomitmen, dan loyal kepada organisasi tanpa perlu banyak campur tangan manajemen. Apabila seorang karyawan puas terhadap pekerjaan, perusahaan atau organisasi, mereka akan memilih untuk setia pada perusahaan atau organisasi mereka. Setiap orang yang bekerja mengharapkan kepuasan di dalam sebuah perusahaan dimana mereka bekerja. Menurut Penelitian Allan Cheng et.al., (2015) kepuasan kerja dapat dikonseptualisasikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan yang

dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang untuk mencapai atau memfasilitasi pencapaian nilai-nilai pekerjaan seseorang. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Deviyantoro (2017), Rismayanti( (2018), Utomo (2019), Paramarta dan Darmayanti (2020) dan Sabrina dan Prasetyo (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin rendah *turnover intention*.

Ilham Akhsanu dalam Lauren (2017) tingkat *turnover* dipengaruhi oleh kepuasan kerja seseorang. Semakin tidak puas seseorang terhadap pekerjaannya akan semakin kuat dorongannya untuk melakukan *turnover*. Teori tersebut mendukung penelitian oleh Mardiana et.al., (2014) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Dan penelitian lain dilakukan oleh Lauren (2017) kepuasan kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi semakin rendah.

## 2.9. Pengembangan Hipotesis Penelitian

Berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu dan kajian teori maka hipotesis di dalam penelitian ini adalah :

- $H_1$  : Diduga terdapat pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* perawat di RS RST Dompot Dhuafa
- $H_2$  : Diduga terdapat pengaruh komunikasi organisasi terhadap *turnover intention* perawat di RS RST Dompot Dhuafa
- $H_3$  : Diduga terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap *turnover intention* perawat di RS RST Dompot Dhuafa
- $H_4$  : Diduga terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap *turnover intention* perawat di RS RST Dompot Dhuafa
- $H_5$  : Diduga terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja perawat di RS RST Dompot Dhuafa

- $H_6$  : Diduga terdapat pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja perawat di RS RST Dompot Dhuafa
- $H_7$  : Diduga terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja perawat di RS RST Dompot Dhuafa
- $H_8$  : Diduga terdapat pengaruh budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja perawat di RS RST Dompot Dhuafa
- $H_9$  : Diduga terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* perawat di RS RST Dompot Dhuafa

## 2.10. Kerangka Konseptual Penelitian

Pada penelitian ini dianalisis beberapa variabel yang mempengaruhi (X) adalah kompensasi, komunikasi organisasi, pengembangan karir dan budaya organisasi. Variabel yang dipengaruhi (Y) ada *turnover intention* dan variabel (Z) adalah kepuasan kerja. Berikut ini adalah bagan mengenai kerangka pemikiran penelitian :

**Gambar 2.1.**

Kerangka Konseptual Penelitian

