

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Review Hasil-Hasil Penelitian Terlebih Dahulu

Penelitian terdahulu menjadi bahan acuan bagi penulis dalam melakukan penelitian. Karena terdapat variabel yang sama untuk dibahas dalam penelitian ini. Dalam hal ini, peneliti dapat mengkaji dan memperluas informasi yang digunakan. Berikut hasil penelitian terdahulu yang dijelaskan secara ringkas.

Penelitian pertama yang dilakukan oleh Sihite (2018) “Pengaruh *Work to Family Conflict* dan *Family to Work* Terhadap Kepuasan Kerja” Studi ini bertujuan untuk membangun basis pengetahuan yang ada dalam menangani konflik peran ganda ditempat kerja untuk lebih memaksimalkan pengelolaan Sumber Daya Manusia yang strategis. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda, uji-F, uji-T dan hipotesis. Dengan menggunakan data primer yang diperoleh secara langsung melalui metode kuesioner dengan 64 sampel yaitu pengunjung perpustakaan nasional jakarta. Hasil dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel konflik pekerjaan-ke-keluarga dan terdapat pengaruh yang tidak signifikan dari variabel konflik keluarga-ke-pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian kedua dilakukan oleh Suwandi (2016) “Pengaruh Budaya organisasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap prestasi kerja karyawan melalui kepuasan kerja. Subyek penelitian adalah karyawan PT Waruna Nusa Sentana – *Head Office*. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan, dan kepuasan kerja sebagai variabel perantara tidak memberikan efek mediasi yang diharapkan. Oleh karena itu, pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (0,667) lebih besar daripada pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap prestasi kerja melalui kepuasan kerja karyawan (0,285). Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 92,5%. Hasil

penelitian lainnya menunjukkan bahwa budaya organisasi kantor pusat PT Waruna Nusa Sentana tergolong lemah, dengan kepuasan kerja karyawan yang rendah dan kinerja karyawan yang rendah.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Finthariasari (2020) “Pengaruh *Work-Family Conflict* terhadap *Turnover intention* melalui Komitmen Organisasi” Studi ini bertujuan untuk menganalisis *work family conflict* dan *turnover intention* melalui mediasi komitmen organisasi karyawan wanita perbankan swasta syariah di Kota Bengkulu pada masa pandemi Covid-19. Studi ini dilakukan pada lima bank swasta syariah yang ada di Kota Bengkulu, yaitu: Bank Mega Syariah, Bank Muamalat, Bank Danamon Syariah, Bank Sinarmas Syariah, Bank Pundi Syariah, dengan jumlah sampel 117 responden wanita. Data diolah dengan menggunakan alat analisis LISREL versi 8.70. Peneliti menguji validitas dan reabilitas setiap indikator dan struktur yang digunakan. Dari hasil hipotesis, peneliti menemukan bahwa *work family conflict* berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*, dengan nilai standar sebesar 47% dan *work family conflict* terhadap komitmen organisasi, dengan nilai standar sebesar 49%, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dengan nilai standar 42%, komitmen organisasi berperan sebagai mediasi antara *work family conflict* terhadap *turnover intention* dengan nilai standar 21%.

Penelitian keempat dilakukan oleh Dhananjaya & I Gusti Ayu Manuati Dewi (2019) “Pengaruh Kompensasi Finansial, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap *Turnover intention* karyawan Koperasi”. Studi ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial, budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap *turnover intention* di Koperasi Asadana Semesta Denpasar. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Koperasi Asadana Semesta Denpasar yang berjumlah 47 orang tidak termasuk pimpinan. Metode penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan saturate sampling yang artinya seluruh populasi digunakan sebagai sampel. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner menggunakan skala *likert* 5 poin untuk mengukur 20 butir pernyataan. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi finansial, budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Penelitian kelima dilakukan oleh Ardana (2017) “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stress Kerja Terhadap *Turnover intention* pada Karyawan Hotel Holiday Inn Express “. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan stress kerja terhadap Hotel Holiday Inn Express Inn Bali Raya Kuta. Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh. Melalui penyebaran kuesioner dalam pengumpulan data, dengan menggunakan skala *likert* 5 point. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Sedangkan stress kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention*

Penelitian keenam yang dilakukan oleh Ayalew, (2015) “*The Impact of Job Satisfaction on Employee Turnover intention ‘a Case of Bunna International Bank s.c*”. Tujuan penggunaan survei deskriptif adalah untuk mengumpulkan informasi yang rinci dan benar yang menggambarkan fenomena yang ada. Mengumpulkan data berdasarkan konsep dan hipotesis yang telah diuji yang ditentukan dalam model penelitian. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif karena menggunakan kuesioner untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Penelitian ini bersifat kuantitatif, dengan menggunakan metode survei untuk menguji hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Hasil dan kesimpulan penelitian akan bergantung pada pemanfaatan sepenuhnya data statistik yang dikumpulkan dan dianalisis menggunakan SPSS versi 20. Berdasarkan kerangka teori yang telah ditentukan pada Bab 2, penelitian ini akan mengadopsi metode penelitian deduktif. Metode ini meliputi pengujian ilmiah terhadap teori-teori yang dikemukakan dan hipotesis yang dirumuskan. Penggunaan data kuantitatif untuk tujuan ini penting untuk metode deduktif. Metode kuantifikasi ini pada akhirnya akan menentukan karakteristik, kekuatan, dan arah hubungan hipotetis. Penelitian yang dilakukan di Bunna International Bank S.C. ini memiliki dua tujuan. Pertama-tama, untuk hubungan asmara antara kepuasan kerja dan niat berpindah karyawan. Bagian kedua dari tujuan menguji hubungan antara peluang kerja yang tersedia dan niat untuk pergi. Selain itu, penelitian ini mencoba untuk mengetahui perbedaan *turnover intention* berdasarkan variabel demografi (usia dan masa kerja). Penelitian ini juga mengasumsikan bahwa karyawan Bunna International Bank S.C dari berbagai usia dan masa kerja memiliki perbedaan yang

signifikan dalam niat mereka untuk pergi, niat untuk beralih tenaga teknis dalam organisasi memiliki dampak yang signifikan. Alat survei digunakan untuk memperoleh data dari sampel penelitian 103 pegawai ulama, serta data bekas yang diperoleh dari sumber resmi. SPSS versi 20 alat untuk melakukan analisis varians, uji korelasi dan regresi, dan mendapatkan hasilnya. Studi ini memberikan bukti hubungan kausal negatif yang signifikan antara kepuasan kerja dan niat berpindah karyawan, menunjukkan bahwa rata-rata, karyawan yang tidak puas melaporkan kesediaan untuk meninggalkan organisasi. Kondisi kerja menunjukkan hubungan yang paling kuat. Namun, hasilnya tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan antara kelompok usia dan kelompok layanan dalam hal lama waktu dan kesediaan untuk pergi. Hubungan positif yang memoderasi secara signifikan antara peluang kerja yang tersedia dan niat pergantian karyawan diidentifikasi, karena hasil survei menunjukkan menarik, bahwa karyawan yang puas dan memiliki persepsi tinggi tentang alternatif pekerjaan yang tersedia masih akan memiliki niat yang lebih tinggi untuk berhenti dari pekerjaan mereka dibandingkan dengan karyawan yang puas yang memiliki persepsi rendah tentang alternatif pekerjaan yang tersedia. Berdasarkan temuan tersebut sejumlah rekomendasi manajemen dan arahan untuk penelitian di masa depan diberikan.

Penelitian ketujuh yang dilakukan oleh Noermijati (2020) “*Work-Family Conflict, Job Engagement, Emotional Exhaustion: Their Influence On The Turnover intention Of Indigenous Papuan Female Employees*” Studi ini menyajikan model *linking work-family conflict (WFC), job engagement*, kelelahan emosional, dan *turnover intention*. Tujuan utama adalah untuk mengetahui pengaruh langsung dari konflik pekerjaan-keluarga pada intensi *turnover* dan efek tidak langsungnya melalui keterlibatan kerja dan kelelahan emosional. Data diperoleh melalui kuesioner dari sampel 111 responden Perempuan Papua yang bekerja di PT.Freeport Indonesia. Analisis data menggunakan pemodelan persamaan struktural berbasis PLS dan ditemukan dua jalur yang tidak signifikan dalam model. Hasil penelitian menunjukkan BPTA berpengaruh signifikan terhadap peningkatan *turnover intention* dan *emotional exhaustion*, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap penurunan *work engagement*. Selain itu, *work engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap penurunan *turnover intention*,

sedangkan kelelahan emosional berpengaruh signifikan terhadap peningkatan *work engagement* dan *turnover intention*. Hasil uji *intermediary* menunjukkan bahwa *work engagement* tidak dapat berperan penting dalam pengaruh *work-family conflict* terhadap *turnover intention* dan pengaruh emosional dari *exhaustion* terhadap *turnover intention*. Di sisi lain, kelelahan emosional dapat memberikan bagian dari peran mediasi dalam pengaruh konflik pekerjaan-keluarga pada niat berpindah. Pendekatan ini adalah salah satu temuan penting. Penemuan ini lebih lanjut membahas signifikansi praktis dan konsekuensi dari penelitian masa depan.

Penelitian kedelapan yang dilakukan oleh Choi & Kim (2020) “*Effects of nursing organizational culture and job stress on Korean infection control nurses' turnover intention*” penelitian ini bertujuan untuk membedakan budaya organisasi keperawatan dan stres kerja, yang disebabkan oleh perawat pengendalian infeksi (ICN). Dari 500 ICN yang saat ini melakukan pekerjaan pengendalian infeksi yang menghadiri konferensi musim panas 2018 yang diadakan di Asosiasi Perawat Pengendalian Infeksi Korea, 230 ICN setuju untuk berpartisipasi. Dua peneliti membagikan kuesioner kepada peserta selama pertemuan. Peneliti menggunakan G-Power 3.1.3 untuk menghitung ukuran sampel. Di antara 230 peserta, setelah menghapus 14 jawaban tidak lengkap dan 14 jawaban dari anggota lembaga non medis, hanya 202 data yang digunakan untuk analisis. Pengalaman praktik pengendalian infeksi dari 202 peserta relatif singkat, yaitu rata-rata 3,68 tahun 3,81 tahun. Selain itu, 64% ICN adalah pemula dengan pengalaman kerja kurang dari 3 tahun. Nilai budaya berorientasi peringkat tertinggi (3,40 0,58). Rata-rata skor stres kerja (rentang skor 1-5) adalah 3,48 0,79, dan kesiapan untuk keluar (rentang skor 1-5) adalah 3,10 0,92. Menurut karakteristik peserta, tidak ada perbedaan yang signifikan dalam kesiapan untuk meninggalkan ($p < 0,05$).

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Turnover Intention

2.2.1.1 Definisi Turnover Intention

Timbulnya *turnover intention* berasal dari niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya dan mencari alternatif pekerjaan lain (Dewi, 2019; Hairiah & Faslah, 2017). *Turnover* sendiri adalah berhentinya status keanggotaan seorang karyawan

dari tempat ia bekerja (Society, 2019). Pergantian karyawan dapat mengganggu suatu organisasi. Kepuasan kerja, dan keterlibatan kerja pada pergantian karyawan sangat diperlukan. Karena retensi karyawan yang terampil sangat penting untuk keberhasilan organisasi (Chauvet, 2016). Pengalaman yang dimiliki karyawan saat terikat sangat diharapkan oleh perusahaan yaitu dapat meningkatkan kesejahteraan, dan kepuasan kerja, serta peningkatan kinerja suatu organisasi.

2.2.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Menurut Pawesti & Wikansari (2017) intensi *turnover* ada dibawah kendali setiap individu. Dan faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya *turnover intention* yaitu:

1. Kepuasan kerja

Karyawan yang merasa puas dan senang terhadap pekerjaannya, tidak akan cenderung memikirkan untuk mendapatkan pekerjaan lain dan meninggalkan pekerjaannya. Sedangkan karyawan yang merasa tidak puas atau tidak senang dengan pekerjaannya, mempunyai pikiran untuk keluar dan mencari pekerjaan lain.

2. Komitmen organisasi dari karyawan

Komitmen organisasional dapat dibedakan dari kepuasan kerja. Hal ini sebagai bentuk perilaku. Komitmen mengarah kepada respon emosional individu kepada seluruh organisasi. sedangkan kepuasan mengarah pada respon emosional individu terhadap pekerjaannya.

3. *Job insecurity*

Karyawan yang ingin berpindah mencerminkan keinginannya untuk meninggalkan organisasi dan mencari pekerjaan lain. Individu yang ingin meninggalkan pekerjaannya akan melakukan banyak perhitungan terlebih dahulu sebelum sampai keputusan untuk berpindah.

2.2.1.3 Upaya Pengendalian *Turnover Intention*

Terjadinya *turnover intention* dalam perusahaan tidak bisa dihindari, tetapi masih bisa dikendalikan. Langkah pertama yang bisa dilakukan oleh perusahaan adalah menghadapi tingginya *intent to leave*, yaitu dengan mengenali masalah yang

terjadi dan faktor yang menyebabkan karyawan memutuskan untuk meninggalkan pekerjaannya. Dengan melakukan *interview* terhadap karyawan yang keluar merupakan cara yang baik untuk mengeksplorasi alasan-alasan apa yang membuat karyawan tersebut memutuskan untuk keluar dari pekerjaannya. Langkah selanjutnya, perusahaan dapat menerapkan kebijakan baru untuk mencegah terjadinya *turnover intention*. Hal ini dilakukan untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif. (Basuki, 2019)

2.2.1.4 Indikator *Turnover Intention*

Placas (2015) mengungkapkan bahwa terapat beberapa indikator *turnover intention* yaitu:

1. Pikiran untuk keluar
Keinginan seseorang untuk meninggalkan pekerjaannya yang disebabkan karena berbagai faktor
2. Keinginan untuk mencari lowongan kerja
Keinginan seseorang untuk mencari pekerjaan lain, atau pekerjaan alternatif diluar organisasi
3. Adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi dalam waktu dekat
Keinginan seseorang untuk meninggalkan organisasi dalam beberapa waktu yang sudah ditentukan.

2.2.2 Kepuasan Kerja

2.2.2.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan, dan mendukung tercapainya produktivitas (Dadie & Nugraheni, 2016). Kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap pekerjaan seseorang. Artinya seseorang dapat puas terhadap satu aspek dari pekerjaannya, dan seseorang juga dapat merasa puas terhadap aspek lain (Bukit et al., 2017).

Kepuasan kerja merupakan emosi positif yang dihasilkan terhadap peran mereka. Karyawan akan merasa puas apabila mereka sudah memiliki stabilitas pekerjaan, pengembangan dan pertumbuhan karir, serta keseimbangan kehidupan

kerja yang nyaman. Dampaknya kapasitas orang untuk memenuhi tuntutan kerja berkurang (Maslach & Leiter, 2016).

Puas atau tidaknya yang dirasakan oleh pekerja hanya dapat diukur oleh pekerja itu sendiri, bukan melalui pengamatan orang lain (Archita Kumala Devi & Sintaasih, 2016). Kepuasan kerja karyawan menjadi faktor keberhasilan suatu organisasi. Karena, apabila seorang karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, akan menghasilkan kinerja yang baik dan optimal untuk mencapai tujuan organisasi (Heslie Margaretta, 2020). Apabila tingkat kepuasan kerja rendah, maka akan menyebabkan tingkat *turnover* yang tinggi (Dewi, 2019).

2.2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi alasan yang kuat bagi karyawan untuk bertahan dalam suatu organisasi. Karyawan yang merasa tidak mendapatkan keadilan dalam perusahaan, akan merasakan tekanan. Tekanan yang dirasakan akan menimbulkan emosi yang tidak menyenangkan hati karyawan, sehingga timbul pikiran untuk meninggalkan dan mencari pekerjaan lain. Atau produktivitas karyawan di tempat kerja menjadi kurang optimal.

Menurut Hasibuan (2014) dalam (Auliani & Wulanyani, 2018) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu balas jasa yang adil dan layak, kapasitas pekerjaan, penempatan yang tepat sesuai skill atau keahlian, suasana dan lingkungan pekerjaan, fasilitas penunjang pekerjaan yang lengkap, sikap pemimpin dalam kepemimpinannya, dan sifat pekerjaan yang tidak terlalu monoton.

Menurut Donni (2017) faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan

Pekerjaan yang menarik, menantang, dan tidak membosankan, serta dapat memberikan status tertentu bagi karyawan yang bekerja di perusahaan. Dapat memberikan kepuasan kerja terhadap karyawannya.

2. Upah dan Gaji

Upah dan gaji merupakan faktor kepuasan kerja yang kompleks dan signifikan. Dengan demikian, pemberian upah atau gaji harus dilakukan dengan detail dan hati-hati.

3. Promosi
Promosi memiliki banyak bentuk dan bervariasi. Hal itu memungkinkan kesempatan dipromosikan memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja.
4. Supervisi
Hubungan baik antara pimpinan dan bawahan mempengaruhi kepuasan kerja
5. Kelompok Kerja
Rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi individu.
6. Kondisi Kerja atau Lingkungan Kerja
Karyawan akan lebih bersemangat mengerjakan pekerjaannya apabila kondisi lingkungan kerjanya bersih dan menarik. Sebaliknya, karyawan akan sulit mengerjakan pekerjaannya apabila lingkungan kondisi lingkungan kerjanya panas dan berisik.

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Busro (2018), Ada lima model kepuasan kerja yang menonjol berdasarkan penyebabnya, antara lain yaitu:

1. Pemenuhan Kebutuhan
Terpenuhi nya kebutuhan karyawan berupa gaji, dan tunjangan lain diluar gaji yang akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
2. Kecocokan antara Harapan yang Realitas
Kepuasan kerja adalah hasil kerja yang diinginkan karyawan selama bekerja. Apabila hasil yang diperoleh lebih besar daripada yang diharapkan, maka karyawan akan mendapatkan kepuasan. Sebaliknya, apabila hasil yang diperoleh lebih kecil dari yang diharapkan maka kepuasan kerja akan rendah.
3. Pencapaian Nilai
Semakin baik nilai pekerjaan dan perusahaan, semakin besar juga tingkat kepuasan karyawan. Sebaliknya semakin kecil nilai pekerjaan dan perusahaan maka semakin kecil tingkat kepuasan karyawan.

4. Persamaan

Kepuasan kerja merujuk pada perlakuan individu secara adil di tempat kerja. Perasaan puas yang dirasakan oleh individu dipengaruhi oleh perbandingan antara apa yang diterima dengan apa yang diterima orang lain.

5. Komponen Watak atau Genetik

Individu yang memiliki emosi stabil dan tenang akan mudah merasakan kepuasan kerja, dibandingkan dengan individu yang emosional dan tempramen.

2.2.2.3 Dampak Ketidakpuasan kerja

Menurut Wibowo (2015) terdapat empat dampak ketidakpuasan kerja, yaitu:

1. Keluar (*Exit*).

Perilaku langsung seseorang meninggalkan perusahaan, dan mencari pekerjaan baru atau mengundurkan diri.

2. Aspirasi (*Voice*).

Suatu usaha untuk memperbaiki kondisi, dan mendiskusikan persoalan dengan atasan juga melakukan kegiatan perserikatan kerja.

3. Kesetiaan (*Loyalty*).

Bersikap optimis menunggu kondisi perusahaan membaik. Termasuk berbicara untuk perusahaan menghadapi kritik supaya mempercayai organisasi dan manajemennya.

4. Pengabaian (*Neglect*).

Memperburuk kondisi dengan melakukan kemangkiran, keterlambatan, dan meningkatkan kesalahan.

2.2.2.4 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Muflih (2015) indikator kepuasan kerja terdiri dari:

1. Isi pekerjaan

Komposisi pekerjaan yang aktual dan menarik, serta memberikan kesempatan belajar dan memberikan kepercayaan tanggung jawab atas pekerjaannya akan membuat karyawan merasa puas untuk melakukan kontrol terhadap pekerjaannya.

2. Supervisi

Hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, membuat karyawan merasa dihargai didalam suatu organisasi. Sebaliknya, supervisi yang buruk dapat mengakibatkan *turnover* dan absensi karyawan yang tinggi.

3. Organisasi dan Manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan kondisi kerja yang stabil, dan mengutamakan kepuasan kerja karyawannya.

4. Kesempatan untuk maju

Kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan karyawan selama bekerja akan membuat karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya.

5. Gaji dan Keuntungan dalam Bidang Finansial

Jika karyawan sudah mendapatkan gaji atau haknya secara adil, dan mampu memenuhi kebutuhan hidupnya berdasarkan keterampilan yang dimiliki dan sesuai standar gaji yang ditetapkan. Maka karyawan akan merasa puas.

6. Rekan Kerja

Hubungan sesama rekan kerja yang saling mendukung dan memperhatikan. Akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sehingga menimbulkan kepuasan kerja karyawan.

7. Kondisi Pekerjaan

Sarana dan prasarana, serta kondisi pekerjaan yang mendukung produktivitas pekerjaan akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan.

2.2.3 Budaya Organisasi

2.2.3.1 Definisi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2015) dalam Darmasaputra & Sudibya (2019) budaya organisasi merupakan sistem yang dibuat untuk anggota organisasi supaya dapat membedakan antara organisasi satu dengan yang lain. Menurut Ritonga (2018) budaya organisasi adalah karakteristik yang dijunjung tinggi oleh anggota organisasi sebagai nilai-nilai dan norma perilaku yang mudah diterima dan dipahami sebagai dasar aturan dalam berperilaku disuatu organisasi. Budaya organisasi adalah sifat lingkungan kerja yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan, dan sifatnya dirasakan oleh karyawan secara langsung maupun

tidak langsung (A.Yani, 2017). Budaya organisasi diciptakan oleh individu yang bekerja sebagai nilai-nilai positif yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru (Latihan et al., 2019).

2.2.3.2 Fungsi dan Peran Budaya Organisasi

Menurut Supartha & Desak (2017) fungsi dan peran budaya organisasi:

1. Budaya berperan untuk membatasi perbedaan antara yang satu dengan yang lainnya.
2. Budaya memberikan identitas terhadap anggota-anggota organisasinya
3. Budaya mendorong stabilitas ekonomi
4. Budaya bertugas sebagai pengendali dalam berperilaku

Menurut (Yulianto, 2016) peran budaya organisasi adalah:

1. Pembentukan sikap untuk merealisasikan visi misi organisasi
2. Mencari solusi dalam musyawarah dan mufakat
3. Membangun kebersamaan dan kekeluargaan dalam organisasi
4. Membangun keyakinan terhadap nilai-nilai
5. Membangun persahabatan, keterbukaan tanpa membedakan derajat.
6. Membangun kecakapan personal dalam berkomunikasi

Demikian, budaya organisasi sebagai alat untuk menghubungkan sistem sosial antar anggota organisasi, dan sebagai sistem pembentuk perilaku anggota untuk mencapai tujuan organisasi.

2.2.3.3 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Salam et al., (2017) variabel budaya organisasi terdiri atas tujuh indikator, yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko

Karyawan dituntut untuk selalu berinovasi dalam melakukan pekerjaannya.

Serta berani mengambil resiko dan bertanggung jawab terhadap tugasnya.

2. Perhatian terhadap detail

Karyawan harus mampu menganalisis, dan perhatian pada setiap rincian pekerjaannya.

3. Berorientasi pada hasil

Karyawan mampu mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan, serta mampu mengelola pekerjaannya. Yang mana hasil pekerjaannya berfokus sesuai hasil yang ingin dicapai.

4. Berorientasi kepada manusia

Karyawan memberikan pelayanan atau berperilaku baik terhadap orang lain. Hal ini akan berdampak baik dalam meningkatkan kinerja karyawan.

5. Berorientasi tim

Karyawan memiliki hubungan baik terhadap kelompoknya supaya mampu bekerja sama dengan baik dalam menyelesaikan pekerjaannya.

6. Agresif

Karyawan memiliki inisiatif tanpa harus menunggu perintah dari pimpinan dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini bertujuan supaya lebih efisien waktu.

7. Stabil

Karyawan dituntut untuk terus berprestasi dan memberikan hasil kerja yang baik untuk meningkatkan kinerja. Bukan menjadikan kinerja menurun.

2.2.4 Work family conflict

2.2.4.1 Definisi Work Family Conflict

Menurut S Ekowati (2018) *work family conflict* adalah seseorang yang mengalami tekanan karena adanya ketidakseimbangan melakukan peran antara pekerjaan dengan keluarga. *Work family conflict* adalah terjadinya konflik terhadap individu yang memiliki peran ganda antara pekerjaan dan keluarga (Ega, 2018) Konflik kedua peran tidak bisa dihindari karena keduanya saling berlawanan dan memiliki hak prioritas. (Shaffer et al., 2015) Bentuk konflik antar peran yang terjadi akibat tidak adanya keseimbangan dan kecocokan dalam menjalankan perannya (Nabila, 2019)

2.2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work Family Conflict*

Menurut Froneet,al (1997) dalam (Hasanah, 2017) faktor-faktor yang mempengaruhi *work family conflict* dibagi dalam dua jenis, yaitu:

1. Langsung (*Proximal*)

- a. *Komitmen waktu untuk satu peran (role related time commitment)*
Seberapa banyak waktu yang dihabiskan oleh individu untuk dalam melakukan perannya di lingkungan pekerjaan atau keluarga. Semakin banyak waktu yang digunakan untuk satu peran, akan membuat semakin sedikit waktu yang dilakukan untuk peran yang lain.
- b. *Ketidakpuasan atau distress terhadap peran (role related dissatisfaction or distress)*
Berbagai karakter pada suatu peran dapat menghasilkan ketidakpuasan atau distress bagi individu, dan dapat mengganggu kemampuan atau kesediaan individu untuk melakukan peran yang lain
- c. *Role overload*
Role overload yang tinggi mempunyai arti bahwa individu mempunyai banyak hal untuk dicapai dalam waktu dekat. Dan mempunyai efek langsung terhadap konflik pekerjaan keluarga. Konsekuensinya adalah individu terpaku terhadap tugas yang belum selesai bahkan pada saat memenuhi peran yang lain.

2. Tidak Langsung (*Distal*)

- a. *Predikator dari dalam peran (within role predictor)*
Dukungan instrumental berupa pengetahuan, bantuan langsung, atau saran dengan tujuan membantu individu untuk memenuhi tanggung jawab dan kebutuhannya. Dukungan instrumental biasanya diberikan dari atasan, rekan kerja, pasangan, atau keluarga.
- b. *Dua arah konflik pekerjaan-keluarga (bidirectional nature of work family conflict)*

Konflik pekerjaan ke keluarga mempengaruhi konflik keluarga ke pekerjaan lewat *family distress* dan *family overload*. Sedangkan konflik keluarga ke pekerjaan mempengaruhi konflik pekerjaan ke keluarga lewat *work distress* dan *work overload*.

2.2.4.3 Indikator Work Family Conflict

Menurut Yani et al (2016) terdapat tiga indikator *work family conflict*, yaitu:

1. Time based conflict

Tuntutan waktu yang membuat seseorang mengalami kesulitan untuk mengurus rumah tangga, keluarga, atau tanggung jawab pribadi.

2. Strain based conflict

Tuntutan peran yang ingin dilakukan di rumah tetapi tidak bisa dilakukan karena adanya tuntutan dari pekerjaan, sehingga dapat menimbulkan stress.

3. Behaviour based conflict

Sulit bagi orang untuk memenuhi kebutuhan peran lainnya (pekerjaan/keluarga) dengan tindakan yang secara khusus dibutuhkan oleh satu peran (pekerjaan/keluarga). Misalnya, aktif *time-shifting* atau bersantai dengan keluarga karena kewajiban pekerjaan kantor.

2.3 Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

2.3.1 Pengaruh Work Family Conflict Terhadap Kepuasan Kerja

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan Ariana & Riana (2016) terdapat adanya hubungan negatif dan signifikan antara variabel *work family conflict* dan variabel kepuasan kerja karyawan pada Hotel Amed Cafe dan Bungalow. Artinya, semakin tinggi *work-family conflict* maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja karyawan dan sebaliknya semakin rendah *work family conflict* maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja

Bukti uji hipotesis 1 dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh antara variabel *work family conflict* terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Amed Cafe dan Bungalow . Yang berarti apabila *work family conflict* semakin tinggi maka dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan pada Hotel Amed Cafe dan Bungalow. Sikap dan perasaan yang negatif terhadap pekerjaan merupakan akibat dari konflik pekerjaan-keluarga yang dialami, sebaliknya, individu yang dapat

menyeimbangkan peran dalam pekerjaan dan keluarga akan membuat individu merasa dan bersikap positif terhadap pekerjaan

Penelitian yang dilakukan Afrilia (2018) terdapat adanya hubungan negatif antara variabel *work family conflict* terhadap kepuasan kerja wanita RS Permata Bunda Malang. Artinya, *work-family conflict* karyawan wanita RS Permata Bunda Malang memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Uji hipotesis membuktikan *work-family conflict* terdapat dalam diri karyawan wanita RS Permata Bunda Malang berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa beban pekerjaan yang tinggi akan mempengaruhi pada berkurangnya kepuasan kerja. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Salinas & Giantari, (2020) variabel *work family conflict* memiliki pengaruh negatif terhadap variabel kepuasan kerja. Artinya, hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tingginya *work family conflict* pada karyawan The Samaya Seminyak Balmaka akan membentuk kepuasan kerja menurun.

2.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan kerja

Menurut penelitian Ilmu et al (2016) budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. pengaruh antara variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja adalah positif. Artinya, semakin kuat budaya organisasi, didalam suatu perusahaan maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat.

Penelitian yang dilakukan oleh Krisnaldy et al (2019) variabel budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Artinya, secara parsial variabel budaya organisasi memiliki berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh (Suparta, 2019) yaitu kepuasan kerja karyawan PT. Pengembangan Pariwisata Indonesia dipengaruhi secara signifikan oleh variabel budaya organisasi. Terdapat pengaruh secara simultan dari variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pengembangan Pariwisata Indonesia. Semakin baik budaya organisasi yang terjadi pada PT. Pengembangan Pariwisata Indonesia, akan semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Wardiman (2016) budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif secara simultan pada PT. Pos Indonesia Cabang Makassar. Artinya karyawan akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya, tergantung dengan budaya organisasi yang ada pada PT. Pos Indonesia Cabang Makassar.

2.3.3 Pengaruh *Work Family Conflict* Terhadap *Turnover Intention*

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sri Ekowati et al., (2020) variabel *work family conflict* dengan variabel *turnover intention* memiliki kaitan yang sangat erat. *Work family conflict* memiliki pengaruh positif terhadap *turnover intention*. Artinya tingginya *work-family conflict* melalui konflik kerja-keluarga (WFC) dan konflik keluarga kerja (FWC) yang dialami oleh karyawan akan dapat memicu stres kerja, kelelahan, dan niat untuk meninggalkan (*turnover intention*) yang dapat berujung pada turnover karyawan (Mansour dan Tremblay, 2018).

Penelitian yang dilakukan oleh Yani et al (2016) tidak adanya pengaruh positif antara variabel *work family conflict* terhadap variabel *turnover intention*. Artinya, *work family conflict* tidak dapat mempengaruhi *turnover intention* secara langsung. Walaupun begitu, *work family conflict* memiliki pengaruh secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa untuk menekankan *turnover intention* pada BRI Kantor Cabang Gatot Subroto Denpasar, *work family conflict* ditekan melalui kepuasan kerja. apabila karyawan merasakan kepuasan kerja yang tinggi, secara efektif dapat mencegah dampak *work family conflict* dan mengurangi terjadinya *turnover intention*.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Salinas & Giantari, 2020) *work family conflict* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tingginya *work family conflict* yang dirasakan oleh karyawan akan membentuk keinginan karyawan untuk segera meninggalkan pekerjaannya atau keluar dari perusahaan. Sehingga semakin tinggi *work family conflict* yang dirasakan oleh karyawan, semakin tinggi juga tingkat *turnover intention*.

2.3.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Tumbelaka et al (2016) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Leave* tidak terbukti. Artinya budaya organisasi mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Hubungan antara variabel kebudayaan organisasi dengan *turnover intention* memiliki hubungan yang berlawanan arah. Bukti uji Hipotesis 3 menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat tidak secara langsung menghasilkan *turnover intention* rendah.

Penelitian yang dilakukan oleh Noerchoidah (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*. Hasilnya variabel budaya organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hal ini dapat dijelaskan berdasarkan keputusan perusahaan tidak sesuai dengan keinginan karyawan, sehingga karyawan tidak memberikan dukungan sepenuhnya terhadap peraturan yang diberikan oleh perusahaan. Artinya, pengaruh budaya organisasi tidak cukup kuat untuk menghasilkan *turnover intention* yang rendah.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Octavianii & Yanki, 2016) menunjukkan bahwa hasil regresi variabel budaya organisasi terhadap variabel *turnover intention* memiliki pengaruh yang signifikan atau negatif. Hal ini menunjukkan semakin besarnya tingkat budaya organisasi kecenderungan keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan akan berkurang.

Berdasarkan analisis lanjutan melalui mediasi kepuasan kerja, ditemukan bahwa dimensi budaya organisasi suportif berpengaruh negatif atau signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya, adanya budaya organisasi yang suportif dalam suatu organisasi akan membangun karakteristik, kepercayaan, serta meningkatkan kesetiaan karyawan yang ada di dalamnya.

2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Heslie Margaretta (2020) Berdasarkan pengujian hipotesis variabel kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, diperoleh hasil bahwa teori yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *traditional turnover theory*. Teori tersebut menunjukkan bahwa apabila karyawan

yang memiliki kepuasan kerja yang rendah maka karyawan tersebut diyakini akan meninggalkan suatu organisasi, hal tersebut sesuai dengan penelitian ini yang mendapatkan hasil H0 ditolak dan H1 diterima.

Hasil ini mempunyai arti bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, ini berarti bahwa semakin rendah tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi tingkat *turnover intention* atau tingginya niat keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Tingkat *turnover intention* PT. Fastrata Buana Denpasar dipengaruhi oleh adanya kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Dalam hal ini, tingkat kepuasan kerja sebagian besar disebabkan karena gaji yang diberikan tidak sesuai dengan beban kerja sehingga menyebabkan karyawan memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Sebaiknya tingkat kepuasan kerja karyawan perlu ditingkatkan untuk menurunkan tingkat *turnover intention* pada PT. Fastrata Buana Denpasar.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Bagus & Satrya (2019) bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Artinya, semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka akan semakin rendah keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan (*turnover intention*). Hal ini menjadi bahan evaluasi untuk perusahaan bahwa perusahaan perlu meningkatkan kepuasan kerja karyawan nya untuk meminimalisir terjadinya *turnover intention*.

Penelitian berikutnya oleh Sari (2015) variabel dari konsep kepuasan kerja terhadap variabel *turnover intention* adalah berpengaruh negatif. Pengaruh yang paling signifikan secara simultan variabel bebas, yaitu kepuasan pada pembayaran, kepuasan pada rekan kerja, pada promosi, dan kepuasan pada penyelia terhadap variabel dependen *turnover intention*.

Dengan demikian karyawan AJB Bumiputera 1912 Kantor wilayah Jatim II Malang menghasilkan tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi. Artinya, dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan terhadap pekerjaan akan mengurangi tingkat *turnover intention*. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin tinggi niat karyawan untuk bertahan dalam suatu perusahaan.

2.3.6 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Turnover Intention* Melalui Kepuasan Kerja

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Noerchoidah (2020) bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap *turnover intention* dimediasi oleh variabel kepuasan kerja, dan berpengaruh signifikan negatif. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung *social exchange theory*.

Penelitian berikutnya dilakukan oleh Saputra et al (2017) bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap *turnover intention* berpengaruh secara tidak langsung, atau dimediasi oleh kepuasan kerja. Budaya organisasi yang dibentuk di PT Avila Prima Intra Makmur secara baik dengan kesepakatan bersama antara pimpinan dan karyawan didalam membentuk adanya sebuah pelaksanaan kerja, nilai dan norma yang harus dipatuhi bersama. Hal tersebut menjadikan karyawan mampu dan sesuai didalam melaksanakan pola yang telah mereka sepakati, sehingga karyawan senantiasa merasa puas dan bekerja dengan baik, patuh dan taat, saling membantu, dan dapat berkerjasama menghindarkan atau menghilangkan keinginan karyawan untuk keluar atau berhenti dari perusahaan tempat dimana mereka membuat keputusan bersama atau bekerja.

2.3.7 Pengaruh *Work Family Conflict* Terhadap *Turnover Intention* Melalui Kepuasan Kerja

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Udriyah et al (2018) bahwa *work family conflict* dan kepuasan kerja secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan departemen produksi PT Bina Busana Internusa Semarang. *Work family conflict* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* baik secara langsung maupun tidak langsung. Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini berarti jika *work family conflict* meningkat maka *turnover intention* juga akan meningkat.

Penelitian berikutnya dilakukan oleh Hasanah (2017) bahwa kepuasan kerja karyawan secara signifikan dapat memediasi hubungan antara *work family conflict* dengan *turnover intention*. Artinya, kepuasan seseorang dapat mengurangi atau menekan rasa ingin keluar dari pekerjaannya (*turnover intention*), ketika

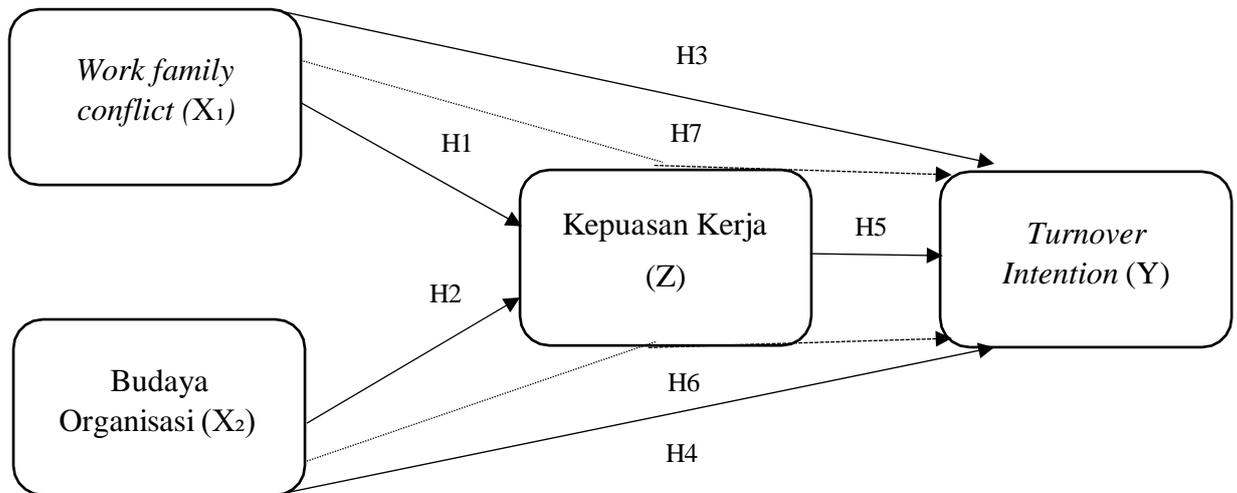
seorang karyawan mengalami konflik peran (*work family conflict*) yang tinggi namun rekan kerja yang peduli, dukungan pengawas, kebijakan rumah sakit dan sebagainya yang merupakan indikator dari kepuasan kerja tersebut memberikan peran yang positif kepada karyawan tersebut maka dapat mengurangi keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaannya (*turnover intention*), begitupun sebaliknya. Semakin tinggi konflik keluarga yang dirasakan oleh seorang karyawan dan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan rendah. maka semakin tinggi keinginan karyawan untuk pindah (*turnover intention*).

2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian

Berdasarkan teori dan analisis yang dilakukan oleh penelitian sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini, yaitu:

- H1: Diduga terdapat pengaruh negatif antara *work family conflict* terhadap kepuasan kerja.
- H2: Diduga terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
- H3: Diduga terdapat pengaruh positif antara *work family conflict* terhadap *turnover intention*.
- H4: Diduga terdapat pengaruh negatif antara budaya organisasi terhadap *turnover intention*.
- H5: Diduga terdapat pengaruh negatif antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.
- H6: Diduga terdapat pengaruh negatif antara budaya organisasi terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh kepuasan kerja.
- H7: Diduga terdapat pengaruh positif antara *work family conflict* terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh kepuasan kerja

2.5 Kerangka Konseptual Penelitian



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, (2021)

Keterangan:

- X₁ : Variabel independen yaitu *work family conflict*
- X₂ : Variabel independen yaitu budaya organisasi
- Z : Variabel intervening yaitu kepuasan kerja
- Y : Variabel dependen yaitu *turnover intention*