

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2. 1 Landasan Teori

2.1.1 Turnover intention

Menurut (13) menyatakan bahwa turnover intention adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan karena kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternative pekerjaan lain.

Menurut (14) Turnover Intention adalah derajat kecenderungan karyawan untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain atau memiliki rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam tiga bulan, enam bulan, satu tahun, atau dua tahun ke depan. Permintaan berhenti dapat terjadi jika seorang karyawan melihat adanya peluang karier yang lebih baik di tempat lain. Menurut (15) Turnover intention niat atau keinginan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini, baik dengan mencari pekerjaan di perusahaan lain atau berhenti bekerja sepenuhnya.

Jadi turnover intention pada karyawan dapat berdampak pada organisasi ketika berujung pada keputusan karyawan untuk benar-benar meninggalkan organisasi (turnover), karena keinginan untuk keluar tersebut berasal dari individu karyawan sendiri dan bukan merupakan keinginan organisasi atau perusahaan. Jenis-jenis turnover intention menurut (16).

A. Jenis-jenis turnover intention

1. *Voluntary Turnover intention*

Merupakan sebuah kejadian apabila seorang karyawan secara sadar ingin meninggalkan perusahaan berdasarkan keputusannya sendiri, tanpa adanya tekanan langsung dari pihak luar.

2. *involuntary Turnover intention*

Merupakan sebuah kejadian di mana karyawan merasa terdorong atau merasa terpaksa untuk meninggalkan perusahaan karena terdapat faktor-faktor eksternal, seperti restrukturisasi perusahaan, pengurangan tenaga kerja, atau bahkan ketidakcocokan dengan standar atau ekspektasi perusahaan.

3. *Avoidable Turnover intention*

Merupakan sebuah situasi di mana mengacu terhadap situasi dimana perusahaan sebenarnya bisa mencegah karyawan meninggalkan organisasinya misalnya melalui intervensi, kenaikan gaji atau perubahan kondisi kerja.

4. *Dysfunctional Turnover intention*

Kebalikan dari *functional turnover*, *dysfunctional turnover intention* terjadi ketika karyawan yang berprestasi tinggi atau dengan keterampilan khusus berencana untuk meninggalkan perusahaan. Ini dapat sangat merugikan organisasi, karena kehilangan talenta penting dapat menurunkan produktivitas, menambah beban kerja bagi yang tersisa, dan meningkatkan biaya untuk rekrutmen dan pelatihan pengganti.

5. *Avoidable Turnover Intention*

Avoidable turnover intention mengacu pada situasi di mana perusahaan sebenarnya bisa mencegah karyawan meninggalkan organisasi, misalnya melalui intervensi, kenaikan gaji, atau perubahan kondisi kerja. Ini biasanya terjadi jika alasan karyawan

ingin pergi adalah karena hal-hal yang bisa diperbaiki oleh organisasi.

6. *Unavoidable Turnover Intention*

Unavoidable turnover intention terjadi ketika alasan karyawan ingin pergi adalah di luar kendali perusahaan, seperti pindah tempat tinggal, perubahan karier, atau kondisi kesehatan yang mengharuskan mereka berhenti bekerja.

Berdasarkan penjelasan di atas *turnover intention* merupakan niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan, yang dapat dibedakan menjadi beberapa jenis. Jenis-jenis tersebut meliputi *voluntary turnover intention*, *involuntary turnover intention*, *functional* dan *dysfunctional turnover intention*, serta *job-related* dan *personal turnover intention*. Memahami berbagai jenis *turnover intention* ini penting bagi organisasi untuk mengembangkan strategi yang efektif dalam mempertahankan karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja, sehingga dapat mengurangi angka turnover dan menjaga stabilitas tim.

a) **Faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intention**

Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi turnover intention menurut (17) adalah:

1. Kepuasan Kerja

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki niat untuk tetap bertahan. Ketidakpuasan bisa disebabkan oleh tugas yang membosankan, kurangnya tantangan, atau lingkungan kerja yang tidak mendukung.

2. Gaji dan Tunjangan

Kompensasi yang tidak memadai atau tidak kompetitif dibandingkan dengan pasar dapat mendorong karyawan untuk mencari peluang lain.

3. Hubungan dengan Rekan Kerja dan Atasan

Hubungan yang buruk dengan rekan kerja atau atasan dapat menciptakan suasana kerja yang tidak nyaman, yang mendorong niat untuk pergi.

4. Kesempatan Pengembangan Karir

Karyawan yang tidak melihat peluang untuk pengembangan dan promosi dalam organisasi mungkin merasa terjebak dan mempertimbangkan untuk keluar.

5. Beban Kerja

Beban kerja yang berlebihan atau tuntutan yang tidak realistis dapat menyebabkan stres dan kelelahan, meningkatkan niat untuk meninggalkan pekerjaan.

6. Keseimbangan Kehidupan Kerja

Karyawan yang tidak dapat menemukan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka lebih mungkin untuk mempertimbangkan keluar.

7. Budaya Organisasi

Budaya yang positif dan inklusif dapat meningkatkan loyalitas, sedangkan budaya yang toksik atau diskriminatif dapat mendorong turnover intention.

8. Faktor Pribadi

Perubahan dalam kehidupan pribadi, seperti pernikahan, kelahiran anak, atau kebutuhan untuk pindah, juga dapat mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap atau meninggalkan pekerjaan.

b) Indikator-indikator turnover intention

Indikator adalah variabel atau faktor yang digunakan untuk mengukur, menilai, atau mengidentifikasi sesuatu, beberapa indikator yang dapat mencerminkan turnover intention (17) yaitu:

1. Memikirkan untuk keluar (thinking of quitting) mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan berpikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini.
2. Pencarian alternatif pekerjaan (intention to search for alternatives) mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan untuk organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik.
3. Niat untuk keluar (intention to quit) mencerminkan individu yang berniat keluar. Beban Kerja berniat keluar. Karyawan berniat keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya

2.1.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan unsur kritis dalam membentuk identitas dan karakteristik suatu organisasi. Dalam perspektif berbagai penulis, dapat didefinisikan sebagai seperangkat nilai-nilai, norma, dan sistem makna bersama yang mengatur cara anggota organisasi berinteraksi satu sama lain serta dengan individu di luar organisasi. Menurut (18) budaya organisasi adalah sekumpulan nilai dan norma yang mengendalikan perilaku anggota organisasi, sedangkan menurut (4), budaya organisasi menciptakan sistem makna bersama yang membedakan satu organisasi dari yang lain.

(19) menambahkan bahwa budaya organisasi mencerminkan pengalaman bersama yang dialami oleh anggota organisasi, menciptakan nilai-nilai yang mengkarakterisasi organisasi tersebut, dapat ditegaskan bahwa budaya organisasi bukan sekadar sejumlah peraturan tertulis, tetapi lebih merupakan identitas dan kepribadian organisasi yang hidup dalam praktik sehari-hari. Budaya organisasi dapat mempengaruhi semangat, produktivitas, dan komitmen anggota organisasi, serta memiliki dampak pada citra dan reputasi organisasi di mata dunia luar. Oleh karena itu, pemahaman dan pengelolaan budaya organisasi menjadi kunci dalam menjaga kohesi dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan pengertian budaya organisasi dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan perekat sosial yang mengikat anggota – anggota organisasi secara bersama – sama melalui nilai – nilai bersama, norma – norma standar yang jelas dan hal tersebut menjadi landasan gerak organisasi. Terdapat tujuh karakteristik primer yang merupakan hakikat dari budaya organisasi (13) yaitu:

a) Indikator – indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi merupakan ciri-ciri atau elemenelemen tertentu yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan memahami budaya organisasi suatu perusahaan atau entitas. Menurut (13) Budaya organisasi merujuk pada nilai-nilai bersama, norma-norma, dan perilaku yang mendefinisikan bagaimana orang bekerja bersama, berinteraksi, dan beradaptasi dalam lingkungan organisasi. Indikator-indikator ini membantu dalam memahami serta menganalisis budaya organisasi. Berikut penjelasan lebih rinci mengenai beberapa indikator budaya organisasi (13) yaitu :

1. Kemampuan beradaptasi (*adaptability*) yaitu, sejauh mana karyawan didorong untuk menjadi inovatif dan fleksibel serta berani mengambil risiko.
2. Orientasi detail (*detail orientation*) yaitu, sejauh mana karyawan diharapkan untuk menunjukkan kinerjanya, presisi, analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil (*outcome orientation*) yaitu, sejauh mana manajemen berfokus pada hasil bukan teknik dan proses yang digunakan untuk pencapaiannya.
4. Orientasi orang/pelanggan (*customer orientation*) yaitu, sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan dampak asli pada orang-orang didalam dan diluar organisasi.
5. Orientasi tim (*team orientation*) yaitu, sejauh mana aktivitas kerja dilakukan terorganisir di sekitar tim daripada individu.

2.1.3 Komitmen organisasi

Mengatakan bahwa komitmen organisasional merupakan kecenderungan seorang pegawai bertahan sebagai anggota organisasi (20). Mengatakan komitmen organisasional diartikan sebagai suatu sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (21).

(22) menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan individu, yang berkontribusi pada keterikatan karyawan terhadap organisasi. Kahn (2020) mengembangkan konsep "engagement," menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan dukungan manajerial dapat meningkatkan komitmen. (23) memperkenalkan model Job Demands-Resources (JD-R), yang menjelaskan bahwa ketersediaan sumber daya, seperti dukungan sosial dan kesempatan pengembangan, berperan dalam meningkatkan

komitmen karyawan. (24) menemukan bahwa pemberdayaan karyawan dan otonomi dalam pekerjaan berkaitan positif dengan komitmen organisasi; karyawan yang merasa diberdayakan cenderung lebih berkomitmen.

Kesimpulan dari pemaparan di atas adalah bahwa komitmen organisasi merupakan faktor penting yang mencerminkan kecenderungan pegawai untuk bertahan dan loyal terhadap organisasi. komitmen ini berhubungan erat dengan keanggotaan dalam organisasi.

a) faktor-faktor komitmen organisasi

Faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi (22) dalam pemikirannya terdapat faktor yang mempengaruhi secara tidak langsung yaitu :

1. **Kepuasan Kerja:** Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih berkomitmen terhadap organisasi. Kepuasan ini dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti lingkungan kerja, tugas, dan hubungan dengan rekan kerja.
2. **Kepemimpinan dan Dukungan Manajerial:** Gaya kepemimpinan yang baik dan dukungan dari manajer dapat meningkatkan rasa keterikatan karyawan. Pemimpin yang memberi umpan balik dan perhatian kepada karyawan menciptakan lingkungan yang positif.
3. **Budaya Organisasi:** Budaya yang mendukung, inklusif, dan menghargai nilai-nilai karyawan dapat meningkatkan komitmen. Budaya yang positif mendorong karyawan merasa terikat dan loyal.
4. **Peluang Pengembangan Karir:** Karyawan yang melihat peluang untuk pengembangan dan promosi di dalam organisasi cenderung lebih berkomitmen. Pelatihan dan pengembangan keterampilan dapat meningkatkan rasa keterikatan.

5. Keseimbangan Kehidupan Kerja: Karyawan yang merasa dapat menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka lebih cenderung memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi.
6. Pemberdayaan dan Otonomi: Karyawan yang merasa diberdayakan dan memiliki otonomi dalam pekerjaan mereka lebih mungkin untuk berkomitmen. Kemandirian dalam mengambil keputusan dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi.
7. Gaji dan Tunjangan: Kompensasi yang adil dan sesuai dengan pasar juga berpengaruh besar. Karyawan yang merasa dihargai secara finansial cenderung lebih loyal.
8. Hubungan Sosial: Hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan berkontribusi pada keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Lingkungan kerja yang kolaboratif dan mendukung dapat meningkatkan komitmen.

b) Indikator indikator komitmen organisasi

Indikator Komitmen Organisasi secara umum yakni (21) bahwa komitmen organisasi memiliki tiga indikator yakni sebagai berikut:

1. Komitmen Afektif

Komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan pada, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (want to) melakukan hal tersebut

2. Komitmen Kontinuan

Komitmen kontinuans adalah kesadaran akan ketidakmungkinan memilih identitas sosial lain ataupun alternatif tingkah laku lain karena adanya ancaman akan

kerugian besar. Karyawan yang terutama bekerja berdasarkan komitmen kontinuans ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (need to) melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain

3. Komitmen Normatif

Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ini berarti, karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib (ought to) bertahan dalam organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Bagian ini berisi mengenai beberapa penelitian terdahulu terkait penelitian yang akan di angkat penulis. Pada bagian penelitian terdahulu mampu memberikan gambaran serta landasan yang relevan serta mampu dijadikan acuan untuk memperdalam serta memperluas teori yang akang digunakan di dalam kajian penelitian ini. Untuk itu berikut beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai landasan dalam penelitian ini :

Tabel 2. 1 Tabel Penelitian Terdahulu

No	Tema Penelitian Dan Nama Peneliti	Variable Dan Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention Karyawan Generasi Milenial pada Perusahaan The Rich Jogja Hotel (Amalia, 2020)	1. Komitmen organisasi 2. Turnover Intention Alat analisis data : regresi linier sederhana	1. komitmen organisasi (komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen keberlanjutan) berpengaruh negatif terhadap turnover intention

<p>2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada Pt. Bening Badung Bali) (Wibawa I Wayan Sucipta & Putra Made Surya, 2018)</p>	<p>1. budaya organisasi 2. komitmen organisasional 3. kepuasan kerja</p> <p>Alat analisis data : regresi linier berganda</p>	<p>1. budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional 2. budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja 3. kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional 4. kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional</p>
<p>3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Turnover Intention Melalui Motivasi Pada Karyawan Generasi Milenial (Faaroek, 2021)</p>	<p>1. budaya organisasi 2. motivasi 3. turnover intention</p> <p>Alat analisis data : regresi linier berganda</p>	<p>1. budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan milenial 2. budaya organisasi berpengaruh signifikan turnover intention 3. motivasi berpengaruh signifikan terhadap turnover intention karyawan 4. motivasi memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap turnover intention karyawan</p>

4.	Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention (Firdaus & Lusiana, 2020)	1. Komitmen Organisasional 2. Kepuasan Kerja 3. Turnover Intention Alat analisis data : regresi linier berganda	1.komitmen organisasional berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention 2.kepuasan kerja secara parsial maupun simultan berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention
5.	Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Pt. Suka Fajar Solok (Sari et al., 2021)	1. Budaya Organisasi 2.Komitmen Organisasi 3. Kepuasan Kerja 4. Turnover Intention Alat analisis data : regresi linier berganda	1. budaya organisasi mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention 2.komitmen organisasi mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention

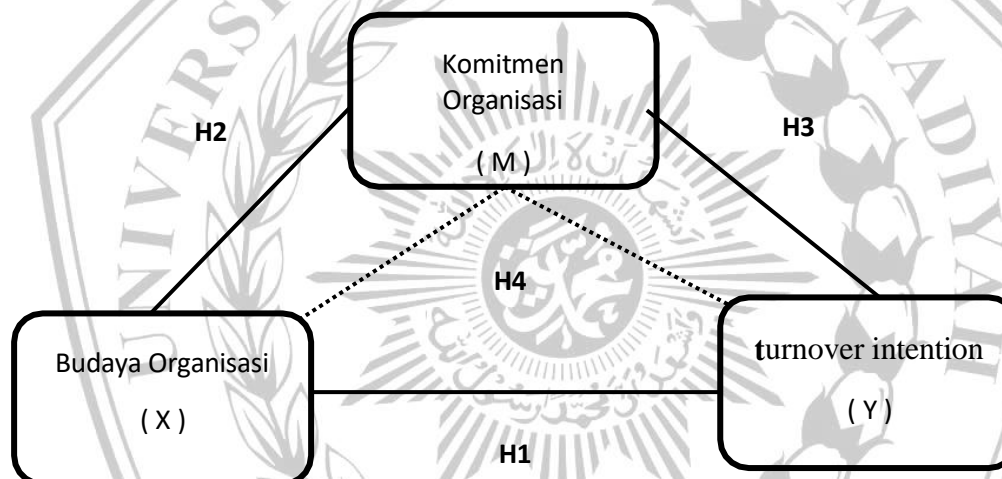
Sumber: Data diolah 2024

Berdasarkan Tabel 2.1 terdapat perbedaan dan persamaan yang terjadi diantaranya adalah perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Amalia, (2020) penelitian ini menggunakan alat analisis data regresi linier sederhana, dan penelitian ini memiliki dua variabel komitmen organisasi dan turnover intention, sedangkan penelitian terdahulu yang lain menggunakan alat analisis regresi linier berganda. Perseamaan penelitian ini adalah sama meneliti tentang turnover intention.

2.3 Kerangka Pikir

Kerangka berpikir adalah suatu konsep atau struktur yang digunakan untuk merinci dan mengatur elemen-elemen penting dalam suatu topik atau masalah, serta

menjelaskan bagaimana elemen-elemen tersebut berkaitan satu sama lain (25). Kerangka pikir yang digunakan dalam penelitian ini memiliki satu variabel bebas yaitu budaya organisasi, satu variabel intervening yaitu komitmen organisasi dan satu variabel terikat yaitu turnover intention. Hubungan antar variabel dalam kerangka pikir ini didukung beberapa penelitian terdahulu, yaitu penelitian yang dilakukan (10) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Peneliti lain yang dilakukan (11) menjelaskan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, selanjutnya penelitian (10) menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Maka kerangka pikir dalam penelitian ini sebagai berikut :



Gambar 2. 1 Kerangka Pikir

2.4 Perumusan hipotesis

Hipotesis Merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dan didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (26). Berdasarkan hubungan antara variabel dalam kerangka pemikiran, maka dibuat hipotesis penelitian sebagai berikut :

A. Variabel Budaya Organisasi terhadap Turnover intention

Merujuk pada beberapa artikel penelitian yang meneliti tentang hubungan antara budaya organisasi terhadap turnover

intention beberapa penelitian menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap turnover intention

Hasil temuan peneliti (27) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap turnover intention, begitu juga dengan penelitian (28) dan (7) menyatakan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap turnover intention. Maka dari itu peneliti menghipotesiskan sebagai berikut:

H1: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Turnover intention.

B. Variabel Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Merujuk pada beberapa artikel penelitian yang meneliti tentang hubungan antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi beberapa penelitian menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi

Hasil temuan peneliti (29) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap komitmen organisasi, begitu juga dengan penelitian (11) dan (30) menyatakan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Maka dari itu peneliti menghipotesiskan sebagai berikut:

H2: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

C. Variabel Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention

Merujuk pada beberapa artikel penelitian yang meneliti tentang hubungan antara komitmen organisasi terhadap turnover

intention beberapa penelitian menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara komitmen organisasi terhadap turnover intention

Hasil temuan peneliti (31) menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap turnover intention, begitu juga dengan penelitian (10) dan (32) menyatakan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap turnover intention. Maka dari itu peneliti menghipotesiskan sebagai berikut:

H3: Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap turnover intention

D. Variabel Budaya Organisasi terhadap Turnover Intention Melalui Komitmen Organisasi

Peneliti menemukan penelitian yang dapat dijadikan sebagai dasar perumusan hipotesis terakhir. Hasil temuan peneliti Siti (29) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap komitmen organisasi dan penelitian (32) dan (31) menyatakan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap turnover intention. Maka dari itu peneliti menghipotesiskan variabel ini sebagai berikut :

H4: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap turnover intention melalui komitmen organisasi