

### **Turnover Intention**

Mobley dkk., (1978) mendefinisikan *turnover intention* sebagai keinginan seorang pekerja atau karyawan untuk keluar dari perusahaan dengan ikhlas tanpa adanya ancaman dari pihak manapun. Sedangkan Guzeller & Celiker (2019) menyatakan bahwa keinginan karyawan untuk menarik diri dari perusahaan sehingga perusahaan harus segera mencari jalan keluar dari permasalahan ini itulah yang disebut dengan *turnover intention*. Peristiwa ini mengharuskan perusahaan untuk segera mencari karyawan baru yang sesuai dengan harapan perusahaan. Hal demikian ini merugikan perusahaan karena dapat menghambat operasional kerja dimana perusahaan harus terganggu dengan adanya proses penerimaan karyawan mulai awal berupa *recruitment* dan seleksi hingga akhir berupa pengenalan serta pemahaman sistem kerja. Dari beberapa pengertian yang telah dijelaskan dapat diambil kesimpulan bahwa *turnover intention* adalah niatan atau keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela sehingga perusahaan harus segera mencari penggantinya.

### **Aspek-aspek Turnover Intention**

Menurut Mobley dkk., (1978) terdapat tiga indikator *turnover intention*, diantaranya:

1. *Thinking of quitting* (pemikiran untuk meninggalkan perusahaan). Angan atau keinginan karyawan untuk berhenti bekerja dan memilih meninggalkan perusahaan karena disebabkan oleh berbagai hal.
2. *Intention to search* (keseriusan mencari pekerjaan). Keputusan karyawan untuk mencari pekerjaan baru yang lebih sesuai dengan kemampuan dirinya merupakan pemicu dari meningkatnya kebosanan karyawan.
3. *Intention to quit* (keseriusan keluar dari perusahaan). Kondisi demikian bersumber dari diri karyawan sendiri dimana karyawan memutuskan untuk tidak bekerja lagi di satu perusahaan disebabkan oleh berbagai macam hal. Keputusan untuk keluar atau tidaknya dari perusahaan merupakan hak mutlak milik karyawan tersebut sehingga orang lain tidak berhak untuk ikut campur didalamnya.

### **Faktor-faktor Turnover Intention**

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover intention*, diantaranya:

1. Usia  
Judge dkk., (2013) menemukan bahwa usia merupakan faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention* dimana semakin tua usia karyawan maka kecenderungan untuk keluar akan semakin kecil.
2. Kepuasan kerja  
Penelitian yang dilakukan oleh Mowday dkk., (1982) menemukan jika kepuasan kerja seseorang dapat berpengaruh terhadap *turnover intention*. Hal ini menandakan jika seseorang merasa tidak puas dengan pekerjaannya maka dorongan untuk melakukan *turnover* semakin kuat.
3. Keterikatan karyawan,  
Saks & Grzywucki (2007) menemukan hubungan negatif dan signifikan antara keterikatan karyawan dan *turnover intention*. Hal ini menandakan bahwa keterikatan karyawan yang tinggi dapat mempengaruhi *turnover intention*, begitupun sebaliknya.
4. Jenjang pendidikan  
Mowday dkk., (1982) menyatakan bahwa jenjang pendidikan seseorang dapat berpengaruh terhadap dorongan melakukan *turnover*. Keseuaian antara jabatan dengan jenjang pendidikan dapat meminimalisir timbulnya dorongan melakukan *turnover*.
5. Budaya perusahaan

Arthur dkk., (2012) menemukan jika budaya perusahaan yang kuat dan positif dapat mengurangi *turnover intention*. Hal ini terjadi apabila nilai-nilai yang dianut dalam suatu perusahaan tertanam kuat di dalam setiap diri karyawan.

### **Kepuasan Kerja**

Robbins & Judge (2013) menjelaskan jika kepuasan kerja ialah perasaan positif yang ada pada diri individu mengenai pekerjaannya sebagai bentuk dari hasil evaluasi terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja dapat dirasakan atau dicapai oleh karyawan jika harapan berbanding lurus dengan kenyataan yang diperoleh karyawan. Hal ini sesuai dengan salah satu teori kepuasan kerja yaitu teori perbandingan intrapersonal (*discrepancy theory*) yang menyatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan adalah bentuk luaran dari harapan dan sesuatu yang diperoleh individu melalui pekerjaannya dengan standar individu sendiri (Moningka dkk., 2021). Dari pengertian yang telah dijelaskan dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah perilaku atau sikap positif karyawan mengenai pekerjaan yang merupakan bentuk keluaran dari kenyataan yang diperoleh karyawan sesuai dengan harapannya.

### **Aspek-aspek Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins & Judge (2013) mengemukakan bahwa terdapat 5 aspek kepuasan kerja, yaitu:

1. Gaji (*pay*), timbulnya rasa puas akan gaji yang diterima oleh karyawan dalam suatu organisasi.
2. Promosi (*promotion*), merupakan rasa puas karyawan akan kesempatan untuk dipromosikan dan mendapatkan peningkatan karir dalam suatu organisasi.
3. Pengawasan (*supervision*), rasa puas mengenai pengawasan dari atasan mengenai segala sesuatu menyangkut pekerjaan.
4. Teman kerja (*co-workers*), rasa puas terhadap teman kerja berupa bantuan dan dorongan mengenai pekerjaan.
5. Pekerjaan (*work*), rasa puas akan pekerjaan yang dilakukan.

### **Faktor-faktor Kepuasan Kerja**

Berdasarkan pendapat Kreitner & Kinicki (2010) kepuasan kerja dipengaruhi oleh 5 faktor, yaitu:

1. Pemenuhan Kebutuhan (*need fulfillment*)  
Semakin besar pekerjaan memberikan peluang bagi karyawan dalam memenuhi kebutuhannya maka semakin besar pula kepuasan akan terbangun.
2. Perbedaan (*discrepancies*)  
Model ini berbicara mengenai kepuasan yang menjadi faktor penentu harapan karyawan. Namun, pada kenyataannya pemenuhan harapan dapat menjadi pembeda antara apa yang diharapkan dengan apa yang diperoleh karyawan.
3. Pencapaian Nilai (*value attainment*)  
Menyatakan bahwa semakin tinggi penilaian pekerjaan yang dilakukan karyawan maka nilai kerja individual akan terpenuhi.
4. Keadilan (*equity*)  
Kepuasan dapat timbul apabila karyawan dapat dijamin keadilannya ditempat kerja.
5. Komponen Genetik (*dispositional/genetic components*)  
Model ini didasari dari kepercayaan jika kepuasan kerja sebagian adalah bersifat individu atau pribadi dan terdapat faktor genetik.

## **Keterikatan Karyawan**

Menurut Schaufeli dkk., (2002) keterikatan karyawan adalah dorongan dalam diri individu yang bersifat positif mengenai pekerjaan yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keasyikan (*absorption*). Saptono dkk., (2020) menyatakan jika karyawan mencurahkan segalanya bagi pekerjaan baik itu dari segi kognitif, fisik, dan emosional serta menempatkan dirinya menjadi bagian dari perusahaan, sehingga nantinya akan berdampak pada tercapainya tujuan perusahaan, maka hal itu dapat disebut sebagai keterikatan karyawan. Dari beberapa pengertian yang telah dijelaskan dapat diambil kesimpulan bahwa keterikatan karyawan adalah sebutan bagi karyawan yang memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan atau organisasi dengan cara mengerahkan segalanya bagi perusahaan sehingga dapat mengembangkan dan membantu perusahaan mencapai tujuannya.

## **Aspek-aspek Keterikatan Karyawan**

Menurut Schaufeli dkk., (2002) terdapat tiga aspek keterikatan karyawan, diantaranya:

### **1. Semangat (*vigor*)**

Merupakan kemauan pada diri karyawan untuk lebih bersemangat dan tertantang ketika dihadapkan pada situasi sulit dan mendesak. Perasaan semangat ini memotivasi karyawan untuk membangkitkan tekad serta menjadikannya berani mengambil langkah yang belum pernah dicoba sebelumnya. Lebih jauh lagi, hal ini secara tidak langsung menjadikan kesetiaan karyawan kepada perusahaan semakin meningkat sehingga karyawan akan mengikatkan dirinya dengan perusahaan.

### **2. Dedikasi (*dedication*)**

Ialah sikap yang timbul ketika karyawan merasa memiliki kepuasan diri dan antusias terhadap pekerjaan yang dilakukan saat ini. Ketika seseorang sudah memiliki kepuasan diri dan antusias terhadap sesuatu terutama pekerjaannya maka orang tersebut akan memberikan segalanya baik itu tenaga, waktu, serta finansialnya. Maka dari itu, perusahaan harus membina dan menanamkan sikap dedikasi ini terhadap setiap karyawannya karena nantinya akan sangat membantu perusahaan mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan.

### **3. Keasyikan (*absorption*)**

Kondisi tempat kerja dan rekan kerja yang kondusif serta ditambah lagi dengan adanya pimpinan yang mendukung menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan untuk bekerja sehingga karyawan dapat berkonsentrasi dan memaksimalkan potensi yang dimiliki, serta merasakan waktu berjalan dengan cepat karena menikmati setiap detik dari kegiatan yang dilakukan dengan penuh keseruan.

## **Faktor-faktor Keterikatan Karyawan**

Saraswati & Lie (2018) menyebutkan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan, diantaranya:

1. Faktor eksternal (*job resource*), yang mengacu pada aspek-aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi dalam pekerjaan, seperti *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy*, dan *feedback*.
2. Faktor internal (*personal resources*), hal-hal yang menyangkut pribadi atau diri sendiri seseorang dan secara umum mengacu pada kemampuan seseorang dalam mengontrol lingkungan, seperti *psychological capital* dan *personality*.

### **Pengaruh kepuasan kerja dan keterikatan karyawan terhadap *turnover intention***

Kepuasan kerja karyawan merupakan hal penting dan harus diperhatikan oleh perusahaan. Karyawan yang merasa mendapatkan kepuasan kerja akan lebih memilih tetap tinggal di perusahaan dan akan bekerja jauh lebih produktif dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki kepuasan kerja. Perusahaan akan sangat senang dan terbantu apabila karyawannya memiliki kepuasan kerja sebab hal ini akan berdampak pada target perusahaan dan menurunkan tingkat *turnover* karyawan sehingga perusahaan tidak perlu lagi untuk mencari karyawan baru. Luthans (2006) dalam bukunya menjelaskan apabila karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi secara langsung tidak akan mempengaruhi tingkat *turnover*. Namun, mungkin mendukung untuk menekan tingkat *turnover* karyawan. Begitu juga sebaliknya, jika tingkat kepuasan kerja rendah mungkin tingkat *turnover* karyawan akan tinggi.

Fauziridwan dkk. (2018) menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan seorang karyawan, maka ia akan mengerahkan semua potensi yang dimilikinya karena ia sadar bahwa menjadi bagian dari perusahaan. Dengan timbulnya rasa terikat, karyawan akan lebih memilih untuk tetap tinggal dan berkontribusi terhadap perkembangan dan kemajuan perusahaan. Secara tidak sadar karyawan akan menumbuhkan sikap loyalitas terhadap perusahaan dan menurunkan tingkat keinginan untuk berpindah ke perusahaan lain. Hal ini sejalan dengan penelitian milik Kusumawati, Sofiah, & Prasetyo (2021) dimana terdapat hubungan antara keterikatan karyawan dengan *turnover intention* dengan arah korelasi negatif, artinya semakin tinggi keterikatan karyawan maka semakin rendah tingkat *turnover* yang terjadi.

Sehubungan dengan itu, Wicaksono (2020) juga menemukan hal yang serupa dimana keterikatan karyawan memiliki korelasi dengan *turnover intention*. Hal ini menandakan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan yang tinggi terhadap perusahaan tidak akan berpikiran untuk keluar dari perusahaan karena jika karyawan dihadapkan dengan situasi atau tugas yang sulit, mereka cenderung akan merespon dengan baik dan sangat jarang mengeluh dikarenakan merasa situasi atau tugas tersebut dapat menjadi loncatan bagi dirinya untuk berkembang dan menjadi bagian dari perusahaan. Dilain sisi, jika karyawan merasa terbebani dan tidak memiliki rasa antusias ketika dihadapkan dengan situasi atau tugas yang sulit, serta cenderung menghindar dan mengeluh mengenai apa yang terjadi, hal tersebut menandakan karyawan memiliki rasa keterikatan yang rendah dan apabila tidak di cegah maka akan meningkatkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

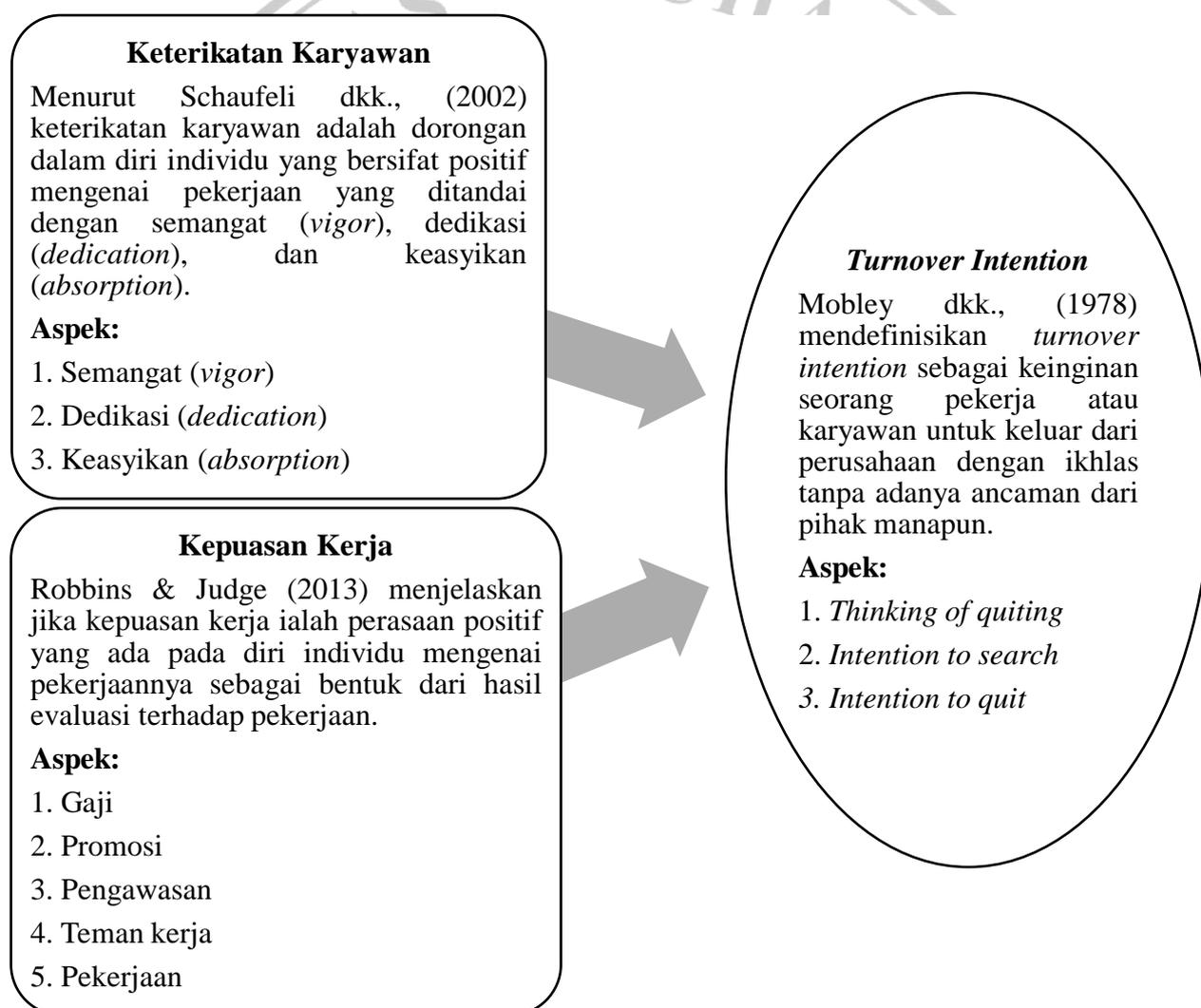
Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Kristanti dkk., (2015) menemukan bahwa terdapat pengaruh antara keterikatan karyawan terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan jika terdapat pengaruh signifikan antara keterikatan karyawan terhadap *turnover intention* dengan arah korelasi negatif, hal ini menandakan bahwasannya semakin rendah keterikatan karyawan maka semakin tinggi tingkat *turnover* yang ada, begitupun sebaliknya. Sedangkan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention* dengan arah korelasi negatif. Karyawan yang memiliki keterikatan dan kepuasan kerja yang baik cenderung akan memilih untuk tetap bertahan di suatu perusahaan ketimbang memilih untuk keluar.

Sejalan dengan itu, penelitian lain yang dilakukan oleh Rachman & Dewanto (2016) juga menemukan hal yang sama dimana terdapat pengaruh secara signifikan antara keterikatan karyawan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Hal ini dapat terjadi dikarenakan karyawan yang memiliki rasa terikat terhadap perusahaan merasa dirinya menjadi bagian didalamnya sehingga dia bersemangat dan mengeluarkan semua potensinya demi tercapainya tujuan dari perusahaan. Di samping itu, kepuasan kerja yang dirasakan oleh

karyawan baik dalam bentuk materil dan non-materil dapat mendorong mereka untuk berusaha ekstra menyelesaikan tugas dan tantangan yang ada karena harapan mereka dapat diwujudkan oleh perusahaan sehingga kepentingan perusahaan adalah hal pertama yang harus segera di selesaikan, hal tersebut menjadikan karyawan tidak sempat untuk berpikir atau sekedar berkeinginan untuk meninggalkan perusahaan. Lebih lanjut, banyak faktor yang dapat menurunkan tingkat *turnover* karyawan baik itu keterikatan karyawan, kepuasan kerja, dan faktor-faktor lainnya, yang menjadi pembeda adalah seberapa besar pengaruh antar variabel mempengaruhi tingkat *turnover*.

### Kerangka Berpikir

Berdasarkan semua penjelasan diatas, dapat ditarik kesimpulan dan digambarkan melalui kerangka berpikir dibawah ini.



Gambar 1. Kerangka Berpikir