

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### A. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa penelitian sejenis dengan tema yang sama sebagai penelitian terdahulu. Sebagai bahan referensi dan perbandingan dengan penelitian yang akan dilakukan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Lee et al., 2021) ini yang berjudul “*A Study on Factors Affecting Turnover intention of Hotel Empolyees*” merupakan penelitian model struktural linier untuk mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan hotel di Taiwan. Besar sampel ditetapkan 350 dari 400 kuesioner yang dibagikan kepada karyawan hotel. Data dianalisis menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan: (1) hubungan rekan kerja yang lebih harmonis antara karyawan hotel dan tingkat kepuasan yang lebih tinggi terhadap lingkungan kerjanya berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja; (2) tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi pada karyawan hotel berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*; (3) pengaruh langsung kepuasan kerja karyawan dan tingkat gaji terhadap *turnover intention* belum mencapai tingkat yang signifikan. Namun demikian, kedua faktor tersebut memiliki efek negatif tidak langsung terhadap *turnover intention*.

Penelitian yang dilakukan oleh (Labrague et al., 2018) dengan judul “*Factors influencing turnover intention among registered nurses in Samar Philippines*” ini bertujuan untuk mengeksplorasi efek dari perawat karakteristik, kepuasan kerja, dan stres kerja dengan maksud untuk meninggalkan organisasi diantara yang terdaftar perawat di Filipina. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif, cross-sectional. Penelitian ini dilakukan dengan informan sebanyak 166 perawat terdaftar dari 9 rumah sakit terpilih di Samar, Filipina.

Data dianalisis dengan menggunakan alat statistik deskriptif dan inferensial. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa usia perawat ditemukan secara signifikan mempengaruhi niat berpindah karyawan. Kepuasan kerja ( $\beta = -0.47$ ,  $p = 0.001$ ) dan stres kerja ( $\beta = 0.23$ ,  $p = 0.001$ ) sangat memprediksi niat berpindah di perawat. Nilai rata-rata untuk skala kepuasan kerja, skala stres kerja, dan skala inventori niat berpindah adalah 3,13 (SD = 0,60), 2,74 (SD = 0,71), dan 2,43 (SD = 0,67).

Penelitian yang dilakukan oleh (Park & Min, 2020) dengan judul “*Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis*” bertujuan untuk mengatasi keterbatasan dengan melakukan tinjauan meta-analitik dari perhotelan literatur tentang *turnover intention*. Studi ini secara meta-analitik meneliti 35 anteseden niat berpindah di industri perhotelan. Hasil berdasarkan 391 korelasi dari 144 studi independen menunjukkan bahwa sikap kerja, tekanan kerja, dan konflik peranan/penekan peran menunjukkan pengaruh yang relatif besar terhadap niat berpindah. Hasil juga menunjukkan beberapa bukti budaya nasional dan tingkat pekerjaan menjadi moderator potensial dari hubungan antara niat berpindah dan antesedennya.

Penelitian yang dilakukan oleh (Masita, 2021) dengan judul “Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention* (Studi Kasus Pada Karyawan Kampung Coklat Kabanjahe)” bertujuan untuk mengetahui tingkat *turnover intention* pada Kampung Coklat, menganalisis faktor apa yang mempengaruhi *turnover intention*, dan mencari solusi menekan tingkat *turnover intention*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara, observasi, dan studi dokumen. Hasil penelitian ini menunjukan bahwa faktor yang mempengaruhi *turnover intention* adalah, ketidakpuasan terhadap beban kerja, ketidakpuasan terhadap kesempatan mengembangkan karir, juga terdapat faktor individu seperti faktor usia dan faktor status perkawinan dan keluarga.

Penelitian yang dilakukan oleh (Jingnan et al., 2021) dengan judul “*Action Research on Turnover intention of Staff in an Australian Milk Powder Company*”

bertujuan untuk mengusulkan model konseptual untuk penelitian tindakan, yang berupaya untuk menguji faktor-faktor yang menentukan *turnover* karyawan niat di sebuah perusahaan susu bubuk di Australia yaitu Perusahaan Z. Desain penelitian yang digunakan adalah *mixed-method* di mana survei yang dikelola sendiri akan digunakan untuk desain kuantitatif, dan ditambah dengan wawancara mendalam untuk dilakukan untuk bagian kualitatif penelitian. Alat analisis yang digunakan adalah IBM-Statistical *Software for Social Sains* dan NVivo.

Berdasarkan penelitian diatas, dapat disimpulkan bahwa persamaan pada penelitian ini dan penelitian terdahulu yaitu mengkaji variabel *Turnover intention* sebagai fokus dalam penelitian. Adapun objek penelitian menjadi pembeda yang mendasar dalam penelitian ini. Pada penelitian ini akan menggunakan Kampung Coklat sebagai Objek.

## **B. Teori dan Kajian Pustaka**

### **1. Turnover intention**

#### **a) Pengertian**

Istilah *turnover* berasal dari kamus Inggris-Indonesia berarti pergantian. Sedangkan (Mobley, 1986) seorang pakar dalam masalah pergantian karyawan memberikan batasan *turnover* sebagai berhentinya individu dari anggota suatu organisasi yang bersangkutan. Pergantian karyawan dari organisasi adalah suatu fenomena penting dalam sebuah organisasi. Ada kalanya pergantian karyawan memiliki dampak yang positif. Namun sebagian besar pergantian karyawan membawa dampak yang kurang baik terhadap organisasi, baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang.

Menurut (Robbins & Judge, 2017) menyatakan bahwa :

“*Turnover intention* adalah kemungkinan seorang karyawan akan meninggalkan perusahaan, baik secara sukarela maupun tidak, sebagai akibat dari kurangnya ketertarikan dan ketersediaan karyawan dalam karyawanan saat ini maupun terdapat alternatif karyawanan lainnya.”.

Menurut (Harnoto, 2002), menyatakan bahwa :

“Kadar atau intensitas keinginan untuk meninggalkan perusahaan dikenal sebagai niat berpindah, dimana mendapatkan karyawan yang lebih baik adalah salah satu dari banyak faktor yang menyebabkan niat berpindah.”

Kemudian (Mathis & Jackson, 2011) menyatakan bahwa :

“*Turnover intention* merupakan proses dimana karyawan meninggalkan perusahaan dan perlu digantikan dengan karyawan lain.”.

Sedangkan menurut (Mobley, 1986) menyatakan bahwa :

“Niat untuk keluar dari perusahaan bermula dari penilaian karyawan terhadap prospek masa depan perusahaan, yang belum dilaksanakan ke dalam tindakan nyata.”

Berdasarkan dari beberapa pengertian diatas bahwa *turnover intention* menurut para ahli memiliki persamaan. Adanya perbedaan, lebih dikarenakan para ahli yang melakukan penelitian lebih lanjut tentang *turnover intention* hanya menambahkan definisi yang telah ada tanpa menghilangkan definisi dari para ahli sebelumnya dan dapat ditarik kesimpulan bahwa niat seorang karyawan untuk meninggalkan karyawanannya saat ini lebih cenderung dilatarbelakangi oleh keinginan untuk memperoleh karyawanan yang lebih baik dibandingkan dengan pekerjaannya saat ini. Keinginan tersebut belum bisa diwujudkan dalam bentuk perilaku nyata karena karyawan akan mengalami proses berfikir terlebih dahulu, sebelum pada akhirnya membuat suatu keputusan untuk meninggalkan pekerjaannya dan pindah ke perusahaan lain.

#### **b) Indikator *Turnover intention***

(Mobley, 1986) mengemukakan, ada tiga indikator yang digunakan untuk mengukur *turnover intention*, yaitu :

1) Pikiran-pikiran untuk berhenti (*thoughts 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 mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini sehingga mengakibatkan tinggi rendahnya intensitas untuk tidak hadir ke tempatnya bekerja.

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

Mencerminkan individu untuk mencari pekerjaan pada 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) Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*).

Mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, cepat atau lambat akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

Indikasi-indikasi diatas dapat digunakan sebagai acuan untuk memprediksi *turnover intention* karyawan dalam organisasi

**c) Jenis Turnover**

Secara umum karyawan yang keluar dari perusahaan biasanya disebabkan oleh 2 (dua) hal (Kasmir, 2016), yaitu:

1) Diberhentikan

Diberhentikan maksudnya adalah karyawan diberhentikan dari perusahaan disebabkan oleh berbagai sebab, misalnya telah memasuki usia pensiun, atau mengalami cacat sewaktu bekerja, sehingga tidak mampu lagi bekerja. Untuk yang pensiun alasannya karena sudah memasuki usia pensiun, sedangkan yang dipensiunkan karena cacat, karena dianggap sudah tidak atau kurang memiliki kemampuan, sehingga tidak mampu lagi bekerja

seperti semula. Kemudian diberhentikan juga dapat dilakukan perusahaan karena karyawan melakukan perbuatan yang telah merugikan perusahaan, misalnya kasus penipuan, pencurian atau hal-hal yang merugikan lainnya.

## 2) Berhenti Sendiri

Artinya karyawan berhenti dengan keinginan atau permohonannya sendiri, untuk keluar dari perusahaan, tanpa campur tangan pihak perusahaan. Alasan pemberhentian ini juga bermacam-macam, misalnya karena masalah lingkungan kerja yang kurang kondusif, kompensasi yang kurang, atau jenjang karir yang tidak jelas atau ketidaknyamanan lainnya. Alasan seperti ini terkadang tidak dapat diproses oleh pihak sumber daya manusia dan berusaha untuk dipertahankan dengan pertimbangan berbagai hal, misalnya kemampuan karyawan masih dibutuhkan. Namun jika karyawan tersebut merasa tidak diperlukan tenaganya, maka segera akan diproses untuk diberhentikan, karena jika karyawan yang sudah minta berhenti dan tetap dipertahankan, akan mengakibatkan motivasi kerjanya lemah dan berdampak kepada kinerjanya. Bahkan banyak kasus terkadang karyawan tersebut membuat ulah yang dapat mengganggu operasi perusahaan.

Sedangkan Menurut Westover (2014) dalam (Amelia & 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.

**d) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention***

(Mobley, 1986) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk berpindah ditentukan oleh:

- 1) Faktor individual, meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan status perkawinan.
- 2) Kepuasan kerja, berkaitan dengan beberapa faktor operasional, seperti kepuasan terhadap kompensasi atau gaji, kepuasan terhadap penyeliaan, kepuasan terhadap bobot pekerjaan, kepuasan terhadap promosi jabatan, atau kepuasan terhadap kondisi kerja.
- 3) Komitmen organisasional, karyawan yang memiliki kepuasan terhadap pekerjaannya dapat memiliki niat untuk keluar atau pindah ke perusahaan lain jika komitmen organisasinya rendah. Akan tetapi, jika terdapat komitmen yang kuat antara individu dan organisasi pada karyawan yang tidak memiliki kepuasan terhadap pekerjaannya maka tidak akan mendorong karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya. Oleh sebab itu, ia akan terus bekerja keras dan mendapat dorongan besar untuk tetap berada di organisasi.

**e) Tahapan *Turnover intention***

Menurut Triaryati (2002), mengungkapkan beberapa tahapan yang dilalui seorang karyawan sebelum memutuskan tetap bekerja pada pekerjaan yang sekarang atau berhenti bekerja, adalah:

- 1) Mengevaluasi pekerjaan yang sekarang.
- 2) Mengalami *job dissatisfaction* atau *satisfaction*, merupakan pernyataan emosional mengenai tingkat kepuasan dan ketidakpuasan seseorang.
- 3) Berpikir untuk keluar dari pekerjaan saat ini, salah satu konsekuensi dari ketidakpuasan adalah menstimulasi pemikiran untuk keluar dari pekerjaan saat ini. Ada bentuk lain sebagai konsekuensi dari ketidakpuasan, seperti; absen dan perilaku kerja yang pasif.
- 4) Evaluasi dari manfaat yang mungkin didapatkan dari mencari pekerjaan lain dan biaya yang ditanggung karena keluar dari pekerjaan saat ini (seperti; pertimbangan karena kehilangan senioritas, kehilangan kepangkatan dan lainnya).
- 5) Jika ada kesempatan untuk menemukan alternatif dan jika biaya tidak menjadi halangan, yang timbul selanjutnya adalah perilaku yang bermaksud untuk mencari alternatif. Beberapa faktor di luar pekerjaan saat ini juga dapat mempengaruhi pencarian alternatif seperti; masalah kesehatan, dan yang lainnya.
- 6) Perilaku tersebut kemudian dilanjutkan oleh pencarian yang sesungguhnya. Jika tidak menemukan alternatif, individu terus mengusahakan pencarian alternatif.
- 7) Jika alternatif tersedia, maka evaluasi alternatif dilakukan. Tiap individu memiliki faktor-faktor yang spesifik untuk mengevaluasi alternatif yang ada.
- 8) Evaluasi alternatif yang dilanjutkan dengan membedakan alternatif hasil pilihan dengan pekerjaan saat ini.
- 9) Jika alternatif lebih baik dibandingkan pekerjaan saat ini, maka hal ini akan menstimulasi perilaku yang bermaksud untuk keluar dari pekerjaan, yang akan diikuti oleh penarikan diri yang sesungguhnya. Sedangkan jika pekerjaan saat ini lebih baik dari alternatif yang ada, terdapat beberapa kemungkinan perilaku, seperti; individu terus mengusahakan pencarian,

mengevaluasi kembali manfaat yang diperoleh dari mencari pekerjaan lainnya, mengevaluasi kembali pekerjaan saat ini, mengurangi pikiran untuk berhenti, dan menarik diri.

**f) Gejala Munculnya *Turnover intention***

Harnoto 2002 dalam (Halimah et al., 2016) menyatakan ada lima gejala-gejala *turnover intention*. Kelima gejala tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan *turnover intention* karyawan dalam sebuah perusahaan, yaitu :

1) Absensi yang meningkat.

Karyawan yang memiliki keinginan untuk keluar dari pekerjaannya, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat dan juga tanggung jawab karyawan dalam tingkatan ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.

2) Mulai malas dalam bekerja.

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja atau keluar dari pekerjaan akan lebih malas dalam menjalankan pekerjaannya dibandingkan yang lainnya karena pada dasarnya pemikiran karyawan ini adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan bersangkutan.

3) Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja.

Seorang karyawan yang berkeinginan untuk meninggalkan perusahaan akan melakukan berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan. Pelanggaran yang sering dilakukan karyawan tersebut seperti sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

4) Peningkatan protes terhadap atasan.

Seorang karyawan yang berkeinginan untuk meninggalkan perusahaan, cenderung akan lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-

kebijakan perusahaan kepada atasan. Biasanya materi protes yang diajukan berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sepemikiran dengan keinginan karyawan tersebut.

5) Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya.

Seseorang yang biasanya memiliki perilaku ini adalah karyawan yang memiliki karakter positif. Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif karyawan ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan segera meninggalkan perusahaan.

**g) Dampak *Turnover intention***

Menurut (Robbins & Judge, 2017) dampak utama terjadinya *turnover intention* bagi perusahaan adalah biaya. Angka perputaran yang tinggi akan mengakibatkan bengkaknya biaya perekrutan, seleksi, dan pelatihan. Selain itu tingkat perputaran karyawan yang terlalu besar atau melibatkan karyawan berharga akan menjadi faktor pengganggu yang menghalangi efektifitas organisasi. (Mobley, 1986) mengungkapkan dampak terjadinya *turnover intention* dalam tabel.

**Tabel 2. 1 Dampak Terjadinya *Turnover***

No	Organisasi	Individu (Yang Keluar)	Individu (Yang Tinggal)
1	Biaya-biaya perekrutan, penerimaan dan pelatihan.	Hilangnya senioritas dan penghasilan tambahan.	Rusaknya pola-pola sosial dan kemasyarakatan.
2	Biaya pergantian karyawan.	Hilangnya maslahat yang bukan merupakan kepentingan pribadi.	Hilangnya rekan kerja yang berharga karena fungsi karyawan.
3	Biaya proses pengunduran diri.	Rusaknya sistem tunjangan sosial dan keluarga.	Berkurangnya kepuasan kerja.

4	Rusaknya struktur sosial dan komunikasi.	Fenomena “keadaan yang lebih baik” dan kekecewaan yang mengikutinya.	Bertambahnya beban kerja selama, segera, setelah pencarian pengganti.
5	Hilangnya produktivitas (selama pencarian dan pelatihan pengganti).	Biaya-biaya karena inflasi (misalnya biaya hipotek).	Bertambahnya beban kerja selama proses pelatihan.
6	Hilangnya para pemestrasi kerja yang tinggi.	Stress yang berkaitan dengan masa transisi.	Berkurangnya keikatan.
7	Hilangnya kepuasan terhadap karyawan yang tinggal.	Rusaknya karir suami/istri	-
8	Merangsang pengendalian pergantian yang kaku.	Terpenggalnya jalur karir.	-

Sumber: Mobley (1986)

(Mathis & Jackson, 2011) mengatakan bahwa tidak semua *turnover* memberi dampak negatif bagi suatu perusahaan karena kehilangan beberapa angkatan kerja sangat diinginkan, terutama apabila pekerja-pekerja yang pergi adalah karyawan yang memiliki kinerja rendah, individu yang kurang dihandalkan, atau karyawan yang mengganggu rekan kerja.

### C. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dibuat guna mengetahui dan menganalisis faktor-faktor apa saja yang menjadi pengaruh *turnover intention* pada karyawan Kampung Coklat.

Berikut digambarkan kerangka pemikiran tentang faktor-faktor apa saja yang menjadi pengaruh *turnover intention* pada karyawan Kampung Coklat:

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

