

2018

RINA
ANINDITA

MAGISTER
ADMINISTRASI
RUMAH SAKIT

**MODUL PEMBELAJARAN ONLINE :
ARS105
MANAJEMEN SDM RUMAH SAKIT**

Modul ini berisi materi online untuk Mata Kuliah Manajemen SDM RS bagi Mahasiswa Program Studi MARS di Universitas Esa Unggul

BAB I
KEPUASAN KERJA
dan
TURNOVER INTENTION
(MATERI ONLINE 1)

Tujuan Pembelajaran

Diharapkan setelah membaca materi ini, mahasiswa :

1. Mampu memahami apa yang dimaksud dengan kepuasan kerja
2. Mampu mendefinisikan Kepuasan kerja
3. Mampu memahami indikator-indikator ukuran kepuasan kerja
4. Mampu menjelaskan akibat yang ditimbulkan akibat ketidakpuasan kerja
5. Mampu mengukur kepuasan kerja karyawan
6. Mampu memahami apa yang dimaksud dengan Turnover Intentions
7. Mampu mengidentifikasi faktor-faktor yang mendorong turnover intentions
8. Mampu melihat keterkaitan antara kepuasan kerja dengan turnover intentions

A. KEPUASAN KERJA

Pengertian Kepuasan Kerja

Kinicki dan kreitner (2006) mendefinisikan kepuasan kerja atau *job satisfaction* sebagai suatu respon terhadap keseluruhan bagian dari pekerjaan seseorang. Mereka mengartikan bahwa, seorang individu dapat saja merasa puas dalam satu aspek dari pekerjaannya, namun tidak puas dalam aspek-aspek lainnya. Kemudian Luthans (2006) juga mendefinisikan kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka dapat memberikan hal yang dinilai penting.

Robbins & Coulter (2014) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Sikap ini yang kemudian disampaikan oleh Gibson *et al.* (2009) dalam Pratama dan Utama (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap

para pekerja mengenai pekerjaannya yang dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya berdasarkan faktor-faktor yang terdapat dalam lingkungan kerja seperti gaya penyelia, kebijakan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja dan manfaat lainnya bagi pekerja.

Kreitner dan Kinicki (2014) mengatakan bahwa kepuasan kerja mencerminkan tingkatan dimana seseorang menyukai pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan sebuah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Aziri (2011) dalam Udayana dan Suwandana (2017), mengatakan kepuasan kerja mewakili perasaan negatif dan positif dari persepsi karyawan terhadap pekerjaan yang dihadapinya, yaitu suatu perasaan untuk berprestasi dan meraih kesuksesan didalam pekerjaan, kepuasan kerja yang tinggi mengimplikasikan bahwa karyawan merasa senang dan nyaman dengan kondisi lingkungan organisasi serta mendapat penghargaan dari jerih payah hasil kerjanya. Locke (1976) dalam Susanty dan Miradipta (2013) juga mengatakan bahwa, *job satisfaction is a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job and job experiences* yang berarti bahwa kepuasan kerja adalah suatu hal menyenangkan atau emosional positif yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan dan pengalaman kerja.

Menurut Gibson *et al.* (2012) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap individu terhadap berbagai pekerjaan yang dilakukan. Mullins (2010) mendefinisikan kepuasan kerja diperlukan untuk mencapai tingkat tinggi motivasi dan kinerja. Selanjutnya menurut pendapat Luthans (2006) dalam Rusdi *et al.* (2015) kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Locke (2009) dalam Nadeak (2016) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi menyenangkan atau positif yang dihasilkan dosen dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja. Schermerhorn *et al.* (2011) mendefinisikan kepuasan kerja adalah sejauh mana seorang individu merasa senang atau tidak senang dari pekerjaan yang dilakukannya

Menurut Prihatsanti dalam Wibowo, et. al (2015) kepuasan kerja merupakan indikator dasar keberhasilan individu di tempat kerja yang telah dicapai dalam mempertahankan hubungan antara dirinya dan lingkungan kerja, yang terdiri dari kepuasan intrinsik dan ekstrinsik. Robbins dan Judge (2013), juga menuturkan bahwa, seorang individu

yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, akan memiliki perasaan yang positif terhadap pekerjaannya, dan sebaliknya, seorang individu yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah, akan memiliki perasaan yang negatif terhadap pekerjaannya.

Di sisi lain, Kepuasan kerja adalah bentuk perasaan dan ekspresi seseorang ketika seseorang tersebut mampu atau tidak mampu memenuhi harapan dari proses kerja dan kinerjanya (Hafied, 2014). Kepuasan kerja juga diartikan sebagai perasaan (keadaan emosional) yang menyenangkan atau tidak, yang dirasakan pegawai terhadap pekerjaannya (Davis & Newton, 2002). Kepuasan kerja ini mengandung aspek positif ataupun negatif yang mencerminkan persepsi pribadi mengenai kualitas suatu pekerjaan (Schermerhorn, 1996 dalam Faiz, 2014). Kepuasan kerja merupakan bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia yang dapat dioptimalkan dengan berbagai cara (Priyono, 2007). Kepuasan kerja memberikan manfaat dalam organisasi kerja (Yuliana & Sari, 2011).

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap atau respon positif terhadap pekerjaannya. Dapat diartikan semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan.

Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dalam suatu perusahaan. Faktor-faktor ini memberikan kepuasan yang berbeda-beda tergantung oleh pribadi individu masing-masing. Luthans (2006) menuturkan terdapat 6 faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan atas pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Beberapa penelitian menemukan bahwa karakteristik dan kompleksitas pekerjaan dapat menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja. Pada tingkat yang lebih pragmatis, pekerjaan yang menarik dan menantang serta perkembangan karir merupakan hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

2. Gaji

Bagi sebagian orang, gaji adalah yang terpenting daripada apapun yang diberikan perusahaan. Gaji dapat menjadikan karyawan mampu memenuhi kebutuhan hidup yang mendasar maupun kebutuhan tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka dalam perusahaan.

3. Promosi

Kesempatan promosi memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki beberapa bentuk yang berbeda, misalnya karyawan yang dipromosikan atas dasar senioritas mengalami kepuasan kerja tetapi tidak sebanyak karyawan yang dipromosikan atas dasar kinerja.

4. Supervisi/Pengawasan

Pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja memiliki dua dimensi. Pertama, kepedulian atasan terhadap bawahan. Misalnya memberikan nasehat dan bantuan, memberikan motivasi dalam bekerja, berkomunikasi secara personal maupun dalam konteks pekerjaan. Kedua, memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan mereka. Adapun iklim partisipasi menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada partisipasi dalam keputusan tertentu.

5. Kelompok Kerja

Rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan yang paling sederhana bagi karyawan secara individu.

6. Kondisi Kerja

Kondisi kerja merupakan kondisi pada lingkungan kerja yang cukup mempengaruhi kepuasan kerja. Jika kondisi kerja baik (misalnya lingkungan bersih dan nyaman), karyawan akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan mereka. Jika kondisi buruk (misalnya udara panas dan suara bising), karyawan akan lebih sulit dan terganggu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Akan tetapi seiring dengan tingginya diversitas tenaga kerja, kondisi kerja menjadi penting misalnya tidak adanya diskriminasi.

Kepuasan kerja merupakan penilaian dari karyawan tentang seberapa banyak pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Rivai dan Mulyadi (2012) dalam Pratama dan Utama (2017).

Colquitt *et al.* (2013) mengungkapkan beberapa faktor alasan karyawan lebih merasa puas dari karyawan lain, yaitu : (i) *Pay*, (ii) *Promotions*, (iii) *Supervision*, (iv) *Co-workers*, (v) *Work itself*, (vi) *Altruism*, (vii) *Status*, dan (viii) *Environment*.

Tabel.1. 1 Faktor Alasan Kepuasan Karyawan

Kategori	Nilai Spesifik
1. <i>Pay</i>	a. Gaji Tinggi
2. <i>Promotions</i>	a. Seringnya diadakan promosi b. Promosi berdasarkan pada kemampuan
3. <i>Supervision</i>	a. Hubungan baik dengan atasan
4. <i>Co-workers</i>	a. Rekan kerja yang menyenangkan b. Rekan kerja yang bertanggungjawab
5. <i>Work itself</i>	a. Pemanfaatan kemampuan b. Stimulasi Intelektual c. Ekspresi kreatif d. Keinginan berprestasi
6. <i>Altruism</i>	a. Membantu orang lain b. Penyebab moral
7. <i>Status</i>	a. Kekuasaan atas orang lain b. Ketenaran
8. <i>Environment</i>	a. Kenyamanan b. Keamanan

Sumber : Colquitt *et al.* (2013)

Sedangkan Azeem (2010) dalam Putrana *et al.* (2016) mengungkapkan bahwa komponen kepuasan kerja ada 5 (lima), yaitu:

1. Pembayaran (*Pay*)

Pembayaran merupakan sejumlah upah yang diterima dan tingkat di mana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Hal ini merupakan sesuatu yang lumrah bagi setiap karyawan dimana para karyawan mengharapkan pembayaran yang diterima sesuai dengan beban kerja yang mereka dapatkan. Selain itu para karyawan membandingkan apakah dengan beban kerja yang sama, para karyawan tersebut mendapatkan gaji yang sama atau berbeda. Hal ini mempengaruhi kepuasan yang mereka rasakan.

2. Pekerjaan (*Job*)

Pekerjaan yang diberikan dianggap menarik, memberikan kesempatan untuk pembelajaran bagi karyawan serta kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaan. Karyawan akan merasa senang dan tertantang bila diberikan pekerjaan yang dapat membuat mereka mengerahkan semua kemampuannya. Sementara apabila beban dan tantangan pekerjaan yang diberikan jauh dibawah kemampuan yang mereka miliki, para karyawan cenderung merasa bosan. Akan tetapi apabila diberikan beban kerja dan tanggung jawab lebih besar, kemungkinan timbul rasa frustrasi sebagai akibat dari kegagalan karyawan dalam memenuhi tuntutan kerja yang telah diberikan oleh organisasi.

3. Kesempatan promosi (*Promotion opportunities*)

Adanya kesempatan bagi karyawan untuk maju dan berkembang dalam organisasi, misalnya: kesempatan untuk mendapatkan promosi, penghargaan, kenaikan pangkat serta pengembangan individu. Hal ini terkait dengan pengembangan diri setiap karyawan. Karyawan memiliki keinginan untuk terus maju dan berkembang sebagai bentuk aktualisasi diri sehingga karyawan akan merasa puas apabila organisasi memberikan kesempatan untuk berkembang dan mendapatkan promosi ke jenjang yang lebih tinggi.

4. Atasan (*Supervisor*)

Kemampuan atasan untuk menunjukkan minat dan perhatian tentang karyawan, memberikan bantuan teknis, serta peran atasan

dalam memperlakukan karyawan mempengaruhi perilaku karyawan dalam pekerjaannya sehari-hari. Selain itu atasan dituntut memiliki kemampuan dalam melakukan pengambilan keputusan yang secara langsung maupun tidak langsung berdampak kepada para bawahannya.

5. Rekan kerja (*Co-workers*)

Sejauh mana rekan kerja pandai bisa bersahabat, dan saling mendukung dalam lingkungan kerja. Peranan rekan kerja dalam interaksi yang terjalin diantara karyawan mempengaruhi tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan. Perselisihan yang timbul diantara sesama karyawan meskipun bersifat sepele dapat mempengaruhi perilaku karyawan dalam pekerjaannya sehari-hari.

Menurut Hafied (2014) terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pada karyawan kerja, yaitu:

Sudut Pandang Tentang Bekerja

Sudut pandang tentang bekerja merupakan suatu pandangan seseorang terutama karyawan kerja terhadap proses bekerja baik dari segi bentuk, macam, manfaat dan berbagai jenis pekerjaan yang akan dijalaninya.

Pandangan Tentang Makna Kepuasan

Kepuasan terkadang menjadi satu hal yang sulit untuk diukur. Kepuasan sering dikaitkan dengan hal yang bersifat subjektif, jadi terkadang antara seseorang dengan orang lain mengalami perbedaan tentang makna kepuasan itu sendiri.

Karakteristik Seseorang

Karakteristik seseorang dikaitkan dengan umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, ada tidaknya penyakit, jarak tempuh dan tanggungan kerja dan juga berkaitan dengan pendapatan kerja yang didapatnya.

Jenis Pekerjaan

Jenis pekerjaan dibagi menjadi dua. Pekerjaan yang berhubungan dengan produksi dan distribusi baik barang maupun jasa. Kedua jenis pekerjaan tersebut memengaruhi secara langsung terhadap pekerjaan seseorang.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja seperti harmonisme antara sejawat dengan atasan dan berbagai lingkungan kerja fisik memengaruhi kepuasan kerja seseorang. Lingkungan kerja ini beretindak sebagai agen yang dapat memudahkan beban pekerjaan atau malah dapat mempersulit beban pekerjaan seseorang.

Menurut Gilmer (1996) dalam Sutrisno (2013) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah; Yang pertama kesempatan untuk maju, dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja. Yang kedua keamanan kerja, faktor ini sebagai penunjang kepuasan kerja baik bagi karyawan, keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja. Yang ketiga gaji, gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya. Yang keempat perusahaan dan manajemen, perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan. Yang kelima pengawasan, sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turnover*.

Selanjutnya yang keenam adalah faktor intrinsik dari pekerjaan, atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat menimbulkan atau mengurangi kepuasan. Yang ketujuh kondisi kerja, termasuk di sini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir. Yang kedelapan aspek sosial dalam pekerjaan, merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja. Yang kesembilan komunikasi, komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja. Dan yang kesepuluh adalah fasilitas, fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Pendapat lain dikemukakan oleh Brown & Ghiselli (1950) dalam Sutrisno (2013) bahwa ada lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu;

a: Kedudukan, umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja yang lebih rendah.

b: Pangkat, pada pekerjaan yang mendasar perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan mengubah perilaku dan perasaannya.

c: Jaminan Finansial dan Sosial, finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

d: Mutu Pengawasan, hubungan antara karyawan dan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Menurut Sutrisno (2013) dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu; a: Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan. b: Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antarkaryawan maupun karyawan dengan atasan. c: Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu, dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya. d: Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Model Kepuasan Kerja

Dalam bukunya, Kinicki dan Kreitner (2006) menyatakan bahwa ada lima model utama yang dapat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja individu, diantaranya :

1. *Need Fulfillment* (pemuenuhan kebutuhan)
Model ini menyatakan bahwa kepuasan kerja seseorang dapat ditentukan dari karakteristik pekerjaannya, yang memberi kemungkinan kepada setiap individu untuk memenuhi kebutuhannya.
2. *Discrepancies* (ketidakcocokan)
Model ini menyatakan bahwa kepuasan kerja seseorang merupakan suatu tingkatan di mana tiap-tiap individu dapat memperoleh apa yang diharapkannya dari pekerjaan yang dilakukannya.
3. *Value attainment* (pencapaian nilai)
Model ini menyatakan bahwa kepuasan kerja seseorang merupakan hasil dari asumsi bahwa pekerjaan memberi kemungkinan bagi seorang individu untuk memperoleh suatu nilai kerja tertentu.
4. *Equity* (keadilan)
Model ini menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat diraih seseorang apabila tiap-tiap individu yang ada diperlakukan secara adil dalam pekerjaan.
5. *Dispositional / Genetic Components* (watak / perihal genetik)
Model ini menyatakan bahwa kepuasan kerja seorang individu merupakan bagian sebuah fungsi akan karakteristik dan faktor genetik seorang individu.

Pengukuran Tingkat Kepuasan Kerja

Ada banyak cara mengukur tingkat kepuasan kerja seorang individu dalam suatu perusahaan. Dalam bukunya Greenberg dan Baron (2008), menuturkan bahwa terdapat tiga macam cara yang dapat digunakan bagi seorang peneliti untuk melakukan pengukuran terhadap tingkat kepuasan kerja, yaitu:

1. *Rating Scales dan questionnaires* (skala pengukuran dan kuesioner)
 - a. *Job Descriptive Index (JDI)*, merupakan kuesioner spesifik yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja. Pengukuran yang ada terbagi dalam 5 aspek, yaitu: kompensasi, promosi dan peluang promosi, rekan kerja, pengawasan, dan pekerjaan itu sendiri. Skala yang digunakan dalam kuesioner ini cukup sederhana, yaitu ya, tidak, dan tidak bisa memutuskan (ditandai dengan tanda “?”)
 - b. *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* dan *Job Satisfaction Survey (JSS)*.
MSQ mengukur tingkat kepuasan kerja dengan kuesioner panjang dengan 20 aspek pekerjaan yang terdiri atas 100 pertanyaan (5 pertanyaan untuk tiap aspek pekerjaan), dan kuesioner singkat dengan 20 pertanyaan (1 pertanyaan untuk tiap aspek pekerjaan). Sedangkan JSS, terdiri atas 36 buah pertanyaan yang melakukan pengukuran terhadap 9 aspek kepuasan kerja.
 - c. *Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ)*, merupakan kuesioner yang mengukur tingkat kepuasan kerja seorang individu, berdasarkan upah, gaji, atau kompensasi yang diterima oleh individu tersebut.
2. *Critical incidents*, merupakan cara untuk melakukan pengukuran pada tingkat kepuasan kerja dengan memperhatikan uraian atau penjabaran dari individu yang bersangkutan terkait dengan pekerjaannya, khususnya pada pekerjaan apa saja yang membuat dirinya puas dan apa saja yang membuat dirinya tidak puas.
3. *Interviews*, merupakan cara untuk melakukan pengukuran dengan melakukan wawancara tatap muka (face-to-face), untuk mengetahui bagaimana kondisi kerja dari individu yang bersangkutan. Pengukuran dengan menggunakan cara ini akan memberikan hasil yang lebih mendetail dan rinci, apabila dibandingkan dengan cara-cara pengukuran yang lain.

Penyebab Kepuasan dan Ketidakpuasan Karyawan Kerja

Terdapat beberapa penyebab kepuasan dan ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Hafied (2014) penyebab itu antara lain: Kepuasan individu terhadap kompensasi berkaitan dengan harapan dan kenyataan yang diterima tidak sesuai dengan yang diharapkan, apabila kompensasi yang diterima terlalu kecil dibandingkan dengan harapannya.

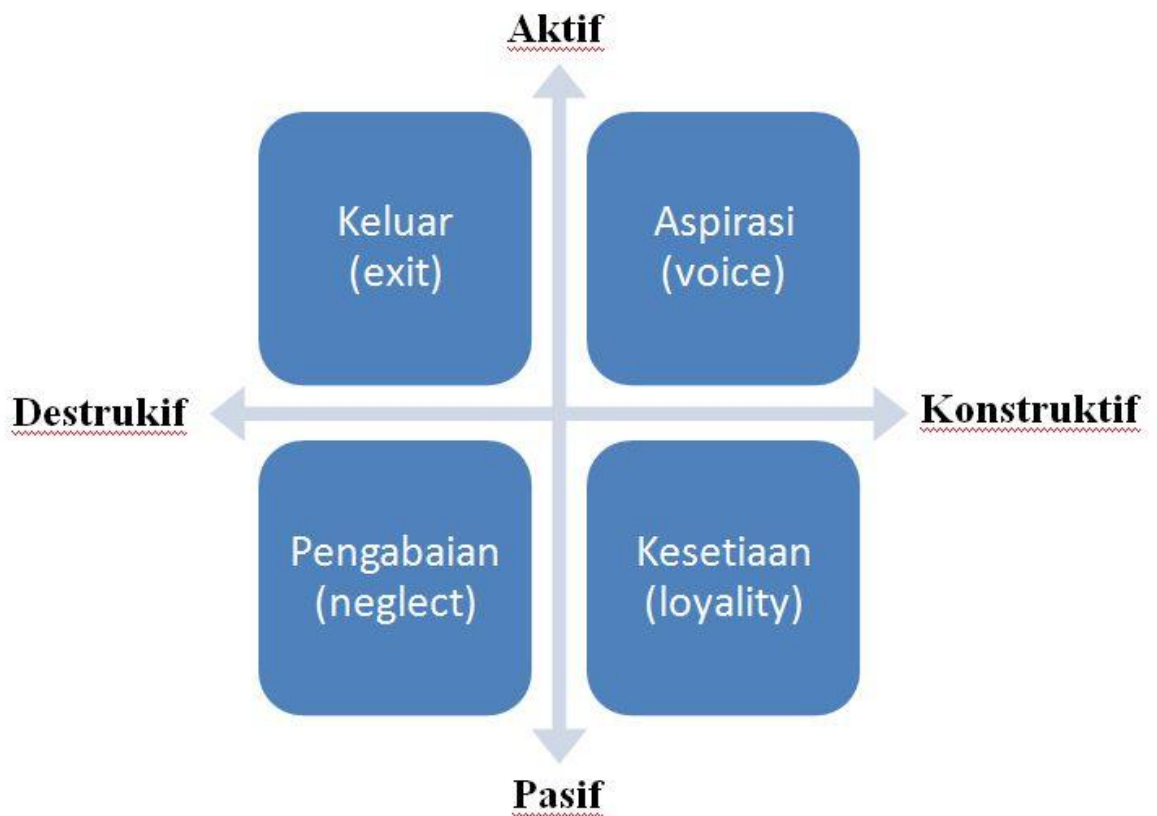
Kepuasan dan ketidakpuasan karyawan akan kompensasi juga timbul karena karyawan membandingkan dengan karyawan lain dibidang pekerjaan dan organisasi sejenis. Rasa ketidakpuasan akan semakin muncul saat atasan mereka tidak bersifat adil dalam memerlakukan bawahannya serta memberikan wewenang yang berbeda untuk karyawan dengan level jabatan yang sama diterapkan perusahaan. Hal ini terjadi karena perusahaan tidak mengomunikasikan informasi yang akurat mengenai kompensasi yang tidak mengetahui kompensasi yang dibutuhkan oleh karyawan.

Kepuasan dan ketidakpuasan akan kompensasi juga tergantung pada variasi dari kompensasi itu sendiri. Kompensasi tersebut memunyai fungsi yang berbeda sehingga kombinasi variasi kompensasi yang akan memenuhi kebutuhan dan kepuasan karyawan.

Respon terhadap ketidakpuasan Kerja

Dalam suatu perusahaan kemungkinan ada karyawan yang memiliki rasa ketidakpuasan pada pekerjaannya, Greenberg dan Baron (2008), menuturkan bahwa, ketika ada pada suatu kondisi dimana individu merasa tidak puas terhadap pekerjaannya, maka akan timbul suatu kecenderungan dari individu tersebut untuk menghindari pekerjaannya. Misalnya dengan melakukan tindakan ketidakhadiran (*absenteeism*) atau pengunduran diri secara sukarela (*voluntary turnover*).

Dalam bukunya Robbins dan Judge (2013) juga melakukan pembahasan perihal respon dari ketidakpuasan kerja, seperti yang dilihat pada Gambar 1.1



Sumber: Robbins dan Judge (2013)

Gambar 1.1. Respon Ketidakpuasan Kerja

Melalui Gambar 1.1., dapat dijabarkan bahwa respon terhadap ketidakpuasan kerja diklasifikasikan menjadi dua dimensi, yaitu :

1. Konstruktif, merupakan respon dari ketidakpuasan karyawan yang dapat memberi dampak positif (membangun dan menciptakan/memberikan keuntungan tersendiri) bagi organisasi. Respon yang konstruktif terbagi menjadi dua macam bentuk respon, seperti:

- a. *Voice* (Suara), yaitu bentuk respon ketidakpuasan kerja karyawan yang dilakukan dengan aktif dan kondusif memberikan kritik dan saran atau melakukan diskusi dengan atasan demi memperbaiki kondisi kerja yang ada.
 - b. *Loyalty* (kesetiaan), yaitu bentuk respon ketidakpuasan karyawan dengan perilaku pasif apapun yang dilakukan terhadap perusahaan, karyawan hanya bersikap optimis dan percaya bahwa atasan akan secepatnya mengambil keputusan untuk memperbaiki kondisi kerja yang ada.
2. Destruktif, merupakan respon dari ketidakpuasan karyawan yang tidak memberi dampak positif terhadap perusahaan, bahkan cenderung memberikan dampak negatif kepada perusahaan. Respon yang destruktif dibagi menjadi dua macam bentuk, yaitu:
- a. *Exit* (Keluar), yaitu bentuk respon ketidakpuasan kerja yang dilakukan karyawan dengan cara meninggalkan perusahaan yang bersangkutan atau mengundurkan diri.
 - b. *Neglect* (Pengabaian), yaitu bentuk respon ketidakpuasan kerja karyawan dimana karyawan hanya diam saja, bahkan cenderung membiarkan kondisi perusahaan yang semakin memburuk.

B. TURNOVER INTENTION

Pengertian *Turnover Intentions*

Turnover intentions adalah keinginan untuk meninggalkan organisasi dan telah digambarkan sebagai urutan terakhir dari withdrawal cognitions Tan dan Tan (2000). Fang dan Baba (1993) menyatakan bahwa *turnover intentions* adalah konsekuensi dari stres. Menurut Harninda (1999) *turnover intentions* pada dasarnya adalah sama dengan keinginan berpindah karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya.

Pendapat tersebut menunjukkan bahwa *turnover intentions* adalah keinginan untuk berpindah, belum sampai pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Harnoto (2002) menyatakan *turnover intentions* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan

yang menyebabkan timbulnya *turnover intentions* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

Turnover intentions adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya Zeffane (1994). Turnover menurut Cotton dan Tuttle (1986) diartikan sebagai suatu perkiraan kemungkinan seorang individu akan tetap berada dalam suatu organisasi. Robbins (2006) mendefinisikan turnover sebagai pemberhentian pegawai yang bersifat permanen dari perusahaan baik yang dilakukan oleh pegawai sendiri (secara sukarela) maupun yang dilakukan oleh perusahaan. Werther dan Keith (1993) mengemukakan definisi turnover sebagai “the willingness of employees to leave one organization for another”. Artinya, kesediaan para pegawai untuk meninggalkan satu organisasi menuju yang lain.

Turnover intentions dapat diartikan yaitu pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi. *turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian, atau kematian anggota organisasi (Adi & Ratnasari, 2015). Hom dan Griffeth (1991) dalam Kristanto *et al.* (2014) mendefinisikan intensi keluar sebagai kemungkinan yang diperkirakan sendiri oleh karyawan bahwa dia memiliki kesadaran dan sengaja ingin untuk secara permanen meninggalkan organisasi suatu saat.

Harnoto (2002) dalam Adi & Ratnasari (2015) menyatakan *turnover intentions* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intentions* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. *Turnover intentions* juga diartikan sebagai pergerakan tenaga kerja keluar dari suatu organisasi atau meninggalkan pekerjaannya (Ningsih & Arsanti, 2014). *Turnover intentions* adalah refleksi secara subyektif pada seorang karyawan akan merubah pekerjaannya dalam periode waktu tertentu (Poza & Hennerberger 2002, dalam Triyanto 2009). *Turnover intentions* merupakan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Keinginan keluar mengacu pada hubungannya dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi (Triyanto, 2009)

Dimensi-Dimensi *Turnover Intentions*

Suparta (2004) dalam Nelfianti (2016) menyebutkan ada empat dimensi yang mendorong terjadinya *Turnover intentions* karyawan, yaitu; Pertama adalah dimensi ekonomi, yang meliputi Gaji, upah, dan bonus. Kedua adalah dimensi psikologis, yang meliputi hubungan dengan teman sejawat, hubungan dengan rekan kerja atau atasan, lingkungan kerja, kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan dan minat. Ketiga adalah dimensi sosiologis, yang meliputi keadaan masyarakat dan rubrik lowongan pekerjaan dan yang keempat adalah dimensi yuridis, yang meliputi peraturan ketenaga kerjaan yang berlaku.

Latihan Soal

1. Pengertian Turnover Intentions yang paling tepat, menurut anda
 - a. Perasaan karyawan atas apa yang dirasakan terhadap perusahaan
 - b. Karyawan yang sudah keluar dari perusahaan
 - c. Karyawan yang mendapatkan teguran dari perusahaan
 - d. keinginan berpindah karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya
 - e. keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi tempat bekerja

2. Dibawah ini yang bukan merupakan pengertian kepuasan kerja adalah :
 - a. hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka dapat memberikan hal yang dinilai penting
 - b. merupakan sikap para pekerja mengenai pekerjaannya yang dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya
 - c. perasaan keterikatan emosional seorang karyawan terhadap tempat kerjanya setelah melalui penilaian kinerja
 - d. mencerminkan tingkatan dimana seseorang menyukai pekerjaannya

3. Dampak yang timbul akibat ketidakpuasan kerja, adalah :
 - a. Komitmen Organisasional yang meningkat
 - b. Munculnya Organizational citizenship Behavior
 - c. Budaya Organisasi yang semakin baik

- d. Turnover Intentions, dan stress meningkat
 - e. Memperbaiki gaya kepemimpinan
4. Yang bukan merupakan dimensi pendorong utama dari turnover intention, yaitu :
- a. dimensi ekonomi, yang meliputi Gaji, upah, dan bonus.
 - b. dimensi psikologis, yang meliputi hubungan dengan teman sejawat, hubungan dengan rekan kerja atau atasan, lingkungan kerja, kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan dan minat.
 - c. Adanya kritik dan saran atau melakukan diskusi dengan atasan demi memperbaiki kondisi kerja yang ada.
 - d. dimensi sosiologis, yang meliputi keadaan masyarakat dan rubrik lowongan pekerjaan
 - e. dimensi yuridis, yang meliputi peraturan ketenaga kerjaan yang berlaku
5. Faktor yang harus diperhatikan dalam model kepuasan kerja menurut Kretiner dan Kinicki adalah :
- a. meliputi keadaan masyarakat dan rubrik lowongan pekerjaan
 - b. Perasaan karyawan atas apa yang dirasakan terhadap perusahaan
 - c. Beban Kerja, Tingkat Stress dan Motivasi kerja karyawan
 - d. Perspesi karyawan terhadap gaya kepemimpinan dan budaya organisasi
 - e. Watak, Keadilan, ketddakcocokan, Pemenuhan kebutuhan dan pencapaian nilai

LINK JURNAL TERKAIT

Colquitt, *et al.* (2013). *Organizational Behavior*. Singapore : McGraw Hill

Djastuti, P.L.I. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Dengan Dukungan Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Karyawan PT PLN (Persero) APJ Semarang). *Diponegoro Journal of Management*. Vol. 4 No.4.

Jebeli, M.J dan Etebarian, A. (2015). *The Impact Resilience And Psychological Well Being On Organizational Citizenship Behavior*

(Case Study Central Municipality And Areas 15 Of Isfahan Municipality). *Journal of Zoology*. Vol. 5 No. 1.

Kinicki, A. dan Kreitner, R. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.

Maio, R.T. 2011. *Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task, Performance and Organizational Citizenship Behavior in China*. *Journal of Behavioral and Applied Management*. Vol. 12 No.2

Najafi, et al. 2011. *Investigating the relationship between organizational justice, psychological, empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior. An empirical model*. *African Journal of Bussines management*. Vol.5 No.13

Ningsih, F.R dan Arsanti, T.A. (2014). Pengaruh *Job Satisfaction Terhadap OCB Dan Turnover Intention*. *Benefit Jurnal Manajemen Dan Bisnis*. Vol. 18 No. 1.

Prasetio, A.P dan Hayuningrat, H. (2017). Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Karyawan Harian Umum Fajar Cirebon. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*. Vol. 4 No. 1.

Pratama, I.G.B dan Utama, I.W.M. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Di Dinas Koperasi. *E-journal Manajemen Unud*. Vol. 6 No. 7.

Putrana, et al. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Gelora Persada Mediatama Semarang. *Journal of Management*. Vol.2 No.2.

Rini, et al. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Studi Pada PT. Plasa Simpanglima Semarang). *Jurnal Ilmiah Dinamika Manajemen Ekonomi Dan Bisnis*. Vol. 1 No. 1.

Robbins, S.P dan Coulter, M. (2014). *Management*. Jakarta : Salemba Empat.

Tanujaya, W. (2014). Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Kesejahteraan Psikologis (*Psychological Well Being*) Pada Karyawan *Cleaner* (Studi Pada Karyawan *Cleaner* Yang Menerima Gaji Tidak Sesuai Standar UMP Di PT. Sinergi Integra Services, Jakarta). *Jurnal Psikologi*. Vol. 12 No.2.

- Udayana, I.P.G.P dan Suwandana, I.G.M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *E-Journal Manajemen Unud*. Vol. 6 No.7.1.
- Widyanto, R. *et al.* (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui Komitmen Organisasional Karyawan *Cleaning Service* Di Iss Surabaya. *Jurnal Universitas Kristen Petra*.