

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kajian Teori**

##### **2.1.1. Kepuasan Kerja**

###### **2.1.1.1. Teori Kepuasan Kerja**

Dalam dunia kerja kepuasan kerja memiliki peran yang sangat penting. Kepuasan kerja dalam sebuah organisasi akan mencerminkan tingkat dimana seorang pegawai menyukai pekerjaannya. Perilaku seorang pegawai terhadap suatu pekerjaan dapat dilihat dari tanggapan dan reaksi emosional terhadap pekerjaannya. Untuk memenuhi kepuasan kerja suatu organisasi akan banyak mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pada pegawainya. Usaha-saha yang dilakukan untuk pemenuhan kepuasan kerja tentu dilakukan sebagai rangsangan dalam meningkatkan kinerja dan produktifitas.

Menurut Sunyoto (2012:210)kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para pegawai memandang pekerjaannya.Seorang pegawai yang mencintai pekerjaannya tentunya akan memberikan kinerja yang terbaik pula bagi organisasi. Sebaliknya apabila seorang pegawai tidak mencintai pekerjaannya tentu akan menghasilkan kinerja yang kurang maksimal.

Mangkunegara (2015:117), mengatakan: “kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya”. Hubungan yang saling mendukung antara kebutuhan diri pegawai dengan tuntutan pekerjaan akan memberikan keselarasan dalam pemenuhan akan kepuasa kerja.

Sedangkan menurut Wijono (2015:120)kepuasan kerja adalah suatu hasil perkiraan individu terhadap pekerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya. Perkiraan pegawai tentang pengalaman kerjanya dapat diketahui bahwa pegawai merasa senang atau tidak senang terhadap pekerjaannya tersebut Sementara Sutrisno (2016:74),mendefenisikan: “kepuasan kerja adalah suatu sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar pegawai, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis”. Semakin terpuaskan kebutuhan para pegawai dalam suatu organisasi semakin maksimal

pula tingkat kinerja dan produktifitas pegawainya sehingga, pencapaian tujuan organisasi semakin tercapai. Dari pengertian yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja (job satisfaction) merupakan sikap menanggapi dan reaksi emosional pegawai dalam memandang pekerjaannya yang dapat tercermin dari perilaku pegawai dalam menilai baik buruknya dan menyenangkan atau tidak menyenangkan pekerjaannya. Apabila pegawai memperoleh kepuasan kerja yang tinggi, pegawai akan memberikan kinerja yang maksimal.

#### **2.1.1.2. Indikator Kepuasan Kerja**

Dalam kepuasan kerja tentu banyak faktor-faktor yang mempengaruhinya. Pemenuhan kepuasan kerja pada pegawai tentu harus dilakukan dengan pengukuran. Umpan balik yang akan didapatkan dengan menggunakan indikator sebagai acuan dalam menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Beberapa Indikator Kepuasan kerja Menurut Harter et al. (2002) adalah :

1. Keterkaitan Ekspektasi Kerja: Pemahaman terhadap ekspektasi pekerjaan.
2. Peluang Pengembangan: Kesempatan untuk perkembangan pribadi dan karier.
3. Pekerjaan Bermakna: Perasaan bahwa pekerjaan memiliki arti dan tujuan.
4. Hubungan Kerja: Kualitas hubungan dengan rekan kerja dan atasan.
5. Atasan Langsung: Kualitas dukungan dan pengawasan dari atasan.
6. Kontribusi terhadap Organisasi: Perasaan memberikan kontribusi positif bagi organisasi.
7. Otonomi: Tingkat kebebasan dalam melaksanakan tugas.

#### **2.1.2. Keadilan Organisasi**

##### **2.1.2.1. Teori Keadilan Organisasi**

Gibson et al. (2012) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai suatu tingkat di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja Menurut Luthans (dalam Aslam, 2017), konsep keadilan organisasi didasarkan pada tiga aspek penting seperti proses, hasil, dan hubungan interpersonal. Sesuai teori keadilan organisasi, karyawan terus mengukur dan membandingkan “input” dengan “hasil”. Dalam penelitian sebelumnya, keadilan organisasi dibagi menjadi empat tipe seperti distributive, informasi, procedural, dan interpersonal. Namun, keadilan organisasi secara luas dianggap dan digunakan menjadi tiga dimensi: distributive, interpersonal, dan keadilan procedural. Dan berdasarkan pendapat Adams, sejarah keadilan organisasi

berawal dari teori keadilan (dalam Kaswan, 2015). Teori ini menyatakan bahwa orang membandingkan rasio antara hasil dari ekerjaan yang mereka lakukan misalnya imbalan dan promosi, dengan input yang mereka berikan disbandingkan rasio yang sama dari orang lain.

Selain itu menurut Cole, Bernerth, Walter, & Holt (dalam Sharoni, 2014) persepsi keadilan organisasi atau ketidakadilan merupakan faktort kunci yang mempengaruhi sikap dan perilaku individu dalam organisasi. Konstruk 'keadilan prganisasi' umumnya mengacu pada tiga komponen tertentu, yaitu keadilan ditibutif, keadilan procedural, dan keadilan interaksional. Secara tradisional, gagasan keadilan distributip didasarkan pada teori umum keadilan yang menawarkan penjelasan yang luas dari motif yang mendasari tindakan individu.

Menurut Griffin dan Moorhead (dalam Kaswan, 2015) teori Motivasi keadilan didasarkan pada premis yang relatif sederhana bahwa orang dalam organisasi ingin diperlakukan secara adil. Teori tersebut mendefensisikan equity atau keadilan sebagai kepercayaan bahwa kita diperlakukan secara adil dalam kaitannya dengan orang lain dan inequity sebagai kepercayaan bahwa kita diperlakukan tidak adil dibandingkan dengan orang lain.

#### **2.1.2.2. Indikator Keadilan Organisasi**

Indikator keadilan organisasi menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut :

1. Distributive Justice (Keadilan Distributif) Adams, J.S. (1963)
2. Procedural Justice (Keadilan Proses) Leventhal, G.S. (1980)
3. Interactional Justice (Keadilan Interaksional) Bies, R.J. & Moag, J.S. (1986)
4. Informational Justice (Keadilan Informasional) Bies, R.J. & Moag, J.S. (1986)
5. Interpersonal Justice (Keadilan Antarpribadi) Ahli: Greenberg, J. (1990)
6. Intergroup Justice (Keadilan Antarkelompok) Tyler, T.R. & Blader, S.L. (2000)
7. Organizational Justice Climate (Iklim Keadilan Organisasi) Colquitt, J.A. (2001)

#### **2.1.3. Komitmen Organisasi**

##### **2.1.3.1. Teori Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Samsuddin (2018 : 61)

Definisi Komitmen Organisasi sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu terkait dengan keterlibatannya sebagai anggota organisasi, maka hal ini menunjukkan sebagai konstruk yang mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi, yang menarik untuk dikaji sebagaimana konsep kepuasan kerja keterlibatan kerja, perkembangan karier, komitmen saat ini, dan intensitas keluar masuknya karyawan dalam suatu organisasi. Priansa (2018 : 234)

Menurut Robbin and Judge (2011), mengatakan bahwa komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

#### **2.1.3.2. Indikator Komitmen Organisasi**

1. Afektif (Emotional Commitment),
2. Kontinuitas (Continuance Commitment),
3. Normatif (Normative Commitment) Meyer dan Allen (1991)
4. Identifikasi dengan Organisasi (Identification with the Organization),
5. Keinginan untuk Berkembang (Desire for Growth) Porter dan Smith (1970)
6. Konsistensi Nilai (Value Congruence),
7. Kesesuaian Budaya (Cultural Fit) O'Reilly dan Chatman (1986)

#### **2.1.4. Dukungan Manajemen Puncak**

##### **2.1.4.1. Teori Dukungan Manajemen Puncak**

Menurut Robbins & Coulter (2016: 5) Manajer Puncak adalah orang yang bertanggung jawab untuk membuat seluruh organisasi keputusan dan menetapkan rencana dan tujuan yang mempengaruhi keseluruhan organisasi.

Sedangkan menurut Akhmad Subkhi & Mohammad Jauhar (2013: 154) menyatakan bahwa Manajemen Puncak adalah sebagai berikut : “Manajemen puncak (top management) dikenal pula dengan istilah executive officer, yang bertugas untuk merencanakan kegiatan dan strategi perusahaan secara umum dan mengarahkan jalannya perusahaan.”

Menurut Griffin & Moorhead (2013: 282) mengungkapkan Dukungan Manajemen Puncak sebagai berikut: “Dukungan manajemen puncak sangat penting untuk implementasi yang berhasiltim kerja. Antara lain, manajer puncak perlu

menekankan bahwa adalah alasan bisnis yang baik untuk penggunaan tim dan bersiaplah untuk beberapa hambatan selama transisi ke tim.

Eksekutif ini bertemu dengannya laporan langsung untuk menjelaskan proses yang akan dilalui perusahaan mereka bergerak menuju struktur berbasis tim”.

#### **2.1.4.2. Indikator Manajemen Puncak**

Indikator dukungan manajemen puncak dalam penelitian (Septianingrum, 2014) :

1. Kemampuan manajemen dalam menggunakan komputer . Bukan hanya pegawai saja yang harus mempunyai kemampuan dalam mengoperasikan sistem yang ada, akan
2. Perhatian manajemen terhadap kinerja sistem informasi. Seorang pimpinan juga harus bisa memberikan dukungan dan mendorong karyawan agar bekerja dengan penuh semangat, efektif, efisien dan produktif sehingga diperoleh hasil kerja yang optimal.
3. Pengetahuan manajemen terhadap pemakaian sistem dalam organisasi. Pimpinan juga harus memahami bagaimana sistem yang ada dalam organisasi yang dipimpinnya. Apakah sistem yang ada di organisasi sudah digunakan dengan baik atau apakah sistem yang ada mengalami kendala atau tidak. Seorang pimpinan harus mengetahui mengenai hal tersebut.

Konsep Dukungan Manajemen Puncak dapat diukur melalui indikatornya Menurut Acep Komara (2005:125) :

1. Manajemen Puncak memberikan dukungan dan komitmen pada implementasi ERP.
2. Manajemen puncak menyediakan sumber daya manusia kepada perusahaan sehingga perusahaan menghasilkan keputusan yang baik.
3. Pertumbuhan Pendapatan, Laba dan Efisiensi Operasional Peter Drucker (1909-2005)
4. Manajemen Puncak memberikan fasilitas kepada perusahaan sesuai apa yang dibutuhkan sehingga perusahaan memberikan hasil yang terbaik.”

#### **2.1.5. Turnover Intention**

##### **2.1.5.1. Teori Turnover Intention**

Menurut Pramono et al. (2020), turnover intention adalah kondisi di mana seorang karyawan menginginkan untuk pindah dari tempat kerjanya saat ini, dengan tujuan untuk

memperbaiki nasib dan pendapatan yang telah diterima sebelumnya. Definisi ini menekankan bahwa turnover intention mencakup keinginan atau niat seseorang untuk meninggalkan pekerjaan dan mencari kesempatan yang diharapkan dapat memberikan kondisi yang lebih baik dalam hal penghasilan dan kehidupan secara umum.

Robbins dan Judge (2015) mengatakan sesuatu yang berbeda, menurutnya 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 alternatif pekerjaan lain.

#### **2.1.5.2. Indikator Turnover Intention**

Menurut Mobley (2011) mengemukakan ada 3 indikator dari turnover intention, antara lain:

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.
4. Perceived Lack of Career Growth (Percaya Kurangnya Kemajuan Karir) Mobley (1977)
5. Low Organizational Commitment (Komitmen Organisasi Rendah) Mowday et al (1982)
6. Perceived Unfair Treatment (Pengalaman Perlakuan Tidak Adil) Adams (1965)

7. Poor Work-Life Balance (Keseimbangan Kerja-Hidup Buruk) Greenhaus dan Beutell (1985)
8. Negative Relationship with Supervisor (Hubungan Buruk dengan Atasan) Liden et al (2003)
9. Unmet Expectations (Harapan Tidak Terpenuhi) Hackett dan Guion (1985)
10. Perceived Job Insecurity (Percaya Ketidakamanan Kerja) De Witte (2005)

#### Lingkungan Kerja

### **2.1.6. Lingkungan Kerja**

#### **2.1.6.1. Teori Lingkungan Kerja**

Menurut Danang (2015, p.38) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Menurut Sedarmayanti dalam Desi (2015, p.25) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, seerta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

#### **2.1.6.2. Indikator Lingkungan Kerja**

Ada beberapa indikator lingkungan kerja. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman dan nyaman sehingga dapat meningkatkan gairah kerja para karyawan. Berikut beberapa indikator lingkungan kerja yang diuraikan A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2005), yaitu:

##### 1. Penerangan / cahaya di tempat kerja

Cahaya lampu sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja, karena jika cahaya lampu yang tidak memadai akan berpengaruh terhadap keterampilan karyawan yang dalam melaksanakan tugas- tugasnya banyak mengalami kesalahan yang pada akhirnya pengerjaannya kurang efisien sehingga tujuan perusahaan sulit untuk dicapai.

##### 2. Temperatur / suhu udara di tempat kerja

Setiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur yang berbeda. Manusia selalu mempertahankan tubuhnya dalam keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh.

Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya. Manusia dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh.

### 3. Kelembaban di tempat kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasanya dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara. Jika keadaan dengan temperatur udara sangat panas dan kelembaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar, karena sistem. Selain itu, semakin cepatnya denyut jantung diakibatkan aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia akan selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antara panas tubuh dengan suhu disekitarnya.

### 4. Sirkulasi udara di tempat kerja

Udara disekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu proses metabolisme. Dengan cukupnya oksigen di sekitar tempat kerja, maka akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani, sumber utamanya adalah tanaman di sekitar tempat kerja, karena tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan terciptanya rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

### 5. Kebisingan di tempat kerja

Kebisingan merupakan suatu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga, karena jika dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan dalam bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan dalam berkomunikasi. Bahkan menurut penelitian, kebisingan serius dapat menyebabkan kematian. Kriteria pekerjaan membutuhkan

Menurut Sedarmayanti dalam Bandari (2016:21) indikator lingkungan kerja adalah

1. Kuantitas
2. Kualitas
3. Ketepatan waktu



4. Efektivitas
5. Kemandirian
6. Komitmen Kerja

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang dilakukan oleh (Nanda Putra Nugraha, 2016.) Pengaruh Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Perawat di Rumah Sakit Emanuel Klampok. Bahwa kepuasan kerja, dan Komitmen Organisasi berpengaruh negatif yang signifikan terhadap niat berpindah pekerjaan. Penelitian yang dilakukan oleh (Rizki Amalia, 2022) Dampak Kepuasan Kerja, Keadilan Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Niat Berpindah Pekerjaan pada Pegawai Generasi Milenial. Hasil penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja, keadilan organisasi, dan komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap niat berpindah pekerjaan pada pegawai generasi milenial.

Penelitian yang dilakukan oleh (Dewi Rahayu, 2023) Pengaruh Dukungan Manajemen Puncak, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Niat Berpindah Kerja pada Pegawai di Sektor Layanan. Hasil Penelitian: Penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan Manajemen Puncak, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap niat berpindah kerja pada pegawai di sektor layanan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Aulia Fitriani, 2023) Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Dukungan Manajemen Puncak terhadap Niat Berpindah Pekerjaan pada Pegawai di Perusahaan Teknologi. Hasil Penelitian: Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja, keadilan organisasi, komitmen organisasi, dan dukungan Manajemen Puncak memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap niat berpindah pekerjaan pada pegawai di perusahaan teknologi.

Penelitian yang dilakukan oleh Harison dan Gordon (2014) High Commitment Compensation Practice and Employee Turnover Intention : Mediating Role of Job Satisfaction. Hasil Penelitian: Lingkungan kerja dan kelelahan kerja menjadi faktor utama terjadinya peningkatan turnover intention karyawan.

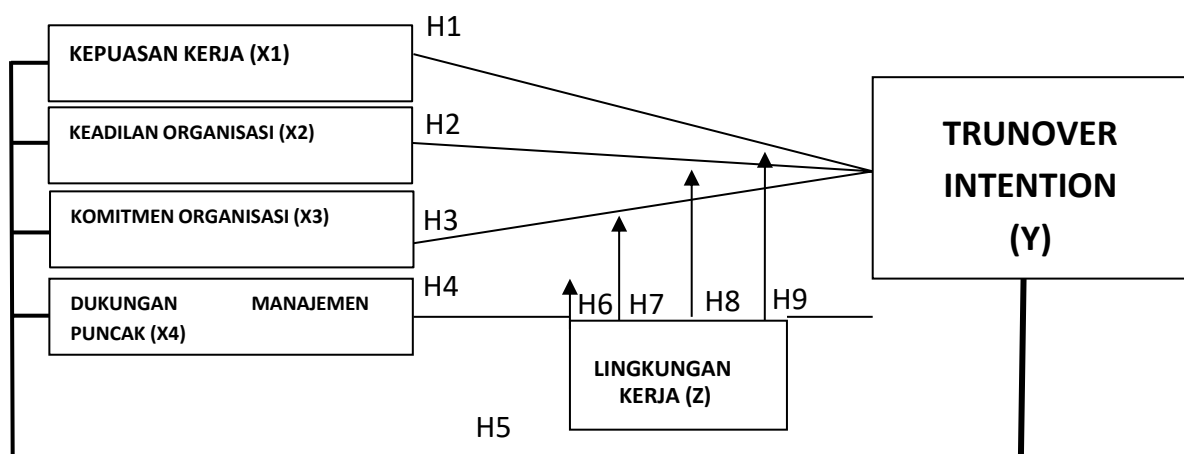
## **2.3. Kerangka Konseptual Penelitian**

Kerangka konseptual adalah kerangka teoritis yang digunakan untuk mengorganisir pemahaman, penelitian, dan pembahasan tentang suatu topik. Kerangka konseptual

berfungsi sebagai kerangka kerja yang membantu dalam mengidentifikasi elemen-elemen penting, hubungan, dan konsep-konsep yang relevan dalam suatu domain pengetahuan. Dalam konteks ilmu pengetahuan atau penelitian, kerangka konseptual mengacu pada konsep-konsep, teori, asumsi, atau model yang membentuk dasar pemahaman suatu fenomena atau masalah yang sedang dipelajari. Kerangka konseptual berfungsi untuk mengorganisir gagasan- gagasan yang terkait dan memberikan struktur bagi penelitian atau analisis yang dilakukan.

Kerangka konseptual biasanya melibatkan konstruksi konseptual, yang merupakan definisi operasional dari konsep-konsep yang terlibat dalam suatu studi. Konstruksi konseptual memberikan pemahaman tentang apa yang sedang dipelajari dan membantu dalam merancang metode penelitian yang tepat untuk mengumpulkan data yang relevan. Kerangka konseptual juga membantu dalam memperjelas hubungan antara konsep-konsep yang terlibat dan memberikan dasar untuk merumuskan hipotesis atau pertanyaan penelitian. Selain itu, kerangka konseptual dapat membantu dalam menginterpretasikan temuan dan mengembangkan rekomendasi atau implikasi dari penelitian.

Secara umum, kerangka konseptual merupakan kerangka kerja intelektual yang memandu pemikiran dan penelitian dalam suatu bidang tertentu. Ini membantu mengarahkan perhatian dan memfokuskan upaya dalam memahami fenomena yang kompleks dan mempermudah komunikasi antara para peneliti dan akademisi dalam bidang yang sama.



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

#### 2.4. **Hipotesis Penelitian**

1. Terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja yang tinggi dan turnover intention.
2. Terdapat hubungan positif antara keadilan organisasi dan turnover intention
3. Terdapat hubungan positif antara komitmen organisasi yang tinggi dan turnover intention.
4. Terdapat hubungan positif antara dukungan Manajemen Puncak dengan Turnover Intention
5. Terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja, keadilan organisasi, komitmen organisasi, dan dukungan manajemen puncak terhadap turnover intention,
6. Lingkungan kerja mampu memoderasi variabel kepuasan kerja terhadap variable turnover intention
7. Lingkungan kerja mampu memoderasi variabel Keadilan organisasi terhadap variable turnover intention
8. Lingkungan kerja mampu memoderasi variabel komitmen organisasi terhadap variable turnover intention
9. Lingkungan kerja mampu memoderasi variabel dukungan manajemen puncak terhadap variable turnover intention