

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. *Turnover Intention*

a. Definisi

Menurut Michalea, 2009 (dalam Amany, 2016) *Turnover intention* adalah suatu penarikan diri seseorang dalam organisasi yang dapat disebabkan oleh adanya ketidakcocokan antara apa yang diinginkan oleh karyawan dengan apa yang diberikan oleh perusahaan. Sedangkan menurut Hartono, 2000 (dalam Aziz et al, 2019) menyatakan bahwa *turnover intention* adalah kadar intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya intensi keluar ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Kemudian menurut Mahdi et al, 2012 (dalam Putra dan Surya, 2016) merupakan keinginan seseorang karyawan memiliki niat untuk berhenti dari suatu pekerjaan yang timbul dari keinginannya sendiri.

Turnover Intention adalah derajat kecenderungan sikap yang dimiliki oleh karyawan untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain atau adanya rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam masa tiga bulan yang akan datang, enam bulan yang akan datang, satu tahun yang akan datang, dan dua tahun yang akan datang (Dharma, 2013).

Dari pendapat para peneliti diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa *turnover intention* adalah niat seorang individu untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan karena tidak merasa nyaman didalam organisasi atau perusahaannya dan berniat untuk mencari pekerjaan yang lebih baik.

b. Pentingnya *Turnover Intention*

Dari beberapa pengertian *turnover intention* yang telah dijelaskan diatas, dapat disimpulkan menurut Putra dan Surya, (2016) bahwa *turnover intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan dari faktor yang telah menyebabkan timbulnya *turnover intention* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. *Turnover intention* pada karyawan dapat berdampak buruk pada organisasi apalagi jika berujung pada keputusan karyawan meninggalkan organisasi (Rismayanti, dkk, 2018).

c. Dampak *Turnover Intention*

Dari pendapat para peneliti maka dapat diambil kesimpulan bahwa 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 efektivitas organisasi.

d. Indikator *Turnover Intention*

Indikator yang dipergunakan untuk mengetahui *turnover intention* dalam penelitian yang dilakukan oleh Dhananjaya, dan Dewi (2019), diantaranya:

- 1) Kecenderungan individu berpikir meninggalkan organisasi saat ini. Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada dalam lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berpikir untuk keluar dari tempat bekerja saat ini.
- 2) Kemungkinan individu mencari pekerjaan baru di tahun depan. Mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berpikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik.
- 3) Kemungkinan individu meninggalkan organisasi dalam beberapa bulan. Mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan yang berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

2. Kepuasan Gaji

a. Definisi

Menurut (Heneman and Schwab 1985, dalam Putra dan Surya, 2016) kepuasan gaji merupakan konstruk kepuasan yang multidimensi

yang terdiri atas empat subdimensi: tingkat gaji (*pay level*), struktur/pengelolaan gaji (*pay structure and administration*), peningkatan gaji (*pay raise*) dan tunjangan (*benefit*). Menurut Lum et al., 1998 (dalam putra dan Surya, 2016) kepuasan gaji dapat diartikan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan gajinya ketika persepsi terhadap gaji dana apa yang sesuai dengan apa yang diharapkan. Sedangkan menurut Priansa (2016) menyatakan bahwa gaji adalah imbalan kepada pegawai yang diberikan atas tugas-tugas administrasi dan pimpinan yang jumlahnya biasanya tetap secara bulanan.

Teori kepuasan gaji menurut Kuswadi (2005) kepuasan atas gaji sebagai persepsi kepuasan atas gaji atau upah langsung, sedangkan kepuasan atas struktur atau pengadministrasian gaji didefinisikan sebagai persepsi kepuasan dengan hirarki gaji internal dan metode yang digunakan untuk mendistribusikan gaji. Kepuasan atas gaji berkenaan dengan persepsi kepuasan dalam perubahan tingkat gaji.

Berdasarkan dari beberapa pendapat diatas kepuasan gaji dapat disimpulkan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan gajinya ketika persepsi terhadap gaji dan apa yang mereka peroleh sesuai dengan yang diharapkan.

b. Peranan Gaji

Menurut Cardoso, (2011) gaji mempunyai peranan penting bagi seorang karyawan karena dengan gaji yang cukup karyawan akan bekerja dengan baik, gaji yang cukup dapat mendorong karyawan untuk menyumbangkan jasa dan tenaganya semaksimal mungkin sesuai dengan kemampuannya, dengan gaji yang cukup karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya, baik kebutuhan hidup karyawan sendiri maupun keluarga gaji yang cukup dapat memberikan status dapat memberikan status sosial seseorang dalam masyarakat, dengan gaji yang cukup dapat diharapkan loyalitas atau kesetiaan karyawan terhadap organisasi tempat karyawan tersebut mengabdikan diri dan gaji yang cukup dapat memberikan ketenangan, ketentraman, dan kesenangan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

c. Indikator Kepuasan Gaji

Menurut Heneman dan Schwab (1998) dalam Putra dan Surya (2016) indikator Kepuasan Gaji yaitu:

1. Tingkat Gaji (*pay level*) yaitu seberapa besar keadilan dalam penset dari sifat-sifat erimaan upah karyawan.
2. Kompensasi (*benefits*) yaitu seberapa keuntungan atau manfaat yang diterima.
3. Kenaikan Gaji (*pay raise*) yaitu seberapa besar keuntungan upah yang sesuai dengan kebutuhan.

4. Struktur dan Administrasi Penggajian (*pay structure and administration*) yaitu bagaimana memberikan nilai besar kecilnya upah atau gaji berdasarkan tingkat atau kedudukannya dalam suatu perusahaan.

3. Iklim Organisasi

a. Definisi

Al-Shammari, (2008) dalam Arsih, dkk, (2018) mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu set dari sifat-sifat terukur (*measurable properties*) dari lingkungan kerja yang dirasakan atau dilihat secara langsung atau tidak langsung oleh orang hidup yang bekerja di lingkungan tersebut dan diasumsikan mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka. Sedangkan Shadur *et al.* (1999) dalam Arsih, dkk (2018) berpendapat bahwa iklim organisasi (*organizational climate*) mengacu pada persepsi bersama dari kebijakan, praktek, dan prosedur organisasi secara informal dan formal. Iklim organisasi adalah lingkungan dimana para karyawan suatu organisasi melakukan pekerjaan mereka Davis dan Hewstrom (1995), dalam Ausri, dkk (2018).

Teori iklim organisasi menurut Brown & Leigh (1996) mengatakan bahwa iklim organisasi menjadi sangat penting karena organisasi yang dapat menciptakan lingkungan dimana karyawannya merasa ramah dapat mencapai potensi yang penuh dalam melihat kunci keunggulan bersaing. Iklim organisasi yang baik sangat penting untuk

diciptakan karena merupakan persepsi seorang pegawai tentang apa yang diberikan organisasi dan kemudian dijadikan dasar penentuan tingkah laku bagi pegawai Sari (2008).

Dari berbagai pendapat tentang komitmen organisasional tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa iklim organisasi merupakan suatu keadaan atau ciri-ciri atau sifat-sifat yang menggambarkan suatu lingkungan psikologis organisasi-organisasi yang dirasakan oleh orang yang berada dalam lingkungan organisasi tersebut.

b. Pentingnya Iklim Organisasi

Dari beberapa pengertian iklim organisasi yang telah dijelaskan diatas, dapat disimpulkan menurut Brown dan Leight, (1996) dalam Ausri, (2018) iklim organisasi sangat penting karena organisasi yang dapat menciptakan lingkungan dimana karyawan merasa ramah dapat mencapai potensi yang penuh dalam melihat kunci dari keunggulan bersaing.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi

Menurut Stringer, (2002) dalam Wirawan, (2016), terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu:

1. Lingkungan eksternal.

Industri atau bisnis yang sama mempunyai iklim organisasi umum yang sama, misalnya iklim organisasi umum perusahaan asuransi umum yang sama. Demikian juga iklim organisasi pemerintah,

sekolah dasar, atau perusahaan angkutan di Indonesia, mempunyai iklim yang sama. Kesamaan faktor umum tersebut disebabkan pengaruh lingkungan eksternal organisasi.

2. Strategi organisasi.

Kinerja suatu perusahaan tergantung pada strategi (apa yang diupayakan untuk dilakukan) *energy* yang dimiliki oleh karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi (motivasi), dan faktor-faktor lingkungan penentu dari variabel level tersebut, Strategi yang berbeda menimbulkan pola iklim organisasi yang berbeda.

3. Praktik kepemimpinan.

Perilaku pemimpin mempengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi karyawan.

4. Pengaturan organisasi

Pengaturan organisasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi.

5. Sejarah organisasi

Semakin tua umur organisasi semakin kuat pengaruh kekuatan sejarahnya. Pengaruh tersebut dalam bentuk tradisi dan ingatan yang membentuk harapan anggota organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasinya.

d. Indikator Iklim Organisasi

Menurut Wirawan, (2011) dalam Yani, (2017) terdapat dimensi dan indikator iklim organisasi yaitu:

1. Tempat kerja dan peralatan yang mendukung pekerjaan

Yaitu kondisi dimana tempat kerja dan peralatan yang tersedia di perusahaan mampu menunjang aktivitas pekerjaan karyawan.

2. Hubungan atasan dengan bawahan

Suatu kondisi dimana terjalinnya hubungan antara atasan dan bawahan, yang dimana hubungan positif atau baik dapat memberikan peningkatan kinerja, begitu juga sebaliknya apabila hubungan itu negatif atau tidak baik akan memberikan penurunan kinerja.

3. Hubungan antar teman sesama kerja

Suatu kondisi hubungan antar rekan kerja di perusahaan, semakin baik hubungan antar sesama rekan kerja dapat meningkatkan kinerja.

4. Pembagian beban kerja

Pembagian tanggungjawab pekerjaan sesuai dengan kebutuhan karyawan, atau melebihi kemampuan karyawan sangat menentukan baik buruknya iklim organisasi diperusahaan.

5. Semangat kerja

Dorongan atau motivasi karyawan dalam melaksanakan atau menjalankan pekerjaan yang diberikan.

4. Komitmen Organisasional

a. Definisi

Menurut Robbins, 2008 (dalam Putra dan Surya, 2016) mengartikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan seorang

karyawan untuk berpihak kepada suatu organisasi tertentu dan memiliki keinginan dan tujuan untuk mempertahankan diri sebagai anggota dalam organisasi tersebut. Sedangkan menurut Newstrom (2011) memberikan pengertian sama antara *Organizational commitment* dan *Employee Loyalty*, yaitu sebagai suatu tingkatan dimana pekerja mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya.

Pekerja mengidentifikasi dengan organisasi menunjukkan bahwa pekerja bercampur dengan baik dan sesuai dengan etika dan harapan organisasi bahwa mereka mengalami perasaan kesatuan dengan perusahaan. Menurut Colquitt, Lepine dan Wesson (2011) komitmen organisasi adalah sebagai keinginan pada sebagian pekerja untuk menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasional mempengaruhi apakah seseorang pekerja tetap tinggal sebagai organisasi tu meninggalkan untuk mengejar pekerjaan lain.

Teori komitmen organisasional menurut Schultz (2008) adalah rasa kebersamaan, keterlibatan, dan loyalitas yang diungkapkan oleh karyawan terhadap perusahaannya. Komitmen organisasional dipengaruhi oleh persepsi karyawan tentang bagaimana komitmen organisasional itu sendiri. Semakin besar komitmen organisasional yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi harapan karyawan bahwa jika mereka akan dihargai secara adil.

Dari berbagai pendapat tentang komitmen organisasional tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen pada dasarnya adalah merupakan kesediaan seseorang untuk mengikatkan diri dan menunjukkan loyalitas pada organisasi karena merasakan dirinya terlibat dalam kegiatan organisasi.

b. Manfaat Komitmen Organisasional

Menurut Juniarari (2011) mengatakan bahwa manfaat dari Komitmen Organisasi adalah:

- 1) Para pegawai yang serius menunjukkan komitmen tinggi kepada organisasi memiliki kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat keikutsertaan yang tinggi dalam organisasi.
- 2) Mempunyai keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja di organisasi sekarang dan bias terus memberikan sumbangan untuk mencapai tujuan
- 3) Secara penuh terlibat dengan pekerjaan, karena pekerjaan tersebut merupakan mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangan dalam pencapaian tujuan organisasi.

c. Tipe Komitmen Organisasional

Luthans, Colquitt, LePine, dan Wesson (2011) menyebutkan bahwa ada tiga tipe Komitmen Organisasional, yaitu:

- 1) Komitmen Afektif (*Affective Commitment*), Sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena keterikatan emosional pada, dan keterlibatan dengan organisasi. Mereka

tinggal karena mereka menginginkan. Sebagai alasan emosional, atau *emotion-based*, dapat berupa perasaan persahabatan, iklim atau budaya perusahaan, dan perasaan kesenangan ketika menyelesaikan tugas pekerjaan.

2) Komitmen berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena kepeduliannya atas biaya yang berkaitan apabila meninggalkannya. Kita tinggal karena kita merasa perlu. Ini merupakan *cost-based reason* untuk tetap, termasuk masalah gaji, tunjangan, dan promosi, serta yang berkaitan dengan menumbangkan keluarga.

3) Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena merasa kewajiban. Kita tetap tinggal karena memang seharusnya. Dengan demikian, merupakan alasan *obligation-based* untuk tetap dalam organisasi, termasuk perasaan utang budi pada atasan, kolega, atau perusahaan yang lebih besar.

d. Indikator Komitmen Organisasi

Indikator komitmen organisasi menurut Luthans dalam Dewi, (2017) yaitu:

1. Rasa Bangga

Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasinya mempunyai rasa bangga terhadap perusahaannya.

2. Ikatan yang kuat terhadap organisasi.

Individu perlu memiliki ikatan terhadap organisasi, dimana seorang karyawan setuju dengan tujuan dan nilai-nilai pada organisasi serta mengerti untuk apa perusahaan tersebut berdiri.

3. Kebutuhan akan pekerjaan.

Individu berkomitmen terhadap suatu organisasi dapat berdasarkan kebutuhan kerja saat ini, dimana individu tidak memiliki pilihan lain untuk sebuah pekerjaan lainnya.

4. Loyalitas

Individu yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi mempunyai loyalitas yang tinggi pula agar dapat mencapai tujuan organisasi semaksimal mungkin.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu membuktikan hubungan antara kepuasan gaji terhadap *turnover intention* dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. Berikut tabel penelitian terdahulu:

Tabel 2.1 : Penelitian Terdahulu

No	Penulis, Tahun penelitian dan Judul	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
KEPUASAN GAJI (X1) TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL(M)			
1	Arsih dkk. (2018) Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 60. No. 1 Juli 2018 ISSN: 2541-2566.	Variabel bebas: X1: Kepuasan Gaji, X2: Kepuasan Kerja X3: Iklim Organisasi Variabel Terikat: Y1:Komitmen Organisasional Y2: <i>Turnover Intention</i>	1. Kepuasan gaji terhadap <i>turnover intention</i> berpengaruh signifikan 2. Iklim organisasi dan komitmen organisasi sebagai mediasi berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
2	Noviolanda dkk. (2017) Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol. 17 No. 1 Maret 2017:101-111. ISSN: 2321-8121.	Variabel Bebas: X1: Kepuasan Gaji Variabel Terikat: Y: <i>Turnover Intention</i> Variabel Mediasi: M: Komitmen Organisasi	Kepuasan gaji berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional
3.	Surytiningsih. (2017) <i>Journal of Business & Applied Management</i> Vol. 10. No. 2. 2017. ISSN: 2221-1721.	Variabel Bebas: X1: Kepuasan Gaji X2: Pengembangan Karir Variabel Terikat: Komitmen Organisasional Variabel Mediasi: M: Kepuasan Kerja	kepuasan gaji berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional
IKLIM ORGANISASI (X1) TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL(M)			

4.	<p>Purnama, dan Riana. (2020)</p> <p>E-Jurnal Manajemen, Vol. 9, No. 8, 2020: 2575-2596.</p> <p>ISSN: 2310-8908.</p>	<p>Variabel Bebas: X: Iklim organisasi</p> <p>Variabel Terikat: Y: Komitmen Organisasional</p> <p>Variabel Mediasi M: Kepuasan Kerja</p>	Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional
4.	<p>Cahyadi dan Utama. (2018)</p> <p>E-Jurnal Manajemen Unud, Vol 7 (10), 2018.</p> <p>ISSN: 2310-8501</p>	<p>Variabel Bebas: X: Iklim organisasi</p> <p>Variabel Terikat: Y: <i>Turnover Intention</i></p>	Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional
5.	<p>Dharma. (2019)</p> <p>E-Jurnal Manajemen, Vol. 9, No. 7, 2019: 2575-2596.</p> <p>ISSN: 2311-8911.</p>	<p>Variabel Bebas: X1: Iklim Organisasi X2: Komunikasi organisasi</p> <p>Variabel Terikat: X1: Kepuasan Kerja X2: Komitmen Organisasi</p>	Iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional
6.	<p>Dhananjaya, dkk. (2019)</p> <p>E-Jurnal Manajemen Unud. Volume 8 No. 3, 2019 Hal: 1346–1373. 1347.</p> <p>ISSN: 2302-8912</p>	<p>Variabel Bebas: X: Iklim Organisasi</p> <p>Variabel Terikat: Y: Komitmen Organisasional</p> <p>Variabel Mediasi: M: Kepuasan Kerja</p>	Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional
7.	<p>Sofia, dkk. (2018)</p> <p>Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Maritim Raja Ali. Vol: 6 No 3. 2018.</p> <p>ISSN: 2334-2513.</p>	<p>Variabel Bebas: X1: Keadilan Organisasi X2: Iklim Organisasi X3: <i>leader member exchange</i></p> <p>Variabel Terikat: Y: Komitmen Organisasi</p>	Iklim organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional

8.	Tarman, Manah. (2019) Jurnal Ilmu dan Pendidikan Sosial, Vol. 3, No. 2 November 2019. ISSN: 2597-7806.	Variabel Bebas: X: Iklim organisasi X2: Keterlibatan Kerja Variabel Terikat: Y: Komitmen Organisasional	Iklim organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional
9.	Ridani, dkk. (2018) Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 60. No. 21 Juli 2018. ISSN: 2541-2566.	Variabel Bebas: X: Iklim Organisasi Variabel Terikat: Y: Komitmen Organisasional Variabel Mediasi: M: Kepuasan Kerja	Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional
KEPUASAN GAJI (X1) TERHADAP <i>TURNOVER INTENTION</i> (Y)			
10.	Mukti dan Andriyani. (2016) Jurnal M1manajemen Vol. 7, No. 4, tahun 2018, Hal-1-14.14. ISSN: 2337-3792.	Variabel Bebas: X1: Stress Kerja X2: Work Support X3: Kepuasan Gaji Variabel Terikat: Y: <i>Turnover Intention</i>	Kepuasan gaji berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>
11.	Putra dan Surya. (2016) E-Jurnal Manajemen Unud Vol. 5, No.7, 2016:4281-4308. ISSN: 2302-8912.	Variabel Bebas: X1: Kepuasan Gaji Variabel Terikat: Y: <i>Turnover Intention</i> Variabel Mediasi: Komitmen Organisasional	Kepuasan gaji berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> melalui mediasi komitmen organisasional

12.	Dotulong, dkk. (2016) Jurnal EMBA Vol. 4 No.4 Desember 2016, Hal 932-951. ISSN: 2303-1174.	Variabel Bebas: X1: Kepuasan Gaji X2: Promosi Jabatan X3: Komitmen Organisasi Variabel Terikat: Y: <i>Turnover Intention</i>	1. Kepuasan gaji, secara simultan berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> 2. Komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> pada karyawan
13.	Pratiwi, dkk. (2020) Jurnal Bisnis Manajemen Vol. 4, No. 2 (2020). ISSN: 2301-1165.	Variabel Bebas: X1: Beban Kerja X2: stress kerja X3: kepuasan gaji Variabel Terikat: <i>Turnover Intention</i>	Kepuasan gaji berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
14.	Andriyani dan Mukti. (2018) Jurnal Manajemen Vol. 7, No. 4, tahun 2018, Hal-1-14. ISSN: 2337-3792	Variabel Bebas: X1: Stress Kerja X2: Work Support X3: Kepuasan Gaji Variabel Terikat: Y: <i>Turnover Intention</i>	kepuasan gaji berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>
IKLIM ORGANISASI (X2) TERHADAP <i>TURNOVER INTENTION</i> (Y)			
15.	Pratiwi, dkk, (2019) Jurnal Bisnis Manajemen Vol. 4, No. 2 2019. ISSN: 2301-1165.	Variabel Bebas X1: <i>Job insecurity</i> X2: Stress Kerja (X2) dan X3: Iklim Organisasi Variabel Terikat: Y: <i>Turnover Intention</i>	Iklim Organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i>

16.	Pranata dan Utama. (2019). E-Jurnal Manajemen, Vol. 8, No. 1, 2019: 7486-7518. ISSN:2302-8912.	Variabel Bebas: X: Iklim Organisasi Variabel Terikat: Y: <i>Turnover Intention</i> Variabel Mediasi: M: kepuasan kerja	Iklim organisasi berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>
17.	Lompoliu, dkk. (2020) Jurnal EMBA Vol. 8. No. 1 Januari 2020, Hal.554-564. ISSN: 2303-1174.	Variabel Bebas: X1: <i>Job Insecurity</i> X2: <i>Job Stress</i> X3: Iklim Organisasi Variabel Terikat: Y: <i>Turnover intention</i>	Iklim Organisasi secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
18.	Dewi, Ratna. (2017) JOM Fekon, Vol. 4. No. 1 Februari 2017. ISSN: 2312-3124.	Variabel Bebas: X: Iklim organisasi Variabel Terikat: Y: <i>Turnover Intention</i>	Iklim Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
KOMITMEN ORGANISASIONAL (M) TERHADAP <i>TURNOVER INTENTION</i> (Y)			
19.	Bitha dan Ardhana. (2017) E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. 6, No. 2, 2017:919-947. ISSN: 2302-8912.	Variabel Bebas: X1: Keterikatan Kerja X2:Persepsi Dukungan Organisasional X3: Komitmen Organisasional Variabel Terikat: Y: <i>Turnover Intention</i>	komitmen organisasional berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
20.	Mawardi. (2020) <i>JEMI</i> , Vol 16, No. 2, 2020 ISSN: 2301-7566.	Variabel Bebas: X1: Komitmen Organisasi X2: Kepuasan Kerja Variabel Terikat: Y: <i>Turnover Intention</i>	Komitmen organisasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap <i>turnover intention</i>

21.	Rahmawati dan Wahyuningsih. (2018) Jurnal Fokus Ekonomi Vol. 13. No. I Juni 2018: 102-121. ISSN: 2517-3216.	Variabel Bebas: X1: Komitmen Organisasi, X2: Stress Kerja dan X3: <i>Career Growth</i> Variabel Terikat: Y: <i>Intensi Turnover</i>	komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>intensi turnover</i> karyawan
22.	Maniza, dkk. (2019) Jurnal Pendidikan Mandala Vol. 4. No. 4. Juni 2019. ISSN: 2656-6745.	Variabel Bebas: X1: Kepuasan Kerja X2: Keterlibatan kerja X3: Komitmen Organisasi Variabel Terikat: <i>Turnover Intention</i>	komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap <i>intensi turnover</i> karyawan
23.	Sagala, dkk. (2020) Journal Business Management Vol. 16 (2): 65-80, 2020. ISSN: 1907-0896.	Variabel Bebas: X1: Kepuasan kerja X2: Komitmen Organisasi Variabel Terikat: Y: <i>Turnover Intention</i>	komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap <i>intensi turnover</i> karyawan
KOMITMEN ORGANISASIONAL (M) MEMEDIASI KEPUASAN GAJI(X1) TERHADAP <i>TURNOVER INTENTION</i> (Y)			
24.	Fridha, dkk. (2019) Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 60. No. 21 Juli 2018. ISSN: 2541-2566	Variabel Bebas: X1: Kepuasan Gaji X2: kepuasan Kerja X3: Iklim Organisasi (X3) Variabel Terikat: Y: <i>Turnover intention</i> (Y2) Variabel Mediasi: M: Komitmen Organisasi	1. Kepuasan gaji terhadap <i>turnover intention</i> berpengaruh negatif dan signifikan melalui komitmen organisasional. 2. Iklim Organisasi berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> melalui komitmen organisasi
25.	Jovani, dkk. (2017) Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol. 17 No. 1 Maret 2017:101- 111. ISSN: 2321-8121.	Variabel Bebas: X1: Kepuasan Gaji Variabel Terikat: Y: <i>Turnover Intention</i> Variabel Mediasi: M: Komitmen Organisasi	kepuasan gaji berpengaruh positif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> melalui komitmen organisasional
KOMITMEN ORGANISASIONAL (M) MEMEDIASI IKLIM ORGANISASI (X2) TERHADAP <i>TURNOVER INTENTION</i> (Y)			

26.	Sukarni, dkk. (2018) Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 60. No. 21 Juli 2018. ISSN: 2541-2566.	Variabel Bebas: X1: Kepuasan Gaji X2: Kepuasan Kerja X3: Iklim Organisasi Variabel Terikat: Y: <i>Turnover Intention</i> Variabel Mesiasi: M: Komitmen Organisasi	Iklim organisasi melalui berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> melalui komitmen organisasional
27.	Dina, Endri. (2017) JOM Fekon, Vol. 4. No. 1 Februari 2017. ISSN: 2312-3124.	Variabel Bebas: X: Iklim organisasi X2: Kepuasan Kerja Variabel Terikat: Y: <i>Turnover Intention</i> Variabel Mediasi: M: Komitmen Organisasi	Iklim Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> melalui komitmen organisasi

Sumber: Schollar.google.co.id

C. Kerangka Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu diatas, penelitian ini menggunakan variabel bebas (independen), yaitu kepuasan gaji dan iklim organisasi. Sedangkan variabel terikatnya (dependen) yaitu *turnover intention* serta komitmen organisasional sebagai variabel (mediasi), berdasarkan hubungan antar variabel diatas dapat diketahui kepuasan gaji, iklim organisasi terhadap *turnover intention* dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi sebagai berikut:

1. Pengaruh kepuasan gaji terhadap komitmen organisasional

Kepuasan gaji merupakan hal yang penting diperhatikan di perusahaan. Perusahaan harus mampu mempertahankan karyawan yang memiliki kinerja baik dan produktivitas tinggi agar mampu membantu

perusahaan mencapai visi misinya. Jika karyawan tersebut memilih meninggalkan perusahaan maka akan mengganggu performa operasional perusahaan. Kepuasan gaji didefinisikan sebagai persepsi kepuasan atas gaji atau upah langsung, sedangkan kepasan atas struktur pengadministrasian gaji didefinisikan sebagai persepsi kepuasan dengan hierarki internal dan metode yang digunakan untuk mendistribusikan gaji.

Kepuasan gaji sangat mempengaruhi komitmen organisasional karyawan jika semakin tinggi kepuasan gaji yang dirasakan oleh karyawan akan semakin menumbuhkan komitmen organisasional karyawan baru. menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan dan mencari perusahaan lain yang dianggap lebih baik. Seseorang akan merasa terpuaskan dengan gaji yang didapat apabila gaji sesuai dengan apa yang diharapkan. Sebaliknya, apabila gaji yang diterima dirasa tidak adil sehubungan dengan pekerjaan yang dilakukan dan tidak sesuai dengan yang diharapkan, maka hal tersebut akan menjadi penyebab bagi karyawan untuk berkeinginan bekerja di instansi lain (Andini 2006, dalam Andriyani dan Mukti, 2018).

Teori kepuasan gaji menurut Kuswadi (2005) kepuasan atas gaji sebagai persepsi kepuasan atas gaji atau upah langsung, sedangkan kepuasan atas struktur atau pengadministrasian gaji didefinisikan sebagai persepsi kepuasan dengan hirarki gaji internal dan metode yang digunakan untuk mendistribusikan gaji. Kepuasan atas gaji berkenaan dengan persepsi kepuasan dalam perubahan tingkat gaji.

Dalam Penelitian yang dilakukan oleh (Arsih, dkk 2018) mengenai kepuasan gaji berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan.

2. Pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional

Komitmen organisasional menjadi hal yang penting bagi sebuah organisasi salah satunya iklim organisasi. Komitmen organisasi sebagai perasaan karyawan untuk wajib tinggal dengan organisasi, perasaan yang dihasilkan dari internalisasi tekanan normatif diberikan pada seorang individu sebelum masuk atau setelah masuk. Dalam dunia kerja komitmen karyawan terhadap organisasi sangatlah penting sehingga sampai-sampai beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat memegang jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan pekerjaan Arifin, (2007) dalam Dotulong (2016).

Teori iklim organisasi menurut Leigh (1996) mengatakan bahwa iklim organisasi menjadi sangat penting karena organisasi yang dapat menciptakan lingkungan dimana karyawannya merasa ramah dapat mencapai potensi yang penuh dalam melihat kunci keunggulan bersaing. Iklim organisasi yang baik sangat penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seorang pegawai tentang apa yang diberikan organisasi dan kemudian dijadikan dasar penentuan tingkah laku bagi pegawai Sari (2008).

Hasil penelitian juga didukung oleh penelitian Sofia, dkk, (2018); Tarman, (2019) yang membuktikan bahwa iklim organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

3. Pengaruh kepuasan gaji terhadap *turnover intention*

Semakin tinggi kepuasan gaji yang dirasakan oleh karyawan akan semakin menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan dan mencari perusahaan lain yang dianggap lebih baik. Seseorang akan merasa terpuaskan dengan gaji yang didapat apabila gaji sesuai dengan apa yang diharapkan (Lum et al, (1998) dalam Andriyani dan Mukti, 2018). sebaliknya, apabila gaji yang diterima dirasa tidak adil sehubungan dengan pekerjaan yang dilakukan dan tidak sesuai dengan yang diharapkan, maka hal tersebut akan menjadi penyebab bagi karyawan untuk berkeinginan bekerja di instansi lain (Andini 2006, dalam Andriyani dan Mukti, 2018).

Model kepuasan gaji merupakan lanjutan dari *equity theory* yang menekankan bahwa kepuasan gaji yang disebabkan oleh perasaan yang berhubungan dengan rasa keadilan atas gaji yang dibayarkan. Perasaan ini merupakan hasil dari proses yang terus menerus dan setelah membandingkan dengan outcome yang lain. Teori ini didasari bahwa seorang pekerja membandingkan apa yang telah mereka terima, setelah itu mencari sumber lain mengenai hal yang sama dan membandingkannya. Apabila ternyata yang diterima kurang, maka akan menimbulkan perasaan tidak adil atas gaji yang diterima. Hal ini akan menimbulkan ketidakpuasan

dan dalam waktu yang lama, individu akan memilih untuk keluar dan pindah ke tempat lain.

Teori kepuasan gaji menurut Kuswadi (2005) kepuasan atas gaji sebagai persepsi kepuasan atas gaji atau upah langsung, sedangkan kepuasan atas struktur atau pengadministrasian gaji didefinisikan sebagai persepsi kepuasan dengan hirarki gaji internal dan metode yang digunakan untuk mendistribusikan gaji. Kepuasan atas gaji berkenaan dengan persepsi kepuasan dalam perubahan tingkat gaji

Penelitian mengenai pengaruh kepuasan gaji terhadap *turnover intention* yang dilakukan Dotulong, (2016); Pratiwi, dkk (2020) mengatakan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan gaji terhadap *turnover intention* karyawan.

4. Pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention*

Iklim organisasi merupakan seperangkat sifat yang terukur dari lingkungan kerja yang dirasakan atau dilihat secara langsung atau tidak langsung oleh orang hidup yang bekerja di lingkungan tersebut dan diasumsikan mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka (Sapulette, 2017). Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan memiliki iklim organisasi yang tinggi untuk hadir di dalam organisasi serta berupaya mewujudkan tujuan organisasi sehingga tidak memiliki keinginan untuk keluar dari organisasi Porter, (2008) dalam Putra dan Surya, (2016). Setiap perusahaan pastinya mengharapkan karyawan mempunyai komitmen yang tinggi pada perusahaan, karena karyawan yang

memiliki komitmen yang tinggi akan memberikan pengaruh yang positif terhadap perusahaan.

Teori iklim organisasi menurut Leigh (1996) mengatakan bahwa iklim organisasi menjadi sangat penting karena organisasi yang dapat menciptakan lingkungan dimana karyawannya merasa ramah dapat mencapai potensi yang penuh dalam melihat kunci keunggulan bersaing. Iklim organisasi yang baik sangat penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seorang pegawai tentang apa yang diberikan organisasi dan kemudian dijadikan dasar penentuan tingkah laku bagi pegawai Sari (2008).

Semakin tinggi kualitas tingkat iklim organisasi yang dirasakan oleh karyawan, akan mempengaruhi *turnover intention* semakin kecil. Hal tersebut, didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan Pratiwi, Maulida, (2019) dimana hasil penelitian mereka disebutkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

5. Pengaruh komitmen organisasional terhadap *turnover intention*

Komitmen organisasional menurut Mobley, (2011) dalam Putra dan Surya, (2016) didefinisikan sebagai tingkat kekerapan identifikasi dan tingkat keterikatan individu kepada organisasi tertentu yang dicerminkan dengan karakteristik adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi dan adanya keinginan yang pasti untuk mempertahankan keikutsertaan dalam organisasi. Komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*, jika komitmen

organisasional karyawan tinggi maka akan menurunkan tingkat *turnover intention* yang terjadi.

Teori komitmen organisasional menurut Schultz (2008) adalah rasa kebersamaan, keterlibatan, dan loyalitas yang diungkapkan oleh karyawan terhadap perusahaannya. Komitmen organisasional dipengaruhi oleh persepsi karyawan tentang bagaimana komitmen organisasional itu sendiri. Semakin besar komitmen organisasional yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi harapan karyawan bahwa jika mereka akan dihargai secara adil.

Hal tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Maniza, dkk, (2019); Sagala, (2020) menemukan bahwa komitmen organisasi dengan *turnover intention* berpengaruh secara signifikan.

6. Komitmen organisasional memediasi kepuasan gaji terhadap *turnover intention*

Kepuasan gaji mempunyai pengaruh yang sangat penting dalam meningkatkan komitmen organisasional karyawan, seperti yang diketahui komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi (Luthans, (2006) dalam Dewi, Rahma 2017). Dengan adanya komitmen organisasional yang tinggi akan menurunkan *turnover intention* bagi perusahaan. Semakin besar gaji yang diberikan oleh perusahaan, maka komitmen organisasional karyawan dalam melaksanakan kewajibannya akan semakin tinggi. Sebaliknya bila kepuasan gaji yang diberikan oleh perusahaan kecil maka komitmen

organisasional karyawan dalam melaksanakan kewajibannya akan semakin rendah (Putra dan Surya, 2016).

Teori komitmen organisasional menurut Schultz (2008) adalah rasa kebersamaan, keterlibatan, dan loyalitas yang diungkapkan oleh karyawan terhadap perusahaannya. Komitmen organisasional dipengaruhi oleh persepsi karyawan tentang bagaimana komitmen organisasional itu sendiri. Semakin besar komitmen organisasional yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi harapan karyawan bahwa jika mereka akan dihargai secara adil.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Noviolanda, 2017) hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional memediasi kepuasan gaji terhadap *turnover intention*

7. Komitmen Organisasional memediasi Iklim Organisasi terhadap *Turnover Intention*

Iklim organisasi merupakan seperangkat sifat yang terukur dari lingkungan kerja yang dirasakan atau dilihat secara langsung atau tidak langsung oleh orang hidup yang bekerja di lingkungan tersebut dan diasumsikan mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka (Sapulette, 2017).

Iklim yang terbentuk akan sangat mempengaruhi orang-orang yang berada dalam organisasi. Iklim organisasi yang buruk dapat menurunkan komitmen organisasi karyawan dan meningkatkan *turnover intention* karyawan, begitu juga sebaliknya jika iklim organisasi baik maka dapat meningkatkan

komitmen organisasi karyawan dan menurunkan *turnover intention* karyawan.

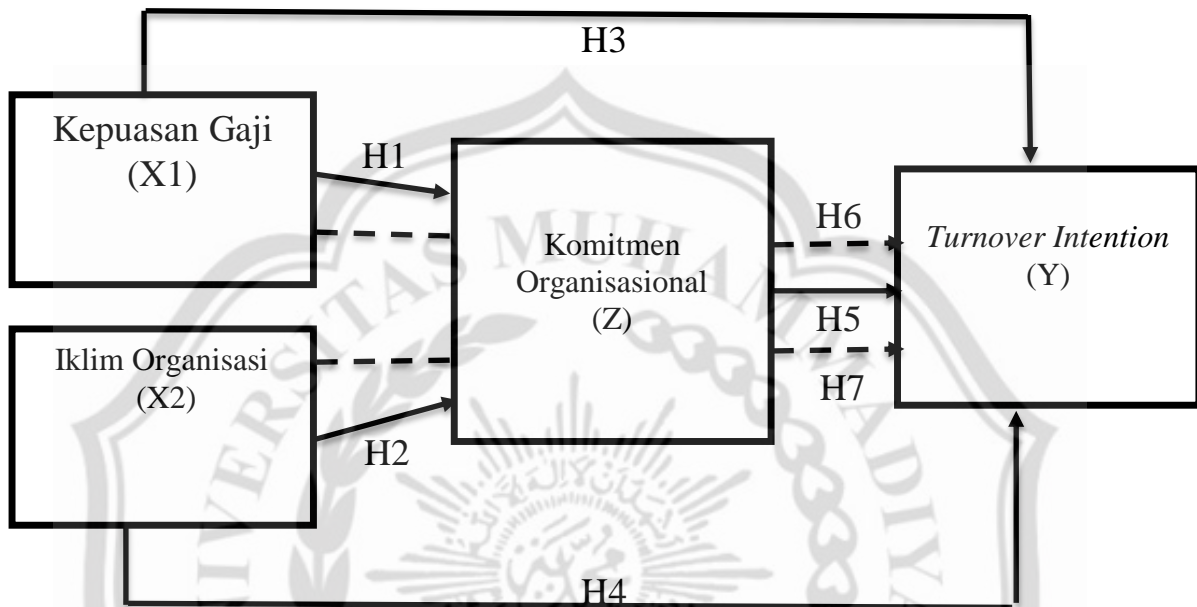
Teori komitmen organisasional menurut Schultz (2008) adalah rasa kebersamaan, keterlibatan, dan loyalitas yang diungkapkan oleh karyawan terhadap perusahaannya. Komitmen organisasional dipengaruhi oleh persepsi karyawan tentang bagaimana komitmen organisasional itu sendiri. Semakin besar komitmen organisasional yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi harapan karyawan bahwa jika mereka akan dihargai secara adil.

Hal tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ausri, dkk (2018), hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional memediasi iklim organisasi terhadap *turnover intention*. Semakin baik iklim organisasi akan semakin menurunkan *turnover intention*. Disamping itu, semakin baik iklim organisasi akan mempengaruhi berbanding lurus dengan komitmen organisasional.

Berdasarkan literatur di atas, peneliti dapat menggambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran



Keterangan:



= Hubungan secara langsung



= Hubungan secara tidak langsung

D. Hipotesis

Menurut Sujarweni (2015) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap tujuan penelitian yang diturunkan dari kerangka pemikiran yang telah dibuat. Hipotesis merupakan pernyataan tentatif tentang hubungan antara beberapa dua variabel atau lebih. Atas dasar landasan teori dan kerangka pemikiran yang dikemukakan maka hipotesis penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

H1: Kepuasan Gaji berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional.

H2: Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional.

H3: Kepuasan Gaji berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*.

H4: Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*.

H5: Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*.

H6: Komitmen Organisasional memediasi pengaruh Kepuasan Gaji terhadap *Turnover Intention*.

H7: Komitmen Organisasional memediasi pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Turnover Intention*.