

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. *Turnover Intention*

###### a. Definisi *Turnover Intention*

Keinginan (*intention*) adalah niat yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara perputaran (*turnover*) adalah berhentinya seorang karyawan dari tempat bekerja secara sukarela atau pindah kerja dari tempat kerja ketempat kerja lain. Turnover yang tinggi mengindikasikan bahwa karyawan tidak betah bekerja diperusahaan tersebut. Jika dilihat dari segi ekonomi tentu perusahaan akan mengeluarkan cost yang cukup besar karena perusahaan sering melakukan recruitment, pelatihan yang memerlukan biaya sangat tinggi, dan factor-faktor lain yang mempengaruhi suasana kerja menjadi kurang menyenangkan.

Menurut Mathis dan Jackson (2015), perputaran adalah dimana karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan. Sedangkan menurut Rivai (2013) turnover merupakan keinginan karyawan untuk berhenti kerja dari perusahaan secara sukarela atau pindah dari satu tempat ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri.

###### b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Turnover intention*

Menurut Iverson dan Deery (2022) terdapat beberapa faktor yang menyebabkan turnover intention, yaitu:

#### 1) Faktor *Struktural*

Faktor struktural adalah faktor yang berhubungan dengan pekerjaan maupun organisasi, misalnya dukungan rekan kerja, dukungan atasan, rutinitas pekerjaan, pemerataan keadilan, ambiguitas peran, beban kerja, ketrampilan pegawai, imbalan, keamanan kerja, dan pengembangan karir.

#### 2) Faktor *Pre-entry*

Faktor *pre-entry* meliputi kepribadian positif seperti kecenderungan untuk bahagia, dan juga kepribadian negatif seperti kecenderungan untuk mengalami ketidaknyamanan, dan sebagainya.

#### 3) Faktor Lingkungan

Faktor Lingkungan berhubungan dengan hal diluar pekerjaan dan organisasi. Faktor lingkungan meliputi kesempatan kerja yang tersedia di luar perusahaan, kebiasaan berpindah dari orang sekitar pegawai, dan jumlah anggota keluarga yang ditanggung.

#### 4) Faktor Serikat Pekerja

Faktor serikat pekerja adalah keanggotaan seorang pegawai terhadap serikat pekerja yang dapat mempengaruhi keputusan

pegawai untuk mempertahankan pekerjaan atau memutuskan untuk pindah.

#### 5) Orientasi Pekerja

Orientasi pekerja adalah kepuasan gaji, komitmen organisasi dan aktifitas atau usaha pegawai untuk mencari pekerjaan alternatif diluar organisasi tempat bekerja saat ini.

Cotton dan Tuttle (2016) mengklasifikasikan penyebab turnover ke dalam tiga kategori utama:

- 1) Work-related factor yang meliputi gaji, kinerja, dan komitmen organisasi.
- 2) Personal factor yang meliputi faktor seperti kepuasan gaji.

External factor yang meliputi tingkat pengangguran, persepsi kerja dan serikat pekerja.

#### c. Karakteristik Turnover Intention

Grobler et al, (2017) berpendapat bahwa turnover adalah ujung dari pengunduran diri pegawai, keluarnya pegawai dari sebuah unit organisasi, pembuangan, pensiun, dan kematian. Menurutnya, turnover terbagi dalam dua jenis yaitu: (1) Turnover fungsional; dan (2) Turnover disfungsional. Turnover fungsional dianggap bermanfaat bagi sebuah perusahaan. Salah satu contohnya ialah ketika karyawan baru yang bergabung dengan perusahaan, mereka cenderung membawa ide-ide baru, metode, dan inovasi. Sedangkan

turnover disfungsional cenderung memperbaharui stagnasi dalam organisasi.

#### **d. Indikator *Turnover Intention***

Menurut Lum et al (2018) *turnover intention* merupakan variabel yang paling berhubungan dan lebih banyak menjelaskan perilaku turnover, dimana turnover intention dapat diukur dengan 3 komponen berikut ini:

- 1) Keinginan untuk mencari pekerjaan baru di bidang yang sama di perusahaan lain. Melihat adanya perusahaan lain yang dirasa mampu memberikan keuntungan lebih banyak dibandingkan tempat dia bekerja saat ini, dapat menjadi alasan utama bagi individu untuk memicu keinginannya keluar dari perusahaan. Namun hal itu akan terbatas di saat dia hanya akan menerima jika sesuai dengan keahliannya saat ini.
- 2) Keinginan untuk mencari pekerjaan baru di bidang yang berbeda di perusahaan lain. Seorang individu yang merasa selama ini kurang mengalami kemajuan pada pekerjaan akan mencoba untuk beralih pada bidang yang berbeda. Tanpa harus mempelajari keahlian baru, individu tersebut mencari pekerjaan di bidang yang baru dengan keahlian sama dengan yang dia miliki saat ini.

- 3) Keinginan untuk mencari profesi baru. Dengan memiliki keahlian yang cukup banyak, maka akan mudah bagi seseorang untuk timbul keinginan mencari pekerjaan baru yang sebelumnya tidak pernah dia kerjakan.

Sedangkan menurut Chen & Francesco seperti dikutip dalam Widodo (2020) turnover intention adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan. Indikator yang dipergunakan untuk mengetahui turnover intention dikembangkan dari hasil penelitian yang meliputi:

1. Pemikiran untuk keluar
2. Keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain
3. Adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi dalam beberapa bulan mendatang.

## **2. Kepuasan Gaji**

### **a. Definisi Kepuasan Gaji**

Menurut Lum et.al dalam Wirawan (2018:12) kepuasan gaji dapat diartikan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan gajinya ketika persepsi terhadap gaji dan apa yang mereka peroleh sesuai dengan yang diharapkan. Beberapa penelitian mengidentifikasi aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan akan upah dan promosi.

Menurut Heneman dan Schwab dalam Wirawan (2018:17) 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*).

Hasibuan (2020) mendefinisikan 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 peningkatan gaji berkenaan dengan persepsi kepuasan dalam perubahan tingkat gaji. Kepuasan atas tunjangan menekankan pada persepsi kepuasan dengan pembayaran tidak langsung yang diterima karyawan.

#### **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Gaji**

Menurut Poerwono (Samsudin, Sadili. 2019) Faktor yang mempengaruhi Kepuasan gaji dapat ditinjau dari dua pihak, yaitu :

1. Faktor dari pemberi kerja (perusahaan), Gaji merupakan unsur pokok dalam menghitung biaya produksi dan komponen dalam menentukan harga pokok yang dapat menentukan kelangsungan hidup suatu perusahaan. Apabila suatu perusahaan memberikan besarnya gaji terlalu tinggi maka, akan mengakibatkan harga pokok tinggi pula dan bila gaji yang diberikan terlalu rendah akan

mengakibatkan perusahaan kesulitan mencari tenaga kerja. Sehingga penentuan gaji oleh perusahaan sangat berpengaruh terhadap kepuasan gaji bagi karyawannya.

2. Faktor dari penerima Gaji, pekerja memperoleh gaji yang merupakan penghasilan yang diterima oleh seseorang dan digunakan untuk memenuhi kebutuhannya. Gaji bukanlah merupakan satu-satunya motivasi karyawan dalam berprestasi, tetapi gaji merupakan salah satu motivasi penting yang ikut mendorong karyawan untuk berprestasi, sehingga tinggi rendahnya gaji yang diberikan akan mempengaruhi kinerja dan kesetiaan karyawan.

### **c. Karakteristik Kepuasan Gaji**

Beberapa penelitian mengidentifikasi aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan motivasi kerja meliputi kepuasan akan upah dan promosi (Suwandi dan Indriantoro 2019).

Edward Lawer (dalam Hariadja Efendi, Tuo Marihot 2022) membuat model berdasarkan teori ekuitas yang mulai menjelaskan sebab-sebab kepuasan dan ketidakpuasan karyawan terhadap gaji. Menurut Lawer, perbedaan terhadap jumlah yang diterima oleh karyawan dan jumlah yang mereka duga diterima oleh orang lain merupakan penyebab langsung kepuasan ataupun ketidakpuasan gaji. Apabila mereka menyimpulkan bahwa mereka dibayar terlalu sedikit, mereka mungkin akan sering absen atau mengundurkan diri. Sekiranya para karyawan

menyadari bahwa mereka ternyata dibayar sangat mahal, mereka mungkin akan bosan atau mengkompensasikannya dengan bekerja lebih keras.

#### **d. Indikator Kepuasan Gaji**

Heneman dan Schwab (dalam Wibawa, 2019). membagi aspek kepuasan gaji terdiri atas empat subdimensi: tingkat gaji (pay level), Kompensasi (benefits), kenaikan gaji (pay raise), struktur atau pengelolaan gaji (pay structure and administration). Dengan indikator sebagai berikut :

1. Tingkat Gaji (pay level), yaitu seberapa besar keadilan dalam penerimaan upah karyawan
2. Kompensasi (benefits) yaitu seberapa keuntungan atau manfaat yang diterima oleh karyawan.
3. Kenaikan Gaji (pay raise) yaitu seberapa besar kenaikan 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. Dukungan Supervisor**

#### **a. Definisi Dukungan Supervisor**

Dukungan supervisor diartikan sebagai sejauh mana para pemimpin menghargai kontribusi karyawan mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka (Bhate, 2018). Supervisor dianggap sebagai perwakilan dari organisasi, dan memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahan yang mana karyawan akan melihat hal tersebut sebagai indikasi dukungan organisasi (Eisenberger et al., 2013). Sedangkan menurut Kottke & Sharfinski (dalam Wibawa, 2019), Persepsi dukungan supervisor didefinisikan sebagai pandangan umum dari karyawan mengenai sejauh mana supervisor menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesehatan, minat, dan kesejahteraan mereka.

#### **b. Faktor-faktor yang Memengaruhi Dukungan Supervisor**

Menurut Bhate (2013) terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi dukungan supervisor dengan persepsi dukungan organisasi yang mana supervisor merupakan agen dari organisasi. Bhate (2013) juga menjelaskan bahwa supervisor bertanggung jawab untuk memantau kinerja pegawai, melakukan penilaian berkala, dan memberikan umpan balik untuk meningkatkan kontribusi pegawai dan komitmen terhadap organisasi. Sementara itu, terdapat pendapat lain yang dikemukakan oleh Jokisaari dan Nurmi (dalam Wibawa, 2019) bahwa supervisor merupakan

elemen penting dalam proses sosialisasi sebuah organisasi. Jokisaari dan Nurmi menambahkan bahwa hal tersebut disebabkan oleh fungsi yang diperankan oleh supervisor.

Menurut Humphrey (dalam Hakim 2016), penelitian terakhir menunjukkan bahwa supervisor yang simpatik dan menerima kebutuhan karyawan secara khusus berbuah pada respon pegawai yang antusias. Hal ini menguatkan teori dari Eisenberger et al (dalam Hakim 2016) yang menyatakan bahwa pegawai menciptakan sudut pandang terhadap supervisor mengenai sejauh mana supervisor mengakui dedikasi dan menunjukkan simpati terhadap kesejahteraan pegawai. Berdasarkan pendapat tokoh-tokoh tersebut dapat disimpulkan bahwa supervisor memegang peran yang penting dalam menciptakan persepsi pegawai yang mana supervisor yang mengakui dedikasi pegawai dan menunjukkan rasa simpatik akan menghasilkan antusiasme pegawai. Sehubungan dengan itu, supervisor mempunyai pengaruh yang besar terhadap persepsi pegawai mengenai dukungan supervisor.

Bhate (2013) menjelaskan bahwa dukungan supervisor yang kuat meningkatkan kualitas kerja yang berhubungan dengan peningkatan kepuasan gaji, persepsi yang lebih baik antara karyawan dan organisasi, dan mengurangi turnover pada perusahaan. Bhate (2013) juga menambahkan bahwa karyawan yang mempunyai supervisor yang bersifat supportive cenderung mengalami kepuasan gaji yang lebih besar,

komitmen kerja yang lebih kuat, loyalitas kepada organisasi, dan keseimbangan yang lebih baik antara pekerjaan dan kehidupan keluarga.

### **c. Karakteristik Dukungan Supervisor**

Menurut Stinglhamber et al (2016) persepsi dukungan supervisor mengacu pada persepsi karyawan mengenai tingkat dan kualitas dukungan yang tersedia untuk mereka dari atasan mereka. Feinberg (2013) dukungan supervisor dapat ditunjukkan dengan perilaku sebagai berikut:

- 1) Membantu menetapkan tujuan untuk menerapkan pelatihan,
- 2) Memberikan bantuan ketika mencoba perilaku baru dan
- 3) Feedback pada kinerja tugas.

### **d. Indikator Dukungan Supervisor**

Menurut Jamaludin (2019) beberapa hal yang mengindikasikan dukungan supervisor antara lain

- 1) Kesiediaan memberikan bantuan.

Dalam menghadapi pekerjaannya, terkadang seorang pegawai akan menemukan kesulitan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Supervisor memegang peran sebagai seseorang yang diandalkan bagi pegawai ketika pegawai menemukan kesulitan dalam menyelesaikan tugas-tugas pegawai.

- 2) Kesiediaan mendengarkan

Seseorang pegawai terkadang memiliki permasalahan pribadi yang kerap mengganggu pekerjaannya. Supervisor memegang peran

sebagai seseorang yang dianggap mampu sebagai seseorang yang dapat mendengarkan permasalahan pegawai yang mengganggu pekerjaannya.

3) Perasaan peduli

Kesejahteraan karyawan merupakan objek untuk perasaan peduli seorang supervisor. Supervisor memegang peran sebagai seseorang yang dituntut untuk mempunyai perasaan peduli terhadap kesejahteraan pegawai.

#### **4. Komitmen Organisasi**

##### **a. Definisi Komitmen Organisasi**

Miner (dalam Hakim 2016), berpendapat bahwa komitmen merupakan kekuatan relatif proses identifikasi seseorang dengan keterlibatannya dalam organisasi, serta menggabungkan ada atau tidaknya keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Selanjutnya Meyer et al (2013) berpendapat komitmen organisasi merupakan kelekatan emosi, identifikasi, dan keterlibatan karyawan dalam perusahaan, serta keinginan untuk tetap menjadi anggota perusahaan. Pendapat lain dikemukakan oleh Mowday et al (dalam Hakim 2016) yang mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan reratif dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi khusus, meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk menggunakan upaya yang

sungguh-sungguh untuk kepentingan organisasi, dan keinginan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi.

#### **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu, terdapat faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Mathieu dan Zajac (2020), bahwa terdapat beberapa faktor-faktor penting komitmen organisasi dari penelitian-penelitian komitmen organisasi meliputi usia, konflik peran, jenis keterampilan, inisiatif kepemimpinan struktur, kohesivitas kelompok, dan ukuran organisasi.

Menurut Andini (2016), Pegawai dengan komitmen yang tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi. Andini (2016) juga menambahkan bahwa, seseorang yang memiliki komitmen yang tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam kepegawaian dan ada loyalitas serta afektif positif terhadap organisasi, selain itu tingkah laku berusaha ke arah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama. Berdasarkan pendapat tersebut, maka dapat dilihat bahwa komitmen yang dimiliki pegawai berdampak pada perusahaan yang mana dampak tersebut dapat dijadikan ukuran bagi perusahaan dalam meninjau komitmen organisasi yang dimilikinya.

### **c. Karakteristik Komitmen Organisasi**

Menurut Mowday et al (dalam Hakim 2016), komitmen mempunyai beberapa karakteristik penting diantaranya adalah:

- 1) Keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi;
- 2) Kemauan untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama organisasi; dan
- 3) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Sedangkan Luthans (2016) mendefinisikan sikap yang menrefleksikan komitmen organisasi, yaitu:

- 1) Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu.
- 2) Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi.
- 3) Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

### **d. Indikator Komitmen Organisasi**

Indikator Komitmen Organisasi dalam Busro (2018 : 86) menyatakan bahwa :

- 1) Indikator Komitmen Afektif (Affective Commitment) meliputi
  - a) kepercayaan yang kuat dan menerima nilai dan tujuan organisasi,
  - b) loyalitas terhadap organisasi, dan
  - c) kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi

- 2) Indikator Komitmen Kontinu (Continue Commitment) meliputi :
  - a) memperhitungkan keuntungan untuk tetap bekerja dalam organisasi.
  - b) memperhitungkan kerugian jika meninggalkan organisasi.
- 3) Indikator Komitmen Normatif (Normative Commitment) meliputi:
  - a) kemauan bekerja dan
  - b) tanggung jawab memajukan organisasi.

Ada Juga yang mengemukakan Indikator Komitmen Organisasi secara umum yakni menurut Shaleh (2018 : 51) bahwa komitmen organisasi memiliki tiga indikator yakni sebagai berikut :

- 1) Adanya kemauan karyawan, dimana adanya keinginan karyawan untuk mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi.
- 2) Adanya kesetiaan karyawan, yang mana karyawan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi.
- 3) Adanya kebanggaan karyawan pada organisasi, ditandai dengan karyawan merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dalam hidupnya.

## B. Penelitian Yang Relevan

Belum ada penelitian mengenai objek penelitian yang mempunyai karakteristik yang sama dengan objek penelitian dalam penelitian ini. Kebanyakan dari hasil penelitian-penelitian sebelumnya adalah penelitian yang menjadikan perusahaan barang dan perusahaan jasa sebagai objek penelitian. Namun begitu, berdasarkan hasil-hasil penelitian sebelumnya, terdapat adanya pengaruh antara persepsi dukungan supervisor dan turnover intention, antara komitmen organisasi dan *turnover intention*, antara kepuasan gaji dan *turnover intention*.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

NO	Judul Penelitian	Variabel	Hasil
	Kepuasan Gaji		
1	Buulolo & Ratnasari, 2020 DIMENSI, VOL. 9, NO. 2 : 339-351 JULI 2020 ISSN: 2085-9996.	Independent X1 : <b>Dukungan Supervisor</b> X2 : <b>Komitmen Organisasional</b> X3 : Stres kerja Y : <b>Turnover Intention</b>	Dukungan supervisor dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap turnover intention
2	Indra Rustiawan 2023 Jurnal Bisnis dan Manajemen West Science Vol 2 No 02(2023) E-ISSN : 2964-2957 P-ISSN : 2986-9927	Independent X1 : Motivasi Karyawan X2 : <b>Gaji</b> X3 : Iklim Organisasi Y : <b>Turnover Intention</b>	Kepuasan Gaji yang lebih besar berpengaruh negative terhadap turnover intention

3	Andriyani, 2021) E-Jurnal Undip ISSN 2337-3792	Independent X1 : Stres kerja X2 : Work Support <b>X3 : Kepuasan Gaji</b> <b>Y : Turnover Intention</b>	Kepuasan Gaji memiliki pengaruh yang negative dan signifikan terhadap turnover intention
4	Siwi, dkk (2016). Jurnal EMBA  Vol.4 No.4 Desember 2016, Hal. 932- 951. ISSN 2303-1174.	Independent X1 : <b>Kepuasan gaji</b> X2 : Promosi Jabatan X3 : <b>Komitmen organisasi</b> <b>Y : Turnover Intention</b>	Kepuasan Gaji dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap turnover intention
5	Mukti & Andriyani, (2018). DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT Volume 7, Nomor 4, Tahun 2018, Halaman 1-14  ISSN (Online): 2337-3792	Independent X1 : Stres kerja X2 : <i>Work suport</i> <b>X3 : Kepuasan gaji</b> <b>Y : Turnover Intention</b>	Kepuasan Gaji berpengaruh negative signifikan terhadap turnover intention
Komitmen Organisaai			
6	Deas Faradila dan Suryaman 2021 Jurnal Lppmunsera Vol.1 No 1 (2021) Februari  p-ISSN 2776-1843 e-ISSN 2807-8047	Independent X1 : Kompensasi X2 : Budaya Organisasi <b>X3 : Komitmen Organisasi</b> <b>Y : Turnover Intention</b>	Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention
7	Setianto & Hidayati, (2017)  Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis  Vol. 5 No. 1, July	Independent X1 :Kepuasan kerja <b>X2 : Komitmen Organisasi</b> <b>Y : Turnover Intention</b>	Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap turnover intention

	2017, 105-110 E-ISSN: 2548-9836.		
8	Tampubolon & Sagala, (2020). Jurnal Business Management Journal Vol 16 (2) : 65–80, 2020 p-ISSN: 1907-0896 e-ISSN: 2598-6775	Independent X1 :Kepuasan kerja <b>X2 : Komitmen Organisasi</b> Y : <b>Turnover Intention</b>	Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap turnover intention
9	Nigsih & Putra, (2019). E-Jurnal Manajemen, Vol. 8, No. 10, 2019 : 5907-5927 ISSN : 2302-8912.	Independent X1 :Kepuasan kerja <b>X2 : Komitmen Organisasi</b> Y : <b>Turnover Intention</b>	Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap turnover intention
10	Giovani Siwi dkk e-Jurnal ISSN 2303-1174	Independent X1 : <b>Kepuasan Gaji</b> X2 : Promosi Jabatan <b>X3 : Komitmen Organisasi</b> Y : <b>Turnover Intention</b>	Komitmen Organisasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover Intention
	Dukungan Supervisor		
11	Hannah Jurnal Manajemen Vol 8 No 4 (2019)	Independent X1 : <b>Dukungan Supervisor</b> X2 : Beban Kerja Y : <b>Turnover Intention</b>	Dukungan Supervisor berpengaruh negative terhadap turnover intention
12	Sari, dkk (2021). Jurnal Sains Manajemen Volume. 7 No. 2	Independent X1 : <i>Traning satisfaction</i> X2 : <i>Supervisor Support</i> <b>X3 : Kepuasan Gaji</b>	Supervisor support berpengaruh signifikan terhadap turnover intention

	Tahun. 2021 e-ISSN: 2443-0064.	<b>Y : Turnover Intention</b>	
13	Salsabila Rizky Septiana Sari dkk Vol. 7 No . 2 Tahun.2021 ISSN : 2443-0664	Independent X1 : Training Satisfaction X2 : Supervisor Support <b>Y : Turnover Intention</b>	Terdapat Pengaruh Supervisor Support terhadap Turnover Intention
14	Arie Putra (2022), Jurnal Manajemen uir	Independent X1 : <b>Komitmen Organisasi,</b> <b>Y : Turnover Intention</b>	Dukungan supervisor memberikan pengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention
15	Zahra Ghorbanpour, Hasan Dehghan Dehnavi (2019)	Independent X1 : <b>Komitmen organisasi</b> <b>Y : Turnover Intention</b>	Komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif yang signifikan pada Turnover intention
16	Dika Arizona, Harsuko Riniwati, Nuddin Harahap (2018),	Independent X1 : Kepemimpinan X2 : <b>Komitmen organisasi</b> <b>Y : Turnover Intention</b>	Secara parsial komitmen organisasional tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Turnover intention
17	Nanda Putra Nugrahena (2016)	Independent X1 : Kepuasan Kerja, X2 : <b>Komitmen Organisasi,</b> <b>Y : Turnover Intention</b>	Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Turn over Intention
18	Komang Krisna Heryanda International	Independent X1 : Job Insecurity <b>Y : Turnover</b>	Job insecurity had a positive and significant effect on

	journal of social science and business Vol. 3 No 3 (2019)	<b>Intention</b>	turnover intention
19	Dwi Sihono et all Jurnal International Bereputasi ISSN 2336-4890	Independent X1 : Job Statisfaction <b>X2 : Compensation</b> X3 : Career Development <b>Y : Turnover Intention</b>	Compensation dah a negative and significant effect on turnover intention

### C. Kerangka Pemikiran

#### 1. Pengaruh Kepuasan Gaji terhadap *Turnover Intention*

Salah satu alasan seseorang keluar dari pekerjaan adalah karena kepuasan gaji yang diperoleh. Kepuasan gaji merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *turnover intention* (Andriyani, (2023). Menurut Mulyadi (2016:309) Gaji pada umumnya merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan yang mempunyai jenjang jabatan manajer, umumnya gaji di bayarkan secara tetap per bulan. Seseorang akan merasa terpuaskan dengan gaji yang didapatkan apabila gaji sesuai dengan yang diharapkan (Lum et al., 1998 dalam Mukti & Andriyani, 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 Mukti & Andriyani, 2018).

Beberapa penelitian terdahulu terikat penaruh kepuasan gaji terhadap *turnover intention* diantaranya hasil penelitian Amani, (2016), Siwi, dkk (2016) memperoleh hasil penelitian bahwa kepuasan gaji berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil berbeda diperoleh Rustiawa, (2023), Andriyani, (2023) memperoleh hasil penelitian bahwa kepuasan gaji berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

## **2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention**

Faktor lain yang mempengaruhi *turnover intention* adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai pada bagian produksi karena komitmen organisasi adalah salah satu aspek yang berkaitan langsung dengan manifestasi perusahaan dalam mengejawantahkan tujuan-tujuan perusahaan. Robbins dan Judge (2017) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, sedangkan Richard M. Steers dalam (Sri Kuntjoro, 2020) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya.

Sebagai cermin dari pegawai yang memiliki organisasi yang kuat, seorang pegawai dituntut mampu untuk bekerja sebagai *self-expression*, dimana pegawai harus bersikap korporatif dengan visi perusahaan. Pegawai PT. Tiga Putra Abadi Perkasa Purbalingga cenderung memiliki komitmen organisasi yang lemah dilihat dari fakta yang ditemukan bahwa masih banyak pegawai yang masih sering membolos pada hari-hari kerja. Tentunya hal itu tidak sesuai dengan visi PT. Tiga Putra Abadi Perkasa Purbalingga.

Beberapa hasil penelitian terdahulu terkait pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* diantaranya hasil penelitian Setianto & Hidayat, (2017), Tampubolon & Sagala, (2020), dan Ningsih & Putra, (2019) memperoleh hasil penelitian bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil berbeda diperoleh dari penelitian Faradila & Suryaman (2021) memperoleh hasil penelitian bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Berikutnya hasil penelitian Siwi, dkk (2020) memperoleh hasil penelitian bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*.

### **3. Pengaruh Dukungan Supervisor terhadap Turnover Intention**

Selain permasalahan mengenai komitmen organisasi, PT. Tiga Putra Abadi Perkasa Purbalingga juga memiliki permasalahan tentang dukungan *supervisor* terhadap karyawannya. Menurut hasil wawancara dengan manajer kepala SDM, setiap kali melakukan jadwal rutin evaluasi

pekerjaan, banyak karyawan yang komplain berkenaan dengan peran *supervisor* di lapangan ketika *supervisor* perusahaan menindaklanjuti apa yang telah dikerjakan oleh karyawan. Lebih jauh mengenai peran *supervisor* di lapangan, manajer kepala SDM menambahkan bahwa sebenarnya *supervisor* telah melakukan perannya sesuai dengan regulasi perusahaan.

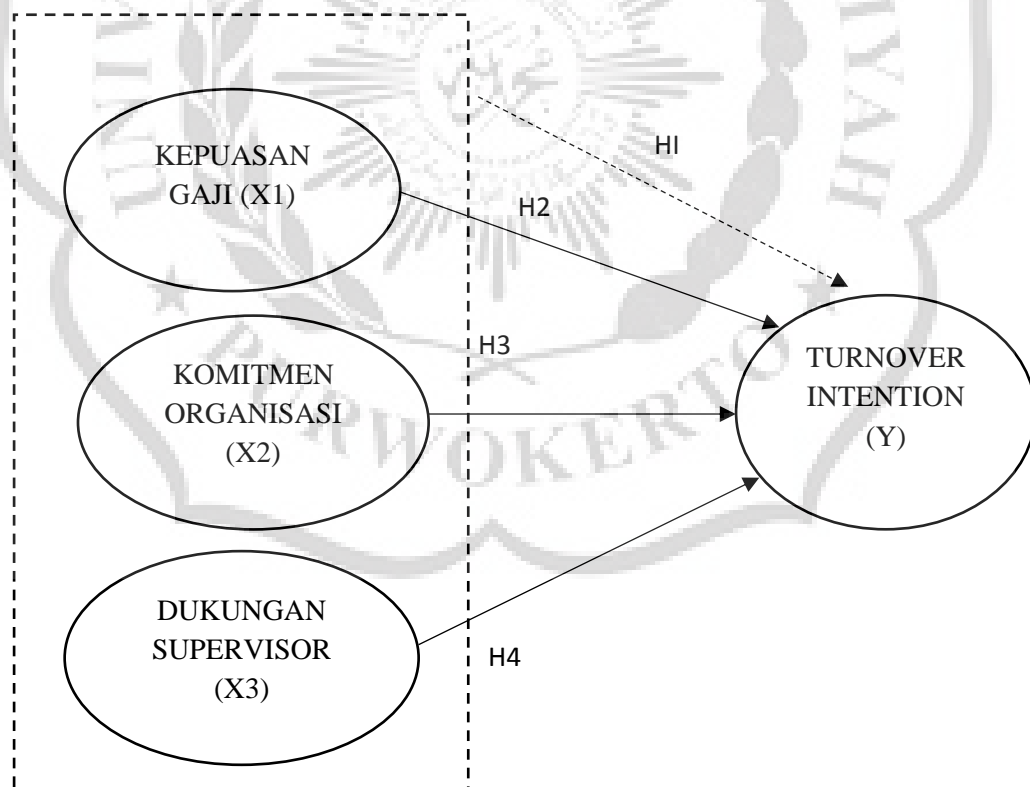
Terdapat beberapa *job-desk supervisor* di PT. Tiga Putra Abadi Perkasa Purbalingga yang menyebabkan dukungan terhadap *supervisor* rendah. *Pertama*, *supervisor* hanya menjalankan fungsi pengawasan, dimana *supervisor* tidak diperkenankan oleh perusahaan untuk memberikan bantuan apapun terhadap karyawan. Hal itu dikarenakan jumlah karyawan yang banyak sedangkan jumlah *supervisor* sedikit. Menurut manajer kepala SDM, perbandingan antara *supervisor* dan karyawan adalah 1:40. Yang kedua, *supervisor* tidak berperan sebagai konseling bagi karyawan PT. Tiga Putra Abadi Perkasa Purbalingga. Hal ini menyebabkan interaksi dan keterikatan antara *supervisor* dan karyawan menjadi terbatas.

Peran *supervisor* merupakan salah satu peran vital dalam aktivitas perusahaan di bidang produksi. Supervisor PT. Tiga Putra Abadi Perkasa Purbalingga bertanggung jawab penuh atas kinerja pegawainya. Sesuai dengan apa yang dikatakan Eisenberger et al (Sri Kuntjoro, 2020), *supervisor* dianggap sebagai perwakilan dari organisasi, dan memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahan,

karyawan akan melihat orientasi mendorong atau kritis atasan mereka terhadap mereka sebagai indikasi dukungan dari organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu terkait pengaruh dukungan supervisor terhadap *turnover intention* diantaranya Buulolo & Ratnasari, (2020), Sari, dkk (2021) memperoleh hasil penelitian bahwa dukungan supervisor berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil berbeda diperoleh dari penelitian Hannah (2019) & Putra, (2022) memperoleh hasil bahwa dukungan supervisor berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

**Gambar 2.1 kerangka pemikiran.**



#### **D. Hipotesis**

H1 : Kepuasan gaji, komitmen organisasi dan dukungan supervisor berpengaruh secara simultan terhadap *turnover intention*

H2: Kepuasan Gaji berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*

H3 : Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*

H4 : Dukungan Supervisor berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*

