

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Turnover Intention

Turnover intention adalah kesadaran atas keinginan yang sudah direncanakan oleh karyawan untuk memilih keluar dari suatu organisasi, seperti melakukan pengunduran diri dan pemberhentian kerja karyawan perusahaan (Tett & Meyer, 1993). Lalu menurut Handoko (2018) yang menyatakan *Turnover Intention* adalah sebuah alasan untuk keluar dari pekerjaan yang didasari oleh berbagai faktor, salah satu faktor yaitu keinginan tenaga kerja untuk mendapatkan tempat kerja yang lebih baik dari yang sebelumnya.

Turnover intention pada dasarnya berarti keinginan seseorang untuk pindah ke tempat kerja yang berbeda. Ini menunjukkan bahwa ada keinginan untuk pindah, tetapi belum terjadi perpindahan yang nyata dari satu tempat kerja ke tempat kerja lain. Pergantian karyawan atau masuk-keluar anggota dalam suatu organisasi merupakan fenomena penting dalam kehidupan organisasi maupun perusahaan. Terkadang, pergantian karyawan dapat memiliki dampak positif. Namun, sebagian besar pergantian karyawan membawa dampak yang kurang baik bagi perusahaan, baik dari segi biaya maupun hilangnya waktu dan peluang untuk memanfaatkan potensi yang ada.

Turnover intention diukur dengan 3 indikator yang menggali informasi mengenai keinginan responden untuk mencari pekerjaan lain (W. H Mobley, 2011). Indikator tersebut yaitu:

1. Memikirkan untuk keluar (*Thinking of Quitting*)

Hal ini mencerminkan individu berpikir untuk keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan berpikir untuk keluar dari tempat dia bekerja saat ini.

2. Pencarian alternatif pekerjaan (*Intention To Search For Alternatives*)

Hal ini mencerminkan individu yang memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan di organisasi yang lain. Jika karyawan sudah mulai sering berpikir untuk pindah kerja, maka karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaan yang dirasa lebih baik.

3. Niat untuk keluar (*Intention to Quit*)

Hal ini mencerminkan individu yang memiliki keinginan untuk keluar. Karyawan memiliki keinginan untuk keluar dari pekerjaannya apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dari sebelumnya dan setelah itu akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

Menurut Harnoto, (2002) Faktor faktor terjadinya turnover intention bisa diindikasikan sebagai berikut :

1. Absensi yang meningkat Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja biasanya ditandai dengan absensi yang

semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab pada fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.

2. Mulai malas bekerja

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja ditempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan yang bersangkutan.

3. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja

Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang ingin melakukan turnover. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja disaat jam kerja sedang berlangsung maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

4. Peningkatan protes karyawan

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lainnya yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.

Beberapa faktor yang dapat menyebabkan *turnover intention* menurut William H. Mobley et al (1978):

1. Karakteristik individu

Organisasi merupakan tempat/wadah bagi orang-orang yang memiliki tujuan yang sama. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka diperlukan

adanya interaksi yang berkesinambungan dari unsur-unsur organisasi. Karakteristik individu yang mempengaruhi keinginan pindah kerja antara lain seperti umur, pendidikan, status perkawinan.

2. Kepuasan Kerja

Pada tingkat individual, kepuasan merupakan variabel psikologi yang sering diteliti. Aspek kepuasan yang berhubungan dengan individu yang berkeinginan untuk meninggalkan perusahaan meliputi kepuasan akan gaji, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan atas supervisor yang diterima dan kepuasan akan pekerjaan beserta isinya.

3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dapat meliputi lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan fisik antara lain yaitu cuaca, keadaan suhu, bangunan, konstruksi dan lokasi pekerjaan. Sedangkan lingkungan sosial meliputi sosial budaya dilingkungan kerjanya dan kualitas kehidupan kerjanya.

4. Komitmen Organisasional

Dengan tidak adanya komitmen organisasional dapat membuat seseorang karyawan yang puas terhadap pekerjaannya mempunyai niat untuk keluar atau pindah ke perusahaan lain. Namun, seorang karyawan bisa tidak puas terhadap pekerjaan, tetapi tidak memiliki niat untuk keluar atau pindah ke perusahaan lain karena adanya komitmen yang kuat antara dirinya dengan perusahaan tempat ia bekerja. Oleh karena itu, ia akan tetap bekerja untuk melakukan yang terbaik disertai dengan adanya dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan.

Sedangkan, menurut Ridlo (2012) faktor yang mempengaruhi terjadinya turnover cukup kompleks dan saling berkait satu sama lain. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah usia, lama kerja, tingkat pendidikan, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya perusahaan.

1. Usia

Karyawan yang lebih muda lebih tinggi kemungkinan untuk keluar. Hal ini mungkin disebabkan pekerja yang lebih tua enggan berpindah pindah tempat kerja karena berbagai alasan seperti tanggung jawab keluarga, mobilitas yang menurun, tidak mau repot pindah kerja dan memulai pekerjaan di tempat kerja baru, atau karena energi yang sudah berkurang, dan lebih lagi karena senioritas yang belum tentu diperoleh di tempat kerja yang baru walaupun gaji dan fasilitasnya lebih besar. Selain itu karyawan lebih muda mungkin mempunyai kesempatan yang lebih banyak untuk mendapat pekerjaan baru dan memiliki tanggung jawab terhadap keluarga lebih kecil, sehingga dengan demikian lebih mempermudah mobilitas pekerjaan.

2. Lama Kerja

Hasil penelitian yang pernah dilakukan menunjukkan adanya korelasi negatif antara masa kerja dengan turnover, yang berarti semakin lama masa kerja semakin rendah kecenderungan turnovernya. *Turnover* lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat.

3. Tingkat Pendidikan

Dengan pendidikan yang tinggi dan jabatan yang sesuai maka berpengaruh terhadap retensi karyawan. Jika pendidikan tidak sesuai dengan jabatan yang diinginkan maka berpengaruh terhadap tingkat turnover yang tinggi.

4. Komitmen Organisasi

Pekerja yang mempunyai rasa keterikatan yang kuat terhadap perusahaan tempat ia bekerja berarti mempunyai dan membentuk perasaan memiliki (*sense of belonging*), rasa aman, efisiensi, tujuan dan arti hidup, serta gambaran diri yang positif. Akibat secara langsung adalah menurunnya dorongan diri untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan.

5. Kepuasan Kerja

Semakin tidak puas seseorang terhadap pekerjaannya akan semakin kuat dorongannya untuk melakukan *turnover*. Hal ini sejalan dengan *discrepancy theory* yang menyatakan bahwa kepuasan dapat tercapai bila tidak ada perbedaan antara apa yang seharusnya ada (harapan, kebutuhan, nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan.

6. Budaya Perusahaan

Dalam budaya yang kuat, nilai-nilai utama sebuah organisasi atau perusahaan sangat dipegang teguh dan tertanam pada seluruh karyawannya. Semakin banyak karyawan yang menerima nilai-nilai

tersebut dan semakin besar komitmen terhadapnya maka semakin kuat budaya perusahaan itu. Budaya yang kuat ini akan membentuk kohesivitas, kesetiaan, dan komitmen terhadap perusahaan pada para karyawannya, yang akan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan.

Menurut Syahronica & Ika Ruhana (2015) ada empat indikator pada *turnover intention*, yaitu:

1. Adanya niat untuk keluar: karyawan yang berniat untuk keluar dari pekerjaannya dapat dilihat pada perilakunya selama bekerja, perilaku ini dapat diawali dengan absensi yang tinggi sebelum seseorang memutuskan untuk keluar dari perusahaan.
2. Pencarian pekerjaan: sebelum mengambil tindakan untuk keluar dari pekerjaannya seseorang sudah berfikir terlebih dahulu sebelum mengambil keputusan untuk keluar dari pekerjaannya atau tetap pada pekerjaannya.
3. Karyawan membandingkan pekerjaan: karyawan membandingkan pekerjaannya dengan rekan kerja di dalam perusahaan atau rekan kerja di perusahaan lain.
4. Pemikiran untuk keluar: sebelum berkeinginan untuk mencari pekerjaan yang lain seseorang biasanya mencari penghasilan tambahan diluar pekerjaannya.

2. Kepuasan Kerja

Menurut Sinambow et al (2022) Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya. Menurut Sutrisno (2014) kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Bagi industri, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengaruh biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Selanjutnya, masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan mencerminkan sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Kepuasan kerja yang buruk akan menyebabkan masalah pada kondisi tenaga kerja seperti meningkatkan *turnover* karyawan, tingkat absensi yang cenderung tinggi dan pada akhirnya akan memiliki dampak bagi kinerja perusahaan itu sendiri. Menurut Gilmer (1996), faktor- faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

- a) Kesempatan untuk maju, dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

- b) Gaji, dimana gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
- c) Perusahaan dan manajemen, dimana perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
- d) Pengawasan. Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turnover
- e) Faktor Instrinsik dan pekerjaan. Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
- f) Kondisi kerja. Termasuk di sini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.
- g) Aspek sosial dalam pekerjaan. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
- h) Komunikasi. Komunikasi yang lancar antarkaryawan 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.

- i) Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Menurut Fajar & Heru (2010), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*), setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu. Sukar tidaknya pekerjaan meningkatkan kepuasan kerja.
2. Penyelia (*Supervision*), Penyelia yang berarti menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, penyelia sering dianggap sebagai figur ayah/ibu dan sekaligus atasannya.
3. Teman sekerja (*Workers*), merupakan faktor yang berhubungan dengan sebagai pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
4. Promosi (*Promotion*), merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.
5. Gaji/Upah (*Pay*), merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

3. Lingkungan Kerja

Menurut Ronal et al (2020) Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembapan, ventilasi, penerangan,

kegaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi karyawan tersebut dalam menjalankan tugas yang dibebankan nya. Dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi perilaku dan sudut pandang karyawan dalam menjalankan tugasnya (Nitisemito, 2002).

Menurut Soetjipto (2008) menjelaskan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu hal atau unsur-unsur yang dapat mempengaruhi secara langsung atau tidak langsung terhadap organisasi atau perusahaan yang akan memberikan dampak baik atau buruk terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merujuk kepada semua hal yang ada di sekitar karyawan saat bekerja, baik dalam bentuk fisik maupun non-fisik, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang dapat mempengaruhi karyawan dan pekerjaannya. Keadaan kerja yang nyaman dan mendukung akan memberikan kepuasan bagi karyawan dalam suatu organisasi. Dengan adanya lingkungan kerja yang nyaman, karyawan akan merasa betah dan loyal terhadap perusahaan, sehingga perusahaan dapat menghemat biaya terkait sumber daya manusia. Ini memberikan keuntungan besar bagi perusahaan dalam mengelola biaya-biaya tersebut.

Menurut Panjaitan (2018) ada enam faktor yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja, yaitu:

1. Hubungan karyawan: hubungan dengan sesama rekan kerja dan hubungan dengan atasan.
2. Tingkat kebisingan lingkungan kerja: lingkungan kerja yang mempunyai tingkat kebisingan yang tinggi akan dapat mempengaruhi ketidaktenangan dalam bekerja.
3. Peraturan kerja: peraturan kerja yang dibuat dengan jelas dan baik oleh perusahaan dapat memberikan pengaruh yang baik pula bagi kepuasan setiap karyawan dalam proses pengembangan karir di dalam perusahaan.
4. Penerangan: penerangan yang diberikan oleh perusahaan bukan hanya listrik saja akan tetapi penerangan matahari yang baik akan meningkatkan konsentrasi dalam bekerja.
5. Sirkulasi udara: udara yang cukup dalam bekerja menjadi faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan termasuk ventilasi udara di setiap ruang kerja.
6. Keamanan: keamanan dalam lingkungan kerja sangat diperlukan agar terciptanya rasa aman, ketenangan dan nyaman pada setiap karyawan agar semangat dalam bekerja semakin meningkat.

Menurut Siagian (2014), "Lingkungan kerja di perusahaan terbagi ke dalam dua dimensi yaitu:

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dan dapat mempengaruhi karyawan.

Lingkungan kerja fisik terdiri dari beberapa indikator yaitu:

a. Suasana Kerja

Suasana kerja yang dialami oleh karyawan selama bekerja dan dapat memengaruhi kinerja mereka. Ini mencakup ruang kerja, fasilitas yang tersedia, kebersihan, pencahayaan, suasana yang nyaman, serta hubungan antar sesama di tempat kerja, yang semuanya berperan dalam mendukung kesejahteraan dan produktivitas karyawan.

b. Bangunan tempat kerja

Bangunan tempat kerja di samping menarik untuk dipandang juga dibangun dengan pertimbangan keselamatan kerja, agar karyawan merasa nyaman dan aman dalam melakukan pekerjaannya.

c. Peralatan kerja yang memadai

Peralatan yang memadai sangat dibutuhkan karyawan karena akan mendukung karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diemban di dalam perusahaan.

d. Fasilitas

Fasilitas perusahaan sangat dibutuhkan oleh karyawan sebagai pendukung dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada di perusahaan.

Selain itu, ada hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan yakni tentang cara memanusiaikan karyawannya, seperti tersedianya

fasilitas untuk karyawan beristirahat setelah lelah bekerja dan juga tersedianya tempat ibadah.

e. Tersedianya sarana angkut

Tersedianya sarana angkutan akan mendukung para karyawan untuk sampai di tempat kerja dengan tepat waktu, baik yang diperuntukkan karyawan maupun angkutan umum yang nyaman, murah dan mudah di peroleh.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan. Lingkungan kerja non fisik terdiri dari beberapa indikator yaitu:

a. Hubungan rekan kerja setingkat

Indikator hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan harmonis dan tanpa saling intrik di antara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis dan kekeluargaan.

b. Hubungan atasan dengan karyawan

Hubungan atasan dengan karyawan harus dijaga dengan baik dan saling menghargai antara atasan dengan bawahan. Dengan saling menghargai, akan menimbulkan rasa hormat di antara individu masing-masing.

c. Kerja sama antar karyawan

Kerjasama antar karyawan harus dijaga dengan baik, karena akan mempengaruhi pekerjaan yang mereka lakukan. Jika kerjasama antara karyawan dapat terjalin dengan baik, maka karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan mereka secara efektif dan efisien.

Menurut Sedarmayanti (2015) yang menjadi indikator-indikator lingkungan kerja yaitu:

1. Penerangan

Penerangan adalah cukup sinar yang masuk ke dalam ruang kerja masing-masing pegawai. Dengan tingkat penerangan yang cukup akan membuat kondisi kerja yang menyenangkan.

2. Suhu udara

Suhu udara merujuk pada suhu atau temperatur di dalam ruangan tempat pegawai bekerja. Jika suhu udara di ruangan terlalu panas atau terlalu dingin, hal ini dapat mempengaruhi kenyamanan dalam bekerja.

3. Suara Bising

Suara bising adalah tingkat kepekaan pegawai yang memengaruhi aktivitasnya pekerja.

4. Penggunaan warna

Penggunaan warna adalah pemilihan warna ruangan yang dipakai untuk bekerja.

5. Ruang gerak

Ruang gerak adalah posisi kerja antara satu pegawai dengan pegawai lainnya, juga termasuk alat bantu kerja seperti: meja, kursi, lemari, dan sebagainya.

6. Kemampuan bekerja

Kemampuan bekerja adalah suatu kondisi yang dapat membuat rasa aman dan tenang dalam melakukan pekerjaan.

7. Hubungan Pegawai dan pegawai lainnya

Hubungan pegawai dengan pegawai lainnya harus harmonis karena untuk mencapai tujuan instansi akan cepat jika adanya kebersamaan dalam menjalankan tugas-tugas yang di emban nya.

4. Kompensasi

Menurut Sunyoto (2012) menyatakan kompensasi merupakan suatu jaringan berbagai subproses untuk memberikan balas jasa kepada karyawan untuk pelaksanaan pekerjaan dan untuk memotivasi karyawan agar mencapai tingkat prestasi yang diinginkan. Sedangkan menurut M. Hasibuan (2014) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Menurut M. S. Hasibuan (2012) kompensasi memiliki indikator yang terbagi menjadi dua yaitu kompensasi langsung (*Direct Compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*Indirect Compensation*), yaitu:

a) Kompensasi langsung (Direct Compensation) meliputi gaji, upah, dan upah insentif. Gaji adalah pembayaran reguler kepada karyawan tetap yang dijamin oleh perusahaan. Artinya, gaji akan tetap diterima meskipun karyawan tersebut tidak masuk kerja. Upah adalah pembayaran kepada pekerja harian sesuai dengan perjanjian yang disepakati. Upah insentif merupakan tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan yang mencapai kinerja di atas standar. Upah insentif digunakan sebagai sarana untuk menerapkan prinsip keadilan dalam memberikan kompensasi.

b) Kompensasi tidak langsung (Indirect Compensation) adalah tambahan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Benefit dan Service termasuk dalam kategori kompensasi tidak langsung. Ini meliputi tunjangan hari raya, fasilitas kantor, pakaian dinas, mushala, fasilitas olahraga, dan program perjalanan wisata.

Kompensasi langsung merupakan hak karyawan dan tanggung jawab perusahaan untuk memberikannya. Sementara kompensasi tidak langsung adalah upaya perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui tambahan kompensasi dan layanan. Menurut Arifudin (2019), kompensasi disebut juga dengan penghargaan atau ganjaran dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

Menurut M. S. Hasibuan (2012) menyatakan bahwa tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah:

1) Mendapatkan karyawan yang berkualitas.

Organisasi saling bersaing di pasar tenaga kerja untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan memenuhi standar yang diminta organisasi. Oleh karena itu, untuk menarik calon karyawan masuk dalam organisasi. Organisasi harus merangsang calon-calon pelamar dengan tingkat kompensasi yang cukup kompetitif dengan tingkat kompensasi organisasi lain;

2) Mempertahankan karyawan yang sudah ada.

Dengan adanya kompensasi yang kompetitif, organisasi dapat mempertahankan karyawan yang potensial dan berkualitas untuk tetap bekerja. Hal ini untuk mencegah tingkat perputaran kerja karyawan yang tinggi dan kasus pembajakan karyawan oleh organisasi lain dengan iming-iming gaji yang tinggi;

3) Adanya Keadilan.

Administrasi kompensasi menjamin terpenuhinya rasa keadilan pada hubungan antara manajemen dan karyawan. Dengan peningkatan pekerjaan, sebagai balas jasa organisasi atas apa yang sudah diabdikan karyawan pada organisasi, maka keadilan dalam pemberian kompensasi mutlak dipertimbangkan;

4) Perubahan sikap dan perilaku.

Adanya kompensasi yang layak dan adil bagi karyawan hendaknya dapat memperbaiki sikap dan perilaku yang tidak menguntungkan serta memengaruhi produktivitas kerja. Perubahan-perubahan sikap dan perilaku ini tercermin dari ras tanggung jawab, pengalaman kesetiaan pada perusahaan. Serta motivasi dan prestasi yang meningkat dalam bekerja;

5) Efisiensi biaya.

Program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak. Dengan upah yang kompetitif organisasi dapat memperoleh keseimbangan dari etos kerja karyawan yang meningkat;

6) Administrasi legalitas.

Dalam administrasi kompensasi juga terdapat batasan legalitas karena diatur oleh pemerintah dalam sebuah undang-undang. Tujuannya agar organisasi tidak sewenang-wenang memperlakukan karyawan sebagai aset perusahaan.

B. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu dalam penelitian ini dapat disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 2.1:
Penelitian terdahulu

No.	Penelitian Terdahulu	Uraian
1.	Nama/Tahun	W. Darmawan (2021)
	Judul Penelitian	Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention.
	Variabel Penelitian	Variabel Independen/Bebas - Kepuasan kerja (X1) - Lingkungan kerja (X2) - Kompensasi (X3) Variabel Dependen/Terikat - <i>Turnover Intention</i> karyawan (Y)
	Alat Analisis	Regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS 23.0
	Hasil Penelitian	1. Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> . 2. Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> . 3. Kompensasi berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> . 4. Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> .
2.	Nama/Tahun	Nor (2019)
	Judul Penelitian	Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Cv. Mandiri Abadi.
	Variabel Penelitian	Variabel Independen/Bebas - Kepuasan kerja (X1) - Lingkungan kerja (X2) - Kompensasi (X3) Variabel Dependen/Terikat - <i>Turnover Intention</i> karyawan (Y)
	Alat Analisis	Regresi linear berganda
	Hasil Penelitian	1. Lingkungan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . 2. Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .

		<p>3. Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>.</p> <p>4. Secara simultan atau bersama-sama <i>turnover intention</i> karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kompensasi.</p>
3.	Nama/Tahun	Mane (2023)
	Judul Penelitian	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap <i>Turnover Intention</i> .
	Variabel Penelitian	<p>Variabel Independen/Bebas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lingkungan kerja (X1) - Kompensasi (X2) <p>Variabel Dependen/Terikat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan Kerja (Y1) - <i>Turnover Intention</i> (Y2)
	Alat Analisis	Regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS 20
	Hasil Penelitian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 3. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i>. 4. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan. 5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i>.
4.	Nama/Tahun	Efitriana & Liana (2022)
	Judul Penelitian	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap <i>Turnover Intention</i> (Studi Pada Yamaha Mataram Sakti Semarang).
	Variabel Penelitian	<p>Variabel Independen/Bebas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kompensasi (X1) - Lingkungan kerja (X2) - Gaya Kepemimpinan (X3) <p>Variabel Dependen/Terikat</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Turnover Intention</i> (Y)

	Alat Analisis	Regresi berganda
	Hasil Penelitian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>. 2. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>. 3. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>.
5.	Nama/Tahun	Putri (2022)
	Judul Penelitian	Pengaruh Stres Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Btn Syariah Kc Solo)
	Variabel Penelitian	<p>Variabel Independen/Bebas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stress kerja (X1) - Lingkungan kerja (X2) - Kompensasi (X3) <p>Variabel Dependen/Terikat</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Turnover Intention</i> (Y) <p>Variabel Intervening</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan kerja (Z)
	Alat Analisis	SEM-PLS dengan software SmartPLS 3.3.3.
	Hasil Penelitian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stress kerja tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. 2. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 3. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 4. Stres kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>turnover intention</i>. 5. Lingkungan kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i>. 6. Kompensasi memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i>.

		7. Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
6.	Nama/Tahun	Amri et al (2021)
	Judul Penelitian	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan pada PT. Quri Villas
	Variabel Penelitian	Variabel Independen/Bebas - Kepuasan kerja (X1) - Lingkungan kerja (X2) - Kompensasi (X3) Variabel Dependen/Terikat - <i>Turnover Intention</i> karyawan (Y)
	Alat Analisis	Regresi linear berganda
	Hasil Penelitian	1. Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . 2. Lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . 3. Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . 4. Kompensasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
7.	Nama/Tahun	Azhari (2020)
	Judul Penelitian	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention (Studi Pada Karyawan PT. Adyawinsa Telecommunication & Electrical Semarang)
	Variabel Penelitian	Variabel Independen/Bebas - Kompensasi (X1) - Lingkungan kerja (X2) - Kepuasan kerja (X3) Variabel Dependen/Terikat - <i>Turnover Intention</i> karyawan (Y)
	Alat Analisis	Regresi linear berganda
	Hasil Penelitian	1. Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .

		<p>2. Lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>.</p> <p>3. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>.</p>
8.	Nama/Tahun	Zulfan & Nuvriasari (2021)
	Judul Penelitian	Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Kompensasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Ksp Credit Union Dharma Prima Kita Sleman.
	Variabel Penelitian	<p>Variabel Independen/Bebas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan kerja (X1) - Lingkungan kerja (X2) - Kompensasi (X3) <p>Variabel Dependen/Terikat</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Turnover Intention</i> karyawan (Y)
	Alat Analisis	Regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS
	Hasil Penelitian	<p>1. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>.</p> <p>2. Lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>.</p> <p>3. Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>.</p> <p>4. Kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi secara simultan berpengaruh negatif dan signifikan.</p>
9.	Nama/Tahun	Pranowo (2016)
	Judul Penelitian	Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Kompensasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus Pada Cv. Sukses Sejati Computama)
	Variabel Penelitian	<p>Variabel Independen/Bebas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan kerja (X1) - Lingkungan kerja (X2) - Kompensasi (X3) <p>Variabel Dependen/Terikat</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Turnover Intention</i> karyawan (Y)

	Alat Analisis	Regresi linear sederhana dan <i>moderated regression analysis</i> (MRA).
	Hasil Penelitian	1. Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> . 2. Lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> . 3. Kompensasi berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> .
10.	Nama/Tahun	Fatikasari et al (2022)
	Judul Penelitian	Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Kompensasi Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Dira Market Kencong.
	Variabel Penelitian	Variabel Independen/Bebas - Kepuasan kerja (X1) - Lingkungan kerja (X2) - Kompensasi (X3) Variabel Dependen/Terikat - <i>Turnover Intention</i> karyawan (Y)
	Alat Analisis	Regresi linear berganda
	Hasil Penelitian	1. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . 2. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . 3. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .

Berdasarkan dari beberapa penelitian terdahulu yang telah diuraikan, terdapat persamaan dan perbedaan pada penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu sebagai berikut:

1. Persamaan

Persamaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu dengan menggunakan variabel dependen/terikat yang sama yaitu *turnover*

intention dan juga menggunakan variabel independen/bebas yang terkait dengan kepuasan kerja, lingkungan kerja, kompensasi.

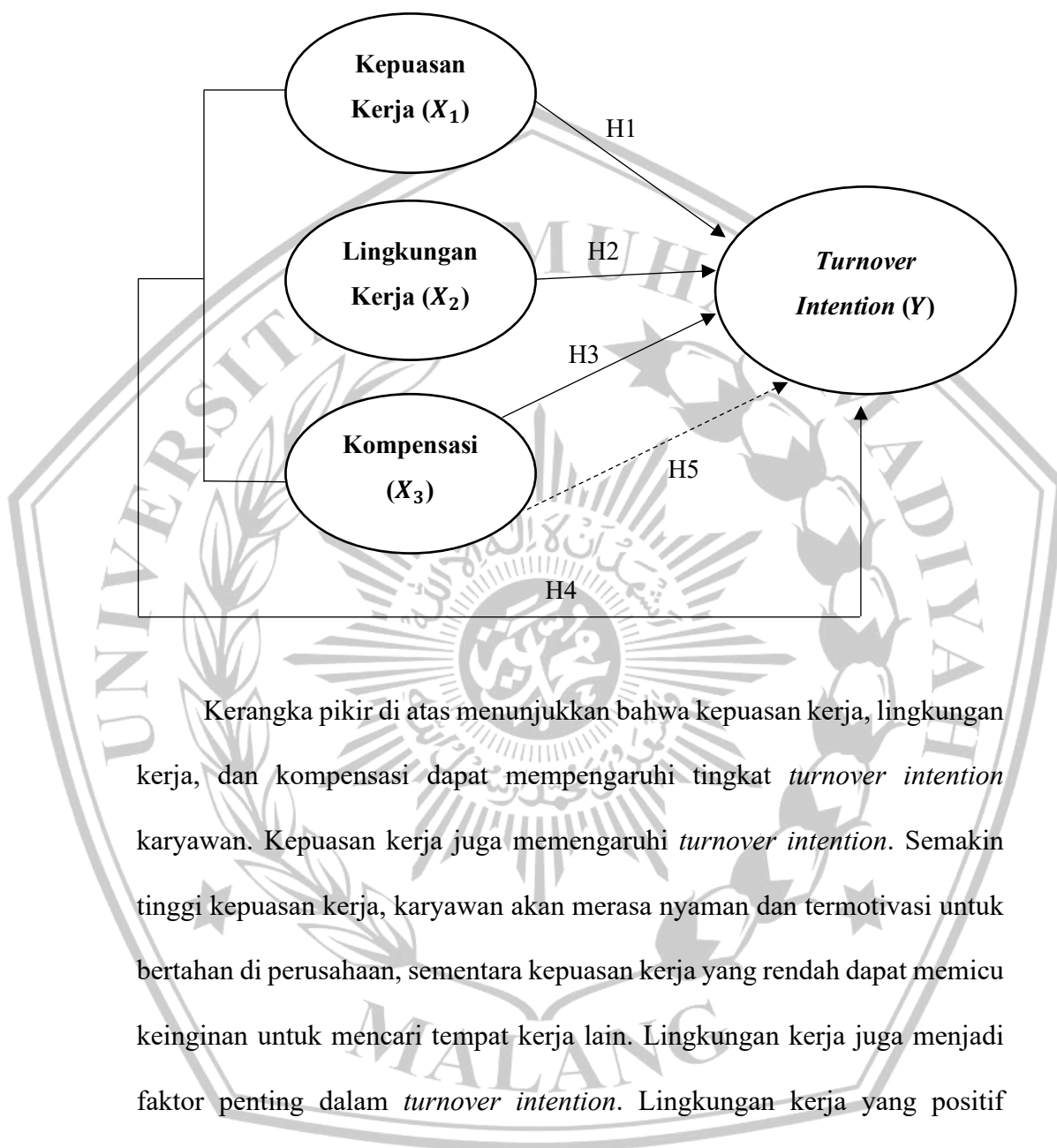
2. Perbedaan

Perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu objek yang diteliti berbeda dan alat analisis yang digunakan menggunakan regresi linear berganda, serta program SPSS yang digunakan adalah yang terbaru yaitu versi 29.

C. Kerangka Pikir

Dalam penelitian ini, penulis memilih faktor kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi dari beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention*. Berdasarkan penjelasan landasan teori dan penelitian terdahulu maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran dalam penelitian ini yaitu kepuasan kerja (X_1), lingkungan kerja (X_2), dan kompensasi (X_3) sebagai variabel bebas (*independent variable*), sedangkan *turnover intention* (Y) sebagai variabel dependen (*dependant variable*).

Gambar 2.1
Kerangka Pikir



Kerangka pikir di atas menunjukkan bahwa kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi dapat mempengaruhi tingkat *turnover intention* karyawan. Kepuasan kerja juga memengaruhi *turnover intention*. Semakin tinggi kepuasan kerja, karyawan akan merasa nyaman dan termotivasi untuk bertahan di perusahaan, sementara kepuasan kerja yang rendah dapat memicu keinginan untuk mencari tempat kerja lain. Lingkungan kerja juga menjadi faktor penting dalam *turnover intention*. Lingkungan kerja yang positif ditandai dengan hubungan yang harmonis antar rekan kerja, dukungan dari atasan, fasilitas yang memadai, dan suasana kerja yang kondusif akan membuat karyawan merasa nyaman dan betah bekerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang negatif atau tidak mendukung dapat menyebabkan

stres dan ketidaknyamanan, yang akhirnya meningkatkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Selain itu, kompensasi yang kecil dan tidak sesuai dengan beban kerja dapat meningkatkan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan, sedangkan kompensasi yang tinggi akan membuat karyawan merasa dihargai dan lebih loyal terhadap tempat kerjanya. Kombinasi dari ketiga variabel ini secara bersama-sama mempengaruhi *turnover intention*, di mana peningkatan kepuasan kerja, lingkungan kerja yang baik, dan kompensasi yang memadai dapat menurunkan niat karyawan untuk berpindah kerja.

D. Hipotesis

Berdasarkan penelitian terdahulu dan teori mengenai pengaruh kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap *turnover intention*, maka rumusan hipotesis sebagai berikut:

1. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*

Kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini dapat dilihat dari kepuasan kerja yang tinggi, maka *turnover intention* akan rendah. Salah satu faktor penyebab timbulnya keinginan pindah kerja adalah ketidakpuasan kerja pada tempat bekerja yang sekarang. Adapun kepuasan kerja karyawan mempengaruhi konsistensi karyawan dalam bekerja. Apabila kepuasan kerja tercapai, karyawan akan nyaman dalam bekerja dan bertahan pada perusahaan tempat bekerja sekarang. Penelitian yang dilakukan oleh W. Darmawan (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap

turnover intention. Sejalan dengan Nor (2019) bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Berdasarkan uraian diatas maka penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan toko *Iraq Collection*

2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap *turnover intention*

Lingkungan kerja yang baik dapat membuat karyawan betah dan merasa nyaman saat bekerja di perusahaan. Sehingga, niat karyawan untuk keluar dan meninggalkan perusahaan akan semakin berkurang. Akan tetapi apabila lingkungan kerja di perusahaan buruk atau tidak nyaman maka niat karyawan untuk keluar dan meninggalkan perusahaan serta mencari tempat kerja yang lebih baik. Penelitian yang dilakukan oleh Mane (2023) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini sesuai dengan penelitian oleh Pranowo (2016) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Dengan kata lain, jika lingkungan kerja semakin baik maka tingkat *turnover intention* karyawan akan semakin rendah. Berdasarkan uraian diatas maka penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Lingkungan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan toko *Iraq Collection*

3. Pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention*

Kompensasi merupakan sistem pemberian balas jasa secara menyeluruh yang diberikan kepada karyawan, baik yang bersifat langsung maupun tidak langsung, sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi mereka kepada perusahaan. Kepuasan karyawan dan motivasi untuk mencapai visi dan misi perusahaan dapat tercapai apabila kompensasi yang diberikan sesuai dengan ekspektasi. Kepuasan atau ketidakpuasan terhadap kompensasi merupakan hasil dari kesesuaian antara apa yang diterima dengan harapan karyawan. Kepuasan terhadap kompensasi ini dapat membantu mengurangi *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan oleh Azhari (2020) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Sejalan dengan penelitian oleh Khaidir & Sugiati (2016) yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Berdasarkan uraian diatas maka penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃: Kompensasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan toko *Iraq Collection*

4. Pengaruh kepuasan kerja, lingkungan kerja, kompensasi terhadap *turnover intention*

Menurut Zulfan & Nuvriasari (2021) kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi secara simultan berpengaruh negatif dan signifikan. Hal ini sejalan dengan pernyataan yang dilakukan oleh Putu et al (2015) Kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi secara simultan

berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Berdasarkan uraian diatas maka penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₄: Kepuasan kerja, lingkungan kerja, kompensasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* terhadap karyawan toko *Iraq Collection*

5. Variabel yang memiliki pengaruh dominan terhadap *turnover intention*

Hasil penelitian Fatari & Wiguna (2023), menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang dominan terhadap *turnover intention*. Hal ini sejalan dengan pernyataan yang dilakukan oleh Dana (2023) bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang dominan terhadap *turnover intention*. Berdasarkan uraian diatas maka penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₅: Kompensasi memiliki pengaruh dominan terhadap *turnover intention* pada karyawan toko *Iraq Collection*

