BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Pendahuluan Terdahulu

Nama Peneliti & Tahun	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
Lauren (2017)	*Independent:* Kompensasi, *Mediator*: Kepuasan Kerja *Dependent: Turnover intention*	*Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan PLS (Partial Least Square).	1. Kompensasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, 2. Kompensasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*: 3. Komitmen organisasional memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja 4. Komitmen organisasional memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* 5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.
Rafi (2020)	*Independent*: Kompensasi, Kepuasan Kerja *Dependent: Turnover Intention*	Rentang skala dan analisis regresi linear Berganda	1. Kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikap terhadap *turnover intention* karyawan baik secara parsial maupun simultan.

Winoto (2015)	*Independent:* Kompensasi, Kepuasan Kerja *Dependent: Turnover Intention*	Analisis Regresi Linear Berganda	1. Kompensasi mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap variabel *turnover intention* 2. Kepuasan Kerja juga mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap variabel *turnover intention*.
Irbayuni (2016)	*Independent:* Kompensasi, Kepuasan kerja, Komitmen Organisasi *Dependent: Turnover Intention*	Analisi multivariate dengan *structural equation modelling* (SEM)	1. Kompensasi dan kepuasan kerja tidak memiliki kontribusi terhadap *turnover intention*, sedangkan komitmen organisasi mempunyai kontribusi terhadap keinginan untuk pindah kerja (*turnover intention*)
Astuti (2016)	*Independent:* Kompensasi, Motivasi, Kepuasan Kerja *Dependent: Turnover Intention*	Analisis Regresi Linear Berganda	1. Kompensasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap *turnover intention* 2. Motivasi dan Kepuasan kerja memiliki pengaruh negative dan signifikan tehadap *turnover intention*
Arnanta, (2017)	*Independent*: Stres Kera, Kepuasan Keja, Iklim Organisasi *Dependent: Turnover Intention*	Analisis Regresi Linear Berganda	1. Stres kerja berpengaruhi positif dan signifikan terhadap *Turnover intention* 2. Stress kerja dan iklim kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap *Turnover intention*

Hasanudin (2019)	*Independent:* Kompensasi, Kepuasan kerja *Dependent: Turnover Intention*	Analisis regresi linear berganda	1. kompensasi dan kepuasan kerja secara serempak berpengaruh terhadap *turnover intention* 2. Kompensasi berpengaruh dominan terhadap *turnover intention*

Penelitian ini merupakan pengembangan dari hasil penelitian terdahulu dengan menggunakan teori yang berbeda, dengan menggunakan lokasi dan obyek yang berbeda. Adapun persamaannya yaitu *turnover intention* ditinjau dari kompensasi dan kepuasan kerja. Penelitian terdahulu dalam penelitian ini digunakan sebagai dasar empiris penyusunan hipotesis penelitian.

B. Tinjauan Teori

1. *Turnover Intention*

a. Pengertian *Turnover Intention*

Turnover atau pergantian adalah keinginan seorang karyawan untuk berpindah, berhenti atau keluar dari tempat bekerja yang dilakukan secara sukarela atau atas kemauan sendiri maupun keputusan dari organisasi. Umumnya *turnover* dilakukan karena karyawan ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

Menurut Robbins dan Judge (2009), *turnover* adalah tindakan pengunduran diri secara permanen yang dilakukan oleh karyawan baik secara sukarela atau pun tidak secara sukarela. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi.

Menurut Mathis (2000), *turnover* karyawan diklasifikasikan menjadi beberapa jenis, yaitu:

1) Berdasarkan kesediaan karyawan:

   a) *Turnover* secara tidak sukarela.

      Pemecatan karena kinerja yang buruk dan pelanggaran peraturan kerja. *Turnover* secara tidak sukarela dipicu oleh kebijakan organisasional, peraturan kerja dan standar kinerja yang tidak dipenuhi oleh karyawan.

   b) *Turnover* secara sukarela.

      Karyawan meninggalkan pekerjaannya karena keinginannya sendiri. *Turnover* secara sukarela dapat disebabkan oleh banyak faktor, termasuk peluang karier, gaji, pengawasan, geografi dan alasan pribadi/keluarga.

2) Berdasarkan tingkat fungsionalnya:

   a) *Turnover* fungsional, karyawan yang memiliki kinerja lebih rendah, individu yang kurang dapat diandalkan, atau mereka yang mengganggu rekan kerja meninggalkan organisasi.

   b) *Turnover* disfungsional, karyawan penting dan memiliki kinerja tinggi meninggalkan organisasi pada saat yang genting.

b. Faktor yang mempengaruhi *turnover intention*

Mobley (1996) menggariskan secara detil faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover*:

1) Faktor Ekseternal

Dari faktor eksternal ada dua sisi yang bisa dilihat yaitu:

a) Aspek lingkungan.

Dalam aspek ini tersedianya pilihan-pilihan pekerjaan lain dapat menjadi faktor untuk kemungkinan keluar.

b) Aspek individu.

Dalam aspek ini, usia muda, jenis kelamin dan masa kerja lebih singkat, besar kemungkinannya untuk keluar.

2) Faktor Internal

Dari faktor internal ini, ada lima sisi yang bisa dilihat:

a) Budaya Organisasi. Kepuasan terhadap kondisi-kondisi kerja dan kepuasan terhadap kerabat-kerabat kerja merupakan faktor-faktor yang dapat menentukan *turnover*.

b) Gaya Kepemimpinan.Gaya kepemimpinan, kepuasan terhadap pemimpin dan variabelvariabel lainnya seperti sentralisasi merupakan faktor yang menentukan *turnover*.

c) Kepuasan kerja

Aspek kepuasan kerja yang berhubungan dengan keiinginan individu untuk meninggalkan perusahaan meliputi kepuasan upah dan promosi, kepuasan atas supervise yang diterima, kepuasan dengan rekan kerja dan kepuasaan akan pekerjaan dan isi kerja.

d) Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai layanan ketenaga kerja.

c. Indikator *Turnover intention*

Menurut Mobley *et all* (Khikmawati, 2015), indikator pengukuran *turnover intention* terdiri atas:

1) Memikirkan untuk keluar (*Thinking of Quitting*). Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini.
2) Pencarian alternatif pekerjaan (*Intention to search for alternatives*). 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) Niat untuk keluar (*Intention to quit*). Mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan 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.

Menurut Harnoto (2002) dalam Sianipar (2014) *turnover intention* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, diantaranya:

1) Absensi yang meningkat: tingkat tanggung jawab seorang karyawan pada fase ini mulai berkurang dibandingkan dengan fase-fase sebelumnnya.
2) Mulai malas bekerja: mulai malas bekerja serta tugas tugas yang mereka kerjakan tidak maksimal dan mempunyai pandangan ada pekerjaan lebih baik lagi di luar sana.

3) Meningkatnya pelanggaran tata tertib kerja: sering terjadinya pelanggaran tata tertib karyawan pada saat bekerja.
4) Peningkatan protes terhadap atasan: protes karyawan yang ditekankan kepada atasan biasanya berhubungan dengan balas jasa yang diberikan tidak sesuai.
5) Perilaku positif yang berbeda dari biasanya: mempunyai maksud tersendiri di balik sifat positifnya yang beda pada biasanya agar sebelum keluar dari pekerjaan tidak meninggalkan sebuah permasalahan.

2. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan yang dapat bersifat finansial maupun non finansial (Martoyo, 2000). Kompensasi juga dapat difenisikan sebagai imbalan yang berupa financial maupun non-financial yang diterima oleh karyawan dari tempat bekerjanya melalui hubungan pekerjaanya. Pada umumnya bentuk kompensasi yang diberikan kepada karyawan berupa finansial. Tetapi tak jarang pula jika kompensasi yang diberikan kepada karyawan berupa non-fnansial.

b. Indikator Kompensasi

Menurut Simamora (2004) indikator untuk mengukur kompensasi karyawan diantaranya sebagai berikut yaitu:

1) Upah. Upah (*wages*) biasanya berhubungan dengan tarif gaji perjam (semakin lama kerjanya, semakin besar bayarannya). Upah merupakan basis bayaran yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan.

2) Insentif, (*incentive*) merupakan tambahan-tambahan gaji diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program-program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan-keuntungan atau upaya-upaya pemangkasan biaya.
3) Tunjangan (*Benefit*) dapat berupa asuransi kesehatan, asuransi jiwa, liburan-liburan yang ditanggung UMKM, program pensiun dan tunjangan-tunjangan lainnya yang berhubungan dengan kepegawaian.
4) Fasilitas (*Facility*) adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil UMKM, keanggotaan klub, tempat parkir khusus.

c. Jenis-Jenis Kompensasi

1) Kompensasi finansial secara langsung berupa; bayaran pokok (gaji dan upah), bayaran prestasi, bayaran insentif (bonus, komisi, pembagian laba/keuntungan dan opsi saham) dan bayaran tertangguh (program tabungan dan anuitas pembelian saham)
2) Kompensasi finansial tidak langsung berupa; program-program proteksi (asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, asuransi tenaga kerja), bayaran diluar jam kerja (liburan, hari besar, cuti tahunan dan cuti hamil) dan fasilitas-fasilitas seperti kendaran, ruang kantor dan tempat parkir.
3) Kompensasi non-finansial, berupa pekerjaan (tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan dan rasa pencapaian). Lingkungan kerja (kebijakan-kebijakan yang sehat, supervisi yang kompoten, kerabat yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman)

d. Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Notoatmodjo (1998), tujuan dari kebijakan pemberian kompensasi meliputi:

1) Menghargai prestasi karyawan
2) Menjamin keadilan gaji karyawan
3) Mempertahankan karyawan atau mengurangi *turnover* karyawan
4) Memperoleh karyawan yang bermutu
5) Pengendalian biaya
6) Memenuhi peraturan-peraturan.

3. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan aspek yang dimiliki setiap individu meliputi perasaan yang berhubungan dengan lingkungan sekitarnya baik pekerjaan, situasi kerja, rekan kerja. Suatu pekerjaan dirasakan senang dan tidak senang oleh karyawan karena ada persoalan emosional setiap individu dalam kepuasan kerja (Hasibuan, 2013).

b. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Luthan (dalam Husein Umar, 2008: 38), indikator kepuasaan kerja mengacu pada JDI (*Job Descriptive Index*) yang terdiri dari lima (5), yaitu:

1) Kepuasan terhadap upah

Sebagian besar orang masih menganggap bahwa upah yang diperoieh merupakan simbol dari seberapa besar pengakuan dan penghargaan terhadap kemampuan, keahlian, kualitas kinerja, serta kontribusi yang diberikan

seseorang dalam pekerjaannya terhadap kemajuan perusahaan. Begitu pentingnya upah yang diterima seseorang atas pencapaian hasil kerjanya sehingga upah yang didapat diharapkan adil dan sesuai. Pada akhirnya, reaksi seseorang terhadap tingkat penerimaan imbalan tersebut dapatlah mempengaruhi kepuasaan kerja seseorang.

2) Pekerjaan itu sendiri

Ciri-ciri instrinsik dari pekerjaan yang menentukan kepuasaan kerja seseorang terdiri dari keraguan, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan dan kreativitas. Semakin banyak keterampilan yang dibutuhkan dalam melakukan suatu pekerjaan, maka dapat meminimalisirkan tingkat kejenuhan seseorang

3) Promosi Jabatan

Seorang karyawan yang mendapatkan kesempatan untuk menggapai karir yang lebih tinggi dengan cara diikutsertakan dalam berbagai pelatihan, pengembangan dan promosi jabatan akan merasa dihargai eksistensinya.

4) Hubungan dengan atasan

Atasan dilihat oleh bawaaan sebagai pimpinan yang harus ditaati dan diperlakukan lebih. Sementara pimpinan melihat bawahan sebagai seorang yang harus siap melakukan apa yang diperintahkan. Kepuasaan kerja dapat timbul jika kedua jenis hubungan di atas dapat terjalin dengan baik dan mengarah ke hal yang positif.

5) Hubungan dengan rekan kerja

Faktor ini dapat dilihat dari kuantitas dan kualitas interaksi sosial antar karyawan yang terjalin dalam lingkungan pekerjaan. Komunikasi yang baik, kerjasama yang positif serta adanya rasa kepedulian antar sesama karyawan akan mempengaruhi tingkat kepuasaan kerja seseorang.

C. Hubungan Antar Variabel

1. Pengaruh Kompensasi Terhadap *Turnover Intention.*

Salah satu faktor penyebab tinggi rendah nya *turnover intention* pada karyawan adalah kompensasi. Menurut Mobley (2011) salah satu cara organisasi dalam pengendalian turnover adalah dengan lebih memperhatikan praktik kompensasi dan ini juga merupakan salah satu tujuan dalam penetepan kompensasi. Menurut Sunyoto (2013), Untuk mepertahankan karyawan yang ada sekarang dengan tingkat kompensasi yang tidak kompetitif, maka banyak karyawan yang baik akan keluar (Sunyoto, 2013)

2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention.*

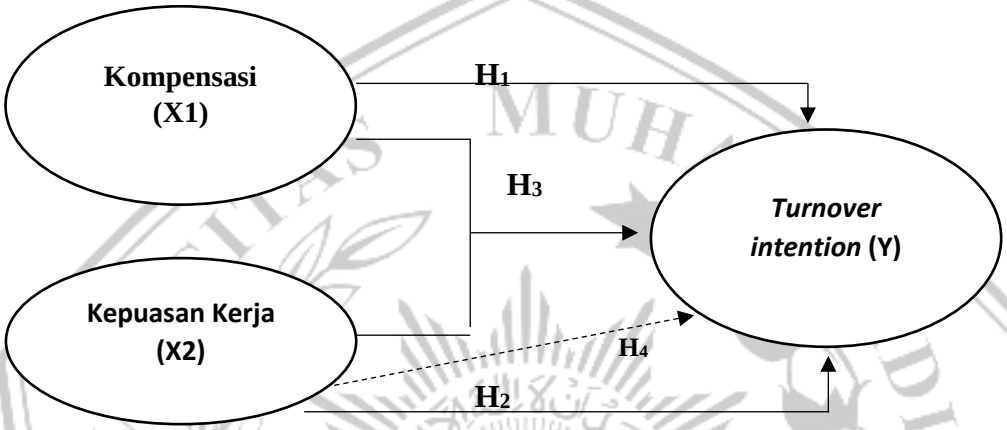
Kepuasan kerja merupakan aspek yang dimiliki setiap individu meliputi perasaan yang berhubungan dengan lingkungan sekitarnya baik pekerjaan, situasi kerja, rekan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi tidak akan membuat *turnover* menjadi rendah, tetapi hal tersebut mungkin membantu. Sebaliknya, jika ketidakpuasan kerja, maka turnover mungkin tinggi (Luthans 2005).

3. Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention.*

Kompensasi di suatu perusahaan merupakan sesuatu hal yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang akan berdampak pada keinginan

keluarnya karyawan dari tempat kerjanya. Jika karyawan mendapat kompensasi yang cukup dengan intensif yang sesuai dan memiliki hubungan baik dengan atasan dan karyawan dapat membuat karyawan puas dengan pekerjaannya. Maka kompensasi dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi *turnover intention.*

D. Kerangka Konsep



Gambar 2.1 Kerangka Konsep

Kerangka diatas terlihat bahwa kompensasi dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi tingkat *turnover* karyawan. Kompensasi yang kecil dan tidak sesuai dalam tempat kerja berdampak pada keinginan karyawan untuk meninggalkan tempat kerjanya tersebut. Begitu juga sebaliknya, kompensasi yang tinggi akan membuat karyawan merasa dihargai atas kerjanya dan akan loyal pada tempat kerjanya. Kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi tingkat *turnover intention* pada karyawan karena semakin tinggi kepuasan kerja karyawan pada tempat kerjanya, karyawan akan merasa nyaman dan akan bertahan pada tempat kerjanya. Sebaliknya jika kepuasan kerja karyawan rendah dapat menimbulkan keinginan untuk keluar dan mencari tempat kerja lain, dan ini akan berdampak pada tingkat kenaikannya *turnover intention* karyawan pada tempat kerja tersebut.

E. Hipotesis

Hipotesis adalah sementara atas rumusan masalah penelitian yang perlu diuji kebenarannya. Berdasarkan kerangka pikir diatas, peneliti mengemukakan beberapa hipotesis yang didukung oleh penelitian terdahulu diantaranya:

a) Berdasarkan hasil penelitian yang di lakukan Lauren (2017) dan Winoto (2015) hasil analisis untuk variabel kompensasi hal ini menunjukan bahwa kompensasi mempunyai kontribusi yang besar dalam menurunkan *turnover intention*.

H1 = Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention.*

b) Berdasarkan hasil penelitian Khaidir (2016), Lauren (2017) dan Winoto (2015) menyatakan dalam penelitiannya yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keinginan untuk berpindah (*turnover intention*)

H2 = Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention.*

c) Kompensasi dan kepuasan kerja merupakan dua hal yang saling berkaitan dengan turun-naiknya *turnover intention,* karena dengan adanya pemberian kompensasi yang baik serta kepuasan karyawan yang selalu diutamakan maka akan dapat mengurangi terjadinya *turnover intention.* Hal ini sejalan dengan penelitian Paulus dan Hery (2015), Rafi (2020), Astuti (2016) dan Hasanudin (2019) menyatakan variabel kompensasi dan kepuasan kerja terdapat hubungan yang kuat secara simultan dapat mempengaruhi *turnover intention* dan sisanya dipengaruhi variabel lain.

H3 = Kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention.*

d) Hasil penelitian Rahmat & Hasanudin (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh dominan terhadap *turnover intention*, berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis keempat penelitian ini yaitu:

H4 = Kepuasan kerja paling berpengaruh terhadap *turnover intention*

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG