BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1.Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Nama/Tahun/Judul	Tujuan Penelitian	Hasil
1.	Fathonah dan Utami/2010/ Pengaruh kompensasi, pengembangan karir, lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pada pegawai sekretariat daerah kabupaten Karanganyar	1. Mengetahui pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. 2. Mengetahui pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai. 3. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. 4. Mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai. 5. Keyakinan diri dalam memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai. 6. Keyakinan diri dalam memoderasi pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai. 7. Keyakinan diri dalam memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. 8. Keyakinan diri dalam memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai.	1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar. 2. Pengembangan karir berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar. 3. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar. 4. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar. 5. Keyakinan diri tidak dapat memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar. 6. Keyakinan diri tidak dapat memoderasi pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar. 7. Keyakinan diri tidak dapat memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar.

			8. Kepuasan kerja tidak dapat memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar.
2.	Tantowi, dkk/2016/ Pengaruh kompensasi financial dan kompensasi non financial terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap turnover intention pada Pelaut Pt. Maritim Barito Perkasa Banjarmasin	1. mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial sebagai variabel independen terhadap kepuasan kerja sebagai variabel intervening serta dampaknya terhadap turnover intention sebagai variabel dependen pada pelaut yang sedang bertugas dikapal PT. Maritim Barito Perkasa.	1. kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.Kompensasi finansial berpengaruh negatif signifikan, kompensasi non finansial berpengaruh negatif tidak signifikan dan kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention. Kepuasan kerja sebagai variabel intervening memperlemah pengaruh kompensasi finansial terhadap turnover intention, dan memperkuat pengaruh kompensasi non finansial terhadap turnover intention.
3.	Pranowo/2016/ Pengaruh kepuasan kerja, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap turnover intention pada CV. Sukses Sejati Computama	1. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention karyawan. 2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention karyawan dengan Lama Kerja sebagai variabel pemoderasi. 3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention karyawan. 4. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention karyawan dengan Lama Kerja sebagai variabel pemoderasi. 5. Pengaruh Kompensasi terhadap Turnover Intention karyawan. 6. Pengaruh Kompensasi terhadap Turnover	1. Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention karyawan dengan koefisien regresi sebesar -0,367 pada signifikansi 0,000 dan nilai t hitung > t tabel sebesar -4,470>1,675; 2. Lama Kerja tidak dapat memperkuat pengaruh negatif Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention karyawan dengan koefisien regresi sebesar -0,024 pada signifikansi 0,807 dan nilai t hitung < t tabel sebesar -0,244<1,675; 3. Lingkungan Kerja berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention karyawan dengan koefisien regresi sebesar -0,331 pada signifikansi 0,000 dan nilai t hitung > t tabel sebesar -4,276>1,675;

		Intention karyawan dengan Lama Kerja sebagai variabel pemoderasi pada CV. Sukses Sejati Computama.	4. Lama Kerja tidak dapat memperkuat pengaruh negatif Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention karyawan dengan koefisien regresi sebesar -0,047 pada signifikansi 0,544 dan nilai t hitung < t tabel sebesar -0,593<1,675; 5. Kompensasi berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention karyawan dengan koefisien regresi sebesar -0,367 dengan signifikansi 0,000 dan nilai t hitung > t tabel sebesar -4,470>1,675; 6. Lama Kerja tidak dapat memperkuat pengaruh negatif Kompensasi terhadap Turnover Intention karyawan dengan koefisien regresi sebesar -0,027 pada signifikansi 0,764 dan nilai t hitung < t tabel sebesar -0,301<1,675.
4.	Tsani/2016/Pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap turnover intention pada PT. YB Apparel Jaya Temanggung	1. Pengaruh lingkungan kerja terhadap turnover intention karyawan bagian produksi pada PT. YB Apparel Jaya Temanggung. 2. Pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention karyawan bagian produksi pada PT. YB Apparel Jaya Temanggung. 3. Pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap turnover intention karyawan bagian produksi pada PT. YB Apparel Jaya Temanggung.	1. Lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention karyawan PT. YB Apparel Jaya sebesar (β) -0,232 (**p<0,01; p=0,006), dengan kontribusi lingkungan kerja terhadap turnover intention karyawan sebesar (ΔR2) 0,050; 2. Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention karyawan PT. YB Apparel Jaya sebesar (β) -0,170 (*p<0,05; p=0,037), dengan kontribusi kepuasan kerja terhadap turnover intention karyawan sebesar (ΔR2) 0,029; 3. Lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention karyawan PT. YB Apparel Jaya, yang ditunjukkan dari hasil uji regresi bahwa lingkungan

			kerja (β) -0,238 (**p<0,01; p=0,004) dan kepuasan kerja (β) - 0,177 (*p<0,05; p=0,026). Kontribusi lingkungan kerja dan kepuasan kerja untuk menjelaskan turnover intention karyawan PT. YB Apparel Jaya sebesar (ΔR2) 0,079. Hal ini berarti kemampuan variabel lingkungan kerja dan kepuasan kerja dalam menjelaskan variasi variabel turnover intention adalah sebesar 7,9%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti.

2.2.Tinjauan Teori

2.2.1. Kompensasi

Menurut Hasibuan (2002) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan atau instansi.

2.2.1.1. Jenis – Jenis Kompensasi

Menurut Rivai (2004) kompensasi terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut:

1. **Kompensasi Finansial**

   Kompensasi finansial terdiri dari dua yaitu :

   a. Kompensasi Finansial Langsung

      - Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan fikiran dalam mencapai tujuan perusahaan.

- Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relative tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.
- Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja.

b. Kompensasi finansial tidak langsung
   - Proteksi
   - Kompensasi luar jam kerja
   - Fasilitas

2. Kompensasi Non Finansial
   - Pekerjaan
   - Lingkungan kerja

2.2.1.2.Fungsi kompensasi menurut Martoyo (1994) adalah :

1. Penggunaan SDM secara lebih efisien dan lebih efektif

   Kompensasi yang tinggi pada seorang karyawan mempunyai implikasi bahwa organisasi memperoleh keuntungan dan manfaat maksimal dari karyawan yang bersangkutan karena besarnya kompensasi sangat ditentukan oleh tinggi atau rendahnya produktivitas kerja karyawan yang bersangkutan. Semakin banyak pegawai yang diberi kompensasi yang tinggi berarti semakin banyak karyawannya yang berprestasi tinggi. Banyaknya karyawan yang berprestasi tinggi akan mengurangi pengeluaran biaya untuk kerja-kerja yang tidak perlu (yang diakibatkan

oleh kurang efisien dan efektifitasnya kerja). Dengan demikian pemberian kompensasi dapat menjadikan penggunaan SDM secara lebih efisien dan lebih efektif.

2. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi

   Sistem pemberian kompensasi yang baik secara langsung dapat membantu stabilitas organisasi dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sebaliknya pemberian kompensasi yang kurang baik dapat menyebabkan gejolak di kalangan karyawan akibat ketidakpuasan. Pada gilirannya gejolak ketidakpuasan ini akan menimbulkan kerawanan ekonomi.

2.2.1.3.Tujuan Pemberian Kompensasi

Hasibuan (2002), tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:

1. Ikatan Kerja Sama

   Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Pengadaan Efektif

   Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

3. Motivasi

   Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

4. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.

5. Disiplin

   Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

6. Pengaruh Serikat Buruh

   Tujuan pemberian kompensasi dalam hal ini dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

7. Pengaruh Pemerintah

   Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

   Adapun pendapat lain menurut Martoyo (1994) bahwa tujuan kompensasi adalah :

   1. Pemenuhan kebutuhan ekonomi karyawan atau sebagai jaminan *economic security* bagi karyawan.
   2. Mendorong agar karyawan lebih baik dan lebih giat.
   3. Menunjukkan bahwa perusahaan mengalami kemajuan.
   4. Menunjukkan penghargaan dan perlakuan adil organisasi terhadap karyawannya (adanya keseimbangan antara input yang diberikan karyawan terhadap perusahaan dan output atau besarnya imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan).

2.2.1.4.Faktor-faktor yang mempengaruhi Kompensasi

Melayu (2011) menyatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kompensasi antara lain :

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja
2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan
3. Serikat buruh atau organisasi keryawan
4. Produktivitas kerja
5. Pemerintah dengan undang – undang dan kepresnya
6. Biaya hidup
7. Posisi jabatan karyawan
8. Pendidikan dan pengalaman karyawan
9. Kondisi perekonomian nasional
10. Jenis dan sifat pekerjaan.

2.2.2.Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda, seperti yang didefinisikan oleh Kreitner & Kinicki (2005), bahwa kepuasan kerja sebagai efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Definisi ini mengandung pengertian bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal, sebaliknya seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek lainnya. Handoko (2001) mengatakan bahwa kepuasan kerja sebagai respon emosional menunjukkan perasaan yang menyenangkan berkaitan dengan pandangan karyawan terhadap pekerjaannya. Locke dan Luthans berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja atau karyawan yang berhubungan dengan

pekerjaannya, yaitu merasa senang atau tidak senang, sebagai hasil penilaian individu yang bersangkutan terhadap pekerjaannya.

As'ad (2004) mengutip definisi atau pengertian kepuasan kerja, yaitu:

1. Menurut Wexley & Yukl (1977) yang disebut kepuasan kerja ialah "is the way an employee feels about his her job". Ini berarti kepuasan kerja sebagai "perasaan seseorang terhadap pekerjaan".
2. Vroom (1964) dikatakan sebagai "refleksi dari job attitude yang bernilai positif".
3. Hoppeck menarik kesimpulan setelah mengadakan penelitian terhadap 309 karyawan pada suatu perusahaan di New Hope Pennsylvania USA bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaan-pekerjaan secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.
4. Menurut Tiffin (1958) berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan.
5. Kemudian Blum (1956) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individual di luar kerja.

2.2.2.1.Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan

Harold E. Burt mengemukakan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: (As'ad, 1995)

1. Faktor hubungan antar karyawan, antara lain :
   a. Hubungan antara manager dengan karyawan
   b. Faktor fisis dan kondisi kerja
   c. Hubungan sosial diantara karyawan

d. Sugesti dari teman sekerja
e. Emosi dan situasi kerja

2. Faktor Individu, yaitu yang berhubungan dengan :
   a. Sikap orang terhadap pekerjaannya
   b. Umur orang sewaktu bekerja
   c. Jenis kelamin
3. Faktor luar (external), yang berhubungan dengan :
   a. Keadaan keluarga karyawan
   b. Rekreasi
   c. Pendidikan (training, up grading dan sebagainya)

Adapun faktor – faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu (Moh. As'ad, 1995):

1. Faktor Psikologi

   Faktor-faktor psikologi yang mempengaruhi kepuasan keryawan berhubungan dengan kondisi kejiwaan adalah :
   a. Minat
   b. Ketentraman dalam bekerja
   c. Sikap terhadap kerja
   d. Bakat dan keterampilan
2. Faktor sosial

   Faktor sosial yang sosial yang mempengaruhi kepuasan kerja berhubungan dengan kondisi interaksi sosial adalah :
   a. Karyawan dengan atasan
   b. Karyawan yang berbeda jenis pekerjaan
3. Faktor fisik

   Faktor fisik yang mempengaruhi kepuasan kerja berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan adalah :
   a. Jenis pekerjaan
   b. Pengaturan waktu dan waktu istirahat

c. Perlengkapan kerja
d. Keadaan ruangan
e. Suhu ruangan
f. Penerangan ruangan
g. Pertukaran udara ruangan
h. Kondisi kesehatan karyawan
i. Umur karyawan

4. Faktor Finansial

Faktor financial yang mempengaruhi kepuasan keryawan berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan adalah :

a. Sistim dan besarnya gaji
b. Jaminan sosial
c. Macam-macam tunjangan
d. Fasilitas yang diberikan
e. Promosi dan sebagainya

2.2.2.2Indikator – indikator Kepuasan Kerja

Hasibuan (2008), menyatakan bahwa: ”Kepuasan kerja adalah Sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaanya. Sikapt tersebut dapat di cerminkan melalui moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. ”

Berdasarkan definisi diatas, indikator kepuasan kerja adalah :

1. Menyenangi pekerjaannya
2. Mencintai pekerjaannya
3. Moral kerja
4. Kedisiplinan
5. Prestasi kerja

2.3.Turnover Intention

Menurut Harninda (1999) "*Turnover intentions* pada dasarnya adalah sama dengan keinginan berpindah karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya." Pendapat tersebut menunjukkan bahwa *turnover intentions* adalah keinginan untuk berpindah, belum sampai pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya.

Harnoto (2002) menyatakan: "*Turnover intentions* adalah keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intentions* dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik." Pendapat tersebut juga relatif sama dengan pendapat yang telah diungkapkan sebelumnya, bahwa *turnover intentions* pada dasarnya adalah keinginan untuk meninggalkan (keluar) dari perusahaan.

Handoko (2000) menyatakan: "Perputaran *(turnover)* merupakan tantangan khusus bagi pengembangan sumber daya manusia. Karena kejadian-kejadian tersebut tidak dapat diperkirakan, kegiatan-kegiatan pengembangan harus mempersiapkan setiap saat pengganti karyawan yang keluar." Di lain pihak, dalam banyak kasus nyata, program pengembangan perusahaan yang sangat baik justru meningkatkan *turnover intentions.*

Pergantian karyawan atau keluar masuknya karyawan dari organisasi merupakan hal yang penting dalam sebuah organisasi. Pergantian karyawan memiliki dampak positif bagi organisasi. Namun sebagian besar pergantian karyawan membawa pengaruh negatif terhadap organisasi, baik dari segi biaya maupun dari segi waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang dalam arti luas, "*turnover* diartikan sebagai aliran para karyawan yang masuk dan keluar perusahaan" (Ronodipuro dan Husnan, 1995).

Sedangkan Mobley (1999), mengemukakan bahwa batasan umum tentang pergantian karyawan adalah : "berhentinya individu sebagai anggota suatu organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan".

2.2.3.1.Jenis - jenis Turnover Intention

Menurut Robbins (2003), *turnover* dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

1. *Voluntary turnover* yang dapat diartikan sebagai karyawan meninggalkan perusahaan karena alasan sukarela. *Voluntary turnover* dapat dibedakan menjadi dua :
   a. *Avoidable turnover* (yang dapat dihindari). Hal ini disebabkan oleh upah yang lebih baik di tempat lain, kondisi kerja yang lebih baik di perusahaan lain, masalah dengan kepemimpinan/administrasi yang ada, serta adanya perusahaan lain yang lebih baik (Utami dan Bonussyeani, 2009).
   b. *Unavoidable turnover* (yang tidak dapat dihindari). Hal ini disebabkan oleh pindah kerja ke daerah lain karena mengikuti pasangan, perubahan arah karir individu, harus tinggal di rumah untuk menjaga pasangan atau anak, dan kehamilan (Utami dan Bonussyeani, 2009).
2. *Involuntary turnover* dapat diartikan sebagai karyawan meninggalkan perusahaan karena terpaksa. Involuntary turnover diakibatkan oleh tindakan pendisiplinan yang dilakukan oleh perusahaan atau karena *lay off*. *Turnover intention* yang dibahas dalam penelitian ini adalah dalam konteks model sukarela (*voluntary turnover*).

2.2.3.2.Indikator – indikator turnover intention

Menurut Deborah (2008) menyatakan bahwa intensi keluar merupakan variabel yang paling berhubungan dan lebih banyak menjelaskan perilaku turnover, dimana keinginan untuk keluar dapat diukur dengan komponen berikut :

1. Keinginan untuk mencari pekerjaan baru dibidang yang sama diperusahaan 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 mencari pekerjaan baru dibidang yang berbeda diperusahaan lain. Seorang individu yang merasa selama ini kurang mengalami kemajuan pekerjaan akan mencoba untuk beralih pada bidang yang berbeda tanpa harus mempelajari keahlian baru, individu tersebut mencari pekerjaan dibidang yang baru dengan keahlian sama 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.

2.2.3.3.Indikasi terjadinya Turnover Intention

Menurut Harnoto (2002) menyatakan bahwa: “Turnover intentions ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, antara lain.

a. Absensi yang meningkat

   Karyawan yang berkinginan untuk melakukan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.

b. Mulai malas bekerja

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

c. Peningkatan terhadap pelanggaran tatatertib kerja

Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan turnover. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

d. Peningkatan protes terhadap atasan

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

e. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

   Biasanya hal ini berlaku untuk karyawan yang karakteristik positif. Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif karyawan ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan *turnover*.

2.2.3.4.Faktor - faktor yang Memengaruhi Turnover Intention

Mobley (1986) menyebutkan beberapa faktor yang menjadi penyebab keinginan untuk pindah kerja (*turnover intention*) adalah sebagai berikut:

a. Karakteristik individu

   Karakter individu yang memengaruhi keinginan pindah kerja antara lain usia, pendidikan, dan keluarga.

b. Lingkungan kerja

   Lingkungan kerja dapat meliputi lingkungan fisik maupun non fisik. Lingkungan fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, konstruksi, bangunan, dan lokasi pekerjaan. Adapun lingkungan non fisik meliputi sosial budaya di lingkungan kerjanya dan kualitas kehidupan kerjanya.

c. Kepuasan kerja

Pada tingkat individual, kepuasan merupakan variabel psikologi yang paling sering diteliti dalam suatu model *intention to leave*. Aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan akan gaji dan promosi, kepuasan atas supervisor yang diterima, kepuasan dengan rekan kerja dan kepuasan akan pekerjaan dan isi kerja.

d. Komitmen organisasi

Perkembangan selanjutnya dalam studi intention to leave memasukkan konstruk komitmen organisasional sebagai konsep yang turut menjelaskan proses tersebut sebagai bentuk perilaku, komitmen organisasional dapat dibedakan dari kepuasan kerja. Komitmen mengacu pada respon emosional *(affective)* individu kepada keseluruhan organisasi, sedangkan kepuasan mengarah pada respon emosional atas aspek khusus dari pekerjaan.

2.2.3.5.Faktor - faktor yang Dipengaruhi Turnover Intention

Menurut Mobley (1986) tinggi rendahnya *turnover intention* akan membawa beberapa dampak pada karyawan maupun perusahaan, antara lain:

a. Beban kerja

Jika *turnover intention* karyawan tinggi, beban kerja untuk karyawan bertambah karena jumlah karyawan berkurang. Semakin tinggi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, maka semakin tinggi pula beban kerja karyawan selama itu.

b. Biaya penarikan

karyawan Menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari penggantian karyawan yang mengundurkan diri.

c. Biaya latihan

Menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih. Pelatihan ini diberikan untuk karyawan baru. Jika *turnover intention* tinggi dan banyak karyawan yang keluar dari perusahaan, maka akan mengakibatkan peningkatan pada biaya pelatihan karyawan.

d. Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan

Dalam hal ini, berkurangnya jumlah karyawan akan mengurangi jumlah produksi atau pencapaian target penjualan. Ini akibat dari tingginya *turnover intention*. Terlebih bila karyawan yang keluar adalah karyawan yang memiliki tingkat produktivitas yang tinggi.

e. Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru

Imbas dari tingginya turnover karyawan membuat perusahaan mengeluarkan biaya yang sebenarnya bisa dihindari jika dapat mengelola SDM dengan baik agar karyawan dapat bertahan lama di perusahaan.

f. Memicu stres karyawan

Stres karyawan dapat terjadi karena karyawan lama harus beradaptasi dengan karyawan baru. Dampak yang paling buruk dari stres ini adalah memicu karyawan yang tinggal untuk berkeinginan keluar dari perusahaan.

2.3.Hipotesis Penelitian

2.3.1.Pengaruh kompensasi finansial terhadap *turnover intention*

Penelitian yang dilakukan oleh Devi dan Sudibia (2015) yang berjudul "Analisis Pengaruh Job Insecurity dan Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention". Dari hasil pengujian hipotesis terbukti bahwa variabel kompensasi finansial memiliki pengaruh signifikan terhadap turnover intention. Hal ini membuktikan bahwa semakin besar kompensasi finansial yang diterima, niat untuk keluar dari pekerjaan akan

berkurang karena karyawan merasa dihargai dengan kebutuhannya yang dapat terpenuhi, sebaliknya rendahnya kompensasi finansial yang diterima maka turnover intention akan semakin tinggi sehingga kompensasi akan sangat berguna jika diberikan dengan pengorbanan yang karyawan berikan kepada perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H1 : Kompensasi finansial berpengaruh terhadap turnover intention.

2.3.2.Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Wibowo dan Masdupi (2015) dengan judul "Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompensasi dan Pengembangan karir terhadap Turnover Intention pada Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Padang". Ditemukan bahwa Kompensasi memberikan pengaruh yang signifikan dan bersifat positif terhadap kepuasan kerja karyawan BSM cabang padang dengan koefisien jalur sebesar 0,200. Hal ini menunjukkan bahwa salah satu cara untuk meningkatkan kepuasan kerja yaitu melalui peningkatan kompensasi. Semakin tinggi kompensasi yang diberikan maka semakin baik pula kepuasan kerja karyawan BSM cabang Padang. Berdasarkan uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Kompensasi Finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2.3.3.Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Saleh (2016) dengan judul "Pengaruh kompensasi non finansial dan motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja dan dampaknya kekinerja pegawai pemerintah daerah kabupaten Pati. Ditemukan bahwa kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai pemerintah kabupaten Pati. Berdasarkan uraian tersebut dapat dirumuskan bahwa hipotesis sebagai berikut :

H3 : Kompensasi non finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja

2.3.4.Pengaruh Kompensasi Non Finansial Terhadap *Turnover Intention*

Penelitian yang dilakukan oleh Pernama, dkk (2015) dengan judul "Pengaruh Kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap turnover intention pada karyawan PT. PLN (Persero) APJ Malang. Ditemukan bahwa kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap turnover intention pada karyawan PT. PLN (Persero) APJ Malang. Berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan bahwa hipotesis sebagai berikut :

H4 : Kompensasi non finansial berpengaruh terhadap *turnover intention.*

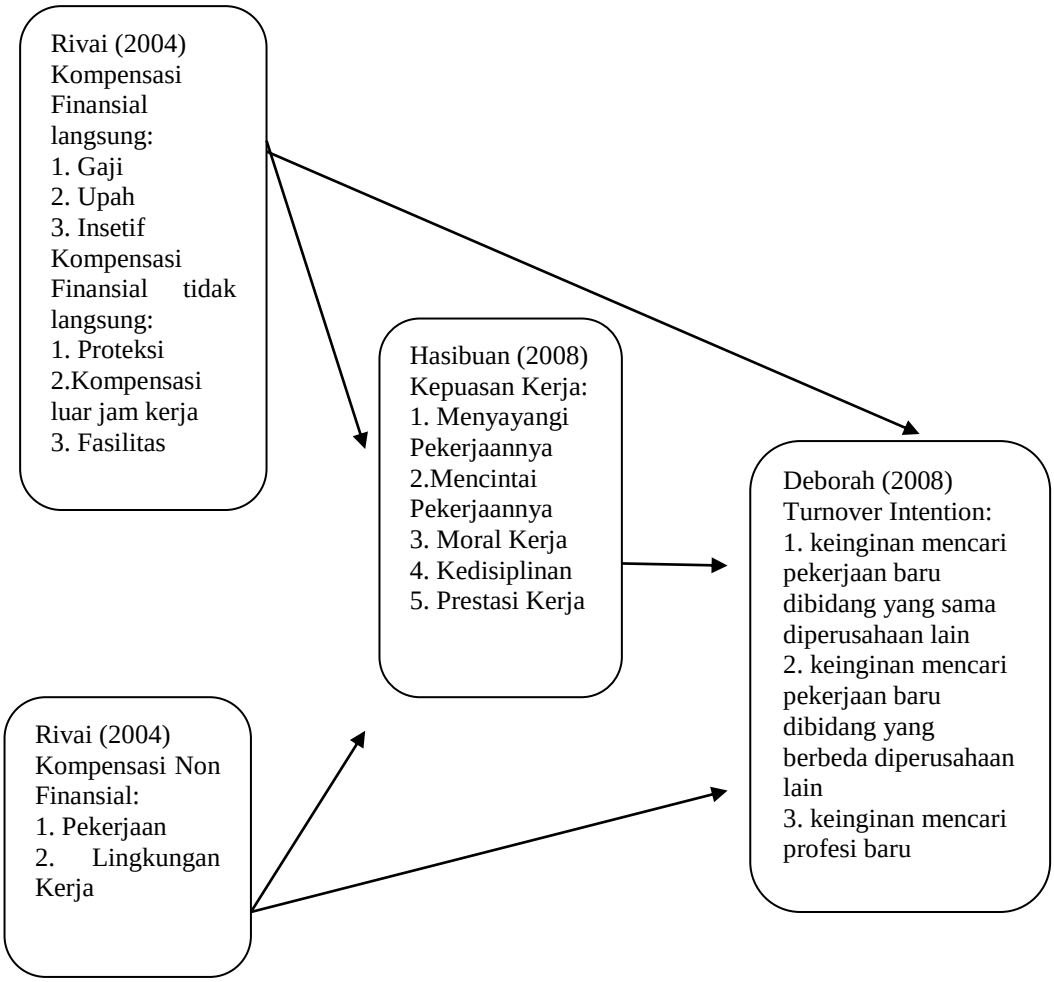
2.3.5.Pengeruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Penelitian yang dilakukan oleh Tsani (2016) dengan judul "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Produksi PT. YB Apparel Jaya Temanggung". Ditemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention namun memiliki nilai kontribusi rendah. Berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan bahwa hipotesis sebagai berikut :

H5 : Kepusan Kerja berpengaruh terhadap Turnover Intention.

2.4.Model Teori

Gambar 1

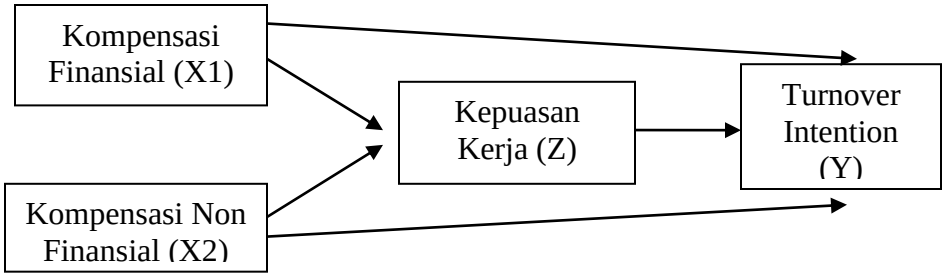


2.5.Model Hipotesis

Setiap perusahan menginginkan karyawan yang memiliki potensi yang tinggi agar bisa membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan visi misi perusahaan. Untuk mempertahankan karyawan yang memiliki pontensi tinggi perusahaan harus memenuhi kebutuhan karyawan tersebut dengan memberikan kompensasi yang sesuai atas apa yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan agar *turnover intention* tidak terjadi diperusahaan tersebut.

Gambar 2

Model Hipotesis



Dari gambar hipotesis diatas, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1 : Kompensasi finansial (X1) berpengaruh terhadap *turnover intention* (Y)

H2 : Kompensasi finansial (X1) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Z)

H3 : Kompensasi non finansial (X2) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Z)

H4 : Kompensasi non finansial (X2) berpengaruh terhadap *turnover intention* (Y)

H5 : Kepuasan kerja (Z) berpengaruh terhadap *turnover intention* (Y).