

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan studi kepustakaan yang dilakukan oleh peneliti untuk menghimpun informasi yang relevan dengan topik atau masalah yang akan atau sedang diteliti. Purwono (2010:2) menjelaskan bahwa informasi itu dapat diperoleh dari buku-buku ilmiah, laporan penelitian, karangan-karangan ilmiah, peraturan-peraturan, dan sumber-sumber tertulis baik tercetak maupun elektronik. Sehingga dapat menjadi sebuah acuan dasar teori untuk objek yang akan diteliti.

2.1.1 Manajemen

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan perpaduan antara fungsi manajemen dengan fungsi operasional Sumber Daya Manusia.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan ilmu sekaligus seni dalam mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu, dengan adanya manajemen diharapkan daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan

dapat ditingkatkan. Perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan panduan antara fungsi manajemen dengan fungsi operasional Sumber Daya Manusia. Berikut ini dikemukakan mengenai pendapat beberapa ahli tentang manajemen.

Tokoh populer manajemen G.R Terry (2014:16), dalam bukunya *Dasar-Dasar Manajemen* mengemukakan bahwa manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Sementara itu menurut Handoko (2014:8), mendefinisikan manajemen sebagai merupakan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan. Stoner dan Freeman (2012:44) juga mendefinisikan makna manajemen dengan lebih sederhana yaitu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Selanjutnya definisi manajemen juga datang dari Manulang (2012:1) yaitu suatu seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penyusunan dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu”.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas, dapat dikatakan manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang belum ada pada organisasi sebelumnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Dalam manajemen sumber daya manusia, pegawai adalah asset (kekayaan) utama instansi, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri. Agar pengertian manajemen sumber daya manusia ini lebih jelas ada beberapa pendapat ahli mengenai definisi-definisi manajemen sumber daya manusia diantaranya adalah.

Bagi Armstrong (2014:28), mendefinisikan bahwa praktek sumber daya manusia (SDM) berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam organisasi. Ini mencakup kegiatan seperti strategi SDM, manajemen SDM, tanggung jawab sosial perusahaan, manajemen pengetahuan, pengembangan organisasi, sumber-sumber SDM, manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan, manajemen imbalan, hubungan karyawan, kesejahteraan karyawan, kesehatan dan keselamatan, serta penyedia jasa karyawan. Kemudian T. Hani Handoko (2011:3), mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian,

pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat.

Sementara itu Murtie (2012:01), mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah bagian dari ilmu manajemen yang mempelajari hubungan antar manusia sebagai asset dan sumber daya perusahaan serta bagaimana mengelolanya agar benar-benar dapat menjalankan tugas dan wewenang masing-masing dengan baik dan tidak terpaksa. Kemudian Veithzal Rivai dalam Suwatno (2011:28) pun mendefinisikan bahwa Manajemen SDM merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya mengelola SDM.

Selanjutnya definisi manajemen juga datang dari Marwansyah (2012:3), yang mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja dan

hubungan industrial. Makna manajemen yang lebih ringkas dikemukakan oleh Werther (2015:4), mendefinisikan bahwa sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi yang selaras dengan tujuan individu dan masyarakat.

2.1.1.3 Fungsi-Fungsi Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu terapan dari ilmu manajemen, maka manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi-fungsi pokok yang sama dengan fungsi manajemen dan fungsi operasional, dengan penerapan dibidang sumber daya manusia, berikut ini adalah fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan (2013:98) adalah sebagai berikut :

1. Fungsi Manajerial Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia secara umum dibedakan menjadi fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi manajerial seperti perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), pengendalian (*controlling*).

a. Perencanaan

Perencanaan (*Human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantunya tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan kegiatan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan ini dilakukan oleh pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan, karyawan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Sedangkan fungsi-fungsi operasional sumber daya manusia menurut Bambang Wahyudi (2010:14) dijelaskan sebagai berikut :

a. Pengadaan Sumber Daya Manusia (*procurement*)

Fungsi pengadaan sumber daya manusia (*Procurement of personel*) dilakukan dengan tujuan untuk menentukan dan memenuhi kebutuhan akan sumber daya manusia, baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif.

Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang berada dalam ruang lingkup ini adalah :

1). Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam perencanaan sumber daya manusia dilakukan penentuan kebutuhan tenaga kerja baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif, serta cara memenuhi kebutuhan tenaga kerja itu.

2). Penarikan Calon Tenaga Kerja

Penarikan calon tenaga kerja ini berupa usaha menarik sebanyak

mungkin calon-calon tenaga kerja yang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan dari sumber-sumber tenaga kerja yang tersedia.

3). Seleksi

Seleksi merupakan proses pemilihan tenaga kerja dari sejumlah calon tenaga kerja yang dapat dikumpulkan melalui proses penarikan tenaga kerja.

4). Penempatan

Penempatan tenaga kerja merupakan tenaga kerja yang dilakukan setelah calon tenaga kerja lolos dalam tahap seleksi, dasar dari penempatan tenaga kerja ini harus sesuai dengan latar belakang pendidikan dan hasil tes assessmeal.

5). Pembekalan

Pembekalan atau dikenal istilah *Indroctrination, Induction, Orientation* dilakukan untuk memberikan pemahaman kepada tenaga kerja, terpilih tentang, deskripsi jabatan, kondisi kerja dan peraturan organisasi.

b. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kegiatan-kegiatan dalam fungsi pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia yang telah dimiliki, sehingga tidak akan tertinggal oleh perkembangan organisasi serta ilmu pengetahuan dan teknologi.

Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang berada dalam fungsi ini adalah sebagai berikut :

1). Kompensasi (*compensation*)

Fungsi pemberian kompensasi meliputi kegiatan pemberian balas jasa kepada para karyawan. Kompensasi ini dapat berupa finansial maupun non finansial. Kegiatan disini meliputi penentuan sistem kompensasi yang mampu mendorong prestasi karyawan, dan juga menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima oleh masing-masing pekerja secara adil.

2). Pengintegrasian (*integration*)

Merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, sehingga tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Dimana Pengintegrasian adalah hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua aspirasi/kepentingan yang bertolak belakang antara karyawan dan perusahaan.

3). Pemeliharaan (*maintenance*)

Merupakan kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar tercipta hubungan jangka panjang, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

4). Pemberhentian (*sparation*)

Pemberhentian adalah fungsi operatif terakhir manajemen sumber daya manusia. Fungsi pemberhentian harus mendapat perhatian yang serius dari

manajer SDM karena telah diatur oleh undang-undang dan mengikat bagi perusahaan maupun karyawan. Istilah pemberhentian atau separation, pemisahan adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari organisasi (perusahaan) yang disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, kontrak kerja berakhir, pensiun, atau sebab-sebab lain yang diatur oleh undang-undang.

Berbagai kegiatan dalam rangka manajemen sumber daya manusia seperti di kemukakan di atas apabila telah terlaksana secara keseluruhan akan menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi perusahaan dan sumber daya manusia yang ada pada perusahaan tersebut.

Fungsi-fungsi operasional manajemen sumber daya manusia dalam fungsi pengadaan sumber daya manusia dan pengembangan sumber daya manusia diarahkan untuk menjamin syarat dasar kemampuan kerja. Sedangkan fungsi-fungsi operasionalnya manajemen sumber daya manusia dalam fungsi pemeliharaan sumber daya manusia diarahkan untuk menjamin syarat dasar kemauan kerja pegawai.

2.1.2 Kompensasi

Salah satu faktor penting dalam meningkatkan kerja karyawan yaitu dengan adanya pemberian kompensasi terhadap karyawan. Perusahaan yang baik akan mengerti bahwa ada timbal balik antara pihak perusahaan dengan karyawannya. Perusahaan membutuhkan karyawan untuk melangsungkan hidup perusahaan dan karyawan membutuhkan pekerjaan di perusahaan tersebut untuk memenuhi kebutuhannya. Dengan adanya pemberian kompensasi terhadap

karyawan akan menciptakan rasa puas bagi karyawan dan bersemangat dalam bekerja karena para karyawan mendapatkan imbalan baik atas pekerjaan yang dilakukan dan para karyawan merasa dihargai atas pekerjaannya tersebut.

Kompensasi ditetapkan berdasarkan kesepakatan antara perusahaan dengan karyawan, dalam hal tertentu, pemerintah memfasilitasi sebagai pembuat kebijakan atau regulasi dibidang ketenagakerjaan. Hal ini berarti bahwa dalam menerapkan kompensasi terdapat dua kepentingan yang harus diperhatikan yaitu kepentingan organisasi dan kepentingan karyawan.

Kompensasi perlu dibedakan dengan gaji dan upah, karena konsep kompensasi tidak sama dengan konsep gaji dan upah. Gaji dan upah merupakan salah satu bentuk konkret atas pemberian kompensasi. Kompensasi bukan hanya berupa gaji dan upah, tetapi terdapat hal-hal yang lainnya..

Beberapa pengertian kompensasi menurut Marwansyah (2014:269) adalah sebagai berikut:

1. Keseluruhan imbalan yang diberikan kepada para karyawan sebagai balasan atas jasa atau kontribusi mereka terhadap organisasi.
2. Sesuatu yang diterima oleh seorang karyawan sebagai balasan atas karya yang diberikannya kepada organisasi.
3. Pembayaran kepada seorang karyawan sebagai balasan atas kontribusinya kepada organisasi.
4. Pembayaran yang diberikan oleh organisasi/perusahaan kepada seorang karyawan sebagai balasan atas jasa yang diberikannya kepada organisasi/perusahaan.

5. Penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non-finansial yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atas kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Tokoh populer manajemen Hasibuan Malayu (2012:86), mendefinisikan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang bentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa mereka kepada perusahaan. Kadarisman (2014:7), mendefinisikan kompensasi merupakan segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen. Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada pegawai yang dapat bersifat finansial maupun non-finansial, pada periode yang tetap. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan organisasi memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan karyawan.

Penjelasan kompensasi yang lebih ringkas dikemukakan oleh Rivai (2014:357), yang mendefinisikan bahwa kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan organisasinya. Adapun menurut Hasibuan (2012:118), menjelaskan bahwa kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.

Dari beberapa definisi di atas disimpulkan bahwa kompensasi adalah balas jasa yang diterima karyawan atas jasa-jasanya untuk mencapai tujuan organisasi yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung. Pada dasarnya manusia bekerja juga ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dan karena itulah perusahaan memberikan penghargaan terhadap karyawan yaitu dengan memberikan kompensasi. Dan kompensasi merupakan salah satu cara untuk meningkatkan semangat kerja melalui pemberian balas jasa dalam bentuk finansial sehingga dengan kepuasan yang diperolehnya dapat mengurangi adanya keluar masuk karyawan.

Dengan demikian kompensasi mempunyai arti yang sangat luas, selain terdiri dari gaji dan upah, dapat pula berbentuk hal lain berupa fasilitas perumahan, fasilitas kendaraan, pakaian seragam, tunjangan keluarga, tunjangan kesehatan, tunjangan pangan, dan masih banyak lagi yang lainnya yang dapat dinilai dengan uang serta cenderung diterima oleh karyawan secara tetap. Oleh karena itu masalah kompensasi merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam rangka mempertahankan karyawan yang ada.

2.1.2.1 Asas-Asas Kompensasi

Program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Malayu S.P. Hasibuan (2013:122) mengatakan bahwa prinsip adil dan layak harus

mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja bagi karyawan.

1. Asas keadilan

Kompensasi mempengaruhi perilaku karyawan dalam organisasi sehingga, pemberian kompensasi yang tidak berdasarkan asas keadilan akan mempengaruhi kondisi kerja karyawan. Yang dimaksud dengan asas keadilan adalah adanya konsistensi imbalan bagi para karyawan yang melakukan tugas dengan bobot yang sama. Dengan kata lain, kompensasi karyawan disuatu jenis pekerjaan dengan kompensasi karyawan di jenis pekerjaan yang lainnya, yang mengerjakan pekerjaan dengan bobot yang sama, relatif akan memperoleh besaran kompensasi yang sama. Dengan asas keadilan akan tercipta suasana kerja sama yang baik, motivasi kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan yang lebih baik.

2. Asas Kelayakan dan Kewajaran

Kompensasi yang diterima karyawan harus dapat memenuhi kebutuhan dirinya beserta keluarganya, pada tingkat yang layak dan wajar. Sehingga besaran kompensasi yang diberikan akan mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan yang akan dinikmati oleh karyawan beserta keluarganya.

2.1.2.2 Tujuan Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah.

Hasibuan (2012:121) mengemukakan beberapa tujuan kompensasi sebagai berikut:

1. Ikatan kerjasama

Dengan pemberian kompensasi terjalannya ikatan kerjasama secara formal antara atasan dengan karyawan. Karyawan harus menegrikan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan perusahaan/atasan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan kerja

Dengan balas jasa, karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan efektifitas

Pengadaan karyawan akan efektif jika debarengi dengan program kompensasi yang menarik. Dengan pemberian kompensasi yang menarik, maka calon karyawan yang berkualifikasi baik dengan kemampuan dan keterampilan tinggi akan muncul, sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan.

4. Motivasi

Kompensasi yang layak akan memberikan rangsangan dan menghasilkan produktifitas kerja yang optimal. Untuk meningkatkan motivasi bagi karyawan, perusahaan biasanya memberikan insentif berupa uang dan hadiah lainnya. Kompensasi yang layak akan memudahkan manajer dalam mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

5. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

6. Disiplin

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

7. Pengaruh serikat kerja

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dihindarkan dan, karyawan akan konsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh pemerintah

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

2.1.2.3 Dimensi dan Indikator Kompensasi

Adapun dimensi dan indikator kompensasi yang dijelaskan oleh Malayu S.P. Hasibuan (2012:86), adalah sebagai berikut:

1. Kompensasi langsung (*direct compensation*)
 - a. Gaji
 - b. Bonus
 - c. Upah Insentif

2. Kompensasi Tidak Langsung (*indirect compensation*)

- a. Asuransi
- b. Tunjangan
- c. Fasilitas Kantor

2.1.2.4 Bentuk-bentuk Kompensasi

Terdapat dua bentuk kompensasi yaitu bentuk kompensasi langsung yang merupakan upah dan gaji, bentuk kompensasi tidak langsung merupakan pelayanan dan keuntungan hal ini dikemukakan oleh Anwar (2011:84) sebagai berikut:

1. Upah dan gaji (Kompensasi dalam bentuk langsung)

Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya di bayarkan kepada pegawai secara per-jam,per-hari, dan per-setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanan yang diberikan secara bulanan. Di bawah ini dikemukakan prinsip upah dan gaji, yaitu:

a. Tingkat Bayaran

Tingkat bayaran biasa diberikan tinggi, rata-rata, atau rendah tergantung pada kondisi perusahaan. Artinya, tingkat pembayaran tergantung pada kemampuan perusahaan membayar jasa pegawainya.

b. Struktur Bayaran

Struktur pembayaran berhubungan dengan rata-rata bayaran, tingkat pembayaran dan klasifikasi jabatan di perusahaan.

c. Menentukan Bayaran Secara Individu

Penentuan pembayaran individu perlu didasarkan pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja, dan prestasi kerja pegawai.

d. Metode Pembayaran

Ada dua metode pembayaran, yaitu metode pembayaran yang didasarkan pada waktu (per jam, per minggu, per bulan) dan metode pembayaran yang didasarkan pada pembagian hasil.

e. Control Pembayaran

Control pembayaran merupakan pengendalian secara langsung dan tak langsung dari biaya kerja. Pengendalian biaya merupakan faktor utama dalam administrasi upah dan gaji. Tugas mengontrol pembayaran adalah *pertama*, mengembangkan standar kompensasi dan meningkatkan fungsinya. *Kedua*, mengukur hasil yang bertentangan dengan standar yang tetap. *Ketiga*, meluruskan perubahan standar pembayaran upah.

2. Keuntungan dan Pelayanan (Kompensasi tidak langsung)

Keuntungan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat dilakukan. Sedangkan pelayanan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan. Program *benefit* (keuntungan) bertujuan untuk memperkecil *turnover*, meningkatkan modal kerja, dan meningkatkan keamanan, adapun kriteria keuntungan adalah biaya, kemampuan membayar, kebutuhan, kekuatan kerja, tanggung jawab sosial, reaksi kekuatan kerja, dan relasi umum. Sedangkan program pelayanan adalah laporan tahunan untuk pegawai, adanya tim olah

raga, kamar tamu pegawai, kafetaria pegawai, surat kabar perusahaan, toko perusahaan, discount (potongan harga), produk perusahaan, ada program rekreasi atau darmawisata.

2.1.2.5 Metode Pemberian Kompensasi

Dalam pemberian kompensasi digunakan beberapa metode agar memberikan kepastian serta pelayanan yang baik bagi kedua pihak, hal ini dikemukakan oleh Suwanto (2011:227), sebagai berikut:

1. Metode Tunggal

Metode tunggal yaitu metode penetapan gaji pokok yang hanya didasarkan atas ijazah terakhir atau pendidikan formal terakhir yang ditempuh karyawan. Jadi tingkat golongan dan gaji pokok seseorang hanya ditetapkan berdasarkan ijazah terakhir yang dijadikan standarnya. Misalnya pegawai negeri dengan ijazah formal S-1, maka golongannya ialah III-A, dan gaji pokoknya adalah gaji pokok III-A untuk setiap departemen juga sama.

2. Metode Jamak

Metode jamak yaitu suatu metode dalam pemberian gaji pokok berdasarkan beberapa timbangan, seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, serta pengalaman yang dimiliki. Jadi standar gaji pokok yang pasti tidak ada. Ini terdapat di perusahaan-perusahaan swasta yang di dalamnya masih sering terjadi diskriminasi. Dari metode jamak ini bias dibedakan menjadi tiga cara kompensasi yaitu :

- a. Pemberian kompensasi berdasarkan satu jangka waktu tertentu. Dalam system waktu, kompensasi (gaji dan upah) itu besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu atau bulan. Besarnya kompensasi hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan kepada prestasi kerjanya. Kebaikan system ini adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan sistem ini adalah pekerja yang bermalas-malasan kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.
- b. Pemberian kompensasi berdasarkan satuan produksi yang dihasilkan. Dalam system ini, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter dan kilogram. Dalam system ini, besarnya kompensasi yang dibayar selalu berdasarkan kepada banyaknya hasil yang diberikan, bukan kepada lama waktu pengerjaan. System ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai fisik, seperti bagi karyawan administrasi. Kebaikan system ini memberikan kesempatan pada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh, karena kualitas dari pekerja karyawan perlu diperhatikan pula. Kelemahan system ini adalah kualitas barang atau jasa yang dihasilkan terkadang rendah.
- c. Pemberian kompensasi berdasarkan borongan. System borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas volume pekerjaan dan lamanya pekerjaan dilakukan. Penetapan besarnya kompensasi berdasarkan system borongan ini cukup rumit, lama

mengerjakannya, serta berapa banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

2.1.2.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Tingkat Kompensasi

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempermudah pemberian upah/gaji yang dibayarkan perusahaan perusahaan kepada karyawannya, hal ini telah disesuaikan yaitu sebagai berikut :

1. Pasar Tenaga Kerja

Dalam bidang ketenagakerjaan juga berlaku hukum permintaan dan penawaran. Jika permintaan tenaga kerja dipasar melebihi penawarannya maka harga tenaga kerja (upah/gaji) akan meningkat. Sebaliknya jika penawaran tenaga kerja melebihi permintaannya seperti untuk tenaga kerja manual atau kasar di Indonesia maka tingkat upah atau gaji akan turun atau rendah. Dalam hal ini diperlukan adanya intervensi pemerintah.

2. Kemampuan Perusahaan

Bagaimanapun tingkat gaji/upah yang diberikan kepada karyawan tergantung dari kemampuan perusahaan untuk membayar. Kemampuan untuk membayar upah atau gaji ini bergantung dari keuntungan yang mampu diperoleh perusahaan.

3. Pemerintah

Pemerintah dapat mempengaruhi tingkat upah atau gaji yang dibayarkan perusahaan melalui peraturan pemerintah yang dikeluarkan misalnya mengenai upah minimum, lembur dan sebagainya.

4. Sistem Pengupahan/penggajian berdasarkan prestasi kerja

Terdapat perbedaan pengertian antara upah dan gaji. Pengertian upah adalah pembayaran yang diperuntukan bagi tenaga kerja manual (kasar). Biasanya upah ditentukan berdasarkan waktu/jam. Para pekerja dibayar berdasarkan jam untuk tiap waktu kerja.

2.1.3 Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja adalah suasana dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya.

Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja secara optimal. Jika karyawan menyenangi lingkungan dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan yang berdampak pada terjadinya keinginan untuk berpindah. Beberapa ahli mendefinisikan lingkungan kerja non fisik antara lain sebagai berikut :

Tokoh populer manajemen Sedarmayanti (2013:28), mendefinisikan lingkungan kerja non fisik yaitu semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik itu hubungan dengan atasan maupun hubungan

dengan sesama rekan kerja. Alex Nitisemito (2012:171-173), mendefinisikan lingkungan kerja non fisik yaitu perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

Selanjutnya devinisi lingkungan kerja non fisik juga datang dari Suryadi Perwiro Sentoso (2012:19-21) mendefinisikan bahwa perusahaan hendaknya membangun suatu iklim dan suasana kerja yang bisa membangkitkan rasa kekeluargaan untuk mencapai tujuan bersama. Pihak manajemen perusahaan juga hendaknya mampu mendorong inisiatif dan kreativitas. Kondisi seperti inilah yang selanjutnya menciptakan antusiasme untuk bersatu dalam organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan. Kemudian Suwanto (2011:24), mendefinisikan bahwa faktor-faktor di luar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi. Faktor fisik ini mencakup peralatan kerja, suhu tempat kerja, kesesakan dan kepadatan, kebisingan, luas ruang kerja sedangkan non fisik mencakup hubungan kerja yang terbentuk di organisasi antara atasan dan bawahan serta antara sesama karyawan.

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja non fisik disebut juga lingkungan kerja psikis, yaitu keadaan di sekitar tempat kerja yang bersifat non fisik. Lingkungan kerja semacam ini tidak dapat ditangkap secara langsung dengan pancaindera manusia, namun dapat dirasakan keberadaannya. Jadi, lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang

hanya dapat dirasakan oleh perasaan. Berdasarkan pendapat dan uraian tersebut, maka dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang tidak dapat ditangkap dengan panca indera manusia. Akan tetapi, lingkungan kerja non fisik ini dapat dirasakan oleh para pekerja melalui hubungan-hubungan sesama pekerja maupun dengan atasan.

2.1.3.1 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja Non Fisik

Terdapat beberapa macam lingkungan kerja yang bersifat non fisik, seperti yang dijelaskan oleh Wursanto (2009:102), yaitu sebagai berikut:

1. Perasaan aman pegawai

Perasaan aman pegawai merupakan rasa aman dari berbagai bahaya yang dapat mengancam keadaan diri pegawai. Wursanto (2009: 269), menyatakan bahwa perasaan aman tersebut terdiri dari sebagai berikut.

- a. Rasa aman dari bahaya yang mungkin timbul pada saat menjalankan tugasnya.
- b. Rasa aman dari pemutusan hubungan kerja yang dapat mengancam penghidupan diri dan keluarganya.
- c. Rasa aman dari bentuk intimidasi ataupun tuduhan dari adanya kecurigaan antar pegawai.

2. Loyalitas pegawai

Loyalitas merupakan sikap pegawai untuk setia terhadap perusahaan atau organisasi maupun terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Loyalitas ini terdiri dari dua macam, yaitu loyalitas yang bersifat vertikal dan horizontal. Loyalitas yang bersifat vertikal yaitu loyalitas antara bawahan

dengan atasan atau sebaliknya antara atasan dengan bawahan. Loyalitas ini dapat terbentuk dengan berbagai cara. Wursanto (2009:134) menjelaskan bahwa untuk menunjukkan loyalitas tersebut dilakukan dengan cara:

- a. Kunjungan atau silaturahmi ke rumah pegawai oleh pimpinan atau sebaliknya, yang dapat diwujudkan dalam bentuk kegiatan seperti arisan.
- b. Keikutsertaan pimpinan untuk membantu kesulitan pegawai dalam berbagai masalah yang dihadapi pegawai.
- c. Membela kepentingan pegawai selama masih dalam koridor hukum yang berlaku.
- d. Melindungi bawahan dari berbagai bentuk ancaman.

Sementara itu, loyalitas bawahan dengan atasan dapat dibentuk dengan kegiatan seperti open house, memberi kesempatan kepada bawahan untuk bersilaturahmi kepada pimpinan, terutama pada waktu-waktu tertentu seperti hari besar keagamaan seperti lebaran, hari natal atau lainnya. Loyalitas yang bersifat horisontal merupakan loyalitas antar bawahan atau antar pimpinan. Loyalitas horisontal ini dapat diwujudkan dengan kegiatan seperti kunjung mengunjungi sesama pegawai, bertamasya bersama, atau kegiatan-kegiatan lainnya.

3. Kepuasan pegawai

Kepuasan pegawai merupakan perasaan puas yang muncul dalam diri pegawai yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Perasaan puas ini meliputi kepuasan karena kebutuhannya terpenuhi, kebutuhan sosialnya juga dapat berjalan dengan baik, serta kebutuhan yang bersifat psikologis juga terpenuhi.

2.1.3.2 Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada teori yang dijelaskan oleh Wursanto dalam Dharmawan (2011:47) dimana dalam buku *Manajemen Kepegawaian* menyebutkan bahwa indikator dari lingkungan kerja non fisik adalah sebagai berikut :

1. Suasana kerja.

Seperti suasana kekeluargaan ditempat kerja dan juga suasana kondusif yang terjadi selama kegiatan kerja berlangsung.

a. Suasana kekeluargaan

b. Suasana kondusif

2. Perlakuan yang baik

Seperti perlakuan yang baik dan adil antara sesama rekan kerja dan atasan.

a. Perlakuan yang baik

b. Perlakuan yang adil

3. Rasa aman

Rasa aman yang dirasakan oleh para karyawan berupa jaminan keamanan fisik dan juga jaminan terpenuhinya biaya hidup. Dengan adanya hal tersebut para karyawan merasa hidupnya terjamin dan menjadikan karyawan loyal terhadap perusahaan.

a. Jaminan keamanan fisik

b. Jaminan terpenuhinya biaya hidup

4. Hubungan yang harmonis

Hubungan dengan rekan kerja yang harmonis dan tanpa ada saling intrik

diantara sesama rekan kerja. Hubungan yang harmonis bisa dijalin dengan cara komunikasi antar sesama karyawan dan dengan atasan.

- a. Komunikasi sesama karyawan
- b. Komunikasi dengan atasan

5. Kesempatan untuk maju

Kesempatan untuk maju merupakan salah satu cara meningkatkan efektifitas karyawan dalam bekerja, dimana karyawan yang telah sesuai bahkan melebihi target akan mendapatkan penghargaan.

6. Budaya perusahaan

Keadaan atau kebiasaan yang diterapkan dalam perusahaan sehari-hari yang membantuu berjalannya perusahaan hingga mencapai tujuan.

2.1.3.3 Upaya Peningkatan Kualitas Lingkungan Kerja Non Fisik

Untuk peningkatan adanya upaya peningkatan kualitas lingkungan kerja yang memberikan kesempatan berlatih dan motivasi belajar, pemimpin membutuhkan :

1. Penyediaan bahan, waktu, informasi hubungan kerja, dan alat bantu kerja lainnya bagi karyawan untuk digunakan dengan keterampilan yang baru atau perilaku yang baru sebelum berpartisipasi dalam program pelatihan.
2. Berbicara positif tentang program-program pelatihan perusahaan kepada karyawan.
3. Biarkan karyawan mengetahui bahwa mereka melakukan pekerjaan yang baik bila mereka menggunakan materi-materi pelatihan dalam pekerjaannya.

4. Memperhatikan keanggotaan kelompok kerja yang dilibatkan bersama yang lainnya dalam percobaan penggunaan keterampilan baru pada pekerjaan dan mensosialisasikan umpan balik serta berbagi pengalaman-pengalaman pelatihan dan situasi-situasi yang sesuai dengan materi pelatihan yang dapat membantu pekerjaannya.
5. Berikan karyawan waktu dan kesempatan yang praktis untuk mengaplikasikan keterampilan baru atau perilaku yang baru pada pekerjaannya.

2.1.3.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja Non Fisik

Terdapat faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja non fisik yang dijelaskan dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia* oleh Sedarmayanti (2013:27) yaitu sebagai berikut:

1. Perhatian dan dukungan pemimpin yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberikan pengarahan dan perhatian serta menghargai mereka.
2. Kerjasama antar kelompok yaitu sejauh mana karyawan merasakan ada kerjasama yang baik diantara kelompok yang ada.
3. Kelancaran komunikasi yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka dan lancar baik antara teman sekerja maupun dengan pimpinan.

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja. Untuk mengelola hubungan kerja yang baik dengan orang lain maka diperlukan: pengaturan waktu, tahu posisi diri, adanya kecocokan, menjaga

keharmonisan, pengendalian desakan dalam diri, memahami dampak kata-kata atau tindakan anda pada diri orang lain, jangan mengatur orang lain sampai kita mampu mengatur diri sendiri, tidak mengumbar kemarahan pada orang lain dan bersikap bijaksana. Penerapan hubungan kerja yang baik antar pegawai akan terlihat pada suasana kerja sebagai berikut:

1. Tidak terdapat konflik antar pegawai.
2. Setiap pegawai bersemangat dan bergairah dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya.
3. Setiap masalah dapat diselesaikan dengan penuh kekeluargaan.
4. Pelaksanaan pekerjaan diliputi oleh suasana santai dan keakraban, bukan suasana yang mencekam penuh ancaman.
5. Adanya saling menghargai dan percaya antar pegawai.

Hubungan kerja yang berhasil dibina antara bawahan dengan atasan akan terlihat pada suasana kerja sebagai berikut:

1. Para pegawai betul-betul menghormati, menghargai kepemimpinan atasannya.
2. Atasan di anggap sebagai rekan kerja yang seluruh kebijaksanaannya perlu didukung, bukan seorang majikan yang menakutkan.
3. Adanya perhatian besar dari atasan terhadap masalah bawahan untuk mencari jalan pemecahnya.
4. Adanya usaha atasan untuk memperlihatkan ketauladanan kerja bagi bawahan.
5. Para bawahan selalu merasa termotivasi untuk bekerja karena adanya penghargaan atas prestasi yang mereka dapatkan.

2.1.3.5 Aspek Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja dapat dibagi menjadi beberapa bagian atau bisa disebut juga aspek pembentuk lingkungan kerja, hal ini di jelaskan oleh Simanjuntak (2011:39), adapun bagian-bagian tersebut bisa diuraikan sebagai berikut:

1. Pelayanan kerja

Pelayanan karyawan merupakan aspek terpenting yang harus dilakukan oleh setiap perusahaan terhadap tenaga kerja. Pelayanan yang baik dari perusahaan akan membuat karyawan lebih bergairah dalam bekerja, mempunyai rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya, serta dapat terus menjaga nama baik perusahaan melalui produktivitas kerjanya dan tingkah lakunya. Pada umumnya pelayanan karyawan meliputi beberapa hal yakni :

- a. Pelayanan makan dan minum.
- b. Pelayanan kesehatan .
- c. Pelayanan kamar kecil/kamar mandi ditempat kerja, dan sebagainya.

2. Kondisi Kerja

Kondisi kerja karyawan sebaiknya diusahakan oleh manajemen perusahaan sebaik mungkin agar timbul rasa aman dalam bekerja untuk karyawannya, kondisi kerja ini meliputi penerangan yang cukup, suhu udara yang tepat, kebisingan yang dapat dikendalikan, pengaruh warna, ruang gerak yang diperlukan dan keamanan kerja karyawan.

3. Hubungan karyawan

Hubungan karyawan akan sangat menentukan dalam menghasilkan produktivitas kerja. Hal ini disebabkan karena adanya hubungan antara

motivasi serta semangat dan kegairahan kerja dengan hubungan yang kondusif antar sesama karyawan dalam bekerja, ketidak serasian hubungan antara karyawan dapat menurunkan motivasi dan kegairahan yang akibatnya akan dapat menurunkan produktivitas kerja.

2.1.3.6 Manfaat Lingkungan Kerja Non Fisik

Didalam lingkungan kerja yang ada di sekitar karyawan, baik itu lingkungan kerja fisik maupun non fisik pastinya terdapat sebuah manfaat yang dapat dirasakan oleh para pegawai dan pekerja. Dan adapun menurut Arep dan Tanjung (2008:102) mengenai manfaat lingkungan kerja mengartikan bahwa, manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat.

Kemudian manfaat yang didapatkan karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah sebagai berikut :

1. Pekerjaan bisa selesai dengan tepat

Maksudnya adalah menyelesaikan pekerjaan/tugas sesuai dengan standar yang benar dan dalam skala waktu yang telah ditentukan.

2. Prestasi kerja pegawai atau pekerja

Pegawai atau pekerja akan langsung dipantau oleh individu yang bersangkutan tersebut dan tak akan memberikan banyak dampak pengawasan yang kemudian semangat juang pegawai/pekerja menjadi akan tinggi.

Manfaat lingkungan kerja non fisik adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh

karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan.

2.1.4 Keinginan Berpindah (*turnover intention*)

Intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela. Dengan demikian *turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. Ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap terjadinya *turnover*, diantaranya adalah faktor eksternal yakni pasar tenaga kerja, faktor institusi yakni ruang kerja, upah, keterampilan kerja, dan supervisi, karakteristik personal karyawan seperti intelegensi, sikap, masa lalu, jenis kelamin, minat, umur, dan lama kerja serta reaksi individu terhadap pekerjaannya.

Tokoh populer yaitu Mobley (2011:150), mendefinisikan *turnover intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Kemudian Dharma (2013:1), mendefinisikan bahwa *turnover intention* yaitu derajat kecenderungan sikap yang dimiliki oleh karyawan untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain atau adanya rencana untuk meninggalkan

perusahaan dalam masa tiga bulan yang akan datang, enam bulan yang akan datang, satu tahun yang akan datang, dan dua tahun yang akan datang.

Sementara itu pengertian secara ringkas menurut Yucel (2012:2), mendefinisikan bahwa *turnover Intention* didefinisikan sebagai faktor mediasi antara sikap yang mempengaruhi niat untuk keluar dan benar-benar keluar dari perusahaan. Issa (2013:526), mendefinisikan *turnover Intention* merupakan niat untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela, yang dapat mempengaruhi status perusahaan dan dengan pasti akan mempengaruhi produktivitas karyawan.

Selanjutnya devinisi *turnover intention* juga datang dari Mathis & Jackson (2011:215), yang mendefinisikan proses dimana tenaga kerja meninggalkan organisasi dan harus ada yang menggantikannya.

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa *turnover intention* adalah keinginan individu dari sebuah organisasi yang ingin keluar atau mencari peluang diluar organisasi tersebut.

2.1.4.1 Jenis-Jenis *Turnover Intention*

Secara umum karyawan yang mengalami turnover dari perusahaan biasanya disebabkan oleh 2 (dua) hal yaitu:

1. Diberhentikan

Diberhentikan maksudnya adalah karyawan diberhentikan dari perusahaan disebabkan oleh berbagai sebab, misalnya telah memasuki usia pensiun, atau mengalami cacat sewaktu bekerja, sehingga tidak mampu lagi bekerja. Untuk yang pensiun alasannya karena sudah memasuki usia pensiun, sedangkan yang

dipensiunkan karena cacat, karena dianggap sudah tidak atau kurang memiliki kemampuan, sehingga tidak mampu lagi bekerja seperti semula. Kemudian diberhentikan juga dapat dilakukan perusahaan karena karyawan melakukan perbuatan yang telah merugikan perusahaan, misalnya kasus penipuan, pencurian atau hal-hal yang merugikan lainnya.

2. Berhenti sendiri

Artinya karyawan berhenti dengan keinginan atau permohonannya sendiri, untuk keluar dari perusahaan, tanpa campur tangan pihak perusahaan. Alasan pemberhentian ini juga bermacam-macam, misalnya karena masalah lingkungan kerja yang kurang kondusif, kompensasi yang kurang, atau jenjang karir yang tidak jelas atau ketidaknyamanan lainnya. Alasan seperti ini terkadang tidak dapat diproses oleh pihak sumber daya manusia dan berusaha untuk dipertahankan dengan pertimbangan berbagai hal, misalnya kemampuan karyawan masih dibutuhkan. Namun jika karyawan tersebut merasa tidak diperlukan tenaganya, maka segera akan diproses untuk diberhentikan, karena jika karyawan yang sudah minta berhenti dan tetap dipertahankan, akan mengakibatkan motivasi kerjanya lemah dan berdampak kepada kinerjanya. Bahkan banyak kasus terkadang karyawan tersebut membuat ulah yang dapat mengganggu operasi perusahaan.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2011), *turnover intention* dikelompokkan dalam beberapa cara yang berbeda, diantaranya :

1. Perputaran secara tidak sukarela

Terjadi jika pihak manajemen/pemberi kerja merasa perlu untuk memutuskan

hubungan kerja dengan karyawannya dikarenakan tidak ada kecocokan atau penyesuaian harapan dan nilai-nilai antara pihak perusahaan dengan karyawan yang bersangkutan atau mungkin pula disebabkan oleh adanya permasalahan ekonomi yang dialami perusahaan. Selain itu perputaran ini dikarenakan oleh kebijakan organisasi, peraturan kerja, dan standar kinerja yang tidak dipenuhi oleh karyawan.

2. Perputaran secara sukarela

Hal ini terjadi apabila karyawan memutuskan baik secara personal ataupun disebabkan oleh alasan profesional lainnya untuk menghentikan hubungan kerja dengan perusahaan, misalnya karyawan berkeinginan untuk mendapatkan pekerjaan dengan gaji yang lebih baik di tempat lain, peluang karir, pengawasan, geografi, dan alasan yang menyangkut pribadi ataupun keluarga.

Setiap karyawan memiliki cara yang berbeda atas terjadinya *turnover*. Dan perusahaan harus tetap memberikan kebijakan yang sesuai dengan keadaan yang dialami oleh karyawannya, apabila karyawan masih memungkinkan untuk bekerja diharapkan bagi perusahaan mempertahankan karyawannya, namun apabila karyawan tidak memungkinkan untuk tetap bekerja, perusahaan lebih bijak dalam mengambil cara atas terjadinya turnover.

2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keinginan Berpindah

Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk berpindah (*turnover*) ditentukan oleh faktor-faktor keorganisasian, seperti yang dijelaskan oleh Mobley (2011:121), hal ini meliputi :

1. Besar kecilnya organisasi, ada hubungannya dengan pergantian karyawan yang tidak begitu banyak, karena organisasi-organisasi yang lebih besar mempunyai kesempatan-kesempatan mobilitas intern yang lebih banyak, seleksi personalia yang canggih dan proses-proses manajemen sumber daya manusia, sistem imbalan yang lebih bersaing, serta kegiatan-kegiatan penelitian yang dicurahkan bagi pergantian karyawan.
2. Besar kecilnya unit kerja, mungkin juga berkaitan dengan pergantian karyawan melalui variabel-variabel lain seperti keterpaduan kelompok, personalisasi, dan komunikasi. Ada tanda-tanda yang menunjukkan bahwa unit-unit kerja yang lebih kecil, terutama pada tingkat tenaga kerja kasar, mempunyai tingkat pergantian karyawan yang lebih rendah.
3. Penggajian, para peneliti telah memastikan bahwa ada hubungan yang kuat antara tingkat pembayaran dan laju pergantian karyawan. Selain itu faktor penting yang menentukan variasi-variasi antar industri dalam hal pelepasan sukarela adalah tingkat penghasilan yang relatif. Pergantian karyawan ada pada tingkat tertinggi dalam industri-industri yang membayar rendah.
4. Bobot pekerja, masalah pokok ini banyak mendapatkan perhatian dalam bagian berikut mengenai variabel-variabel individual karena adanya dugaan bahwa tanggapan-tanggapan berperilaku dan sikap terhadap pekerjaan sangat tergantung pada perbedaan-perbedaan individual. Dalam hal ini perhatian dipusatkan pada kumpulan hubungan antara pergantian karyawan dan ciri-ciri pekerjaan tertentu, termasuk rutinitasi atau pengulangan tugas, autonomi atau tanggung jawab pekerjaan.

5. Gaya penyeliaan, sebuah telaah mendapati bahwa terdapat tingkat pergantian karyawan yang tertinggi dalam kelompok-kelompok kerja dimana mandornya atau supervisor acuh tak acuh, tanpa mempedulikan tingkat strukturnya. Selain itu didapati bahwa kurangnya pertimbangan ke penyeliaan merupakan alasan nomor dua yang paling banyak dikatakan sebagai penyebab pemberhentian karyawan.

Faktor-faktor individual, meliputi :

1. Kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan ini dapat dikonsepsikan sebagai ketidaksesuaian antara apa yang dinilai oleh individu dengan apa yang disediakan oleh situasi.
2. Kepuasan terhadap pekerjaan secara menyeluruh, menunjukkan bahwa semakin kecil perasaan puas terhadap pekerjaan itu, semakin besar keinginan untuk keluar.
3. Pembayaran, hubungan tingkat pembayaran dan laju pergantian karyawan cukup taat asas untuk membenarkan pembayaran sebagai pembesar pergantian karyawan yang secara hipotetik paling utama pada setiap telaah mengenai organisasi.
4. Promosi, kurangnya kesempatan promosi dinyatakan sebagai alasan pengunduran diri yang utama. Mengetahui aspirasi-aspirasi karier dan kesempatan-kesempatan promosi seseorang akan menjadi harapan-harapan terhadap karir yang dapat berinteraksi dengan kepuasan dalam mempengaruhi pergantian karyawan.

5. Bobot pekerjaan, merupakan satu diantara korelasi-korelasi kepuasan yang cukup kuat dalam hubungannya dengan pergantian karyawan.
6. Kerabat-kerabat kerja, hubungan kerabat kerja dan kepuasan itu terlalu kasar. Hubungan kerabat kerja mempunyai berbagai dimensi dan mencerminkan kepentingan-kepentingan dalam pekerjaan, perbedaan individual, serta hubungan antara peralatan dan individu.
7. Penyeliaan, dapat dikaitkan dengan pergantian karyawan dengan karyawan baru untuk dapat menangani interaksi pimpinan dan bawahan.
8. Keikatan terhadap organisasi, sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan seseorang dalam organisasi.
9. Harapan untuk dapat menemukan pekerjaan lain, secara empiris variabel ini cukup mendapat dukungan untuk menimbulkan kesan bahwa variabel ini cukup penting untuk mendapat perhatian pada analisis-analisis pergantian karyawan pada tingkat individu.
10. Niat untuk pergi atau tinggal, sebagai suatu konsep perilaku niat seseorang harus menjadi peramal perilaku yang baik. Secara empiris ukuran-ukuran perilaku niat untuk pergi atau tinggal terlihat sebagai salah satu dari peramal pergantian karyawan yang terbaik pada tingkat individu.
11. Tekanan jiwa, sebagai suatu kondisi yang dinamis yang menghadapkan individu pada kesempatan, kendala, atau keinginan untuk menjadi apa yang disenanginya, dan melakukan apa yang disukainya, dan yang penyelesaiannya di resapi sebagai hal yang tidak tentu tetapi yang akan memberikan hasil-hasil yang penting.

12. Lingkungan kerja, dapat meliputi lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, konstruksi, bangunan, dan lokasi pekerjaan. Sedangkan lingkungan sosial meliputi sosial budaya di lingkungan kerjanya, besar atau kecilnya beban kerja, kompensasi yang diterima, hubungan kerja se-profesi, dan kualitas kehidupan kerjanya. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi laju pergantian karyawan. Hal ini dapat disebabkan apabila lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan kurang nyaman sehingga menimbulkan niat untuk keluar dari perusahaan. Tetapi apabila lingkungan kerja yang dirasakan karyawan menyenangkan maka akan membawa dampak positif bagi karyawan, sehingga akan menimbulkan rasa betah bekerja pada perusahaan tersebut.

Adanya tanggung jawab dari perusahaan untuk mempertahankan karyawannya, karena peran seorang karyawan sangat penting bagi kemajuan perusahaan untuk mencapai tujuan. Sebisa mungkin perusahaan dapat menghindari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya *turnover* bagi karyawan, hal ini sangat dibutuhkan agar dapat menghindari terjadinya *turnover*.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator *Turnover Intention*

Terdapat tiga indikator yang digunakan untuk mengukur *turnover intention* seperti yang dijelaskan oleh Mobley (2011:150) yaitu sebagai berikut :

1. Pikiran-pikiran untuk berhenti (*thoughts 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 sehingga mengakibatkan tinggi rendahnya intensitas untuk tidak hadir ke tempatnya bekerja.

2. Keinginan untuk meninggalkan (*intention to quit*)

Mencerminkan individu untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik.

3. Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*)

Mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, cepat atau lambat akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

Indikasi-indikasi di atas dapat digunakan sebagai acuan untuk memprediksi *turnover intention* karyawan dan bagaimana tugas perusahaan untuk menghindari adanya indikasi tersebut agar dapat mempertahankan karyawannya dalam perusahaan.

2.1.4.4 Dampak *Turnover Intention*

Dampak utama terjadinya *turnover intention* bagi perusahaan adalah biaya. Angka perputaran yang tinggi akan mengakibatkan bengkaknya biaya perekrutan, seleksi, dan pelatihan. Selain itu tingkat perputaran karyawan yang terlalu besar atau melibatkan karyawan berharga akan menjadi faktor pengganggu yang menghalangi efektifitas organisasi. Griffin dan Ebert (2007:82), menyatakan

bahwa tingkat perputaran karyawan yang tinggi mempunyai konsekuensi negatif, yang meliputi gangguan jadwal produksi, biaya pelatihan yang tinggi. Dan produktivitas yang berkurang. Mobley (2011:42,) mengungkapkan dampak terjadinya *Turnover Intention* dalam tabel 2.1.

Tabel 2.1
Dampak Terjadinya *Turnover*

No	Organisasi	Individu (Yang Keluar)	Individu (Yang Tinggal)
1	Biaya-biaya perekrutan, penerimaan, dan pelatihan.	Hilangnya senioritas dan penghasilan tambahan.	Rusaknya pola-pola sosial dan kemasyarakatan.
2	Biaya pergantian karyawan.	Hilangnya maslahat yang bukan merupakan kepentingan pribadi.	Hilangnya rekan kerja yang berharga karena fungsi mereka.
3	Biaya proses pengunduran diri.	Rusaknya sistem tunjangan sosial dan keluarga.	Berkurangnya kepuasan kerja.
4	Rusaknya struktur sosial dan komunikasi.	Fenomena “keadaan yang lebih baik” dan kekecewaan yang mengikutinya.	Bertambahnya beban kerja selama, segera, setelah pencarian pengganti.
5	Hilangnya produktivitas (selama pencarian dan pelatihan pengganti).	Biaya-biaya karena inflasi (misalnya biaya hipotek).	Bertambahnya beban kerja selama proses pelatihan.
6	Hilangnya para pemestrasi kerja yang tinggi.	Stress yang berkaitan dengan masa transisi	Berkurangnya keikatan.
7	Hilangnya kepuasan terhadap mereka yang tinggal	Rusaknya karir suami/istri	-
8	Merangsang pengendalian pergantian yang kaku.	Terpenggalnya jalur karir.	

Sumber : Mobley (2011)

Tidak semua *turnover* memberi dampak negatif bagi suatu perusahaan karena kehilangan beberapa angkatan kerja sangat diinginkan, terutama apabila pekerja-pekerja yang pergi adalah mereka yang bekinerja rendah, individu yang kurang diandalkan, atau mereka yang mengganggu kerja.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu mengenai judul yang sesuai dengan penelitian saat ini. Penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah kompensasi dan lingkungan kerja non fisik terhadap *turnover intention*, dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variabel dalam penelitian ini baik dari variabel dependen kompensasi (X_1) dan lingkungan kerja non fisik (X_2) maupun independennya *turnover Intention* (Y) atau kedua variabel tersebut.

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Sulastri Irbayuni (2012)	Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan Untuk Pindah Kerja Pada PT. Surya Sumber Daya Energi	Terdapat pengaruh positif dan signifikan masing-masing variabel Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan, namun	1. Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang Kompensasi 2. Memiliki kesamaan dalam meneliti <i>Turnover Intention</i> Karyawan	1. Tempat dan obyek penelitian meliki perbedaan. 2. Kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis. 3. Peneliti

		Surabaya Jurnal NeO-Bis Volume 6, No 8, Juni 2012	variabel Kompensasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan pada PT. Surya Sumber Daya Energi Surabaya.		tidak memakai variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel bebas.
2	Ni Luh Mita Sri Devi (2015)	Analisis Pengaruh <i>Job Insecurity</i> dan Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja dan <i>Turnover Intention</i> Pada Karyawan Kontrak di Baly Dynasty E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No. 4, 2015:1047-1066 ISSN : 2302-8912	Terdapat pengaruh negatif dan signifikan kompensasi terhadap <i>turnover intention</i> . Kemudian <i>job insecurity</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .	1.Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang kompensasi. 2.Memiliki kesamaan dalam meneliti <i>turnover intention</i>	1.Tempat dan obyek peneliitian memiliki perbedaan. 2. Kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis. 3. Tidak meneliti variabel <i>Job Insecurity</i>
3	Retno Khikmawati (2015)	Analisis Pengaruh Kompensasi dan <i>Job Insecurity</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i> (Studi Pada Guru SDIT Asy-syamil Bontang)	Terdapat pengaruh negatif dan signifikan kompensasi terhadap <i>turnover intention</i> . Kemudian <i>job insecurity</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .	1.Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang kompensasi. 2.Memiliki kesamaan dalam meneliti <i>turnover intention</i>	1.Tempat dan obyek peneliitian memiliki perbedaan. 2.Kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis. 3.Tidak meneliti

		E-Jurnal Manajemen UNY, Vol. 7, No. 4, 2015			variabel <i>Job Insecurity</i>
4	Han Guan Chew (2016)	<i>Effects of Alternative Opportunities and Compensation on Turnover Intention of Singapore PMET</i> Internasional Journal of Social, Education, Economic, Business and Industrial Engineering Vol:10, No:3	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Kompensasi Terhadap Turnover Intention yang berpengaruh negatif dan signifikan.	Menggunakan variabel kompensasi sebagai variabel bebas dan <i>Turnover Intention</i> sebagai variabel terikat.	1.Tempat dan obyek penelitian meliki perbedaan. 2. Kota dan Negara penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis. 3. Tidak meneliti variable peluang alternatif
5	A'yuninnisa, Rizqi N. (2015)	<i>The effects of pay satisfaction and affective commitment on turnover intention</i> International Journal of Research Studies in Psychology 2015 April, Volume 4 Number 2, 57-70	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Kompensasi Terhadap Turnover Intention	Menggunakan variabel kompensasi sebagai variabel bebas dan <i>Turnover Intention</i> sebagai variabel terikat.	1.Tempat dan obyek penelitian meliki perbedaan. 2. Kota dan Negara penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis. 3. Tidak meneliti variable komitmen afektif.
6	Kevin S. Murphy (2004)	<i>The Impact of Compensation On The Turnover</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh	Menggunakan variabel kompensasi sebagai	1.Tempat dan obyek penelitian meliki

		<i>Intention of Outback Steakhouse Managers</i> Journal of Foodservice Business Research Vol:7, No:3	Kompensasi Terhadap <i>Turnover Intention</i>	variabel bebas dan <i>Turnover Intention</i> sebagai variabel terikat.	perbedaan. 2. Kota dan Negara penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis.
7	Laksmi Sito Dwi Irvianti (2015)	Analisis Pengaruh Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan pada PT. XL AXIATA Jakarta Binus Business Review Vol. 6 No. 1 Mei 2015: 117-126	Terdapat pengaruh negatif signifikan secara parsial lingkungan kerja terhadap <i>turnover intention</i> dan pengaruh positif signifikan secara parsial stres kerja terhadap <i>turnover intention</i> pada karyawan PT. XL AXIATA Jakarta	Menggunakan variabel lingkungan kerja sebagai variabel bebas dan <i>Turnover Intention</i> sebagai variabel terikat.	1.Tempat dan obyek penelitian memiliki perbedaan. 2.Kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis. 3.Tidak meneliti variabel stres kerja.
8	Renny Rakhma Tsani (2016)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> (Studi Pada Karyawan Produksi PT. YB Apparel Jaya Temanggung E-Jurnal Manajemen UNY, Vol. 4,	Terdapat pengaruh negatif secara parsial dan simultan lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap <i>turnover intention</i> .	1.Memiliki kesamaan dalam meneliti Lingkungan Kerja. 2.Memiliki kesamaan dalam meneliti <i>Turnover Intention</i>	1.Tempat dan obyek penelitian memiliki perbedaan. 2. Kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis. 3. Tidak meneliti variabel Kepuasan Kerja dan Stres Kerja.

		No. 4, 2016			
9	Mohammed A. Abu Rumman (2013)	<i>The Impact of Work Environment on the Average of Job Turnover in Five-Star Hotels in Al-Aqaba City</i> Business Management and Strategy ISSN 2157-6068	Terdapat pengaruh negatif secara parsial dan simultan lingkungan kerja dan rata-rata dari pekerjaan balik modal terhadap <i>turnover intention</i> .	Menggunakan variabel lingkungan kerja sebagai variabel bebas dan <i>Turnover Intention</i> sebagai variabel terikat.	1.Tempat dan obyek penelitian meliki perbedaan. 2. Kota dan Negara penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis.
10	Ridwan Suryo Pranowo (2016)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Non Fisik, dan Kompensasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus pada CV. Sukses Sejati Computama, Yogyakarta). 2Jurnal Profita Edisi 4 Tahun 2016	Hasil penelitian menunjukan bahwa : Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Non Fisik, dan Kompensasi secara parsial masing-masing berpengaruh negatif terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan, namun variabel Lama Kerja sebagai Variabel Pemoderasi tidak dapat memperkuat pengaruh negatif Ketiga Variabel tersebut terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan.	1.Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang Kompensasi dan Lingkungan Kerja. 2.Memiliki kesamaan dalam meneliti <i>Turnover Intention</i> Karyawan	1.Tempat dan obyek penelitian meliki perbedaan. 2. Kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis. 3.Peneliti tidak memakai variabel kepuasan kerja sebagai variabel bebas dan tidak memakai variabel lama kerja sebagai variabel pemoderasi.

11	Sigi Ansyar (2015)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Pada Warung Kopi Mato Dan Secangkir Jawa Di Yogyakarta. Jurnal Akuntansi Tahun 2015 2	Terdapat pengaruh negatif tetapi dan signifikan masing-masing variabel Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan, namun variabel Kompensasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan pada Warung Kopi Mayo dan Secangkir Jawa Di Yogyakarta.	1.Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang Kompensasi dan Lingkungan Kerja. 2.Memiliki kesamaan dalam meneliti <i>Turnover Intention</i> Karyawan	1.Tempat dan obyek penelitian meliki perbedaan. 2. Kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis. 3. Peneliti tidak memakai variabel kepuasan kerja sebagai variabel bebas.
12	Muhammad Ramzan, MBA (2014)	The effect of compensation and work environment on turnover (Banking Sector of Pakistan) International Journal of Business and Social Science Vol. 5 No. 2; February 2014	Terdapat pengaruh negatif secara parsial dan simultan lingkungan kerja dan kompensasi terhadap <i>turnover intention</i> .	1.Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang Kompensasi dan Lingkungan Kerja. 2.Memiliki kesamaan dalam meneliti <i>Turnover Intention</i> Karyawan	1.Tempat dan obyek penelitian meliki perbedaan. 2. Kota dan negara penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis.

Sumber : Data diolah untuk penelitian (2017)

Berdasarkan pemaparan di atas perbedaan posisi penelitian yang dilakukan penulis yaitu menggunakan 3 variabel penelitian dengan variable X_1 nya kompensasi, variable X_2 nya lingkungan kerja non fisik dan variable Y nya yaitu *turnover intention*. Posisi penelitian ini berfokus pada *turnover intention* karyawan *outsourcing*. Objek penelitian pada PT. Inti Bumi Perkasa (IBP) yang menyalurkan karyawannya *outsourcing* nya pada PT. Industri Telekomunikasi

Indonesia (INTI). Dengan jumlah populasi sebanyak 200 karyawan, menggunakan teknik sampling sehingga menghasilkan sampel sebanyak 70 karyawan. Metode penelitian yang digunakan yaitu metode deskriptif dan verifikatif.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran yang disintesis dengan observasi dan telaah pustaka. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dari beberapa konsep tersebut. Berdasarkan tabel penelitian terdahulu di atas, dapat dilihat bahwa telah banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti tentang kompensasi dan lingkungan kerja terhadap *turnover intention*. Sesuai dengan yang telah dikemukakan sebelumnya dari penelitian terdahulu, maka pembahasan selanjutnya adalah tentang keterkaitan antar variabel.

2.2.1 Pengaruh Kompensasi Terhadap *Turnover Intention* Karyawan

Kompensasi merupakan balas jasa yang diterima karyawan atas kontribusinya kepada perusahaan. Pemberian Kompensasi yang baik terhadap karyawan akan memotivasi karyawan dengan baik. Pemberian tersebut menunjukkan bahwa kontribusi yang diberikan oleh karyawan diapresiasi benar oleh perusahaan, sehingga karyawan semakin termotivasi untuk bekerja pada perusahaan. Karyawan yang diapresiasi oleh perusahaan juga cenderung setia terhadap perusahaan.

Ketidakpuasan bisa disebabkan kurangnya kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Handoko (2014:612), menyatakan pemberian

kompensasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Tingkat kompensasi yang diberikan akan menentukan skala kehidupan ekonomi karyawan, kompensasi relatif menunjukkan status dan harga karyawan. Karyawan yang memandang apabila kompensasi belum memadai maka berdampak pada *turnover intention* karyawan.

Turnover karyawan memiliki hubungan yang sangat erat dengan kompensasi dan sebaliknya. Jika kompensasi dibayar secara wajar dan benar maka, niat karyawan untuk keluar dari perusahaan dapat diminimalkan. Karyawan akan terus bertahan dan tidak berfikir untuk meninggalkan perusahaan. Demikian pula sebaliknya jika kompensasi tidak dibayar secara layak dan wajar, maka karyawan tentu akan berusaha keluar dan memilih perusahaan yang membayar kompensasi seperti yang diinginkannya.

Dari hasil penelitian Sulastri Irbayuni (2012), dalam judul “Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan Untuk Berpindah Kerja Pada PT. Surya Sumber Daya Energi Surabaya”. Terdapat pengaruh positif tetapi tidak signifikan masing-masing variabel Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention* Karyawan, namun variabel Kompensasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*.

Dari penelitian Ni Luh Mita Sri Devi (2015), dalam judul “Analisis pengaruh *Job Insecurity* dan Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention* Pada Karyawan Kontrak di Baly Dynasty”. Terdapat pengaruh

negatif dan signifikan kompensasi terhadap *turnover intention*. Kemudian *job insecurity* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Dari penelitian Retno Khikmawati (2015), dalam judul “Analisis Pengaruh Kompensasi dan *Job Insecurity* Terhadap *Turnover Intention* (Studi Pada Guru SDIT Asy-syamil Bontang)”. Terdapat pengaruh negatif dan signifikan kompensasi terhadap *turnover intention*. Kemudian *job insecurity* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Dan dari penelitian Han Guan Chew (2016), dalam judul “*Effects of Alternative Opportunities and Compensation on Turnover Intention of Singapore PMET*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Kompensasi Terhadap *Turnover Intention* yang berpengaruh negatif dan signifikan. Terbukti bahwa secara parsial kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention*.

2.2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap *Turnover Intention* Karyawan

Lingkungan Kerja non fisik ini penting untuk diperhatikan dalam meningkatkan kenyamanan karyawan dalam bekerja. Lingkungan kerja yang aman dan nyaman serta harmonis sangat dibutuhkan karyawan dalam bekerja. Dengan menciptakan lingkungan kerja non fisik yang nyaman, dimana hubungan antar rekan kerja yang harmonis akan mampu memicu terjalannya kerja sama kerja karyawan yang baik dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Makin harmonis

hubungan kerja karyawan, makin besar pula peluangnya untuk mencari hal-hal baru yang dapat lebih meringankan pekerjaan.

Dalam hal ini lingkungan kerja diindikasikan memiliki pengaruh positif terhadap *turnover intention*. Manajer SDM perlu memperhatikan lingkungan kerja non fisik bagi karyawannya. Karena dengan lingkungan kerja non fisik yang baik membuat karyawan menjadi betah dan puas dengan pekerjaan mereka.

Lingkungan Kerja non fisik yang tidak mendukung karyawan dalam bekerja akan berdampak buruk bagi kenyamanan karyawan tersebut sehingga membuat karyawan tidak betah berada di tempat kerja. Akibatnya akan timbul *Turnover Intention* karyawan dikarenakan lingkungan kerja yang tidak nyaman dan mendukung.

Dari hasil penelitian Laksmi Sito Dwi Irvianti (2015), dengan judul “Analisis Pengaruh Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap *Turnover Intention* Karyawan pada PT. XL AXIATA Jakarta”. Terdapat pengaruh negatif signifikan secara parsial lingkungan kerja terhadap *turnover intention* dan pengaruh positif signifikan secara parsial stres kerja terhadap *turnover intention*.

Dari hasil penelitian Mohammed A. Abu Rumman (2013), dengan judul “*The Impact of Work Environment on the Average of Job Turnover in Five-Star Hotels in Al-Aqaba City*”. Terdapat pengaruh negatif secara parsial dan simultan lingkungan kerja non fisik dan rata-rata dari pekerjaan balik modal terhadap *turnover intention*.

Dan dari hasil penelitian Renny Rakhma Tsani (2016) dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover*

Intention (Studi Pada Karyawan Produksi PT. YB Apparel Jaya Temanggung” Terdapat pengaruh negatif secara parsial dan simultan lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.

Terbukti bahwa secara parsial lingkungan kerja non fisik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap *turnover intention*.

2.2.3 Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap *Turnover Intention* Karyawan

Kompensasi dan lingkungan kerja non fisik tidak dapat dipisahkan dengan *turnover intention*, karena kompensasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi tinggi-rendahnya tingkat *turnover intention* pada suatu perusahaan dan lingkungan kerja yang baik akan membuat karyawan merasa aman dan nyaman dalam bekerja, sebaliknya jika lingkungan kerja tidak memberikan rasa aman dan nyaman kepada karyawan akan berpotensi meningkatkan keinginan atau niat karyawan untuk berhenti.

Dari hasil penelitian Ridwan Suryo Pranowo (2016), dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Non Fisik, dan Kompensasi Terhadap *Turnover Intention* Karyawan dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus pada CV. Sukses Sejati Computama, Yogyakarta)”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Non Fisik, dan Kompensasi secara parsial masing-masing berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* Karyawan, namun variabel Lama Kerja sebagai

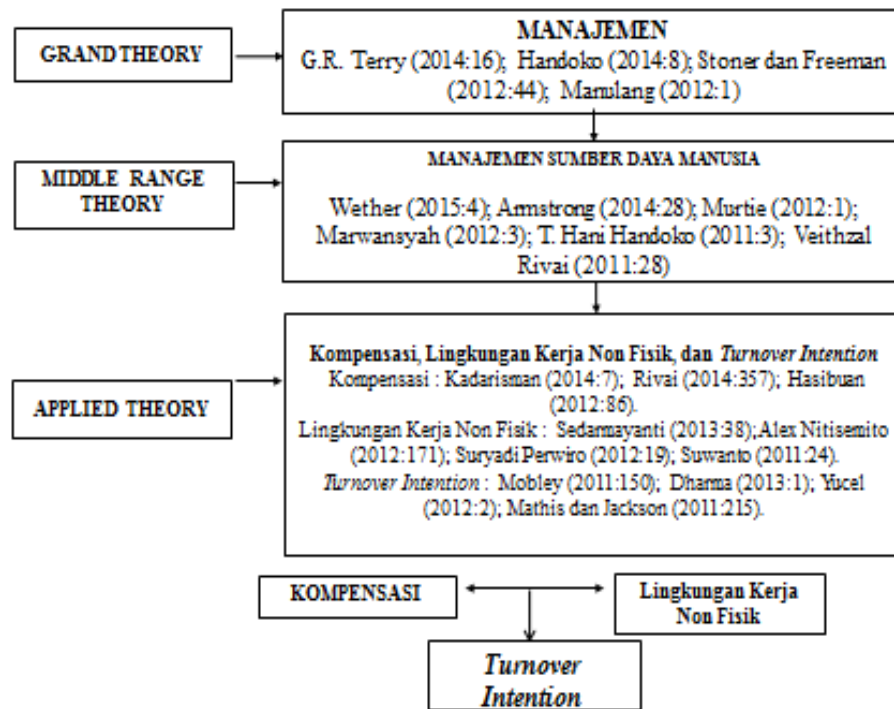
Variabel Pemoderasi tidak dapat memperkuat pengaruh negatif Ketiga Variabel tersebut terhadap *Turnover Intention* Karyawan.

Penelitian Sigi Ansyar (2015), dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Kompensasi Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Pada Warung Kopi Mato Dan Secangkir Jawa Di Yogyakarta. Terdapat pengaruh positif tetapi tidak signifikan masing-masing variabel Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap *Turnover Intention* Karyawan, namun variabel Kompensasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap Keinginan untuk Keluar Karyawan pada Warung Kopi Mayo dan Secangkir Jawa Di Yogyakarta.

Dan Muhammad Ramzan, MBA (2014), dengan judul “The effect of compensation and work environment on turnover (Banking Sector of Pakistan)”. Terdapat pengaruh positif tetapi tidak signifikan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Keinginan untuk Keluar Karyawan. Dan terdapat pengaruh negatif secara parsial dan simultan lingkungan kerja non fisik dan kompensasi terhadap permasalahan keluarnya karyawan.

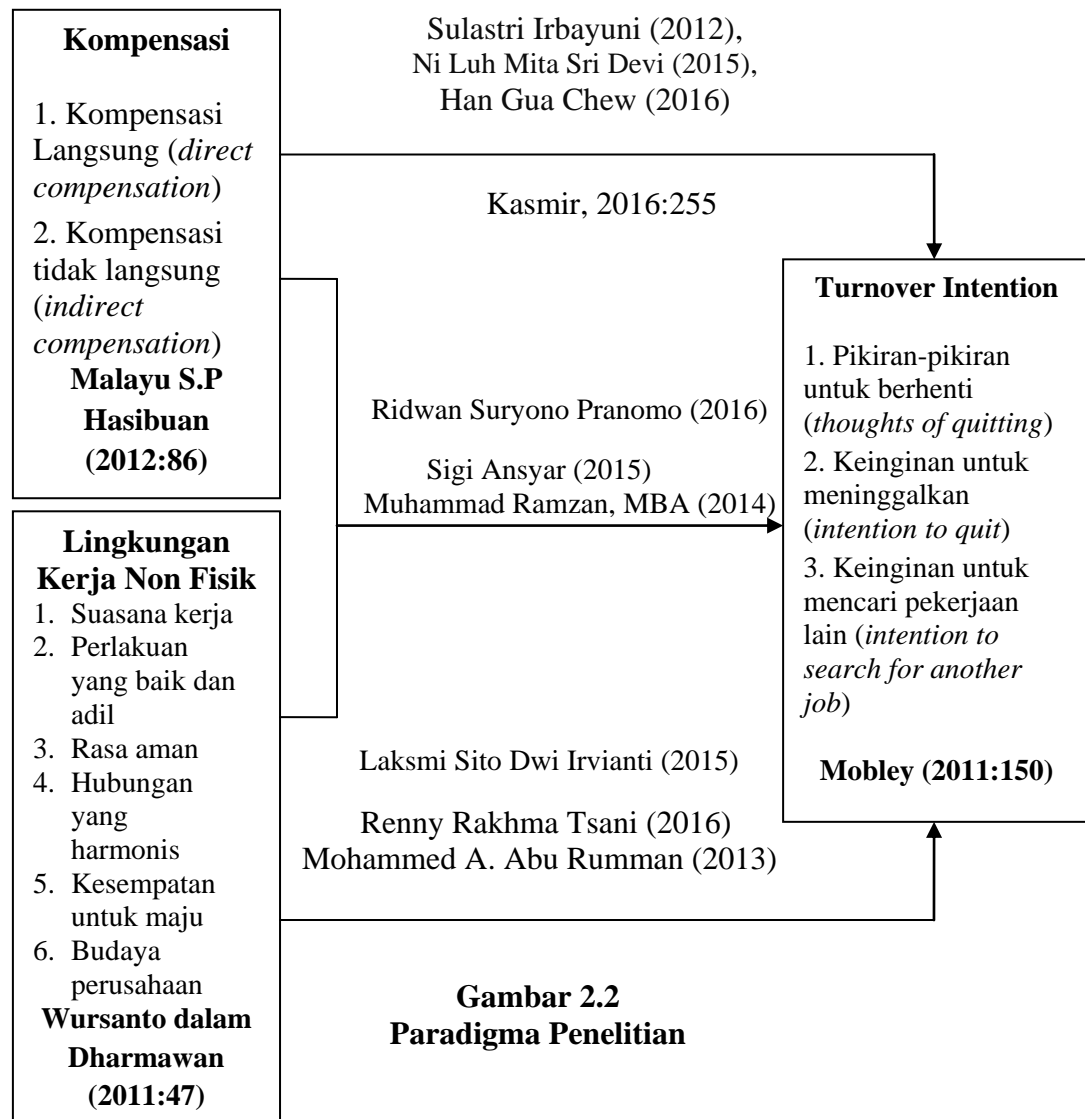
Tiga penelitian tersebut terbukti bahwa secara simultan kompensasi dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap *turnover intention*. Dalam hal ini lingkungan kerja non fisik dan kompensasi diindikasikan memiliki pengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan. Manajer SDM perlu memperhatikan

kompensasi dan lingkungan kerja non fisik bagi karyawannya. Karena dengan hal tersebut membuat karyawan menjadi betah dan puas dengan pekerjaan mereka.



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

Dari uraian penelitian terdahulu yang disajikan beserta hasil penelitiannya, tampak jelas mengenai kompensasi, dan lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan. Dengan berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dapat ditarik kesimpulan mengenai adanya pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap *Turnover Intention* Karyawan dalam paradigma sebagai berikut:



2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, dimana adanya pengaruh variabel antara kompensasi, lingkungan kerja non fisik, dan keinginan berpindah (*turnover intention*). Maka penulis mengambil hipotesis sebagai berikut:

1. Secara Simultan

Terdapat pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja non fisik terhadap *turnover intention* karyawan.

2. Secara Parsial

- a. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan.
- b. Terdapat pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap *turnover intention* karyawan.