

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka dalam penelitian ini ditekankan kepada variabel-variabel yang diteliti. Pemaparan kajian pustaka ini didasarkan pada teoritis dan penelitian-penelitian yang dianggap relevan untuk menjelaskan fenomena secara teoritis. Argumen penulis didasarkan kepada teori-teori dalam lingkup manajemen, organisasi, dan perilaku organisasi.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Pengertian manajemen secara sederhana adalah mengatur, dari kata to manage. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen. Manajemen merupakan suatu proses atau kegiatan yang tersusun untuk mewujudkan tujuan yang direncanakan.

Robbins and Coulter (2016:6) mengatakan bahwa

“Management as the process of coordinating work activities so that they are completed efficiently and effectively with through other people”. Artinya, manajemen sebagai proses koordinasi aktivitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan melalui orang lain.

Richard L. Daft (2016:8) mendefinisikan bahwa *“Management is the achievement of organizational goals in an effective and efficient way through planning, organizing, leadership and control of organizational resource”*. Artinya, Manajemen adalah pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif

dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian sumber daya organisasi.

Lain halnya menurut Malayu S.P Hasibuan (2015:12) mengemukakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan”.

Jamer A.F Stoner (2016:47)

“Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling the work of organization members and of using all available organizational resources to reach stated organizational goals”.

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sumber daya manusia ini tercakup semua unsur yang dimilikinya, seperti energi, bakat, keterampilan, kondisi fisik dan mental manusia yang dapat digolongkan untuk berproduksi. Dengan pengertian manajemen dan sumber daya manusia itu, maka manajemen sumber daya manusia secara sederhana dapat diberi pengertian sebagai bagian manajemen yang diterapkan dalam masalah pengelolaan sumber daya manusia.

2.1.2 Fungsi – Fungsi Manajemen

George R. Terry, 1958 dalam bukunya *Principles of Management* (Sukarna, 2015: 10) membagi empat fungsi dasar manajemen, yaitu *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan) dan *Controlling* (Pengawasan). Keempat fungsi manajemen ini disingkat dengan POAC. a. Planning

(Perencanaan) George R. Terry dalam bukunya *Principles of Management* (Sukarna, 2017: 10)

Menurut George R. Terry (2017: 10) bahwa fungsi manajemen adalah :

1. Merencanakan (*Planning*). Menetapkan tujuan dan tingkat yang akan dilakukan.
2. Mengorganisasikan (*Organizing*). Mengkoordinasikan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya yang dibutuhkan.
3. Mendelegasikan (*Staffing*). Memberikan pengarahan kepada para bawahan dan mengusahakan mereka untuk mengerjakan pekerjaannya.
4. Mengarahkan (*Directing*). Suatu rangkaian kegiatan untuk memberikan petunjuk atau instruksi dari seorang atasan kepada bawahan atau kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal untuk pencapaian tujuan bersama.
5. Mengendalikan (*Controlling*). Memastikan apakah tujuan tercapai atau tidak dan jika tercapai akan dilakukan tindakan perbaikan.

Berdasarkan definisi diatas peneliti sampai pada pemahaman bahwa fungsi manajemen adalah merencanakan, mengorganisasikan, mendelegasikan, mengarahkan, mengendalikan semua berfungsi dengan baik dapat dijadikan pedoman untuk melakukan pekerjaan pada perusahaan untuk diorganisasikan.

2.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Menurut George R. Terry (2017:12) dialih bahasakan oleh Hasibuan (2017: 12-20), berikut ini:

1. *Man* (Manusia, Tenaga Kerja)

Manusia merupakan penggerak utama untuk menjalankan fungsi-fungsi

manajemen dan melakukan semua aktifitas-aktifitas untuk mencapai tujuan suatu Organisasi. Potensi yang dimiliki oleh setiap manusia berbeda satu sama lain, untuk itu dibutuhkan pengelolaan agar diperoleh tenaga kerja yang berkualitas dan dapat mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

2. *Money* (Uang)

Uang juga merupakan faktor yang sangat penting dalam setiap proses pencapaian suatu tujuan. Setiap kegiatan maupun aktifitas-aktifitas yang dilakukan tidak akan terlaksana tanpa adanya penyediaan uang atau biaya yang cukup. Uang juga merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai suatu perusahaan atau Organisasi.

3. *Machines* (Alat-Alat Atau Mesin)

Mesin digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja. Digunakannya mesin-mesin dalam suatu pekerjaan adalah untuk menghemat tenaga dan pikiran manusia dalam melakukan tugas-tugasnya baik.

4. *Methods* (Metode Atau Cara-Cara Untuk Mencapai Tujuan)

Dalam pelaksanaan kerja diperlukan suatu metode-metode kerja. Suatu tata cara kerja yang baik yang akan memperlancar jalan atau alur pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran.

5. *Materials* (Bahan-Bahan Atau Perlengkapan)

Material adalah bahan-bahan yang akan diolah menjadi produk yang siap di jual. Material merupakan bahan yang menunjang terciptanya skill pada

manusia dalam melakukan pekerjaan jasa.

6. *Market* (Pasar Untuk Menjual Produk)

Pemasaran adalah sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditunjukkan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang, jasa, ide kepada pasar sasaran agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan pesaing.

2.1.4 Manajemen Sumber Daya Manusia

Pentingnya peranan sumber daya manusia dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan menuntut seorang pemimpin dalam perusahaan untuk dapat mencari, mendayagunakan, mengembangkan dan memelihara sumber daya manusia dengan sebaik mungkin sehingga dapat membantu mencapai tujuan perusahaan.

2.1.4.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan. Mengingat pentingnya peranan sumber daya manusia dalam menentukan keberhasilan organisasi atau perusahaan menuntut seorang pemimpin dalam perusahaan untuk dapat mencari, mendayagunakan, mengembangkan dan memelihara sumber daya manusia tersebut dengan sebaik mungkin.

Menurut Garry Dessler (2016:15), manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian.

Sedangkan menurut Stephen P. Robbins & Mary Coulter (2016:27), manajemen sumber daya manusia adalah mengenai penggunaan karyawan secara organisasional untuk mendapatkan atau memelihara keunggulan kompetitif terhadap para pesaing. Pendapat lain mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Mondy dan Noe (2015:13) mengemukakan sumber daya manusia adalah pemanfaatan sumber daya manusia perusahaan untuk menacapai tujuan organisasi.

Teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2015:10) menyatakan bahwa ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sedangkan yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2015:12) menyatakan bahwa suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan definis-definisi di atas, dapat dikatakan disimpulkan:

“Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang menggabungkan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan untuk mengatur tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu mencapai tujuan perusahaan”.

2.1.4.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola manusia seefektif mungkin, agar dapat memperoleh suatu kesatuan sumber daya manusia yang

merasa puas dan memuaskan. Dalam mengerjakan pekerjaan seharusnya organisasi memperhatikan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi operasional seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2016:12-23), berikut ini :

1. Fungsi Manajemen Umum :

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan progwam kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengembangan, kompetensi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

b. Pengorganisasian (*Organization*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana.

Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplina, perilaku, kerja sama, pelaksanaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia.

a. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan pendidikan dan pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah layak dan adil. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Kedisiplinan (*Dicipline*)

Kedisiplinan adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun atau sebab-sebab lainnya.

2.1.5 Kompensasi

Kompensasi sering kali diartikan sebagai setiap bentuk pembayaran, upah atau imbalan yang diberikan kepada karyawan yang timbul dari dipekerjakannya karyawan tersebut, yang memiliki dua komponen, yakni imbalan finansial atau pembayaran keuangan langsung atau tunai dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus, dan imbalan non finansial atau pembayaran tidak langsung.

Cascio F. Wayne dalam Tb. Sjafrri (2016:203), menyatakan bahwa:

“Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung

dalam bentuk manfaat pegawai, dan insentif untuk memotivasi pegawai agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi”.

Ardana (2015:153), menyatakan bahwa :

“Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi”.

Sedangkan Malayu S.P Hasibuan (2015:117), menyatakan bahwa:

“Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas yang diberikan kepada perusahaan”.

Kemudian Sastrohadiwiryo dalam Yuniarsih (2017:125), menyatakan bahwa:

“Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja, karena para tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang ditetapkan”

Berdasarkan dari beberapa pengertian diatas menunjukkan bahwa kompensasi merupakan unsur biaya pengeluaran bagi perusahaan yang dikeluarkan sebagai balas jasa pada karyawan atas pengorbanan sumber daya (waktu, tenaga, dan pikiran) serta kompetensi (pengetahuan, keahlian, dan kemampuan) yang telah mereka curahkan selama periode waktu tertentu sebagai sumbangan pada pencapaian tujuan organisasi dan diterima oleh karyawan sebagai pendapatan yang merupakan bagian dari hubungan kepegawaian yang dikemas dalam suatu sistem imbalan jasa.

2.1.5.1 Tujuan Kompensasi

Secara umum tujuan kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan- pekerjaan akan

dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama dipasar kerja. Kadang-kadang tujuan ini bisa menimbulkan konflik satu sama lainnya, dan trade offs terjadi.

Selain itu tujuan kompensasi adalah untuk kepentingan karyawan, dan kepentingan pemerintah serta masyarakat. Supaya tujuan kompensasi tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip-prinsip adil dan wajar, undang-undang perburuhan, serta memperhatikan internal dan eksternal konsistensi. Program kompensasi harus dapat menjawab pertanyaan apa yang mendorong seseorang bekerja dan mengapa ada orang yang bekerja keras, sedangkan orang lain bekerja sedang- sedang saja.

Tujuan kompensasi menurut Malayu S.P Hasibuan (2015:121) adalah sebagai berikut :

1. Ikatan kerjasama, dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugas dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
2. Kepuasan kerja, dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
3. Pengadaan efektif, jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan mudah.
4. Motivasi, jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.
5. Stabilitas karyawan, dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak

serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

6. Disiplin, dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik, mereka akan menyadari serta menaati peraturan- peraturan yang berlaku.
7. Pengaruh serikat buruh, dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh pemerintah, jika program kompensasi sesuai dengan undang- undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Sedangkan Tujuan kompensasi menurut T. Hani Handoko (2016:156) adalah sebagai berikut :

1. Memperoleh Personalia yang *Qualified*.

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar. Karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja.

2. Mempertahankan Para Karyawan yang Ada Sekarang.

Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, niscaya banyak karyawan yang baik akan keluar. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.

3. Menjamin Keadilan.

Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

4. Menghargai Perilaku yang Diinginkan.

Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung-jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

5. Mengendalikan Biaya-Biaya.

Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusianya pada tingkat biaya yang layak. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis, organisasi dapat membayar kurang (*Underpay*) atau lebih (*Overpay*) kepada para karyawannya.

6. Memenuhi Peraturan-Peraturan Legal.

Seperti aspek-aspek manajemen personalia lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

2.1.5.2 Jenis-Jenis Kompensasi

Kompensasi yang diberikan perusahaan pada karyawan bisa digolongkan menjadi beberapa jenis. Sofyandi (2016) mengemukakan, kompensasi pada umumnya bisa dibedakan menjadi dua jenis, yaitu :

1. Kompensasi Langsung (*Direct Compensation*)

Kompensasi langsung adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dia lakukan untuk perusahaan. Contohnya : gaji, insentif, bonus, tunjangan jabatan.

2. Kompensasi Tidak Langsung (*Indirect Compensation*)

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai upaya perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tentunya pemberian kompensasi ini tidak berkaitan langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contohnya : tunjangan, fasilitas, dan pelayanan.

2.1.5.3 Asas Kompensasi

Program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan Undang-Undang Perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapatkan perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

Asas kompensasi menurut Hasibuan (2015:122), antara lain :

1. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayarkan kepada setiap karyawan harus diseimbangkan/disesuaikan dengan seberapa besar prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggungjawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi.

Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilisasi karyawan akan menjadi lebih baik.

2. Asas layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima oleh karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normative yang ideal. Tolak ukur layak adalah *Relative*, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan karyawan yang *qualified* tidak berhenti.

2.1.5.4 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Dalam pemberian kompensasi, terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhinya. Dibawah ini adalah faktor - faktor yang mempengaruhi kompensasi (Sulastri, 2010:74):

1. Faktor Intern Organisasi
 - a. Dana Organisasi, kemampuan organisasi untuk melaksanakan kompensasi tergantung pada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut.
 - b. Serikat pekerja, para pekerja yang tergabung dalam seikat pekerja juga dapat mempengaruhi pelaksanaan atau penetapan kompensasi dalam suatu perusahaan.
2. Faktor Pribadi Karyawan
 - a. Produktifitas kerja. Produktifitas kerja dipengaruhi oleh prestasi kerja.
Prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi.
 - b. Posisi dan Jabatan. Posisi dan jabatan berbeda berimplikasi pada perbedaan besarnya kompensasi, posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi menunjukkan keberadaan dan tanggung jawabnya dalam organisasi.

- c. Pendidikan dan Pengalaman. Selain posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi. Pegawai yang lebih berpengalaman dan berpendidikan lebih tinggi akan mendapat kompensasi yang lebih besar dari pegawai yang kurang pengalaman dan atau lebih rendah tingkat pendidikannya.
 - d. Jenis dan Sifat Pekerjaan. Besarnya kompensasi pegawai yang bekerja di lapangan berbeda dengan pekerjaan yang bekerja dalam ruangan, demikian juga kompensasi untuk pekerjaan klerikal akan berbeda dengan pekerjaan administratif. Begitu pula halnya dengan pekerjaan manajemen berbeda dengan pekerjaan teknis. Pemberian kompensasi yang berbeda ini selain karena pertimbangan *profesionalisme* pegawai juga karena besarnya resiko dan tanggung jawab yang dipikul oleh pegawai yang bersangkutan.
3. Faktor Ekstern
 - a. Penawaran dan Permintaan kerja, mengacu pada hukum ekonomi pasar bebas, kondisi dimana penawaran (*Supply*) tenaga kerja lebih dari permintaan (*Demand*) akan menyebabkan rendahnya kompensasi yang diberikan.
 - b. Biaya hidup, besarnya kompensasi terutama upah atau gaji harus disesuaikan dengan besarnya biaya hidup (*Cost Of Living*).
 - c. Kebijakan Pemerintah, sebagai pemegang kebijakan, pemerintah berupaya melindungi rakyatnya dari kesewenang-wenangan dan keadilan.
 - d. Kondisi Perekonomian Nasional, kompensasi yang diterima oleh pegawai di negara-negara maju jauh lebih besar dari yang diterima Negara - negara berkembang dan atau negara miskin. Besarnya rata-rata kompensasi yang diberikan oleh organisasi - organisasi dalam suatu negara mencerminkan kondisi perekonomian negara tersebut dan penghargaan negara terhadap sumber daya manusianya.

2.1.5.5 Sistem Kompensasi

Dalam praktek di dunia ini, sejak zaman “dahulu kala” yaitu zaman dimana manusia mulai “menjual tenaga” yaitu bekerja pada manusia lain dengan mendapat imbalan sudah diterapkan berbagai cara menetapkan dan menghitung imbalan tersebut. Sampai saat ini, yang tercatat dalam berbagai buku adalah cara- cara dibawah ini menurut Achmad S. Ruky (2016:11), yaitu :

1. *Piece Rate*

Padanan istilah ini dalam Bahasa Indonesia adalah Upah Borongan walaupun tidak terlalu tepat. Dalam cara ini, orang yang menjual tenaga (dengan melakukan atau membuat sesuatu) dibayar atas dasar kuantitas barang yang dia selesaikan dan serahkan pada pemberi kerja. Pemberi kerja dan pekerja sejak awal telah menyepakati berapa rupiah dia akan dibayar untuk tiap potong atau tiap kilogram (dll.) barang yang dihasilkan. Jadi, pada akhir waktu yang ditetapkan bisa per hari, tiap minggu, atau tiap bulan dilakukan perhitungan dan pembayaran. Di Indonesia cara perhitungan ini telah dan masih diterapkan khususnya pada sektor informal misalnya penggalian pasir kuarsa, pembuatan batu bata dan genteng di pedesaan dan pekerjaan pengrajin yang membuat produk rajutan yang dikerjakan dirumah penjual tenaga setiap saat mereka punya waktu. Pada sektor formal, cara ini pernah diterapkan misalnya industri garmen dan di perkebunan sampai akhir tahun 80-an tetapi kemudian dilarang oleh Pemerintah dan pemberi kerja (pengusaha) diwajibkan membayar Upah Minimum untuk tiap hari kerja saat tenaga kerja masuk kerja.

2. *Person Based*

Dalam sistem ini, besarnya remunerasi yang dibayarkan tergantung pada orang yang jadi penjual tenaga. Cara ini digunakan oleh Pemerintah yang menetapkan

remunerasi Pegawai Negeri atas dasar “golongan gaji dan pangkat” sedangkan “golongan gaji” dan “pangkat” mereka didasarkan pada ijazah yang mereka miliki. Sebenarnya, Undang-Undang No.43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian pasal 7 ayat 1 berbunyi sebagai berikut: “Setiap Pegawai Negeri berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya. “Tetapi dalam kenyataannya, penetapan besaran gaji tidak ada hubungannya dengan kaitannya dengan beban kerja masing-masing.

3. *Market Based*

Dalam sistem ini, pemberi kerja cukup mengecek berapa besar upah atau gaji untuk pekerjaan tertentu di suatu daerah tertentu dan menggunakan “harga pasaran” upah untuk Pembantu Rumah Tangga dan pekerjaan-pekerjaan sejenis. Untuk organisasi kecil seperti Kantor Pengacara/Konsultan Hukum, Kantor Akuntan Publik, Konsultan Manajemen, Klinik Pengobatan, dan organisasi sejenis yang jumlah tenaga kerja dan jenis pekerjaannya hanya belasan juga menggunakan “harga pasaran” ini sebagai patokan.

4. *Job Based*

Untuk organisasi besar, khususnya perusahaan, yang struktur organisasinya cukup besar dengan puluhan bahkan ratusan jabatan dan mempekerjakan ratusan bahkan ribuan orang, cara menetapkan besarnya remunerasi umumnya didasarkan pada “pekerjaan yang dilaksanakan” oleh seorang pekerja, bukan kualifikasi pekerja tersebut. Cara ini adalah yang disebut *Job Based* atau *Job Value Based*. Yaitu berbasis “nilai” (bobot) jabatan. Sejak ditetapkannya Undang-Undang Aparatur Sipil Negara tahun 2016 cara tersebut menjadi sistem Remunerasi Berbasis Nilai Jabatan. Seluruh Asas Kompensasi.

2.1.5.6 Dimensi dan Indikator Kompensasi

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses kompensasi untuk karyawan. Malayu Hasibuan (2016:86) mengemukakan, secara umum ada beberapa indikator kompensasi, yaitu :

1. Kompensasi Langsung (*Direct Compensation*)
 - a. Gaji
 - b. Bonus
 - c. Insentif
2. Kompensasi tidak langsung (*Indirect Compensation*)
 - a. Asuransi
 - b. Tunjangan Hari Raya (THR)
 - c. Tunjangan Konsumsi
 - d. Fasilitas

2.1.6 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja 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. Beberapa ahli mendefinisikan lingkungan kerja antara lain sebagai berikut :

Menurut Nitisemito dalam Nuraini (2016:97), menyatakan bahwa :

“Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya *air conditioner* (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya”.

Menurut Schultz dan Schultz (2016:405), menyatakan bahwa :

“Lingkungan atau kondisi kerja adalah semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas kerja”.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2015:21), menyatakan bahwa :

“Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi lingkungan di sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok”.

Berdasarkan dari beberapa pengertian diatas menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik maupun non fisik, yang dapat meningkatkan semangat dan kinerja karyawan.

2.1.6.1 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2016:21) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni, (1) lingkungan kerja fisik, dan (2) lingkungan kerja non fisik.

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat

disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni :

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan. Seperti: pusat kerja, kursi, meja, mesin dan sebagainya.
 - b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran, mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.
2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

2.1.6.2 Manfaat Lingkungan Kerja

Didalam lingkungan kerja yang ada di sekitar pekerja / pegawai, 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 (2017:102) 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 :

a. Pekerjaan bisa selesai dengan tepat

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

b. Prestasi kerja pegawai /pekerja

Pegawai / 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 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. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi. (Arep dan Tanjung, 2017:103).

2.1.6.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

1. Lingkungan Kerja Fisik

Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh kondisi lingkungan yang baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Ketidaksesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan

sistem kerja yang efisien. Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja.

Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan oleh Sedarmayanti (2012:28) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah :

- a. Penerangan/cahaya di tempat kerja.
 - b. Temperatur/suhu udara di tempat kerja.
 - c. Kelembaban di tempat kerja.
 - d. Sirkulasi udara di tempat kerja.
 - e. Kebisingan di tempat kerja.
 - f. Getaran mekanis di tempat kerja.
 - g. Bau tidak sedap di tempat kerja.
 - h. Tata warna di tempat kerja.
 - i. Dekorasi di tempat kerja.
 - j. Musik di tempat kerja.
 - k. Keamanan di tempat kerja
2. Lingkungan Kerja Non Fisik.

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:

- a. Tidak terdapat konflik antar pegawai.
- b. Setiap pegawai bersemangat dan bergairah dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya.
- c. Setiap masalah dapat diselesaikan dengan penuh kekeluargaan.
- d. Pelaksanaan pekerjaan diliputi oleh suasana santai dan keakraban, bukan suasana yang mencekam penuh ancaman.
- e. Adanya saling menghargai dan percaya antar pegawai.

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

- a. Para pegawai betul-betul menghormati, menghargai kepemimpinan atasannya.
- b. Atasan dianggap sebagai rekan sekerja yang seluruh kebijaksanaannya perlu didukung, bukan seorang majikan yang menakutkan.
- c. Adanya perhatian yang besar dari atasan terhadap masalah bawahan untuk mencari jalan pemecahannya.
- d. Adanya usaha atasan untuk memperlihatkan ketauladanan kerja bagi para bawahan.
- e. Para bawahan selalu merasa termotivasi untuk bekerja karena adanya penghargaan atas prestasi yang mereka dapatkan.

2.1.6.4 Aspek Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dapat dibagi menjadi beberapa bagian atau bisa disebut juga aspek pembentuk lingkungan kerja, bagian-bagian itu bisa diuraikan sebagai berikut (Simanjuntak, 2016:39):

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, runag gerak yang diperlukan dan keamanan kerja karyawan.

3. Hubungan Karyawan

Hubungan karyawan akan sangat menentukan dalam menghasilkan produktivitas kerja. Hala 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.

2.1.6.5 Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Suwatno dan Priansa (2015:252) secara umum lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikis.

1. Faktor Lingkungan Fisik

Faktor lingkungan fisik adalah lingkungan yang berada disekitar pekerja itu sendiri. Kondisi di lingkungan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang meliputi:

a. Ruang Kerja

Meliputi kesesuaian pengaturan dan tata letak peralatan kerja, hal ini berpengaruh besar terhadap kenyamanan dan tampilan kerja karyawan.

b. Rancangan Pekerjaan

Meliputi peralatan kerja dan prosedur kerja atau metode kerja, peralatan kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaannya akan mempengaruhi hasil kerja karyawan.

c. Kondisi Lingkungan Kerja

Penerangan dan kebisingan sangat berhubungan dengan kenyamanan para pekerja dalam bekerja. Sirkulasi udara, suhu ruangan dan penerangan yang sesuai sangat mempengaruhi kondisi seseorang dalam menjalankan tugasnya.

2. Faktor Lingkungan Psikis

Faktor lingkungan psikis adalah hal-hal yang menyangkut dengan hubungan sosial dan keorganisasian. Kondisi psikis yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah :

a. Beban Pekerjaan

Pekerjaan yang berlebihan dengan waktu yang terbatas atau mendesak

dalam penyelesaian suatu pekerjaan akan menimbulkan penekanan dan ketegangan terhadap karyawan, sehingga hasil yang didapat kurang maksimal.

b. Sistem Pengawasan

Sistem pengawasan yang buruk dan tidak efisien dapat menimbulkan ketidak puasan lainnya, seperti ketidak stabilan suasana politik dan kurangnya umpan balik prestasi kerja.

c. Perubahan-Perubahan Dalam Segala Bentuk

Perubahan yang terjadi dalam pekerjaan akan mempengaruhi cara orang-orang dalam bekerja, misalnya perubahan lingkungan kerja seperti perubahan jenis pekerjaan, perubahan organisasi, dan pergantian pemimpin perusahaan.

d. Persaingan Antara Pribadi Dan Kelompok

Hal ini terjadi apabila kedua belah pihak mempunyai tujuan yang sama dan bersaing untuk mencapai tujuan tersebut. Persaingan ini dapat berdampak negatif yaitu terjadinya perselisihan dalam berkomunikasi, kurangnya kekompakan dan kerjasama. Sedangkan dampak positifnya adalah adanya usaha positif untuk mengatasi perselisihan ditempat kerja, diantaranya: persaingan, masalah status dan perbedaan antara individu

Lingkungan kerja fisik maupun psikis keduanya sama pentingnya dalam sebuah organisasi, kedua lingkungan kerja ini tidak bisa dipisahkan. Apabila sebuah perusahaan hanya mengutamakan satu jenis lingkungan kerja saja, tidak akan tercipta lingkungan kerja yang baik, dan lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut

tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien dan akan menyebabkan perusahaan tersebut mengalami penurunan produktivitas kerja.

2.1.7 Pengertian *Turnover Intention*

Istilah *turnover* berasal dari kamus Inggris-Indonesia berarti pergantian. Sedangkan Mobley (2016) seorang pakar dalam masalah pergantian karyawan memberikan batasan *turnover* sebagai berhentinya individu dari anggota suatu organisasi yang bersangkutan. Pergantian karyawan dari organisasi adalah suatu fenomena penting dalam sebuah organisasi. Ada kalanya pergantian karyawan memiliki dampak yang positif. Namun sebagian besar pergantian karyawan membawa dampak yang kurang baik terhadap organisasi, baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang.

Robbins dan Judge (2015:21), menyatakan bahwa :

“*Turnover intention* adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan karena kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain”.

Harnoto (2015:25), menyatakan bahwa :

“*Turnover intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* ini dan diantaranya adalah untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik”.

Mathis dan Jackson (2016:19) menyatakan bahwa :

“*Turnover intention* merupakan proses dimana karyawan-karyawan meninggalkan

organisasi dan harus digantikan”.

Sedangkan Mobley (2016:15), menyatakan bahwa :

“*Turnover intention* adalah hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan perusahaan dimana dia bekerja namun belum diwujudkan dalam tindakan nyata.”

Berdasarkan dari beberapa pengertian diatas bahwa turnover intention menurut para ahli memiliki persamaan. Adanya perbedaan, lebih dikarenakan para ahli yang melakukan penelitian lebih lanjut tentang *turnover intention* hanya menambahkan definisi yang telah ada tanpa menghilangkan definisi dari para ahli sebelumnya. Namun dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahawa keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya lebih disebabkan karena karyawan ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih baik lagi dibandingkan pekerjaan sekarang yang telah ia dapatkan. Keinginan tersebut belum bisa diwujudkan dalam bentuk perilaku nyata karena karyawan akan mengalami proses berfikir terlebih dahulu, sebelum pada akhirnya membuat suatu keputusan untuk meninggalkan pekerjaannya dan pindah ke perusahaan lain.

2.1.7.1 Jenis-Jenis *Turnover Intention*

Secara umum karyawan yang keluar dari perusahaan biasanya disebabkan oleh 2 (dua) hal (Kasmir, 2016:321), 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.

2.1.7.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Mobley (2016:121) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk berpindah ditentukan oleh :

Faktor-faktor keorganisasian, 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 keperilakuan 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-korelasikepuasan yang cukup kuat dalam hubungannya dengan pergantian karyawan.

6. Kerabat-kerabat kerja, hubungan kerabat kerja dan kepuasan itu terlalu kasar.
7. Hubungan kerabat kerja mempunyai berbagai dimensi dan mencerminkan kepentingan-kepentingan dalam pekerjaan, perbedaan individual, serta hubungan antara peralatan dan individu.
8. Penyeliaan, dapat dikaitkan dengan pergantian karyawan untuk dapat menangani interaksi pimpinan dan bawahan.
9. Keikatan terhadap organisasi, sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan seseorang dalam organisasi.
10. 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.
11. 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.
12. Tekanan jiwa, sebagai suatu kondisi yang dinamis yang menghadapkan individu pada kesempatan, kendala, dan/atau keinginan untuk menjadi apa yang disenanginya, dan melakukan apa yang disukainya, dan yang penyelesaiannya di rasapi sebagai hal yang tidak tentu tetapi yang akan memberikan hasil-hasil yang penting.
13. 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.

2.1.7.3 Dampak *Turnover Intention*

Menurut Robbins dan Judge (2015) 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 (2017) menyatakan bahwa tingkat perputaran karyawan yang tinggi mempunyai konsekuensi negatif, yang meliputi gangguan jadwal produksi, biaya pelatihan yang tinggi. Dan produktivitas yang berkurang. Mobley (2015:42) mengungkapkan dampak terjadinya *Turnover Intention* dalam tabel 2.1.

Tabel 2.1
Dampak Terjadinya *Turnover*

No.	Organisasi	Individu (Yang Keluar)	Individu (Yang Tinggal)
1.	Biayaperekrutan, penerimaanpelatihan.	Hilangnya senioritas dan penghasilan tambahan.	Rusaknya pola-pola sosial dan kemasyarakatan.
2.	Biaya pergantian karyawan.	Hilangnya maslahat merupakan kepentingan pribadi.	Hilang rekan kerja Berharga karena fungsi.
3.	Biaya proses pengunduran diri.	Rusaknya sistem tunjangan sosial dan keluarga.	Berkurangnya kepuasan kerja.
4.	Rusaknya struktur sosial komunikasi	Fenomena keadaan lebih baik kekecewaan mengikutinya.	Bertambah beban selama, pencarian pengganti.
5.	Hilangproduktivitas (selama pencarian dan pelatihan pengganti).	Biaya-biaya karena inflasi (misalnya biaya hipotek).	Bertambahnya beban kerja selama proses pelatihan.
6.	Hilangnya pemestrasi	Stress yang berkaitan dengan	Berkurangnya keikatan.

	kerja yang tinggi.	masa transisi.	
7.	Hilangnya kepuasan terhadap yangtinggal.	Rusaknya karir suami/istri	-
8.	Merangsang pengendalian pergantian yang kaku.	Terpenggalnya jalur karir.	-

Sumber : Mobley (2015)

Mathis dan Jackson (2016) mengatakan bahwa 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 dihandalkan, atau mereka yang mengganggu rekan kerja.

2.1.7.4 Dimensi dan Indikator *Turnover Intention*

Mobley (2016:150) mengemukakan, ada tiga indikator yang digunakan untuk mengukur *turnover intention*, yaitu :

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.

Maka dari itu Indikasi-indikasi diatas dapat digunakan sebagai acuan untuk memprediksi *turnover intention* karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan, maka dari itu kita dapat menentukan apakah dapat diprediksi *turnover intention* karyawan dalam suatu organisasi.

2.1.8 Penelitian Terdahulu

Untuk melihat perbedaan dan persamaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya melalui variable-variabel yang digunakan, sehingga dapat memberikan gambaran atau originalitas temuan. Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan, dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variabel dalam penelitian ini.

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Sulastris Ibayuni Jurnal NeO-Bis Volume 6, No 8, Juni 2012 Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan Untuk Pindah Kerja Pada PT. Surya SumberDaya Energi Surabaya	Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan, variabel Kompensasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>	1. Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang Kompensasi 2. Memiliki kesamaan dalam meneliti <i>Turnover Intention</i> Karyawan	1. Tempat dan obyek penelitian ererbeda 2. Kota tidak sama dengan kota penelitian . 3. Peneliti tidak memakai variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel bebas.

2	Ni Luh Mita Sri Devi E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No. 4, 2015:1047- 1066 ISSN :2302-8912 Analisis Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja dan <i>Turnover Intention</i> Pada Karyawan Kontrak di Baly Dinasty	Terdapat pengaruh negatif dan signifikan kompensasi terhadap <i>turnover intention</i> . <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 penelitian memiliki perbedaan. 2. Kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis. 3. variable <i>Job Insecurity</i>
3	Retno Khikmawati E-Jurnal Manajemen UNY, Vol. 7No. 4, 2015 Analisis Pengaruh Kompensasi dan <i>Job Insecurity</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i> (Studi pada guru SDIT Asyi- syamil Bontang)	Terdapat pengaruh negatif dan signifikan kompensasi terhadap <i>turnover intention</i> . Kemudian job <i>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 penelitian memiliki perbedaan. 2. Kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis. 3. Tidak meneliti variabel <i>Job Insecurity</i>
4	Laksmi Sito Dwi Irvianti Binus Business Review Vol. 6 No.1 Mei 2015: 117-126 Analisis Pengaruh Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan pada PT. XL AXIATA Jakarta	Terdapat pengaruh negatif signifikan secara parsial lingkungan kerja terhadap <i>turnover intention</i> dan pengaruh positif signifikan secara parsial <i>turnover intention</i>	Menggunakan variabel lingkungan kerja sebagai variabel bebas dan <i>Turnover Intention</i> sebagai variabel terikat.	Tempat dan obyek penelitian meliki perbedaan. Kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis. Tidak meneliti variabel stres kerja.
5	Renny Rakhma Tsani E-Jurnal Manajemen UNY, Vol. 4, No. 4, 2016 Pengaruh Lingk, KerjaKepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> (Studi Pada Karyawan Produksi PT. YB Apparel Jaya Temanggung)	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 kesamaanmeneliti <i>TurnoverIntention</i>	1. Tempat dan obyek penelitian meliki perbedaan. 2. Kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian. 3. Tidak meneliti variabel Kepuasan Kerja Stres Kerja
6	Dwiningtyas E-Jurnal Manajemen UNNES, Vol 3, No 1, 2014 Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Pada Karyawan CV. Aneka Ilmu Semarang	Terdapat pengaruh negatif signifikan secara parsial kepuasan kerja, lingkungan kerja terhadap <i>turnover intention</i> dan pengaruh positif signifikan secara parsial stres kerja terhadap <i>turnover intention</i> pada karyawan CV. Aneka Ilmu Semarang	1. Memiliki kesamaan dalam meneliti Lingkungan Kerja. 2. Memiliki kesamaan dalam meneliti <i>Turnover Intention</i>	1. Tempat dan obyek penelitian meliki perbedaan. 2. Kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis. 3. Tidak meneliti variabel Kepuasan Kerja dan Stres Kerja
7	Sigi Ansyar Jurnal Akuntansi, Vol 2, No	Terdapat pengaruh negatif tetapi dan	1. Memiliki kesamaan dalam	1. Tempat dan obyek penelitian

	1, 2015 Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Pada Warung Kopi Mato Dan Secangkir Jawa Di Yogyakarta	signifikan masing-masing variabel Kepuasan Kerja dan Lingk. 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	meneliti tentang Kompensasi dan Lingkungan Kerja. 2. Memiliki kesamaan dalam meneliti <i>Turnover Intention</i> Karyawan	meliki perbedaan. 2. Kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis. 3. Peneliti tidak memakai variabel kepuasan kerja sebagai variabel bebas.
8	Ridwan Suryo Pranowo Jurnal Profita Vol 4 No 2 Tahun 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).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa : Kepuasan Kerja, Lingk. 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
9	Fatkhurahman Ariansyah Jurnal Manajemen Vol 6, No 2 2012 Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan Stres Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> (Studi Kasus Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Ciputat	Terdapat pengaruh secara simultan Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Stres Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> . Namun secara parsial	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
10	Nur riqoh Fuaidah Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 60 No.2 Juli 2018 Pengaruh Kompensasi Karyawan Lingkungan Kerja Karyawan Terhadap <i>Turnover Intention</i> Studi pada karyawan Auto 2000 Malang	Adanya pengaruh yang signifikan antara Kompensasi Karyawan dan Lingkungan Kerja Karyawan terhadap <i>Turnover Intention</i>	1. Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang Kompensasi dan Lingkungan Kerja. 2. Memiliki kesamaan meneliti <i>Turnover Intention</i>	1. Tempat dan obyek penelitian memiliki perbedaan. 2. Kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis
11	Kevin S. Murphy <i>Journal of Foodservice</i>	Hasil penelitian menunjukkan	Menggunakan variabel	1. Tempat dan obyek penelitian

	<i>Business Research Vol:7, No:3 The Impact of Compensation On The Turnover Intention of Outback Steakhouse Managers</i>	Bahwa terdapat pengaruh Kompensasi Terhadap Turnover Intention	kompensasi sebagai variabel bebas dan Turnover Intention sebagai variabel terikat	meliki perbedaan. 2. Kota dan Negara penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis
12	A'yuninn isa, Rizqi <i>International Journal of Research Studies in Psychology 2015 April, Vol.4 NO 2, 57- 70 The effects of pay satisfaction and affective commitment on turnover intention</i>	Hasil penelitian menunjukan bahwa terdapat pengaruh Kompensasi Terhadap Turnover Intention	Menggunakan variabel kompensasi sebagai variabel bebas dan Turnover Intention sebagai variabel terikat	1. Tempat dan obyek penelitian meliki perbedaan. 2. Kota dan Negara penelitian tidak sama dengan kota penelitian. 3. Tidak meneliti variabel komitmen afektif.
13	Han Guan Chew <i>Internasional Journal of Social Education, Economic, Business and Industrial Engineering Vol:10, No:3 Effects of Alternative Opportunities and Compensation on Turnover Intention of Singapore PMET</i>	Hasil penelitian menunjukan bahwa terdapat pengaruh Kompensasi Terhadap Turnover Intention yang berpengaruh negatif dan signifikan	Menggunakan variabel kompensasi sebagai variabel bebas dan Turnover Intention sebagai variabel terikat	1. Tempat dan obyek penelitian meliki perbedaan. 2. Kota dan Negara penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis. 3. Tidak meneliti variabel peluang alternatif
14	Shehzad Ahmed <i>Developing Country Studies Vol.4, No.3, 2014 Factors Effecting Employee Turnover in Banking Sector</i>	Hasil Penelitian menunjukan bahwa terdapat pengaruh besar Lingkungan kerja dan Kompensasi terhadap Turnover Intention	1. Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang Kompensasi dan Lingkungan Kerja. 2. Memiliki kesamaan dalam meneliti Turnover Intention Karyawan	1. Tempat dan obyek penelitian meliki perbedaan. 2. Kota dan negara penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis 3. Tidak adanya variabel stress kerja pertumbuhan karir
15	Muhammad Ramzan <i>International Journal of Business and Social Science Vol. 5 No. 2; 2014 The effect of compensation and work environment on turnover (Banking Sector of Pakistan)</i>	Terdapat pengaruh negatif secara parsial dan simultan lingkungan kerja dan kompensasi terhadap turnover intention	1. Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang Kompensasi dan Lingkungan Kerja. 2. Memiliki kesamaan meneliti Turnover Intention Karyawan	1. Tempat dan obyek penelitian meliki perbedaan. 2. Kota dan negara penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis

Sumber : Data diolah untuk penelitian (2019)

Dari tabel 2.2 dapat dilihat bahwa banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap *turnover intention*.

Dengan tersedian hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini, maka penelitian ini mempunyai acuan guna memperkuat hipotesis yang diajukan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Berpijak pada kajian pustaka dan beberapa hasil penelitian sebagaimana telah dipaparkan, dikemukakan kerangka pemikiran penelitian. Untuk menjelaskan bagaimana pola hubungan antar variabel diteliti dan bagaimana konsep teori sehingga dapat mengambil kesimpulan sementara (Hipotesis Sementara). Setiap organisasi atau perusahaan diharapkan pada masalah ketenaga kerjaan, salah satu diantaranya yaitu bagaimana agar membuat pegawai bekerja dengan baik. Hal ini merupakan tugas pihak manajemen atau pimpinan dalam usaha mendorong pegawai pegawainya untuk bekerja dengan penuh disiplin dengan demikian diharapkan pegawai perusahaan tersebut dapat menunjukkan hasil optimal

Manusia sebagai penggerak utama organisasi dalam mencapai tujuan organisasi merupakan sumber daya yang tidak dapat digantikan fungsinya dengan peralatan lain, berapa pun pesatnya teknologi. Manusia dalam mencapai tujuan organisasi diperlukan adanya penangan tersendiri terhadap sumber daya manusia agar mereka dapat berkerja yang sesuai

Organisasi merupakan suatu system dan harus berkembang di dalam lingkungan setantiasa berubah, setiap organisasi, manusia merupakan *factor* penggerak utama dalam mencapai tujuan telah ditetapkan tanda adanya dukungan sumber daya manusia yang dapat kerja dengan baik, maka perusahaan sulit mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat menentukan bagi kelangsungan dan kemajuan suatu organisasi, sebab meskipun seluruh sumber daya lainnya tersedia, tetapi apabila tidak ada kesiapan dari sumber daya manusiannya

organisasi tersebut dipastikan tidak akan berjalan dengan baik. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik sehingga memiliki motivasi kerja yang tinggi yang pada akhirnya akan berakibat kepada kinerja.

2.2.1 Pengaruh Kompensasi Terhadap *Turnover Intention*

Kompensasi merupakan aspek yang penting bagi perusahaan terutama keterkaitannya dengan *Turnover Intention*, Menurut Ardana (2015:153), menyatakan bahwa: “Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi”.

Seperti penelitian yang dilakukan oleh Sulastri Ibayuni (2016:12) hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi yang buruk berdampak pada *Turnover Intention* yang tinggi, menurut Harnoto (2015:14), menyatakan bahwa: “*Turnover Intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *Turnover Intention* ini dan diantaranya adalah untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik”.

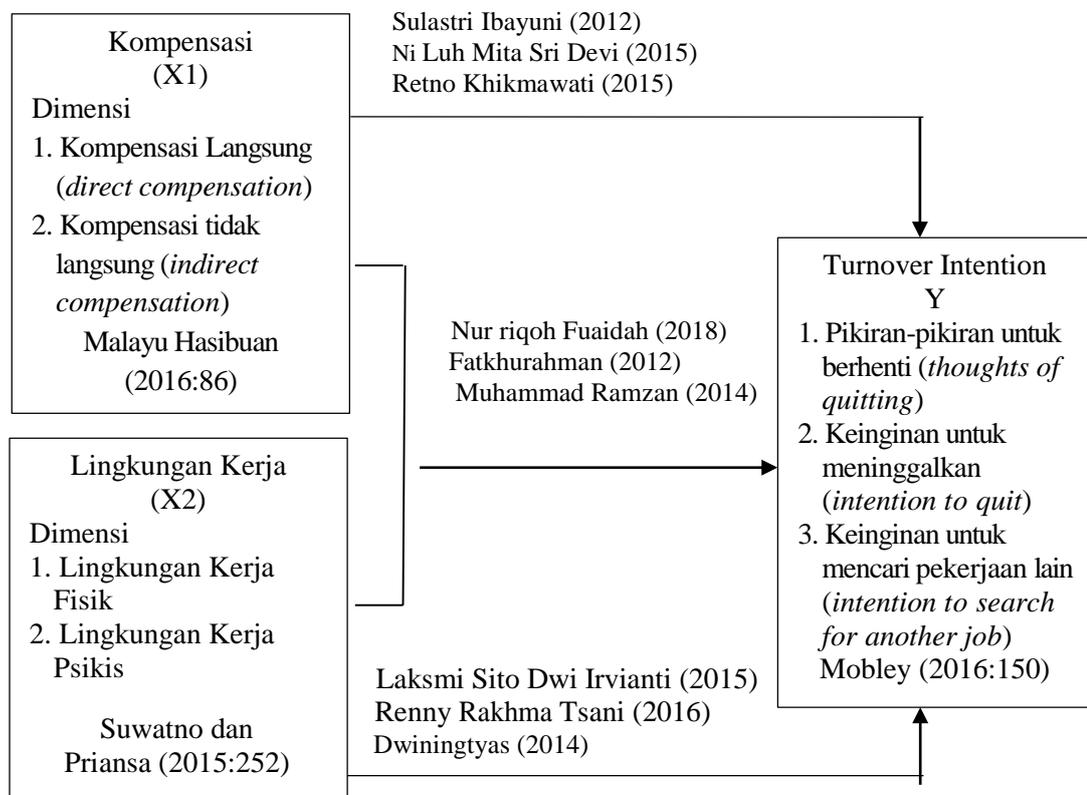
2.2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya *air conditioner* (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya (Nitisemito dalam Nuraini, 2016:97), Sedangkan menurut Schultz (2015:405), menyatakan bahwa : Lingkungan atau kondisi kerja adalah semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas kerja. Diperkuat oleh jurnal Renny Rakhma Tsani E-Jurnal Manajemen (2016) “Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Turnover Intention* Studi Pada

Karyawan Produksi PT. YB Apparel Jaya Temanggung” Terdapat pengaruh negatife terhadap *Turnover Intention*.

2.2.3 Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Penelitian yang dilakukan oleh Nur riqoh Fuaidah Jurnal Administrasi Bisnis (2018) “Pengaruh Kompensasi Karyawan dan Lingkungan Kerja Karyawan Terhadap *Turnover Intention* Studi pada karyawan Auto 2000 Malang” hasilnya menyatakan bahwa pengaruh Adanya pengaruh yang signifikan antara Kompensasi Karyawan dan Lingkungan Kerja Karyawan terhadap *Turnover Intention*. Hal ini di karenakan kompensasi merupakan hal yang paling penting dalam suatu perusahaan, serta lingkungan kerja baik sangat dibutuhkan untuk kenyamanan bagi karyawan dalam suatu perusahaan.



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dapat diartikan sebagai pernyataan yang diteliti sebagai jawaban sementara dari suatu masalah. Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

Secara Simultan :

- a. Terdapat pengaruh antara Kompensasi dan Lingkungan kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan.

Secara Parsial :

- a. Terdapat pengaruh antara Kompensasi terhadap *Turnover Intention* karyawan.
- b. Terdapat pengaruh antara Lingkungan kerja terhadap *Turnover Intention* karyawan.