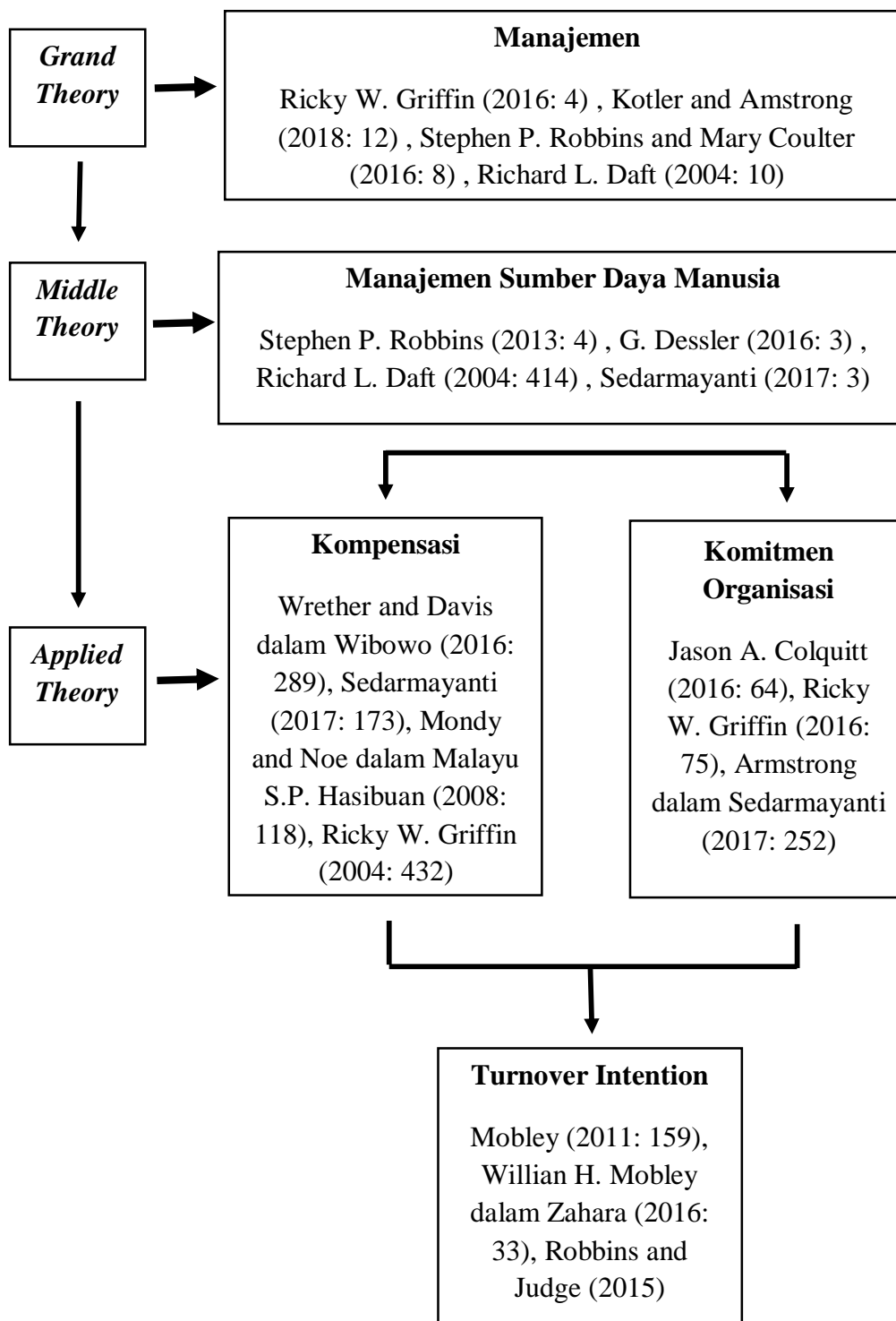


BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini dinyatakan dalam struktur gambar 2.1 mengenai *Grand Theory*, *Middle Theory*, *Applied Theory* yang digunakan dalam penelitian ini tercantum sebagai berikut di bawah ini.



Gambar 2.1 Grand Theory, Middle Theory, dan Applied Theory

2.1.1 Manajemen

Secara etimologi, dalam bahasa Indonesia belum ada keseragaman mengenai terjemahan terhadap istilah “*management*” hingga saat ini terjemahannya sudah banyak dengan alasan-alasan tertentu seperti pembinaan, pengurus, pengelola ketatalaksanaan, dan manajemen.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen memiliki banyak pengertian dan pemahaman yang berbeda setiap orang termasuk setiap para ahli yang memiliki pemahaman tersendiri pula. Berikut merupakan beberapa pengertian dari para ahli mengenai manajemen.

Menurut Ricky W. Griffin (2016:4) yang berpendapat sebagai berikut :

“Management is a set of activities (including planning and decision making, organizing, leading, and controlling) directed at an organizations resources (human, financial, physical, and information) with the aim of achieving organizational goals in a efficient and effective manner.”

Hal diatas menyatakan bahwa, manajemen adalah serangkaian aktivitas (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber daya organisasi (manusia, keuangan, fisik, dan informasi) dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Menurut Kotler dan Amstrong (2018: 12)

“Management is the process of designing and maintaining an environment in which individualis, working together in groups, efficiently and accomplish selected aims”

Hal diatas menyatakan bahwa, manajemen adalah proses merancang dan memelihara lingkungan dimana individu, bekerja sama dalam kelompok, secara efisien dan mencapai tujuan yang dipilih.

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2016: 8) menyatakan bahwa Manajemen aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efektif dan efisien. Sedangkan menurut Melayu S.P. Hasibuan (2016: 9) Manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Dari pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen adalah serangkaian aktifitas kerja (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian) secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Terdapat banyak sekali pendapat ahli mengenai fungsi Manajemen SDM tidak hanya bagi perusahaan melainkan secara umum, salah satunya menurut Richard L.Daft (2004: 10) mengemukakan fungsi-fungsi Manajemen SDM yaitu

1. Perencanaan dan Pengambilan Keputusan (*Planning and Decision Making*)

Perencanaan yaitu menetapkan suatu tujuan organisasi dan menentukan bagaimana cara terbaik untuk mencapainya. Sedangkan Pengambilan Keputusan merupakan bagian dari proses perencanaan yang melibatkan pemilihan suatu tindakan dari serangkaian alternatif.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian yaitu mencakup penentuan bagaimana cara mengelompokkan berbagai aktivitas dan sumber daya.

3. Kepemimpinan (*Leading*)

Kepemimpinan merupakan serangkaian proses yang dilakukan agar anggota dari suatu organisasi bekerja bersama demi kepentingan organisasi tersebut.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian atau pemantauan yaitu memonitor kemajuan organisasi dalam mencapai tujuannya.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bagian dari ilmu Manajemen yang secara khusus mengatur manusianya. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan penentu paling penting dari keberhasilan suatu organisasi. Perkembangan ilmu manajemen itu yang selama ini dikenal memiliki enam unsur,

yaitu *Man, Money, Methode, Materials, Machine, dan Market*. Unsur *Man* itulah yang membidani lahirnya ilmu manajemen sumber daya manusia.

2.1.2.1. Pengertian Manajemen Sumber daya Manusia

Para ahli memiliki pengertian manajemen sumber daya manusia secara beragam dan diartikan secara luas. Dibawah ini merupakan beberapa pengertian dari manajemen sumber daya manusia:

Menurut Stephen P. Robbins (2013: 4) : *“Human resource management is a subset of the study of management that focuses on how to attract, hire, train, motivate and maintain employees”*. Hal diatas menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang berfokus pada cara menarik, mempekerjakan, melatih, memotivasi, dan memelihara karyawan.

Menurut G. Dessler (2016:3).

“Human resource management is the process of obtaining, training, assessing, and compensating employees and for managing labor relations, health and safety, and matters related to justice”

Hal diatas menyatakan *“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan dan untuk mengelola hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, dan hal-hal yang berkaitan dengan keadilan.”*

Menurut Richard L. Daft (2004: 414) menyatakan bahwa:

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif”

Menurut Sedarmayanti (2017: 3)

“Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan pengelolaan pemanfaatan individu, dan sebagai rangkaian strategi, proses, dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan organisasi, perusahaan, dan individu.”

Dari pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses pengelolaan pemanfaatan sumber daya manusia yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.”

2.1.2.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Berikut ini adalah fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Sedarmayanti (2017:6-8) adalah sebagai berikut :

1. Fungsi Manajerial MSDM

a. Perencanaan

Setiap manajer harus menyadari pentingnya perencanaan, manajer perlu mencurahkan perhatian untuk fungsi perencanaan.

b. Pengorganisasian

Setelah rangkaian tindakan yang akan dilakukan ditetapkan, maka akan ditetapkan organisasi beserta karyawan untuk melaksanakannya. Organisasi adalah alat mencapai tujuan, SDM membentuk organisasi dalam merancang struktur hubungan antara jabatan, kepegawaian, dan faktor fisik.

c. Pengawasan Fungsi

Pengawasan adalah untuk mengadakan pengamatan dan pemeriksaan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana. Bila terjadi penyimpangan, diambil tindakan koreksi/penyusunan kembali rencana untuk penyesuaian yang diperlukan atas penyimpangan yang tidak dapat dihindari.

2. Fungsi operasional MSDM

a. Pengadaan

Pengadaan SDM kegiatan memperoleh SDM tepat dari kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengadaan SDM menjadi lingkup pekerjaan/tanggung jawab divisi SDM. Pengadaan SDM meliputi perencanaan SDM, penarikan SDM, mengadakan seleksi SDM, penempatan, dan orientasi.

b. Pengembangan SDM

Karyawan harus dikembangkan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, sikap melalui latihan dan pengembangan agar dapat menjalankan tugas dengan baik. Pengembangan merupakan proses Pendidikan jangka Panjang, di mana karyawan manajerial mempelajari konsep dan teori secara otomatis.

c. Pemberian kompensasi/balas jasa

Fungsi balas jasa merupakan pemberian penghargaan langsung dan tidak langsung, dalam bentuk material dan non material yang adil dan layak kepada karyawan/ kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan perusahaan.

d. Pengintegrasian karyawan

Fungsi pengintegrasian berusaha memperoleh keamanan kepentingan karyawan, perusahaan, dan masyarakat. Perusahaan perlu memahami perasaan dan sikap pegawai untuk menjadi bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan/kebijakan terkait masalah SDM, seperti keluhan, tuntutan, tindakan disiplin, unjuk rasa, pemogokan, sabotase, dan lain-lain.

e. Pemeliharaan karyawan

Fungsi pemeliharaan karyawan berkaitan dengan usaha mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai melalui fungsi sebelumnya. Dua aspek utama karyawan yang dipertahankan dalam fungsi pemeliharaan adalah sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan kondisi fisik karyawannya.

f. Pemutusan hubungan kerja

Fungsi pemutusan hubungan kerja akan kompleks dan penuh tantangan karena karyawan akan meninggalkan perusahaan walaupun belum habis masa kerjanya. Oleh karena itu, menjadi tanggung jawab perusahaan untuk memenuhi kebutuhan tertentu yang timbul akibat tindakan pemutusan hubungan kerja, seperti memberi uang pesangon, uang ganti rugi, dan hak pensiun.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia bervariasi antara satu organisasi perusahaan dengan yang lainnya tergantung tingkat perkembangan organisasi.

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Sedarmayanti (2017: 9) antara lain:

- a. Peningkatan efisiensi
- b. Peningkatan efektifitas
- c. Peningkatan produktivitas
- d. Rendahnya tingkat perpindahan karyawan
- e. Rendahnya tingkat absensi
- f. Tingginya kepuasan kerja karyawan
- g. Tingginya kualitas pelayanan
- h. Rendahnya *complain* dari pelanggan
- i. Meningkatkan bisnis perusahaan

2.1.3 Kompensasi

Sudah menjadi kewajiban perusahaan memberikan kompensasi yang memadai, sebagai pengganti kontribusi jasa karyawan bagi perusahaan. Pengelolaan kompensasi merupakan kegiatan yang amat penting dalam suatu perusahaan. Apabila pengelolaan dikelola secara benar, para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Tanpa pengelolaan kompensasi yang baik, maka perusahaan akan kehilangan para karyawan, dan perusahaan akan kesulitan untuk merekrut kembali karyawan yang sesuai dengan kebutuhan.

2.1.3.1 Pengertian Kompensasi

Ada beberapa ahli yang berpendapat mengenai pengertian kompensasi, dibawah ini merupakan beberapa pengertian dari kompensasi:

Wrether & Davis dalam Wibowo (2016:289)

“compensation is what employee receive in change of their work. Whether hourly wages or periodic salaries, the personnel department usually design and administers employee compensation.”

Artinya, kompensasi adalah apa yang seseorang karyawan/ pegawai/ pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya.

Menurut Sedarmayanti (2017: 173) menyatakan bahwa

“Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atau kontribusi kepada perusahaan/organisasi”

Mondy and Noe dalam Malayu S. P Hasibuan (2008:118)

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

Pengertian kompensasi Ricky W. Griffin (2004: 432)

“Kompensasi adalah remunerasi finansial yang di berikan oleh organisasi kepada karyawannya sebagai imbalan atas pekerjaan mereka”

Dari beberapa pengertian diatas kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung sebagai imbalan atas pekerjaan mereka.

2.1.3.2 Tujuan Pemberian Kompensasi

Pemberian kompensasi bertujuan untuk memancing kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Tujuan kompensasi menurut Sedarmayanti (2017: 173) adalah :

1. Ikatan Kerjasama, dengan pemberian kompensasi terjalinlah suatu ikatan kerjasama formal antara pengusaha dan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau atasan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
2. Kepuasan Kerja, dengan adanya balas jasa karyawan 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 lebih mudah.
4. Motivasi ,jika balas jasa yang diberikan cukup besar manager akan lebih mudah memotivasi bawahannya.
5. Stabilitas karyawan, dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif, 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 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 balas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Berdasarkan uraian di atas maka tujuan pemberian kompensasi hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, pengusaha mendapat laba, peraturan pemerintah harus ditaati dan konsumen mendapat barang yang baik dengan harga yang pantas.

2.1.3.3 Sistem Kompensasi

Menurut Sedarmayanti (2017: 174) sistem kompensasi dikelompokkan menjadi:

1. Sistem waktu
 - a. Kompensasi (gaji, upah) besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu, seperti jam, hari, minggu/ bulan.
 - b. Administrasi pengupahannya relatif mudah diterapkan pada pegawai tetap, dan pekerja harian.
2. Sistem hasil
 - a. Kompensasi/ upah yang ditetapkan atas kesulitan unit yang dihasilkan karyawan, seperti per potong, meter, liter, kilogram.
 - b. Kompensasi yang dibayar selalu didasarkan banyaknya hasil yang dikerjakan, bukan pada lamanya waktu pengerjaan.

- c. Tidak dapat ditetapkan pada karyawan tetap dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik seperti pegawai administrasi.
3. Sistem borongan
- a. Cara pengupahan yang penempatannya/ penetapan besarnya jasa didasarkan volume pekerjaan dan lamanya mengerjakan.
 - b. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem ini cukup rumit, lama mengerjakan, serta berapa banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikan.
 - c. Dalam sistem borongan memerlukan kalkulasi tepat untuk memperoleh balas jasa wajar, perhitungan tepat.

2.1.3.4 Faktor yang mempengaruhi besarnya Kompensasi

Menurut Machmoed Tun Ganyang (2018: 99-100) ada beberapa faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi

1. Jumlah permintaan dan penawaran karyawan, jika jumlah orang yang melamar pekerjaan sangat banyak, sementara jumlah lowongan kerja yang tersedia hanya sedikit, perusahaan sering menetapkan jumlah kompensasi yang relatif rendah. Hal ini dilakukan dengan asumsi bahwa kompensasi yang rendah saja akan menarik minat calon karyawan yang jumlahnya banyak, dan perusahaan dan perusahaan hanya menerima karyawan yang bersedia dibayar murah. Begitu juga sebaliknya.
2. Tingkat produktifitas kerja, semakin tinggi produktifitas kerja karyawan, maka semakin tinggi pula kompensasinya.

3. Jenis pekerjaan, jenis-jenis pekerjaan tertentu menuntut perusahaan untuk memberikan kompensasi yang tinggi. Kompensasi yang tinggi sering diberikan terhadap pekerjaan yang lebih mengutamakan keahlian dari karyawan, pekerjaan yang cukup berbahaya, pekerjaan yang lokasinya jauh, dan pekerjaan yang berbahaya.
4. Jabatan karyawan, pada umumnya semakin tinggi jabatan seorang karyawan akan semakin tinggi juga kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan.
5. Tingkat pendidikan, pada umumnya semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan, peluang untuk mendapatkan kompensasi yang tinggi menjadi lebih terbuka.
6. Pengalaman kerja, semakin banyak pengalaman seorang karyawan, peluang untuk mendapatkan kompensasi yang tinggi menjadi lebih terbuka dibandingkan dengan karyawan yang tidak berpengalaman.
7. Kemampuan dan kesediaan perusahaan
8. Biaya hidup karyawan, biaya hidup karyawan yang tinggi di daerah tertentu misalnya dipertokoan dapat menjadi pertimbangan perusahaan untuk memberikan kompensasi yang tinggi juga.
9. Peraturan pemerintah, peraturan pemerintah menjadi pertimbangan penting dalam menentukan besarnya jumlah kompensasi. Perusahaan harus memenuhi peraturan pemerintah dalam pemberian kompensasi.

10. Serikat pekerja, keberadaan serikat pekerja, penting untuk dipertimbangkan oleh perusahaan dalam menetapkan besarnya kompensasi bagi para karyawan.

11. Kondisi ekonomi nasional.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Kompensasi

Mondy dan Noe dalam Malayu S. P. Hasibuan (2008: 118), membagi kompensasi ke dalam 2 jenis, yaitu:

1. Kompensasi finansial terdiri atas : a) Kompensasi langsung, yaitu pembayaran yang diterima oleh seseorang dalam bentuk :

(1) Gaji

(2) Bonus

(3) Insentif

b) Kompensasi tidak langsung, yaitu semua bentuk balas jasa yang tidak termasuk ke dalam kompensasi langsung, seperti :

(1) Tunjangan Asuransi

(2) Tunjangan Hari Raya

(3) Tunjangan Program Pensiun

(4) Fasilitas

2.1.4 Komitmen Organisasi

Fenomena komitmen organisasi menjadi pembahasan yang luas untuk terus diinvestigasi, karena mempengaruhi sikap dan perilaku individu yang ada di tempat kerja. Hal ini juga yang menjadi salah satu fokus permasalahan yang ada di kebanyakan organisasi atau perusahaan. Adanya komitmen organisasi, maka karyawan bersedia untuk melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan perusahaan. Dampak yang tidak baik justru akan terjadi jika karyawan tidak memiliki komitmen terhadap perusahaannya, karyawan akan meninggalkan perusahaan dan memilih pekerjaan lain.

2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Berikut merupakan beberapa pengertian komitmen organisasi menurut para ahli. Menurut Jason A Colquitt (2014: 64) menyatakan bahwa :

“Organizational commitment is defined as the desire on the part of an employee to remain a member of the organization. Organizational commitment influences whether an employee stays a member of the organization or leaves to pursue another job.”

Hal di atas menyatakan bahwa, komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan dari pihak karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasional mempengaruhi apakah seorang karyawan tetap menjadi anggota organisasi atau pergi untuk mengejar pekerjaan lain.

Pendapat lain dikemukakan oleh Ricky W Griffin (2014:75) bahwa :

“Organizational Commitment is a person's identification with and attachment to an organization.”

Hal tersebut menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu identifikasi dan keterikatan dari seseorang dengan suatu organisasi.

Juga menurut Armstrong pengertian komitmen organisasi dalam Sedarmayanti (2017: 252) , Komitmen organisasi mencakup penyatuan dengan tujuan dan nilai-nilai perusahaan/ organisasi, keinginan untuk tetap bersama/ berada dalam organisasi, kesediaan bekerja keras atas nama organisasi.

Beberapa pengertian para ahli diatas, maka dapat disimpulkan komitmen organisasi adalah keinginan dari pihak karyawan untuk tetap menjadi anggota perusahaan atau pergi untuk mengejar pekerjaan lain, mencakup penyatuan dengan tujuan dan nilai-nilai perusahaan juga kesediaannya untuk bekerja keras atas nama organisasi.

2.1.4.2 Manfaat Komitmen Organisasi

Setiap organisasi atau perusahaan memiliki keinginan agar seluruh karyawannya memiliki komitmen organisasi yang tinggi, karena disaat karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi tentunya akan memberikan manfaat bagi perusahaan. Berikut ini adalah manfaat komitmen organisasi bagi organisasi atau perusahaan :

1. Menghindari biaya pergantian karyawan yang tinggi

Seseorang yang berkomitmen tidak akan berfikir untuk berhenti dari pekerjaannya dan menerima pekerjaan lain. Ketika seorang karyawan berkomitmen maka tidak akan terjadi pergantian karyawan yang tinggi. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang karyawan akan tetap bertahan sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan lain.

2. Mengurangi atau meringankan pengawasan karyawan

Karyawan yang berkomitmen dan memiliki keahlian yang tinggi tentunya akan mengurangi keperluan pengawasan terhadapnya. Pengawasan karyawan akan membuang-buang waktu dan biaya.

3. Meningkatkan efektifitas karyawan

Sebuah organisasi yang karyawannya memiliki komitmen organisasi akan mendapatkan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian karyawan rendah dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Selain itu juga akan menghasilkan hal lain yang diinginkan yaitu iklim organisasi yang hangat, mendukung menjadi anggota tim yang baik dan siap membantu.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa manfaat komitmen organisasi adalah untuk menghindari biaya pergantian karyawan yang tinggi, mengurangi atau meringankan pengawasan karyawan dan meningkatkan efektifitas karyawan.

2.1.4.3 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Steers dan Porters dalam Simatupang (2015) berpendapat bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi. Faktor faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi empat kategori, yaitu:

1. Karakteristik pribadi yang berkaitan dengan usia karyawan dan masa kerja, tingkat pendidikan status perkawinan, dan jenis kelamin.
2. Karakteristik pekerjaan yang berkaitan dengan peran, *self employment*, otonomi, jam kerja, tantangan dalam pekerjaan, serta tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Pengalaman kerja dipandang sebagai suatu kekuatan sosialisasi utama yang mempunyai pengaruh penting dalam pembentukan ikatan psikologi dengan organisasi
4. Karakteristik struktural yang meliputi kemajuan karier dan peluang promosi, besar atau kecilnya organisasi, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Jason A Colquitt (2014:65) terdapat tiga macam dimensi komitmen organisasi, yaitu :

1. Komitmen Afektif adalah komitmen sebagai suatu ikatan atau keterlibatan emosi dalam mengidentifikasi dan terlibat dalam perusahaan, tingkat keterikatan anggota pada organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi. Indikator dari dimensi komitmen afektif sebagai berikut:

- a. Keinginan berkarir di organisasi.
 - b. Rasa percaya terhadap organisasi.
 - c. Pengabdian kepada organisasi.
2. Komitmen berkelanjutan yaitu komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan perusahaan. Dalam hal ini karyawan yang tetap bertahan pada suatu perusahaan karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan.

Indikator dari dimensi komitmen berkelanjutan sebagai berikut :

- a. Kecintaan karyawan kepada organisasi.
 - b. Keinginan bertahan dengan pekerjaannya.
 - c. Bersedia mengorbankan kepentingan pribadi.
 - d. Keterikatan karyawan kepada pekerjaan.
 - e. Tidak nyaman meninggalkan pekerjaan.
3. Komitmen normatif adalah keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap perusahaan, adanya kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu perusahaan karena merasa wajib untuk loyal pada perusahaan karena alasan moral seperti kewajiban untuk memenuhi kontrak psikologis yang telah disepakati.

Indikator dari dimensi komitmen normatif sebagai berikut :

- a. Kesetiaan terhadap organisasi.
- b. Kebahagiaan dalam bekerja.
- c. Kebanggaan bekerja pada organisasi.

2.1.5 Turnover Intention

Keinginan (*intention*) adalah niat yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara perputaran (*turnover*) adalah berhentinya seorang karyawan dari tempat bekerja secara sukarela atau pindah kerja dari tempat kerja ke tempat kerja lain.

Tingkat *turnover intention* karyawan dikatakan wajar jika presentase setiap tahunnya rendah dan terkendali. Perlu diperhatikan jika tingkat turnover intention terlalu tinggi dan tidak terkendali, ini mengindikasikan adanya permasalahan yang dialami oleh karyawan. Banyak faktor yang mempengaruhinya. Dampak terburuk yang akan terjadi jika perusahaan mengalami tingkat turnover yang tinggi adalah perusahaan akan kehilangan karyawan-karyawan yang bertalenta dan mampu mendukung tercapainya tujuan perusahaan juga perusahaan dapat mengalami kerugian yang tak terduga karna harus melakukan rekrutmen juga biaya pelatihan yang tidak sedikit harus dikeluarkan perusahaan.

2.1.5.1 Pengertian *Turnover Intention*

Banyak literatur yang menjelaskan pengertian *turnover intention*, dibawah ini merupakan beberapa pengertian menurut para ahli:

Menurut Mobley (2011:159), menyatakan bahwa :

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

Turnover menurut William H. Mobley dikutip oleh Zahara (2016:33) :

“Berhentinya individu dalam organisasi. *Turnover* berarti suatu proses perpindahan individu yakni karyawan meninggalkan perusahaan dan harus mencari penggantinya. *Turnover* merupakan suatu kejadian yang dapat merugikan bagi suatu organisasi atau perusahaan. Dampak yang muncul diakibatkan terjadinya *turnover* membuat perusahaan harus meluangkan waktu untuk merekrut karyawan baru, selain itu *turnover* juga akan memunculkan biaya-biaya yang tidak diharapkan oleh organisasi atau perusahaan”.

Menurut Robbins dan Judge (2015), 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”.

Dari beberapa pengertian *turnover intention* diatas, maka dapat disimpulkan *turnover intention* adalah kecenderungan atau tingkat dimana karyawan kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan dengan berbagai alasan yang melatarbelakanginya, juga terdapat dampak buruk yang akan merugikan perusahaan.

2.1.5.2. 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.

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.

2.1.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention

Mobley (2011:121) 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-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 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, 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.

12. Lingkungan kerja, dapat meliputi lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, kontruksi, 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.

2.1.5.4 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.

Menurut Zahara (2016:43) menyatakan turnover menyebabkan banyaknya biaya pengeluaran pada organisasi atau perusahaan, dalam hal ini karena hilangnya sumber daya manusia berharga dan terganggunya kegiatan yang sedang berlangsung. Terdapat empat dampak negatif dari turnover bagi perusahaan, yaitu:

1. Biaya seleksi dan rekrutmen Konsekuensi utama terjadinya turnover adalah tenaga dan biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk mencari karyawan baru sebagai pengganti yang mengundurkan diri.
2. Biaya pelatihan dan pengembangan Karyawan baru memerlukan waktu untuk memahami tugas serta peran yang harus dijalankannya dan mereka juga memerlukan pelatihan. Faktanya, biaya pelatihan besar namun karyawan yang sudah dididik pun akhirnya pergi.
3. Kehilangan karyawan, Kehilangan karyawan yang sudah memiliki keahlian dalam bidangnya tentu akan menyebabkan terjadinya gangguan operasional. Segala kegiatan yang pernah dilakukan oleh karyawan kunci untuk sementara terganggu, hal tersebut terjadi akibat adanya saling ketergantungan antara karyawan satu dengan yang lainnya.
4. Kemerossotan moral, Jika karyawan yang melakukan *turnover* berkumpul serta bersatu membuat kelompok baru dan di dalamnya memiliki status sosial yang berbeda, di sinilah rentan terjadi kemerossotan moral.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat empat dampak negatif dari turnover bagi perusahaan, yaitu biaya seleksi dan rekrutmen, biaya pelatihan dan pengembangan, kehilangan karyawan dan kemerosotan moral.

2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Turnover Intention

William H. Mobley (2011:159) mengemukakan ada tiga dimensi yang dapat 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. Kejadian ini biasanya diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, disaat ketidakpuasan itu muncul kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini sehingga mengakibatkan tinggi rendahnya intensitas untuk tidak hadir ke tempatnya bekerja.

Indikator untuk dimensi ini, yaitu:

- a. Ketidakpuasan terhadap pekerjaan.
- b. Berpikir untuk meninggalkan perusahaan.
- c. Keinginan untuk tidak hadir bekerja.

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

Mencerminkan individu yang berniat keluar. Karyawan yang sudah merasa bahwa keberadaannya didalam perusahaan sudah tidak sesuai dengan apa yang

diharapkan, sehingga hal tersebut yang menjadi faktor pendorong karyawan berkeinginan untuk meninggalkan perusahaan tempat bekerjanya saat ini.

Indikator dari dimensi ini, yaitu:

- a. Keinginan untuk keluar dari pekerjaan.
- b. Keinginan untuk meninggalkan perusahaan dalam waktu dekat.

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

Mencerminkan individu yang mencari pekerjaan pada organisasi lain yang dirasa lebih menguntungkan dibandingkan dengan pekerjaannya saat ini. Jika karyawan sudah mulai sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaan yang dirasa lebih baik bisa dalam hal beban kerja, kompensasi, lingkungan kerja, pemimpin, dan juga faktor lainnya.

Indikator dari dimensi ini, yaitu:

- a. Keinginan untuk mencoba mencari pekerjaan yang lebih baik.
- b. Keinginan untuk meninggalkan perusahaan bila ada kesempatan yang lebih baik.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah Kompensasi, Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* karyawan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Sukran dan Mulyadin (2020) “Pengaruh Stress Kerja dan Kompensasi terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan pada PT Telkom Indonesia Cabang Bima” <i>Journal Of Business And Economics Research (JBE)</i> , Vol. 1, no. 3, Hal 233-240	Dari penelitian dapat disimpulkan: - Stress kerja tidak berpengaruh secara parsial terhadap <i>Turnover Intention</i> pada PT. Telkom Indonesia Cabang Bima. - Kompensasi berpengaruh secara parsial terhadap <i>Turnover Intention</i> pada PT. Telkom Indonesia Cabang Bima. - Stress kerja dan Kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap <i>Turnover Intention</i> pada PT. Telkom Indonesia Cabang Bima	Meneliti variabel Kompensasi dan <i>Turnover Intention</i> .	Tidak meneliti variabel Stress Kerja.

2	<p><i>Riga Martina Yulian Fatiqoh, Romat Saragih (2020)</i></p> <p>” Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> Pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Inti)”</p> <p><i>eProceedings of Management, Vol. 7 no. 2</i></p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan :</p> <p>Pada analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>.</p> <p>Dan secara parsial baik komitmen organisasi maupun budaya organisasi berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>.</p>	Meneliti Komitmen organisasi dan <i>Turnover Intention</i> .	Tidak meneliti variabel Budaya Organisasi.
3	<p>Tira Rahmatia (2017)</p> <p>“Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap <i>Turnover Intention</i> pada PT Inti Bumi Perkasa (IBP)”</p> <p>Repository Unpas</p>	<p>Hasil penelitian menyimpulkan bahwa Kompensasi berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>, Lingkungan Kerja non fisik berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>, Kompensasi dan lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh secara simultan .</p>	Meneliti variabel Kompensasi dan <i>Turnover intention</i>	Tidak meneliti variabel Lingkungan kerja non fisik. Lokasi penelitian berbeda.

4	<p>Muhammad Bagoes Solihin dan Ella Jauvani Sagala (2021)</p> <p>“Pengaruh <i>Work Engagement</i> dan <i>Komitmen Organisasi</i> Terhadap Tingkat <i>Turnover Intention</i> Karyawan di PT Telkom Akses Balikpapan”</p> <p><i>eProceedings of Management</i>, Vol.7 no.2</p>	<p>Hasil penelitian menyimpulkan bahwa secara parsial (hubungan masing-masing) <i>work engagement</i> tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>turnover intention</i>. Sedangkan <i>komitmen organisasi</i> memiliki pengaruh signifikan negative terhadap <i>turnover intention</i>.</p> <p>Hasil penelitian juga membuktikan bahwa <i>work engagement</i> dan <i>komitmen organisasi</i> memiliki pengaruh simultan terhadap tingkat <i>turnover intention</i>.</p>	<p>Meneliti variabel <i>Komitmen organisasi</i> dan <i>Turnover Intention</i>.</p>	<p>Tidak meneliti variabel <i>work engagement</i>.</p>
5	<p>Sri wahyuni (2017)</p> <p>“Analisis Hubungan <i>Stress Kerja</i>, <i>Kepuasan Kerja</i>, dan <i>Komitmen Organisasi</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Solo”</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel <i>stres kerja</i> dan <i>komitmen organisasi</i> secara signifikan berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>, sedangkan variabel <i>kepuasan kerja</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i>.</p>	<p>Meneliti <i>Komitmen organisasi</i> dan <i>turnover intention</i></p>	<p>Tidak meneliti variabel <i>stress kerja</i>, <i>Kepuasan kerja</i>.</p>

	Institutional Repository			
6	<p>Rizky Fadillah (2017)</p> <p>“Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan PT.NEURON WORKS INDONESIA”</p> <p>Repository Widyatama</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan, komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan . kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan</p>	<p>Meneliti variabel komitmen organisasi dan <i>turnover intention</i></p>	<p>Tidak meneliti variabel kepuasan kerja.</p> <p>Lokasi penelitian berbeda.</p>
7	<p>Ulin Nuha (2016)</p> <p>“Pengaruh Kompensasi terhadap <i>Turnover Intention</i> pada Karyawan Araya Digital Group”</p> <p>Repository Universitas Jember</p>	<p>Hasil analisis tersebut menunjukkan adanya hubungan yang berlawanan arah antara kompensasi terhadap <i>turnover</i> karyawan. Artinya apabila kompensasi mengalami peningkatan, maka <i>turnover</i> akan mengalami penurunan.</p>	<p>Meneliti variabel Kompensasi dan <i>Turnover Intention</i></p>	<p>Tidak meneliti variabel Komitmen Organisasi</p>

8	<p>Kharisma Wahyu Amri (2020)</p> <p>“Pengaruh Stress Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kompensasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan (Studi pada Karyawan PT Prasetya Dwi Dharma cabang Mataram)</p> <p>Institutional Repository Universitas Muhammadiyah Malang</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i>, kompensasi berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i>, dan stress kerja berpengaruh lebih besar terhadap <i>turnover intention</i>.</p>	<p>Meneliti variabel Kompensasi dan <i>Turnover intention</i></p>	<p>Tidak meneliti variabel stress kerja, kepuasan kerja.</p>
9	<p>Cory Chrisnatalia (2015)</p> <p>“Analisis Pengaruh Kompensasi dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Turnover Intention</i> pada PT Jasamedika Saranatama Bandung”</p>	<p>Hasil dari penelitian di PT. Jasamedika Saranata secara deskriptif menunjukkan bahwa kompensasi rendah, komitmen organisasional sedang, dan <i>turnover intention</i> tinggi. Berdasarkan analisis regresi berganda secara simultan, bahwa kompensasi dan komitmen organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap <i>turnover intention</i>.</p>	<p>Meneliti variabel kompensasi, komitmen organisasi dan <i>turnover intention</i>.</p>	<p>Lokasi penelitian yang berbeda.</p>

	Maranatha Repository System	Secara parsial, kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap <i>turnover intention</i> sedangkan komitmen organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap <i>turnover intention</i>		
10	Sherly Haninsya Arlia Putri (2020) “Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Stress Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan (Studi kasus pada PT Telkom Akses Yogyakarta)” Repository Universitas Mercu Buana Yogyakarta	Hasil yang di peroleh dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover</i> karyawan PT. Telkom Akses area Yogyakarta. Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover</i> karyawan. Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover</i> karyawan. Kemudian kompensasi, lingkungan kerja, dan stres kerja secara simultan berpengaruh dan signifikan terhadap <i>turnover</i> karyawan PT. Telkom Akses area Yogyakarta.	Meneliti variabel Kompensasi dan <i>Turnover Intention</i>	Tidak meneliti variabel Lingkungan kerja, Stress Kerja.
11	Dwi Putri Cahya Marwindi dan	Berdasarkan hasil dan pembahasan menunjukkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh	Meneliti variabel Komitmen Organisasi dan	Tidak meneliti variabel Stress Kerja,

	<p>Meita Pragiwani (2020)</p> <p>“Pengaruh Komitmen Organisasi, Stress Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> pada PT Indonusa Telemedia (Transvision)”</p> <p>Repository STIE Indonesia Jakarta</p>	<p>yang signifikan antara variabel komitmen organisasi terhadap <i>turnover intention</i> pada PT. Indonusa Telemedia sebesar 38,1 %. Artinya, semakin besar tingkat komitmen organisasi pada karyawan, maka <i>turnover</i> akan rendah. Secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel stres kerja terhadap <i>turnover intention</i> pada PT. Indonusa Telemedia sebesar 57,5%. Secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap <i>turnover intention</i> pada PT. Indonusa Telemedia sebesar 15,1%. Kepuasan kerja merupakan sikap karyawan dengan pekerjaan yang dimilikinya. Artinya, semakin rendah tingkat kepuasan kerja yang dimiliki, maka tingkat <i>turnover</i> atau tingkat keinginan karyawan keluar dari perusahaan akan tinggi.</p>	<p><i>Turnover Intention.</i></p>	<p>dan Kepuasan Kerja.</p>
--	--	--	-----------------------------------	----------------------------

12	<p>Rizky Ayuninnisa dan Ridwan Saptoto (2015)</p> <p><i>“The effects of pay satisfaction and affective commitment on turnover intention”</i></p> <p><i>International Journal of Research.</i></p> <p>Vol. 4 No. 2, 57-70</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>turnover intention</i> secara signifikan diprediksi oleh kepuasan gaji dan komitmen afektif sedangkan komitmen afektif secara signifikan oleh kepuasan gaji. Model tersebut mendukung mediasi parsial dan bahwa ada efek langsung dan tidak langsung dari kepuasan gaji terhadap pergantian. Komitmen efektif memainkan peran yang efektif dalam memediasi hubungan antara kepuasan gaji dan niat untuk berpindah.</p>	<p>Meneliti variabel komitmen organisasi dan <i>turnover intention</i>.</p>	<p>Tidak meneliti variabel <i>pay satisfaction</i> atau kepuasan gaji.</p>
13	<p>Mouhamadou Sow, Peter Anthony, Moussa Berete (2015)</p> <p><i>“Relationship between Affective Commitment and Turnover Intention”</i></p> <p><i>The International Journal Of Business & Management,</i> Vol.3 no. 11</p>	<p>Hasil dari penelitian menyimpulkan bahwa analisis korelasi menunjukkan bahwa hubungan antara komitmen afektif dan berpindah adalah negatif.</p>	<p>Meneliti variabel <i>Turnover Intention</i>, dan <i>Affective Commitment</i></p>	<p>Tidak hanya meneliti Variabel <i>Affective Commitment</i> saja.</p>

14	<p>Han Gwan Chew, Keith Yong Ngee Ng, Shan- Wei Fan</p> <p>(2016)</p> <p><i>“Effect of Alternative employment Opportunities and Compensation on Turnover Intention Of Singapore PMET”</i></p> <p><i>International Journal of Humanities and Social Sciense</i></p>	<p>Hasil penelitian menyimpulkan bahwa gaji tahunan mempengaruhi pergantian secara tidak langsung melalui meditasi dan efek moderasi pada kepuasan PMET pada kompensasi. PMET juga ditemukan sangat terpengaruh oleh peluang eksternal yang lebih baik, ini menyiratkan bahwa strategi retensi talenta tidak boleh mengadopsi pendekatan berbasis moneter murni melainkan pendekatan yang komprehensif dan holistic yang mempertimbangkan dinamika kondisi pasar yang berlaku.</p>	<p>Meneleti variabel Kompensasi dan <i>Turnover Intention</i></p>	<p>Tidak meneliti variabel <i>Alternative employment Opportunities</i>.</p>
15	<p>Normariati Silaban , Tantri Yanuar ,Rahmat Syah</p> <p>(2018)</p> <p><i>“The Influence of Compensation and Organizational Commitment on Employees’</i></p>	<p>Hasil yang dapat disimpulkan dari penelitian ini adalah Kenaikan kompensasi akan menurunkan <i>turnover intention</i> karyawan, atau sebaliknya rendahnya kompensasi akan meningkatkan <i>turnover intention</i> karyawan.</p>	<p>Meneliti variabel <i>compensation, organizational commitment</i> dan <i>Turnover Intention</i></p>	<p>Lokasi penelitian berbeda.</p>

	<p><i>Turnover Intention”</i></p> <p><i>IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM),</i> Vol. 20</p>	<p>Kompensasi yang sesuai akan meningkatkan komitmen organisasi, artinya semakin tinggi kompensasi yang diterima karyawan maka komitmen organisasi semakin meningkat sehingga <i>turnover intention</i> karyawan menurun sebaliknya semakin rendah komitmen organisasi menurun sehingga <i>turnover intention</i> karyawan meningkat. Ketiga, komitmen organisasi yang baik dapat menurunkan <i>turnover intention</i> karyawan. Sehingga dari hipotesis ini dapat dikatakan bahwa kompensasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap intensi <i>turnover</i> karyawan.</p>		
16	<p>Nico Alexander Vizano et. al (2020) <i>“Effect of Compensation</i></p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan</p>	<p>Meneliti variabel <i>compensation, organization commitment</i></p>	<p>Tidak meneliti variabel <i>work satisfaction</i> sebagai</p>

	<p><i>and Organization Commitment on Turnover Intention with Work Satisfaction as Intervening Variable”</i></p> <p>Systematic Review, Vol. 11</p>	<p>kerja, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>, komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan pada <i>turnover intention</i>, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan pada <i>turnover intention</i>, kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan <i>turnover intention</i>, komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan <i>turnover intention</i>.</p>	<p>dan <i>turnover intention</i></p>	<p>variabel intervening.</p>
17	<p>Sutrisno (2020)</p> <p><i>“Analysis Of Compensation And Work Environment on Turnover Intention With Employee Satisfaction As Intervening”</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1). Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. 2). Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. 3). Kepuasan kerja berpengaruh negatif 	<p>Meneliti variabel Kompensasi dan <i>Turnover Intention</i></p>	<p>Tidak meneliti variabel Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja,</p>

	Jurnal Untagsmg, Vol. 1 No. 1	terhadap <i>turnover intention</i> . 4). Kompensasi berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> . 5). Lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> .		
18	Mohammad Rabiul Basher Rubel and Daisy Mui Hung Kee (2015) “ <i>High Commitment Compensation Practices and Employee Turnover Intention: Mediating Role of Job Satisfaction</i> ” <i>Mediterranean Journal of Social Sciences</i> , Vol.6 no. 6	Hasil menunjukkan bahwa persepsi karyawan tentang praktik kompensasi komitmen tinggi (HCCPs) mengurangi kemungkinan niat berpindah mereka. Ditemukan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan di atas. Temuan membawa kita untuk percaya pentingnya memahami persepsi HCCP dan efek samping terkait di tingkat karyawan, dan untuk merenungkan efek kepuasan kerja dalam hubungan ini, jika kita ingin memahami pengaruhnya terhadap kinerja organisasi.	Meneliti variabel kompensasi dan <i>turnover intention</i> .	Tidak meneliti variabel komitmen organisasi
19	Sanja Mitrovska et. all (2016)	Hasil penelitian menyimpulkan <i>Turnover Intention</i> yang terjadi pada Industri IT di	Meneliti variabel <i>turnover intention</i> .	Tidak meneliti kompensasi

	<p>“<i>Calculating the cost for employee turnover in the IT Industry in Mecedonia by using a web calculator</i>”</p> <p><i>Jornal of Human Resources Management</i></p>	<p>Mecedonia menyebabkan kerugian atas biaya-biaya yang harus dikeluarkan yaitu biaya terbesar diantara biaya lainnya ada biaya hilangnya produktifitas kerja, yang kedua terbesar yaitu biaya seleksi, biaya selanjutnya biaya pelatihan dan pengembangan dan biaya terakhir yaitu biaya rekrutmen.</p>		<p>dan komitmen organisasi.</p>
20	<p>Sajjad Nazir, Amina Shafi, Wang Qun, Nadia Nazir and Quang Dung Tran (2016)</p> <p>“<i>Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions</i>”</p> <p>Employee Relations: An International Journal</p>	<p>Temuan menunjukkan bahwa penghargaan ekstrinsik, sosial dan intrinsik secara signifikan berhubungan dengan komitmen afektif dan normatif.</p> <p>Temuan menunjukkan bahwa kepuasan dengan manfaat ekstrinsik, dukungan supervisor, dukungan rekan kerja, otonomi, pelatihan dan partisipasi dalam pengambilan keputusan memiliki dampak yang substansial pada komitmen afektif dan normatif karyawan. Namun, komitmen afektif dan normatif</p>	<p>Meneliti variabel komitmen organisasi dan <i>turnover intention</i></p>	<p>Tidak meneliti variabel organizational reward</p>

		berhubungan negatif dengan intensi <i>turnover</i> karyawan.		
21	<p>Nela Paramita Hermanda (2018)</p> <p>“Pengaruh Kompensasi terhadap <i>Turnover Intention</i> dengan Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi PT Apik Komunika”</p> <p>Repository STIE PGRI Dewantara</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan secara langsung kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>.</p>	<p>Meneliti variabel kompensasi dan <i>turnover intention</i>.</p>	<p>Tidak meneliti variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi</p>
22	<p>Ahmed Alzahrani, and Ali Shaddady (2021)</p> <p><i>Influences of Financial and Non-Financial Compensation on Employees' Turnover Intention</i></p> <p>International Business Research</p> <p>Vol 14, no 6</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian terdapat hubungan positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> berdasarkan variabel kompensasi finansial: pelatihan, dan promosi.</p>	<p>Meneliti variabel kompensasi dan <i>turnover intention</i></p>	<p>Tidak meneliti variabel kompensasi finansial (X1) dan kompensasi non finansial(X2)</p>

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 diatas, dapat dilihat bahwa telah banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti tentang kompensasi dan komitmen organisasi 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*

Kompensasi merupakan balas jasa yang diterima oleh karyawan atas pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikannya terhadap perusahaan. Perusahaan harus mampu mengelola kompensasi dengan baik agar terciptanya kepuasan terhadap gaji yang diberikan kepada karyawan. Pemberian kompensasi harus mencerminkan upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawannya. Jika perusahaan tidak dapat mengelola kompensasi secara tepat, karyawan merasa tidak puas dengan kompensasi yang diterima dan hal ini dapat memicu keinginan untuk berpindah/ *turnover intention*. Ini menandakan adanya pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention*.

Jika kompensasi yang diterima karyawan tinggi maka akan mempengaruhi angka *turnover* karyawan yang rendah begitupun sebaliknya, jika kompensasi yang diterima karyawan rendah maka akan mempengaruhi angka turnover karyawan

yang tinggi. Ini menandakan terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap *turnover*. Hal tersebut juga didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ulin Nuha (2016) hasil penelitiannya memiliki hubungan yang berlawanan arah antara Kompensasi dan *Turnover Intention*, artinya apabila kompensasi mengalami peningkatan, maka turnover akan mengalami penurunan. Penelitian lain yang mendukung yaitu dilakukan oleh Sherly Haninsyah dkk. (2020) menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover* karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kharisma Wahyu Amri (2020) juga terbukti kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention*

Komitmen organisasi menentukan keberlangsungan dan pencapaian tujuan perusahaan. Seseorang dikatakan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, dapat dikenali dengan ciri-ciri antara lain kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Komitmen organisasi sangat erat kaitannya dengan keterikatan dan loyalitas karyawan. Karyawan yang bersedia memiliki keterikatan terhadap perusahaannya, akan memiliki kontribusi yang baik terhadap perusahaan dan dapat memberikan dampak positif. Begitupun sebaliknya jika karyawan tidak memberikan kontribusi

yang baik bagi perusahaan, maka loyalitas karyawan yang menurun tentunya akan berujung pada keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Komitmen organisasi merupakan faktor penting bagi perusahaan. Perusahaan memerlukan karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasinya. Adapun menurut Kaswan (2017: 216) komitmen organisasi adalah sikap kerja dalam wujud keinginan, kemauan, dedikasi, loyalitas, dan kepercayaan yang kuat untuk menunjukkan keinginan tetap menjadi bagian anggota organisasi dengan mau menerima nilai dan tujuan organisasi, dan bekerja atas nama/untuk kepentingan organisasi.

Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi cenderung akan loyal terhadap organisasi atau perusahaan. Begitupun sebaliknya, jika karyawan memiliki komitmen yang rendah maka loyalitas mereka terhadap perusahaan pun akan rendah. Ini merupakan titik awal dari adanya keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan dan mencari perusahaan lain yang menguntungkan dirinya. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang karyawan tetap menjadi anggota organisasi atau pergi mengejar pekerjaan lain.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rizky Fadilah (2017) membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Riga Martina (2020) juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Dan penelitian yang dilakukan Muhammad Bagoes Solihin dkk.

(2021) terbukti komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

2.2.3 Pengaruh Kompensasi dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention

Kompensasi dan Komitmen Organisasi merupakan faktor permasalahan yang banyak ditemui dalam perusahaan, juga memiliki kaitan yang erat dengan *turnover intention*. Kompensasi merupakan balas jasa yang diterima karyawan atas pekerjaan yang diberikan terhadap perusahaan. Pemberian kompensasi ini harus merepresentasikan kepuasan karyawan juga upaya untuk mempertahankan karyawan, karena ini akan mempengaruhi rendah-tingginya tingkat *turnover intention* di suatu perusahaan. Komitmen organisasi merupakan keinginan seorang karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi atau pergi meninggalkan organisasi dan mencari pekerjaan lain. Perusahaan sangat membutuhkan karyawan yang mampu berkomitmen tinggi terhadap perusahaannya karena dengan adanya komitmen yang tinggi dari karyawan akan mempengaruhi rendah-tingginya tingkat *turnover intention* di suatu perusahaan.

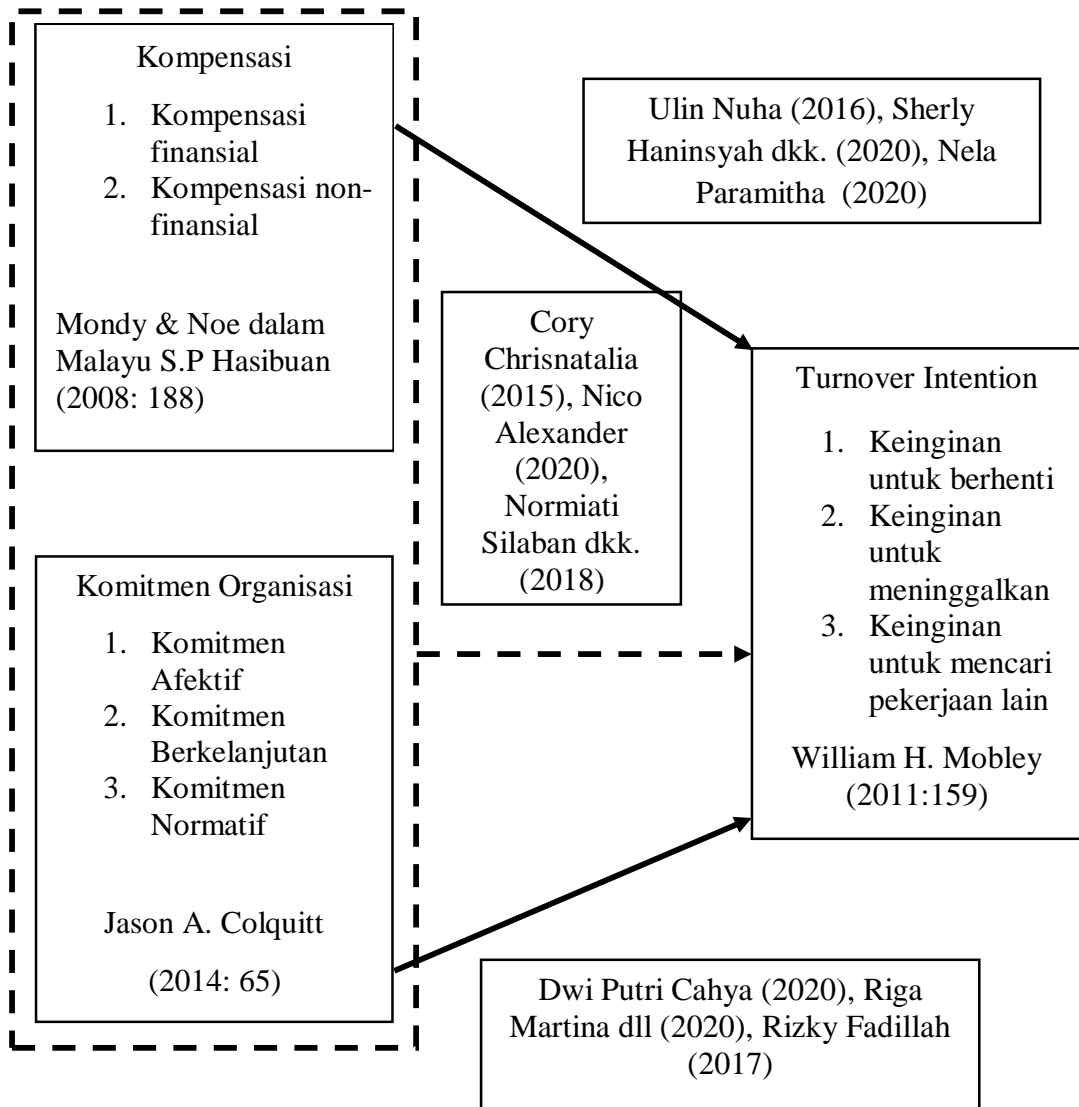
Faktor faktor permasalahan tersebut merupakan faktor yang mempengaruhi terjadinya keinginan untuk berpindah atau *turnover intention*, penelitian yang dilakukan oleh Sanja Mitrovska, et. all (2016) menyebutkan bahwa jika perusahaan memiliki tingkat *turnover intention* yang tinggi maka perusahaan harus mengeluarkan banyak biaya-biaya diantaranya biaya-biaya karna hilangnya

produktifitas, biaya seleksi, biaya rekrutmen dan biaya pelatihan dan pengembangan karyawan.

Penelitian yang dilakukan Cory Chrisnatalia (2015) menyimpulkan kompensasi dan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian Normiati Silaban dkk. (2018) hasilnya menunjukkan kompensasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention*. Dan penelitian yang dilakukan oleh Nico Alexander (2020) yaitu komitmen organisasi dan kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Kompensasi yang tidak sebanding dan komitmen organisasi yang rendah menjadi faktor yang berpengaruh terhadap adanya motif karyawan untuk meninggalkan atau mempertahankan dirinya bagian dari perusahaan tempat karyawan bekerja. Maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi dan komitmen organisasi dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan.

Paradigma Penelitian

Berdasarkan penjelasan daripada kerangka pemikiran di atas mengenai Pengaruh Kompensasi dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention*, maka peneliti akan menggambarkan penelitian ini berdasarkan penelitian terdahulu melalui sebuah paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Paradigma Penelitian

Keterangan:

(- - - - -) menunjukkan Simultan

(———) menunjukkan Parsial

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Secara Simultan

Terdapat pengaruh kompensasi dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan.

2. Secara Parsial

- a) Terdapat pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan.
- b) Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan.