

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian Pustaka ini akan dijelaskan mengenai teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah stress kerja, kompensasi dan lingkungan non fisik terhadap *turnover intention*. Konsep dan teori tersebut dapat dijadikan sebagai perumusan hipotesis dan penyusunan instrument penelitian dan sebagai dasar dalam membahas hasil penelitian.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan ini dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dan fungsi fungsi manajemen. Melalui manajemen dilakukan proses pengintegrasian berbagai sumber daya dan tugas untuk mencapai berbagai tujuan organisasi. Selanjutnya para ahli atau para pakar manajemen mendefinisikan tentang manajemen tersebut. Menurut Stephen P. Robbins dan Marry Coulter yang dialihbahasakan oleh Ratna Saraswati (2016:36) mendefinisikan manajemen adalah proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Berikut beberapa pengertian manajemen menurut para ahli, diantaranya :

Menurut Robbins, Coutler (2018), Manajemen merupakan proses melibatkan koordinasi dan pengawasan kegiatan kerja orang lain, sehingga kegiatan mereka dapat diselesaikan secara efektif dan efisien.

Menurut Hasibuan (2014), Manajemen adalah suatu ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut (Afandi, 2018), Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepegawaian, pengarahan, dan pengawasan.

Berdasarkan beberapa definisi Manajemen dari para ahli, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah sebuah ilmu yang melibatkan sumber daya secara optimal untuk melakukan kegiatan untuk mencapai suatu tujuan secara efektif serta efisien

### **2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang menangani permasalahan dalam ruang lingkup buruh, tenaga kerja, manajer dan pegawai. Manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk aktivitas organisasi atau instansi agar tujuan dari instansi tersebut dapat dicapai. Agar pengertian manajemen sumber daya manusia ini lebih jelas ada beberapa pendapat ahli mengenai definisi-definisi manajemen sumber daya manusia diantaranya adalah :

Menurut Gary Dessler yang diterjemahkan oleh Edy Sutrisno (2017:6), *Human Resource Management (HRM) is the policies and practices involved in carrying the “people” or human resource aspect of a management position including recruiting, screening, training, rewarding and appraising”*.

Menurut (Robbins, 2015), Manajemen mengkoordinasikan dan mengawasi aktivitas kerja karyawan, agar aktivitasnya selesai secara efisien dan efektif.

Sedangkan sumber daya manusia menurut Mangkunegara (2013: 2), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian,

Berdasarkan dari beberapa pengertian diatas menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

#### **2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Edwin B. Flippo membagi fungsi manajemen sumber daya manusia menjadi dua macam, yaitu :

##### 1. *Management Functions* yang meliputi :

###### a. Perencanaan

Setiap manajer pasti menyadari arti pentingnya perencanaan, karena itu mereka perlu mencurahkan waktunya untuk fungsi perencanaan ini. Untuk manajer

personalia perencanaan berarti menentukan lebih dulu program personalia yang akan membantu mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

b. Pengorganisasian

Setelah apa yang akan dilakukan diputuskan, maka perlu dibuat organisasi untuk melaksanakannya. Organisasi merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan. Jika perusahaan telah menentukan fungsi - fungsi yang harus dijalankan oleh para karyawan maka manajer personalia haruslah membentuk organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personalia dan faktor - faktor fisik.

c. Pengarahan

Apabila rencana telah dimiliki dan organisasi untuk melaksanakan rencana tersebut dibentuk, maka langkah selanjutnya yang harus dilakukan adalah mengarahkan para karyawan dalam menjalankan tugasnya. Fungsi ini berarti mengusahakan karyawan agar mau bekerja sama secara efektif.

d. Pengendalian

Setelah ketiga fungsi manajemen diatas telah dilaksanakan, fungsi selanjutnya adalah fungsi pengendalian, yaitu mengamati dan membandingkan pelaksanaan dengan rencana dan mengkoreksinya apabila terjadi penyimpangan dengan demikian fungsi pengendalian adalah fungsi manajemen yang menyangkut masalah pengaturan berbagai kegiatan sesuai dengan rencana personalia, yang dirumuskan sebagai dasar analisis dari tujuan organisasi yang fundamental.

2. *Operative Functions* yang meliputi :

a. Pengadaan tenaga kerja

Fungsi operasional manajemen personalia yang pertama adalah memperoleh sejumlah karyawan yang tepat untuk mencapai tujuan perusahaan. Fungsi ini terutama menyangkut tentang penentuan kebutuhan tenaga kerja dan penarikannya, seleksi dan penempatannya.

b. Pengembangan

Sesudah karyawan yang dibutuhkan diperoleh, sudah selayaknya kalau mereka dikembangkan. Pengembangan ini dilakukan untuk meningkatkan ketrampilan lewat pelatihan yang diperlukan oleh karyawan untuk dapat menjalankan tugas- tugasnya semakin baik.

c. Kompensasi

Fungsi ini dapat diberikan sehingga pemberian penghargaan yang adil dan layak terhadap para karyawan sesuai dengan sumbangan yang telah mereka berikan bagi perusahaan.

d. Integrasi

Integrasi ini menyangkut penyesuaian keinginan dari para individu dengan keinginan organisasi dan masyarakat. Dengan demikian kita perlu memahami perasaan dan sikap dari para karyawan untuk dipertimbangkan dalam pembuatan berbagai kebijaksanaan organisasi.

e. Pemeliharaan

Fungsi operasional yang terakhir adalah mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Pada fungsi ini pelatihan akan dititik beratkan pada

pemeliharaan kondisi fisik dari para karyawan ( kesehatan dan keamanan ) dan pemeliharaan sikap yang menyenangkan ( program - program pelayanan karyawan ).

f. Pemutusan hubungan kerja

Jika fungsi pertama dari manajemen personalia adalah pengadaan karyawan maka sangatlah logis jika fungsi yang terakhir adalah pemisahan dan kembali ke masyarakat. Tujuan dari semua kegiatan ini telah diuraikan diatas baik yang bersifat manajerial maupun yang bersifat operatif yaitu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang pokok.

### **2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Armstrong dan Taylor (2014: 5) mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Memberikan dukungan pada organisasi dengan mendapatkan tujuan dengan mengembangkan dan mengimplementasikan strategi sumber daya manusia yang terintegrasi dengan strategi bisnis.
2. Kontribusi terhadap pengembangan budaya yang memiliki performa yang tinggi.
3. Memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang terampil, berkemampuan dan dibutuhkan.
4. Menciptakan hubungan kerja yang positif antara manajemen dan karyawan dan saling percaya.

5. Mendorong penerapan etika bisnis pada karyawan.

### 2.1.2.3 Unsur – unsur Manajemen

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manusia yang memiliki sumber daya yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat Menurut Hasibuan (2013:2) manajemen terdiri dari enam unsur (6M) yaitu men, money, method, materials, machines, dan market. Berikut penjelasannya:

- a. *Man* (Manusia)

Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja.

- b. *Money* (Uang)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dengan jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat (tools) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

- c. *Materials* ( Bahan-bahan)

Materi terdiri dari bahan setengah jadi (raw material) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/materi sebagai salah satu sarana. Sebab materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.

d. *Machines* (Mesin)

Dalam kegiatan perusahaan, mesin sangat diperlukan. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja

e. *Method* (Metode)

Dalam pelaksanaan kerja diperlukan metode-metode kerja. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalannya pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Perlu diingat meskipun metode baik, sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen tetap manusia itu sendiri

f. *Market* (Pasar)

Memasarkan produk barang sudah tentu sangat penting, sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti.



Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh karena itu, penguasaan pasar dalam arti menyebar hasil produksi merupakan faktor penentu didalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

#### **2.1.2.4 Aktivitas Sumber Daya Manusia**

Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2015:44) menjelaskan kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memastikan sumber aktivitas sumber daya manusia yang mendukung usaha organisasi yang terfokus pada produktivitas, pelayanan, dan kualitas.

##### **1. Produktivitas**

Diukur dari jumlah output per tenaga kerja, peningkatan tanpa henti pada produktivitas telah menjadi kompetisi global. Produktivitas tenaga kerja di sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh usaha, program, dan system manajemen.

##### **2. Pelayanan**

Sumber daya manusia sering kali terlibat pada proses produksi barang/jasa. Manajemen sumber daya manusia harus disertakan pada saat merancang proses tersebut. Pemecahan masalah harus melibatkan semua karyawan, tidak hanya manajer, karena sering kali membutuhkan perubahan pada budaya perusahaan, gaya kepemimpinan, dan kebijakan SDM.

### 3. Kualitas

Kualitas suatu barang/jasa akan sangat mempengaruhi kesuksesan jangka panjang suatu organisasi. Bila suatu organisasi memiliki reputasi sebagai penyedia barang/jasa yang kualitasnya buruk, perkembangan, dan kinerja organisasi tersebut akan berkurang.

Aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal seperti di antaranya kekuatan hukum, ekonomi, teknologi, global, lingkungan, budaya atau geografis, politik serta sosial sedangkan untuk lingkungan internal seperti organisasi, misi, budaya, ukuran, dan pengerjaan. Lingkungan eksternal maupun internal merupakan sebuah aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia yang dapat dipertimbangkan untuk kelangsungan sebuah perusahaan kedepannya dengan perencanaan yang baik agar dapat menggunakan pemanfaatan sumber daya manusia yang tepat guna demi mencapai tujuan perusahaan. Berikut ini adalah tujuh aktifitas sumber daya manusia:

1. Perancangan dan analisis sumber daya manusia, melalui perancangan sumber daya manusia, manajer berusaha untuk mengantisipasi usaha-usaha yang dapat mempengaruhi permintaan dan penawaran terhadap kemungkinan – kemungkinan dimasa mendatang.
2. Kesempatan kerja yang sama Equal Employment Opportunity: kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan secara adil hal ini tentunya didasarkan pada aspek-aspek

hukum dan regulasi dan aspek-aspek lain yang mempengaruhi aktifitas sumber daya manusia dan perlu disesuaikan dengan aspek-aspek manajemen sumber daya manusia.

3. Penempatan kerja atau Staffing: untuk menyediakan persediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan berkualitas dalam memenuhi posisi atau lowongan yang tersedia.
4. Pengembangan sumber daya manusia: Dimulai sejak awal orientasi karyawan, pelatihan dan pelatihan ulang serta pengembangan-pengembangan keterampilan yang dibutuhkan seiring dengan pergerakan zaman.
5. Kompensasi dan keuntungan: suatu bentuk balas jasa dari perusahaan terhadap pengabdian seseorang, seperti gaji, insentif, keuntungan-keuntungan lain seperti akomodasi, transport, sistem penggajian.
6. Keselamatan, Kesehatan dan Keamanan kerja: memastikan seorang pekerja yang bekerja dalam lingkup organisasi memiliki standar prosedur yang meliputi keselamatan, kesehatan dan keamanan kerja yang sudah diatur sesuai undang-undang yang berlaku
7. Serikat pekerja: berfungsi sebagai relasi antar karyawan dan antar karyawan dengan organisasi.

### **2.1.3 Stres Kerja**

Stres merupakan suatu istilah yang merangkumi tekanan, beban, konflik, kelelahan, ketegangan, panik, kemurungan dan hilang daya. Stres terjadi ketika

seseorang menerima sebuah kondisi yang tidak diharapkan dari lingkungannya, sehingga menimbulkan reaksi-reaksi tertentu (Syahronica, G. Hakam, Moehammad Soe'oed. Ruhana, 2015)

### **2.1.3.1 Pengertian Stres Kerja**

Stres adalah reaksi terhadap keadaan yang nyata atau mengancam kesehatan individu, yang merupakan salah satu efeknya dari kehidupan modern . Orang bisa merasa stres karena beban informasi yang terlalu berat, ketidapahaman pekerjaan, atau karena mengikuti perkembangan zaman. Berikut definisi Stres Kerja menurut para ahli :

Menurut Robbins & Judge (2018), Stres Kerja merupakan suatu proses psikologis yang tidak menyenangkan yang terjadi sebagai tanggapan terhadap tekanan lingkungan. Stres kerja akan membuat karyawan tidak nyaman dalam bekerja.

Menurut Mangkunegara (2017 :157), Stres Kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres ini tampak dari Simptom, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, cemas, tegang serta dapat mengalami gangguan pencernaan.

Menurut Anoraga (2011:108), Stres Kerja merupakan bentuk tanggapan seseorang, baik fisik maupun mental terhadap suatu perubahan di lingkungannya yang dirasakan mengganggu dan mengakibatkan dirinya terancam.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa stress kerja adalah suatu tanggapan adaptif, yang kemudian dibatasi oleh perbedaan individual dan proses psikologis, yang dimana situasi atau kejadian eksternal dapat membebani tuntutan psikologis atau fisik yang berlebihan terhadap seseorang ditempat individu itu berbeda.

### **2.1.3.2 Faktor-faktor terjadinya Stres Kerja**

Menurut Robbins (2018:430-433) penyebab stres kerja itu ada 3 faktor yaitu :

#### **1. Faktor Lingkungan**

Keadaan lingkungan yang tidak menentu justru akan menimbulkan dampak pengembangan struktur organisasi yang tidak menguntungkan terhadap karyawan. Dalam faktor lingkungan ada tiga hal yang dapat menyebabkan stres untuk karyawan misalnya:

- a) Perubahan keadaan bisnis yang menciptakan ketidakpastian ekonomi. Bila ekonomi semakin menurun, orang menjadi semakin mencemaskan kesejahteraan mereka.
- b) Ketidakpastian politik. Situasi politik yang tidak menentu seperti yang terjadi di Indonesia, ada banyak sekali demonstrasi dari berbagai kalangan yang tidak puas dengan keadaan mereka. Kejadian semacam ini dapat menyebabkan individu merasa tidak nyaman. Misalnya, penutupan jalan karena ada yang berdemo atau mogoknya angkutan umum dan membuat para karyawan terlambat masuk kerja.

- c) Kemajuan Teknologi. Dengan kemajuan teknologi yang pesat, maka menambah peralatan baru atau membuat system baru. Yang membuat karyawan harus mempelajari dari awal dan menyesuaikan diri dengan itu.
- d) Terorisme adalah sumber stres yang disebabkan lingkungan yang semakin meningkat dalam abad ke 21, seperti dalam peristiwa penabrakan gedung WTC oleh para teroris, menyebabkan orang-orang Amerika merasa terancam keamanannya dan merasa stres.

## 2. Faktor organisasi

Didalam organisasi terdapat beberapa faktor yang dapat menimbulkan stress yaitu :

- a) Tuntutan tugas merupakan faktor yang terkait dengan tuntutan atau tekanan untuk menunaikan tugasnya secara baik dan benar.
- b) Tuntutan peran berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam organisasi itu. Konflik peran menciptakan harapan-harapan yang barangkali sulit dirujuk atau dipuaskan. Ambiguitas peran tercipta bila harapan peran tidak dipahami dengan jelas dan karyawan tidak pasti mengenai apa yang harus dikerjakan.
- c) Tuntutan antar pribadi adalah tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain. Kurangnya dukungan sosial dari rekan-rekan dan hubungan antar pribadi yang buruk dapat menimbulkan stres yang cukup besar, khususnya di antara para karyawan yang memiliki kebutuhan sosial yang tinggi. Struktur Organisasi menentukan tingkat diferensiasi dalam organisasi, tingkat aturan dan peraturan dan dimana keputusan itu diambil. Aturan yang berlebihan dan kurangnya

berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada karyawan merupakan potensi sumber stres.

### 3. Faktor Individu

Pada dasarnya faktor ini mencakup kehidupan pribadi karyawan terutama faktor-faktor persoalan keluarga, masalah ekonomi pribadi dan karakteristik kepribadian bawaan.

- a) Hubungan pribadi dan keluarga merupakan sesuatu yang sangat berharga. Kesulitan pernikahan, pecahnya hubungan dan kesulitan disiplin anak-anak merupakan contoh masalah hubungan yang menciptakan stres bagi karyawan dan terbawa ke tempat kerja.
- b) Masalah ekonomi. Diciptakan oleh individu yang tidak dapat mengelola sumber daya keuangan mereka merupakan satu contoh kesulitan pribadi yang dapat menciptakan stres bagi karyawan dan mengalihkan perhatian mereka dalam bekerja.
- c) Karakteristik kepribadian bawaan. Faktor individu yang penting mempengaruhi stres adalah kodrat kecenderungan dasar seseorang. Artinya gejala stres yang diungkapkan pada pekerjaan itu sebenarnya berasal dari dalam kepribadian orang itu.

#### **2.1.3.3 Hal- hal yang menyebabkan stress**

Menurut Whetten dan Cameron (2014;166) terdapat 4 jenis pemicu stress utama yaitu :

- a) *Time stressor* (waktu sebagai pemicu stress) .umumnya berasal dari terlalu banyak hal yang dilakukan sementara waktunya sempit.
- b) *Encounter stressor* (interaksi antar pribadi sebagai pemicu stress). Stressor ini umumnya timbul dari tiga jenis konflik yaitu role conflict,issue conflict,dan interaction conflicts. Role conflict yaitu apabila tugas dilakukan oleh anggota kelompok yang tidak rukun.issue conflict yaitu saat terjadi perselisihan mengenai cara memecahkan suatu masalah.interaction conflict yaitu saat individu tidak bergaul dengan baik
- c) *Situation stress* (situasi sebagai pemicu stress). Stressor ini timbul dari lingkungan tempat tinggal seseorang atau dari kondisi seseorang.
- d) *Anticipatory stressor*.stressor ini berasal dari antisipasi yaitu ketakutan terhadap suatu peristiwa ,misalnya takut kehilangan pekerjaan ,cemas apabila masa depan menjadi tidak diprediksi dan menyeramkan.

#### **2.1.3.4 Pendekatan – pendekatan agar terhindar dari stress kerja**

Stress kerja disebabkan oleh beban kerja yang dirasakan terlalu berat,waktu kerja yang mendesak , kualitas pengawasan kerja yang rendah,perbedaan nilai antara karyawan dengan pemimpin. Terdapat pendekatan yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin supaya karyawan terhindar dari stress kerja (mangkunegara,2013:157) yaitu :

- a) Pendekatan dukungan social . pendekatan ini dilakukan melalui aktivitas yang bertujuan memberikan kepuasan social kepada karyawan. Misalnya mengadakan sebuah permainan.



- b) Pendekatan melalui mediasi . pendekatan ini perlu dilakukan karyawan dengan cara berkonsentrasi ke alam pikiran,dan menenangkan emosi
- c) Pendekatan melalui biofeelback. Pendekatan ini dilakukan melalui bimbingan medis melalui bimbingan dokter,psikiater dan psikologi.

Berbeda dengan Mangkunegara yang menggunakan 4 pendekatan. Siagian memberikan cara-cara yang dapat dilakukan oleh bagian kepegawain untuk mengatasi stress yang dihadapi oleh karyawan. Cara-cara untuk mengatasi stress tersebut dijabarkan sebagai berikut (siagian,2014:300) :

- a. Merumuskan kebijaksanaan manajemen dalam membantu para karyawan menghadapi berbagai stress.
- b. Menyampaikan kebijaksanaan tersebut kepada seluruh karyawan sehingga mereka mengetahui kepada siapa mereka dapat meminta bantuan.
- c. Melatih para manajer dengan tujuan agar mereka peka terhadap timbulnya gejala gejala stress di kalangan para bawahannya dan dapat mengambil Langkah-langkah tertentu sebelum stress itu berdampak negative terhadap prestasi kerja para bawahannya itu.
- d. Melatih para karyawan mengenali dan menghilangkan sumber-sumber stress.
- e. Terus membuka jalur komunikasi dengan para karyawan sehingga mereka benar-benar diikutsertakan untuk mengatasi stress yang dihadapinya.
- f. Memantau terus menerus kegiatan organisasi sehingga kondisi yang dapat menjadi sumber stress dapat diidentifikasi dan dihilangkan secara dini.

## **2.1.4 Kompensasi**

Kompensasi adalah segala sesuatu yang didapat baik fisik maupun non fisik. Kompensasi juga berarti seluruh imbalan yang diterima oleh seorang pekerja/karyawan atas jasa atau hasil dari pekerjaannya dalam sebuah perusahaan dalam bentuk uang atau barang, baik secara langsung maupun tidak langsung.

### **2.1.4.1 Pengertian Kompensasi**

Kompensasi merupakan berbagai hal yang diterima seorang pegawai, baik berupa gaji, upah, insentif, bonus, asuransi, dan sebagainya yang langsung dibayarkan oleh perusahaan. Berikut definisi menurut para ahli :

Menurut (Ariandi, 2018), Kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik maupun non fisik.

Kemudian menurut Handoko dalam (Sutrisno, 2017), Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa”

Sedangkan menurut Hasibuan dalam ( Badriyah,2017), Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan perusahaan.

Berdasarkan dari beberapa pengertian diatas menunjukkan bahwa kompensasi merupakan unsur biaya pengeluaran 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.

#### **2.1.4.2 Manfaat pemberian kompensasi**

Dimensi manfaat pemberian kompensasi Menurut Kasmir (2016:238-240) banyak manfaat yang diperoleh dengan adanya pemberian kompensasi sebagai berikut :

1) Loyalitas karyawan meningkat

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, bisa membuat karyawan bekerja bersungguh-sungguh dan menumbuhkan rasa memiliki perusahaan yang makin besar.

2) Komitmen terhadap perusahaan meningkat

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, bisa membuat karyawan mematuhi segala kewajiban yang diberikan kepada perusahaan dan mematuhi semua peraturan yang ditetapkan perusahaan.

3) Memotivasi kerja meningkat

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka dorongan karyawan untuk bekerja semakin kuat, sehingga merangsang karyawan untuk terus bekerja .

4) Semangat kerja meningkat

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, bisa mendorong karyawan akan semakin bersemangat untuk bekerja.

5) Kinerja karyawan meningkat

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, bisa membuat karyawan terus meningkatkan kualitas kerjanya yang pada akhirnya akan meningkatkan prestasi kerja dan kinerjanya.

6) Konflik kerja dapat dikurangi

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka pertentangan diantara karyawan dengan pimpinan atau dengan karyawan dapat diminimalkan.

7) Memberikan rasa aman

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, bisa meminimalisir karyawan akan merasa aman dan nyaman selama bekerja, sehingga tidak menimbulkan kegelisahan selama bekerja.

8) Memberikan rasa kebanggan

Artinya pemberian kompensasi yang relatif lebih besar dari ketentuan pemerintah dan pesaing akan memberikan rasa bangga terhadap karyawan.

9) Proses kegiatan perusahaan berjalan lancar

Artinya pemberian kompensasi yang sesuai dan wajar bisa memperlancar jalannya kegiatan perusahaan.

### **2.1.4.3 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 off 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 (2013:121) adalah sebagai berikut :

1. Ikatan kerja sama, 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 memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status social, 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 (2011:156) 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. Menjamin keadilan

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

### 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, pengalasan, 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

#### **2.1.4.4 Jenis-jenis Kompensasi**

Kompensasi yang diberikan perusahaan pada karyawan bisa digolongkan menjadi beberapa jenis. Menurut Sofyandi (2010) mengemukakan, kompensasi pada umumnya bisa dibedakan menjadi dua jenis, yaitu :

##### 1) Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung adalah penghargaan atau ganjaran gaji atau upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap.

Contohnya : gaji, insentif, bonus, tunjangan jabatan.

##### 2) Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan atau manfaat lainnya bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap dapat berupa uang atau barang, misalnya THR dan jaminan kesehatan.

Contohnya : tunjangan, fasilitas, dan pelayanan yang diberikan perusahaan.

#### **2.1.4.5 Asas-asas Kompensasi**

Program kompensasi (balas jasa) harus diterapkan 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 menghasilkan kepuasan bagi karyawan. (Mujanah, 2019)



Asas kompensasi menurut Hasibuan (2018:36), 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 normatif 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, tuntutan serikat buruh dikurangi dan lain-lain.

#### **2.1.4.6 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kompensasi**

Dalam pemberian kompensasi, terdapat sejumlah factor yang mempengaruhinya. Dibawah ini adalah factor-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 serikat 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 factor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi.
- b) Posisi dan Jabatan. Posisi dan jabatan berbeda berimplikasi pada perbedaan besarnya kompensasi, posisi dan jabatn 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 dilapangan berbeda dengan pekerjaan yang bekerja dalam ruangan, demikian juga kompensasi untuk pekerjaan klerikal akan berbeda dengan pekerjaan administrative. Begitu pula halnya dengan pekerjaan manajemen berbeda dengan pekerjaan teknis. Pemberian kompensasi yang berbeda ini 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 - wengan 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.

#### **2.1.4.7 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 di rumah 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 besarnya gaji tidak ada hubungannya dengan kaitannya dengan 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 2013 cara tersebut menjadi sistem Remunerasi Berbasis Nilai Jabatan. Seluruh

#### **2.1.4.8 Dimensi dan Indikator Kompensasi**

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses kompensasi untuk karyawan. Hasibuan (2013:86) 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 Komsumsi
- d. Fasilitas

### **2.1.5 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. Menurut (Sedarmayanti, 2012) mengemukakan secara garis besar jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 bagian, yaitu:

#### **a. Lingkungan kerja fisik**

Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua katagori, yakni:

- Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan seperti, pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya.
- Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia misalnya, temperature, kelembaban, sirkulasi dan penerangan.

#### **b. Lingkungan kerja non fisik**

Lingkungan non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahannya.

#### **2.1.5.1 Pengertian Lingkungan Non Fisik**

Lingkungan kerja non fisik merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Pengertian lingkungan non fisik telah dikemukakan oleh beberapa ahli, diantaranya:

Menurut Sedarmayanti (2011: 26), Lingkungan Kerja Non Fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Menurut Duane et al dalam Mangkunegara dan Prabu (2011 :105), Lingkungan Kerja Non Fisik adalah semua aspek fisik psikologis kerja, dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas. Lingkungan Kerja Non Fisik dari Lingkungan Kerja Temporal dan Lingkungan Kerja Psikologis.

Sedangkan menurut Siagian (2014), Lingkungan Kerja Non Fisik adalah terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan.

Berdasarkan dari beberapa penelitian di atas menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan sesama karyawan atau dengan atasan dan lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang dapat dirasakan oleh perasaan.



### 2.1.5.2 Jenis- jenis Lingkungan Kerja Non Fisik

#### 1. Lingkungan Kerja Temporal

##### - Waktu jumlah jam kerja

Dalam kebijakan kepegawaian Indonesia, standar jumlah jam minimal 35 jam dalam seminggu. Sebaliknya, pegawai yang bekerja kurang dari 35 jam dalam seminggu, dikategorikan setengah pengangguran yang terlihat.

##### - Waktu istirahat kerja

Waktu istirahat jam kerja perlu diberikan kepada pegawai agar mereka dapat memulihkan kembali rasa lelahnya. Dengan adanya waktu istirahat yang cukup, pegawai dapat bekerja lebih semangat dan bahkan dapat meningkatkan produksi serta efisiensi.

#### 2. Lingkungan Kerja Psikologis

##### - Kebosanan

Kebosanan kerja dapat terjadi akibat rasa tidak enak, pekerjaan yang monoton, kurang bahagia, kurang istirahat, dan kelelahan. Untuk mengurangi rasa bosan kerja, perusahaan dapat melakukan penempatan kerja yang sesuai dengan bidang keahlian dan kemampuan pegawai, pemberian motivasi dan rotasi kerja.

##### - Pekerjaan yang monoton

Suatu pekerjaan yang sifatnya rutin tanpa variasi akan dapat menimbulkan rasa bosan karena pekerjaan yang dilakukan akan terasa monoton, sehingga

menimbulkan kemalasan yang dapat mengakibatkan kegiatan bekerja berkurang serta menurunnya motivasi kerja pegawai.

- Keletihan

Keletihan kerja terdiri dari dua macam yaitu keletihan psikis dan keletihan fisiologis. Penyebab keletihan psikis adalah kebosanan kerja sedangkan keletihan fisiologis dapat mengakibatkan meningkatnya kesalahan dalam bekerja, meningkatkan absen, turnover dan kecelakaan kerja.

### **2.1.5.3 Hubungan kerja dalam Lingkungan Non Fisik**

Menurut Sunyoto (2012:44), hubungan rekan kerja dalam lingkungan kerja non fisik dibagi menjadi dua, yaitu hubungan individu dan hubungan kelompok.

a. Hubungan Individu

Diperoleh seorang karyawan yang datangnya dari rekan-rekan kerja sekerja maupun atasan

b. Hubungan kelompok

Sebuah kelompok terdiri dari dua orang atau lebih yang memiliki kesamaan dalam hal jenis kelamin, minat, dan kemampuan yang sama. Jika hubungan diantara rekan kerja baik individu maupun kelompok kurang harmonis, maka akan mengakibatkan terganggunya kondisi lingkungan kerja.

#### **2.1.5.4 Unsur-unsur dalam Lingkungan kerja Non fisik**

Wursanto (2009: 269 - 270) berpendapat bahwa lingkungan kerja non fisik sebagai sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja. ada beberapa unsur penting dalam pembentukan sikap dan perilaku karyawan dalam lingkungan kerja non fisik, yaitu sebagai berikut:

- a) Pengawasan yang dilakukan secara kontinyu dengan menggunakan sistem pengawasan yang ketat.
- b) Suasana kerja yang dapat memberikan dorongan dan semangat kerja yang tinggi.
- c) Sistem pemberian imbalan ,memberikan gaji maupun perangsang lain yang menarik.
- d) Perilaku dengan baik, manusiawi, tidak disamakan dengan robot atau mesin, kesempatan untuk mengembangkan karir semaksimal mungkin sesuai dengan batasan kemampuan masing-masing anggota.
- e) Ada rasa aman dari anggota, baik di dalam dinas maupun di luar dinas.
- f) Hubungan dengan anggota lain berlangsung secara serasi, lebih bersifat informal, penuh kekeluargaan.
- g) Para anggota mendapatkan perlakuan secara adil dan objektif.

#### **2.1.6 *Turnover Intention***

Keinginan (intention) adalah niat yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara turnover adalah berhentinya seseorang karyawan dari

tempatya bekerja secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ket tempat kerja yang lain.

#### **2.1.6.1**     **Pengertian *Turnover Intention***

*Turnover Intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya turnover intention ini diantaranya adalah untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Adapun beberapa definisi menurut para ahli :

Menurut Harnoto (2017:94), *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.

Menurut Kusnawan (2018), *Turnover Intention* adalah kecondongan juga hajat seseorang karyawan pada sebuah perusahaan guna meninggalkan organisasi atau perusahaan tempat dimana ia bekerja dengan berbagai alasan.

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2015), *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.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* merupakan suatu sikap yang timbul secara sukarela maupun tidak sukarela yang ada dalam individu karyawan yang mempunyai keinginan atau Tindakan untuk meninggalkan organisasi sementara atau berpindah mencari pekerjaan lain yang lebih baik dari sebelumnya.

#### **2.1.6.2 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 pension, atau mengalami cacat sewaktu bekerja, sehingga tidak mampu lagi bekerja. Untuk yang pensiun alasannya karena sudah memasuki usia pension, 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, [encurian 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 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.

### **2.1.6.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Turnover Intention* Karyawan**

Menurut Mobley (2011:121) menyatakan bahwa factor-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 variable-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 factor

penting yang menentukan variasi-variasi antar industry dalam hal pelepasan sukarela adalah tingkat penghasilan yang relative. Pergantian karyawan ada pada tingkat tertinggi dalam industry-industri yang membayar rendah.

- 4) Bobot pekerja, masalah pokok ini banyak mendapatkan perhatian dalam bagian berikut mengenai variable-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 memperdulikan 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 kerja 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 relative dan identifikasi dan keterlibatan seseorang dalam organisasi.

- 9) Harapan untuk dapat menemukan pekerjaan lain, secara empiris variable ini cukup mendapat dukungan untuk menimbulkan kesan bahwa variable 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 social. Lingkungan fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, kontruksi, bangunan, dan lokasi pekerjaan. Sedangkan lingkungan social meliputi social budaya di lingkungan kerjanya, besar kecilnya beban kerja, kompensasi yang diterima, lingkungan 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.

#### 2.1.6.4 Dampak *Turnover Intention* Karyawan

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. (Mobley, 2011)mengungkapkan dampak terjadinya *turnover intention* dalam tabel 2.1 :

**Tabel 2.1**  
**Dampak Terjadinya Turnover**

No.	Organisasi	Individu (Yang Keluar)	Individu (Yang Tinggal)
1.	Biaya- biaya perekrutan,penerimaan dan pelatihan.	Hilangnya senioritas dan penghasilan tambahan.	Rusaknya pola-pola sosial dan kemasyarakatan
2.	Biaya pergantian karyawan.	Hilangnya maslahat yang bukan merupakan kepentingan pribadi.	Hilangnya rekan kerja yang berharga karena fungsi mereka.
3.	Biaya proses pengunduran diri.	Rusaknya sistem tunjangan social dan keluarga.	Berkurangnya kepuasan kerja.
4.	Rusaknya struktur sosial dan komunikasi.	Fenomena “keadaan yang lebih baik” dan kekecewaan yang mengikutinya.	Bertambahnya beban kerja selama,segera,setelah pencarian pengganti

No.	Organisasi	Individu (Yang Keluar)	Individu (Yang Tinggal)
5.	Hilangnya produktivitas (selama pencarian dan pelatihan pengganti)	Biaya-biaya karena inflasi (misalnya biaya hipotek)	Berkurangnya keikatan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah Stres Kerja, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap *Turnover Intention* Karyawan, dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variabel dalam penelitian ini.

Berikut ini merupakan beberapa penelitian terdahulu yang relevan yang dapat dari jurnal dan internet sebagai perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaannya yaitu sebagai berikut :

**Tabel 2.2**  
**Penelitian Terdahulu**

	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Agustina Salehah, Sri Harini, Sudarjati (2022) Pengaruh Lingkungan Kerja dan	Hasil Penelitian membuktikan bahwa Lingkungan kerja dan Kompensasi berpengaruh	Penelitian ini sama-sama meneliti kompensasi dan <i>turnover intention</i>	Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel stress kerja dan

	<b>Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian Dan Sumber</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
	Kompensasi Terhadap <i>Turnover Intention</i>  Jurnal Visionida, Vol 8 Nomor 1 Juni 2022	negative dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> baik secara simultan maupun parsial.		Lingkungan kerja non fisik
2.	Agus Ariyanto, Agus Suroso, Ratno Purnomo, Devi Marlita (2019)  <i>How is the Effect of Job Insecurity, Work Stress, and the Work Environment on Turnover Intention:</i>  <i>Advances in Economics, Business and Management Research, volume 120</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel <i>job insecurity</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> , stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> , dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	Penelitian ini sama-sama meneliti stress kerja dan <i>turnover intention</i> .	Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel kompensasi dan lingkungan kerja non fisik.
3.	Aldy Christiandi, Eso Hemawan (2022)  Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan variabel Stres Kerja memberikan pengaruh yang	Penelitian ini sama- sama meneliti Stres Kerja dan <i>Turnover Intention</i> .	Penelitian terdahulu menggunakan variabel Beban Kerja dan Lingkungan Kerja.

	<b>Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian Dan Sumber</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
	pada PT.Ginsa Inti Pratama  Jurnal EMABI Vol. 1 No. 3(2022)	positif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> .		
4.	Christy Manopo, Irvan Trang, Regina Trifena Saerang (2023)  Pengaruh Kompensasi, Komitmen Organisasi dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan pada PT. Golden Mitra Inti Perkasa Manado  E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 7, No.6 2018	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi, Komitmen Organisasi dan Stres Kerja secara simultan berpengaruh terhadap <i>Turnover Intention</i> .	Penelitian ini sama-sama meneliti stress kerja, Kompensasi dan turnover intention.	Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel lingkungan kerja non fisik.
5.	Desak Putu Rijasawitri dan Wayan Susana (2020)  Pengaruh Kepuasan Kerja , Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap <i>Turnover Intention</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> , Stres Kerja memiliki	Penelitian ini sama-sama meneliti Stres Kerja, Lingkungan Kerja Non Fisik dan <i>turnover intention</i> .	Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel Kompensasi

	<b>Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian Dan Sumber</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
	E-Jurnal Manajemen, Vol.9, No. 2, 2020	pengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention. Lingkungan Kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .		
6.	Desak Made Yuni Astuti, A.A Sagung Kartika Dewi (2019)  Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik dan Keterlibatan Organisasional Terhadap <i>turnover</i> Karyawan  E-Jurnal Manajemen, Vol8, No.7, 2019 : 4384-4413 DOI: <a href="https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i07.p14">https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i07.p14</a>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif terhadap <i>turnover</i> Karyawan.	Penelitian terdahulu sama-sama menggunakan variabel Lingkungan Kerja Non Fisik dan <i>Turnover Intention</i> .	Penelitian terdahulu menggunakan variabel organisasional.
7.	Dwi Wira Prawaty, Ritha F. Dalimunthe, Parapat Gultom (2020)	Stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> .	Penelitian terdahulu sama-sama menggunakan variabel stress	Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel Kompensasi.

	<b>Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian Dan Sumber</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
	<p><i>The Effect of Work Stress and Non-Physical Work Environment on Turnover Intentions through Job Satisfaction as an Intervening Variable for Employees of PT MNC Sky Vision Tbk</i></p> <p><i>International Journal Of Research and Review .Vol.7, Issue 9 September 2020</i></p>	<p>Lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan pada turnover intention.</p> <p>Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan berpengaruh pada turnover intention.</p>	<p>kerja, lingkungan kerja non fisik dan <i>turnover intention</i>.</p>	
8.	<p>Dyah Ambar Fatikasari, Akhmad Suharto, Pawestri Winahayu (2022)</p> <p>Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan Dira Market Kencong</p> <p>Jurnal Mahasiswa Entepreneur, Vol.1, No. 7, Agustus 2022, Hal 1422-1439</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa, Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap <i>Turnover Intention</i> , Lingkungan kerja berpengaruh terhadap <i>Turnover Intention</i> karyawan dan Kompensasi berpengaruh pada <i>Turnover Intention</i> Karyawan.</p>	<p>Penelitian ini sama sama meneliti Kompensasi dan <i>Turnover Intention</i>.</p>	<p>Penelitian terdahulu menggunakan variabel kepuasan kerja.</p>



	<b>Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian Dan Sumber</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
9.	<p>Eka Kurnia Saputra, Zaniyah, Octojaya Abriyoso (2022)</p> <p>Pengaruh Kompensasi terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan pada PT. Bintang Megah Abadi</p> <p>AKSARA: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal, Vol 08 (2) May 2022 DOI : <a href="http://dx.doi.org/10.37905/aksara.8.2.1491-1500.2022">http://dx.doi.org/10.37905/aksara.8.2.1491-1500.2022</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa, Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>.</p>	<p>Penelitian ini sama sama meneliti Kompensasi dan <i>Turnover Intention</i>.</p>	<p>.Penelitian terdahulu hanya meneliti 2 variabel.</p>
10.	<p>Etik Fikria Zulfa, Siti Nur Azizah (2020)</p> <p>Pengaruh Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap <i>Turnover Intention</i> dengan Job Satisfaction sebagai Variabel Intervening ( Studi Pada Pegawai Non PNS UPTD</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa, Kompensasi tidak berpengaruh langsung terhadap <i>turnover intention</i>. Lingkungan kerja non fisik tidak berpengaruh langsung terhadap <i>turnover intention</i>.</p>	<p>Penelitian ini sama sama meneliti Kompensasi dan Lingkungan kerja non fisik.</p>	<p>Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel Stres Kerja.</p>

	<b>Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian Dan Sumber</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
	<p>Puskesmas Alian Kebumen )</p> <p>Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi 2(2) April 2020)</p>			
11.	<p>Evvie Ariantya Wulandari dan Wawan Prahiawan (2019)</p> <p>Pengaruh Stres Kerja dan Kompensasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Unit KCU Kopi Jakarta Barat</p> <p>Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa Vol.3 (2), November 2019</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa stress kerja berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i>, kompensasi memiliki pengaruh negatif pada <i>turnover intention</i>, stress kerja memiliki pengaruh negatif pada kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif pada <i>turnover intention</i>.</p>	<p>Penelitian ini sama-sama meneliti stress kerja, kompensasi dan <i>turnover intention</i>.</p>	<p>Penelitian terdahulu menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening .</p>

	<b>Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian Dan Sumber</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
12.	<p>Fatari , Wahyu Wiguna (2023)</p> <p>Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> karyawan ( Studi Kasus pada PT. Andalam Informasi Teknologi Periode Tahun 2015-2019)</p> <p>E-Jurnal Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bina Bangsa, Vol.3, No.1 Januari 2023</p> <p>DOI Issue : 10.46306/vls.v3i1</p>	<p>Hasil penelitian membuktikan bahwa variabel Kompensasi dan Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan.</p>	<p>Penelitian ini sama-sama meneliti Kompensasi dan <i>Turnover Intention</i>..</p>	<p>Penelitian terdahulu menggunakan variabel Motivasi Kerja.</p>
13.	<p>Iman Taufik, Sri Harini, Sudarijati (2021)</p> <p>Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Beban Kerja</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa bahwa kompensasi secara parsial terhadap <i>Turnover Intention</i>.</p>	<p>Penelitian ini sama-sama meneliti Kompensasi dan <i>Turnover Intention</i>.</p>	<p>Penelitian terdahulu menggunakan variabel Lingkungan Kerja, Beban Kerja, dan Gaya</p>

	<b>Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian Dan Sumber</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
	terhadap <i>Turnover Intention</i> .  Jurnal Visionida, Vol. 7, Desember 2021			Kepemimpinan
14.	Jienendra Ichsan Pradana, Heni susilowati (2022)  Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan  Jurnal Ilmiah Manajamen dan Kewirausahaan, Vol 2, No.2, Oktober 2022	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi, Beban Kerja dan Kepuasan Kerja berpengaruh secara parsial terhadap <i>Turnover Intention</i> .	Persamaan Penelitian ini adalah sama-sama meneliti Kompensasi dan <i>turnover intention</i>	Penelitian terdahulu menggunakan variabel Beban Kerja dan Kepuasan Kerja.
15.	Kezia Angelika, I Wayang Mendra, Tjok Istri Sri Harwathy (2022)  Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Stres Kerja Terhadap	Hasil penelitian menunjukkan bahwa, Kompensasi berpengaruh negatif terhadap <i>Turnover Intention</i> , Stres Kerja berpengaruh terhadap Turnover Intention.	Penelitian ini sama-sama meneliti Kompensasi, Stres Kerja dan <i>Turnover Intention</i> .	Penelitian terdahulu menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan

	<b>Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian Dan Sumber</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
	<i>Turnover Intention</i> di Grand Inna Bali Beach  Vol 3, Nomor 10 Oktober 2022			
16.	Lilik Muviana (2022)  Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap <i>Turnover Intention</i> dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.  Jurnal Ilmu Manajemen, Volume 10, No.2, 2022	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .  Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .	Persamaan penelitian ini adalah sama-sama meneliti Variabel Lingkungan kerja Non Fisik dan <i>turnover intention</i> .	Penelitian terdahulu menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening
17.	Nico Alexander, Ahmad Hidayat, Endri (2021)  <i>The effect of Compensation and Career on Turnover Intention: Evidence from Indonesia</i>  <i>Journal of Asian Finance, Economics</i>	Hasil penelitian membuktikan bahwa kompensasi dan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.  Kompensasi, karir, dan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> .	Penelitian ini sama-sama meneliti kompensasi dan <i>turnover intention</i> karyawan.	Penelitian terdahulu melakukan penelitian dengan objek yang berbeda. Kota dan negara penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis.

	<b>Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian Dan Sumber</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
	<i>and Business</i> Vol 8 No 1 (2021) 471–478			
18.	Ni Nyoman Yani Sri Lestari, Ni Wayan Mujiati (2019)  Pengaruh stres kerja, komitmen organisasi, dan Kepuasan kerja karyawan terhadap <i>turnover intention</i>  E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 7, No. 6, 2019: Hal 3412-3441. DOI: <a href="https://doi.org/10.24843/EJMUNUD">https://doi.org/10.24843/EJMUNUD</a>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	Penelitian ini sama sama meneliti stres kerja dan <i>turnover intention</i> .	Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel kompensasi dan lingkungan kerja non fisik.
19.	Ni Putu Prawita Dewi, I wayang Suartina (2022)  Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan UD.Cahaya Dewata Di Badung	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa, Stres Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> .	Penelitian ini sama-sama meneliti Stres Kerja dan <i>Turnover Intention</i> .	Penelitian terdahulu menggunakan variabel Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja.

	<b>Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian Dan Sumber</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
	Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata Pebruari 2022, Vol. 2 (No. 1): Hal 104-110			
20.	Novi Rukhviyanti dan Santi Susanti (2020)  Pengaruh Kompensasi dan Stres Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Bagian Cutting pada PT.Kwangduk World Wide Cikalong Wetan  JSMA (Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi) Vol. 12, No.1/Mei/202	Hasil penelitian membuktikan bahwa Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> dan Stres Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> .	Penelitian ini sama-sama meneliti Kompensasi, Stres Kerja dan <i>Turnover Intention</i> .	Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel Lingkungan Kerja Non Fisik.
21.	Nur Asni Gani, Andry Priharta, Anastasya Purnamasari (2022)  Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, Kompensasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh secara	Penelitian ini sama sama meneliti Kompensasi dan <i>Turnover Intention</i> .	Penelitian terdahulu menggunakan variabel Lingkungan Kerja.

	<b>Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian Dan Sumber</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
	<p>terhadap Turnover Intention pada Perusahaan Tambang di Kalimantan</p> <p>Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan Vol 10 Issue 2, 2022. DOI: <a href="https://doi.org/10.47668/pkwu.v10i1.444">https://doi.org/10.47668/pkwu.v10i1.444</a></p>	<p>parsial dan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>.</p>		
22.	<p>Ratih Prameswari Wulan Asih (2021)</p> <p>Pengaruh Karakteristik Individu dan Kompensasi terhadap <i>Turnover Intention</i></p> <p>Journal Riset Manajemen Vol 1, No. 1, Tahun 2021, Hal 25-35 . <a href="https://doi.org/10.29313">https://doi.org/10.29313</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh positif terhadap <i>Turnover Intention</i>.</p>	<p>Penelitian ini sama-sama meneliti Kompensasi dan <i>Turnover Intention</i>.</p>	<p>Penelitian sebelumnya menggunakan variabel Karakteristik Individu.</p>
23.	<p>Regina Desvarani, Sastra Tamami (2019)</p> <p>Pengaruh Job Insecurity, Kepuasan Kerja, Dan Stres Kerja Terhadap</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Stres Kerja berpengaruh terhadap <i>Turnover Intention</i>.</p>	<p>Persamaan penelitian ini adalah sama-sama meneliti Variabel Stres Kerja dan <i>Turnover Intention</i>.</p>	<p>Penelitian terdahulu menggunakan variabel Job Insecurity dan Kepuasan Kerja.</p>



	<b>Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian Dan Sumber</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
	Turnover Intention pada PT.BPR Artha Prima Perkasa Pulau Batam  GEMA, Vol 11, Nomor 1, Januari 2019			
24.	Rini Fitriantini Agusdin, Situ Nurmayanti (2020)  Pengaruh Beban Kerja, Kepuasan Kerja dan Stress Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Tenaga Kesehatan Berstatus Kontrak di RSUD Kota Mataram  Jurnal Distribusi Vol.8, no. 1 Maret 2020	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja dan stress kerja berpengaruh positif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> , beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap stress kerja, sementara kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> dan stres kerja.	Penelitian ini sama-sama meneliti stress kerja dan <i>turnover intention</i> .	Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel kompensasi dan lingkungan kerja non fisik
25.	Robby Andika Kusumajaw, Tamara Putri (2022)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa	Penelitian ini sama sama meneliti	Penelitian terdahulu tidak menggunakan

	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan PT. Ini Indonesia  Jurnal Jumbiku, Vol 2 No. 3 (Desember 2022)	Kompensasi, Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja memiliki pengaruh negative dan signifikan.	Kompensasi dan <i>turnover intention</i> .	variabel Stres Kerja dan lingkungan kerja non fisik.

Sumber : Hasil data diolah oleh peneliti (2022)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya memfokuskan pada aspek *turnover intention* sebagai isu sentralnya. Meskipun terdapat beberapa perbedaan dalam variabel bebas (variabel independent). Dalam penelitian ini variabel bebasnya adalah stress kerja, kompensasi dan Lingkungan kerja non fisik yang menunjukkan perbandingan yang substantive dengan penelitian sebelumnya, sehingga originalitas penelitian ini dapat dipertanggung jawabkan. Dilihat dari hasil penelitian diatas terbukti bahwa stress kerja berpengaruh signifikan dengan *turnover intention* karyawan, kompensasi juga terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, dan Lingkungan kerja non

fisik pun terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan .

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

Kerangka penelitian merupakan suatu cara yang digunakan untuk menjelaskan hubungan atau kaitan antara variabel yang akan diteliti (Notoatmodjo,2018). Kerangka pemikiran akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah-arrah pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas antara variabel penelitian. Kerangka pemikiran ini menghubungkan antara variabel independen yaitu : Stres kerja ( $X_1$ ), Kompensasi ( $X_2$ ).Lingkungan kerja non fisik ( $X_3$ ) terhadap variabel dependen *Turnover Intention* ( $Y_1$ ).

#### **2.3.1 Pengaruh Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention***

Stress kerja merupakan sebuah kondisi dinamis dimana seorang individu dihadapkan pada suatu peluang,tuntunan atau sumber daya yang terkait dengan kondisi lingkungan, kondisi organisasi dan pada diri seseorang. (Robbins dan judge (2017 :597).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ni Putu Prawita Dewi (2022) terbukti bahwa stress kerja berpengaruh positif terhadap keinginan berpindah karyawan. Ni Luh Tesi Riani (2020) dalam penelitiannya juga menyebutkan stress kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Kemudian penelitian yang

dilakukan oleh Ida Bagus Dwiwana Parta Yuda (2017) juga menyebut bahwa stress kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Dari hasil penelitian Ni Putu Prawita Dewi, Aldy Cristiandi, Kezia Angelika terbukti bahwa stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

### **2.3.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap *Turnover Intention***

Pemberian Kompensasi kepada karyawan dalam sebuah perusahaan sangatlah penting, karena dengan adanya Kompensasi tersebut karyawan akan merasa senang karena hasil kerja mereka mendapatkan imbalan atau balas jasa yang sesuai sehingga mereka lebih bersemangat dalam bekerja dan dapat meningkatkan Kinerja Karyawan. Menurut Hasibuan (2018:119) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan Iman Taufik , Sri Harini (2021) terbukti bahwa Kompensasi berpengaruh secara parsial pada *turnover intention*. Kemudian Ratih Prameswari (2021) juga melakukan penelitian dengan hasil yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap *turnover intention*. Kezia Angelika(2022) melakukan penelitian dengan hasil yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh negative dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Nico Alexander, Ahmad Hidayat, Endri (2021) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Dari hasil penelitian Agustina Shalehah, Royan Zakaria, Nur Asni Gani, terbukti bahwa Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

### **2.3.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap *Turnover Intention***

Selain stress kerja dan kompensasi, terdapat faktor lain yang mempengaruhi *turnover intention* yaitu lingkungan kerja. Widodo (2014) menyebutkan bahwa lingkungan kerja merupakan sesuatu di luar organisasi yang berpotensi mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaan dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi. Karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya dipengaruhi oleh banyak faktor, sehingga ada karyawan yang bersemangat dan kurang bersemangat dalam bekerja. Selain itu, hubungan antar karyawan dan hubungan dengan atasan merupakan faktor penting dalam kenyamanan karyawan dalam bekerja. Lingkungan kerja yang kondusif meningkatkan motivasi kerja dan pada akhirnya meningkatkan prestasi kerja (Sari, 2012).

Hasil penelitian yang telah dilakukan Desak Putu Rijasawitri & wayan sauna (2022) terbukti bahwa Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh negative terhadap *turnover intention*. Kemudian Etik Fikria Zulfa (2020) juga melakukan penelitian

dengan hasil yang menyatakan bahwa Lingkungan Kerja Non Fisik memiliki pengaruh langsung terhadap *turnover intention*. Sedangkan penelitian menurut Dwi Wiraprawaty, Ritha F Dalimunthe, Parapat Gultom (2020) mengatakan bahwa Lingkungan Kerja Non Fisik memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan pada *turnover intention*

Dari hasil penelitian Ni Luh Tesi Riani dan Made Surya Putri, Etik Fikria Zulfa, Siti Nur Azizah (2020), terbukti bahwa Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

#### **2.3.4 Pengaruh Stres Kerja ,Kompensasi dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap *Turnover Intention***

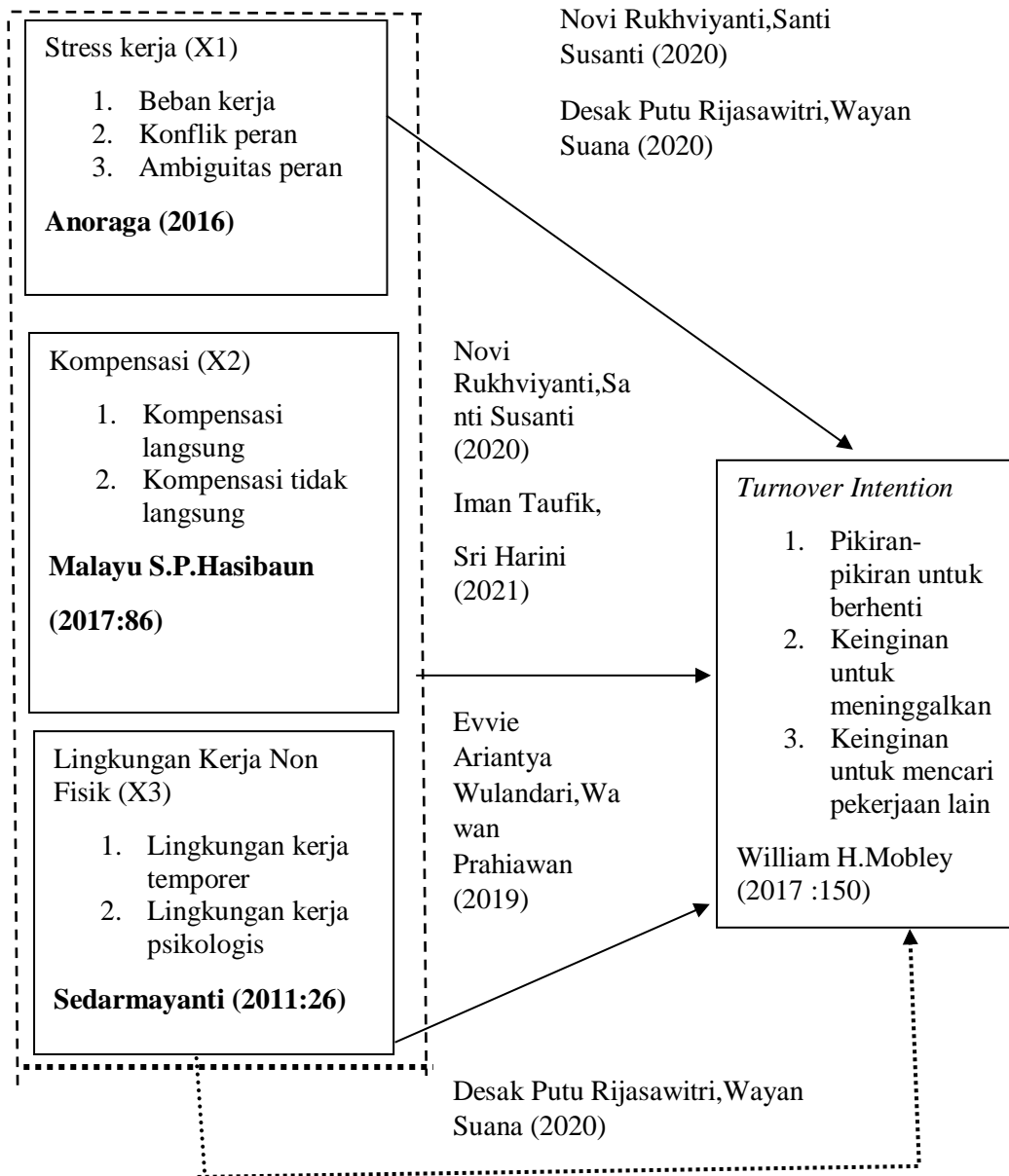
Stres Kerja , Kompensasi dan Lingkungan Kerja Non Fisik merupakan beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya *turnover intention*, karena stress kerja merupakan faktor yang mempengaruhi karyawan untuk meninggalkan tempat kerjanya, kemudian kompensasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover intention* pada suatu perusahaan, serta lingkungan kerja non fisik merupakan faktor terjadinya *turnover intention*, karena jika perusahaan tidak menciptakan lingkungan kerja yang baik secara non fisik maka akan berpengaruh kepada karyawan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ni Luh Tesi Riani, Made Surya Putri (2017) menyatakan bahwa stress kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention*, lingkungan kerja non fisik berpengaruh negatif terhadap *turnover*

*intention* karyawan. Etik Fikria Zulfa Siti, Nur Azizah (2020) juga melakukan penelitian dengan hasil yang menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap *turnover intention*, lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh langsung terhadap *turnover intention*.

Dari hasil penelitian Desan Putu Rijasawitri & wayan Suana (2022) dan Etik Fikria Zulfa dan Nur Azizah (2020) terbukti bahwa stress kerja, kompensasi dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka dapat dirumuskan paradigma penelitian mengenai pengaruh Stres Kerja, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap *turnover intention* dalam gambar 2.1



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**



## 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah dugaan sementara terhadap masalah yang merupakan praduga karena masih harus diuji kebenarannya. Berdasarkan tujuan penelitian, kajian teoritis, penelitian yang relevan dan kerangka berpikir di atas, hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

Stress Kerja, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh terhadap *turnover intention*

2. Hipotesis Parsial

- a. Stress kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*.
- b. Kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention*.
- c. Lingkungan Kerja Non fisik berpengaruh terhadap *turnover intention*.