

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1.
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Indah Rohmawati, Yulianeu, Heru Sri Wulan, Patricia Dhiana P. 2017	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Intensitas Turnover Yang Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada Karyawan Bagian Sewing PT Maxmoda Indo Global)	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Kompensasi (X2), Intensitas <i>Turnover</i> (Y), Kepuasan Kerja (Z)	Metode analisis deskriptif dan verifikatif dengan menggunakan teknik Analisis Jalur (Path analysis).	(1) Gaya kepemimpinan transformasional dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja para Pegawai. (2) Gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja para pegawai (3) Kepuasan kerja, Gaya kepemimpinan transformasional, dan Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensitas <i>turnover</i> para pegawai (4) Gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terbukti berpengaruh terhadap intensitas <i>turnover</i> para pegawai (5) Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap intensitas <i>turnover</i> . (6) Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh dari kompensasi terhadap intensitas <i>turnover</i> .

2	Ahmad Firdaus. 2017	FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI TURNOVER INTENTION (studi pada karyawan perusahaan jasa Multi Finance Jambi)	X1 : Kepuasan Kerja. X2 : Komitmen Keorganisasian. Y : Turnover Intention	Meggunaan data kualitatif dengan menyebarkan kuesioner dan menggunakan analisis jalur (<i>path analysis</i>).	(1) bahwa faktor kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian berpengaruh secara simultan terhadap <i>turnover intention</i> pada perusahaan jasa multi finance di kota Jambi. (2) faktor kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian berpengaruh secara parsial terhadap turnover intention.
3	Jessica Lauren. 2017	Pengaruh Kompensasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada PT "X"	Kompensasi (X1), Komitmen Organisasional (X2), Kepuasan Kerja (Z), Turnover Intention (Y)	Meggunaan Structural Equation Modeling (SEM) dengan software Smart PLS (Partial Least Square).	1. Kompensasi berpengaruh pada kepuasan kerja secara signifikan dengan arah yang positif. 2. Kompensasi berpengaruh pada turnover intention secara signifikan dengan apositif. 3. Komitmen Organisasional berpengaruh pada Turnover Intention secara signifikan dengan arah negatif. 4. Kepuasan Kerja berpengaruh pada Turnover Intention secara signifikan dengan arah negatif.
4	Anni Muthiah. 2012	Pengaruh Stres Kerja, Iklim Organisasi, Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel	Stres Kerja (X1), Iklim Organisasi (X2), Kompensasi (X3), Lingkungan Kerja (X4), Karakteristik Pekerjaan (X5), Turnover Intension	Meggunaan alat ukur kuesioner dan Analisis Regresi Berganda.	(1) Stres kerja mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. (2) Iklim organisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. (3) Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. (4) Lingkungan kerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. (5) Karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh positif dan

		Intervening pada PD Limbah Plastik Jaya.	(Y), Kepuasan Kerja (Z)		signifikan terhadap kepuasan kerja. (6) Terdapat pengaruh negatif antara kepuasan kerja dengan turnover intention.
5	Angga Ahmad Rasyid, Sri Indarti. 2017	Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kompensasi terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Persada Lines Pekanbaru.	Komitmen Organisasional (X1), Kompensasi (X2), Kepuasan Kerja (Z), Turnover Intention (Y)	Teknik pengumpulan data dilakukan dengan 2 cara yaitu, penelitian kepustakaan dan kuesioner. Metode analisis data menggunakan <i>Path Analysis</i> .	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komitmen organisasional memiliki pengaruh signifikan terhadap Turnover intention secara langsung. 2. Kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Turnover Intention secara langsung. 3. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Turnover Intention. 4. Secara tidak langsung komitmen organisasional melalui kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Turnover Intention. 5. Secara tidak langsung kompensasi melalui kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Turnover Intention.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan penulis antara lain Indah Rohmawati, Yulianeu, Heru Sri Wulan, dan Patricia Dhiana P (2017) variabel yang diteliti yaitu gaya kepemimpinan transformasional kompensasi, kepuasan kerja dan *turnover intention* pada PT Maxmoda Indo Global, Ahmad Firdaus (2017) variabel yang diteliti yaitu kepuasan kerja, komitmen keorganisasian, *turnover intention* pada perusahaan jasa Multi Finance Kota Jambi, Jessica Lauren (2017) variabel yang diteliti yaitu kompensasi, komitmen organisasional, kepuasan kerja, *turnover intention* pada PT “X”, Anni

Muthiah (2012) variabel yang diteliti yaitu stres kerja, iklim organisasi, kompensasi, lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, *turnover intension*, kepuasan kerja pada PD Limbah Plastik Jaya, Angga Ahmad Rasyid dan Sri Indarti (2017) variabel yang diteliti yaitu komitmen organisasional, kompensasi, kepuasan kerja, *turnover intention* pada PT Persada Lines Pekanbaru. Sedangkan penelitian yang dilakukan penulis variabel yang diteliti yaitu kompensasi, kepuasan kerja, dan *turnover intention* pada PT Apik Komunika Indonesia.

1.2. Landasan Teori

1.2.1. *Turnover Intention*

1.2.1.1. Pengertian *Turnover Intention*

Menurut Hartono (2002) *turnover intention* merupakan kadar keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Penggantian karyawan atau keluar masuknya karyawan dari organisasi adalah suatu kondisi yang paling penting dalam kehidupan organisasi. Adanya turnover yang tinggi biasanya diawali dari niat karyawan untuk berpindah (*turnover intention*) mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasinya.

Turnover intention merupakan penarikan diri secara sukarela atau tidak suka rela dari perusahaan (Gibson et al 2000). Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2001) mengidentifikasi bahwa keluar masuk karyawan berhubungan dengan ketidakpuasan kerja karyawan pada perusahaan.

Dari beberapa definisi menurut para ahli dapat disimpulkan *turnover intention* adalah keinginan karyawan untuk berpindah dari tempat dia bekerja untuk mencari tempat kerja yang lain yang lebih baik dari tempat sebelumnya dan mendapatkan kompensasi yang layak.

1.2.1.2. Indikator *Turnover Intention*

Menurut Michaels dan Spector dalam Yoga (2016) indikator pengukuran *turnover intention* terdiri atas:

1. Berfikir untuk keluar (*Thinking of quitting*)

Mencerminkan individu untuk berfikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di tempat kerjanya. Diawali dengan ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat kerjanya saat ini.

2. Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*Intention to search for alternatives*)

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

3. Berniat untuk keluar (*Intention to quit*)

Mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan alternatif pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusannya untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

1.2.1.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Menurut Rekha dan Kamalanbhan (2012) beberapa faktor yang menjadi penyebab keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intention*) antara lain:

1. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan factor yang mempengaruhi *turnover intention*. Aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan perusahaan meliputi kepuasan gaji, promosi, supervisor, rekan kerja dan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri.

2. Komitmen organisasi

Komitmen organisasi merupakan tingkat dimana karyawan mengkaitkan dirinya dengan suatu organisasi tertentu dan sasarannya, dan berhadap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Semakin tinggi komitmen maka keinginan seseorang maka keinginan untuk meninggalkan perusahaan semakin rendah.

3. Keadilan dalam mengambil keputusan

Keadilan dalam mengambil keputusan dalam suatu perusahaan juga termasuk factor yang mempengaruhi *turnover intention*. Jika karyawan merasa bahwa adanya ketidakadilan dalam pengambilan keputusan mereka cenderung untuk memiliki pemikiran untuk keluar dari perusahaan.

4. Dukungan organisasi

Faktor yang mempengaruhi *turnover intention* yang terakhir yaitu adanya dukungan dari perusahaan. Ketika seorang berfikir bahwa tidak adanya dukungan dari perusahaan maka akan menjadikan alasan untuk berhenti dari tempat kerjanya.

Selain faktor di atas, menurut Dr. Kasmir, S.E, M.M (2016) dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia, terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi hubungan dan pengaruh terhadap kompensasi atau sebaliknya yakni terhadap :

1. Motivasi kerja
2. Semangat kerja
3. Suasana kerja
4. Jenjang karir
5. Komitmen
6. Kepuasan kerja
7. Kinerja
8. Loyalitas
9. *Turnover* karyawan
10. Kualitas kerja
11. Efisiensi biaya

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

1.2.2. Kompensasi

2.2.2.1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi pada dasarnya merupakan salah satu tujuan utama seseorang melakukan pekerjaan. Dengan kompensasi yang diterima, pekerja berkeinginan untuk dapat mendapatkan apa yang diinginkan terutama kebutuhan pekerja tersebut. Berikut beberapa definisi yang diungkapkan oleh para ahli tentang kompensasi diantaranya:

Menurut Hasibuan (2003), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Kompensasi berbentuk uang artinya karyawan dibayar dengan sejumlah uang kartal. Kompensasi berbentuk barang artinya kompensasi dibayar dengan barang.

Wilson Bangun (2012) kompensasi adalah karyawan menerima sesuatu atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Sedangkan kompensasi menurut Rivai (2009) kompensasi merupakan pengganti kontribusi jasa karyawan pada perusahaan yang akan mereka terima.

Berdasarkan beberapa pendapat yang diatas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan atas jasa yang telah diberikan kepada perusahaan.

2.2.2.2. Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2014), ada beberapa tujuan pemberian kompensasi yaitu:

a. Ikatan Kerja Sama

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

b. Kepuasan Kerja

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

c. Pengadaan Efektif

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

d. Motivasi

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

e. Stabilitas Karyawan

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

f. Disiplin

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

g. Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindari dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

h. Pengaruh Pemerintah

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

Tujuan adanya pemberian balas jasa hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, pengusaha mendapat laba, peraturan pemerintah harus ditaati, dan konsumen mendapat barang yang baik dan harga yang pantas.

2.2.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Menurut Hasibuan (2014), faktor-faktor kompensasi diantaranya:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat buruh/organisasi karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas kerja karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan undang-undang dan keppresnya

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya atau batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting

supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya hidup/*cost of living*

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari di Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung.

7. Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

8. Pendidikan dan pengalaman karyawan

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

9. Kondisi perekonomian nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (*boom*) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full*

employment. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak pengangguran (*disquashed unemployment*).

10. Jenis dan sifat pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (finansial, kecelakannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

2.2.2.4. Indikator Kompensasi

Menurut Simamora (2004), indikator untuk mengukur kompensasi karyawan diantaranya sebagai berikut:

1. **Upah dan gaji**, **Upah** adalah basis bayaran yang seringkali digunakan bagi para pekerja produksi dan pemeliharaan. **Upah** pada umumnya berhubungan dengan tarif gaji per jam dan **gaji** biasanya berlaku untuk tarif bayaran tahunan, bulanan, atau mingguan.
2. **Insentif**, adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan.
3. **Tunjangan**, adalah asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4. **Fasilitas**, adalah pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan, akses ke pesawat perusahaan, tempat parkir khusus dan kenikmatan (baca: perlakuan khusus) yang diperoleh karyawan.

2.2.3. Kepuasan Kerja

2.2.3.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Milton (hal 151) dalam Umar Nimran & Amirullah (2015) Kepuasan Kerja merupakan kondisi emosional positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerja berdasarkan pengalamannya.

Milton juga mengatakan reaksi positif pekerja terhadap pekerjaannya tergantung pada taraf pemenuhan kebutuhan-kebutuhan fisik dan psikologis pekerja tersebut oleh pekerjaannya. Kesenjangan antara yang diterima pekerja dari pekerjaannya dengan yang diharapkannya menjadi dasar bagi munculnya kepuasan atau ketidakpuasan.

Sedangkan menurut Siagian (2010) dalam Donni Juni Priansa, menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang karyawan terhadap pekerjaannya, artinya secara umum dapat dirumuskan bahwa seorang yang memiliki rasa puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai sikap positif terhadap organisasi bisnis dimana ia bekerja.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Menurut Rivai dan Sagala (2009) kepuasan kerja merupakan penilaian yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Menurut Hasibuan (2001), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral

kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Dari pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja mencerminkan sikap positif atau perasaan senang seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menjadi ukuran seberapa besar karyawan menyenangi pekerjaannya dan merupakan sikap karyawan yang berkaitan dengan sikap psikologisnya.

2.2.3.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak sekali faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan maupun ketidakpuasan kepada karyawan tergantung pribadi masing-masing karyawan. Menurut As'ad (2009) dalam Priansa (2017), menyatakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. Faktor psikologi, yaitu faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, kenyamanan dalam bekerja, sikap terhadap pekerjaan, bakat dan keterampilan yang dimiliki.
2. Faktor sosial, yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
3. Faktor fisik, yaitu faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.

4. Faktor finansial, yaitu faktor yang berhubungan dengan jaminan dan kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji/upah, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

2.2.3.3. Teori-teori tentang Kepuasan Kerja

Greenberg dan Baron (2003) menyatakan teori mengenai kepuasan kerja secara umum adalah:

1. Teori Dua Faktor (*Two-factor Theory*)

Teori kepuasan kerja yang menggambarkan kepuasan dan ketidakpuasan berasal dari kelompok variabel yang berbeda yakni *hygiene factors* dan *motivators*. *Hygiene factors* adalah ketidakpuasan kerja yang disebabkan oleh kumpulan perbedaan dari faktor-faktor (kualitas pengawasan, lingkungan kerja, pembayaran gaji, keamanan, kualitas lembaga, hubungan kerja dan kebijakan organisasi bisnis). Karena faktor-faktor ini bersifat mencegah reaksi negatif maka disebut sebagai *hygiene (maintenance) factors*. Kepuasan kerja yang didatangkan dari sekumpulan faktor-faktor yang berhubungan pekerjaannya atau hasil secara langsung dari pekerjaannya (peluang promosi, pengakuan, tanggungjawab, prestasi) disebut sebagai *motivators*, karena merupakan level tertinggi dari kepuasan kerja.

2. Teori Nilai (*Value Theory*)

Teori kepuasan kerja yang menjelaskan pentingnya kesesuaian antara hasil pekerjaan yang diperolehnya (penghargaan) dengan persepsi mengenai ketersediaan hasil. Semakin banyak hasil yang diperoleh maka ia akan lebih puas, jika memperoleh hasil yang sedikit maka ia akan lebih sedikit puas.

Teori ini berfokus pada banyak hasil yang diperoleh. Kunci kepuasannya adalah kesesuaian hasil yang diterima dengan persepsi mereka.

2.2.3.5. Indikator Kepuasan Kerja

Bintoro dan Daryanto dalam buku *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan* mengutip pendapat Hasibuan (2001) mengenai indikator-indikator kepuasan kerja yaitu :

1. Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiawan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi, kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari orang yang tidak bertanggung jawab.

2. Kemampuan

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

3. Kejujuran

Penilai menilai Kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain.

4. Kreatifitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga akan dapat bekerja lebih baik.

5. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

6. Tingkat gaji

Penilai menilai jumlah gaji yang diberikan perusahaan dan diterima karyawan harus sesuai dengan apa yang karyawan berikan kepada perusahaan agar mereka merasa puas.

7. Kompensasi tidak langsung

Penilai menilai pemberian balas jasa yang memadai dan layak kepada para karyawan atas kontribusi mereka membantu perusahaan mencapai tujuannya. Pemberian balas jasa atau imbalan atas tenaga, waktu, pikiran serta prestasi yang telah diberikan seseorang kepada perusahaan.

8. Lingkungan kerja

Penilai menilai lingkungan kerja yang baik dapat membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja.

2.3. Hubungan Antar Variabel

2.3.1. Hubungan antara Kompensasi dengan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah faktor finansial yang berhubungan dengan kompensasi yang diterima oleh

karyawan. Seorang karyawan membutuhkan sebuah kompensasi sebagai yang utama untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Kompensasi dapat diartikan sebagai keseluruhan imbalan yang diterima oleh karyawan karena telah bekerja dalam waktu yang ditentukan. Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari kinerjanya.

Dengan demikian jika kompensasi ditingkatkan maka karyawan akan bertambah puas, sehingga berusaha untuk bekerja dengan sebaik-baiknya. Namun sebaliknya jika kompensasi tidak diberikan atau tidak ditingkatkan, maka kepuasan kerja karyawan akan menurun dan akan menimbulkan efek negatif bagi perusahaan.

Hal ini dibuktikan pada penelitian yang dilakukan Jessica Lauren (2017) tentang pengaruh kompensasi dan komitmen organisasional terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT X, yang menemukan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap kepuasan kerja.

2.3.2. Hubungan antara Kompensasi dengan *Turnover Intention*

Secara konseptual *turnover intention* adalah keluar masuknya karyawan pada suatu perusahaan. *Turnover intention* merupakan keinginan karyawan untuk berpindah tempat dia bekerja untuk mencari tempat kerja yang lebih baik. Salah

satu faktor yang mempengaruhi *turnover intention* yaitu kompensasi. Pemberian kompensasi pada karyawan menjadi salah satu tugas yang paling kompleks bagi perusahaan dan menjadi salah satu aspek yang paling berarti baik bagi karyawan maupun perusahaan. Kompensasi yang sesuai standart dan keinginan maupun latar belakang pendidikan karyawan, akan membuat karyawan puas akan penghasilannya dan tidak berpikir untuk keluar dari perusahaan.

Hubungan antara kompensasi dengan *turnover intention* yaitu jika kompensasi dibayar secara wajar dan benar maka niat karyawan untuk berpindah dari perusahaan dapat diminimalkan. Karyawan akan terus bertahan dan tidak memikirkan untuk meninggalkan perusahaan Sebaliknya jika kompensasi tidak dibayar secara layak dan wajar, maka karyawan tentu akan berusaha keluar dan memilih perusahaan yang membayar kompensasi seperti yang diinginkannya.

Dengan demikian bahwa semakin tinggi kompensasi yang diberikan oleh perusahaan maka semakin rendah tingkat *turnover* karyawan pada perusahaan, hal ini dibuktikan pada penelitian yang dilakukan Emerald Rizky Yudhistira (2017) tentang pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi studi pada PG Kebon Agung, yang menemukan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan dengan arah negatif terhadap *turnover intention*.

2.3.3. Hubungan antar Kepuasan Kerja dengan *Turnover Intention*

Sebagaimana diuraikan pada poin 2.3.2 di atas, bahwa Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

Sedangkan *turnover intention* merupakan keinginan karyawan untuk berpindah tempat dia bekerja untuk mencari tempat kerja yang lebih baik. Maka dapat ditarik kesimpulan, bahwa kepuasan kerja seorang karyawan akan berdampak pada tingkat *turnover intention* pada perusahaan.

Kepuasan seseorang pada dasarnya berbeda-beda dan sulit diukur satu sama lain. Meski pada mulanya memang motif seseorang memasuki suatu perusahaan adalah untuk mencapai dan memenuhi kebutuhan dasar pribadinya, hal ini sebagai sesuatu yang wajar dan logis. Karyawan pada dasarnya mempunyai keinginan dan keyakinan bahwa pada saatnya nanti akan mencapai apa yang dicita-citakannya. Setiap individu berkeinginan agar kebutuhan itu akan meningkat sejalan dengan peningkatan kemampuan bekerjanya, karirnya atau jenjang jabatannya di dalam perusahaan (dalam jurnal Angga Ahmad Rasyid).

Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan dalam usaha meningkatkan kinerja dan kualitas sumber daya manusia di suatu perusahaan, jika karyawan merasa terpenuhi, mereka akan cenderung memiliki motivasi untuk bekerja. Sebaliknya jika karyawan tidak puas akan mengakibatkan rendahnya motivasi, ketidakhadiran, penurunan kinerja, hingga terjadinya *turnover* dan tindakan lainnya yang dapat merugikan perusahaan.

Para ahli memandang tindakan karyawan yang meninggalkan pekerjaannya merupakan kelanjutan dari intensi karyawan meninggalkan organisasinya. Sebagian besar teori melihat pindah kerja merupakan hasil dari ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang tidak menyukai pekerjaannya

akan mencari tempat kerja yang lain. Semakin puas karyawan dengan pekerjaan yang dilakukan, semakin jarang dia berpikir untuk keluar dari pekerjaannya.

Dengan demikian apabila semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka semakin rendah tingkat *turnover* karyawan pada perusahaan, hal ini dibuktikan pada penelitian yang dilakukan Adhitya Fajar Sukmana (2016) tentang analisis *job insecurity* dan kompensasi terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja karyawan PT Wijaya Panca Sentosa Food Sidoarjo, yang menemukan bahwa kepuasan kerja tidak mempengaruhi *turnover intention*.

2.3.4. Hubungan antar Kompensasi dengan *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja

Kompensasi merupakan bentuk imbalan yang diterima oleh seseorang atau karyawan karena telah melakukan sesuatu yang berguna atau bernilai dengan cara melaksanakan pekerjaannya, dan selanjutnya perusahaan memberikan materi dalam bentuk uang, tunjangan ataupun penghargaan yang bertujuan untuk memberikan kepuasan, untuk motivasi karyawan agar turut berpartisipasi dalam kegiatan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan dan juga membangun loyalitas karyawan.

Dengan memberikan kompensasi yang sesuai, perusahaan menginginkan adanya keuntungan dari hasil prestasi kerja karyawan sesuai dengan tujuan perusahaan. Kompensasi karyawan dapat mempengaruhi kepuasan karyawan secara langsung maupun tidak langsung dan memberikan dampak berupa perasaan dan pemikiran, apakah untuk tetap bersama perusahaan atau mencari pekerjaan lain.

Karena dengan kompensasi yang sesuai, seorang karyawan dapat merasakan adanya rasa puas dalam bekerja pada dirinya. Perasaan tersebut menunjukkan rasa senang tidak senang, mereka dapatkan saat bekerja. Bila karyawan tidak merasakan kepuasan kerja dari segi kompensasi, maka secara tidak langsung akan mempengaruhi keinginan mereka untuk memikirkan pekerjaan lain dan bahkan perusahaan lain. Yang pada akhirnya menimbulkan *turnover intention* pada karyawan.

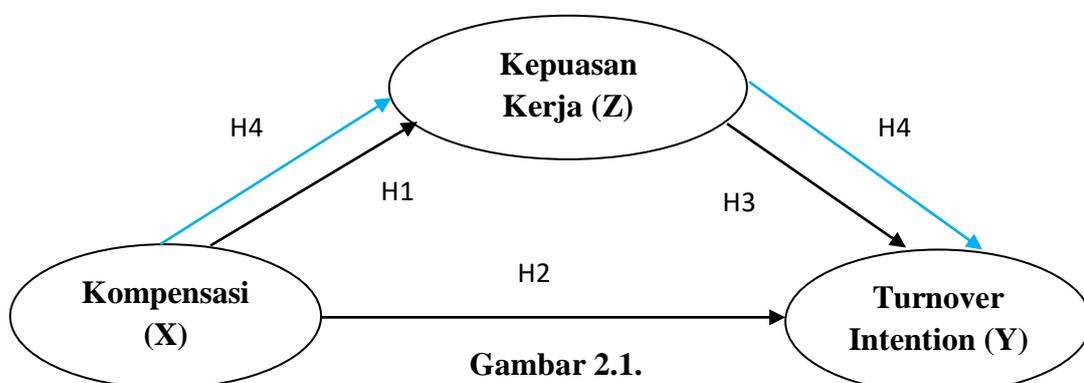
Dengan demikian secara konseptual, penulis beranggapan bahwa apabila semakin tinggi kompensasi yang diberikan perusahaan pada karyawan maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan sehingga tingkat *turnover* karyawan pada perusahaan semakin rendah, hal ini dibuktikan pada penelitian yang dilakukan oleh Angga Ahmad Rasyid (2017) tentang pengaruh komitmen organisasional dan kompensasi terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Persada Lines Pekanbaru telah membuktikan bahwa secara tidak langsung kompensasi melalui kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*. Semakin baik dan memuaskan kompensasi karyawan, maka secara tidak langsung akan memberikan perasaan puas dalam bekerja, maka semakin rendah tingkat keinginan mereka keluar dari perusahaan dalam artian bahwa *turnover intention* akan menurun pada karyawan.

2.4. Kerangka Konseptual

Tujuan perusahaan memberikan kompensasi pada karyawan antara lain untuk menjamin sumber nafkah karyawan beserta keluarganya, memperat hubungan kerja, efisiensi tenaga karyawan yang potensial, dll. Kompensasi tidak hanya didapatkan dalam bentuk uang, akan tetapi dapat juga berbentuk materiil atau benda dan kompensasi pelengkap dapat juga diberikan kepada karyawan berupa fasilitas kesehatan, tunjangan, transportasi dan lain-lain.

Pengelolaan kompensasi merupakan kegiatan yang penting dalam membuat karyawan cukup merasa puas dalam melakukan pekerjaannya. Apabila karyawan menganggap bahwa kompensasi yang diberikan sesuai dengan yang karyawan harapkan, maka karyawan akan merasa puas sehingga tidak pernah berpikir untuk meninggalkan perusahaan.

Pada penelitian ini berdasarkan gambar kerangka konseptual dapat dilihat hubungan antar variabel kompensasi terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT Apik Komunika Indonesia. Kerangka konseptual secara keseluruhan menggambarkan antara kompensasi terhadap kinerja dan motivasi kerja



Gambar 2.1.
Kerangka Konsep

2.5.Hipotesis

Berdasarkan tujuan dan rumusan masalah yang ada, maka dalam penelitian ini penulis memberikan hipotesis:

H₁ : diduga ada pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

H₂ : diduga ada pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention*.

H₃ : diduga ada pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.

H₄ : diduga ada kepuasan kerja dapat memediasi kompensasi terhadap *turnover intention*.