

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Review Hasil – Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian dilakukan oleh Irma Gustiana Andrianim (2018) dengan variabel independen Stress Kerja (X_1), Komitmen Organasional (X_2), Kepuasan Kerja (X_3) dan variable dependen Turnover Intention (Y). Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh dari variabel stress kerja, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan kausalitas dengan metode regresi berganda untuk menguji hipotesis. Penelitian ini menggunakan teknik *nonprobability sampling* dengan metode *sampling* jenuh. Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah 87 karyawan aktif dan pengumpulan data dengan menggunakan kuisioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stress kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi komitmen organisasional dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Penelitian dari Lidya Ribkha Genta Polii (2015) Keterikatan Karyawan Terhadap Pekerjaan (X_1), Lingkungan Kerja (X_2), Kepuasan Kerja (X_3), Terhadap Turnover Intentions Karyawan (Y). Tujuan penelitian adalah mengetahui hubungan dua variabel atau lebih. Dalam penelitian ini maka akan dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan, dan mengontrol suatu gejala. Adapun sampel dalam penelitian ini adalah sebagian populasi penelitian yaitu karyawan Rumah Sakit Siloam Manado yang berjumlah 112 responden sesuai dengan sampel yang terkumpul setelah dibagikan. Responden yang dilibatkan dalam penelitian ini adalah para karyawan Rumah Sakit Siloam. Jenis dan sumber data dalam penelitian ini ada dua jenis, yaitu Data Primer dan Data Sekunder. Teknik Analisis yang digunakan adalah *Path Analysis* atau disebut dengan analisis jalur karena antara variabel *job embeddedness* dan lingkungan kerja berorientasi dengan *turnover intention* dan dipengaruhi secara tidak langsung oleh kepuasan kerja.

Penelitian dari Bunga Astra Gracia (2015) yang Analisis Kompensasi(X_1), Kepuasan Kerja(X_2), Komitmen Organisasional (X_3) TurnOver (Y). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh variable kompensasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap intensi keluar serta menganalisis variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap intensi keluar. Sampel yang digunakan sebanyak 117 responden. Adapun metode yang digunakan dalam pengambilan sampel ini adalah dengan menggunakan Sampling Jenuh dimana jumlah populasi sama dengan jumlah sampel, sementara metode analisis data yang digunakan adalah analisa regresi linier berganda, dengan menggunakan bantuan program SPSS. Hasil pengujian terhadap hipotesis, menunjukkan bahwa variable : 1) kompensasi berpengaruh negatif terhadap turnover intention, 2) kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention, 3) komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap turnover intention, 4) kompensasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh negatif secara simultan terhadap turnover intention.

Penelitian dari Muhammad Khaidir (2015) Stress Kerja (X_1), Kompensasi (X_2), Kepuasan Kerja (X_3), Turnover (Y). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh stres kerja (X_1), kompensasi (X_2) dan kepuasan kerja (X_3) sebagai variabel independen secara parsial maupun simultan terhadap turnover (Y) sebagai variabel dependen pada karyawan kontrak PT. Gagah Satria Manunggal Banjarmasin. Metode penelitian ini menggunakan kuesioner dengan 45 karyawan kontrak PT. GSM Banjarmasin sebagai sampel dan telah dipilih dari populasi 54 orang karyawan. Pengukuran variabel menggunakan teknik skala likert dengan skala bobot dari 1 sampai 5. Untuk menganalisa antara variabel X_1 , X_2 , X_3 terhadap Y menggunakan teknik statistik analisis regresi linear berganda dan untuk menguji tingkat signifikansi menggunakan uji F dan uji t diolah dengan aplikasi Program software SPSS. Hasil Penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Dari ketiga variabel independen, pengaruh stres kerja paling dominan dibandingkan dengan dua variabel independen lainnya. Dan ada pengaruh signifikan secara simultan terhadap turnover intention karyawan.

Penelitian dari Edward, Johannes, dan Rofi'I, Muchid (2015) Kompensasi (X_1), Iklim Organisasi (X_2), *Turnover Intention* (Y) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Penelitian ini bertujuan untuk memeriksa pengaruh kompensasi dan iklim organisasi terhadap niat pindah kerja (*Turnover Intention*) dimana kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Trimitra Lestari. Populasi didalam penelitian ini adalah 124 karyawan. Sampel penelitian ditentukan berdasarkan ketentuan lima kali atas variabel pelanggan. Dengan demikian, dengan jumlah 23 maka besaran sampel adalah 5 kali 23 yaitu 115 unit. Pemilihan sampel dilakukan dengan sistem acak sederhana. Metode analisis data yang digunakan adalah structural equation modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa : kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja yang meningkatkan niat pindah kerja, iklim organisasi mempunyai pengaruh positif tetapi kurang signifikan terhadap kepuasan kerja yang akan meningkatkan niat untuk pindah kerja, dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh negatif dan signifikan yang akan meningkatkan terhadap niat untuk pindah.

Penelitian dari Asif Sajjad, Hasan Ghazanfar, DR. M. Ramzan (2016) *“Impact of motivation on employee turnover in telecom sector of Pakistan.” This study investigated the impact of motivation on employee turnover in Telecom sector of Pakistan. The questionnaire used was designed to focus on motivation and turnover questions. One hundred and six close-ended questionnaires were used for analyses. Regression and correlation analyses were proposed to explore the impact of motivation on employee’s intention to quit. Motivation was established to be significant predictors of decrease employee’s intention to quit. Researchers can be guided by suggestions and insights from this study that motivation factors contribute to decrease employee’s intention to quit organization. Motivation is the big cause that gives direction to hold the particular behavior. This study will refer to human motivation. This study is looking into the impact of motivation on employee turnover in Telecom sector. This research will add to the body of literature relating motivation factors and impact of motivation on employee turnover, in theoretical frame work will describe the motivation indicators or attributes for measurement employee motivation. The study will provide employee motivation theories and offers and*

explain of how employee motivation affects employee retention in telecom organizations. The study will examine through empirical findings in which including descriptive analyses, histograms, scatter-plot, correlation and regression for finding the impact of motivation on employee turnover. Employee turnover has been one of the most serious issues facing the telecom industry.

Penelitian dari Ida Bagus Dwihana Parta Yuda, I Komang Ardana (2017) *“Effect Of Work Satisfaction and Work Stress On Turnover Intention in Employee.”* The purpose of study is to determine the effect of job satisfaction and job stress on Holiday Inn Express Hotel Bali Raya Kuta. Population in this study were all employees of Holiday Inn Express Hotel Bali Raya which amounted to 77 people while the samples taken in this study were 77 respondents. Method of determining the sample in this study using saturated sampling. Data was collected by distributing questionnaires using a 5-point likert scale to measure 13 question items. Analysis technique used is multiple linear regression analysis. The result of the analysis showed that job satisfaction had negative effect not significant toward turnover intention while work stress had positive and significant effect to turnover intention of Holiday Inn Express Hotel Bali Raya Kuta

Penelitian dari Royan Zakaria dan Isthofaina Astuty (2017) *“Company is expected to pay attention to employee satisfaction and pay attention to employee work time so that they do not feel stress and can lower the turnover rate.”* This study aims to analyze the effect of compensation on turnover intention with job embeddedness as intervening variable of study on PT. Primissima employees. Subjects in this study were employees in the production of PT. Primissima. The number of samples used were 109 respondents using cluster sampling and convenience techniques. The analysis technique used for this test is SEM (Structural Equation Modeling) using AMOS software version 22. Based on the analysis, the result shows that compensation has negative and significant effect on turnover intention, compensation has positive and significant effect on job embeddedness, compensation has negative and significant effect on turnover intention, and job embeddedness does not mediate the effect of compensation to turnover intention on PT production employee Primissima.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Stress Kerja

2.2.1.1 Pengertian Stress Kerja

Stress adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang. Stress sangat bersifat individual dan pada dasarnya bersifat merusak apabila tidak ada keseimbangan antara daya tahan mental individu dengan beban yang dirasakannya. Faktor kunci dari stress adalah persepsi seseorang dan penilaian terhadap situasi dan kemampuannya untuk menghadapi atau mengambil manfaat dari situasi yang dihadapi. Dengan kata lain, reaksi terhadap stress dipengaruhi oleh bagaimana pikiran dan tubuh individu mempresepsi suatu peristiwa.

Menurut Gibson Ivancevich (dalam Hermita, 2011 : 17) “Stres sebagai suatu tanggapan adaktif, ditengahi oleh perdebatan individual dan / atau proses psikologis, yaitu suatu konsekuensi dari setiap kegiatan (lingkungan), situasi, atau kejadian eksternal yang membebani tuntutan psikologis atau fisik yang berlebihan terhadap seseorang”.

Sunyoto (2012:61) “stres adalah konsekuensi setiap tindakan dan situasi lingkungan yang menimbulkan tuntutan psikologis dan fisik yang berlebihan pada seseorang”. Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa stres adalah kondisi emosional seseorang akibat adanya tekanan dari lingkungan sekitarnya. Stres merupakan hal yang wajar dialami oleh setiap orang

Menurut Greenberg (dalam Setiyana, V. Y. 2013: 384) stres kerja adalah konstruk yang sangat sulit didefinisikan, stres dalam pekerjaan terjadi pada seseorang, dimana seseorang berlari dari masalah, sejak beberapa pekerja membawa tingkat pekerjaan pada kecenderungan stres, stress kerja sebagai kombinasi antara sumber-sumber stress pada pekerjaan, karakteristik individual, dan stresor di luar organisasi. Stres kerja adalah

sesuatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan.

Dari definisi Stress Kerja diatas dapat disimpulkan bahwa stress kerja merupakan akibat yang disebabkan oleh tindakan dan situasi lingkungan yang tidak sesuai dan juga tuntutan fisik yang berlebihan sehingga dapat mengakibatkan emosi tidak stabil.

2.2.1.2 Faktor – Faktor Penyebab Stress Kerja

Menurut Hasibuan (2012:204) faktor-faktor penyebab stres karyawan, antara lain sebagai berikut:

1. Beban kerja yang sulit dan berlebihan.
2. Tekanan dan sikap pemimpin yang kurang adil dan wajar.
3. Waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai.
4. Konflik antara pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja.
5. Balas jasa yang terlalu rendah.
6. Masalah-masalah keluarga seperti anak, istri, mertua, dan lain-lain.

2.2.1.3 Dampak Stress Kerja

Dampak dari stres kerja dapat di kelompokkan menjadi 3 kategori menurut Robbins (dalam Michael A : 6) sebagai berikut :

- a. Gejala Fisiologis, bahwa stres dapat menciptakan perubahan dalam metabolisme, meningkatkan laju detak jantung, dan pernapasan, menimbulkan sakit kepala, dan menyebabkan serangan jantung.
- b. Gejala Psikologis, stres yang berkaitan dengan pekerjaan dapat menyebabkan ketidakpuasan dalam bekerja. Dan dalam bekerja muncul ketegangan, kecemasan, mudah marah, kebosanan,

konsentrasi berkurang dan menunda-nunda pekerjaan.

- c. Gejala Perilaku, mencakup perubahan dalam kebiasaan hidup, gelisah, merokok, nafsu makan berlebihan, dan gangguan tidur. Cox dalam Retyaningyas (dalam Fauji, H. 2013 :19) membagi menjadi 5 efek dari stres kerja yaitu :
1. Subyektif, berupa kekawatiran atau ketakutan, agresi, apatis, rasa bosan, depresi, keletihan, frustrasi, kehilangan kendali dan emosi, penghargaan diri yang rendah dan gugup, kesepian.
 2. Perilaku, berupa mudah mendapat kecelakaan, kecanduan alkohol, penyalahgunaan obat, luapan emosional, makan atau merokok berlebihan, perilaku impulsif, tertawa gugup
 3. Kognitif, berupa ketidak mampuan untuk membuat keputusan yang masuk akal, daya konsentrasi rendah, kurang perhatian, sangat sensitive terhadap kritik, hambatan mental.
 4. Fisiologis, berupa kandungan glukosa darah meningkat, denyut jantung dan tekanan darah meningkat, mulut kering, berkeringat, bola mata melebar, panas dan dingin.
 5. Organisasi, berupa angka absensi, omset, produktivitas rendah, terasing dari mitra kerja, serta komitmen organisasi dan loyalitas berkurang.

2.2.1.4 Indikator Stress Kerja

Menurut Aamodt (Margiati, 2011 : 71) ada empat sumber utama yang dapat menyebabkan timbulnya stress kerja yaitu :

1. Tuntutan atau tekanan dari atasan merupakan sumber penyebab terjadinya stress kerja yang berkaitan dengan jumlah beban kerja dan beban tanggung jawab yang diterima oleh karyawan dari atasannya yang harus diselesaikan dalam kuantitas waktu yang dibatasi dan ketika karyawan mendapatkan tugas yang sulit/tidak diharapkan.

2. Ketegangan dan kesalahan diartikan sebagai tekanan atau gangguan yang tidak menyenangkan yang berasal dari luar diri seseorang.
3. Menurunnya tingkat interpersonal merupakan menurunnya tingkat penyampaian informasi dari atasan ke karyawan.
4. Perbedaan konsep pekerjaan dengan atasan merupakan kurangnya umpan balik yang diberikan, yang bisa menyebabkan perbedaan konsep.
5. Ketersediaan waktu yang tidak proporsional untuk menyelesaikan pekerjaan merupakan pekerjaan yang harus diselesaikan dalam kuantitas waktu yang dibatasi.
6. Jumlah pekerjaan yang berlebihan merupakan beban kerja yang terlalu berlebihan akan mengakibatkan stress kerja baik fisik maupun psikis dan reaksi emosional dan mudah marah.
7. Tingkat kesulitan pekerjaan merupakan pekerjaan yang mempunyai tingkat kesulitan yang tinggi memerlukan kemampuan maksimal dari seseorang. Pada umumnya pekerjaan yang sulit merupakan hal yang menekan yang dapat menimbulkan ketegangan.

2.2.2 Kepuasan Kerja

2.2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Edy Sutrisno (2014:73) kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Bagi

industri, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengaruh biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Selanjutnya, masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan.

Ricahard, Robert dan Gordon (2012:312,337) menegaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja dan lain-lain. Ia melanjutkan pernyataannya bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seorang mengenai kerja, dan ada beberapa alasan praktis yang membuat kepuasan kerja merupakan konsep yang penting bagi pemimpin. Penelitian menunjukkan pekerja yang puas lebih cenderung bertahan bekerja untuk organisasi. Pekerja yang puas juga cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melampaui deskripsi tugas dan peran mereka, serta membantu mengurangi beban kerja dan tingkat stress anggota dalam organisasi. Pekerja yang tidak puas cenderung bersikap menentang dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan terlibat dalam berbagai perilaku yang kontraproduktif.

Wilson Bangun (2012 ; 327) menyatakan bahwa dengan kepuasan kerja seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya. Berbagai macam sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya mencerminkan pengalamannya serta harapan-harapan terhadap pengalaman masa depan. Pekerjaan itu memberi kepuasan bagi pemangkunya. Kejadian sebaliknya, ketidakpuasan akan diperoleh bila suatu pekerjaan tidak menyenangkan untuk dikerjakan.

Dari beberapa definisi Kepuasan Kerja diatas kesimpulannya adalah bila suatu karyawan mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi, maka karyawan tersebut menunjukkan sikap yang positif. Sedangkan

apabila karyawan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya tersebut, sikap ini tidak diwujudkan tidak hanya dalam menghadapi pekerjaannya saja, tetapi juga akan diwujudkan dalam segala sesuatu yang dihadapinya dilingkungan kerjanya, misalnya tidak peduli dan tidak mau terlibat dalam suatu permasalahan pekerjaan di kantor, rasa ingin pindah dari tempat dimana karyawan itu bekerja. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh pekerja akan menambah rasa percaya diri untuk menyelesaikan suatu pekerjaan selanjutnya dengan segala kemampuan yang dimiliki dirinya

2.2.2.2 Faktor – Faktor Kepuasan kerja

Menurut Gilmer (1996) dalam Edy Sutrisno (2014 : 77), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. *Kesempatan untuk maju.* Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
2. *Kemauan kerja.* Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
3. *Gaji.* Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
4. *Perusahaan dan manajemen.* Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
5. *Pengawasan.* Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*
6. *Faktor Instrinsik dan pekerjaan.* Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

7. *Kondisi kerja*. Termasuk di sini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.
8. *Aspek sosial dalam pekerjaan*. Merupakan salah satu aspek yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
9. *Komunikasi*. Komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
10. *Fasilitas*. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

2.2.2.3 Indikator – Indikator Kepuasan Kerja

Indikator-indikator yang menentukan kepuasan kerja yaitu (Robbins, 2015: 181-182):

1) Pekerjaan yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2) Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan

tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat- alat yang memadai.

3) Gaji atau upah yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.

4) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Teori “kesesuaian kepribadian-pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang-orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

5) Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

2.2.3 Kompensasi

2.2.3.1 Pengertian Kompensasi

Manajemen kompensasi didalam suatu organisasi perusahaan sangat penting. Karyawan yang memiliki kemampuan yang kompeten dibidangnya tentu akan mendapatkan kompensasi yang sebanding dengan kinerja karyawan tersebut. Tingkatan kompensasi yang akan diterima oleh setiap karyawan tentu akan berbeda. Tingkatan kompensasi yang diperoleh oleh setiap karyawan menentukan status, gaya hidup, dan perasaan karyawan terhadap organisasi perusahaannya. Kompensasi yang akan diterima karyawan baik berupa gaji maupun tunjangan akan mempengaruhi posisi kompetitif suatu perusahaan. Untuk lebih memahami tentang kompensasi, berikut definisi kompensasi menurut para ahli antara lain sebagai berikut.

Suparyadi (2015:271) menyatakan bahwa kompensasi merupakan keseluruhan imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi, baik yang bersifat finansial maupun nonfinansial. Hasibuan (2012:118) menyatakan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Dessler (2009:82) kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka dan mempunyai dua komponen: pembayaran langsung (dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus), dan pembayaran tidak langsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayar oleh perusahaan).

Dari beberapa definisi diatas maka dapat dinyatakan kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan dalam bentuk uang, barang

langsung dan tidak langsung atas kontribusi karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan yang telah dilakukan.

2.2.3.2 Faktor Kompensasi

Menetapkan suatu kebijakan pemberian imbalan terhadap faktor-faktor yang harus dipertimbangkan. Menurut Hasibuan (2012:127) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi yaitu.

- 1) Penawaran dan permintaan tenaga kerja
- 2) Kemampuan dan kesediaan perusahaan
- 3) Serikat buruh dan organisasi karyawan
- 4) Produktivitas kerja karyawan
- 5) Pemerintahan dengan undang-undang dan keppres
- 6) Biaya hidup
- 7) Posisi jabatan karyawan
- 8) Pendidikan dan pengalaman kerja
- 9) Kondisi perekonomian nasional
- 10) Jenis dan sifat kerja

2.2.3.3 Indikator Kompensasi

Indikator dalam pemberian kompensasi untuk karyawan tentu berbeda-beda.

Hasibuan (2012:86) mengemukakan secara umum indikator kompensasi, yaitu.

- 1) Gaji merupakan uang yang diberikan setiap bulan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya.
- 2) Upah merupakan imbalan yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang didasarkan pada jam kerja.

- 3) Insentif merupakan imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.
- 4) Tunjangan merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu sebagai imbalan atas pengorbanannya.
- 5) Fasilitas merupakan sarana penunjang yang diberikan oleh organisasi.

2.2.3.4 Jenis – Jenis Kompensasi

Banyak pendapat yang menyatakan tentang jenis-jenis kompensasi yang diterima oleh karyawan. Salah satunya menurut Rivai dan Ella (2011:358) kompensasi terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut.

1) Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial terdiri atas dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan).

- (1) Kompensasi finansial langsung. Terdiri atas pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertanggung meliputi tabungan hari tua, saham komulatif.
- (2) Kompensasi finansial tidak langsung. Terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.

2) Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial terdiri atas karir yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif.

2.2.3.5 Tujuan Kompensasi

Menurut Rivai dan Ella (2011:359) tujuan kompensasi yaitu.

- 1) Memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas. Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsive terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.
- 2) Mempertahankan karyawan yang ada. Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.
- 3) Menjamin keadilan. Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.
- 4) Penghargaan terhadap perilaku yang di inginkan. Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang di inginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku dimasa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.
- 5) Mengendalikan biaya. Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar dibawah atau diatas standar.
- 6) Mengikuti aturan hukum. Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.

- 7) Memfasilitasi pengertian. Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi, dan para karyawan.
- 8) Meningkatkan efisiensi administrasi. Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.

2.2.4 Turn Over

2.2.4.1 Pengertian Turn Over

Sutanto dan Gunawan (dalam Mujiati dkk, 2016) mengemukakan bahwa *turnover* adalah kesadaran seseorang untuk mencari alternatif pekerjaan di organisasi lain. *Turnover* menurut Muamarah dan Kusuma (dalam Mujiati, dkk, 2016) adalah suatu hasrat atau keinginan untuk keluar dan mencari pekerjaan lain yang lebih baik dari pekerjaan sebelumnya.

Menurut Bluedorn (dalam Mufidah, 2016) *turnover* adalah kecenderungan sikap atau tingkat di mana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya. Harninda (dalam Gandika, 2015) *turnover* adalah keinginan untuk berpindah, belum sampai pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Lum dkk (dalam Dewi, dkk, 2016) mendefinisikan *turnover* adalah keinginan individu keluar dari organisasi, keinginan individu serta mengevaluasi mengenai posisi seseorang berdasarkan ketidakpuasan untuk mempengaruhi seseorang ketika keluar dan menemukan pekerjaan yang lainnya di luar perusahaan.

Dari beberapa definisi *turnover* diatas kesimpulannya bahwa *turnover* adalah keinginan seseorang untuk keluar secara sukarela dari

perusahaan dan berpindah ke tempat kerja lainnya untuk mencari pekerjaan yang lebih baik.

2.2.4.2 Indikator *Turnover*

Menurut Harnoto (dalam Alfiyah, 2013) adalah:

a. Absensi yang meningkat

Pegawai yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab pegawai dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.

b. Mulai malas bekerja

Pegawai yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi pegawai ini adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan pegawai bersangkutan

c. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja

Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan pegawai yang akan melakukan *turnover*. Pegawai lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya

d. Peningkatan protes terhadap atasan

Pegawai yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan pegawai.

e. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

Biasanya hal ini berlaku untuk pegawai yang karakteristik positif. Pegawai ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif

pegawai ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan pegawai ini akan melakukan *turnover*.

Lichtenstein (dalam Mufidah, 2016) menyebutkan tiga aspek *turnover* yaitu:

- a. Adanya kesempatan untuk meninggalkan organisasi.
- b. Ada keinginan untuk meninggalkan pekerjaan yang sekarang.
- c. Berencana untuk mencari pekerjaan baru dalam waktu dekat.

2.2.4.3 Faktor yang Mempengaruhi *Turnover*

Turnover tidak berdiri sendiri, ada hal-hal yang mendorong terjadinya perilaku karyawan tersebut. Seseorang tidak akan meninggalkan organisasi tanpa suatu alasan/ faktor yang memicu timbulnya keinginan untuk berpindah. Menurut Mobley (2011) faktor faktor yang mempengaruhi munculnya *turnover* adalah:

- a. Faktor individual, termasuk di dalamnya adalah usia, masa kerja, jenis kelamin, pendidikan, dan status perkawinan.
- b. Kepuasan kerja, menyangkut beberapa aspek operasional, yakni kepuasan terhadap gaji atau sistem pembayaran, kepuasan terhadap penyeliaan, kepuasan terhadap bobot pekerjaan, kepuasan terhadap promosi jabatan, ataupun kepuasan terhadap kondisi kerja perusahaan pada umumnya.
- c. Komitmen organisasional, tidak adanya komitmen organisasional dapat membuat seseorang karyawan yang puas terhadap pekerjaannya mempunyai niat untuk keluar atau pindah ke perusahaan lain. Namun, seorang karyawan bisa tidak puas terhadap pekerjaan, tetapi tidak memiliki niat untuk keluar atau pindah ke perusahaan lain karena adanya komitmen yang kuat antara dirinya

dengan perusahaan tempat ia bekerja. Oleh karena itu, ia akan tetap bekerja untuk melakukan yang terbaik disertai dengan adanya dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan.

2.3 Keterkaitan Antara Variabel Penelitian

2.3.1 Pengaruh Stress Kerja Terhadap Turn Over

Penelitian dari Agung AWS Waspodo dan Nurul Chotimah Handayani yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stress Kerja Terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan PT. UNITEX DI BOGOR.” Hasil analisis memperlihatkan bahwa variabel – variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap Turn Over. Selain itu kepuasan kerja merupakan variabel yang dominan mempengaruhi turn over karyawan pada PT. UNITEX BOGOR. Dilihat dari analisis, maka perusahaan harus mengurangi tingkat stress kerja, manajer PT. Unitek Bogor harus bisa memberikan perhatian.

Dapat diketahui stress kerja dapat berpengaruh terhadap turn over pada karyawan. Sebaiknya yang dilakukan oleh perusahaan yaitu dapat meningkatkan kepuasan kerja agar karyawan dapat memberikan kontribusi kepada perusahaan dengan lebih optimal lagi. Sehingga dapat mencegah terjadinya turn over yang tidak dikehendaki sehingga dapat merugikan perusahaan.

Jadi kesimpulannya manajer atau atasan dapat memberikan pengarahan yang lebih baik terhadap karyawannya. Perusahaan juga bisa memberi reward atau mengajak karyawan untuk outbond untuk dapat memberikan energi baru setelah melakukan aktifitas yang membosankan.

2.3.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turn Over

Penelitian dari Johartono dan Widuri yang berjudul “Analisa Pengaruh Stress Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Karyawan Kantor Konsultan Pajak di Surabaya” menunjukkan bahwa kepuasan kerja

memiliki hubungan yang berbanding terbalik dengan turnover. Bahwa semakin tidak puas seorang karyawan terhadap pekerjaannya maka akan semakin kuat dorongan untuk melakukan turnover.

Dapat diketahui bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Dan sebaliknya karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah akan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya ataupun lingkungan kerjanya.

Jadi kesimpulannya semua karyawan harus memiliki kepuasan kerja agar karyawan dapat menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan mereka ataupun tugas mereka.

2.3.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap Turn Over

Penelitian dari Muhammad Khaidir dan Tinik Sugiati yang berjudul “Pengaruh stress kerja, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap *turnover* studi pada karyawan kontrak PT. Gagah Satria Manunggal Banjarmasin.” Menunjukkan bahwa kompensasi memiliki hubungan yang berpengaruh dengan turnover.

Dapat diketahui bahwa karyawan dengan tingkat kompensasi yang tinggi bisa mempertahankan karyawan yang ada sehingga dapat mengurangi tingkat keinginan keluar karyawan dari suatu perusahaan. Karyawan akan tetap bekerja di perusahaan bertahan lebih lama lagi karena ada kaitan dengan kompensasi yang diberikan sesuai dengan harapan karyawan.

Jadi kesimpulannya perusahaan penting memberikan kompensasi terhadap karyawan sesuai dengan harapan karyawan tersebut. Dan pemberian kompensasi yang di harapkan itu dapat mencegah karyawan untuk keluar atau meninggalkan perusahaan tersebut.

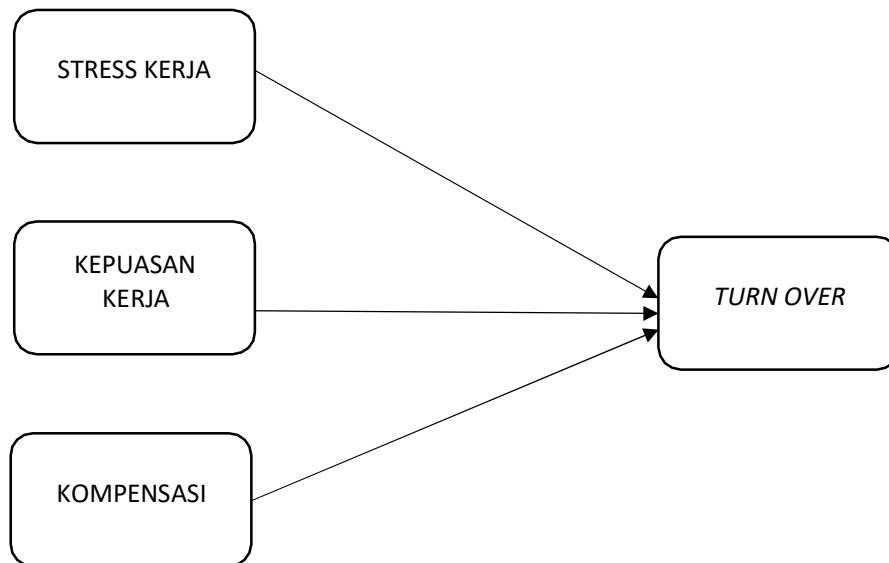
2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2017 : 99), Hipotesis adalah jawaban yang masih bersifat sementara terhadap rumusan masalah penelitian, yang

mana rumusan masalah penelitian sudah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Hipotesis maka dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Berdasarkan penelitian diatas maka peneliti mengambil hipotesis :

1. Diduga ada pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel stress kerja (X_1) terhadap *turn over* (Y) karyawan PT. Sinar Totalindo Mandiri
2. Diduga ada pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel kepuasan kerja (X_2) terhadap *turn over* (Y) karyawan PT. Sinar Totalindo Mandiri
3. Diduga ada pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel kompensasi (X_3) terhadap *turn over* (Y) karyawan PT. Sinar Totalindo Mandiri

2.5 Kerangka Konseptual Penelitian



Gambar 2.1 kerangka konseptual penelitian