

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Review Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

Hasil-hasil penelitian terdahulu perlu di review untuk mengetahui masalah-masalah atau isu-isu apa saja yang pernah dibahas oleh orang-orang terdahulu yang berkaitan dengan tema yang sedang dibahas. Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan dari jurnal. Peneliti menemukan bahwa sebelumnya telah ada penulis lain yang juga membahas mengenai variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Penulis memasukan 8 Jurnal Internasional dalam penulisan ini. Jurnal-jurnal tersebut diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Penelitian yang dilakukan Gangaram Biswakarma (2016) dari International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management Vol. 3, No. 2, 2016, pp. 10-26. ISSN 2454-2210, dengan judul “*Organizational Career Growth and Employees’ Turnover Intentions: An empirical evidence from Nepalese Private Commercial Banks*”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji efek langsung dari pertumbuhan karir organisasi pada karyawan, *turnover intention*, serta pengaruh moderasi dari variabel demografi kepada karyawan Bank Umum Swasta Nepal. Studi ini menggunakan metode empat dimensi, sebagai alternatif penelitian mengusulkan tiga model factor. Kecepatan Promosi dan Pertumbuhan Remunerasi menjadi satu variabel laten. 290 karyawan perbankan Nepal. Hasilnya menunjukkan dimensi pertumbuhan karir organisasi berhubungan negatif dengan keinginan berpindah karyawan. Selanjutnya, tidak ada variabel demografi (Jenis Kelamin, Usia, Pendidikan, Status dan Posisi Pernikahan) secara signifikan memoderasi fenomena tersebut. Juga ditemukan bahwa Kecepatan Promosi dan Pertumbuhan Remunerasi adalah faktor-faktor utama yang memiliki langsungberdampak besar pada *Turnover intention* karyawan, diikuti oleh Pertumbuhan Karir Kemajuan di Nepal. Dalam konteks Nepal, organisasi harus lebih menekankan pada Kecepatan Promosi dan Remunerasi Pertumbuhan karyawan untuk mempertahankan

mereka ke organisasi dan mendorong karyawan untuk berkontribusi terhadap efektivitas dan di produktivitas organisasi-organisasi bank.

2. Penelitian yang di lakukan oleh Samuel Emeka Mbah dan C. O . Ikemefuna (2014) dari *International Journal of Humanities and Social Science* Vol. 2 No. 14, ISSN 2039-9340 dengan judul “*Job Satisfaction and Employees’ Turnover Intentions in Nigeria Bank plc. in Lagos State*”. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti kepuasan kerja dan keinginan berpindah karyawan di Nigeria Bank PLC di Lagos State. Mendefinisikan konsep dasar kepuasan kerja dan keinginan berpindah karyawan. Kepuasan kerja dianggap kepuasan dengan upah, sifat pekerjaan dan pengawasan sebagai tiga aspek kepuasan kerja yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan. Untuk mencapai tujuan ini, penulis mengadopsi metode survei dengan administrasi kuesioner, melakukan wawancara dan dengan meninjau dokumen arsip serta meninjau jurnal yang relevan dan buku teks di bidang pembelajaran ini sebagai sarana pengumpulan data. Empat (4) hipotesis utama berasal dari literatur dan hipotesis nol masing-masing diuji pada 0,05 tingkat signifikansi. Hasil dari penelitian ini ditemukan bahwa kepuasan kerja mengurangi *turnover intention* karyawan dan bahwa Nigeria Bank PLC mengadopsi struktur pembayaran standar, Sifat pekerjaan yang kondusif dan pengawasan yang efisien tidak hanya sebagai strategi untuk mengurangi *turnover intention* karyawan tetapi juga sebagai strategi retensi perusahaan.
3. Penelitian yang di lakukan oleh C. Pietersen dan O. A. Oni (2014) dari *Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy* Vol 5 No 27 December 2014, ISSN 2039-2117 dengan judul “*Employee Turnover in a Regional Commercial Bank*”. Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi perputaran karyawan di sebuah bank komersial di Provinsi Limpopo, Afrika Selatan. Rupanya ada kebutuhan untuk mengekang mobilitas disfungsional dari modal manusia di sektor perbankan di wilayah tersebut. Metode yang digunakan adalah metode campuran *cross-sectional* digunakan untuk mengumpulkan data. Sampel stratifikasi karyawan perbankan menyelesaikan kuesioner semi-terstruktur. Wawancara informan kunci dan diskusi kelompok fokus digunakan untuk mengumpulkan data

tambahan. Data arsip digunakan dalam perhitungan tingkat perputaran. Hasilnya menunjukkan tingkat *turnover* karyawan yang relatif rendah, dan perbedaan tingkat *turnover* untuk tingkat pekerjaan dan distribusi gender yang berbeda. Tingkat *turnover* untuk karyawan yang lebih tua dan muda relatif sama. Faktor-faktor yang berkontribusi terhadap ketidakpuasan pekerjaan termasuk tawaran pekerjaan yang lebih baik di tempat lain, kompensasi yang buruk, kurangnya peluang promosi, dan inisiatif Pemberdayaan Ekonomi Hitam. Temuan penelitian ini memberikan bukti masalah perputaran yang paling menekan bahwa bank dalam pengalaman wilayah geografis yang kurang makmur. Dampak ketidakpuasan kerja terhadap produktivitas, efisiensi, dan pemberian layanan di bank disorot dan sejumlah praktik sumber daya manusia direkomendasikan untuk mengelola karyawan dan mengembangkan modal manusia yang sangat dibutuhkan di sektor perbankan di wilayah tersebut.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Bylon A Beeku Bamfo, Courage Simon Kofi Dogbe, and Harry Mingle (2018) dari *Journal of Cogent Business & Management United Kingdom*, Volume 18, ISSN: 2331-1975 dengan judul “*Abusive customer behaviour and frontline employee turnover intentions in the banking industry: The mediating role of employee satisfaction*”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran mediasi kepuasan kerja karyawan garis depan dalam hubungan antara perilaku pelanggan yang kasar dan niat pergantian karyawan dalam industri perbankan. Salah satu tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan bagaimana pelayanan kepemimpinan akan mempengaruhi *turnover intention* dan kepuasan kerja di sektor pariwisata. Tujuan lain adalah untuk menemukan apakah kepuasan kerja memiliki efek tidak langsung pada hubungan antara pelayanan kepemimpinan dan *turnover intention*. Penelitian ini mengambil sampel 186 karyawan garis depan dari 10 bank di Wilayah Ashanti Ghana. Perangkat lunak analisis data yang digunakan adalah STATA. Metode utama analisis data adalah pemodelan persamaan struktural. Namun, analisis faktor konfirmatori pertama kali dilakukan untuk memeriksa validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Analisis mediasi akhirnya dilakukan dan dikonfirmasi

menggunakan uji Sobel. Penelitian ini mengungkapkan bahwa perilaku pelanggan yang kasar memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan garis depan di sektor perbankan. Kepuasan karyawan garis depan juga memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap niat turnover karyawan di industri perbankan. Perilaku pelanggan yang kasar memiliki efek positif dan signifikan terhadap niat *turnover* karyawan di garis depan di sektor perbankan. Kepuasan karyawan garis depan juga memiliki efek mediasi parsial pada hubungan antara perilaku pelanggan yang kasar dan niat penggantian karyawan dalam industri perbankan.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Tanzia Rahman (2016) dari *Scholar Journal of Business and Social Science*, Vol.2, No.17-18, ISSN: 2226-1184 dengan judul "*Relationship between Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention among Bank Employees: A Study on Selected Banks of Bangladesh*". Tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur tingkat kepuasan kerja, komitmen organisasi dan intensi turnover berdasarkan sektor perbankan Bangladesh. Studi ini didasarkan pada beberapa bank terpilih di negara itu. Untuk mengumpulkan data, metode purposive sampling digunakan. Untuk menganalisis data, teknik analisis multivariat seperti analisis faktor dan Smart PLS digunakan. Statistik deskriptif digunakan untuk menjelaskan sumber data dan karakteristik demografis responden. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa sistem promosi yang memuaskan, sistem penghargaan yang adil, tingkat pembayaran yang memuaskan, pengalaman dan gaji berdasarkan pelatihan, dukungan dalam darurat pribadi dari organisasi, perencanaan untuk mengubah organisasi, fleksibilitas tempat kerja dalam melakukan tugas adalah faktor yang paling berpengaruh yang memengaruhi kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *turnover intention* karyawan Bank di Bangladesh.
6. Penelitian yang dilakukan oleh Seita M. Almandeel (2017) dari *International Journal of Organizational Leadership* 6, No. 109-136, ISSN: 1923-9335 dengan judul "*The Mediating Role of Transformational Leadership Style on Relationship Between Personality Type and Turnover Intention in Saudi Arabian Banking Context*". Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari

efek mediasi gaya kepemimpinan pada hubungan antara tipe kepribadian karyawan dan intensi turnover di bank-bank Arab Saudi. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner online dari 343 karyawan cabang dari dua bank komersial Saudi yang beroperasi di Kota Riyadh di Arab Saudi. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan pemodelan persamaan struktural (AMOS) untuk menguji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan Arab Saudi yang mendapat skor tinggi dalam Neuroticism lebih cenderung memandang pemimpin bank mereka sebagai orang yang transformasional atau transaksional. Penelitian ini berkontribusi pada perilaku organisasi dan teori kepemimpinan; itu dianggap sebagai salah satu studi empiris pertama dalam konteks Saudi untuk menyelidiki peran mediasi persepsi antara gaya kepemimpinan antara ciri-ciri kepribadian dan niat pergantian karyawan. Ini juga merupakan salah satu studi pertama yang meneliti hubungan antara ciri-ciri kepribadian, gaya kepemimpinan, dan niat berpindah dalam konteks perbankan.

7. Penelitian yang dilakukan oleh Faiza Irum, Aziz Javed, Shumaila Hashim, Khalid Rehman, Sumbal Jamil (2015) dari *Journal of Management Development*, volume 29, issue 1, p. 5 – 27, ISSN: 1472-6963 dengan judul “*Distributive Justice Perceptions as Predictor of Turnover Intention of Bank Employees (A Case Study of Private, Commercial Banks in Dera Ismail Khan)*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak keadilan distributif pada niat turnover karyawan bank umum swasta di Dera Ismail Khan, Khyber Pakhtoonkhwa. Sampel penelitian terdiri dari 140 responden dari semua bank komersial swasta yang beroperasi di Dera Ismail Khan, Khyber Pakhtoonkhwa. Data dikumpulkan melalui kuesioner pada skala likert lima poin tentang persepsi keadilan distributif dan niat berpindah dari karyawan bank. SPSS 21.0 digunakan untuk menganalisis data. Analisis korelasi, analisis deskriptif dan analisis regresi digunakan untuk tujuan ini. Hasil mengungkapkan dampak yang kuat dan signifikan keadilan distributif pada *turnover intention*. Studi ini membahas kesenjangan penelitian dan bermanfaat bagi semua manajemen bank komersial swasta di

Dera Ismail Khan untuk memikirkan persepsi keadilan dalam penghargaan dan masalah turnover karyawan.

8. Penelitian yang dilakukan oleh Yasir Iftikhar and Muhammad Ahsan Khan (2019) dari International Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences, Vol 2, No 45-48, ISSN: 1683-7584 dengan judul “*Turnover Intention and Perceived Organizational Support; Mediating Role of Work Engagement and Organizational Commitment*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengatasi masalah-masalah praktis mengenai prediksi dan pencegahan niat berpindah dari karyawan yang sangat terampil dengan berfokus pada Dukungan Organisasi yang Dipersepsikan dan dua hasilnya, yaitu Komitmen Organisasi dan Keterlibatan Kerja. Data dikumpulkan dari berbagai bank di Lahore ; Bank Punjab, Habib Bank Ltd., Meezan Bank, Alfalah Bank, Standard Chartered, UBL, dan MCB dikunjungi. Penelitian cross-sectional ini telah menggunakan teknik kuantitatif untuk mengumpulkan data dari ukuran sampel 300 responden. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *Perceived Organizational support* memiliki dampak tinggi pada *turnover intention* sedangkan komitmen organisasi dan keterlibatan kerja keduanya dapat mendukung *Perceived organisation support*. Sedangkan jika dukungan organisasi yang dirasakan ditingkatkan dengan bantuan Komitmen Organisasi dan Keterlibatan Kerja, akan ada sedikit *turnover intention* dalam Organisasi.

2.2. Landasan Teori

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari fungsi strategis dari manajemen yang fokus pada unsur sumber daya manusia. Saat ini sumber daya manusia dinggap sebagai suatu *asset* bagi organisasi bukan lagi sebagai mesin ataupun sebagai manusia dan *patnrnership*. Sumber daya manusia sebagai suatu asset memberikan pengertian bahwa manusiapun dapat berkembang lebih baik dan bukan hanya jadi mesin, manusia, bahkan *partnership* saja tetapi menjadikan salah satu *asset* terpenting bagi organisasi dengan berbagai cara agar

tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien, juga dengan sumber daya yang berkualitas tinggi dapat menciptakan nilai-nilai yang positif bagi organisasi seperti berinovasi dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan.

Mathis & Jackson (2015) menyatakan “Ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan perusahaan”. Malayu S.P. Hasibuan (2011 : 10) menyatakan “Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.”

Sementara itu menurut Benardin dan Russel yang dialih bahasakan dalam Achmad S. Rucky (2014:11), menyatakan “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terkonsentrasi pada perekrutan, seleksi, pengembangan, kompensasi, retensi, evaluasi dan promosi personal dalam sebuah organisasi”

2.2.1. Budaya organisasi

Budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektual (Johan,dkk 2016:44). Menurut Khaerul (2012:101) budaya organisasi merupakan salah satu aset atau sumber daya organisasi yang menjadikan organisasi dinamis dengan karakteristik fisik ataupun yang khas yang berisi asumsi-asumsi, nilai-nilai norma, komitmen dan kepercayaan, bermanfaat untuk mendorong dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi publik ataupun privat.

Fungsi budaya organisasi menurut Kreitner dan Kinicki (2010) antara lain sebagai berikut:

1. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya, sebagai perusahaan yang inovatif yang memburu pengembangan produk baru.
2. Memudahkan komitmen kolektif, sebuah perusahaan dimana karyawannya bangga menjadi bagian darinya atau cenderung tetap bekerja dalam waktu lama.

3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial, mencerminkan taraf dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, konflik dan perubahan diatur dengan efektif.
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota merasakan keberadaannya, dimana membantu karyawan memahami mengapa organisasi melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana perusahaan bermaksud mencapai tujuan jangka panjangnya.

Menurut Robert (2013: 80) ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam sebuah perusahaan. Adapun faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Nilai.
2. Kepercayaan.
3. Perilaku yang dikehendaki.
4. Keadaan yang amat penting.
5. Pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian.
6. Perilaku.

Indikator budaya organisasi menurut Victor Tan dalam Wibowo (2016:349) adalah sebagai berikut :

1. *Individual initiative* (inisiatif perseorangan) yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.
2. *Risk tolerance* (toleransi terhadap risiko) yaitu suatu tingkatan di mana pekerja didorong mengambil risiko, menjadi agresif dan inovatif
3. *Control* (pengawasan) yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja.
4. *Management support* (dukungan manajemen) yaitu tingkat di mana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.
5. *Communication pattern* (pola komunikasi) yaitu suatu tingkatan di mana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

2.2.2. Kompensasi

Menurut Handoko (2010:155) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa kerja mereka, masalah kompensasi mungkin merupakan fungsi manajemen personalia yang paling sulit dan membingungkan. Hartatik (2014:242) menyatakan bahwa, “kompensasi adalah merupakan bentuk penghargaan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, baik dalam bentuk finansial maupun barang dan jasa pelayanan, agar karyawan merasa di hargai dalam bekerja” Dari defenisi diatas dapat disimpulkan kompensasi adalah segala balas jasa yang diterima karyawan baik berbentuk uang maupun barang atas kontribusi mereka terhadap perusahaan tempat dimana dia bekerja. Kompensasi mempunyai berbagai tujuan yang mungkin saling bertentangan dan mengandung permasalahan, akan tetapi tujuan kompensasi yang mengandung nilai positif. Tujuan dari kompensasi harus dapat dipadukan agar tingkat tepat kompensasi yang untuk masing-masing pekerjaan dapat ditentukan. Karena itu perlu dilakukan evaluasi tiap pekerjaan, melakukan survey pengupahan dan penggajian, serta menetapkan harga setiap pekerjaan.

Tujuan manajemen kompensasi adalah sebagai berikut Weather dan Davis (2016:318) :

1. Memperoleh personalia (*Qualified*).
2. Mempertahankan karyawan yang ada.
3. Menjamin keadilan.
4. Menghargai perilaku yang di inginkan.
5. Mengendalikan biaya-biaya.
6. Memenuhi peraturan legal.

Dibawah ini adalah faktor - faktor yang mempengaruhi kompensasi (Sulastri, 2010:74) :

1. Faktor Intern Organisasi
 - a) Dana Organisasi, kemampuan organisasi untuk melaksanakan kompensasi tergantung pada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut.

- b) Serikat pekerja, para pekerja yang tergabung dalam 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 faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi.
- b) Posisi dan Jabatan. Posisi dan jabatan berbeda berimplikasi pada perbedaan besarnya kompensasi, posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi menunjukkan keberadaan dan tanggung jawabnya dalam organisasi.
- c) Pendidikan dan Pengalaman. Selain posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi. Pegawai yang lebih berpengalaman dan berpendidikan lebih tinggi akan mendapat kompensasi yang lebih besar dari pegawai yang kurang pengalaman dan atau lebih rendah tingkat pendidikannya.
- d) Jenis dan Sifat Pekerjaan. Besarnya kompensasi pegawai yang bekerja di lapangan berbeda dengan pekerjaan yang bekerja dalam ruangan, demikian juga kompensasi untuk pekerjaan klerikal akan berbeda dengan pekerjaan administatif. Begitu pula halnya dengan pekerjaan manajemen berbeda dengan pekerjaan teknis. Pemberian kompensasi yang berbeda ini selain karena pertimbangan profesionalisme pegawai juga karena besarnya resiko dan tanggung jawab yang dipikul oleh pegawai yang bersangkutan.

3. Faktor Ekstern

- a) Penawaran dan Permintaan kerja, mengacu pada hukum ekonomi pasar bebas, kondisi dimana penawaran (supply) tenaga kerja lebih dari permintaan (demand) akan menyebabkan rendahnya kompensasi yang diberikan.
- b) Biaya hidup, besarnya kompensasi terutama upah atau gaji harus disesuaikan dengan besarnya biaya hidup (cost of living).

- c) Kebijakan Pemerintah, sebagai pemegang kebijakan, pemerintah berupaya melindungi rakyatnya dari kesewenang - wenangan dan keadilan.
- d) Kondisi Perekonomian Nasional, kompensasi yang diterima oleh pegawai di negara- negara maju jauh lebih besar dari yang diterima Negara-negara berkembang dan atau negara miskin. Besarnya rata-rata kompensasi yang diberikan oleh organisasi-organisasi dalam suatu negara mencerminkan kondisi perekonomian negara tersebut dan penghargaan negara terhadap sumber daya manusianya.

Indikator kompensasi yang dikemukakan Hasibuan (2012:86) adalah sebagai berikut :

1. Kompensasi langsung (*Direct Compensation*).

Adalah berupa gaji, upah, dan upah insentif. Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya, gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja. Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya. Upah Insentif, adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.

2. Kompensasi tidak langsung (*Indirect Compensation*).

Adalah kompensasi (balas jasa) langsung merupakan hak bagi karyawan dan menjadi kewajiban perusahaan untuk membayarnya. Benefit dan Service adalah kompensasi tambahan yang di berikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, fasilitas kantor, pakaian dinas, mushala, olahraga, dan darmawisata.

2.2.3. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan karyawan tentang pekerjaannya secara keseluruhan dari aspek yang spesifik seperti pengawasan, upah/gaji, kesempatan

untuk berkembang, dan moral. (McNeese-Smith 2013, Kangaset al 2012, dalam Park dan Kim 2015).

Oliver (2014:10) mendefinisikan kepuasan kerja “Satisfaction can be likened to an individual pursuit, a goal to be attained from the consumption of products and the patronization of services”. Menurut Hirschfeld dalam Bellou (2017), kepuasan kerja mengacu kepada perasaan ekspresi perasaan seseorang tentang pekerjaannya. Menurut Robbins (2010:99) kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya.

Adapun definisi kepuasan kerja dari Kreitner dan Kinicki (2010:170) yaitu “Job satisfaction is an affective or emotional response toward various facets of one’s job”. Dengan kata lain merupakan respon efektif dan emosional dari aspek-aspek pekerjaan seseorang. Menurut beberapa definisi dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap seseorang karyawan terhadap pekerjaannya.

Faktor-faktor penyebab kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2010), terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

1. *Need Fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. *Discrepancies* (perbedaan)

Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya, diperkirakan individu akan merasa puas apabila mereka menerima manfaat diatas harapan.

3. *Value attainment* (pencapaian nilai)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. *Equity* (keadilan)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relative lebih menguntungkan

dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.

5. *Dispositional / generic componens* (generic componens)

Kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

Indikator kepuasan kerja menurut (Hasibuan dalam Rezky Yuniarto, 2013) antara lain :

1. Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dari rongrongan 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 tugasnya memnuhi perjanjian baik bagi dirinya 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 tak langsung

Penilai menilai pemberian balas jasa yang memadai dan layak kepada 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.

2.2.4. *Turnover intention*

Turnover intention diartikan sebagai kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. (Robbins 2010:13). Umumnya dinyatakan dalam satu tahun, *turnover* tidak boleh lebih dari 10 % pertahun. Jadi dari beberapa pengertian *turnover intention* di atas maka dapat disimpulkan *turnover intention* adalah merupakan tindakan oleh karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya dari adanya rasa yang kurang memuaskan dari pekerjaannya, sehingga memutuskan untuk keluar dari pekerjaannya. Karakteristik yang perlu di perhatikan upah atau gaji, keamanan, budaya, pimpinan.

Beberapa pengukuran dalam *turnover intention* menurut (Fuad Mas'ud dalam Suhanto, 2014:39) adalah:

1. Sering berfikir keluar dari pekerjaan/perusahaan sekarang.
2. Mungkin meninggalkan pekerjaan/perusahaan tahun depan.
3. Berencana tetap tinggal di perusahaan ini.
4. Mungkin tidak mempunyai masa depan yang baik jika tetap bekerja di perusahaan ini.

Menurut Heneman dan Judge (2013:665) ada 2 jenis perputaran/perpindahan karyawan :

1. *Voluntary turnover*, yaitu perpindahan yang diinginkan oleh karyawan sendiri karena alasan tertentu, seperti tidak ada kesempatan untuk promosi, pelatihan, masalah keluarga, dan lain-lain. Berhenti secara sukarela karena kondisi kerja

yang kurang menyenangkan, gaji yang sedikit dan kurangnya tunjangan, hubungan keraj yang buruk dengan atasan dan rekan kerja, dan lain-lain.

2. *Involuntary turnover*, yaitu perpindahan karyawan karena keputusan perusahaan, seperti tidak memperpanjang kontrak karyawan karena kurang disiplin atau kinerja yang kurang baik dan perampingan perusahaan yang harus mengurangi jumlah karyawan.

Mobley (2011:121) menyatakan bahwa faktor- faktor yang mempengaruhi seseorang untuk berpindah ditentukan oleh :

1. Faktor- faktor keorganisasian, meliputi :
 - a. 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.
 - b. Besar kecilnya unit kerja, mungkin juga berkaitan dengan pergantian karyawan melalui variabel - variabel lain seperti keterpaduan kelompok, personalisasi, dan komunikasi. Ada tanda- tanda yang menunjukkan bahwa unit- unit kerja yang lebih kecil, terutama pada tingkat tenaga kerja kasar, mempunyai tingkat pergantian karyawan yang lebih rendah.
 - c. Penggajian, para peneliti telah memastikan bahwa ada hubungan yang kuat antara tingkat pembayaran dan laju pergantian karyawan. Selain itu faktor penting yang menentukan variasi - variasi antar industri dalam hal pelepasan sukarela adalah tingkat penghasilan yang relatif. Pergantian karyawan ada pada tingkat tertinggi dalam industri - industri yang membayar rendah.
 - d. Bobot pekerja, masalah pokok ini banyak mendapatkan perhatian dalam bagian berikut mengenai variabel - variabel individual karena adanya dugaan bahwa tanggapan - tanggapan keperilakuan dan sikap terhadap pekerjaan sangat tergantung pada perbedaan - perbedaan

individual. Dalam hal ini perhatian dipusatkan pada kumpulan hubungan antara pergantian karyawan dan ciri - ciri pekerjaan tertentu, termasuk rutinitasi atau pengulangan tugas, autonomi atau tanggung jawab pekerjaan.

- e. Gaya penyeliaan, sebuah telaah mendapati bahwa terdapat tingkat pergantian karyawan yang tertinggi dalam kelompok- kelompok kerja dimana mandornya atau supervisor acuh tak acuh, tanpa mempedulikan tingkat strukturnya. Selain itu didapati bahwa kurangnya pertimbangan ke penyeliaan merupakan alasan nomor dua yang paling banyak dikatakan sebagai penyebab pemberhentian karyawan.
2. Faktor- faktor individual, meliputi :
- a. Kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan ini dapat dikonsepsikan sebagai ketidaksesuaian antara apa yang dinilai oleh individu dengan apa yang disediakan oleh situasi.
 - b. Kepuasan terhadap pekerjaan secara menyeluruh, menunjukkan bahwa semakin kecil perasaan puas terhadap pekerjaan itu, semakin besar keinginan untuk keluar.
 - c. 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.
 - d. 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.
 - e. Bobot pekerjaan, merupakan satu diantara korelasi- korelasi kepuasan yang cukup kuat dalam hubungannya dengan pergantian karyawan.
 - f. Kerabat- kerabat kerja, hubungan kerabat kerja dan kepuasan itu terlalu kasar. Hubungan kerabat kerja mempunyai berbagai dimensi

dan mencerminkan kepentingan-kepentingan dalam pekerjaan, perbedaan individual, serta hubungan antara peralatan dan individu.

- g. Penyeliaan, dapat dikaitkan dengan pergantian karyawan untuk dapat menangani interaksi pimpinan dan bawahan.
- h. Keikatan terhadap organisasi, sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan seseorang dalam organisasi.
- i. Harapan untuk dapat menemukan pekerjaan lain, secara empiris variabel ini cukup mendapat dukungan untuk menimbulkan kesan bahwa variabel ini cukup penting untuk mendapat perhatian pada analisis-analisis pergantian karyawan pada tingkat individu.
- j. 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.
- k. 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 resapi sebagai hal yang tidak tentu tetapi yang akan memberikan hasil-hasil yang penting.
- l. Lingkungan kerja, dapat meliputi lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, konstruksi bangunan, dan lokasi pekerjaan. Sedangkan lingkungan sosial meliputi sosial budaya di lingkungan kerjanya, besar atau kecil beban kerja, kompensasi yang diterima, hubungan kerja se-profesi, dan kualitas kehidupan kerjanya. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi laju pergantian karyawan. Hal ini dapat disebabkan apabila lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan kurang nyaman sehingga menimbulkan niat untuk keluar dari perusahaan. Tetapi apabila lingkungan kerja yang dirasakan karyawan menyenangkan maka akan membawa dampak positif bagi karyawan, sehingga akan menimbulkan rasa betah bekerja pada perusahaan tersebut.

Menurut (Mobley, et al dalam Kismono, 2014) indikator pengukuran *turnover intention* terdiri atas:

1. Memikirkan untuk keluar (*Thinking of quitting*): mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan berpikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini.
2. Pencarian alternatif pekerjaan (*Intention to search for alternatives*): mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan untuk organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik.
3. Niat untuk keluar (*Intention to quit*): mencerminkan individu yang berniat keluar. Karyawan berniat keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

2.3. Keterkaitan antar Variabel Penelitian

Peneliti akan menjelaskan keterkaitan antar variabel-variabel dalam penelitian ini, dimana peneliti akan membagi menjadi 4 keterkaitan antar variabel sebagai berikut :

1. Keterkaitan budaya organisasi dengan kepuasan kerja.
2. Keterkaitan kompensasi dengan kepuasan kerja.
3. Keterkaitan budaya organisasi dengan *turnover intention*.
4. Keterkaitan kepuasan kerja dengan *turnover intention*.
5. Keterkaitan kompensasi dengan *turnover intention*.

2.3.1. Keterkaitan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Penelitian dari Susanto (2015) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti budaya organisasi meliputi keterhubungan antar karyawan perusahaan termasuk rekan

kerja dan pimpinan. Keterhubungan yang dimaksud meliputi perlunya bagi karyawan untuk memelihara hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja, baik sesama rekan kerja pada unit yang sama maupun pada unit kerja lain. Pertumbuhan yang dimaksud meliputi adanya kesempatan yang diberikan oleh organisasi kepada para karyawan untuk berkembang dan maju serta memberikan kesempatan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan untuk berkembang dan maju serta memberikan kesempatan untuk mempertinggi kapasitas kerja. Jadi budaya organisasi mendukung tujuan organisasi sehingga tumbuh kepuasan dalam pekerjaan yang menyebabkan perilaku para karyawan giat bekerja dan antusias mencapai hasil yang optimal. Hasil ini juga sesuai dengan penelitian Tjahjono dan Gunarsih (2016), Riyadi dan Dewi (2014) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.3.2. Keterkaitan Kompensasi dengan Kepuasan Kerja

Penelitian Kurniawan (2013) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini terjadi karena perusahaan selalu menginginkan suatu kontribusi yang maksimal dari para karyawannya, sebaliknya karyawan juga menginginkan suatu timbal balik atas kontribusi yang telah mereka berikan kepada perusahaan. Manusia bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari. Apabila perusahaan menginginkan karyawannya mencapai kepuasan dalam menjalankan pekerjaan, maka perusahaan harus berusaha untuk memenuhi kebutuhan para karyawannya. Pentingnya kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja karyawan dikemukakan oleh Mangkunegara (2018) yang mengatakan bahwa pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja adalah kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan dan motivasi kerja, serta hasil kerja. Pendapat ini juga sesuai dengan penelitian Fathan Fadhillah (2016) dan Suwati (2013) yang menyatakan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.3.3. Keterkaitan Budaya Organisasi dengan *Turnover Intention*

Penelitian yang dilakukan oleh Kadiman (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention*. Hal ini berarti bahwa karyawan dengan budaya organisasi yang tinggi akan memiliki keinginan untuk berpindah kerja yang lebih kecil. Upaya organisasi untuk penutunan perilaku karyawan, pada dasarnya adalah melakukan pemberdayaan sumber daya manusia atau karyawan seefektif mungkin, namun dengan mendasarinya pada budaya organisasi yang tepat. Hasil uji coba yang dilakukan oleh Kadiman bahwa ada pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap *turnover intention*.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Johartono dan Widuri Retnaningtyas (2013) bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention*. Hal ini ditunjukkan bahwa dalam penelitian ini digunakan 4 fungsi budaya organisasi untuk mengukur apakah tingkat budaya organisasi yang dirasakan oleh karyawan sudah tinggi atau tidak. Dari hasil penelitian, angka untuk budaya organisasi tergolong cukup tinggi, terutama pada bagian fungsi sebagai komitmen kolektif. Di mana para karyawan merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan yang tidak terpisahkan. Hal ini terjadi karena adanya pengakuan dan kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan diri. Hasil uji coba Johartono dan Widuri Retnaningtyas bahwa budaya organisasi terhadap *turnover intention* memiliki pengaruh yang signifikan. Pendapat ini juga sesuai dengan penelitian Salwa Raya (2016) yang menyatakan budaya organisasi dengan *turnover intention* memiliki pengaruh signifikan.

2.3.4. Keterkaitan Kepuasan Kerja dengan *Turnover Intention*

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Zulva Adi & Sri Langgeng Ratnasari (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini membuktikan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan yang rendah dalam bekerja memiliki kecenderungan untuk berpindah ke perusahaan lain. Kepuasan yang diperoleh dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan tersebut. Hasil uji coba yang dilakukan oleh Ahmad Zulva Adi & Sri Langgeng Ratnasari bahwa ada pengaruh

signifikan antara kepuasan kerja dengan terhadap *turnover intention*. Hasil ini juga sesuai dengan penelitian Rezky Yuniarto (2013), Andi Caesar To Tadampali, Abdurrahman Hadi, Rudi Salam (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

2.3.5. Keterkaitan Kompensasi dengan *Turnover Intention*

Penelitian yang di lakukan oleh Putrianti Arin Dewi (2014). Berdasarkan hasil analisis untuk variable kompensasi, hal ini menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai kontribusi yang besar dalam menurunkan *turnover intention*. Hasil uji coba Putrianti, Arin Dewi membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Penelitian tersebut sejalan dengan yang dilakukan oleh Devi, Ni Luh Mita Sri dan Sudibia, Gede Adnyana (2015) ditemukan bahwa kompensasi finansial berpengaruh signifikan hal ini menunjukkan bahwa semakin besar kompensasi finansial yang diterima, niat untuk keluar dari pekerjaan akan berkurang karena karyawan merasa dihargai dengan kebutuhannya yang dapat terpenuhi, sebaliknya rendahnya kompensasi finansial yang diterima maka *turnover intention* akan semakin tinggi sehingga kompensasi akan sangat berguna jika diberikan dengan pengorbanan yang karyawan berikan kepadap erusahaan. Hasil uji coba yang di dapat dari Devi, Ni Luh Mita Sri Sudibia, dan Gede Adnyana (2017) bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Pendapat ini juga sesuai dengan penelitian Arsyila Mariana (2017) yang menyatakan kompensasi berpengaruh signifikan dengan *turnover intention*.

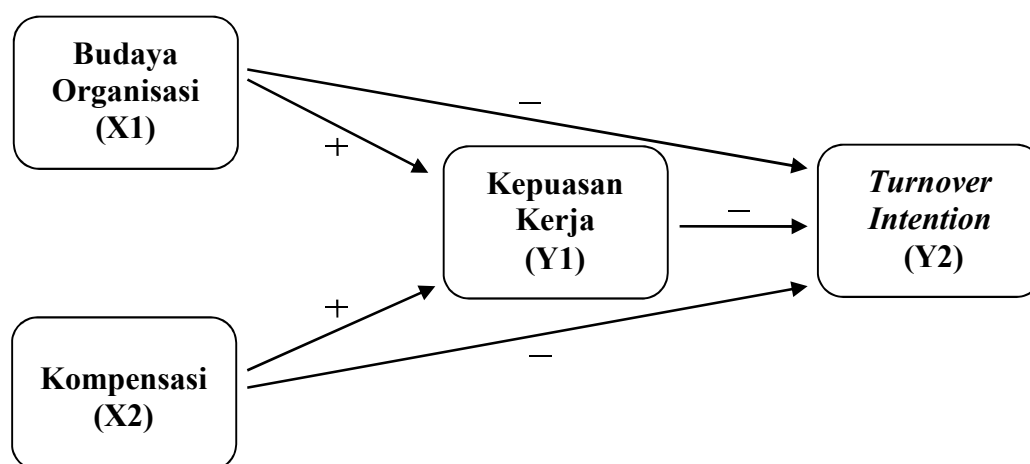
2.4. Pengembangan Hipotesis

Menurut (Arikunto, 2016:71) hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terdapat permasalahan, sampai terbukti data yang terkumpul. Jadi hipotesis merupakan jawaban sementara penelitian yang diambil untuk menjawab permasalahan yang terdapat penelitian. Jawaban sementara dan permasalahan yang telah ditemukan di atas maka ditemukan hipotesis sebagai berikut:

- H1 : Diduga budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Bank Index.
- H2 : Diduga kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Bank Index.
- H3 : Diduga budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Bank Index.
- H4 : Diduga kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Bank Index.
- H5 : Diduga kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Bank Index.

2.5. Kerangka Konseptual Penelitian

Untuk memperjelas pelaksanaan penelitian sekaligus untuk mempermudah dalam pemahaman maka diperlu dijelaskan satu model analisis sebagai landasan dalam pemahaman.



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Dari kerangka pemikiran diatas dapat dilihat hubungan yang saling terkait antar budaya organisasi, kompensasi, kepuasan kerja dan *turnover intention*. Jika budaya dalam suatu organisasi itu kuat, dalam arti tertanam, dimaknai dan dijiwai oleh seluruh anggota organisasi dan kompensasi yang sepadan, maka anggota-

anggota tersebut akan dapat mencapai kepuasan kerja. Jika karyawan puas dengan pekerjaannya maka akan lebih sedikit kecenderungan untuk pindah perusahaan.