

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Penelitian Sebelumnya**

Penelitian yang dilakukan oleh Komara dan Novi (2017), dengan judul “Pengaruh Kompensasi, Promosi Jabatan dan Stres Kerja Terhadap Tingkat Intensi *Turnover* Karyawan di PT. Dwiwira Putra Dinamika”. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian dengan pendekatan kuantitatif. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Melalui uji validitas, realibilitas dan uji asumsi klasik Hasil regresi linier berganda, Kompensasi positif berpengaruh dan signifikan terhadap tingkat intensi *turnover* karyawan di PT Dwiwira Putra Dinamika.

Halimah dkk (2016), dengan judul “Pengaruh *Job Insecurity*, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Pramuniaga di Gelael Supermarket (Studi Kasus Pada Gelael Superindo Kota Semarang)”. Jenis penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil analisis yang diperoleh adalah ketidakamanan kerja, kepuasan kerja dan lingkungan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* pada Supermarket Gelael Superindo Kota Semarang.

Permana dkk, (2015), dengan judul penelitian “Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap *Turnover Intention* (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) APJ Malang)”. Jenis penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Alat analisis yang digunakan adalah

analisis regresi linier berganda. Hasilnya hasil analisis data tersebut, dapat diketahui bahwa variabel kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* pada PT XL Axiata Tbk Jakarta.

Irvianti dan Verina (2015), dengan judul “Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Pada PT. XL AXIATA Tbk Jakarta”. Penelitian ini menggunakan metode penelitian survei dan teknik pengumpulan data yang digunakan ialah observasi, wawancara, studi kepustakaan dan kuesioner. Metode analisis yang digunakan ialah regresi sederhana dan regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan stres kerja, beban kerja dan lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada PT XL Axiata Tbk Jakarta.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Sebelumnya**

No.	Peneliti/ Tahun	Metode	Instrumen	Tema	Hasil
1.	Komara dan Novi (2017)	Regresi Linear Bergand	Kompensasi (X1), Promosi Jabatan (X2), Stres Kerja (X3).	<i>Turnover Intention (Y)</i>	Kompensasi, Promosi Jabatan dan Stres Kerja positif berpengaruh dan signifikan terhadap tingkat intensi <i>turnover</i> karyawandi PT Dwiwira Putra Dinamika..
2.	Permana, dkk, (2015)	Regresi Linear Berganda	Kompensasi Finansial (X1), Kompensasi Non Finansial (X2).	<i>Turnover Intention (Y)</i>	Kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> pada PT XL Axiata Tbk Jakarta.
3.	Irvianti dan Verina (2015)	Regresi sederhana dan regresi berganda	Stres Kerja (X1), Beban Kerja (X2), Lingkungan (X3).	<i>Turnover Intention (Y)</i>	Sstres kerja, beban kerja dan lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> pada PT XL Axiata Tbk Jakarta.

4.	Halimah dkk, (2016)	Regresi Linear Berganda	Job Insecurity (X1), Kepuasan Kerja (X2), Lingkungan Kerja (X3)	<i>Turnover Intention (Y)</i>	Job Insecurity, kepuasan kerja dan lingkungan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> pada Supermarket Gelael Superindo Kota Semarang.
----	---------------------	-------------------------	---	-------------------------------	--

Sumber Data: Diolah Sendiri (2020)

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Kompensasi

#### 2.2.1.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi sangat penting bagi para karyawan itu sendiri sebagai individu yang bekerja pada suatu perusahaan, karena besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri. Sebaliknya besar kecilnya kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Apabila kompensasi diberikan secara tepat dan benar oleh perusahaan kepada para para karyawannya, maka karyawan tersebut akan memperoleh kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Akan tetapi bila kompensasi yang diberikan oleh perusahaan tidak memadai atau kurang tepat, prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan justru akan menurun. (Notoatmodjo, 2015;142).

kompensasi diberikan oleh perusahaan sebagai imbalan jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja, karena tenaga tersebut telah memberikan sumbangan tenaga, pikiran dan keahlian demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan.

Oleh karena itu untuk mencapai tujuan perusahaan, perusahaan wajib memberikan imbalan atau kompensasi sebagai gantikontribusi karyawan kepada organisasi, sehingga terjadi timbal balik yang saling menguntungkan bagi

kedua belah pihak, pihak karyawan juga akan merasa lebih dihargai dan diperhatikan oleh perusahaan.

Jika suatu perusahaan dapat mengelola kompensasi dengan baik maka dapat membantu suatu perusahaan untuk mencapai suatu tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya jika perusahaan tidak memberikan kompensasi yang cukup karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan tersebut, dan jika melakukan penempatan karyawan baru tidaklah mudah. Akibat dan ketidakpuasan dalam pembayaran bisa jadi akan mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan-keluhan, penyebab mogok kerja, dan mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti ketidakhadiran dan perputaran karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kesehatan jiwa karyawan yang parah. Sebaliknya, jika terjadi kelebihan pembayaran, juga akan menyebabkan perusahaan dan individual berkurang daya kompetisinya dan menyebabkan kegelisahan, malas bekerja, perasaan bersalah, dan suasana yang tidak nyaman dikalangan karyawan.

Kompensasi merupakan faktor utama dalam kepegawaian. Kebijakan kepegawaian banyak berhubungan dengan pertimbangan untuk menentukan kompensasi karyawan. Tingkat besar kecilnya kompensasi karyawan sangat berkaitan dengan tingkat pendidikan, tingkat jabatan, keahlian yang dimiliki, dan masa kerja karyawan. Maka dari itu dalam menentukan kompensasi karyawan perlu didasarkan pada penilaian prestasi, kondisi pegawai, tingkat pendidikan, jabatan, dan masa kerja karyawan.

Kompensasi bukan hanya penting untuk para karyawan saja, melainkan juga penting bagi organisasi itu sendiri. Karena program-program kompensasi

adalah merupakan pencerminan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia. Bila organisasi tidak memperhatikan dengan baik tentang kompensasi bagi karyawannya, tidak mustahil organisasi itu lambat laun akan kehilangan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi. Hal ini berarti harus mengeluarkan biaya lagi untuk mencari tenaga baru, atau melatih tenaga yang sudah ada untuk menggantikan karyawan yang keluar (Notoatmodjo, 2015;142).

### **2.2.1.2 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Menurut Notoatmodjo (2015:144-145) sistem pemberian kompensasi yang baik oleh organisasi kepada karyawannya dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan setiap organisasi untuk menentukan kebijaksanaan kompensasi untuk karyawannya. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut :

#### **1. Produktivitas**

Organisasi apapun yang berkeinginan untuk memperoleh keuntungan. Keuntungan ini dapat berupa material, maupun keuntungan non-material. Untuk itu maka organisasi harus mempertimbangan produktivitas para karyawannya dalam memberikan kontribusinya terhadap keuntungan yang didapatkan oleh organisasi tersebut. Dari itu organisasi tidak akan membayar atau memberikan kompensasi melebihi kontribusi seorang karyawan kepada organisasi melalui produktivitas mereka.

#### **2. Kemampuan untuk membayar**

Pemberian kompensasi akan tergantung kepada kemampuan organisasi itu untuk membayar. Organisasi tidak akan membayar karyawannya sebagai kompensasi, melebihi kemampuannya. Sebab kalau tidak, organisasi tersebut

akan gulung tikar. Karena perusahaan pasti akan menyeimbangkan antara kemampuan yang dimiliki karyawannya untuk mengukur dalam pemberian kompensasi.

3. Kesiapan untuk membayar

Kesiapan untuk membayar akan berpengaruh terhadap kebijaksanaan pemberian kompensasi kepada karyawannya, banyak organisasi yang mampu memberikan kompensasi kepada karyawannya dengan nilai yang cukup tinggi, tetapi belum tentu mereka bersedia untuk memberikan kompensasi yang memadai.

4. Suplai dan permintaan tenaga kerja

Banyak sedikitnya tenaga kerja di pasaran kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi. Bagi karyawan yang kemampuannya sangat banyak terdapat di pasaran kerja, mereka akan diberikan kompensasi lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang kemampuannya di pasaran kerja.

5. Organisasi karyawan

Dengan adanya organisasi-organisasi pada karyawan akan mempengaruhi kebijakan dalam pemberian kompensasi. Organisasi karyawan ini biasanya memperjuangkan para anggotanya untuk memperoleh kompensasi sepadan dengan apa yang mereka berikan kepada perusahaan. Apabila ada organisasi yang memberikan kompensasi yang tidak sepadan, maka organisasi karyawan ini akan menuntut perusahaan tersebut.

6. Berbagai peraturan perundang – undangan

Dengan semakin baiknya sistem pemerintahan, maka makin baik pula sistem perundang-undangan, termasuk di bidang perburuhan (karyawan). Berbagai

peraturan dan undang-undang ini jelas dapat mempengaruhi sistem pemberian kompensasi kepada karyawan oleh setiap organisasi, baik organisasi pemerintahan maupun swasta.

### **2.2.1.3 Tujuan Kompensasi**

Tujuan kompensasi pada tiap-tiap perusahaan berbeda, hal ini tentunya tergantung pada kepentingan perusahaan. Tujuan kompensasi dapat dikatakan sebagai salah satu motivasi atau perangsang yang dapat diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja kerja para karyawan. Menurut Notoatmodjo, (2015;143-144) tujuan kompensasi adalah :

1. Menghargai prestasi kerja

Dengan pemberian sistem kompensasi yang memadai oleh perusahaan adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawannya. Selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau performance yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan yang diinginkan organisasi.

2. Menjamin keadilan

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara para karyawan dalam sebuah organisasi. Masing-masing karyawan akan memperoleh imbalan yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerjanya.

3. Mempertahankan karyawan

Dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan merasa betah atau bertahan bekerja pada organisasi tersebut. Hal ini berarti mencegah terjadinya keluarnya karyawan dari organisasi tersebut untuk mencari pekerjaan yang lebih baik.

4. Memperoleh karyawan yang bermutu

Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak lagi calon karyawan. Dengan banyaknya pelamar atau calon karyawan yang ingin bekerja pada perusahaan tersebut, maka perusahaan akan lebih banyak mempunyai peluang untuk memilih karyawan yang berkualitas.

5. Pengendalian biaya

Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik oleh perusahaan, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat dari seringnya terdapat karyawan yang keluar dari perusahaan dan mencari pekerjaan yang lebih baik atau menguntungkan. Hal ini berarti dapat menghemat biaya untuk melakukan rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.

6. Memenuhi peraturan-peraturan

Sistem administrasi kompensasi yang baik merupakan tuntunan dari badan pemerintah (hukum). Suatu organisasi yang baik dituntut dengan adanya sistem administrasi kompensasi yang baik pula.

#### **2.2.1.4 Jenis-Jenis Kompensasi**

Menurut Wilson (2013;258) menjelaskan bahwa kompensasi dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu:

1. Kompensasi Finansial :

- a. Kompensasi Langsung yaitu terdiri dari: Gaji , upah, insentif, dan bonus.
- b. Kompensasi tidak langsung yaitu terdiri dari: Jaminan Sosial, Pengobatan, Asuransi, Liburan, Pensiun, dan berbagai tunjangan



## 2. Kompensasi Non-finansial

Lingkungan dan Fleksibilitas Pekerjaan yaitu terdiri dari Kebijakan organisasi, Manajer yang berkualitas, Rekan kerja yang menyenangkan, hubungan antar karyawan yang terjalin dengan baik, dan waktu yang fleksibel. Kompensasi ini lebih mengarah pada lingkungan disekitar karyawan dan juga mengarah kepada hubungan antar sesama karyawan maupun dengan atasan Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (dalam Tambunan, 2015;197) kompensasi di bagi atas dua bentuk, yaitu:.

### 1. Kompensasi Langsung

Merupakan imbalan paling mendasar yang diberikan langsung oleh perusahaan atau organisasi kepada karyawan atas penyelesaian suatu pekerjaan, berupa gaji pokok dan gaji variabel. Gaji pokok yaitu kompensasi dasar yang diterima karyawan berbentuk gaji atau upah. Gaji yaitu bayaran yang konsisten dan suatu periode ke periods lain dengan tidak memandang jumlah jam kerja. Upah yaitu bayaran yang secara langsung dihitung berdasarkan jumlah waktu kerja. sementara gaji variabel adalah kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja individual, kelompok atau organisasi yang berbentuk bonus, insentif dan kepemilikan saham.

### 2. Kompensasi Tidak Langsung

Merupakan imbalan yang diberikan oleh suatu perusahaan kepada karyawannya guna menambah penghasilan karyawan serta sebagai perhatian khusus bagi perusahaan untuk memberi rasa nyaman kepada karyawannya. Kompensasi ini berupa tunjangan karyawan seperti asuransi kesehatan, uang cuti, uang makan, uang sumbangan kematian, dan lain-lain.

### **2.2.1.5 Komponen Program Pemberian Kompensasi**

Suatu organisasi yang telah membuat keputusan mengenai pemberian kompensasi bagi para karyawannya, maka selanjutnya disusunlah program pemberian kompensasi. Dalam program pemberian kompensasi ini mencakup sekurang-kurangnya 8 komponen. Menurut Notoatmodjo, (2015;145-147) komponen-komponen tersebut adalah:

#### **1. Organisasi administrasi pemberian kompensasi**

Suatu organisasi, terutama organisasi yang bersekala besar, pengorganisasian dan administrasi pemberian sistem kompensasi ini sangat diperlukan. Sebab pemberian kompensasi tersebut bukanlah sekadar membagikan upah atau gaji kepada para karyawan saja, melainkan harus dapat memperhitungkan kemampuan organisasi serta produktivitas seorang karyawan, serta aspek-aspek lainnya yang berhubungan dengan hal tersebut.

#### **2. Metode pemberian kompensasi**

Pada umumnya ada tiga cara atau metode untuk pemberian kompensasi.

- a. Pemberian kompensasi berdasarkan pada jangka waktu tertentu.
- b. Pembayaran upah dan gaji berdasarkan satuan produksi yang telah dihasilkan.
- c. Kombinasi dan kedua cara tersebut.

Pimpinan organisasi harus menganalisis lebih mendalam mengenai cara-cara pemberian kompensasi tersebut, agar dapat menentukan cara pemberian kompensasi yang baik dan tepat.

3. Struktur kompensasi

Struktur kompensasi yang baik adalah menganut paham keadilan, Dalam paham keadilan ini bukan berarti kompensasi sama rata bagi setiap para karyawan, tetapi setiap karyawan akan memperoleh kompensasi sesuai dengan tanggung jawab pada pekerjaannya. Tanggung jawab pekerjaan bukan berarti besar kecil atau berat ringannya pekerjaan dilihat dan segi fisik, melainkan tanggung jawab terhadap untung ruginya suatu organisasi, atau hidup matinya organisasi.

4. Program pemberian kompensasi sebagai perangsang kerja

Suatu program pemberian kompensasi bukan semata-mata didasarkan sebagai imbalan atas pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran seorang karyawan terhadap organisasi, melainkan juga merupakan cara untuk merangsang dan meningkatkan kegairahan kerja karyawan. Dengan kompensasi itu setiap karyawan akan sadar bahwa kegairahan dalam bekerja akan mendatangkan keuntungan, bukan saja untuk organisasi, melainkan juga untuk dirinya sendiri dan keluarganya.

5. Tambahan sumber pendapatan bagi karyawan

Dengan program kompensasi yang baik, bukan saja memperoleh upah atau gaji secara rutin, melainkan juga memperoleh tambahan pada sumber pendapatan selain upah atau gaji tersebut. Yang dimaksud di sini antara lain: pembagian keuntungan organisasi bukan hanya kepada para pemilik modal, tetapi juga kepada para karyawan, misalnya pembagian bonus, pemberian uang cuti, dan lain sebagainya.

6. Terjaminnya sumber pendapatan dan peningkatan jumlah imbalan jasa

Setiap karyawan suatu organisasi mengharapkan bahwa kompensasi yang mereka terima tidak akan menurun, dan bahkan setiap waktu dapat mengalami kenaikan. Demikian juga mereka tidak ingin terjadinya pemutusan hubungan kerja (PHK) dengan organisasi di mana mereka bekerja. Oleh sebab itu program pemberian kompensasi ini harus menjamin bahwa organisasinya adalah merupakan sumber pendapatan bagi para karyawannya, dan selalu memikirkan adanya peningkatan jumlah kompensasi.

7. Kompensasi bagi kelompok manajerial

Pimpinan atau manajer pada setiap suatu organisasi adalah merupakan kelompok yang bertanggung jawab mati hidupnya ditujukan untuk organisasi, atau berkembang tidaknya suatu organisasi. Oleh sebab itu wajarlah apabila kompensasi yang mereka terima itu lebih besar daripada karyawan biasa.

8. Prospek di masa depan

Dalam program pemberian kompensasi, prospek di masa depan harus lebih diutamakan juga. Untuk memperhitungkan prospek yang akan datang tersebut perlu memperhitungkan tiga dimensi waktu. Hal ini berarti bahwa dalam menyusun program pemberian kompensasi harus memperhitungkan keadaan dalam organisasi pada waktu yang lalu, kondisi organisasi pada saat ini, dan prospek organisasi pada waktu mendatang.

### **2.2.1.6 Kriteria Pemberian Kompensasi**

Kebijakan tentang pemberian kompensasi pada suatu organisasi terhadap karyawan bukan sesuatu yang statis, melainkan bersifat dinamis. Hal ini berarti ketentuan pemberian kompensasi suatu pada organisasi dapat berubah dari waktu ke waktu. Faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan dalam ketentuan

pemberian kompensasi ini antara lain: keadaan perekonomian suatu negara, kebijakan pemerintah, tuntutan organisasi karyawan, perkembangan ilmu dan teknologi, dan lain sebagainya. Namun demikian, agar perubahan ketentuan tersebut tidak begitu menimbulkan kegoncangan, ada beberapa kriteria yang perlu diperhatikan dalam penentuan suatu kebijakan dalam pemberian kompensasi. Menurut Notoatmodjo, (2015;145-147)kriteri-kriteri tersebut adalah berikut:

1. Biaya hidup

Kriteria biaya hidup ini sebenarnya berorientasi pada karyawan, atau kebutuhan karyawanlah yang akan dipentingkan. Dengan mempergunakan kriteria biaya hidup ini dimaksudkan agar karyawan pada suatu organisasi dapat tetap mempunyai produktivitas yang optimal, maka mereka harus memperoleh kompensasi dari perusahaan sebesar biaya hidup mereka pada saat ini. Kriteria biaya hidup untuk pemberian kompensasi ini dasarnya adalah terjadinya inflasi pada masyarakat. Artinya meskipun ada inflasi yang berarti biaya hidup naik, maka kompensasi pun harus juga harus mengikutinya.

2. Produktivitas

Meningkatnya produktivitas pada karyawan, sudah tentu akan berpengaruh terhadap meningkatnya penghasilan dari suatu organisasi yang bersangkutan. Hal ini berarti biaya satuan produksi akan lebih rendah, dan mengakibatkan penghematan dalam keseluruhan biaya produksi. Dengan kata lain keuntungan organisasi ini para karyawan juga mempunyai andil. Maka wajarlah apabila hal tersebut perlu dijadikan kriteria untuk pemberian kompensasi kepada para karyawan.

3. Skala upah atau gaji yang umum berlaku

Memang sulit untuk mengambil skala pemberian kompensasi (gaji/ upah) yang umum berlaku, karena hal tersebut bervariasi pada jenis organisasi, baik dilihat dari sifat maupun besar atau kecilnya organisasi. Organisasi milik pemerintahan, organisasi milik negara, swasta, swasta besar atau kecil, dan sebagainya, mempunyai skala penggajian yang berbeda-beda. Akan tetapi secara umum organisasi yang bersangkutan dapat mengacu pada organisasi yang sederajat dan sejenis yang sudah mempunyai skala pemberian kompensasi, sebagai kriteria pemberian kompensasi bagi para karyawannya.

4. Kemampuan membayar

Semua organisasi selalu memperhitungkan besarnya biaya yang harus dikeluarkan untuk membayar upah atau kompensasi bagi para karyawannya, dikaitkan dengan biaya keseluruhan organisasi. Dari sini selalu terlihat bahwa komponen biaya yang paling besar dikeluarkan perusahaan adalah biaya untuk membayar kompensasi para karyawan. Namun demikian, biaya-biaya operasional lainnya tidak berarti harus diabaikan, agar organisasi itu tetap berjalan. Oleh sebab itu dalam membuat kriteria pemberian kompensasi ini, kemampuan untuk membayar dari organisasi yang bersangkutan perlu diperhitungkan.

5. Upah atau gaji sebagai alat untuk mempertahankan, dan memberikan motivasi kepada karyawan

Organisasi yang baik akan selalu menarik calon karyawannya untuk ikut bekerja di dalamnya, serta mempertahankan karyawannya dapat betah bekerja di dalamnya. Di samping itu organisasi yang baik akan memberikan motivasi

kerja bagi para karyawannya. Kompensasi (upah/gaji) yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya akan dapat menarik dan dapat mempertahankan serta memberikan motivasi kerja kepada mereka (karyawan) apabila diberikan secara tepat dan sesuai dengan jasa yang telah diberikan karyawan.

### **2.2.1.7 Indikator-Indikator Kompensasi**

Indikator dalam pemberian kompensasi untuk karyawan tentu berbeda-beda.

Hasibuan (2013:286) mengemukakan secara umum indikator kompensasi, yaitu :

a. Insentif

Insentif merupakan imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang kinerjanya melebihi dari standart yang ditentukan oleh perusahaan.

b. Tunjangan

Tunjangan merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu sebagai imbalan atas pengorbanannya dalam melakukan pekerjaan.

c. Fasilitas

Fasilitas merupakan sarana penunjang yang diberikan oleh suatu perusahaan agar karyawan merasa nyaman pada saat bekerja.

## **2.2.2 Lingkungan Kerja**

### **2.2.2.1 Pengertian Lingkungan Kerja**

Menurut Sunyoto (2015;103) lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting ketika karyawan melakukan aktivitas dalam melakukan pekerjaannya. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan

kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk semangat bekerja, maka akan membawa pengaruh baik terhadap kegairahan atau semangat karyawan dalam bekerja. Menurut Sedarmayati (2011;68) definisi lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, yang berada di lingkungan sekitarnya dimana seseorang melakukan pekerjaan, metode dalam kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik untuk individu maupun sebagai kelompok

#### **2.2.2.2 Jenis- Jenis Lingkungan Kerja**

Sedarmayanti (2011;72) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2, yaitu :

##### **1. Lingkungan Kerja Fisik**

Menurut Sedarmayanti (2011;72) yang dimaksud dengan lingkungan kerja fisik yaitu semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja karyawan dimana dapat mempengaruhi karyawan tersebut baik secara langsung maupun tidak langsung. Masalah lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangat penting, dalam hal ini diperlukan adanya pengaturan maupun penataan faktor-faktor lingkungan kerja fisik dalam penyelenggaraan aktivitas dalam organisasi.

Faktor-faktor lingkungan kerja fisik adalah sebagai berikut:

##### **a. Pewarnaan**

Masalah warna dalam pewarnaan dapat berpengaruh terhadap pegawai didalam melaksanakan pekerjaan, akan tetapi banyak perusahaan yang kurang memperhatikan masalah warna dalam pewarnaan dinding ruang kerja. Dengan demikian, pengaturan hendaknya memberi manfaat, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja pegawai.



b. Penerangan

Penerangan dalam ruang kerja pegawai memegang peranan yang sangat penting dalam mendukung karyawan dalam bekerja dan meningkatkan semangat pegawai sehingga mereka akan dapat menunjukkan hasil kerja yang baik, yang berarti bahwa penerangan tempat kerja yang cukup sangat membantu berhasilnya kegiatan-kegiatan operasional organisasi.

c. Udara

Di dalam ruangan kerja karyawan, dibutuhkan udara yang cukup, dimana dengan adanya pertukaran udara yang baik, akan menyebabkan kesegaran fisik dari pegawai didalam melaksanakan pekerjaan.

d. Suara bising

Suara yang bunyi bisa sangat mengganggu para pegawai dalam melakukan pekerjaan. Suara bising tersebut dapat mengganggu konsentrasi kerja pegawai sehingga kinerja pegawai bisa menjadi tidak fokus dan optimal. Oleh karena itu setiap organisasi harus mempunyai solusi dan cara untuk menghilangkan suara bising tersebut, atau paling tidak menekannya untuk memperkecil suara-suara bising yang terdengar tersebut. Kemampuan organisasi didalam menyediakan dana untuk keperluan pengendalian suara bising tersebut. juga merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan pilihan cara pengendalian suara bising yang terjadi dalam suatu organisasi

e. Ruang Gerak

Suatu organisasi sebaiknya pegawai yang bekerja mendapat tempat yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas-tugas mereka. Pegawai

tidak mungkin dapat bekerja dengan baik dan maksimal jika tempat yang tersedia tidak dapat memberikan kenyamanan. Dengan demikian ruang gerak untuk tempat pegawai bekerja seharusnya direncanakan terlebih dahulu agar para pegawai tidak merasa terganggu didalam melaksanakan pekerjaan, disamping itu juga perusahaan harus dapat menghindari dari pemborosan dan menekan pengeluaran biaya yang banyak.

f. Keamanan

Rasa aman bagi pegawai sangat berpengaruh terhadap semangat kerja dan kinerja para karyawan. Disini yang dimaksud dengan keamanan yaitu keamanan yang dapat dimasukkan ke dalam lingkungan kerja fisik. Jika di tempat kerja tidak aman, pegawai tersebut akan menjadi gelisah, tidak bisa berkonsentrasi dengan pekerjaannya, serta semangat kerja karyawan tersebut akan dapat menurun. Oleh karena itu, sebaiknya suatu organisasi terus berusaha untuk menciptakan dan mempertahankan suatu keadaan dan suasana aman tersebut sehingga pegawai merasa senang dan nyaman dalam bekerja.

g. Kebersihan

Lingkungan kerja yang bersih akan menciptakan keadaan sekitarnya menjadi sehat. Oleh karena itu setiap organisasi hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungan kerja karyawan. Dengan adanya lingkungan yang bersih karyawan akan merasa senang dan nyaman sehingga kinerja pegawai akan meningkat.

## 2. Lingkungan Kerja Non-Fisik

Sedarmayanti (2011; 76) menyatakan bahwa lingkungan non kerja fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan ataupun bawahan ataupun dengan sesama rekan kerja.

Ada 5 aspek lingkungan kerja non fisik yang bisa mempengaruhi perilaku pegawai, yaitu:

- a. Struktur kerja, yaitu sejauh mana suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya memiliki struktur kerja dan organisasi yang baik.
- b. Tanggung jawab kerja, yaitu sejauh mana pekerja merasakan bahwa pekerjaan mengerti akan tanggung jawab mereka serta bertanggung jawab atas tindakan mereka.
- c. Perhatian dan dukungan pemimpin, yaitu sejauh mana pegawai merasakan bahwa pimpinan sering memberikan perhatian baik berupa pengarahan, keyakinan, perhatian serta menghargai mereka.
- d. Kerja sama antar kelompok, yaitu sejauh mana pegawai merasakan adanya hubungan kerjasama yang baik diantara kelompok kerja yang ada.
- e. Kelancaran komunikasi, yaitu sejauh mana pegawai merasakan adanya komunikasi yang baik, sopan, terbuka, dan lancar, baik antara teman pekerja ataupun dengan atasan.

### 2.2.2.3 Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2011:146) yang menjadi indikator-indikator dalam lingkungan kerja adalah :

#### 1. Suasana dan Keadaan kerja

Terdiri dari suhu udara, sirkulasi udara, kebersihan dan tingkat kebisingan, tingkat keamanan, suara yang dapat terdengar disekitar tempat kerja para karyawan.

## 2. Fasilitas kerja

Seperti ukuran pada ruang kerja, tata letak ruang kerja, privasi ruang kerja, peralatan-peralatan kantor, perlengkapan yang pendukung pada tempat kerja karyawan.

## 3. Hubungan sesama rekan kerja

Hubungan kesamping atau dengan tingkat yang sama secara sosial, psikologis, antara karyawan satu dengan karyawan lainnya. Menjalin suatu bentuk hubungan yang baik dan harmonis dengan sesama karyawan merupakan sarana atau cara untuk meningkatkan kinerja para karyawan.

## 4. Hubungan antar atasan dengan bawahan

Hubungan atasan dengan karyawan atau bawahan, terjalin dengan komunikasi yang baik, atasan mampu menciptakan kondisi yang kondusif bagi bawahan sehingga dapat mendukung kinerja bawahan mereka.

### 2.2.3 *Turnover Intention*

#### 2.2.3.1 *Pengertian Turnover Intention*

Menurut Fuaidah, dkk (2018), *turnover intention* adalah pegawai berhenti dari satu perusahaan atau organisasi dan pindah kerja ke perusahaan atau organisasi yang lain dengan alasan tertentu. *Turnover intention* pada sebuah perusahaan merupakan hal yang wajar dan sering terjadi, namun hal tersebut dapat menjadi permasalahan pada perusahaan jikatingkat turnover karyawan terlampau sangat tinggi. Menurut Fuaidah, dkk (2018) menyatakan bahwa *turnover* akan berdampak

pada suatu perusahaan, seperti mempengaruhi operasi, produktivitas, dan keunggulan kompetitif perusahaan, serta akan menimbulkan biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Hal tersebut disebabkan karena perusahaan telah melakukan perekrutan, penyeleksian, dan pelatihan ulang jika karyawan benar-benar harus diganti.

Menurut Fuaidah, dkk (2018) karyawan yang tidak mendapatkan perhatian dari perusahaannya dan tidak terpenuhi kebutuhannya cenderung akan memilih untuk meninggalkan pekerjaannya dan mencari pekerjaan yang lebih baik lagi.

### **2.2.3.2 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Terjadinya *Turnover Intention***

Menurut Halimah dkk (2016), *turnover intention* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku seorang karyawan. Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk dapat memprediksikan akan terjadinya *turnover intention* karyawan dalam sebuah perusahaan.

#### **1. Absensi yang meningkat**

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

#### **2. Mulai malas bekerja**

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang lebih baik dan lebih menjanjikan dan mampu memenuhi semua keinginan karyawan bersangkutan.

#### **3. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja**

Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan *turnover*. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, dan lalai dalam melakukan pekerjaannya dan melanggar berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

4. Peningkatan protes terhadap atasan

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes kepada atasan mereka mengenai kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan apa yang diinginkan karyawan.

5. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya.

Biasanya hal ini berlaku untuk karyawan yang karakteristik positif. Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif karyawan ini lebih meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan bahwa karyawan ini akan melakukan *turnover Intention*.

### **2.2.3.3 Dampak *Turnover Intention***

Menurut Halimah dkk (2016) tinggi rendahnya *turnover intention* akan membawa beberapa dampak pada karyawan maupun perusahaan, antara lain sebagai berikut:

1. Beban kerja

Jika *turnover intention* pada karyawan suatu perusahaan tinggi, maka beban kerja untuk karyawan akan bertambah karena jumlah karyawan yang semakin berkurang. Jika semakin tinggi keinginan karyawan untuk meninggalkan suatu

perusahaan, maka akan semakin tinggi pula beban kerja karyawan selama terjadi *turnover intention* tersebut.

2. Biaya penarikan karyawan

Menyangkut waktu dan fasilitas untuk melakukan wawancara dalam proses perekrutan karyawan, penarikan dan mempelajari mengenai penggantian karyawan yang mengundurkan dirinya.

3. Biaya latihan

Menyangkut waktu pengawas, departemen bagian personalia dan karyawan yang akan dilatih. Pelatihan ini ditujukan untuk karyawan baru. Jika *turnover intention* pada suatu perusahaan tinggi maka akan mengakibatkan peningkatan biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan karyawan tersebut.

4. Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan

Dalam hal ini, berkurangnya jumlah karyawan akan dapat mengurangi jumlah produksi atau pencapaian target suatu perusahaan. Hal ini karena akibat dari tingginya *turnover intention*, terutama jika karyawan yang keluar adalah karyawan yang memiliki tingkat produktivitas kerja yang tinggi.

5. Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru

Akibat dari tingginya *turnover intention* karyawan dapat membuat perusahaan mengeluarkan banyak biaya yang sebenarnya dapat dihindari jika perusahaan dapat mengelola sumber daya manusia dengan baik sehingga karyawan dapat bertahan lama di sebuah perusahaan.

#### 6. Memicu sters karyawan

Stres karyawan dapat terjadi karena karyawan yang lama harus melakukan adaptasi dengan karyawan yang baru. Dampak dari stres ini adalah memicu karyawan yang tinggal berkeinginan untuk keluar dari perusahaan tersebut.

#### 2.2.3.4 Indikator *Turnover Intention*

Menurut Widayati dan Yunia(2016), menyatakan bahwa intensi keluar merupakan variabel yang paling berhubungan dan lebih banyak menjelaskan perilaku tentang *turnover*, dimana keinginan untuk keluar dapat diukur dengan indikator berikut ini:

1. Keinginan untuk mencari pekerjaan baru dibidang yang sama di perusahaan lain.

Melihat adanya perusahaan lain di bidang yang sama dirasa lebih baik dibanding tempat dia bekerja saat ini, dapat memicudan menjadi alasan utama bagi individu untuk memicu keinginan keluar dari perusahaan.

2. Keinginan untuk mencari pekerjaan baru di bidang yang berbeda di perusahaan lain.

Seorang individu yang merasa selama ini kurang mengalami kemajuan pada pekerjaan akanmencoba untuk beralih pada bidang yang berbeda di perusahaan yang lain. Seorang individu yang merasa selama ini kurang mengalami kemajuan dan merasa tidak ada peningkatan pada pekerjaanya akan mencoba untuk beralih pada bidang yang berbeda tanpa harus mempelajari keahlian yaang baru.



### 3. Keinginan untuk mencari profesi baru

Dengan memiliki keahlian yang cukup, maka akan mudah bagi seseorang untuk timbul keinginan untuk mencari pekerjaan baru yang sebelumnya tidak pernah kerjakan.

### 4. Keinginan untuk berhenti bekerja

Jika pendapatan ataupun karena faktor yang ditimbulkan oleh perusahaan membuat seseorang tidak nyaman akan timbul keinginan dari seseorang tersebut untuk meninggalkan perusahaan dan berhenti dari pekerjaannya.

## 2.2.4 Hubungan Antar Variabel

### 2.2.4.1 Hubungan Kompensasi dengan *Turnover Intention*

Menurut Notoatmodjo, (2015;142) kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan sebagai balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja, karena tenaga tersebut telah memberikan sumbangan tenaga, pikiran dan keahlian demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Rivai (2011:240) bahwa kompensasi merupakan faktor yang dapat mempengaruhi keinginan untuk keluar atau *turnover intention*. Kompensasi yang diberikan dapat berupa gaji yang sesuai dengan perjanjian, insentif yang sesuai dengan hasil kerja serta diberikan secara adil, dll. Kompensasi diberikan oleh perusahaan sebagai imbalan jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja, karena tenaga tersebut telah memberikan sumbangan tenaga, pikiran dan keahlian demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan. Karena jika perusahaan memberikan kompensasi yang sesuai dengan apa yang telah karyawan berikan kepada perusahaan karyawan akan merasa lebih dihargai, sehingga mereka termotivasi untuk memberikan kontribusi lebih bagi perusahaan

dan mereka akan bertahan untuk tetap bekerja dalam perusahaan karena merasa telah dihargai oleh perusahaan. Dengan demikian hubungan Kompensasi dengan *turnover intention* bersifat positif. Hasil ini sesuai dengan penelitian Penelitian yang dilakukan oleh Komara dan Novi (2017), Kompensasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat intensi *turnover intention* karyawan di PT Dwiwira Putra Dinamika.

#### **2.2.4.2 Hubungan Lingkungan Kerja dengan *Turnover Intention***

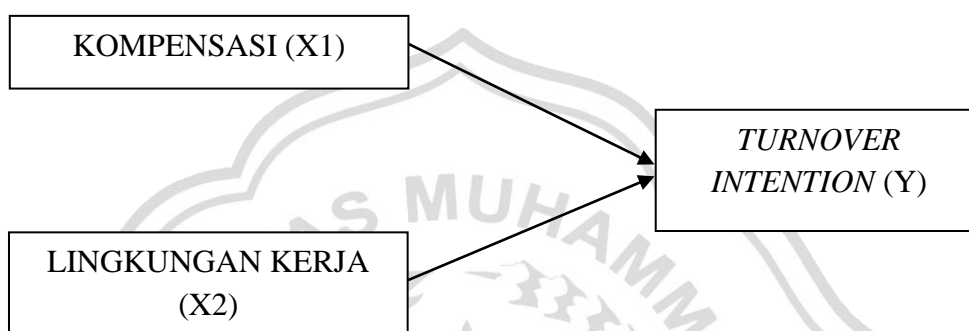
Menurut Sunyoto (2015;103) lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting ketika karyawan melakukan aktivitas dalam melakukan pekerjaannya.

Sedarmayanti (2011:21) Menyatakan bahwa Lingkungan kerja dapat mempengaruhi *turnover intention* di dalam perusahaan. Lingkungan kerja dapat menyebabkan terjadinya *turnover intention* jika lingkungan kerja tersebut tidak memberikan rasa nyaman terhadap pegawai karna jika seorang pegawai merasa nyaman terhadap lingkungan kerja mereka kinerja dan semangat kerja mereka akan semakin baik namun jika karyawan merasa tidak nyaman dengan lingkungan kerja mereka maka pegawai akan merasa malas dalam bekerja.

Kualitas pengawasan di dalam lingkungan kerja merupakan pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* pegawai, kurangnya pengawasan dan dukungan dari atasan dalam melakukan tugas akan mengarah pada tingkat *turnover intention*. Dengan demikian hubungan lingkungan kerja dengan *turnover intention* bersifat positif. Hal ini sesuai dengan penelitian Irvianti dan Verina (2015), bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan penjelasan sementara terhadap gejala-gejala yang menjadi objek permasalahan, dengan Kompensasi (X1), Lingkungan Kerja (X2), merupakan variabel bebas (*independent variabel*), sedangkan (Y) merupakan variabel terikat (*Dependent variabel*) yaitu *Turnover Intention* (Y).



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual**

### 2.4 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Terdapat pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover Intention* pada Koperasi Serba Usaha “AKBAR 69” Unit Sidayu.
2. Terdapat pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Turnover Intention* pada Koperasi Serba Usaha “AKBAR 69” Unit Sidayu.