

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Keberhasilan sebuah perusahaan dalam menjalankan usahanya tidak dapat terlepas dari faktor sumber daya manusia (SDM). Sumber daya manusia (SDM) merupakan unsur strategi organisasi yang harus dikelola secara efektif. Untuk itu, dibutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan untuk mengelolanya. Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor pendorong utama dalam terselenggaranya seluruh kegiatan organisasi, sehingga harus dikelola dengan baik. Individu yang ada dalam suatu organisasi memainkan peran kunci dalam implementasi strategi pengembangan organisasi secara keseluruhan. Hewagama *et al.* (2019) mengatakan bahwa pegawai adalah sumber daya dan kehidupan organisasi yang paling signifikan. Bahkan dengan tegas Imran (2020) mengatakan bahwa pegawai adalah aset yang paling mahal untuk setiap organisasi, karena mereka dapat membangun atau menghancurkan status organisasi dan mereka dapat mempengaruhi profitabilitas. Oleh karena itu SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Menurut Peoni (2020), manajemen sumber daya manusia diakui sebagai suatu isu global dan integral dari daya saing di era globalisasi karena tidak dapat dipungkiri bahwa segala masalah yang muncul dalam perkembangan dan persaingan pelayanan publik maupun bisnis yang berasal dari manusia dan hanya dapat dikelola dan diselesaikan oleh manusia itu sendiri. Oleh karena itu muncul

konsep penting yang diakui sebagai kunci keunggulan dibidang sumber daya manusia (SDM) yaitu melalui *the right people in the right place at the right time* (Sahlan, 2019: 54). Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi publik dan bisnis, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi publik dan bisnis.

Tujuan tersebut tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif manusia dalam hal ini karyawan atau pegawai, karena secanggih-canggihnya alat yang dimiliki organisasi publik dan bisnis tidak akan memberikan manfaat bagi organisasi jika tidak ada peran aktif dari kinerja pegawai. Untuk mengatur karyawan peran penting seorang pimpinan atau manajer sangat dibutuhkan untuk mampu dikelola dengan baik melalui manajemen sumber daya manusia agar mampu memberikan kinerja yang baik bagi organisasi, sesuai dengan visi, misi, strategi dan nilai-nilai yang dianut organisasi tersebut (Saragih, 2021). Masalah yang sering dihadapi oleh suatu perusahaan yaitu tingginya tingkat keluar atau pindah kerja karyawan (*turnover intention*) (Astutik, 2020). Pindah kerja atau *turnover* yang terjadi akan menimbulkan dampak negatif pada perusahaan seperti peningkatan dalam segi biaya sumber daya manusia. Perusahaan akan kehilangan karyawan sehingga harus mencari karyawan baru untuk mengisi kekosongan kerja tersebut (Utami, 2019).

Turnover intention (keinginan berpindah kerja) merupakan kecenderungan atau intensitas individu untuk meninggalkan organisasi dengan berbagai alasan dan diantaranya keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik (Ronald, 2019). Robbins (2019) menyatakan bahwa *turnover intention* adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan karena kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternatif

pekerjaan lain. *Turnover intention* (keinginan berpindah kerja) adalah kecenderungan atau keinginan berkelanjutan yang dilakukan oleh karyawan untuk meninggalkan organisasi dan digantikan kembali oleh karyawan lain (Ronald, 2019).

Tingkat *turnover* karyawan yang tinggi merupakan ukuran yang sering digunakan sebagai indikasi adanya masalah yang mendasar pada organisasi. Salah satu faktor yang mempengaruhi *turnover intention* adalah komitmen organisasi yang ada dalam perusahaan. Komitmen juga dikatakan sebagai identitas dan kebutuhan akan pelayanan pada suatu pekerjaan yang memiliki tanggung jawab tinggi (Osinsky, 2020). Komitmen organisasi merupakan tingkat sampai sejauh mana seorang pekerja mengenal atau mengidentifikasi dengan organisasi tertentu dan tujuannya serta mengharapkan tetap menjadi anggota. Komitmen organisasi merupakan kekuatan individu yang didefinisikan dan dikaitkan dengan bagian organisasi (Wibowo, 2019:57).

Komitmen organisasi mengacu pada ketergantungan masyarakat terhadap profesinya, seperti kepercayaan akan tujuan dari profesi, kecenderungan untuk mencoba sesuai dengan profesi, dan menjaga pada keanggotaan dalam organisasi tersebut (Elias, 2021). Seseorang yang memiliki komitmen pada organisasinya adalah orang yang memiliki loyalitas dan rasa bangga dengan organisasinya sehingga memiliki keinginan untuk bekerja dan menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik (Ghorbanpour, *et al.*, 2019). Komitmen organisasi menunjukkan loyalitas yang dimiliki individu terhadap organisasinya serta menunjukkan bagaimana anggota organisasi dapat memberikan kontribusi dalam menciptakan kesuksesan organisasi (Hanna, 2022). Komitmen organisasi menunjukkan

seseorang yang cenderung memihak organisasi serta memiliki keinginan untuk bertahan dalam organisasi tersebut dan bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan organisasinya (Gummala, 2020).

Sidharta (2019) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian Dyantini (2020) dan Sartono (2021) juga menunjukkan bahwa organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* yang artinya semakin tinggi komitmen organisasi seorang karyawan maka semakin rendah pula nilai keinginan pindah kerja ke perusahaan lain. Karyawan yang mempunyai kecenderungan *turnover* biasanya memiliki komitmen yang rendah terhadap organisasi tempatnya bekerja. Keadaan demikian dapat terjadi karena individu yang memiliki kecenderungan mengundurkan diri biasanya sudah tidak menyukai tempatnya bekerja saat itu, tidak memiliki keinginan untuk ikut merealisasikan tujuan organisasi, serta memiliki semangat kerja yang menurun.

Fristiyanti (2021) menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini terjadi karena keinginan seseorang untuk keluar dari organisasi diakibatkan rasa loyalitas dan keterlibatan seseorang dalam perusahaan serta bagaimana perusahaan menjada komitmen para karyawannya. Dan hasil penelitian Rachmah (2022) menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan, dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan. Dan hasil penelitian Satwari (2021) menyatakan bahwa

komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Selain komitmen organisasi, tingkat *turnover* karyawan juga dapat dipengaruhi oleh adanya motivasi kerja yang diberikan perusahaan terhadap karyawan. Winardi mengemukakan (2020:6) bahwa motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif. Sedangkan yang dikemukakan oleh Hasibuan (2021:23) pengertian motivasi adalah mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sartono (2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini juga diperkuat dengan hasil penelitian oleh Putrianti (2019) dan Astutik (2020) yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* yang artinya semakin tinggi motivasi kerja yang diberikan perusahaan maka semakin rendah keinginan karyawan untuk keluar dan berhenti bekerja. Motivasi itu sendiri merupakan faktor yang paling menentukan bagi seorang pegawai dalam bekerja. Meskipun kemampuan dari karyawan maksimal disertai dengan fasilitas yang memadai, namun jika tidak ada motivasi untuk mendorong karyawan untuk bekerja sesuai tujuan maka pekerjaan tersebut tidak akan berjalan sesuai dengan tujuan.

Pemberian kompensasi kepada karyawan yang sesuai dengan beban kerja yang ditugaskan juga dapat mempengaruhi adanya *turnover intention*. Sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis karyawan. Menurut Hasibuan (2021:119) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat.

Menurut Handoko (2019:155) Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Program-program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencermintakan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia. Menurut Wibowo (2019:271) kompensasi adalah jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Marwansyah (2020:269) menjelaskan bahwa kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Maka dengan pemberian kompensasi yang memadai, karyawan mempunyai niat yang lebih besar untuk bertahan terhadap pekerjaannya dan lebih enggan untuk meninggalkan perusahaan dan mencari pekerjaan lain yang belum tentu akan mendapatkan kompensasi yang sesuai.

Penelitian tentang kompensasi terhadap *turnover intention* dilakukan oleh Sartono (2021) dengan hasil bahwa kompensasi secara parsial berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini juga didukung dengan hasil

penelitian Putriani (2019) dan Zaki (2020) yang menatakan kompensasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* yang artinya semakin tinggi kompensasi yang diberikan perusahaan maka keinginan karyawan untuk keluar semakin rendah, karena karyawan merasa dihargai dengan kebutuhannya yang dapat terpenuhi, sebaliknya rendahnya kompensasi yang diterima maka *turnover intention* akan semakin tinggi sehingga kompensasi akan sangat berguna jika diberikan dengan pengorbanan yang karyawan berikan kepada perusahaan.

Seperti yang telah dipaparkan, *turnover intention* merupakan permasalahan mendasar yang dihadapi oleh setiap perusahaan. Dinas Pekerjaan Umum adalah suatu organisasi yang bergerak di bidang tata bangunan dan prasarana jalan (TBPJ), bidang pembangunan jalan dan jembatan (PJJ), bidang pemeliharaan jalan dan jembatan, bidang penyehatan lingkungan dan prasarana pemukiman (PLPP), bidang tata ruang dan terakhir adalah bidang sumber daya air (SDA). Sebagai perusahaan yang memiliki anggota yang banyak, Dinas Pekerjaan Umum dituntut untuk memberikan pelayanan yang memuaskan bagi masyarakatnya, sehingga peran karyawan sangatlah menentukan pelayanan yang diberikan. Oleh karena itu, Dinas Pekerjaan Umum sudah seharusnya mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif dan nyaman bagi para karyawan, agar karyawan yang berpengalaman mampu bertahan untuk bekerja di Dinas Pekerjaan Umum dan dapat memberikan kinerja yang baik. Tetapi dalam lima tahun terakhir Dinas Pekerjaan Umum mengalami kenaikan *turnover* karyawan, yang dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1. 1
Data Turnover Karyawan
Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bangli 2019-2023

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun (Orang)	Karyawan Masuk (Orang)	Karyawan Keluar (Orang)	Jumlah Karyawan Akhir Tahun (Orang)	Persentase Turnover
2019	101	10	13	98	13,06 %
2020	98	9	10	97	10,26 %
2021	97	10	11	96	11,40 %
2022	96	10	11	95	11,51 %
2023	95	13	12	96	12,56 %

Sumber: Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bangli, 2024

Berdasarkan Tabel 1.1, terlihat dari angka *turnover* karyawan pada Dinas Pekerjaan Umum dalam waktu lima tahun terakhir dari tahun 2019 sampai tahun 2023. Angka *turnover* karyawan setiap tahun lebih tinggi dari 10% dan terus mengalami peningkatan dari tahun 2021 sampai 2023, serta paling tinggi terjadi pada tahun 2023 yaitu sebesar 12,56%. Dimana menurut Sakinah (2020), standar tingkat *turnover* karyawan yang bisa ditolerir pada tiap perusahaan berbeda-beda, namun jika tingkat *turnover* mencapai lebih dari 10% per tahun adalah terlalu tinggi menurut banyak standar. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tingkat *turnover* karyawan Dinas Pekerjaan Umum telah melebihi standar yang bisa ditolerir.

Tingkat *turnover* karyawan yang tinggi tentu akan menyebabkan menurunkan kinerja Dinas Pekerjaan Umum dalam melayani masyarakat mengingat karyawan yang keluar adalah karyawan yang senior dan berpengalaman serta dapat diandalkan dalam pekerjaannya. Sehingga jika Dinas Pekerjaan Umum merekrut karyawan baru sudah tentu karyawan tersebut membutuhkan waktu untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja di Dinas Pekerjaan Umum dan belum dapat

menunjukkan kinerja yang maksimal, hal ini dikhawatirkan akan menurunkan kepercayaan masyarakat dan mempengaruhi citra Dinas Pekerjaan Umum dimata masyarakat.

Tingginya tinggat *turnover* karyawan pada Dinas Pekerjaan Umum disebabkan oleh rendahnya komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan. Hal ini disebabkan oleh adanya komitmen yang menjadi acuan serta dorongan yang membuat pegawai lebih bertanggung jawab terhadap kewajibannya. Namun kenyataannya banyak organisasi yang kurang memperhatikan dalam komitmen organisasi sehingga tingkat *turnover* menjadi tinggi. Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab pegawai dalam menjalankan tugasnya. Mempersoalkan komitmen sama dengan mempersoalkan tanggung jawab. Dengan demikian, ukuran komitmen seorang pimpinan terkait dengan pendelegasian wewenang (*empowerment*). Dalam hal ini atasan dihadapkan pada komitmen untuk mempercayakan tugas dan tanggung jawab ke bawahan. Sebaliknya, bawahan perlu memiliki komitmen untuk meningkatkan kompetensi diri.

Hasil wawancara dengan beberapa karyawan mengenai komitmen organisasi Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Bangli menyebutkan bahwa tidak sesuai dengan keinginan pegawai seperti pegawai merasa diperlakukan dengan kurang baik dan tidak mendapatkan perhatian dari atasan, dan terlihat dari kurangnya tanggung jawab karyawan untuk untuk bekerja lebih keras dalam memenuhi tugas yang sudah diberikan, dan karyawan juga kurang tanggung jawab terhadap pekerjaan karena ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai dengan kemampuan karyawan dan hasil kerja dari pegawai tidak menghasilkan promosi jabatan.

Hasil wawancara dengan beberapa karyawan mengenai motivasi kerja yang diberikan Dinas Pekerjaan Umum untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, menyatakan bahwa pimpinan Dinas Pekerjaan Umum dirasa masih kurang memperdulikan karyawannya di mana belum mau membantu karyawan saat karyawan mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Seharusnya pimpinan dan manajemen Dinas Pekerjaan Umum mampu lebih banyak memberikan bantuan saat karyawan kesulitan tetapi mengabaikan karyawan tersebut hal ini membuat karyawan lambat menyelesaikan pekerjaannya. Hasil wawancara tersebut mengindikasikan adanya permasalahan mengenai motivasi kerja bagi karyawan yang masih belum maksimal dilakukan oleh Dinas Pekerjaan Umum.

Disisi lain hasil wawancara dengan karyawan juga mengungkapkan bahwa kompensasi yang karyawan terima masih belum memenuhi ketentuan upah minimum, dan dirasa belum sesuai dengan beban kerja yang diterima para karyawan. Berikut disajikan daftar gaji karyawan Dinas Pekerjaan Umum pada Tabel 1.2.

Tabel 1. 2
Data Gaji karyawan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bangli

No	Jabatan	Jumlah Gaji	Masa kerja
1	Kepala Dinas	Rp. 7.000.000	15 tahun
2	Sekretaris Dinas	Rp. 5.500.000	12 tahun
3	Kepala Bidang	Rp. 5.000.000	12 tahun
4	Kepala Seksi	Rp. 4.700.000	10 tahun
5	Staf ASN	Rp. 2.800.000-Rp. 3.500.000	8 tahun
6	Pegawai non ASN	Rp. 1.800.000	2 tahun
7	Bagian kebersihan	Rp. 1.000.000	2 tahun

Sumber:Dinas Perkerjaan Umum Kabupaten Bangli, 2024

Berdasarkan Tabel 1.3 menunjukkan bahwa pemberian kompensasi pada Dinas Pekerjaan Umum pada bagian pegawai non ASN, serta bagian kebersihan belum memenuhi ketetapan Upah Minimum Kabupaten/Kota Bangli, yang tertuang dalam Keputusan Gubernur Bali Nomor 51 Tahun 2023 Tentang Upah Minimum Kabupaten/Kota dimana dalam keputusan tersebut upah minimum yang seharusnya diterima sebesar Rp. 2.813.672. Selain itu, kepala dinas yang sudah memiliki masa kerja 15 tahun, belum pernah mengalami peningkatan jumlah gaji dan hanya mendapatkan gaji sebesar Rp. 7.000.000, permasalahan mengenai kompensasi tersebut juga sudah banyak dikeluhkan karyawan kepada manajemen Dinas Pekerjaan Umum tetapi perusahaan tetap belum menaikkan kompensasi atau gaji dari para karyawan.

Permasalahan-permasalahan mengenai komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kompensasi yang dihadapi Dinas Pekerjaan Umum diindikasikan menjadi faktor yang mempengaruhi tingginya *turnover intention* yang terjadi. Penelitian-penelitian sebelumnya mengenai komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kompensasi terhadap *turnover intention* pernah dilakukan oleh Sidharta (2019), Sartono (2021), dan Putriani (2019) yang menyatakan komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* yang artinya semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan, semakin baik perusahaan memberikan motivasi bagi karyawan, serta semakin adil perusahaan dalam memberikan kompensasi akan menurunkan tingkat *turnover intention* atau keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaannya. Tetapi hasil penelitian tersebut bertentangan dengan hasil penelitian Rachmah (2022) dan Mahrofi (2019) yang menyatakan komitmen organisasi dan motivasi kerja

berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* yang artinya jika komitmen organisasi dan motivasi yang semakin tinggi maka *turnover intention* juga akan meningkat hal ini kemungkinan terjadi pada sebagian kecil karyawan. Serta hasil penelitian Bibowo (2019) yang menyatakan kompensasi tidak mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan penelitian terdahulu dan fenomena yang terjadi pada Dinas Pekerjaan Umum, maka peneliti tertarik untuk meneliti kembali mengenai pengaruh komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan pada Dinas Pekerjaan Umum dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap *Turnover intention* Karyawan Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bangli”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas maka pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bangli?
- 2) Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap *turnover intention* karyawan pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bangli?
- 3) Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bangli?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah diatas maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bangli.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap *turnover intention* karyawan pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bangli.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bangli.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Bagi pihak lain, hasil penelitian ini diharapkan berguna untuk menambah pengetahuan, informasi sekaligus sebagai bahan acuan untuk referensi dalam penelitian yang serupa

2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini berguna sebagai acuan untuk pedoman dalam perusahaan, sebagai bahan masukan dalam mengelola organisasinya agar di masa yang akan datang, perusahaan mempunyai perkembangan yang lebih baik serta sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam menyusun strategi untuk mengembangkan usahanya.
- b. Peneliti berharap hasil penelitian ini dapat bermanfaat untuk dunia praktis sebagai bahan referensi dalam membuat kebijakan khususnya pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bangli, dengan harapan dapat mempertahankan karyawan, melalui peningkatan komitmen organisasi, meningkatkan motivasi kerja, dan meningkatkan kompensasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Atribusi

Menurut (Fritz Heider dalam Luthans, 2019:182) sebagai pencetus teori atribusi, teori atribusi merupakan teori yang menjelaskan tentang perilaku seseorang. Teori atribusi menjelaskan mengenai proses bagaimana kita menentukan penyebab dan motif tentang perilaku seseorang. Teori ini mengacu tentang bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri yang akan ditentukan apakah dari internal misalnya sifat, karakter, sikap, dll ataupun eksternal misalnya tekanan situasi atau keadaan tertentu yang akan memberikan pengaruh terhadap perilaku individu (Irfandiansyah et al., 2019).

Teori atribusi ini memberikan gambaran yang menarik mengenai tingkah laku manusia. Teori ini memberikan perhatian pada bagaimana seseorang sesungguhnya bertingkah laku. Penyebab perilaku dalam persepsi sosial dikenal dengan *dispositional attributions* dan *situational attributions*. Dijelaskan lebih lanjut oleh (Pratiwi et al., 2020) *dispositional attributions* atau penyebab internal yang mengacu pada aspek perilaku individual yang ada dalam diri seorang seperti kepribadian profesionalisme, independensi, dan kompetensi. Sedangkan *situational attributions* atau penyebab eksternal yang mengacu pada lingkungan sekitar yang dapat mempengaruhi seperti tekanan situasi atau keadaan tertentu yang memaksa seorang melakukan perbuatan tertentu yang dapat mempengaruhi

perilaku. Pengaruh perilaku seorang inilah yang diyakini dapat membuat seorang auditor dapat berlaku independen atau sebaliknya.

Hubungan teori atribusi dengan penelitian ini adalah memiliki hubungan yang erat dengan *turnover* karyawan karena membantu menjelaskan bagaimana karyawan menginterpretasikan penyebab dari kejadian di tempat kerja, yang pada akhirnya memengaruhi keputusan mereka untuk bertahan atau meninggalkan organisasi.

2.2 *Turnover Intention*

2.2.1 Pengertian *Turnover Intention*

Menurut Robbins (2019), menyatakan bahwa *turnover intention* adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan karena kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain.

Turnover intention (keinginan berpindah kerja) adalah kecenderungan atau keinginan berkelanjutan yang dilakukan oleh karyawan untuk meninggalkan organisasi dan digantikan kembali oleh karyawan lain. Hal ini sering dijadikan sebagai indikator kinerja perusahaan sehingga terlihat efektivitas dan efisiensi organisasi yang negatif (Samuel, 2020). *Turnover intention* (keinginan berpindah kerja) merupakan kecenderungan atau intensitas individu untuk meninggalkan organisasi dengan berbagai alasan dan diantaranya keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik (Ronald, 2019).

Menurut Mufidah (2021) *turnover intention* adalah kecenderungan sikap atau tingkat di mana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan

organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya. Gandika (2020) *turnover intention* adalah keinginan untuk berpindah, belum sampai pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Dewi, dkk (2021) mendefinisikan *turnover intention* 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.

Berdasarkan uraian-uraian yang telah dikemukakan di atas mengenai pengertian *turnover intention*, peneliti menyimpulkan bahwa *turnover intention* adalah keinginan seseorang untuk keluar secara sukarela dari perusahaan dan berpindah ke tempat kerja lainnya untuk mencari pekerjaan yang lebih baik.

2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Turnover intention*

Tanuwijaya (2021:12) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk berpindah ditentukan oleh faktor-faktor keorganisasian, meliputi:

- 1) Besar kecilnya organisasi, ada hubungannya dengan pergantian karyawan yang tidak begitu banyak, karena organisasi-organisasi yang lebih besar mempunyai kesempatan-kesempatan mobilitas intern yang lebih banyak, seleksi personalia yang canggih dan proses-proses manajemen sumber daya manusia, sistem imbalan yang lebih bersaing, serta kegiatan-kegiatan penelitian yang dicurahkan bagi pergantian karyawan.
- 2) Besar kecilnya unit kerja, mungkin juga berkaitan dengan pergantian karyawan melalui 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.

- 3) 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.
- 4) 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.
- 5) Gaya penyeliaan, sebuah telaah mendapati bahwa terdapat tingkat pergantian karyawan yang tertinggi dalam kelompok-kelompok kerja dimana mandornya atau supervisor acuh tak acuh, tanpa mempedulikan tingkat strukturnya. Selain itu didapati bahwa kurangnya pertimbangan ke penyeliaan merupakan alasan nomor dua yang paling banyak dikatakan sebagai penyebab pemberhentian karyawan.

Sedangkan menurut Novitasari (2022:306) berikut adalah beberapa faktor yang mendorong niat untuk meninggalkan pekerjaan:

1. Faktor pendukung *Turnover intention* terdapat faktor penyebab keluar dari perusahaan atau outsourcing, faktor pendukungnya adalah faktor lingkungan yang terdiri dari:

- a) Gaji, apabila gaji didapatkan tidak dapat memenuhi kebutuhan individu yang timbul keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan lain yang dapat memenuhi kebutuhan individu.
- b) Pengakuan hasil kerja, apabila karyawan merasa kurang diakui ataupun diapresiasi hasil kerjanya maka akan timbul pula keinginan untuk berhenti bekerja.
- c) Kondisi kerja, kondisi kerja yang buruk akan menimbulkan ketidakpuasan pada karyawan.
- d) Hubungan interpersonal, apabila seorang karyawan memiliki hubungan yang buruk di tempat kerjanya akan menimbulkan perasaan tidak nyaman dan dapat berdampak pada keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.
- e) Tantangan pekerjaan itu sendiri, apabila karyawan tidak mendapat petunjuk yang jelas tentang deskripsi kerjanya dan tidak mendapatkan pelatihan untuk meningkatkan kinerjanya juga akan menimbulkan keinginan untuk keluar dari perusahaan.
- f) Kenaikan jabatan (promosi), apabila tidak adanya jenjang karir yang jelas dan kesempatan kenaikan jabatan maka akan menjadi pertimbangan karyawan dalam mencari pekerjaan lain.

Selain faktor yang mendorong niat untuk meninggalkan pekerjaan, berikut adalah faktor-faktor yang menghambat niat untuk meninggalkan pekerjaan:

2. Faktor Penghambat Turnover intention

- a) Adanya program pengembangan dan pelatihan karyawan, faktor-faktor yang menghambat keinginan para karyawan untuk meninggalkan perusahaan ialah karyawan dianggap sebagai sumber daya yang potensial untuk perusahaan sehingga dengan adanya program tersebut maka karyawan akan merasa diperhatikan.
- b) Lingkungan kerja yang nyaman dapat membuat karyawan merasa senang dalam melakukan pekerjaannya sehingga akan meminimalisir keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

2.2.3 Indikator *Turnover intention*

Mobley (2019:150) mengemukakan, ada tiga indikator yang digunakan untuk mengukur *Turnover intention*, yaitu :

- 1) Pikiran-pikiran untuk berhenti (*thoughts 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 mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini sehingga mengakibatkan tinggi rendahnya intensitas untuk tidak hadir ke tempatnya bekerja.

- 2) Keinginan untuk meninggalkan (*intention to quit*).

Mencerminkan individu untuk mencari pekerjaan pada 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) Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*).

Mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, cepat atau lambat akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

Sedangkan indikator *turnover intention* menurut Sopiah (2021:209) meliputi:

- 1) Tingkat absensi yang meningkat: Peningkatan frekuensi ketidakhadiran karyawan dapat menjadi indikasi niat untuk meninggalkan organisasi.
- 2) Kejenuhan dalam bekerja: Perasaan bosan atau tidak termotivasi dalam menjalankan tugas sehari-hari dapat mendorong karyawan untuk mempertimbangkan keluar dari pekerjaannya.
- 3) Meningkatkan pelanggaran atau kesalahan: Karyawan yang sering melakukan kesalahan atau pelanggaran mungkin menunjukkan ketidakpuasan yang dapat berujung pada niat untuk keluar.
- 4) Protes terhadap kebijakan perusahaan: Ketidaksetujuan atau ketidakpuasan terhadap kebijakan perusahaan yang diekspresikan secara terbuka dapat menjadi tanda adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi.

2.3 Komitmen Organisasi

2.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen didefinisikan sebagai kekuatan identifikasi individu yang berada dalam sebuah organisasi (Curtis, dkk., 2019). Komitmen juga dikatakan sebagai identitas dan kebutuhan akan pelayanan pada suatu pekerjaan yang memiliki tanggung jawab tinggi (Osinsky, 2020). Komitmen organisasi mengacu pada ketergantungan masyarakat terhadap profesinya, seperti kepercayaan akan tujuan

dari profesi, kecenderungan untuk mencoba sesuai dengan profesi, dan menjaga pada keanggotaan dalam organisasi tersebut (Elias, 2021). Seseorang yang memiliki komitmen pada organisasinya adalah orang yang memiliki loyalitas dan rasa bangga dengan organisasinya sehingga memiliki keinginan untuk bekerja dan menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik (Ghorbanpour, *et al.*, 2019). Komitmen organisasi merupakan tingkat sampai sejauh mana seorang pekerja mengenal atau mengidentifikasi dengan organisasi tertentu dan tujuannya serta mengharapkan tetap menjadi anggota. Komitmen organisasi merupakan kekuatan individu yang didefinisikan dan dikaitkan dengan bagian organisasi (Wibowo, 2019:57).

Komitmen organisasi menunjukkan loyalitas yang dimiliki individu terhadap organisasinya serta menunjukkan bagaimana anggota organisasi dapat memberikan kontribusi dalam menciptakan kesuksesan organisasi (Hanna, 2022). Komitmen organisasi menunjukkan seseorang yang cenderung memihak organisasi serta memiliki keinginan untuk bertahan dalam organisasi tersebut dan bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan organisasinya (Gummala, 2020). Komitmen adalah kesanggupan untuk bertanggung jawab terhadap hal-hal yang dipercayakan kepada seseorang (Akbar, 2019). Komitmen sama sekali tidak ada hubungannya dengan bakat, kepintaran atau talenta. Dengan komitmen yang kuat memungkinkan seseorang bisa mengeluarkan sumber daya fisik, mental dan spiritual yang dapat diperoleh, sebaliknya tanpa komitmen maka pekerjaan-pekerjaan besar akan sulit terlaksana.

Menurut Akbar (2019) komitmen organisasi cenderung didefinisikan sebagai suatu perpaduan antara sikap dan perilaku. Komitmen organisasi menyangkut tiga

sikap yaitu, rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi, rasa keterlibatan dengan tugas organisasi, dan rasa kesetiaan pada organisasi.

Dari beberapa definisi komitmen organisasi yang telah dipaparkan maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah loyalitas yang dimiliki individu terhadap organisasinya serta menunjukkan bagaimana anggota organisasi dapat memberikan kontribusi dalam menciptakan kesuksesan organisasi.

2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen karyawan pada organisasi tidak begitu saja, tetapi melalui proses yang panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Menurut Sopiah, (2021) ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

- 1) Ciri pribadi kinerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
- 2) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja dalam organisasi tersebut.
- 3) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi dimasa lampau dan cara pekerja mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

Sedangkan menurut Minner (2018), komitmen organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

1. Faktor Personal, seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.
2. Karakteristik Pekerjaan, seperti lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.

3. Karakteristik Struktur, seperti besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat kerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan oleh organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman Kerja, pengalaman seseorang berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru dan yang sudah lama bekerja memiliki tingkatan komitmen yang berbeda.

2.3.3 Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Robbins (2019 : 32) mengemukakan tiga indikator komitmen yang digunakan dalam pendekatan untuk menentukan komitmen karyawan kepada organisasi, yaitu :

1. *Affective Commitment* (Komitmen Afektif)

Individu dengan *affective commitment* yang tinggi memiliki emosional yang erat terhadap organisasi, yang berarti bahwa individu tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi besar terhadap organisasi dibandingkan individu dengan *affective commitment* yang lebih rendah. Komitmen dimana individu memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bekerja pada organisasi karna ada kesamaan atau kesepakatan antara nilai-nilai personal individu dan organisasi. Komitmen afektif didasarkan pada *goal congruence orientation*, dimana didalamnya terdapat suatu keterikatan secara psikologis antara individu dan organisasinya sehingga mempengaruhi perilaku individu terhadap tugas yang diterimanya.

2. *Continuance Commitment* (Komitmen Berkelanjutan)

Individu dengan *continuance commitment* yang tinggi akan bertahan dalam organisasi, bukan karena alasan emosional, tapi karena adanya

kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian besar yang dialami jika meninggalkan organisasi. Individu dengan *continuance commitment* yang tinggi akan lebih bertahan dalam organisasi dibandingkan yang rendah. Kecenderungan individu untuk tetap menjaga komitmen karyawan pada organisasi karena tidak ada hal lain yang dapat dikerjakan di luar itu.

3. *Normative Commitment* (Komitmen Normatif)

Komitmen normatif adalah komitmen yang menunjukkan perasaan individu yang berkewajiban untuk tetap bekerja pada organisasinya, dan juga menunjukan adanya kewajiban dan tanggung jawab yang harus dipikul. Individu dengan *normative commitment* yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas. Perasaan seperti itu akan memotivasi individu untuk bertingkah laku secara baik dan melakukan tindakan yang tepat bagi organisasi.

Sedangkan menurut Sopiah (2021), komitmen organisasi dapat diukur melalui tiga indikator utama yaitu:

1. Kemauan Karyawan: Tingkat kesediaan karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Kesetiaan Karyawan: Loyalitas karyawan terhadap organisasi, yang tercermin dari keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dalam jangka panjang.
3. Kebanggaan Karyawan: Perasaan bangga yang dimiliki karyawan terhadap organisasi, yang mendorong mereka untuk berkontribusi lebih dalam pekerjaan.

2.4 Motivasi Kerja

2.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin, yakni *movere*, yang berarti “menggerakkan” (*to move*). Motivasi dalam manajemen pada umumnya hanya diperuntukan pada sumber daya manusia dan khususnya untuk para bawahan. Motivasi itu sendiri merupakan faktor yang paling menentukan bagi seorang pegawai dalam bekerja. Meskipun kemampuan dari karyawan maksimal disertai dengan fasilitas yang memadai, namun jika tidak ada motivasi untuk mendorong karyawan untuk bekerja sesuai tujuan maka pekerjaan tersebut tidak akan berjalan sesuai dengan tujuan.

Beberapa pendapat mengenai motivasi menurut para ahli, Winardi (2020:6) mengemukakan bahwa motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif. Sedangkan yang dikemukakan oleh Hasibuan (2021:23) pengertian motivasi adalah mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Berdasarkan definisi menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi karyawan adalah dorongan dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan dalam sebuah organisasi.

2.4.2 Faktor Pendorong Motivasi Kerja

Wibowo (2019:124) mengemukakan pendapat bahwa terdapat tiga faktor pendorong utama motivasi yaitu :

- 1) *Energize*, adalah yang dilakukan pemimpin ketika mereka menetapkan contoh yang benar, mengkomunikasikan yang jelas dan menantang dengan cara yang tepat. Hal tersebut dilakukan dengan *exemplify*, *communicate* dan *chalance*.
 - a. *Exemplify*, adalah memotivasi dengan cara memulai memberi contoh yang baik.
 - b. *Communicate*, merupakan sentral kepemimpinan termasuk bagaimana pemimpin berbicara, mendengar dan belajar.
 - c. *Challenge*, adalah tantangan yang disukai orang. Pemimpin dapat mencapai tujuan karena menghubungkan tujuan dengan pemenuhan keinginan.
- 2) *Encourage*, adalah apa yang dilakukan pemimpin untuk pendukung proses motivasi melalui pemberdayaan, *coaching* dan penghargaan. *Encourage* dilakukan dengan cara *empower*, *coach* dan *recognize*.
 - a. *Empower*, merupakan proses dimana orang menerima tanggung jawab dan diberi kewenangan untuk melakukan pekerjaannya.
 - b. *Coach*, merupakan kesempatan bagi pemimpin untuk mengenal bawahannya secara pribadi dan menunjukkan bagaimana dapat membantu pekerja dalam mencapai tujuan pribadi dan organisasi.
 - c. *Recognize*, alasan tunggal yang paling kuat mengapa orang bekerja, disamping keperluan penghasilan.
- 3) *Exhorting*, adalah bagaimana pemimpin menciptakan pengalaman berdasarkan pengorbanan dan inspirasi yang menyiapkan landasan dimana motivasi berkembang. *Exhorting* dilakukan melalui *sacrifice* dan *inspire*.

- a. *Sacrifice*, suatu ukuran pelayanan yang paling benar dengan menempatkan kebutuhan orang lain di atas kebutuhan kita sendiri.
- b. *Inspire*, merupakan turunan motivasi, apabila motivasi datang dari dalam maka bentuknya adalah *self – inspiration*.

Sedangkan menurut Sutrisno (2022), faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja karyawan antara lain sebagai berikut:

1. Kebutuhan Dasar Karyawan

Motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan dasar yang mencakup kebutuhan finansial, keamanan, dan kenyamanan dalam pekerjaan. Jika kebutuhan dasar ini terpenuhi, maka motivasi kerja karyawan cenderung meningkat.

2. Lingkungan Kerja

Suasana dan kondisi fisik tempat kerja memiliki peran penting dalam memengaruhi motivasi karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung, seperti fasilitas memadai dan hubungan antarpegawai yang baik, membuat karyawan lebih nyaman dan bersemangat.

3. Kepemimpinan

Kepemimpinan yang inspiratif dan mendukung menjadi salah satu faktor yang memotivasi karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas dan menghargai kinerja karyawan akan meningkatkan semangat kerja.

4. Penghargaan dan Pengakuan

Penghargaan yang sesuai dengan pencapaian karyawan, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, dapat meningkatkan motivasi.

Pengakuan atas kontribusi karyawan juga membuat mereka merasa dihargai dan terdorong untuk bekerja lebih baik.

5. Peluang Pengembangan dan Karier

Kesempatan untuk belajar, mengembangkan keterampilan, dan meniti karier di dalam organisasi juga mempengaruhi motivasi kerja. Karyawan yang melihat prospek pengembangan diri akan merasa lebih termotivasi.

6. Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang positif dan mendukung kolaborasi serta inovasi akan meningkatkan motivasi kerja. Karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi yang baik, sehingga mereka lebih bersemangat dalam bekerja.

2.4.3 Indikator Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2021), motivasi kerja karyawan dapat diukur menggunakan indikator antara lain:

1. Gaji dan Insentif

Gaji yang adil dan kompetitif sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan dapat meningkatkan motivasi karyawan. Insentif tambahan seperti bonus, komisi, dan penghargaan finansial lainnya juga menjadi dorongan penting bagi karyawan.

2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja terkait dengan bagaimana karyawan merasa dihargai dan nyaman dengan pekerjaannya. Faktor-faktor seperti beban kerja yang seimbang, keamanan pekerjaan, dan rasa pencapaian meningkatkan motivasi

secara signifikan.

3. Hubungan dengan Atasan dan Rekan Kerja

Hubungan yang baik dengan atasan dan rekan kerja, termasuk adanya dukungan, komunikasi yang efektif, dan kerja sama tim, sangat berpengaruh terhadap motivasi. Lingkungan sosial yang positif membuat karyawan lebih bersemangat dalam bekerja.

4. Pengakuan dan Apresiasi

Pengakuan atas kinerja dan usaha karyawan, baik dalam bentuk formal maupun informal, menjadi salah satu indikator penting. Apresiasi memberikan rasa dihargai dan memotivasi karyawan untuk terus berprestasi.

5. Kesempatan Pengembangan Diri

Peluang untuk mengikuti pelatihan, pengembangan keterampilan, atau mendapatkan promosi mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja. Karyawan yang melihat prospek untuk berkembang biasanya memiliki motivasi lebih tinggi.

Sedangkan menurut Sutrisno (2022:128), motivasi kerja karyawan dapat diukur menggunakan indikator antara lain:

1. *Need for achievement*, merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini, berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.
2. *Need for affiliation*, merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.

3. *Need for power*, kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memerdulikan perasaan orang lain.

2.5 Kompensasi

2.5.1 Pengertian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2021:119) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis.

Menurut Handoko (2019:155) Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Program- program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencermintakan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia. Menurut Wibowo (2019:271) kompensasi adalah jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya.

Menurut Widodo (2021:155), kompensasi adalah bentuk pembayaran dalam bentuk manfaat dan insentif untuk memotivasi karyawan agar produktivitas kerja semakin meningkat. Menurut Marwansyah (2020:269) kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah imbal jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya karena telah melakukan kewajiban dengan memenuhi segala tugasnya.

2.5.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Hasibuan (2021:121) faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi antara lain sebagai berikut:

1) Penawaran dan Permintaan Kerja

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

2) Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan

Apabila kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar.

3) Serikat Buruh/Organisasi Perusahaan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil. Produktivitas Kerja Karyawan Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

4) Biaya Hidup/Cost Living

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat upah/kompensasi relatif kecil.

5) Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil.

6) Pendidikan dan Pengalaman Kerja

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

Sedangkan Menurut Sutrisno (2018) faktor-faktor yang memengaruhi besarnya kompensasi adalah sebagai berikut:

1) Tingkat biaya hidup

Kompensasi yang diterima oleh seorang karyawan baru mempunyai arti bila dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan fisik minimum (KFM). Kebutuhan fisik minimum karyawan yang tinggal dikota besar akan jauh berbeda dengan kebutuhan fisik minimum bagi karyawan yang tinggal di kota kecil.

2) Tingkat kompensasi yang berlaku di perusahaan lain

Informasi tentang kompensasi yang berlaku di perusahaan lain untuk jenis kegiatan yang sama, cepat diketahui. Jika tingkat kompensasi yang diberikan kepada karyawan lebih rendah dari yang dapat diberikan

perusahaan lain untuk pekerjaan yang sama, maka akan dapat menimbulkan rasa tidak puas dikalangan karyawan, yang dapat berakhir dengan banyaknya tenaga potensial meninggalkan perusahaan.

3) Tingkat kemampuan perusahaan

Perusahaan yang memiliki kemampuan tinggi akan dapat membayar tingkat kompensasi yang tinggi pula bagi para karyawannya.

4) Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab

Jenis pekerjaan biasanya akan menentukan besar kecilnya tanggung jawab para karyawan. Karyawan yang mempunyai kadar pekerjaan yang lebih sukar dan dengan tanggung jawab yang lebih besar, tentu akan diimbangi dengan tingkat kompensasi yang besar pula.

2.5.3 Indikator Kompensasi

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kompensasi menurut Hasibuan (2021:119) adalah sebagai berikut:

1) Upah dan gaji

Merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan berupa uang yang dibayarkan pada periode tertentu.

2) Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

3) Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4) Fasilitas

Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus atau akses pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

Sedangkan Menurut Sedarmayanti (2020) kompensasi dalam penelitian ini akan diukur dengan indikator sebagai berikut:

1. Gaji Pokok Kompensasi dasar yang diterima oleh karyawan, biasanya sebagai gaji atau upah, disebut gaji pokok.
2. Gaji Variabel Kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja individu, kelompok maupun kinerja organisasi. Jenis yang paling umum dari gaji jenis ini untuk karyawan adalah program pembayaran bonus/ insentif.
3. Benefit Program penghargaan kepada karyawan sebagai bagian benefit perusahaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat. Kompensasi tidak langsung adalah balas jasa yang diterima pekerja dalam bentuk selain upah atau gaji langsung seperti tunjangan. Tunjangan adalah imbalan tidak langsung seperti asuransi kesehatan, uang cuti, atau uang pensiun, diberikan kepada karyawan atau sekelompok karyawan sebagai bagian dari keanggotaannya di organisasi.

2.6 Hasil Penelitian Sebelumnya

Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini, diantaranya:

1. Fristiyanti (2021), dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Konflik Peran Terhadap *Turnover intention* Di PT. Malugo Indonesia”. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Malugo Indonesia dari semua divisi yang berjumlah 68 orang. Analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian pengolahan data dengan software SPSS v. 20 didapatkan Koefisien Korelasi Multiple (R) bernilai 0,541 dengan $\alpha > 0,05$ dan hasil nilai Koefisien Determinasi (R²) sebesar 29,3% Artinya sekitar 29,3% komitmen organisasi dan konflik peran berpengaruh terhadap turnover intention di PT. Malugo Indonesia. Hasil ini menunjukkan bahwa Komitmen organisasi dan konflik peran berpengaruh besar terhadap turnover intention sebesar 29,3%, dan sisanya di pengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Persamaan penelitian yang sedang dilakukan dengan penelitian terdahulu terletak pada sama-sama menggunakan variabel komitmen organisasi, dan *turnover intention*. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, jumlah sampel, dan responden.

2. Sidharta (2019), dengan judul “Dampak Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover intention*: Studi Empiris Pada Karyawan Bagian Operator Di Salah Satu Perusahaan *Garment* Di Cimahi”. Teknik pengumpulan data menggunakan alat bantu kuesioner. Kuesioner disebarkan pada responden sejumlah 150 buah dan setelah melewati proses penyebaran terdapat 147 kuesioner (tingkat pengembalian 98%) yang berhasil dikumpulkan kembali. Analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention* ($B = -0,225$, $p = (), 006$). Pengaruh komitmen organisasi

terhadap *turnover intention* dilihat dari nilai koefisien determinasi R^2 (R square) yaitu sebesar 0,051 ($F = 7,745$, $p = 0,006$). Koefisien determinasi sebesar 0,051 menunjukkan bahwa variabel *turnover intention* secara signifikan menjelaskan komitmen organisasi sebesar 0,051. Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Persamaan penelitian yang sedang dilakukan dengan penelitian terdahulu terletak pada sama-sama menggunakan variabel komitmen organisasi, dan *turnover intention*. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, jumlah sampel, dan responden.

3. Satwari (2021), dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover intention* (Survei Pada Karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang)”. Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan karyawan kontrak dan tetap yang bekerja di hotel Swiss-Belinn Malang sebanyak 77 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non probability sampling* dengan teknik *sampling* proporsional dan diperoleh sebanyak 65 orang. Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Komitmen Afektif berpengaruh tidak signifikan terhadap *Turnover intention* berdasarkan hasil uji t menunjukkan nilai thitung $-1,457 < t_{tabel} 1,670$ dengan nilai signifikansi $0,150 > \alpha 0,05$. Berdasarkan kedua perbandingan tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap *turnover intention* di Hotel Swiss-Belinn Malang. Hal tersebut juga berarti bahwa H1 tidak didukung; 2) Komitmen Normatif berpengaruh signifikan terhadap *Turnover intention* berdasarkan hasil uji t menunjukkan nilai thitung $-2,228 > t_{tabel} 1,670$ dengan

nilai signifikansi 0,030 < taraf nyata 0,05. Berdasarkan kedua perbandingan tersebut dapat disimpulkan bahwa Komitmen Normatif secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal tersebut juga berarti bahwa H1 didukung ; 3) Komitmen Berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap *Turnover intention* berdasarkan hasil uji t menunjukkan nilai $t_{hitung} -2,028 > t_{tabel} 1,670$ dengan nilai signifikansi 0,47 < taraf nyata 0,05. Berdasarkan kedua perbandingan tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen berkelanjutan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Hal tersebut juga berarti bahwa H1 didukung; 4) Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, dan Komitmen Berkelanjutan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *Turnover intention* berdasarkan uji F menunjukkan nilai $F_{hitung} 30,866 > F_{tabel} 2,755$ dengan nilai signifikansi 0,000 < taraf nyata 0,05. Berdasarkan pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Berdasarkan kedua perbandingan tersebut, maka H1 didukung.

Persamaan penelitian yang sedang dilakukan dengan penelitian terdahulu terletak pada sama-sama menggunakan variabel komitmen organisasi, dan *turnover intention*. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, jumlah sampel, dan responden.

4. Dyantini (2020) dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Penilaian Kinerja Terhadap *Turnover intention*”. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 165 dan dengan menggunakan rumus Slovin maka didapat sampel sebanyak 62 responden yang ditentukan melalui *random sampling method*. Metode pengumpulan data melalui kuesioner. Teknik analisis data yang

digunakan adalah Analisis Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian berdasarkan Tabel 8 nilai signifikansi uji t menunjukkan 0,033 lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$, maka H1 diterima dengan nilai beta -0,318. Dapat dikatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Bali. Tingginya komitmen organisasional dan baiknya penilaian kinerja dalam perusahaan mampu menekan tingkat *turnover intention* karyawan.

Persamaan penelitian yang sedang dilakukan dengan penelitian terdahulu terletak pada sama-sama menggunakan variabel komitmen organisasi, dan *turnover intention*. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, jumlah sampel, dan responden.

5. Rachmah (2022) dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap *Turnover intention* Karyawan Hotel Mutiara Merdeka Pekanbaru”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Hotel Mutiara Merdeka Pekanbaru sebanyak 130, dengan rumus slovin maka responden yang didapat sebanyak 98 orang. Hasil penelitian menunjukkan hasil pengolahan data kuesioner diketahui $F_{hitung} (86,125) > F_{tabel} (2,70)$ dengan $sig (0,000) < 0,05$. Artinya bahwa variabel independent komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan, dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan.

Persamaan penelitian yang sedang dilakukan dengan penelitian terdahulu terletak pada sama-sama menggunakan variabel komitmen organisasi, dan

turnover intention. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, jumlah sampel, dan responden.

6. Sartono (2021), dengan judul “Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover intention*”. Penelitian ini dilakukan terhadap 95 responden. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *proposive sampling*. karena itu, analisis yang digunakan adalah analisis statistik dalam bentuk uji regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial, variabel kompensasi, motivasi kerja dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Sedangkan secara simultan atau bersamaan, variabel kompensasi, motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Persamaan penelitian yang sedang dilakukan dengan penelitian terdahulu terletak pada sama-sama menggunakan variabel kompensasi, komitmen organisasi, motivasi dan *turnover intention*. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, jumlah sampel, dan responden.

7. Putri (2022), dengan judul “Pengaruh Ketidakamanan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap *Turnover intention* Pada PT.Ratu Pola Bumi (RPB) Bandar Lampung”. Responden dalam penelitian ini sejumlah 68 karyawan. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda dan pengujian hipotesis menggunakan uji t. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa ketidakamanan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*, kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*, dan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Persamaan penelitian yang sedang dilakukan dengan penelitian terdahulu terletak pada sama-sama menggunakan variabel motivasi dan *turnover intention*. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, jumlah sampel, dan responden.

8. Mahrofi (2019), dengan judul “Pengaruh Stres Kerja, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover intention* (Pada Karyawan Non Medis Rumah Sakit Islam Malang UNISMA)”. Populasi yang digunakan adalah karyawan Non Medis Rumah Sakit Islam Malang UNISMA sebanyak 60 orang. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda dan pengujian hipotesis menggunakan uji t. Hasil penelitian menunjukkan koefisien regresi (B2) menunjukkan nilai variabel motivasi (X2) sebesar 0,303 ini menyatakan bahwa motivasi terhadap *turnover intention* memiliki pengaruh positif yang artinya apabila variabel motivasi meningkat maka *turnover intention* meningkat.

Persamaan penelitian yang sedang dilakukan dengan penelitian terdahulu terletak pada sama-sama menggunakan variabel motivasi kerja dan *turnover intention*. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, jumlah sampel, dan responden.

9. Ananto (2020), dengan judul “Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Intensi Keluar Pada Asisten Kursus Metode Kumon Di Bali Dan Lombok”. Populasi penelitian sebanyak 347 orang yang merupakan asisten dari 40 kelas di Bali dan Lombok sehingga melalui metode *probability sampling* dan menggunakan rumus slovin, responden penelitian sebanyak 78 orang. Analisis jalur (*Path Analysis*) merupakan metode analisa yang digunakan dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukkan 1) motivasi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui standardized coefficient beta adalah $\rho_1 = 0,767$ dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 menunjukkan pengaruh langsung variabel motivasi terhadap kepuasan kerja, 2) kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi keluar melalui Standardized coefficient beta adalah $\rho_2 = -0,416$ dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 menunjukkan pengaruh langsung variabel kepuasan kerja terhadap intensi keluar, 3) motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi keluar melalui Standardized coefficient beta adalah $\rho_3 = -0,392$ dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 menunjukkan pengaruh langsung variabel motivasi terhadap intensi keluar, dan 4) Nilai $-0,319$ memiliki arti bahwa pengaruh tidak langsung motivasi terhadap intensi keluar melalui kepuasan kerja adalah sebesar 31,9 persen sehingga dapat dikatakan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang pada akhirnya mempengaruhi intensi keluar secara negatif sebesar 31,9 persen, motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi keluar melalui kepuasan kerja.

Persamaan penelitian yang sedang dilakukan dengan penelitian terdahulu terletak pada sama-sama menggunakan variabel motivasi kerja dan *turnover intention*. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, jumlah sampel, dan responden.

10. Putrianti (2019), dengan judul “Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap *Turnover intention* (Studi Pada Karyawan PT. TIKI Jalur Nugraha Ekakurir Pusat Malang)”. Sampel yang digunakan dalam penelitian yaitu pada karyawan PT. TIKI Jalur Nugraha Ekakurir Pusat Malang adalah sebanyak 62 orang. Metode analisis menggunakan regresi linier berganda. Berdasarkan dari

hasil penelitian ini diketahui dari hasil analisis regresi linier berganda diperoleh nilai F hitung sebesar 34,125, sedangkan F tabel pada taraf signifikan 0,05 menunjukkan nilai sebesar 3,153. Hal tersebut berarti F hitung lebih besar dari F tabel sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap *turnover intention*. Kedua variabel bebas juga memiliki nilai koefisien determinasi sebesar 0,536. Artinya bahwa 53,6% variabel *turnover intention* akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu kompensasi dan motivasi kerja. Sedangkan sisanya sebesar 46,4% variabel *turnover intention* akan dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini adanya pengaruh yang signifikan dari kompensasi dan motivasi kerja terhadap *turnover intention* karyawan di PT. TIKI Jalur Nugraha Ekakurir Pusat Malang.

Persamaan penelitian yang sedang dilakukan dengan penelitian terdahulu terletak pada sama-sama menggunakan variabel kompensasi, motivasi kerja dan *turnover intention*. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, jumlah sampel, dan responden.

11. Lauren (2022), dengan judul “Pengaruh Kompensasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Pt. “X”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada PT. “X” sebanyak 464 orang, sedangkan sampel yang diambil sebanyak 82 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan PLS (*Partial Least Square*). Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) kompensasi memberikan pengaruh yang signifikan pada kepuasan kerja; (2) Kompensasi

(X1) memiliki pengaruh signifikan terhadap Turnover Intention (Y), karena nilai T statistik sebesar 2.587 yang berarti lebih besar dari 1.96, sehingga hipotesis H2 yang berbunyi: “Kompensasi berpengaruh terhadap *turnover Intention* pada PT. “X” dapat dinyatakan diterima. (3) komitmen organisasional memberikan pengaruh yang signifikan pada kepuasan kerja; (4) komitmen organisasional memberikan pengaruh yang signifikan pada *turnover intention*; (5) kepuasan kerja memberikan pengaruh yang signifikan pada *turnover intention*.

Persamaan penelitian yang sedang dilakukan dengan penelitian terdahulu terletak pada sama-sama menggunakan variabel kompensasi, komitmen organisasi dan *turnover intention*. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, jumlah sampel, dan responden.

12. Bibowo (2019), dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompensasi Dan Motivasi kerja Terhadap *Turnover intention* Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Padang”. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap BSM cabang Padang yang berjumlah 106 orang, penentuan sampel menggunakan rumus slovin sehingga mendapatkan sampel 84 orang. Hasil penelitian kompensasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan, motivasi kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *intention turnover* karyawan.

Persamaan penelitian yang sedang dilakukan dengan penelitian terdahulu terletak pada sama-sama menggunakan variabel kompensasi dan *turnover intention*. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, jumlah sampel, dan responden.

13. Zaki (2020), dengan judul “Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap *Turnover intention* Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. Adira Quantum Multifinance Cabang Pekanbaru”. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Adira Quantum Multi Finance cabang Pekanbaru yang bersumber dari 4 (empat) divisi, risk management, marketing, collection, operational yang berjumlah 157 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan dari hasil pengujian parsial sebagaimana yang ditunjukkan pada Tabel 4.13 tersebut diketahui bahwa nilai thitung kepuasan kerja - 12,073 < ttabel -1,975 dengan nilai sig. 0,000 < 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap tingkat *turnover intention* karyawan, dan kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap tingkat *turnover intention* karyawan.

Persamaan penelitian yang sedang dilakukan dengan penelitian terdahulu terletak pada sama-sama menggunakan variabel kompensasi dan *turnover intention*. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, jumlah sampel, dan responden.

14. Astutik (2020), dengan judul “Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turover Intention* Karyawan (Studi Kasus pada UKM Sempe Arumanis “Haji Ardi” di Dusun Babadan, Sendangtirto, Berbah, Sleman)”. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan UKM Sempe Arumanis “Haji Ardi” sebanyak 60 responden sehingga penelitian ini merupakan penelitian populasi. Hasil dari penelitian ini adalah variable kompensasi mempunyai pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention* dengan hasil uji t sebesar -0,474 dan tingkat signifikansi sebesar

0,068. Pada variable motivasi dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* dengan hasil uji t sebesar -1,652 pada variable motivasi dan -1,422 pada variable kepuasan kerja, sedangkan tingkat signifikansi pada variabel motivasi sebesar 0.002 dan pada variabel kepuasan kerja sebesar 0,007. Hasil uji F pada penelitian ini mempunyai nilai signifikansi sebesar 0,042. Koefisien determinasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Adjusted R2 dengan nilai 0,453 yang berarti bahwa variabel kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh sebesar 45,3% terhadap *turnover intention*.

Persamaan penelitian yang sedang dilakukan dengan penelitian terdahulu terletak pada sama-sama menggunakan variabel kompensasi, motivasi, dan *turnover intention*. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, jumlah sampel, dan responden.

15. Ruri (2019), dengan judul “Pengaruh Kompensasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover intention* (Studi Pada Karyawan Pt. Surya Mitra Farm Mojokerto)”. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 40 responden yang diambil dari populasi karyawan PT. Surya Mitra Farm Mojokerto. Pengambilan sampel menggunakan teknik total sampling yaitu teknik sampling untuk populasi kecil dimana jumlah sampel yang diambil adalah seluruh jumlah populasi yang ada. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh kriteria hasil berada pada daerah penolakan H_0 dimana thitung sebesar -2,430 sedangkan thitung sebesar -1,966 dengan signifikansi lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$. Pengujian ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa X_1 (kompensasi) memberikan pengaruh secara negatif dan signifikan

terhadap variabel Y (*Turnover Intention*). Dengan kata lain, variabel Kompensasi (X1) memiliki pengaruh parsial terhadap *Turnover Intention* (Y). Selain itu, diketahui bahwa dari kedua variabel bebas yang dominan pengaruhnya terhadap *turnover intention* adalah komitmen organisasi dengan nilai koefisien lebih besar.

Persamaan penelitian yang sedang dilakukan dengan penelitian terdahulu terletak pada sama-sama menggunakan variabel kompensasi, dan *turnover intention*. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, jumlah sampel, dan responden.

