

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu penentu keberhasilan perusahaan karena peran sumber daya manusia adalah merencanakan, melaksanakan, serta mengendalikan berbagai kegiatan operasional perusahaan (Ardana, dkk.,2012:3). Selain itu pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien akan mengoptimalkan kinerja perusahaan dari segi pendapatan dan pengeluaran. Kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh salah satu elemen dalam sumber daya manusia yaitu karyawan.

Karyawan merupakan elemen penting dalam perusahaan karena kinerjanya akan berdampak pada kegiatan operasional perusahaan. Apabila kinerja karyawan rendah, maka akan menjadi hambatan perusahaan dalam mencapai tujuannya (Ariana dan Riana, 2013). Hal tersebut membuat perusahaan melakukan beberapa kegiatan seperti merekrut, menyeleksi, melatih, dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dan memiliki kinerja yang optimal. Perusahaan perlu memperhatikan karyawan mereka agar dapat berkontribusi dengan baik terhadap perusahaan. Karyawan yang tidak mendapat perhatian dari perusahaan dan kebutuhannya tidak terpenuhi biasanya akan memilih untuk meninggalkan pekerjaan mereka (turnover).

Turnover adalah berhentinya atau penarikan diri seseorang karyawan dari tempat ia bekerja (Nurlaila, 2014: 9). Turnover dalam dunia bisnis merupakan hal yang wajar, tetapi hal tersebut bisa menjadi indikasi masalah

bagi perusahaan jika terjadi turnover karyawan yang tinggi. Perusahaan yang memiliki turnover tinggi harus mengeluarkan biaya yang lebih besar dalam melakukan kegiatan rekrutmen, penyeleksian, dan pelatihan karyawan baru, tentu hal ini akan mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan. Biaya yang timbul akibat turnover yang tinggi akan membebani perusahaan dan berdampak pada performa perusahaan baik secara keuangan maupun non keuangan. Selain faktor biaya Robbins (2006) juga menjelaskan tingginya tingkat turnover karyawan dapat mengganggu efisiensi pengelolaan perusahaan, karena karyawan yang memiliki pengalaman dan keterampilan yang meninggalkan perusahaan dapat mengganggu jalannya perusahaan.

Igbaria dan Greenhaus (1992) menyebutkan turnover dapat berakibat fatal bagi organisasi karena perusahaan dapat mengalami kekurangan tenaga ahli pada pasar tenaga kerja. Keputusan untuk berpindah kerja biasanya merupakan salah satu pilihan terakhir bagi karyawan jika dia mendapati kondisi kerjanya tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Adanya *Turnover intention* tidak hanya menghilangkan bakat organisasi, tetapi juga menghambat kelancaran organisasi.

Salah satu indikator *turnover intention* adalah pikiran-pikiran untuk berhenti bekerja. Indikator tersebut sesuai dengan pengamatan peneliti pada PT. Citra Warna Jaya Abadi bahwa selama lima tahun terakhir perusahaan mengalami *turnover intention* di mana banyak karyawan yang keluar masuk perusahaan. Terjadinya turnover diawali dengan timbulnya keinginan untuk berpindah pekerjaan (*Turnover intention*) oleh karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dengan *staff human resource* hal ini disebabkan oleh adanya

pikiran untuk berhenti para karyawan karena berbagai macam hal. Adapun data jumlah karyawan masuk dan keluar selama lima tahun terakhir pada perusahaan PT. Citra Warna Jaya Abadi sebagai berikut:

**Tabel 1. 1**  
**Data Keluar Masuk Karyawan PT. CItra Warna Jaya Abadi 2016-2020**

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Karyawan Keluar	Karyawan Masuk	Jumlah karyawan akhir tahun	<i>Turnover intention</i> (%)
2016	382	39	26	369	3,46 %
2017	369	42	29	356	3,58 %
2018	356	39	25	342	4,01 %
2019	342	42	23	323	5,71 %
2020	323	45	20	298	8,05 %

Sumber : HRD PT. Citra Warna Jaya Abadi

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas dapat dilihat bahwa karyawan pada PT. Citra Warna Jaya Abadi dari tahun 2016 sampai tahun 2020, persentase *turnover intention* setiap tahunnya mengalami peningkatan di mana pada tahun 2016 karyawan yang mengundurkan diri sebesar 3,46% atau sebanyak 39 orang, dan pada tahun 2020 menjadi 8,05 % atau sebanyak 45 karyawan keluar. Adanya peningkatan tersebut diduga karena satu faktor dalam diri seorang karyawan yaitu seperti kepuasan kerja.

Robbins (2017) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum individu pada pekerjaannya, yakni selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dengan banyaknya yang pekerja yakni seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan perasaan seorang karyawan atas pekerjaan yang sedang dijalani, di mana perusahaan tersebut sudah sesuai dengan keinginan dan harapan dari karyawan. Perusahaan mempunyai tugas untuk mengetahui hal-hal apa yang akan menjadikan karyawannya puas

berada diperusahaan karena masing-masing karyawan memiliki kepuasan yang berbeda-beda. Astutik (2016) menyatakan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan tentunya juga akan berpengaruh pada proses kerja dan perasaan nyaman karyawan berada didalam suatu perusahaan.

Kepuasan kerja juga sangat mempengaruhi betah atau tidaknya seorang karyawan bekerja disuatu perusahaan, jika karyawan sudah merasa puas atas pekerjaan yang ia jalani dan apa yang diperoleh dari perusahaan sesuai dengan apa yang mereka harapkan maka mereka akan tetap setia pada perusahaan tersebut dan tidak memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan. Tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam – macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja. Jadi kepuasan kerja menyangkut psikologis individu didalam organisasi yang diakibatkan oleh keadaan yang mereka rasakan dari lingkungannya (Pramitha dkk., 2012).

Salah satu indikator kepuasan kerja adalah hubungan dengan rekan kerja di mana faktor ini dapat dilihat dari kuantitas dan kualitas interaksi sosial antar sesama karyawan yang terjalin dalam lingkungan pekerjaan. Komunikasi yang baik, kerjasama yang positif serta adanya rasa kepedulian antar sesama karyawan akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang. Indikator tersebut sejalan dengan fenomena dilapangan di mana berdasarkan hasil wawancara dengan 10 karyawan yang saat ini masih bekerja di PT. Citra Warna Jaya Abadi diperoleh informasi bahwa rekan kerja yang kurang bisa bekerja sama dalam tim. Hal ini membuat karyawan merasakan adanya ketidaknyamanan sehingga mempunyai semangat kerja

yang rendah dan memunculkan emosi yang tidak stabil dalam bekerja. Dengan adanya hal ini menyebabkan ketidaknyaman karyawan dalam bekerja di perusahaan sehingga karyawan memilih untuk berhenti bekerja di perusahaan. Masalah kepuasan kerja merupakan suatu hal dasar yang dapat mempengaruhi pemikiran karyawan untuk keluar dari tempat dia bekerja dan mencari pekerjaan di tempat lain yang menurutnya lebih baik dari tempat kerja sebelumnya.

Dari fenomena tersebut di atas sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gracia (2015), Astutik (2016) dan Rismayanti (2018) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Paulus (2015), dari hasil penelitiannya menemukan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap *turnover intention*.

Untuk menekan tingkat *turnover intention* juga perlu memperhatikan faktor lainnya seperti kompensasi. Pada perusahaan kompensasi merupakan hal yang sangat penting diperoleh karyawan dalam bekerja. Menurut Handoko (2011:155) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi merupakan fungsi manajemen personalia yang paling sulit dan membingungkan. Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara para karyawan, keluarga dan masyarakat. Oleh karena itu, bila para karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, maka prestasi kerja, kepuasan kerja dan kepuasan kerja mereka pun bisa turun secara drastis, dan

hal ini lah yang memicu karyawan untuk mencari pekerjaan lain, dengan meninggalkan perusahaan tersebut (*turnover intention*) yang bisa memberikan mereka kompensasi yang lebih memadai.

Menilai dan menghargai hasil kerja dan karya serta dedikasi seorang karyawan salah satunya adalah memberi kompensasi yang sesuai atau layak, di mana tujuan dari seseorang dalam bekerja adalah untuk mendapat imbalan berupa kompensasi yang akan digunakan untuk memenuhi kehidupan karyawan tersebut dan juga keluarganya. Kompensasi menjadi alasan utama seseorang untuk bekerja, karena jika seorang karyawan sudah merasa bahwa tempat di mana ia bekerja mampu memenuhi segala kebutuhan dan keinginannya besar kemungkinan karyawan akan tetap bertahan pada perusahaan tersebut. Jadi sudah menjadi kewajiban dari perusahaan untuk memperhatikan kompensasi yang diberikan kepada karyawan supaya karyawan tidak mudah keluar dari perusahaan (Astutik, 2016).

Salah satu indikator kompensasi adalah pemberian insentif kepada karyawan. Insentif adalah tambahan-tambahan kompensasi di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan. Program-program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan-keuntungan atau upaya-upaya pemangkasan biaya. Berdasarkan dari hasil wawancara dan observasi yang dilakukan oleh peneliti pada PT. Citra Warna Jaya Abadi, diperoleh informasi bahwa insentif yang diberikan tidak sesuai dengan kontribusi yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Besarnya pemberian insentif tidak sepadan dengan target yang telah dicapai karyawan. Hal ini yang mengakibatkan

keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Sistem dan program insentif belum jelas dan diketahui oleh semua karyawan. Sistem pemberian insentif belum sesuai dengan jumlah output yang dihasilkan, berdasarkan bonus produksi, komisi, pengalaman kerjanya dan lain-lain.

Dari fenomena tersebut di searah dengan hasil penelitian yang dilakukan Astutik (2016), Maisarah (2018) dan Sandy (2019) di mana hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover intention*. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Paulus (2015), dari hasil penelitiannya menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan adanya fenomena pada *turnover intention* selama 5 tahun terakhir yang meningkat, kepuasan kerja yang kurang, kompensasi yang belum sesuai, serta belum konsistennya penelitian terdahulu dengan adanya hasil yang berbeda, baik mempengaruhi positif maupun tidak berpengaruh, peneliti tertarik melakukan penelitian untuk membuktikan asumsi –asumsi bahwa faktor kepuasan kerja dan kompensasi mempengaruhi *turnover intention* karyawan pada PT. Citra Warna Jaya Abadi.

Berdasarkan uraian tersebut penulis tertarik mengadakan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompensasi terhadap *Turnover intention* Karyawan pada PT. Citra Warna Jaya Abadi.

## 1.2 Pokok Permasalahan

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada PT. Citra Warna Jaya Abadi?
- 2) Apakah kompensasi berpengaruh terhadap *Turnover intention* karyawan pada PT. Citra Warna Jaya Abadi ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah di atas, maka yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan pada PT. Citra Warna Jaya Abadi.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan pada PT. Citra Warna Jaya Abadi.

### 1.4 Kegunaan Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu :

- 1) Kegunaan teoritis.

Penelitian ini dapat di jadikan sebagai sarana informasi untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan tentang pengaruh kepuasan kerja dan kompensasi terhadap *turnover intention*.

- 2) Kegunaan praktis.

Hasil penelitian ini di harapkan dapat di jadikan suatu model yang bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan antara lain :

a) Bagi mahasiswa.

Penelitian ini merupakan kesempatan yang baik untuk mengaplikasikan teori yang diperoleh di bangku kuliah dengan dunia kerja.

b) Bagi perusahaan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran di PT. Citra Warna Jaya Abadi, sehingga dapat dijadikan masukan bagi perusahaan untuk mengadakan perbaikan di segala bidang.

c) Bagi Fakultas/Universitas.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipakai sebagai bahan acuan ilmiah di perpustakaan dan juga dapat dipakai bahan referensi bagi mahasiswa yang meneliti masalah yang sejenis.



## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

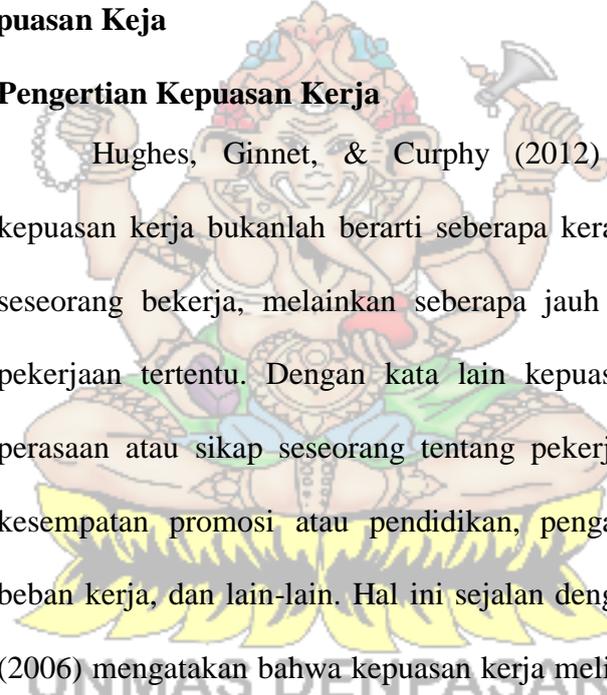
#### 2.1.1 *Goal Setting Theory*

*Goal Setting Theory* Merupakan Bagian Dari Teori Motivasi Yang Dikemukakan Oleh Locke, 1978. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal-Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2011). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan kepuasan kerja yang kuat dalam mewujudkan kinerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya. Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (*goal*) yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapaitarget kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Sebuah anggaran tidak hanya sekedar mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan/ program,

tetapi juga mengandung sasaran yang ingin dicapai organisasi. Berdasarkan pendekatan *Goal-Setting Theory*, kesadaran individu dalam memilih tujuan akan mempengaruhi *turnover intention*. Di mana jika tujuan seorang karyawan untuk keluar dari perusahaan saat ia bekerja maka saat itu karyawan merasa tidak puas akan beberapa hal yang dalam penelitian ini dibahas mengenai kepuasan kerja dan kompensasi.

## 2.1.2 Kepuasan Kerja

### 1) Pengertian Kepuasan Kerja



Hughes, Ginnet, & Curphy (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja bukanlah berarti seberapa keras atau seberapa baik seseorang bekerja, melainkan seberapa jauh seseorang menyukai pekerjaan tertentu. Dengan kata lain kepuasan kerja merupakan perasaan atau sikap seseorang tentang pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja, dan lain-lain. Hal ini sejalan dengan pendapat Luthans (2006) mengatakan bahwa kepuasan kerja meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif. Jadi kepuasan kerja merupakan kondisi emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Hal ini bisa dikatakan sebagai persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Robbins (2017) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum individu pada pekerjaannya, yakni selisih antara banyaknya ganjaran

yang diterima seorang pekerja dengan banyaknya yang pekerja yakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seorang karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, serta kerjasama antara pimpinan dan sesama karyawan. Kepuasan kerja merupakan suatu perbedaan antara seberapa banyak sesuatu yang seharusnya diterima dengan seberapa banyak sesuatu yang sebenarnya diterima, dengan kata lain seorang karyawan dikatakan puas terhadap pekerjaannya apabila terdapat keadilan antara kewajiban yang harus dilakukan karyawan terhadap perusahaan dan hak yang diberikan perusahaan terhadap karyawan.

Handoko (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Sedangkan Fritzsche & Parrish (2005) mendefinisikan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif dan menyenangkan yang dihasilkan dari penghargaan atas pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Menurut Kreitner dan Kinicki (2013) kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Davis dan Newstrom (2006) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Berdasarkan beberapa penjelasan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi sikap atau perasaan emosi senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian seorang karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, gaji yang

diterima, beban kerja atau situasi kerja dan rekan kerja, serta kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan.

## 2) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Robbins (2017), yaitu:

### a) Pekerjaan itu sendiri.

Merasa nyaman dengan pekerjaan saat ini memperoleh kesempatan menggunakan keterampilan.

### b) Upah.

Gaji sesuai dengan performansi kerja.

### c) Promosi.

Memperoleh kesempatan untuk peningkatan karir.

### d) Penyelia.

Mempunyai nilai yang sama antara atasan dengan karyawan, serta merasa bahwa hasil kerja dihargai oleh atasan.

### e) Situasi kerja dan rekan kerja.

Memperoleh dukungan, nasehat dan saran dari kelompok kerja.

Levi (2002) juga menyatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yakni:

### a) Pekerjaan itu sendiri (*work it self*).

Setiap pekerjaan selalu memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan kepuasan kerjanya.

b) Rekan kerja (*workers*).

Teman kerja merupakan pegawai dengan atasan dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

c) Hubungan dengan atasan (*supervision*).

Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar ketika atasan dapat memiliki hubungan yang positif. Atasan yang mempunyai ciri pemimpin, maka tenaga kerja pada karyawan akan meningkat kepuasan kerjanya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya.

d) Promosi (*promotion*).

Promosi merupakan kesempatan untuk memperoleh peningkatan pada karir.

e) Gaji atau upah (*pay*).

Kebutuhan hidup pada pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Selanjutnya, As'ad (2001) mengemukakan pendapat tentang factor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja terdiri dari empat faktor yaitu :

a) Faktor psikologis.

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kewajiban karyawan yang meliputi minat ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan ketrampilan.

b) Faktorsosial.

Merupakan suatu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.

c) Faktor fisik.

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.

d) Faktor finansial.

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

**3) Aspek-aspek Kepuasan Kerja**

Robbins (2017) mengemukakan terdapat enam aspek kepuasan kerja, yaitu:

a) Pekerjaan.

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan ataupun sebaliknya. Pekerjaan seseorang biasanya menentukan hasil kerja yang diperoleh seseorang. Semakin baik pekerjaan yang dimilikinya maka akan semakin memuaskan hasil yang diperoleh seseorang.

b) Upah.

Balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang karyawan yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan.

c) Promosi.

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya, pada umumnya promosi jabatan juga diikuti dengan peningkatan pendapatan serta fasilitas yang lain, akan tetapi promosi jabatan itu sendiri sebenarnya mempunyai nilai, karena profesi jabatan merupakan bukti pengakuan dari prestasi.

d) Pengawasan.

Biasanya ini terjadi dalam ruang lingkup pekerjaan yang sama atau satu pekerjaan dengan teman sekerja, di mana seorang karyawan harus melaksanakan perintah kerja dan arahan-arahan dalam pekerjaan yang mereka hadapi dalam ruang lingkup kerja.

e) Rekan Kerja.

Teman-teman yang merupakan tempat kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan sosial, oleh

karena itu bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan menyenangkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang meningkat.

f) Penghargaan.

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Setiap individu ingin usaha, kerja keras, dan pengabdian yang dilakukannya untuk kemajuan perusahaan dihargai dengan semestinya

Sedangkan Menurut Luthans (2006) mengemukakan bahwa terdapat tiga aspek kepuasan kerja yaitu:

- a) Kepuasan kerja adalah emosi yang merupakan sebuah respon yang ditampakkan terhadap situasi kerja.
- b) Kepuasan kerja dinyatakan dengan perolehan hasil yang sesuai atau bahkan melebihi yang diharapkan misalnya seseorang bekerja sebaik yang mampu dilakukannya dan berharap mendapatkan reward yang sepadan.
- c) Kepuasan kerja biasanya dinyatakan dalam sikap misalnya semakin loyal pada perusahaan, bekerja dengan baik, berdedikasi tinggi pada, tertib dan mematuhi peraturran serta sikap-sikap lain yang bersifat positif.

As'ad (2001) mengemukakan aspek-aspek kepuasan kerja terdiri dari dua yaitu :

- a) *Hegiene* faktor meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kepemimpinan, gaji, hubungan interpersonal, kondisi kerja dan rasa aman.
- b) Motivator terdiri dari tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, pencapaian dan pengakuan.

Berdasarkan uraian di atas peneliti menggunakan teori kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Robbins (2017) bahwa kepuasan kerja terdapat aspek-aspek yaitu respon terhadap situasi kerja yang dinyatakan dengan perolehan hasil berupa kerja yang menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja, rekan kerja dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

#### 4) Indikator Kepuasan Kerja.

Luthans (2006) mengemukakan lima indikator dari kepuasan kerja, yaitu:

- a) Kepuasan terhadap pembayaran gaji atau upah.

Pembayaran gaji karyawan selalu tepat waktu sesuai dengan kontrak kerja perusahaan dan karyawan

- b) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri.

Ciri-ciri instrinsik dari pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja seseorang terdiri dari keraguan, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan dan kreativitas. Semakin banyak keterampilan yang diutuhkan dalam melakukan suatu pekerjaan, maka dapat meminimalisir tingkat kejenuhan seseorang.

c) Kepuasan terhadap rekan kerja.

Faktor ini dapat dilihat dari kuantitas dan kualitas interaksi sosial antar karyawan yang terjalin dalam lingkungan pekerjaan. Komunikasi yang baik, kerjasama yang positif serta adanya rasa kepedulian antar sesama karyawan akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.

d) Kepuasan terhadap promosi

Seorang karyawan yang mendapatkan kesempatan untuk menggapai karir yang lebih tinggi dengan cara diikutsertakan dalam berbagai pelatihan, pengembangan dan promosi jabatan akan merasa dihargai eksistensinya

e) Kepuasan terhadap atasan.

Atasan dilihat oleh bawaaan sebagai pimpinan yang harus ditaati dan diperlakukan lebih. Sementara pimpinan melihat bawahan sebagai seorang yang harus siap melakukan apa yang diperintahkan. Kepuasan kerja dapat timbul jika kedua jenis hubungan di atas dapat terjalin dengan baik dan mengarah ke hal yang positif.

### 2.1.3 Kompensasi

#### 1) Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan setiap bentuk penghargaan yang diberikan karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayar memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar

dari karyawan. Dengan kata lain kompensasi adalah penghubung yang menghubungkan antara karyawan dan perusahaan agar menjadi satu hubungan yang saling menguntungkan. Dan hal ini dapat mendorong semangat kerja, prestasi kerja karyawan yang sesuai yang di inginkan oleh perusahaan, karyawan dan masyarakat. Menurut Handoko (2011:155) Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi merupakan fungsi manajemen personalia yang paling sulit dan membingungkan. Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara para karyawan, keluarga dan masyarakat. Oleh karena itu, bila para karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, maka prestasi kerja, kepuasan kerja dan kepuasan kerja mereka pun bisa turun secara drastis, dan hal ini lah yang memicu karyawan untuk mencari pekerjaan lain, dengan meninggalkan perusahaan tersebut (*turnover intention*) yang bisa memberikan mereka kompensasi yang lebih memadai.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan, kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh pekerja yang diberikan oleh perusahaan baik dalam bentuk uang, barang maupun dalam bentuk lain sebagai balas jasa atas jasa→ jasa pekerja karena telah bekerja dan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya dan diharapkan dengan pemberian kompensasi ini karyawan akan merasa puas atas apa yang telah mereka dapat kan dari hasil kerja

mereka, sehingga dapat meminimalisirkan besarnya *turnover intention* karyawan pada suatu perusahaan.

## 2) Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2005: 121) tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah sebagai berikut:

### a) Ikatan Kerja Sama

Karyawan harus mengerjakan tugas dengan baik, sedangkan perusahaan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

### b) Kepuasan Kerja

Karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status, social sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

### c) Pengadaan Efektif

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

### d) Kepuasan kerja

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memberikan kepuasan kerja bawahannya.

### e) Stabilisasi Karyawan

Dengan pemberian kompensasi atas prinsip adil maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.

### f) Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin

karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

g) Serikat Buruh

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

h) Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku ( seperti upah minimum) maka intervensi pemerintah adapat dihindari.

Menurut uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pemberian kompensasi bertujuan untuk mekepuasan kerja karyawan, meningkatkan kesejahteraan karyawan agar karyawan bisa memenuhi kebutuhannya, dan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga tingkat turnover, serta absensi karyawan juga dapat diminimalisirkan sekecil mungkin.

**3) Jenis-Jenis Kompensasi**

Jenis-jenis kompensasi menurut Simamora ( 2004 : 443 ), yaitu:

a) Kompensasi langsung (*direct compensation*)

Kompensasi langsung merupakan bentuk kembalian-kembalian finansial yang diterima langsung oleh karyawan. Kompensasi langsung terdiri dari:

(1) Bayaran Pokok (*base pay*)

Bayaran pokok adalah bayaran atau kompensasi yang diterima oleh karyawan diluar bonus, insentif, komisi, dan

tunjangan. Bayaran pokok biasanya sudah ditetapkan jumlahnya untuk tiap-tiap karyawan.

(2) Gaji (salary)

Gaji merupakan bayaran pokok yang diterima karyawan tiap hari, mingguan, atau bulanan terlepas dari lamanya jam kerja. Karyawan manajemen, staf perusahaan biasanya menerima bayaran pokok berupa gaji.

(3) Upah (wage)

Upah merupakan bayaran pokok yang diterima karyawan berdasarkan gaji per jam, atau banyaknya produksi yang dihasilkan. Semakin lama bekerja atau semakin banyak produksi yang dihasilkan, semakin besar upah yang diterima. Upah merupakan basis bayaran yang sering digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan.

(4) Bayaran prestasi (merit pay)

Bayaran prestasi adalah kompensasi yang diterima karyawan berdasarkan kinerjanya. Bayaran prestasi merupakan kenaikan tahunan yang terkait dengan kinerja karyawan selama tahun sebelumnya.

(5) Bayaran Insentif (incentive pay )

Insentif merupakan tambahan-tambahan kompensasi di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan. Program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan

berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan-keuntungan, atau upaya-upaya pemangkasan biaya.

(6) Bayaran Tertangguh (deferred pay)

Merupakan program tabungan dan anuitas pembelian saham.

b) Kompensasi Tidak Langsung (*indirect pay*)

Kompensasi tidak langsung merupakan bentuk kembalian-kembalian finansial yang diterima secara tidak langsung oleh karyawan. Kompensasi tidak langsung terdiri dari :

(1) Program Perlindungan

Program perlindungan merupakan bentuk kompensasi tidak langsung yang diberikan perusahaan. Program perlindungan terdiri dari asuransi kesehatan, asuransi tenaga kerja, asuransi jiwa, dan pensiun.

(2) Bayaran diluar jam kerja

Bayaran diluar jam kerja merupakan bentuk kompensasi tidak langsung yang diberikan oleh perusahaan yang terdiri dari tunjangan, liburan, tunjangan hari besar, cuti tahunan, dan cuti hamil.

(3) Fasilitas Fasilitas

Merupakan layanan atau fasilitas yang di sediakan perusahaan kepada karyawan sebagai pelengkap atau tambahan dari kompensasi. Contoh fasilitas : mobil dinas atau

kendaraan dinas, ruang parkir khusus, keanggotaan klub, dan ruang kantor.

#### 4) Indikator Pemberian Kompensasi

Dalam memberikan kompensasi harus diperhatikan bahwa kompensasi mempunyai nilai yang berbeda bagi masing-masing karyawan yang menerimanya. Hal ini disebabkan karena setiap individu memiliki kebutuhan, keinginan dan pandangan yang berbeda. Menurut Simamora (2004 : 124 ) Indikator kompensasi yaitu:

- a) Upah dan gaji, upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.
- b) Insentif, adalah tambahan-tambahan kompensasi di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan. Program-program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan-keuntungan atau upaya-upaya pemangkasan biaya. Tujuan utama program insentif adalah mendorong produktivitas pegawai dan efektivitas biaya,
- c) Tunjangan, yaitu berupa asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung instansi, program pensiun, dan tunjangan lainnya berhubungan dengan hubungan kepegawaian adalah contoh dari program tunjangan.

- d) Fasilitas, yaitu dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif-eksekutif yang dibayar mahal. Contohnya fasilitas seperti mobil instansi, akses ke instansi yang mudah dan lainnya.
- e) Kesiediaan untuk membayar, Walaupun perusahaan mampu untuk membayar kompensasi, namun belum tentu perusahaan tersebut mau membayar kompensasi tersebut dengan layak dan adil.

#### **2.1.4 Turnover intention**

##### **1) Pengertian *Turnover intention***

Perputaran (*turnover*) adalah berhentinya seorang karyawan dari tempat bekerja secara sukarela atau pindah kerja dari tempat kerja ke tempat kerja lain (Dessler dalam Lisan et al, 2016:420). Jika dilihat dari segi ekonomi tentu perusahaan akan mengeluarkan cost yang cukup besar karena perusahaan sering melakukan *recruitment*, pelatihan yang memerlukan biaya yang sangat tinggi, dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi suasana kerja menjadi kurang menyenangkan. *Turnover intentions* harus disikapi sebagai suatu fenomena dan perilaku manusia yang penting dalam kehidupan organisasi dari sudut pandang individu maupun sosial, mengingat bahwa tingkat keinginan berpindah karyawan tersebut akan mempunyai dampak yang cukup signifikan bagi perusahaan dan individu yang bersangkutan.

Pada setiap perusahaan, karyawan dapat keluar dari waktu ke waktu. Beberapa peneliti telah mengemukakan bahwa mempunyai

niat untuk keluar adalah prediktor terbaik dari turnover. Model konseptual dan model empiris tentang Turnover intention memberikan dukungan kuat terhadap proposisi yang menyatakan bahwa intensi perilaku membentuk determinan paling penting dari perilaku sebenarnya (actual behavior). Turnover intention adalah keinginan seseorang untuk berhenti dari pekerjaannya dan mencari alternatif pekerjaan lain yang lebih baik dalam masa beberapa bulan yang akan datang (Nafiudin dan Umdiana, 2017:73).

Turnover intention adalah tindakan akhir yang akan diambil oleh individu untuk keluar dari organisasi dikarenakan faktor-faktor yang mendorong individu tersebut berkeinginan untuk keluar dari organisasi. Tet dan Meyer (1993) dalam Ridlo (2012) mengungkapkan definisi intention to leave yaitu niat karyawan untuk meninggalkan organisasi secara hasrat disengaja dan secara sadar dari diri karyawan untuk meninggalkan organisasi. Turnover intention dapat diartikan sebagai niat karyawan untuk berpindah dari suatu organisasi atau keluar dari organisasi, baik dalam bentuk pemberhentian atau pengunduran diri (Putri dan Suana, 2016).

Susiani (2014) mengungkapkan bahwa tingkat Turnover intention yang terjadi dalam organisasi mengarah pada kenyataan akhir yang berupa keluarnya karyawan pada saat tertentu. Susiani (2014) mengungkapkan bahwa Turnover intention merupakan perasaan yang timbul dari individu yaitu niat untuk berhenti dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. Shaw et al.,

(1998, dalam Bramantara dan Kartika, 2014) mengungkapkan bahwa Turnover intention terbagi menjadi dua yaitu yang pertama voluntary Turnover atau quit adalah keputusan yang diambil oleh individu untuk keluar atau meninggalkan organisasi secara sukarela, sebaliknya yang kedua yaitu involuntary Turnover atau pemecatan merupakan keputusan dari organisasi untuk menghentikan hubungan kerja pada individu dan bersifat uncontrollable bagi individu yang 3 mengalami pemecatan atau involuntary turnover. Jackofsky dan Peter (1983, dalam Bramantara dan Kartika, 2014) memberi batasan pada Turnover yakni sebagai perpindahan individu yaitu karyawan dari pekerjaannya sekarang. Perilaku individu yang berkeinginan untuk pindah atau keluar dari organisasi ini merupakan perilaku yang sulit dicegah. Keinginan untuk pindah (Turnover intention) yang akhirnya akan muncul keputusan individu untuk meninggalkan pekerjaannya (Sijabat, 2011). Seringkali dilihat dalam perusahaan individu yang dalam bekerja tidak mengerahkan kemampuannya yang hal ini disebabkan karena adanya keinginan untuk berpindah ke perusahaan lain (Garnita dan Suana, 2014). Turnover intention yang terjadi dalam perusahaan merupakan isu negatif yang dapat memberi dampak pada perusahaan namun apabila perusahaan dapat mengatasinya dengan baik dapat menjadi isu positif bagi perusahaan. Turnover intention dapat dijadikan indikator pengambilan kebijakan oleh perusahaan.

Panggabean dalam Yanita dan Masdupi (2014:2) mendefinisikan intention to Turnover adalah keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan sengaja dan sadar. Artinya karyawan tersebut memang berkeinginan meninggalkan pekerjaan dari perusahaan itu dengan sengaja. Turnover (Perputaran) sangat penting bagi manager karena mengganggu kontinuitas organisasi dan sangat mahal. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif moderat antara kepuasan dan perputaran. Dengan kekuatan hubungan tertentu, manager disarankan untuk mengurangi perputaran dengan meningkatkan kepuasan kerja pekerja (Wibowo, 2009:330). Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Turnover intention adalah keinginan individu yang secara sadar dan penuh pertimbangan untuk meninggalkan perusahaan di mana ia bekerja sekarang.

## **2) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Turnover intention***

Ada banyak faktor yang membuat individu memiliki keinginan untuk berpindah. Menurut Handoyo dalam Yanita dan Masdupi (2014:2) faktor-faktor tersebut diantaranya adalah : (1) Lingkungan kerja (2) Komitmen organisasi dari karyawan (3) Kepercayaan terhadap organisasi (4) *Job insecurity*.

Beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya intensi *Turnover* menurut Jewell dan Siegall dalam Wahyuni et al (2014:90) terdapat dua bagian yaitu variabel pribadi antara lain kepuasan kerja, usia, jenis kelamin, pendidikan, lamanya kerja, pelatihan kerja, profesionalisme, pengungkapan kebutuhan akan pertumbuhan

pribadi, jarak geografis dari tempat kerja, dan keinginan yang diungkapkan untuk tinggal dengan organisasi itu dan variabel organisasional misalnya sistem penghargaan. Variabel situasional lain termasuk gaji, kesempatan promosi, dan sejauh mana kerja dalam suatu jabatan menjadi rutinitas. Dalam model *Turnover Price* dalam Oktavia (2014:86-87), ada 5 kategori aspek pokok yang mendukung timbulnya intensi turnover:

a) Pay (upah)

Faktor terpenting dalam menentukan variasi antar industri dalam voluntary separation adalah tingkat upah yang relatif. Namun sejumlah upah dan tingkat *Turnover* menyatakan bahwa bukan hanya upah yang menyebabkan seseorang meninggalkan suatu perusahaan dan pindah ke perusahaan lain, oleh karena itu faktor upah harus didukung oleh faktor lainnya dalam mendorong terjadinya turnover.

b) Integration

Tingkat keikutsertaan atau keterlibatan karyawan dalam hubungan pokok dalam organisasi. Individu dianggap memiliki peranan penting dalam proses jalannya organisasi. Hal ini dapat dilihat dari penting atau tidaknya keterlibatan karyawan dalam berjalannya program perusahaan.

c) Instrumental communication

berhubungan langsung dengan peran performance. Di mana performance yang bagus adalah sedikit yang melakukan turnover.

d) Formal Communication

Formal Communication berkaitan dengan penyebaran informasi di antara anggota dari suatu sistem sosial organisasi. Komunikasi formal organisasi merupakan faktor penentu turnover, yang dapat dilakukan dalam bentuk feedback terhadap tugas-tugas karyawan yang sering dan langsung, serta adanya saluran komunikasi formal yang terpercaya. Manajemen yang mencoba untuk meningkatkan arus komunikasi diantara para karyawan menimbulkan konsekuensi positif pada organisasi dengan menurunnya turnover.

e) Centralization

Centralization merupakan tingkat di mana kekuasaan dipusatkan pada suatu sistem sosial. Pengalaman organisasi yang sangat terfokus pada pemimpin akan beresiko besar untuk terjadinya turnover. Hubungan ini didasarkan pada hal-hal seperti faktor karyawan yang memiliki sedikit outonomy, tanggapan organisasi terhadap unit dan kebutuhan individu yang lambat, ataupun karyawan yang merasa bahwa dirinya tidak mempunyai kendali apapun didalam organisasi.

### 3) Indikator *Turnover intention*

Mobley (2011:150) mengemukakan, ada tiga indikator yang digunakan untuk mengukur *turnover intention*, yaitu :

a) 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.

b) 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.

c) 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. Indikasi-indikasi di atas dapat digunakan sebagai acuan untuk memprediksi turnover intention karyawan dalam organisasi.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Salah satu data pendukung yang menurut peneliti perlu dijadikan bagian tersendiri adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini. Dalam hal ini, fokus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah terkait dengan masalah kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, peneliti melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian berupa sekripsi dan jurnal-jurnal melalui internet.

Hasil penelitian yang cukup relevan dipergunakan sebagai acuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Hasil Penelitian Gracia (2015) dengan judul penelitiannya Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover intention* Pada Konsultan Design PT. Grahacipta. Dari hasil penelitiannya diperoleh hasil bahwa variabel Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional secara serempak dan secara parsial berpengaruh negatife terhadap *turnover intention*.
- 2) Hasil Penelitian Sandy (2019) dengan judul penelitiannya Pengaruh Kompensasi Terhadap *Turnover intention* Studi pada PT. IDX. Dari hasil penelitiannya diperoleh hasil bahwa terdapat tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.
- 3) Hasil Penelitian Rismayanti (2018) dengan judul penelitiannya Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover intention* serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan Tetap Pg Kebon Agung Malang. Dari hasil penelitiannya diperoleh hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.
- 4) Hasil Penelitian Astutik (2016) dengan judul penelitiannya Pengaruh Kompensasi, Kepuasan kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Turover Intention Karyawan (Studi Kasus pada UKM Sempe Arumanis “Haji Ardi” di Dusun Babadan, Sendangtirto, Berbah, Sleman). Hasil dari penelitian ini adalah variabel kompensasi, mempunyai pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Pada variabel

kepuasan kerja dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

- 5) Hasil Penelitian Maisarah (2018) dengan judul penelitiannya Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Keinginan Keluar Karyawan pada PT Propan Raya Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* dan, kualitas kehidupan kerja berpengaruh negatif dan signifikan *turnover intention*.
- 6) Hasil Penelitian Vizano (2020) dengan judul penelitiannya *The Effect of Compensation and Career on Turnover intention: Evidence from Indonesia*. Hasil penelitian membuktikan bahwa kompensasi dan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kompensasi, karir, dan kepuasan kerja memiliki dampak negatif terhadap *turnover intention*.
- 7) Hasil Penelitian Pranowo (2016) dengan judul penelitiannya Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi terhadap *Turnover Intention* dengan Lama Bekerja sebagai Variabel Pemoderasi pada CV. Sukses Sejati Computama. Hasil penelitian membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*

- 8) Hasil Penelitian Paulus (2015) dengan judul penelitiannya Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover intention* Karyawan pada PT Multi Abadi Sejahtera. Dari hasil penelitiannya diperoleh hasil bahwa variabel kompensasi dan kepuasan kerja secara serempak dan secara parsial berpengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan PT Multi Abadi Sejahtera.

