

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia dapat dikatakan sebagai salah satu aset terpenting dalam suatu organisasi, hal tersebut dikarenakan peran sumber daya manusia yang merupakan inti dari pelaksana setiap proses operasional di perusahaan baik itu dalam bidang manufaktur maupun jasa. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia mencakup penyediaan tenaga kerja yang bermutu, mempertahankan kualitas dan pengendalian biaya ketenagakerjaan menjadi suatu hal yang penting bagi perusahaan (Dewi, 2020). Sebagai aset yang penting, karyawan harusnya mendapatkan perhatian yang penuh dari perusahaan terutama pada karyawan yang berkompoten dan tangguh (Dewi, 2020). Komunikasi yang baik dan umpan balik dari pihak manajemen dapat mengurangi munculnya permasalahan yang dapat mendorong ketidakpuasan karyawan yang memacu keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan (Dewi, 2020). Kebijakan yang dibuat perusahaan harusnya juga memperhatikan pada kepentingan dan kesejahteraan karyawan, tidak hanya condong pada kepentingan perusahaan (Dewi, 2020). Kebijakan yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan harapan karyawan akan membawa dampak buruk pada sikap perusahaan. Adapun dampak yang dapat ditimbulkan dari ketidakpuasan karyawan berupa penurunan kinerja karyawan, ketidakhadiran karyawan, bahkan keluarnya karyawan (*turnover*) (Dewi, 2020).

Sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi / perusahaan seharusnya berkualitas, sehingga perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lain. Jika pengelolaan sumber daya manusia tidak berjalan dengan efektif, maka akan muncul berbagai masalah yang akan mengganggu kinerja perusahaan (Hamali, 2018:21). Menurut Hidayati (2018) seringkali dalam perusahaan ada karyawan yang tidak mengerahkan seluruh kemampuan yang dimiliki untuk mencapai tujuan perusahaan karena adanya keinginan untuk pindah ke perusahaan lain atau disebut *turnover intention*.

Turnover intention merupakan permasalahan yang sering dihadapi perusahaan yang berada pada negara berkembang. *Turnover intention* mengacu pada bagaimana karyawan memiliki keinginan untuk berhenti bekerja (Mardikaningsih et al., 2022). Permasalahan ini harus dapat diminimalisir oleh perusahaan. Kepergian karyawan berkinerja tinggi dapat memiliki dampak yang merugikan pada organisasi itu sendiri (Infante & Darmawan, 2022). *Turnover Intention* yang tinggi dapat menjadi suatu indikasi tingginya *turnover* karyawan, dan tingginya tingkat *turnover* telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan.

Berdasarkan wawancara dan pengumpulan data awal di lapangan terlihat Clear Café Bali mengalami kondisi tingginya persentase karyawan yang keluar dari organisasi dalam tiga tahun terakhir, terindikasi bahwa terjadi kecenderungan peningkatan karyawan yang keluar dari perusahaan pada periode 2019-2022 yang mencapai puncaknya sebesar 18 persen pada tahun 2022.

Tabel 1. 1
Tingkat *turnover* karyawan Clear Café Bali
Periode tahun 2019 sampai tahun 2022

Tahun	Jumlah Karyawan Awal	Jumlah Karyawan Akhir	Rata-rata	Karyawan Keluar	Presentase Turnover (%)	Karyawan Masuk	Keinginan Keluarnya Karyawan
(1)	(2)	(3)	(4) (2)+(3):2	(5)	(6) (5):(4)100%	(7)	(8)
2019	45	64	51.5	0	0%	2	-
2020	64	53	58.5	11	18%	6	-
2021	53	48	50.5	5	9%	-	5
2022	48	45	46.5	3	6,4%	-	3

Sumber: Clear Café Bali,2023

Menurut Rofik (2021) *turnover* karyawan dikatakan normal berkisar antara 5-10 persen per tahun, dan tergolong tinggi apabila lebih dari 10 persen per tahun. Dari Tabel 1 dapat ditarik simpulan bahwa ada masalah *turnover* karyawan yang cukup serius karena dapat menimbulkan efek buruk bagi perusahaan. Salah satunya yaitu adanya keinginan untuk mencari pekerjaan baru di perusahaan lain karena merasa kurang cocok, kecenderungan dari karyawan untuk berpikir keluar dari perusahaan karena tekanan dari atasan dan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan tersebut jika adanya kesempatan Rofik (Rofik, 2021). *Turnover Intention* dalam organisasi dapat disebabkan oleh keinginan dari individu tersebut dengan berbagai faktor (Rofik, 2021). Untuk mencegah tingkat *turnover intention* yang tinggi organisasi seharusnya memberikan perhatian dan dukungan kepada karyawan agar karyawan merasa puas dengan apa yang diberikan perusahaan kepadanya, sehingga akan terbentuk persepsi baik dari diri karyawan

mengenai organisasi. Persepsi adalah sebuah proses individu mengorganisasikan dan menginterpretasikan kesan sensoris untuk memberikan pengertian kepada lingkungan. Biasanya persepsi yang dinilai dari setiap individu bisa jadi berbeda secara substansi dengan realitas objektif (Krietner & Kinicki, 2014:43). Persepsi penting bagi sebuah organisasi terutama perilaku organisasi tersebut, karena perilaku orang-orang didasarkan pada persepsi mereka tentang apa realita yang ada, bukan mengenai realita itu sendiri. Salah satu persepsi yang perlu dibentuk dan diciptakan adalah persepsi dukungan organisasi dari masing-masing karyawan.

Perceived Organizational Support (POS) merupakan dukungan organisasi yang dipersepsikan dengan keyakinan global mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memperhatikan kesejahteraan, mendengar keluhan, memperhatikan kehidupan dan mempertimbangkan tujuan yang akan dicapai serta dapat dipercaya untuk memperlakukan karyawan dengan adil (Oktaviani, 2018). Dengan adanya *Perceived Organizational Support* (POS) yang diberikan organisasi kepada karyawan menjadikan karyawan merasa lebih puas dan lebih berkomitmen dengan pekerjaannya (Putra, 2020). Beberapa peneliti mengatakan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover* sebagaimana yang dijelaskan pada penelitian yang dilakukan oleh Suci (2018).

Ramlah (2020) menyatakan bahwa Peningkatan *Perceived Organizational Support* (POS) membuat karyawan merasa berkewajiban untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi dan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Karyawan menganggap penghargaan yang diberikan oleh organisasi merupakan keuntungan bagi mereka, seperti adanya perasaan diterima dan diakui, memperoleh

gaji yang layak dan promosi, serta pemberian bentuk-bentuk bantuan lain yang diperlukan karyawan. Kondisi ini menyebabkan rendahnya keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Pengusaha harus mengupayakan agar karyawan secara emosional berkomitmen pada organisasi dan tidak punya niat untuk meninggalkan organisasi.

Selain adanya *Perceived Organizational Support* (POS), *Turnover Intention* juga dipengaruhi dengan adanya faktor komitmen organisasional. Komitmen organisasional merupakan suatu keadaan dimana karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Robbins dan Judge, 2018:28). Prasada (2019) mengemukakan bahwa komitmen organisasional merupakan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan proses yang terus menerus terjadi dimana karyawan menunjukkan dan mengekspresikan perhatian atau hal yang penting terhadap organisasi. Wahyono & Riyanto (2020) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Rendahnya komitmen yang dimiliki karyawan untuk memberikan kontribusi bagi kemajuan perusahaan merupakan salah satu faktor yang menyebabkan karyawan berkeinginan untuk keluar dari organisasi tempatnya bekerja sekarang.

Dewasa ini, suatu organisasi harus memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam menghadapi persaingan global. Karyawan yang mempunyai komitmen tinggi untuk organisasi memiliki kecenderungan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Banyak perusahaan yang menyadari betapa pentingnya meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan serta memahami komitmen

organisasi yang telah dibangun oleh para pendahulunya. Menumbuhkan komitmen organisasi pada karyawan menjadi perhatian utama bagi organisasi untuk mempertahankan karyawan berbakat yang mempunyai skill dan pengetahuan yang tinggi.

Salah satu perspektif pendekatan pada komitmen organisasional adalah berdasarkan pada ikatan afektif karyawan terhadap organisasinya yang mana sudut pandang komitmen organisasional ini terkarakteristikan pada sebuah kepercayaan yang kuat dan penerimaan atas tujuan dan nilai yang dimiliki organisasi oleh karyawan; keinginan untuk menggunakan usaha yang lebih dengan mengatasnamakan organisasi; dan keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan (Hikmah, 2022).

Dalam usahanya meningkatkan komitmen karyawan, banyak organisasi yang memberikan dukungan organisasional, tujuannya untuk memuaskan dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras sesuai komitmen perusahaan terhadap manfaat organisasi itu sendiri. Padahal, tidak semua karyawan merasakan dukungan organisasi. Ada beberapa perusahaan yang kurang memberi *reward*, atau karyawan yang berkinerja baik dan tidak dengan harga yang sama, sehingga secara tidak langsung mengurangi kemauan karyawan untuk memberikan performa terbaiknya, rendahnya tingkat disiplin karyawan, ada beberapa karyawan yang datang terlambat, ada juga karyawan yang meninggalkan kantor, dan seterusnya. Masalah ini merupakan indikasi bahwa karyawan kurang mendapat dukungan organisasional dalam pekerjaan mereka (Wibowo, 2016:15).

Kemudian faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya *turnover intention* pada karyawan adalah kompensasi. Hasil penelitian Arta, Surya (2020) menunjukkan bahwa Kompensasi memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Pemberian kompensasi yang baik kepada karyawan dapat mengakibatkan rendahnya tingkat *turnover intention* karyawan. Hal yang sama juga dipaparkan oleh Wibowo (2016:15) bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang besar terhadap tinggi-rendahnya *turnover intention* pada karyawan. Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang ataupun jasa yang langsung atau tidak langsung diterima karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan. Tujuan utama dari kompensasi adalah untuk meningkatkan produktifitas karyawan sehingga dapat meningkatkan produktifitas perusahaan.

Selanjutnya, Fitriyana, Dkk (2021) mendefinisikan kompensasi sebagai imbalan untuk pekerjaan yang diterima dan dilakukan seseorang karyawan atau pekerja. Sehingga kompensasi merupakan pemberian yang diterima karyawan dari perusahaan, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, sebagai bentuk balas jasa kepada karyawan karena sudah melakukan pekerjaannya. Kepuasan atau ketidakpuasan karyawan akan kompensasi yang diterima menjadi salah satu faktor yang menentukan tinggi-rendahnya niat atau keinginan seorang untuk tetap bekerja di perusahaannya atau pindah ke perusahaan yang lain (*turnover intention*)

Sebuah organisasi harus mampu mempertahankan karyawan dengan memberikan hak yang semestinya mereka dapat, memberikan kompensasi yang

tinggi dengan tanggung jawab yang sepadan agar terbentuk perasaan puas terhadap karyawan dan menimbulkan komitmen dalam diri mereka, perusahaan juga harus dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif agar dapat tercipta *quality of work life* didalam suatu organisasi.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, peneliti sangat tertarik untuk meneliti lebih lanjut dari penelitian terdahulu mengenai *turnover intention* sebagai variabel terikat dan *perceived organizational support*, komitmen organisasi dan kompensasi sebagai variabel bebas. Dengan demikian peneliti ingin mengangkat penelitian tersebut sebagai bahan penelitian yang berjudul “Pengaruh *Perceived Organization Support*, Komitmen Organisasional Dan Kompensasi Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Pada Clear Café Bali”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, dapat dirumuskan masalah yang menjadi pokok bahasan penelitian ini adalah :

1. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *turnover intention*?
2. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan?
3. Apakah pengaruh kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka diharapkan akan memperoleh suatu dasar bagi penulis untuk memfokuskan masalah dalam penelitian sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui adanya pengaruh *perceived organizational support* terhadap *turnover intention*
2. Untuk mengetahui adanya pengaruh komitmen organisasional terhadap *turnover intention* karyawan
3. Untuk mengetahui adanya pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan

1.4 Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini memiliki beberapa kegunaan yaitu :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan menambah referensi bahan kajian untuk dapat membantu proses pembelajaran serta pengaplikasian ilmu, terutama yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia dalam mengkaji pengetahuan tentang pengaruh *perceived organizational support*, komitmen organisasional dan kompensasi terhadap *turnover intention* dalam melakukan penelitian dengan pembahasan yang sama di masa yang akan datang

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi, pengetahuan dan bahan masukan mengenai pengaruh *perceived organizational support*,

komitmen organisasional dan kompensasi terhadap *turnover intention* yang bermanfaat bagi perusahaan dalam meningkatkan kebijakan karyawan untuk mencapai komitmen yang lebih kuat lagi.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Grand Theory*

Goal Setting Theory ini mula-mula dikemukakan oleh Locke (1968). Teori ini mengemukakan bahwa dua *cognitions* yaitu *values* dan *intentions* (atau tujuan) sangat menentukan perilaku seseorang. Berdasarkan teori ini suatu individu menentukan tujuan atas perilakunya di masa depan dan tujuan tersebut akan mempengaruhi perilaku orang tersebut. Disamping itu, teori ini juga menunjukkan adanya keterkaitan antara sasaran dan kinerja. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu komit dengan sasaran tertentu, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya.

Goal setting theory juga merupakan bagian dari teori motivasi. Teori ini menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tujuan tinggi akan mempengaruhi kinerja manajerial. Adanya tujuan individu menentukan seberapa besar usaha yang akan dilakukannya, semakin tinggi komitmen karyawan terhadap tujuannya akan mendorong karyawan tersebut untuk melakukan usaha yang lebih keras dalam mencapai tujuan tersebut. Menurut Locke dan Latham, (2013:15) tujuan memiliki pengaruh yang luas pada perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi dan praktik manajemen.

Goal setting theory berasumsi bahwa ada hubungan langsung antara tujuan yang spesifik dan terukur dengan kinerja. Temuan utama dari *goal setting theory*

adalah bahwa individu yang diberi tujuan yang spesifik dan sulit tapi dapat dicapai memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan orang-orang yang menerima tujuan yang mudah dan kurang spesifik atau tidak ada tujuan sama sekali. Pada saat yang sama, seseorang juga harus memiliki kemampuan yang cukup dalam menerima tujuan yang ditetapkan dan menerima umpan balik yang berkaitan dengan kinerja (Locke dan Latham, 2013:15).

Sebuah tujuan agar efektif, dibutuhkan ringkasan umpan balik yang mengungkapkan kemajuan manajer dalam mencapai tujuan (Locke dan Latham, 2013:17). Jika mereka tidak tahu bagaimana kemajuannya, akan sulit bagi mereka untuk menyesuaikan tingkat atau arah usaha dalam menyesuaikan strategi kinerja untuk mencocokkan apa yang diperlukan dalam mencapai tujuan. Terkait penetapan tujuan juga diperlukan keterlibatan dalam perencanaan untuk mengembangkan strategi yang akan dilakukan dalam pencapaian tujuan. Adanya kompetensi pegawai dalam penetapan tujuan anggaran akan menciptakan kecukupan informasi yang memungkinkan pegawai untuk memperoleh pemahaman yang lebih jelas mengenai tujuan anggaran sehingga nantinya dapat mengurangi ambiguitas dalam melakukan pekerjaan mereka.

2.1.2 Turnover Intention (Intensi Keluar)

1. Pengertian *Turnover Intention*

Intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya atau penarikan diri seseorang karyawan dari tempat bekerja. Dengan demikian, *turnover intention* (intensi keluar) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti

bekerja dari pekerjaannya (Oktaviani, 2018). Menurut Kartono (2017:6) *turnover intention* merupakan keinginan karyawan untuk meninggalkan sebuah organisasi secara sukarela saat ini secara perilaku mencari pekerjaan baru. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2018) mendefinisikan 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* adalah pegawai berhenti dari satu perusahaan/organisasi dan pindah kerja ke perusahaan/organisasi lainnya dengan alasan tertentu. Beberapa definisi menurut para ahli *turnover intention* diartikan sebagai keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatifpekerja lain. Dengan demikian, *turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya hal ini diperkuat dengan pendapat para ahli diatas yang memiliki kesamaan persepsi terhadap *turnover intention* (Salain, 2021)

Terjadinya *turnover* diawali dengan munculnya keinginan untuk berpindah pekerjaan (*turnover intention*) oleh karyawan (Wirawan, 2015:21). *Turnover intention* pada karyawan dapat berdampak pada organisasi ketika berujung pada keputusan karyawan untuk benar-benar meninggalkan organisasi (*turnover*), karena keinginan untuk keluar tersebut berasal dari individu karyawan sendiri dan bukan merupakan keinginan organisasi atau perusahaan.

Disebutkan beberapa dampak negatif yang akan terjadi pada organisasi akibat pergantian karyawan, seperti : meningkatnya potensi biaya perusahaan, masalah prestasi, masalah pola komunikasi dan sosial, merosotnya semangat kerja, strategi-strategi pengendalian yang kaku, hilangnya biaya-biaya peluang strategik (Wirawan, 2015:21). Menurut Harnoto (2012:17) *turnover intention* adalah keinginan untuk berpindah, belum sampai pada tahap realisasi untuk keluar dari suatu tempat kerja ke tempat yang lain.

Menurut Halimah (2016:32) keinginan pindah kerja (*turnover intention*) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Dimensi *turnover intention* menurut Purwati dkk (2020) yaitu keinginan untuk mencari pekerjaan baru baik dalam bidang yang sama maupun di bidang yang berbeda dan keinginan untuk meninggalkan perusahaan.

Turnover mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan *turnover intention* mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi.

Robbins dan Judge (2018), menjelaskan bahwa penarikan diri seseorang keluar dari suatu organisasi (*turnover*) dapat diputuskan secara 2 sebab, yaitu:

- a. Sukarela (*voluntary turnover*) *Voluntary turnover* atau quit merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini, dan tersedianya alternatif pekerjaan lain.
- b. Tidak sukarela (*involuntary turnover*) Sebaliknya, *involuntary turnover* atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja (*employer*) untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya (Robbins dan Judge 2018:40).

2. Indikator *Turnover Intention*

Pengukuran *turnover intention* dalam penelitian ini, menggunakan tiga indikator menurut Prasada (2019), indikator *turnover intention* tersebut yaitu,

- a. Mencerminkan individu berniat untuk keluar dari perusahaan.
- b. Mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain.
- c. Adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi dalam beberapa bulan mendatang.

2.1.3 *Perceived Organization Support (POS)*

1. Pengertian *Perceived Organization Support (POS)*

Dalam organisasi, interaksi sosial bisa terjadi dalam konteks individu dengan organisasinya. Terkait dengan itu, konsep dukungan organisasi mencoba untuk menjelaskan interaksi individu dengan organisasi

yang secara khusus mempelajari bagaimana organisasi memperlakukan individu-individunya (pegawai). Dukungan organisasi yang sering dikenal dengan istilah “*perceived organizational support (POS)*” merupakan konsep yang penting dalam literatur perilaku organisasi karena dukungan organisasi memberikan penjelasan mengenai hubungan antara perlakuan organisasi, sikap dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Perlakuan-perlakuan dari organisasi yang diterima oleh karyawan dan ditangkap sebagai stimulus yang diorganisir dan diinterpretasikan menjadi persepsi atas dukungan organisasi. (Putra, 2020)

Persepsi atas dukungan organisasi akan menumbuhkan tingkat kepercayaan tertentu dari karyawan atas penghargaan yang diberikan organisasi terhadap kontribusi mereka (*evaluation of employees' contribution*) dan perhatian organisasi pada kehidupan mereka (*care about employees' well-being*).

Pendapat lain mengenai pengertian *Perceived Organizational Support (POS)* muncul dari Randall et.al., (2018). Ia menyatakan bahwa organisasi yang mendukung adalah organisasi yang merasa bangga terhadap pekerja mereka, memberi kompensasi dengan adil, dan mengikuti kebutuhan pekerjanya. Beliau menyatakan bahwa dukungan organisasional merupakan dasar hubungan pertukaran yang dijelaskan dalam prinsip sosial atau ekonomi. Dua cara utama pertukaran sosial, yaitu: (1) pertukaran menyeluruh (global) antara karyawan dan organisasi dan (2) hubungan antara atasan dan bawahan. Sedangkan menurut Robbins dan Judge

(2017:8) *Perceived Organizational Support* merupakan tingkat sejauh mana individu memiliki keyakinan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka yang kemudian peduli terhadap kesejahteraan mereka.

Dengan menyatunya keanggotaan dalam organisasi dengan identitas karyawan, maka karyawan tersebut merasa menjadi bagian dari organisasi dan merasa bertanggung jawab untuk berkontribusi dan memberikan kinerja terbaiknya pada organisasinya.

Perceived Organizational Support (POS) dipengaruhi oleh banyak aspek dari perlakuan organisasi terhadap karyawannya, sebaliknya pengaruh dari interpretasi karyawan terhadap organisasinya mendasari motivasi karyawan untuk membalas perlakuan tersebut. Hal tersebut mengimplikasikan kemungkinan adanya kesesuaian pada tingkat dukungan yang diharapkan oleh karyawan dari organisasinya di berbagai bentuk dukungan dalam situasi yang berbeda-beda dan dalam artian secara luas. Termasuk di dalamnya adalah interpretasi karyawan terhadap kemungkinan reaksi organisasi terhadap kejadian di masa yang akan datang seperti karyawan sakit, kesalahan yang dilakukan karyawan, kinerja karyawan dan keinginan perusahaan untuk memberi gaji atau imbalan yang sesuai dan membuat pekerjaan karyawan berarti dan menarik bagi diri mereka.

2. Faktor Pembentuk

Menurut Rhoades & Eisenberger dalam Anandani (2021) terdapat tiga bentuk umum faktor penyebab *perceived organizational support* yang masing-masing dijelaskan sebagai berikut:

a. Keadilan (*fairness*)

Menurut Greenberg (1993) dalam Anandani (2021) keadilan dalam organisasi merupakan persepsi keadilan menurut karyawan mengenai bagaimana organisasi memperlakukannya. Keadilan organisasi terdiri dari keadilan distributif, keadilan interaksional, dan keadilan prosedural. Menurut Rhoades & Eisenberger dalam Anandani (2021) keadilan prosedural merupakan penyebab dari *perceived organizational support*. Keadilan prosedural meliputi bagaimana menentukan strategi untuk menentukan distribusi sumber daya di antara karyawan. Terdapat dua dimensi keadilan prosedural yaitu dimensi struktural dan dimensi sosial. Dimensi struktural mengenai keputusan yang mempengaruhi karyawan sehingga organisasi perlu memperhatikan masukan karyawan dalam proses pembuatan keputusan. Dimensi sosial yaitu bagaimana organisasi memperlakukan karyawan secara hormat dan bermartabat serta memberikan informasi kepada karyawan tentang bagaimana keputusan ditentukan.

b. Dukungan atasan (*supervisor support*)

Dukungan atasan dapat mempengaruhi kontribusi karyawan. Atasan memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja karyawan, maka karyawan akan memiliki persepsi bahwa atasan mengindikasikan adanya dukungan organisasi.

c. Penghargaan dan kondisi kerja

Beberapa bentuk penghargaan dan kondisi kerja yang terkait dengan perceived organizational support yaitu:

1) Pengakuan, gaji, dan promosi

Penghargaan oleh organisasi bermanfaat untuk mengkomunikasikan penilaian yang positif terhadap karyawan sehingga berkontribusi pada perceived organizational support.

2) Job security

Salah satu cara untuk memperkuat dukungan organisasi persepsian yaitu dengan adanya kepastian bahwa organisasi memberikan kejelasan masa depan karyawan di organisasi.

3) Otonomi

Otonomi adalah kontrol karyawan atas pekerjaan mereka. Organisasi yang memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk melakukan otonomi dalam melaksanakan pekerjaan mereka dapat meningkatkan *perceived organizational support*. Anandani (2021) menunjukkan bahwa kepercayaan organisasi pada karyawan untuk memutuskan bagaimana karyawan akan melakukan pekerjaan mereka akan meningkatkan *perceived organizational support*.

4) Peran stressor

Stressor dapat mengurangi perceived organizational support yang meliputi beban kerja yang berlebihan, ambiguitas peran, dan konflik peran. Stres mengacu pada individu yang tidak mampu mengatasi tuntutan dari organisasi maupun lingkungan.

5) Pelatihan

Pelatihan kerja dalam organisasi merupakan bekal karyawan untuk bekerja yang dapat meningkatkan *perceived organizational support*.

6) Ukuran organisasi

Organisasi yang besar dapat mengurangi fleksibilitas dalam menangani kebutuhan individu karyawan sehingga dapat mengurangi *perceived organizational support*.

3. Dampak *Perceived Organizational Support*

Menurut Anandani (2021) *perceived organizational support* memiliki beberapa dampak meliputi:

a. Komitmen organisasi

Atas dasar norma timbal balik, *perceived organizational support* akan menciptakan kewajiban karyawan untuk memperhatikan kesejahteraan organisasi. Rhoades & Eisenberger, seperti yang dipaparkan Foa & Foa (1980) menyatakan bahwa kewajiban untuk menukar kepedulian dengan kepedulian dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan terhadap organisasi.

b. Efek terkait pekerjaan (*job-related affect*)

Perceived organizational support mempengaruhi reaksi afektif karyawan terhadap pekerjaannya, termasuk kepuasan kerja dan suasana hati yang positif. *Perceived organizational support* berkontribusi dalam kepuasan kerja dengan meningkatkan harapan penghargaan kinerja dan ketersediaan bantuan saat dibutuhkan karyawan. *Perceived*

organizational support berkontribusi juga terhadap perasaan karyawan akan kompetensi dan nilainya sebagai karyawan, sehingga meningkatkan suasana hati yang positif.

c. Keterlibatan kerja

Keterlibatan kerja mengarah pada identifikasi dan minat pada pekerjaan tertentu yang dilakukan karyawan. Minat dalam suatu pekerjaan berhubungan dengan kompetensi karyawan (Eisenberger et al., 1999).

Dengan meningkatkan *perceived organizational support* melalui peningkatan kompetensi karyawan, minat karyawan dalam pekerjaannya akan meningkat.

d. Kinerja

Perceived organizational support dapat meningkatkan kinerja karyawan dan tindakan yang menguntungkan organisasi. Tindakan yang dilakukan dapat melindungi organisasi dari berbagai risiko, berbagi ilmu serta keterampilan yang bermanfaat bagi organisasi.

4. Indikator *Perceived Organizational Support* (POS)

Putra (2020) Menjelaskan bahwa terdapat tiga dimensi yang mempengaruhi *perceived organizational support* (POS) yang dijabarkan sebagai berikut:

- a. Dukungan Keadilan dalam kebijakan yang dipandang oleh karyawan dapat dilihat dari aturan formal yang berfokus pada pengambilan keputusan yang mempengaruhi karyawan, termasuk didalamnya pemberitahuan yang cukup sebelum keputusan diambil,

penerimaan informasi yang akurat, serta karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Selain itu terdapat aspek sosial atau keadilan interaksionisme, dimana karyawan merasa diperlakukan dengan penuh martabat dan respek/rasa hormat serta menyediakan informasi kepada karyawan mengenai bagaimana hasil ditentukan.

- b. *Supervisor Support* Karyawan membentuk pandangan umum terhadap bagaimana *supervisor* mereka menilai/menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap *well-beingnya*. Karena *supervisor* bertindak sebagai agen dari organisasi, memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahannya, karyawan melihat adanya orientasi dukungan/tidak yang diberikan terhadap mereka sebagai indikator dari dukungan organisasi. Indikator dimensi ini terdiri dari tiga yaitu, *Supervisor* memberikan pengarahan dalam bekerja, penghargaan atas eksistensi dan *supervisor* tanggap atas pendapat keluhan bawahan.
- c. *Organizational Rewards and Conditions* Jenis penghargaan dan kondisi kerja yang dihubungkan dengan *perceived organizational support* (POS) misalnya pengakuan, pembayaran atau upah, promosi, keamanan kerja, otonomi, peran yang dapat memicu stress (*role stressors*). . Indikator dimensi ini terdiri dari tiga yaitu, Adanya kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan pegawai, Adanya kepedulian organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai dan Adanya

kepedulian organisasi terhadap kenyamanan kondisi lingkungan kerja

2.1.4 Komitmen Organisasi

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi yaitu suatu sikap atau tingkah laku seseorang kepada organisasi berupa loyalitas dan tercapainya visi, misi serta tujuan organisasi. Seseorang bisa disebut mempunyai komitmen yang tinggi kepada organisasi, bisa diketahui dengan melihat ciri-ciri di antaranya kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Adapun pengelolaan sumber daya manusia oleh organisasi, perlu memperhatikan komitmen pegawainya. Komitmen pegawai yang tinggi akan sangat berpengaruh pada pencapaian organisasi. Organisasi akan lebih mudah untuk mencapai tujuan dan sasaran jika para karyawan mempunyai komitmen terhadap organisasi. Menurut Robbin and Judge (2017:10), mengatakan bahwa komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Luthans (2015:7), komitmen organisasi sebagai suatu sikap paling sering diartikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota

organisasi, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, juga diartikan sebagai suatu keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. dengan kata lain sikap ini merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Komitmen pegawai untuk bertahan dalam sebuah organisasi merupakan perilaku yang berlawanan dengan meninggalkan organisasi. Keadaan psikologis pegawai yang diyakini berkaitan dengan tinggal dipekerjaan adalah komitmen kerja. Hal senada juga dikemukakan oleh Luthans (2015:8) mengatakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu sikap mengenai kesetiaan pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Sikap ini merupakan suatu proses yang berlangsung terus menerus (*continue*) dimana pegawai juga memperlihatkan kepedulian tinggi pada organisasi, sehingga komitmen organisasi merupakan sikap kerja yang bersifat tahan lama (*durable*) dan stabil.

Setiap pegawai memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan melakukan usaha yang maksimal dan keinginan yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya Pegawai yang memiliki komitmen rendah akan melakukan usaha yang tidak maksimal dengan keadaan terpaksa. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan dapat terlihat dari prestasi kerjanya. Hal ini dibuktikan dengan keinginan

yang kuat dari pegawai untuk terlibat dalam kegiatan organisasi. Keterlibatan pegawai dalam kegiatan organisasi mencerminkan dedikasi pegawai dalam membantu organisasi mencapai tujuannya.

Luthans (2015:13) mengemukakan bahwa sikap komitmen organisasi ditentukan menurut:

- a. Variabel orang (usia, kedudukan dalam organisasi, dan disposisi seperti efektivitas positif atau negatif, atau atribusi kontrol internal atau eksternal dalam organisasi).
- b. Organisasi (desain pekerjaan, nilai, dukungan sosial, dan gaya kepemimpinan penyelia)

Bahkan faktor non-organisasi, seperti adanya alternatif lain setelah memutuskan untuk bergabung dengan organisasi, akan mempengaruhi komitmen selanjutnya.

Menurut Andini, (2022) menyatakan bahwa manfaat dari komitmen organisasi yaitu:

- a. Para pegawai yang serius menunjukkan komitmen tinggi kepada organisasi memiliki kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat keikutsertaan yang tinggi dalam organisasi.
- b. Mempunyai keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja di organisasi yang sekarang bias dan terus memberikan sumbangan untuk mencapai tujuan.

- c. Secara penuh terlibat dengan pekerjaan, karena pekerjaan tersebut merupakan mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangan dalam pencapaian tujuan organisasi.

2. Jenis-jenis Komitmen Organisasional

Andini, (2022) membedakan komitmen organisasi menjadi tiga komponen yaitu affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment.

a. Komitmen afektif (*affective commitment*)

Menurut Andini, (2022) menyatakan bahwa karyawan dengan komitmen afektif yang kuat akan tetap berada dalam organisasi karena karyawan memang menginginkannya. Pernyataan serupa mengenai komitmen afektif juga menyatakan bahwa komitmen afektif berkaitan dengan hubungan emosional anggota pada organisasi dan keterlibatan anggota dengan organisasi. Anggota organisasi dengan tingkat komitmen afektif tinggi akan terus menjadi anggota organisasi karena individu tersebut memang mempunyai dorongan hati untuk tetap berada di organisasi. Terdapat enam indikator yang dapat digunakan untuk mengukur komitmen afektif, yaitu:

- 1) Karyawan akan merasa senang untuk menghabiskan perjalanan karirnya hingga akhir bersama organisasi.
- 2) Karyawan merasa bahwa masalah organisasi menjadi tanggung jawabnya.

- 3) Karyawan mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi.
- 4) Karyawan merasa terikat secara emosional dengan organisasi.
- 5) Karyawan merasa menjadi bagian keluarga dari organisasi.
- 6) Karyawan merasa bahwa organisasi memiliki makna personal bagi karyawan.

b. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)

Komitmen berkelanjutan merupakan komitmen yang berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi mengenai biaya yang dapat muncul ketika meninggalkan organisasi (Andini, 2022) Komitmen ini membuat anggota akan merasa rugi jika anggota organisasi meninggalkan organisasi. Anggota yang memiliki komitmen berkelanjutan tinggi akan terus menjadi anggota karena membutuhkannya untuk menjadi anggota organisasi. Mengukur komitmen berkelanjutan dengan enam indikator berikut:

- 1) Karyawan merasa jika bertahan dengan organisasi adalah suatu kebutuhan dan keinginan.
- 2) Karyawan merasa sulit untuk meninggalkan organisasi, bahkan jika memang menginginkannya.
- 3) Karyawan merasa kehidupannya akan terganggu jika meninggalkan organisasi.
- 4) Karyawan merasa memiliki terlalu sedikit pilihan untuk mempertimbangkan keluar dari organisasi.

- 5) Karyawan merasa tidak mungkin untuk mempertimbangkan bekerja di tempat lain karena sudah terlalu banyak berbaaur dengan organisasi.
- 6) Jika karyawan meninggalkan organisasi, karyawan akan berhadapan dengan konsekuensi negatif yaitu kelangkaan alternatif yang ada.

c. Komitmen normatif (*normative commitment*)

Andini, (2022) menyatakan bahwa komitmen normatif adalah komitmen yang menjelaskan rasa terikat terhadap organisasi. Komitmen ini mencerminkan kewajiban anggota organisasi untuk mempertahankan keanggotaannya atau tetap bertahan di organisasi. Anggota dengan komitmen normatif tinggi akan terus menjadi anggota organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut (Meyer, Allen, & Smith, 1993). Meyer, Allen, & Smith (1993) juga menyebutkan bahwa karyawan akan berusaha dalam bekerja bagi organisasi karena merasa bertanggung jawab atas tunjangan kompensasi yang diterima dari organisasi. Indikator untuk mengukur komitmen normatif juga terdiri dari enam poin, yaitu:

- 1) Karyawan merasa memiliki kewajiban untuk tetap bekerja pada organisasi.
- 2) Karyawan merasa tidak tepat untuk meninggalkan organisasi, meskipun itu untuk keuntungan karyawan.
- 3) Karyawan merasa bersalah jika saat ini meninggalkan organisasi.

- 4) Karyawan merasa organisasi layak mendapat kesetiannya.
- 5) Karyawan merasa memiliki kewajiban kepada orang-orang yang berada dalam organisasi, sehingga karyawan tidak akan meninggalkan organisasi saat ini.
- 6) Karyawan merasa berhutang pada organisasi.

3. Indikator Komitmen Organisasi

Empat bentuk komitmen organisasi menurut Hikmah & Nurweni (2022) digunakan untuk mengukur perubahan yang terjadi pada komitmen organisasi dan dijabarkan sebagai berikut:

- a. logis, dimana karyawan akan tetap berada di organisasi karena melihat pertimbangan logis dari perusahaan tersebut
- b. lingkungan, dalam hal ini komitmen karyawan terhadap lingkungan merupakan komitmen terhadap organisasi, saat karyawan merasa berharga juga merasa memiliki peluang untuk berinovasi, dan tentunya karyawan merasa dapat berpartisipasi dalam pencapaian tujuan organisasi;
- c. harapan, dalam hal ini karyawan memiliki peluang karir yang cukup melalui sistem yang terbuka dan transparan, serta peluang untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi;
- d. ikatan emosional, dalam hal ini ketika karyawan merasakan suasana kekeluargaan dalam organisasi, atau ketika organisasi memperlakukan individu dengan baik, dan apabila terdapat hubungan kerabat atau keluarga..

2.1.5 Kompensasi

1. Definisi kompensasi

Menurut Dessler (2017:11) kompensasi adalah suatu hal yang berbentuk bayaran untuk diberikan kepada karyawan dan hal-hal yang berhubungan dengan karyawan. Kemudian menurut Asih (2021) kompensasi merupakan segala sesuatu yang akan diterima karyawan sebagai bentuk balas jasa kerja karyawan.

Kompensasi merupakan suatu bagian dari *reward* atau penghargaan yang hanya berhubungan dengan bagian ekonomi, akan tetapi setelah adanya keyakinan bahwasannya perilaku individual terdapat pengaruh dari sistem spektrum yang lebih luas maka kompensasi tidak terlepas dari adanya *reward* yang disediakan oleh organisasi (Widodo, 2014:160). Sinambela (2016:220) juga mengatakan bahwa kompensasi adalah jumlah dari semua hadiah yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa-jasa mereka. Menurut Simamora (2014:48) menyatakan bahwa Kompensasi dapat berupa gaji, upah, insentif, tunjangan, dan fasilitas. Fungsi kompensasi dapat diartikan sebagai pemberian penghargaan yang adil dan layak kepada karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Sedangkan Menurut Sofyandi (2013:18) kompensasi merupakan sesuatu bentuk biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan dengan harapan bahwa perusahaan akan memperoleh imbalan dalam bentuk prestasi kerja dari karyawannya.

Dari beberapa pengertian kompensasi menurut beberapa para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diberikan perusahaan baik dalam bentuk uang maupun non-uang kepada karyawan sebagai imbal jasa atas apa yang telah mereka berikan baik tenaga maupun pikiran kepada perusahaan. Kompensasi yang diberikan secara benar, para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi, sehingga tujuan kompensasi untuk mempertahankan karyawan dapat tercapai.

Karyawan yang bekerja dalam sebuah organisasi pasti membutuhkan kompensasi atau imbalan yang cukup dan adil, malah kalau bisa cukup kompetitif di banding dengan organisasi atau perusahaan lain. Sistem kompensasi yang baik akan sangat mempengaruhi semangat kerja dan produktivitas dari seseorang. Suatu sistem kompensasi yang baik perlu didukung oleh metode secara rasional yang dapat menciptakan seseorang digaji atau diberi kompensasi sesuai tuntunan pekerjaannya.

Menurut Hasibuan (2017:15) 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.

Pada umumnya, Program kompensasi atau balas jasa bertujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan dan pemerintahan/masyarakat. Supaya tujuan tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak, hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip adil dan wajar. Program kompensasi harus dapat menjawab pertanyaan yang mendorong seseorang bekerja dan mengapa ada orang yang bekerja keras, sedangkan orang lain bekerjanya sedang - sedang saja. Fungsi Pemberian Kompensasi, menurut Asih (2021), pemberian kompensasi memiliki fungsi sebagai berikut :

- a. Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien. Fungsi ini menunjukkan pemberian kompensasi kepada karyawan yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik.
- b. Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif. Pemberian kompensasi kepada karyawan mengandung implementasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan dengan seefisien dan seefektif mungkin.

Tujuan dari kompensasi menurut Hasibuan, (2017:18) adalah

- a. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.

- b. Kepuasan kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Pengadaan efektif

Jika kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *Qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

d. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

e. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

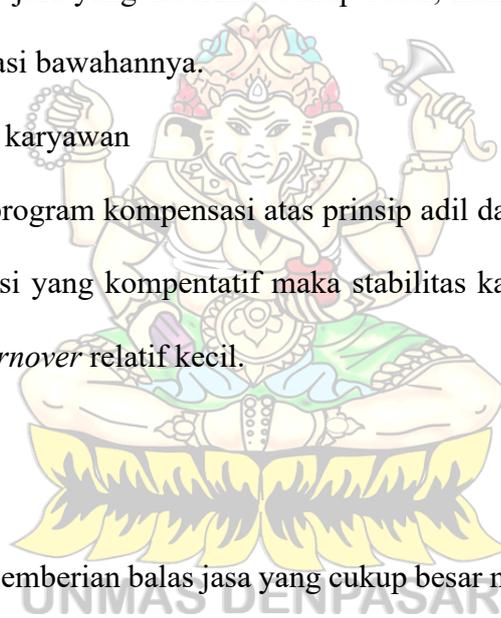
f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin besar. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh 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 batas upah minimum) maka intervensi pemerintahan dapat di hindarkan.

2. Indikator kompensasi

Untuk melihat perubahan-perubahan yang terjadi, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam suatu variabel, maka diperlukan pengukuran sesuai dengan indikator. Indikator-indikator kompensasi menurut Asih (2021) bagi karyawan adalah:

a. kompensasi finansial

1) Gaji yang adil

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

2) Insentif yang sesuai

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

b. kompensasi non finansial

1) Tunjangan yang sesuai dengan harapan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan

tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

2) Fasilitas yang memadai

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

Kompensasi yang dikelola dengan baik akan membantu perusahaan untuk mencapai dan memperoleh, menjaga, dan memelihara karyawan dengan baik. Sebaliknya tanpa kompensasi yang cukup karyawan yang ada akan sangat mungkin meningkatkan keluhan-keluhan, mogok kerja, meningkatnya drajat keterlambatan dan ketidakhadiran, dan meninggalkan perusahaan.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Terdapat penelitian terdahulu merupakan penelitian yang pernah dilakukan mengenai pengaruh *perceived organizational support* (X1), komitmen organisasional (X2) dan kompensasi (X3) terhadap *turnover intention* (Y) yang menjadi rujukan dalam penelitian ini, adapun beberapa penelitian sebelumnya dapat dipaparkan dalam penulisan ini yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian dari Wahyono & Riyanto (2020) yang berjudul “*Effect Of Organizationa L Commitment, Job Stress, And Satisfaction On Turnover Intention*” menunjukkan *Organizational commitment* berpengaruh negatif dan

signifikan terhadap *turnover intention*, Stress berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, dan Komitmen organisasional, stres kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan dan simultan *turnover intention*.

2. Penelitian dari Fitriyana, Dkk (2021) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Keinginan Untuk Pindah Dari Perusahaan (Studi Kasus Pada Dealer Di Bandar Lampung)” menunjukkan Kompensasi Finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, Kompensasi non finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, dan Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.
3. Penelitian dari Putra (2020) yang berjudul “Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap *Turnover Intention* Pada Generasi Milenial” menunjukkan *Perceived organizational support* mempunyai pengaruh negatif terhadap tingkat *turnover intention*, yang dapat diartikan apabila seseorang memiliki tingkat *Perceived organizational support* yang tinggi maka akan berdampak pada tingkat *turnover intention* yang rendah, begitupun sebaliknya ketika seseorang memiliki tingkat *Perceived organizational support* yang rendah maka akan berdampak pada tingkat *turnover intention* yang tinggi.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Salinas & Giantari (2020), berjudul “Pengaruh *Work-Family Conflict* Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja & *Turnover Intention* Pada The Samaya” Tujuan penelitian adalah menganalisis pengaruh *work-family conflict* dan dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja juga menganalisis pengaruh *work-family conflict*, dukungan organisasi dan

kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Sampel ditentukan sebanyak 66 orang dengan teknik sampling jenuh. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebar kuesioner secara langsung kepada karyawan The Samaya Seminyak Bali dan dianalisis menggunakan statistik deskriptif rata-rata hitung serta statistik deskriptif berupa uji asumsi klasik dan analisis jalur. Hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel *work-family conflict* berpengaruh negatif dan dukungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Variabel dukungan organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. *Work-family conflict* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Ramlah (2020), yang berjudul “Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Dukungan *Supervisor* Terhadap *Turnover Intention* Melalui Mediasi Komitmen Afektif” Ditemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara persepsi organisasi dukungan dan niat berpindah. dengan demikian, karyawan dengan tinggi dukungan organisasi memiliki sikap positif yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka dan akibatnya *turnover intention* mereka menurun. Faktor lain yang mempengaruhi *turnover intention* adalah dukungan pengawas. Selain persepsi organisasi dan dukungan supervisor, ada faktor lain yang juga mempengaruhi *turnover intention* karyawan yaitu komitmen organisasi, tetapi peneliti lebih fokus pada komitmen afektif karena menurut Allen dan Meyer (1990) komitmen afektif terjadi ketika karyawan menginginkan untuk menjadi bagian dari perusahaan karena ikatan emosional. Dengan kata lain, afektif yang kuat komitmen akan mengidentifikasi karyawan yang terlibat aktif dan menikmati keanggotaan dalam perusahaan. Karyawan

mengakui bahwa ada kesamaan antara diri mereka sendiri dan perusahaan, sehingga mereka menunjukkan kepedulian dan akibatnya membentuk kesan yang mengesankan komitmen (keinginan). Selain itu, karyawan rela melepaskan nilai-nilai pribadinya dan sesuai dengan perusahaan.

6. Penelitian yang berjudul Sari, & Rivai, (2021) berjudul Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasional, Stress Kerja, Komitmen Organisasional, Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*. Pada penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan bagaimana pengaruh *variable – variable* tersebut pada keinginan berpindah (*turnover intention*). Populasi dari penelitian ini ada karyawan Swalayan Budiman di Kota Padang dengan sampel sebanyak 225 orang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif, dimana hasil dihitung berdasarkan jumlah dari pengumpulan data dengan cara penyebaran kuesioner. Hasil penelitian membuktikan bahwa persepsi dukungan organisasional, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, sedangkan untuk stress kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention*.
7. Penelitian yang dilakukan Buulolo & Ratnasari, (2020) berjudul "Pengaruh Dukungan Supervisor, Komitmen Organisasional, Dan Beban Kerja Terhadap *Turnover Intention*." Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh dukungan supervisor, komitmen organisasional, dan beban kerja terhadap *turnover intention* secara parsial dan simultan. Populasi penelitian ini adalah karyawan Nagoya Mansion Hotel dan Residence sebanyak 55 karyawan. Sampel penelitian ini adalah 55 sampel, dengan menggunakan teknik sampling sensus.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Teknik analisis data menggunakan Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan *supervisor*, komitmen organisasional, dan beban kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention* dan dukungan *supervisor*, komitmen organisasional, dan beban kerja secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*.

8. Penelitian yang dilakukan Asih (2021) berjudul “Pengaruh Karakteristik Individu dan Kompensasi terhadap *Turnover Intention*” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Karakteristik Individu dan Kompensasi terhadap *Turnover Intention* pada Klinik Utama Perisai Husada. Penelitian ini di kategorikan sebagai penelitian deskriptif dan verifikatif sebagai pendekatan kuantitatif dengan instrument berupa kuesioner. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh karena seluruh karyawan Klinik Utama Perisai Husada sebanyak 55 orang dijadikan populasi. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara. Uji validitas instrumen dengan menggunakan product moment pearson sedangkan uji reliabilitas dengan cronbach Alpha dengan bantuan SPSS 25. 0 Alat ukur terbukti valid dan reliabel untuk instrument penelitian. Uji hipotesis penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian membuktikan bahwa: (1) Karakteristik Individu berpengaruh positif signifikan terhadap *Turnover Intention* dengan nilai $\beta = 0,394$ dan sig = 0,000, kontribusi karakteristik individu terhadap *Turnover Intention* $0,434 = 43,4\%$; (2) Kompensasi berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention* dengan nilai $\beta = 0,530$ dan sig 0,000, kontribusi

Kompensasi terhadap *Turnover Intention* $0,569 = 56,9\%$; (3) Karakteristik Individu dan Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap *Turnover Intention* dengan hasil $R^2 = 0,622$. Hal ini berarti Karakteristik Individu dan Kompensasi 62,2% sedangkan sisanya 27,8% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti.

9. Penelitian yang dilakukan oleh Purwati,dkk (2020) "*Effect Of Compensation, Work Motivation And Workload On Employee Turnover Intention.*" Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel Kompensasi, Motivasi Kerja dan Beban Kerja, secara parsial dan simultan terhadap *Turnover Intention*. Jenis Penelitian ini adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif dan dilakukan dengan metode kuesioner. Berdasarkan dari hasil penelitian ini diketahui Kompensasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap *turnover intention*, Motivasi Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* dan beban kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap *turnover intention* karyawan di PT. Sumatera Inti Seluler Pekanbaru, dan dari sini dapat diketahui bahwa ketiga variabel bebas tersebut yang dominan pengaruhnya terhadap *turnover intention* adalah Motivasi Kerja karena nilai koefisien beta yang lebih besar. Saran yang diberikan untuk perusahaan adalah berupaya untuk tetap terus meningkatkan kompensasi, motivasi kerja, dan beban kerja para karyawan agar tetap berkembang dan mampu memberikan pelayanan yang maksimal.
10. Hikmah & Nurweni (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kompensasi terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kompensasi terhadap *turnover intention* pada karyawan Troy Company. Variabel independen dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kompensasi, serta *turnover intention* sebagai variabel dependen. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dan pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Penelitian ini dilakukan pada bulan September tahun 2020 di Troy Company yang berlokasi di Yogyakarta. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Troy Company. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Troy Company yang berjumlah 40. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus. Teknis analisis data dilakukan dengan menggunakan uji t, uji F (*goodness of fit*), dan analisis regresi linear berganda dengan menggunakan program SPSS 25. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kompensasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Perusahaan dalam hal ini perlu mempertahankan atau meningkatkan baik kepuasan kerja, komitmen organisasional, maupun kompensasi agar dapat meminimalisir *turnover intention*.

11. Penelitian yang dilakukan oleh Prasada (2019) berjudul “Pengaruh Pemberian Kompensasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan Divisi Keperawatan Eka Hospital BSD.” Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pada pemberian kompensasi dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan

divisi keperawatan Eka Hospital BSD. Jumlah sampel yang dipakai adalah 68 orang dari jumlah keseluruhan populasi yaitu 271 orang pada karyawan divisi keperawatan Eka Hospital BSD. Dalam pengumpulan data peneliti menggunakan sampel random sampling dengan teknik wawancara, diskusi dan penyebaran angket kuesioner. Hasil dari penelitian, pada hipotesis pertama : adanya pengaruh dan signifikan pada pemberian kompensasi terhadap *turnover intention*. Pada hipotesis kedua : adanya pengaruh dan signifikan pada komitmen organisasi terhadap *turnover intention* Berdasarkan hasil tersebut berarti pada pemberian kompensasi serta komitmen organisasional yang dilakukan secara bersamaan akan berpengaruh dan signifikan terhadap *turnover intention*.

12. Penelitian yang dilakukan Desi, & Dosari (2023) berjudul “Pengaruh Komitmen Organisasional, Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan PT.BPR Kerinci”. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh dan besarnya pengaruh komitmen organisasional, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap *Turnover intention* PT. BPR Kerinci. Dengan menggunakan uji validitas dan reabilitas atas instrumen penelitian, yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT. BPR Kerinci sebanyak 30 orang. Dengan alat analisis regresi linear berganda, koefisien determinan dan uji hipotesis dengan uji t dan uji F diperoleh hasil bahwa secara parsial komitmen organisasi dan kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover invention*, sedangkan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover intention*. Secara simultan komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Turnover intention* pada PT. BPR Kerinci.

13. Penelitian yang dilakukan Aisyatul (2023) berjudul “Pengaruh *Job Satisfaction*, *Perceived Organizational Support*, *Work-Life Balance* Dan *Job Stress* Terhadap *Turnover Intention* Pada Pt. Trikusuma Jaya Perkasa Semarang”. Penelitian ini menunjukkan hasil pengujian menunjukkan bahwa secara parsial *job satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada PT. Trikusuma Jaya Perkasa Semarang. Hasil pengujian menunjukkan bahwa secara parsial *perceived organizational support* (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada PT. Trikusuma Jaya Perkasa Semarang. Hasil pengujian menunjukkan bahwa secara parsial *work-life balance* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada PT. Trikusuma Jaya Perkasa Semarang. Hasil pengujian menunjukkan bahwa secara parsial *job stress* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada PT. Trikusuma Jaya Perkasa Semarang.

