

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Keberhasilan sebuah perusahaan dalam menjalankan usahanya tidak dapat terlepas dari faktor sumber daya manusia (SDM). Sumber daya manusia (SDM) merupakan unsur strategi organisasi yang harus dikelola secara efektif. Untuk itu, dibutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan untuk mengelolanya. Menurut Riani (2017), sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan yang menentukan berhasil atau tidaknya suatu perusahaan. Oleh karena itu SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Menurut Peoni (2018), manajemen sumber daya manusia diakui sebagai suatu isu global dan integral dari daya saing di era globalisasi karena tidak dapat dipungkiri bahwa segala masalah yang muncul dalam perkembangan dan persaingan pelayanan publik maupun bisnis yang berasal dari manusia dan hanya dapat dikelola dan diselesaikan oleh manusia itu sendiri. Oleh karena itu muncul konsep penting yang diakui sebagai kunci keunggulan dibidang sumber daya manusia (SDM) yaitu melalui *the right people in the right place at the right time* (Sahlan, 2017: 54). Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi publik dan bisnis, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi publik dan bisnis.

Tujuan tersebut tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif manusia dalam hal ini karyawan atau pegawai, karena secanggih-canggihnya alat yang dimiliki organisasi publik dan bisnis tidak akan memberikan manfaat bagi organisasi jika tidak ada peran aktif dari kinerja pegawai. Untuk mengatur karyawan peran penting seorang pimpinan atau manajer sangat dibutuhkan untuk mampu dikelola dengan baik melalui manajemen sumber daya manusia agar mampu memberikan kinerja yang baik bagi organisasi, sesuai dengan visi, misi, strategi dan nilai-nilai yang dianut organisasi tersebut (Saragih, 2018).

Di saat perkembangan dan kemajuan suatu perusahaan ditentukan oleh kinerja dan perilaku karyawan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Masalah yang sering dihadapi oleh suatu perusahaan yaitu tingginya tingkat keluar atau pindah kerja karyawan (*turnover intention*) (Astutik, 2017). Pindah kerja atau *turnover* yang terjadi akan menimbulkan dampak negatif pada perusahaan seperti peningkatan dalam segi biaya sumber daya manusia. Perusahaan akan kehilangan karyawan sehingga harus mencari karyawan baru untuk mengisi kekosongan kerja tersebut (Utami, 2017).

Turnover intention (keinginan berpindah kerja) merupakan kecenderungan atau intensitas individu untuk meninggalkan organisasi dengan berbagai alasan dan diantaranya keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik (Ronald dan Milkha, 2018). Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa *turnover intention* adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk

meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan karena kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain. *Turnover intention* (keinginan berpindah kerja) adalah kecenderungan atau keinginan berkelanjutan yang dilakukan oleh karyawan untuk meninggalkan organisasi dan digantikan kembali oleh karyawan lain (Ronald dan Milkha, 2019).

Tingkat *turnover intention* yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif yang menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian (*uncertainty*) terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia yakni yang berupa biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan sampai biaya rekrutmen dan pelatihan kembali, *turnover intention* yang tinggi juga mengakibatkan organisasi tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru (Ruri, 2019).

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

(Wibowo, 2018:57).

Komitmen organisasi mengacu pada ketergantungan masyarakat terhadap profesinya, seperti kepercayaan akan tujuan dari profesi, kecenderungan untuk mencoba sesuai dengan profesi, dan menjaga pada keanggotaan dalam organisasi tersebut (Elias, 2018). Seseorang yang memiliki komitmen pada organisasinya adalah orang yang memiliki loyalitas dan rasa bangga dengan organisasinya sehingga memiliki keinginan untuk bekerja dan menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik (Ghorbanpour, *et al.*, 2017).

Komitmen organisasi menunjukkan loyalitas yang dimiliki individu terhadap organisasinya serta menunjukkan bagaimana anggota organisasi dapat memberikan kontribusi dalam menciptakan kesuksesan organisasi (Hanna dan Firnanti, 2017). Komitmen organisasi menunjukkan seseorang yang cenderung memihak organisasi serta memiliki keinginan untuk bertahan dalam organisasi tersebut dan bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan organisasinya (Gummala, 2017).

Sidharta (2018) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian Dyantini (2019) dan Sartono (2017) juga menunjukkan bahwa organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* yang artinya semakin tinggi komitmen organisasi seorang karyawan maka semakin rendah pula nilai keinginan pindah kerja ke perusahaan lain. Karyawan yang mempunyai kecenderungan *turnover* biasanya memiliki komitmen yang rendah terhadap organisasi tempatnya bekerja. Keadaan demikian dapat terjadi karena

individu yang memiliki kecenderungan mengundurkan diri biasanya sudah tidak menyukai tempatnya bekerja saat itu, tidak memiliki keinginan untuk ikut merealisasikan tujuan organisasi, serta memiliki semangat kerja yang menurun.

Selain komitmen organisasi, tingkat *turnover* karyawan juga dapat dipengaruhi oleh adanya motivasi kerja yang diberikan perusahaan terhadap karyawan. Winardi mengemukakan (2019:6) bahwa motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif. Sedangkan yang dikemukakan oleh Hasibuan (2017:23) pengertian motivasi adalah mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sartono (2017) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini juga diperkuat dengan hasil penelitian oleh Putrianti (2018) dan Astutik (2017) yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* yang artinya semakin tinggi motivasi kerja yang diberikan perusahaan maka semakin rendah keinginan karyawan untuk keluar dan berhenti bekerja. Motivasi itu sendiri merupakan faktor yang paling menentukan bagi seorang pegawai dalam bekerja. Meskipun kemampuan dari karyawan maksimal disertai dengan fasilitas yang memadai,

namun jika tidak ada motivasi untuk mendorong karyawan untuk bekerja sesuai tujuan maka pekerjaan tersebut tidak akan berjalan sesuai dengan tujuan.

Pemberian kompensasi kepada karyawan yang sesuai dengan beban kerja yang ditugaskan juga dapat mempengaruhi adanya *turnover intention*. Sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis karyawan. Menurut Hasibuan (2017:119) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan– pekerjaan yang berbakat.

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

untuk meninggalkan perusahaan dan mencari pekerjaan lain yang belum tentu akan mendapatkan kompensasi yang sesuai.

Penelitian tentang kompensasi terhadap *turnover intention* dilakukan oleh Sartono (2017) dengan hasil bahwa kompensasi secara parsial berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini juga didukung dengan hasil penelitian Putriani (2018) dan Zaki (2017) yang menyatakan kompensasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* yang artinya semakin tinggi kompensasi yang diberikan perusahaan maka keinginan karyawan untuk keluar semakin rendah, karena karyawan merasa dihargai dengan kebutuhannya yang dapat terpenuhi, sebaliknya rendahnya kompensasi yang diterima maka *turnover intention* akan semakin tinggi sehingga kompensasi akan sangat berguna jika diberikan dengan pengorbanan yang karyawan berikan kepada perusahaan.

Seperti yang telah dipaparkan, *turnover intention* merupakan permasalahan mendasar yang dihadapi oleh setiap perusahaan tidak terkecuali perusahaan jasa keuangan seperti koperasi. Koperasi adalah suatu organisasi yang bergerak di bidang ekonomi dengan beranggotaan orang-orang atau badan-badan hukum koperasi yang merupakan tata susunan ekonomi sebagai usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan (Pasal 3 UU No. 12 Tahun 1967). Koperasi berdasarkan UU No. 25 1992 adalah badan usaha yang beranggotaan seseorang atau badan hukum koperasi, dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat, yang berdasarkan atas asas kekeluargaan. Koperasi tidak hanya sebagai Badan Usaha yang dikelola secara

kekeluargaan dan profesional, namun koperasi harus dikelola dengan baik sehingga dapat menjalankan usaha dalam perekonomian rakyat (Widyani, 2019).

Salah satu koperasi yang berkembang saat ini adalah KSP Catur Bangli Mandiri yang berada di Kabupaten Bangli tepatnya di Desa Jehem, Kecamatan Bangli, Kabupaten Bangli. KSP Catur Bangli Mandiri didirikan pada tahun 2011 yang sampai saat ini sudah memiliki anggota sebanyak 235 orang dan semakin meningkat dengan adanya nasabah baru yang menjadi anggota. KSP Catur Bangli Mandiri memiliki citra yang baik dan selalu mampu menciptakan program- program jasa keuangan menarik yang dapat mendukung kebutuhan nasabahnya dan memberikan berbagai keuntungan lebih jika nasabah mau menjadi anggota.

Sebagai koperasi yang memiliki anggota dan nasabah yang banyak, KSP Catur Bangli Mandiri dituntut untuk memberikan pelayanan yang memuaskan bagi nasabahnya, sehingga peran karyawan sangatlah menentukan pelayanan yang diberikan. Oleh karena itu, KSP Catur Bangli Mandiri sudah seharusnya mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif dan nyaman bagi para karyawan, agar karyawan yang berpengalaman mampu bertahan untuk bekerja di KSP Catur Bangli Mandiri dan dapat memberikan kinerja yang baik. Tetapi dalam lima tahun terakhir KSP Catur Bangli Mandiri mengalami kenaikan *turnover* karyawan, yang dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1
Data *Turnover* Karyawan KSP Catur Bangli Mandiri
Di Desa Jehem, Bangli Tahun 2017-2021

Bulan	Jumlah Karyawan Awal Tahun (Orang)	Karyawan Masuk (Orang)	Karyawan Keluar (Orang)	Jumlah Karyawan Akhir Tahun (Orang)	Persentase <i>Turnover</i>
a	b	c	d	e	f
					(%)
2017	51	5	8	48	16,16 %
2018	48	4	5	47	10,53 %
2019	47	5	6	46	12,90 %
2020	46	5	6	45	13,19 %

Sumber : KSP Catur Bangli Mandiri Di Desa Jehem, Bangli, 2021

Berdasarkan Tabel 1.1, terlihat dari angka *turnover* karyawan pada KSP Catur Bangli Mandiri dalam waktu lima tahun terakhir dari tahun 2017 sampai tahun 2021. Angka *turnover* karyawan setiap tahun lebih tinggi dari 10% dan terus mengalami peningkatan dari tahun 2019 sampai 2021, serta paling tinggi terjadi pada tahun 2021 yaitu sebesar 15,38%. Dimana menurut Sakinah (2018), standar tingkat *turnover* karyawan yang bisa ditolerir pada tiap perusahaan berbeda-beda, namun jika tingkat *turnover* mencapai lebih dari 10% per tahun adalah terlalu tinggi menurut banyak standar. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tingkat *turnover* karyawan KSP Catur Bangli Mandiri telah melebihi standar yang bisa ditolerir.

Tingkat *turnover* karyawan yang tinggi tentu akan menyebabkan menurunkan kinerja KSP Catur Bangli Mandiri dalam melayani nasabah mengingat karyawan yang keluar adalah karyawan yang senior dan berpengalaman serta dapat diandalkan dalam pekerjaannya. Sehingga

jika KSP Catur Bangli Mandiri merekrut karyawan baru sudah tentu karyawan tersebut membutuhkan waktu untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja di KSP Catur Bangli Mandiri dan belum dapat menunjukkan kinerja yang maksimal, hal ini dikhawatirkan akan menurunkan kepercayaan nasabah dan mempengaruhi citra KSP Catur Bangli Mandiri dimata nasabah maupun masyarakat.

Tingginya tingkat *turnover* karyawan pada KSP Catur Bangli Mandiri kemungkinan disebabkan rendahnya komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan. Permasalahan komitmen organisasi terlihat dari kurangnya tanggung jawab karyawan untuk bekerja lebih keras dalam memenuhi target yang ditetapkan, terutama dalam pemenuhan target penyaluran kredit. Penyaluran kredit merupakan salah satu usaha utama dari KSP Catur Bangli Mandiri karena dari penyaluran kredit koperasi akan mendapatkan bunga kredit yang dapat digunakan untuk biaya operasional serta membayar bunga tabungan dan deposito. Sehingga sudah sewajarnya KSP Catur Bangli Mandiri menetapkan target yang tinggi dalam penyaluran kredit. Tetapi dengan adanya permasalahan komitmen organisasi, karyawan belum mampu memenuhi target penyaluran kredit yang ditetapkan, sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut.

Tabel 1.2
Data Penyaluran Kredit
KSP Catur Bangli Mandiri Di Desa Jehem, Bangli

No	Tahun	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Pencapaian Target (%)
1	2014	6,500,000,000	4,209,961,700	0,64
2	2015	7,000,000,000	6,344,734,000	0,90
3	2016	8,500,000,000	8,227,271,673	0,96
4	2017	10,000,000,000	9,554,734,500	0,95
5	2018	11,000,000,000	7,632,544,000	0,69
6	2019	11,000,000,000	9,546,048,785	0,86

Sumber : KSP Catur Bangli Mandiri, Bangli, 2021

Berdasarkan Tabel 1.2. diatas menunjukan bahwa komitmen organisasi pada KSP Catur Bangli Mandiri belum bisa dikatakan baik karena terlihat dari kurangnya tanggung jawab karyawan untuk bekerja keras memenuhi target yang ditetapkan perusahaan sehingga selama enam tahun terakhir target penyaluran kredit belum dapat dicapai. Persentase pencapaian target tertinggi terjadi pada tahun 2016 yaitu jumlah target kredit Rp.8.500.000.000 dengan realisasi Rp. 8.227.271.673 atau persentase pencapaian target 0,96% dan terendah terjadi pada tahun 2014 yaitu jumlah target kredit Rp. 6.500.000.000 dengan realisasi Rp. 4.209.961.700 atau persentase pencapaian target 0,64%.

Hasil wawancara dengan beberapa karyawan mengenai motivasi kerja yang diberikan KSP Catur Bangli Mandiri untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, menyatakan bahwa pimpinan KSP Catur Bangli Mandiri dirasa masih kurang memperdulikan karyawannya di mana belum mau membantu karyawan saat karyawan mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaanya. Seharusnya pimpinan dan manajemen KSP Catur Bangli Mandiri mampu lebih banyak memberikan bantuan saat

karyawan kesulitan tetapi mengabaikan karyawan tersebut hal ini membuat karyawan lambat menyelesaikan pekerjaannya. Hasil wawancara tersebut mengindikasikan adanya permasalahan mengenai motivasi kerja bagi karyawan yang masih belum maksimal dilakukan oleh KSP Catur Bangli Mandiri

Disisi lain hasil wawancara dengan karyawan juga mengungkapkan bahwa kompensasi yang karyawan terima masih belum memenuhi ketentuan upah minimum, dan dirasa belum sesuai dengan beban kerja yang diterima para karyawan. Berikut disajikan daftar gaji karyawan KSP Catur Bangli Mandiri pada Tabel 1.3.

Tabel 1.3
Data Gaji karyawan
KSP Catur Bangli Mandiri Kabupaten Bangli

No	Jabatan	Jumlah Gaji	Masa kerja
1	Manajer	Rp. 4.000.000	10 tahun
2	Kasir	Rp. 3.500.000	6 tahun
3	Pembukuan/admin	Rp. 3.000.000	6 tahun
4	Analisa kredit	Rp. 2.300.000	3 tahun
5	Bagian kredit	Rp. 2.000.000	3 tahun
6	Bagian tabungan	Rp. 1.800.000	2 tahun
7	Bagian kebersihan	Rp. 700.000	2 tahun

Sumber: KSP Catur Bangli Mandiri Di Desa Jehem, Bangli, 2021

Berdasarkan Tabel 1.3, menunjukan bahwa pemberian kompensasi pada KSP Catur Bangli Mandiri pada bagian kredit, bagian tabungan serta kebersihan belum memenuhi ketentuan Upah Minimum Kabupaten/Kota Bangli, yang tertuang dalam Keputusan Gubernur Bali Nomor 65 Tahun 2017 Tentang Upah Minimum Kabupaten/Kota dimana dalam keputusan tersebut

upah minimum yang seharusnya diterima sebesar Rp. 2.128.000. Selain itu, manajer yang sudah memiliki masa kerja 10 tahun, belum pernah mengalami peningkatan jumlah gaji dan hanya mendapatkan gaji sebesar Rp. 4.000.000, permasalahan mengenai kompensasi tersebut juga sudah banyak dikeluhkan karyawan kepada manajemen KSP Catur Bangli Mandiri tetapi perusahaan tetap belum menaikkan kompensasi atau gaji dari para karyawan.

Permasalahan-permasalahan mengenai komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kompensasi yang dihadapi KSP Catur Bangli Mandiri diindikasikan menjadi faktor yang mempengaruhi tingginya *turnover intention* yang terjadi. Penelitian-penelitian sebelumnya mengenai komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kompensasi terhadap *turnover intention* pernah dilakukan oleh Sidharta (2019), Sartono (2017), dan Putriani (2018) yang menyatakan komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* yang artinya semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan, semakin baik perusahaan memberikan motivasi bagi karyawan, serta semakin adil perusahaan dalam memberikan kompensasi akan menurunkan tingkat *turnover intention* atau keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaannya. Tetapi hasil penelitian tersebut bertentangan dengan hasil penelitian Rachmah (2017) dan Mahrofi (2019) yang menyatakan komitmen organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* yang artinya jika komitmen organisasi dan motivasi yang semakin tinggi maka *turnover intention* juga akan meningkat hal ini kemungkinan terjadi pada sebagian kecil karyawan. Serta hasil penelitian Bibowo (2017) yang

menyatakan kompensasi tidak mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention*.

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

1.2 Rumusan Masalah

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

- 1) Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada KSP Catur Bangli Mandiri di Desa Jehem, Bangli?
- 2) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada KSP Catur Bangli Mandiri di Desa Jehem, Bangli?
- 3) Apakah kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada KSP Catur Bangli Mandiri di Desa Jehem, Bangli?

1.3 Tujuan Penelitian

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

- 1) Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* pada KSP Catur Bangli Mandiri di Desa Jehem, Bangli.

- 2) Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap *turnover intention* karyawan pada KSP Catur Bangli Mandiri di Desa Jehem, Bangli.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan pada KSP Catur Bangli Mandiri di Desa Jehem, Bangli.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

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

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi koperasi, hasil penelitian ini berguna sebagai acuan untuk pedoman dalam koperasi juga, sebagai bahan masukan dalam mengelola keuangannya agar di masa yang akan datang, koperasi mempunyai perkembangan dan pengelolaan keuangan yang lebih baik serta sebagai bahan pertimbangan bagi Koperasi dalam menyusun strategi untuk mengembangkan usahanya.
- b. Dapat digunakan untuk menilai kinerja keuangan koperasi dilihat dari laporan keuangan yang menyangkut aspek-aspek hal yang telah dicapai, kondisi finansial yang menyangkut dan kemungkinan pertumbuhan laba di masa yang akan datang sehingga berguna sebagai bahan masukan bagi manajemen koperasi dalam mengambil kebijakan-kebijakan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Dalam bagian ini terdapat uraian penjelasan terkait teori yang mendukung judul penelitian dan uraian penjelasan semua variabel serta argumentasi penelitian yang diuraikan secara kualitatif dimana secara langsung berkaitan dengan hal yang diteliti.

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal-Setting Theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. 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, 2018). 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 motivasi yang kuat dalam mewujudkan kinerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan

menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya. Berdasarkan pendekatan *goal setting theory*, setiap perusahaan pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai, salah satunya yaitu kesuksesan perusahaan yang dapat dicapai dengan menurunkan *Turnover Intention*, dan variable komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, Dan kompensasi merupakan faktor penentunya. Semakin baik faktor penentunya maka akan semakin efektif pencapaian tujuannya. Suatu perusahaan. keberhasilan dalam bersaing dengan perusahaan lain dapat meningkatkan nilai perusahaan.

2.1.2 Turnover Intention

1. Pengertian Turnover Intention

Menurut Lum et.al dalam Andini (2019:12) *turnover intention* adalah keinginan seseorang untuk keluar organisasi, yaitu evaluasi mengenai posisi seseorang saat ini berkenaan dengan ketidakpuasan dapat memicu keinginan seseorang untuk keluar dan mencari pekerjaan lain. Sementara Mathis & Jackson dalam Andini (2018:13) *turnover intention* adalah proses dimana tenaga kerja meninggalkan organisasi dan harus ada yang menggantikannya.

Dari beberapa definisi tentang *turnover intention* yang dikemukakan oleh beberapa ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa *turnover intention* adalah keinginan pekerja/buruh untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya dan mencari alternatif pekerjaan yang lebih baik dari sebelumnya. Keinginan tersebut belum diwujudkan dalam perilaku nyata karena pekerja/buruh

masih mengalami proses berfikir terlebih dahulu, sebelum pada akhirnya membuat sebuah keputusan menjadi *turnover*.

Turnover dibedakan menjadi perilaku berpindah kerja secara sukarela (*voluntary turnover*) dalam dua kelompok, yang dapat dihindari (*avoidable*) dan yang tidak dapat dihindari (*unavoidable*) perusahaan. Menurut Suwandi dan Indriantoro (2017:3), *turnover* dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

1. *Voluntary turnover* yang dapat diartikan sebagai pekerja/buruh meninggalkan perusahaan karena alasan sukarela. *Voluntary turnover* dapat dibedakan menjadi dua:

A. *Avoidable turnover* (yang dapat dihindari).

Hal ini disebabkan oleh upah yang lebih baik di tempat lain, kondisi kerja yang lebih baik di perusahaan lain, masalah dengan kepemimpinan / administrasi yang ada, serta adanya perusahaan lain yang lebih baik.

B. *Unavoidable turnover* (yang tidak dapat dihindari).

Hal ini disebabkan oleh pindah kerja ke daerah lain karena mengikuti pasangan, perubahan arah karir individu, harus tinggal di rumah untuk menjaga pasangan atau anak, dan kehamilan.

2. *Involuntary turnover* dapat diartikan sebagai pekerja/buruh meninggalkan perusahaan karena terpaksa. *Involuntary turnover* diakibatkan oleh tindakan pendisiplinan yang dilakukan oleh perusahaan atau karena lay off.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Turnover intention*

Faktor – faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* cukup kompleks dan saling berkaitan satu sama lain. Diantara faktor – faktor tersebut yang akan dibahas antara lain sebagai berikut (Novliadi, 2019, hal 10):

a. Usia

Pekerja muda mempunyai tingkat *turnover* yang lebih tinggi daripada pekerja- pekerja yang lebih tua. Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara usia dan *turnover intention* ke arah yang negatif. Artinya, semakin tinggi usia seseorang, maka semakin rendah pula intensi *turnover*nya. Hal ini disebabkan karena mereka masih memiliki keinginan untuk mencoba-coba pekerjaan atau organisasi kerja serta ingin mendapatkan keyakinan diri lebih besar melalui cara coba-coba tersebut.

b. Lama Kerja

Semakin lama masa kerja maka semakin rendah kecenderungan *turnover*nya. *Turnover* lebih banyak terjadi pada pekerja/buruh dengan masa kerja lebih singkat. Pada umumnya, pekerja/buruh yang dapat bertahan lama bekerja di suatu perusahaan, merupakan pekerja/buruh yang berhasil menyesuaikan dirinya dengan perusahaan dan pekerjaannya. Mereka akan mempunyai rasa tanggung jawab lebih besar

daripada pekerja/buruh baru. Akibatnya secara langsung mereka enggan untuk berpindah pekerjaan atau perusahaan

c. Tingkat Pendidikan dan Intelegensi

Tingkat pendidikan berpengaruh pada dorongan untuk melakukan *turnover*. Pekerja/buruh yang mempunyai tingkat intelegensi tidak terlalu tinggi akan memandang tugas-tugas yang sulit sebagai tekanan dan sumber kecemasan. Ia mudah merasa gelisah akan tanggung jawab yang diberikan padanya dan merasa tidak aman.

d. Keikatan terhadap Perusahaan

Semakin tinggi keikatan seseorang terhadap perusahaannya akan semakin kecil *turnover* intention atau intensi untuk berpindah bekerja. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah keikatan pekerja/buruh terhadap perusahaan maka semakin tinggi tingkat *turnover* intention.

e. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda beda, sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Pada tingkat individual, kepuasan merupakan variabel psikologi yang paling sering diteliti dalam suatu model *intention to leave*.

f. Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan yang kuat memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku pekerja/buruh dan secara langsung mengurangi *turnover*. Dalam budaya yang kuat, nilai-nilai utama sebuah organisasi atau perusahaan sangat dipegang teguh dan tertanam pada seluruh pekerja/buruhnya.

Sedangkan menurut Rivai (2017:240), beberapa karakteristik pekerjaan yang dapat mempengaruhi keinginan pindah kerja adalah sebagai berikut:

1. Beban Kerja

Beban kerja merupakan sesuatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas, lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan, perilaku, dan persepsi dari pekerjaan. Beban kerja dibedakan menjadi dua yaitu secara kuantitatif dan kualitatif. Beban kerja kuantitatif timbul karena tugas-tugas yang terlalu banyak yang diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu, sedangkan secara kualitatif yaitu jika seseorang tidak dapat mengerjakan suatu tugas atau tugas yang diberikan tidak menggunakan keterampilan potensi yang sesuai dari tenaga kerja.

2. Lama Kerja

Pada dasarnya, karyawan yang ingin pindah dari tempat kerja disebabkan karena setelah lama bekerja, dimana

harapan - harapan yang semula dari pekerjaan itu berbeda dengan kenyataan yang didapat. Adanya korelasi yang negatif antara masa kerja dengan kecenderungan *turnover*, yang berarti semakin lama masa kerja semakin rendah kecenderungan perpindahan tenaga kerja. Perpindahan tenaga kerja ini lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat.

3. Dukungan Sosial

Dukungan sosial yang dimaksud adalah adanya hubungan saling membantu untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Dukungan sosial memiliki pengaruh yang cukup besar dalam mendukung aspek psikologis karyawan, sehingga mereka mampu bekerja dengan tenang, konsentrasi, termotivasi, dan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya. Sedangkan karyawan yang kurang mendapatkan dukungan sosial bisa mengalami frustrasi, stress dalam bekerja sehingga prestasi kerja menjadi buruk, dan dampak lainnya tingginya absensi kerja, keinginan pindah kerja bahkan sampai pada berhenti bekerja.

3. Indikator *Turnover intention*

Menurut Harnoto (2018) indikasi terjadinya *turnover intention* adalah :

1. Absensi yang meningkat

Pekerja/buruh yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab pekerja/buruh dalam fase ini berkurang daripada fase sebelumnya.

2. Mulai malas bekerja

Pekerja/buruh yang berkeinginan untuk pindah bekerja akan lebih malas bekerja karena orientasi pekerja/buruh ini adalah bekerja di tempat lain. Yang dipandang lebih mampu memenuhi semua kebutuhan yang diinginkan oleh pekerja/buruh yang bersangkutan.

3. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja

Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan pekerja/buruh yang akan melakukan *turnover*. Pekerja/buruh lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

4. Peningkatan protes terhadap atasan

Pekerja/buruh yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan pekerja/buruh.

5. Perilaku positif yang sangat berbeda dengan biasanya

Biasanya hal ini berlaku untuk pekerja/buruh yang karakteristik positif. Pekerja/buruh ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif pekerja/buruh ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan pekerja/buruh ini akan melakukan *turnover*.

6. Dampak *Turnover Intention* Pekerja/buruh

Semakin besar tingkat *turnover intention* dalam perusahaan maka semakin besar pula kerugian yang ditanggung oleh perusahaan tersebut. Kerugian tersebut mencakup biaya-biaya seperti (Mathis dan Jackson , 2017:138) :

A. Biaya Perekrutan

Biaya perekrutan meliputi beban perekrutan dan iklan, biaya pencarian, waktu dan gaji pewawancara dan staf SDM, biaya penyerahan pekerja/buruh, biaya relokasi dan pemindahan, waktu dan gaji supervisor dan manajerial, biaya pengujian perekrutan, waktu pemeriksaan referensi, dan sebagainya.

B. Biaya Pelatihan

Biaya training meliputi waktu orientasi yang dibayar, waktu dan gaji staf pelatihan, biaya materi

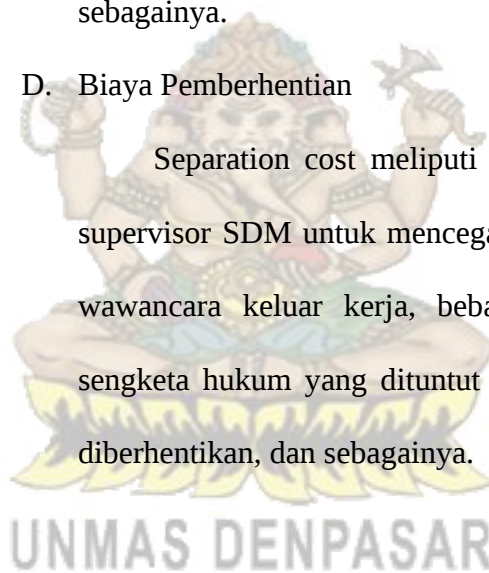
pelatihan, waktu dan gaji para supervisor dan manajer, dan sebagainya.

C. Biaya Produktivitas

Biaya produktivitas adalah produktivitas yang hilang karena waktu pelatihan pekerja/buruh baru, hilangnya hubungan dengan pelanggan, tidak biasa dengan produk dan jasa perusahaan, lebih banyak waktu untuk menggunakan sumber dan sistem perusahaan, dan sebagainya.

D. Biaya Pemberhentian

Separation cost meliputi waktu dan gaji staf dan supervisor SDM untuk mencegah pemberhentian, waktu wawancara keluar kerja, beban pengangguran, biaya sengketa hukum yang dituntut oleh pekerja/buruh yang diberhentikan, dan sebagainya.



2.1.3 Komitmen Organisasi

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen didefinisikan sebagai kekuatan identifikasi individu yang berada dalam sebuah organisasi (Curtis, dkk., 2018). Komitmen juga dikatakan sebagai identitas dan kebutuhan akan pelayanan pada suatu pekerjaan yang memiliki tanggung jawab tinggi (Osinsky dan Mueller, 2019). Komitmen organisasi mengacu pada ketergantungan masyarakat terhadap profesinya, seperti kepercayaan akan tujuan dari

profesi, kecenderungan untuk mencoba sesuai dengan profesi, dan menjaga pada keanggotaan dalam organisasi tersebut (Elias, 2017). Seseorang yang memiliki komitmen pada organisasinya adalah orang yang memiliki loyalitas dan rasa bangga dengan organisasinya sehingga memiliki keinginan untuk bekerja dan menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik (Ghorbanpour, *et al.*, 2019). Komitmen organisasi merupakan tingkat sampai sejauh mana seorang pekerja mengenal atau mengidentifikasi dengan organisasi tertentu dan tujuannya serta mengharapkan tetap menjadi anggota. Komitmen organisasi merupakan kekuatan individu yang didefinisikan dan dikaitkan dengan bagian organisasi (Wibowo, 2018:57).

Komitmen organisasi menunjukkan loyalitas yang dimiliki individu terhadap organisasinya serta menunjukkan bagaimana anggota organisasi dapat memberikan kontribusi dalam menciptakan kesuksesan organisasi (Hanna dan Firnanti, 2017). Komitmen organisasi menunjukkan seseorang yang cenderung memihak organisasi serta memiliki keinginan untuk bertahan dalam organisasi tersebut dan bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan organisasinya (Gummala, 2018). Komitmen adalah kesanggupan untuk bertanggung jawab terhadap hal-hal yang dipercayakan kepada seseorang (Akbar, 2019). Komitmen sama sekali tidak ada hubungannya dengan bakat, kepintaran atau talenta. Dengan komitmen yang kuat memungkinkan seseorang bisa mengeluarkan sumber daya fisik, mental dan spiritual yang dapat diperoleh, sebaliknya tanpa komitmen maka pekerjaan-

pekerjaan besar akan sulitterlaksana.

Menurut Akbar (2017) komitmen organisasi cenderung didefinisikan sebagai suatu perpaduan antara sikap dan perilaku. Komitmen organisasi menyangkut tiga sikap yaitu, rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi, rasa keterlibatan dengan tugas organisasi, dan rasa kesetiaan pada organisasi.

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

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen karyawan pada organisasi tidak begitu saja, tetapi melalui proses yang panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Menurut Sopiah, (2019) ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

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

dan cara pekerja mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

3. Indikator Komitmen Organisasi

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

1. *Affective Commitment* (Komitmen Afektif)

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

2. *Continuance Commitment* (Komitmen Berkelanjutan)

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

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

3. *Normative Commitment* (Komitmen Normatif)

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

2.1.4 **Pengertian Motivasi Kerja**

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin, yakni *movere*, yang berarti “menggerakkan” (*to move*).

Motivasi dalam manajemen pada umumnya hanya diperuntukan pada sumber daya manusia dan khususnya untuk para bawahan. Motivasi itu sendiri merupakan faktor yang paling menentukan bagi seorang pegawai dalam bekerja. Meskipun kemampuan dari karyawan maksimal disertai dengan fasilitas yang memadai, namun jika tidak ada motivasi untuk mendorong karyawan untuk bekerja sesuai tujuan maka

pekerjaan tersebut tidak akan berjalan sesuai dengan tujuan.

Seberapa pendapat mengenai motivasi menurut para ahli, Winardi (2017:6) mengemukakan bahwa motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif. Sedangkan yang dikemukakan oleh Hasibuan (2017:23) pengertian motivasi adalah mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

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

3 Faktor Pendorong Motivasi Kerja

Wibowo (2018:124) mengemukakan pendapat bahwa terdapat tiga faktor pendorong utama motivasi yaitu :

1) *Energize*, adalah yang dilakukan pemimpin ketika mereka menetapkan contoh yang benar, mengkomunikasikan yang jelas dan menantang dengan cara yang tepat. Hal tersebut dilakukan dengan *exemplify*, *communicate* dan *challenge*.

a. *Exemplify*, adalah memotivasi dengan cara memulai memberi contoh yang baik.

b. *Communicate*, merupakan sentral kepemimpinan termasuk bagaimana pemimpin berbicara, mendengar dan belajar.

c. *Challenge*, adalah tantangan yang disukai orang. Pemimpin dapat mencapai tujuan karena menghubungkan tujuan dengan pemenuhan keinginan.

2) *Encourage*, adalah apa yang dilakukan pemimpin untuk mendukung proses motivasi melalui pemberdayaan, *coaching* dan penghargaan. *Encourage* dilakukan dengan cara *empower*, *coach* dan *recognize*.

a. *Empower*, merupakan proses dimana orang menerima tanggung jawab dan diberi kewenangan untuk melakukan pekerjaannya.

b. *Coach*, merupakan kesempatan bagi pemimpin untuk mengenal bawahannya secara pribadi dan menunjukkan bagaimana dapat membantu pekerja

dalam mencapai tujuan pribadi dan organisasi.

- c. *Recognize*, alasan tunggal yang paling kuat mengapa orang bekerja, disamping keperluan penghasilan.

3) *Exhorting*, adalah bagaimana pemimpin menciptakan pengalaman berdasarkan pengorbanan dan inspirasi yang menyiapkan landasan dimana motivasi berkembang. *Exhorting* dilakukan melalui *sacrifice* dan *inspire*.

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

4 Indikator Motivasi Kerja

Menurut Sutrisno (2017:128), motivasi kerja karyawan dapat diukur menggunakan indikator antara lain.

- 1) *Need for achievement*, merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini, berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.
- 2) *Need for affiliation*, merupakan kebutuhan akan

kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan oranglain.

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

2.1.5 Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017:119) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan– pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis.

Menurut Handoko (2019:155) Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Program- program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencermintakan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia. Menurut Wibowo (2018:271) kompensasi adalah jumlah

paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya.

Menurut Widodo (2017:155), kompensasi adalah bentuk pembayaran dalam bentuk manfaat dan insentif untuk memotivasi karyawan agar produktivitas kerja semakin meningkat. Menurut Marwansyah (2018:269) kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

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

2. Bentuk-Bentuk Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017:121) kompensasi dalam hal ini dapat dikategorikan kedalam dua golongan besar yaitu:

- 1) Kompensasi langsung artinya adalah suatu balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena telah memberikan prestasinya demi kepentingan perusahaan. Kompensasi ini diberikan, karena berkaitan secara langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contohnya: upah/gaji, insentif/bonus, tunjangan jabatan.
- 2) Kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai tambahan yang didasarkan kepada kebijakan

pimpinan dalam rangka upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tentu kompensasi ini tidak secara langsung berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contoh: tunjangan hari raya, tunjangan pensiun, tunjangan kesehatan dan lainnya.

3. Indikator Kompensasi

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kompensasi menurut Hasibuan (2017:119) adalah sebagai berikut:

1) Upah dangaji

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

2) Insentif

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

3) Tunjangan

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

4) Fasilitas

Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus

atau akses pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

2.2 Penelitian Terdahulu

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

- 1) Fristiyanti (2017), dengan judul Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Konflik Peran Terhadap *Turnover intention* Di PT. Malugo Indonesia. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Malugo Indonesia dari semua divisi yang berjumlah 68 orang. Analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, konflik peran tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

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

- 2) Sidharta (2019), dengan judul Dampak Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover intention*: Studi Empiris Pada Karyawan Bagian Operator Di Salah Satu Perusahaan *Garment* Di Cimahi. Teknik pengumpulan data menggunakan alat bantu kuesioner. Kuesioner disebarkan pada responden sejumlah 150 buah dan setelah melewati proses penyebaran terdapat 147 kuesioner (tingkat

pengembalian 98%) yang berhasil dikumpulkan kembali. Analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

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

- 3) Satwari (2019), dengan judul Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover intention* (Survei Pada Karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang). Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan karyawan kontrak dan tetap yang bekerja di hotel Swiss-Belinn Malang sebanyak 77 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non probability sampling* dengan teknik *sampling* proporsional dan diperoleh sebanyak 65 orang. Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Komitmen Afektif berpengaruh tidak signifikan terhadap *Turnover intention*; 2) Komitmen Normatif berpengaruh signifikan terhadap *Turnover intention*; 3) Komitmen Berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap *Turnover intention*; 4) Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, dan Komitmen Berkelanjutan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *Turnover intention*.

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

- 4) Dyantini (2018) dengan judul Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Penilaian Kinerja Terhadap *Turnover intention*. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 165 dan dengan menggunakan rumus Slovin maka didapat sampel sebanyak 62 responden yang ditentukan melalui *random sampling method*. Metode pengumpulan data melalui kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah Analisis Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional dan penilaian kinerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan di PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Bali. Tingginya komitmen organisasional dan baiknya penilaian kinerja dalam perusahaan mampu menekan tingkat *turnover intention* karyawan.

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

- 5) Rachmah (2017) dengan judul Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap *Turnover intention* Karyawan Hotel Mutiara Merdeka Pekanbaru. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Hotel Mutiara Merdeka Pekanbaru

sebanyak 130, dengan rumus slovin maka responden yang didapat sebanyak 98 orang. Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan, dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan.

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

- 6) Sartono (2017), dengan judul Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover intention*. Penelitian ini dilakukan terhadap 95 responden. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *proposive sampling*. karena itu, analisis yang digunakan adalah analisis statistik dalam bentuk uji regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukan bahwa secara parsial, variabel kompensasi, motivasi kerja dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Sedangkan secara simultan atau bersamaan, variabel kompensasi, motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

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

perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, jumlah sampel, dan responden.

- 7) Putri (2017), dengan judul Pengaruh Ketidakamanan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap *Turnover intention* Pada PT.Ratu Pola Bumi (RPB) Bandar Lampung. Responden dalam penelitian ini sejumlah 68 karyawan. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda dan pengujian hipotesis menggunakan uji t. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa ketidakamanan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*, kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*, dan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*.

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

- 8) Mahrofi (2019), dengan judul Pengaruh Stres Kerja, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover intention* (Pada Karyawan Non Medis Rumah Sakit Islam Malang UNISMA). Populasi yang digunakan adalah karyawan Non Medis Rumah Sakit Islam Malang UNISMA sebanyak 60 orang. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda dan pengujian hipotesis menggunakan uji t. Hasil penelitian menunjukkan stres kerja terhadap *turnover intention* memiliki pengaruh positif, motivasi terhadap *turnover intention* memiliki pengaruh positif, dan lingkungan kerja terhadap

turnover intention memiliki pengaruh positif.

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

- 9) Ananto (2018), dengan judul Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Intensi Keluar Pada Asisten Kursus Metode Kumon Di Bali Dan Lombok. Populasi penelitian sebanyak 347 orang yang merupakan asisten dari 40 kelas di Bali dan Lombok sehingga melalui metode *probability sampling* dan menggunakan rumus slovin, responden penelitian sebanyak 78 orang. Analisis jalur (*Path Analysis*) merupakan metode analisa yang digunakan dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukkan 1) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 2) kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi keluar, 3) motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi keluar, dan 4) motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi keluar melalui kepuasan kerja.

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

- 10) Putrianti (2019), dengan judul Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap *Turnover intention* (Studi Pada Karyawan PT. TIKI Jalur

Nugraha Ekakurir Pusat Malang). Sampel yang digunakan dalam penelitian yaitu pada karyawan PT. TIKI Jalur Nugraha Ekakurir Pusat Malang adalah sebanyak 62 orang. Metode analisis menggunakan regresi linier berganda. Berdasarkan dari hasil penelitian ini diketahui adanya pengaruh yang signifikan dari kompensasi dan motivasi kerja terhadap *turnover intention* karyawan di PT. TIKI Jalur Nugraha Ekakurir Pusat Malang, dan dari sini dapat diketahui bahwa kedua variabel bebas tersebut yang dominan pengaruhnya terhadap *turnover intention* adalah kompensasi karena nilai koefisien beta yang lebih besar.

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

- 11) Lauren (2017), dengan judul Pengaruh Kompensasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Pt. "X". Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada PT. "X" sebanyak 464 orang, sedangkan sampel yang diambil sebanyak 82 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan PLS (*Partial Least Square*). Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) kompensasi memberikan pengaruh yang signifikan pada kepuasan kerja; (2) kompensasi memberikan pengaruh yang signifikan pada *turnover intention*; (3) komitmen organisasional memberikan pengaruh yang signifikan pada

kepuasan kerja; (4) komitmen organisasional memberikan pengaruh yang signifikan pada *turnover intention*; (5) kepuasan kerja memberikan pengaruh yang signifikan pada *turnover intention*.

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

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

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

- 13) Zaki (2017), dengan judul Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap *Turnover intention* Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. Adira Quantum Multifinance Cabang Pekanbaru. Populasi penelitian

ini adalah seluruh karyawan PT. Adira Quantum Multi Finance cabang Pekanbaru yang bersumber dari 4 (empat) divisi, risk management, marketing, collection, operational yang berjumlah 157 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap tingkat *turnover intention* karyawan, dan kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap tingkat *turnover intention* karyawan.

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

- 14) Astutik (2017), dengan judul Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turover Intention* Karyawan (Studi Kasus pada UKM Sempe Arumanis “Haji Ardi” di Dusun Babadan, Sendangtirto, Berbah, Sleman). Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan UKM Sempe Arumanis “Haji Ardi” sebanyak 60 responden sehingga penelitian ini merupakan penelitian populasi. Hasil penelitian menunjukkan kompensasi mempunyai pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention* dan motivasi dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

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

lokasi penelitian, jumlah sampel, dan responden.

- 15) Ruri (2019), dengan judul Pengaruh Kompensasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover intention* (Studi Pada Karyawan Pt. Surya Mitra Farm Mojokerto). Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 40 responden yang diambil dari populasi karyawan PT. Surya Mitra Farm Mojokerto. Pengambilan sampel menggunakan teknik total sampling yaitu teknik sampling untuk populasi kecil dimana jumlah sampel yang diambil adalah seluruh jumlah populasi yang ada. Berdasarkan hasil penelitian didapat bahwa kompensasi dan komitmen organisasi berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Selain itu, diketahui bahwa dari kedua variabel bebas yang dominan pengaruhnya terhadap *turnover intention* adalah komitmen organisasi dengan nilai koefisien lebih besar.

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