

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Tinjauan Pustaka

Pada tinjauan pustaka ini akan dijelaskan berbagai pengertian yang berkaitan dengan kompensasi, beban kerja dan *turnover intention*. Selain itu, dijelaskan pula berbagai uraian yang berkaitan dengan kompensasi, beban kerja dan *turnover intention*.

2.1.1 Kompensasi

Perusahaan dalam melaksanakan fungsi dan tujuannya mempekerjakan karyawan untuk memproduksi barang atau jasa. Karyawan bekerja untuk bertahan hidup dirinya dan keluarganya. Mereka mengeluarkan tenaga, waktu dan pikirannya untuk mendapatkan imbalan yang setara dengan apa yang mereka kerjakan. Dalam melaksanakan tugasnya tidak sedikit karyawan yang melaksanakan tugasnya dengan sungguh-sungguh untuk mendapatkan apresiasi dari perusahaan berupa kompensasi. Sebab kompensasi merupakan jantung hubungan ketenagakerjaan antara perusahaan dan tenaga kerja serta kepentingan organisasi dan kepentingan para pekerja yang perlu diperhitungkan.

2.1.1.1 Pengertian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017:120) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan.

Menurut Salisu, Chinyio, & Suresh(2015: 282) kompensasi adalah imbalan yang diterima pekerja atas layanan atau kontribusi mereka kepada organisasi.

Menurut Sastrohardiwiryo (dalam Sinambela, 2018:18) kompensasi adalah imbalan balas jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diberikan perusahaan untuk karyawan atas balas jasa yang mereka kerjakan baik berupa uang atau barang baik secara langsung maupun tidak langsung.

2.1.1.2 Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017:121), tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah:

1. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan harus membayar kompensasi.

2. Kepuasan kerja

Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi.

3. Pengadaan efektif

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

4. Motivasi

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

memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitasnya karyawan lebih terjamin karena turnover yang relatif kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik.

Dari beberapa poin mengenai tujuan pemberian kompensasi, dapat disimpulkan jika tujuan pemberian kompensasi adalah untuk pemenuhan kebutuhan ekonomi karyawan, dan untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam memajukan organisasi atau perusahaan karena karyawan memiliki motivasi untuk bekerja lebih baik untuk memperoleh kompensasi yang telah ditetapkan, perusahaan juga yang merasa puas karena telah berbuat sesuatu yang terbaik bagi bawahannya. Maka kelayakan pemberian kompensasi akan menimbulkan persepsi karyawan mengenai kompensasi yang mereka terima dari perusahaan. Apakah persepsi karyawan terhadap kompensasi positif atau negatif. Pemberian kompensasi yang layak akan menjadi motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka.

2.1.1.3 Jenis-Jenis Kompensasi

Menurut Mangkunegara (2017:85) ada dua bentuk kompensasi pegawai, yaitu bentuk langsung dan bentuk kompensasi yang tidak langsung. Untuk lebih jelasnya berikut penjelasannya:

1. Kompensasi langsung
 - a. Upah adalah pembayaran berupa uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari, dan per setengah hari.
 - b. Gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan.
2. Kompensasi tidak langsung
 - a. Benefit adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan.
 - b. Pelayanan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan.

2.1.1.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi menurut Hasibuan (2017:121) antara lain sebagai berikut:

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

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

2. Kemampuan dan Ketersediaan Perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan ketersediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat Buruh/ Organisasi Karyawan.

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya, jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas Kinerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya, jika produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil,

5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/ balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari Tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya Hidup/ *Cost of Living*

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/ upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/ upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung.

7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/ kompensasi lebih besar. Sebaliknya, karyawan yang menduduki jabatan

yang lebih rendah memperoleh gaji/ kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggungjawab yang besar harus mendapatkan gaji/ kompensasi yang lebih pula.

8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

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

9. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (boom) maka tingkat upah/ kompensasi akan semakin besar, karena mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak pengangguran (*disquished enemployment*).

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Jika jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/ balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/ balas jasanya relative rendah.

Dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi besa kecilnya kompensasi. Sehingga dalam pemberian kompensasi harus bersifat adil dan layak untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.1.5 Indikator Kompensasi

Beberapa indikator kompensasi karyawan menurut Simamora (2015: 445) adalah sebagai berikut:

1. Gaji dan Upah yang adil dan sesuai

Pemberian kompensasi berupa gaji dan upah kepada karyawan harus dilakukan secara adil sesuai dengan pekerjaan yang diselesaikan oleh karyawan.

2. Insentif yang sesuai dengan pengorbanan

Insentif dapat berupa imbalan secara finansial yang dapat diberikan secara langsung kepada karyawan apabila karyawan tersebut mencapai kinerja melebihi standar yang telah ditentukan.

3. Tunjangan yang sesuai dengan harapan

Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu sebagai bentuk balas jasa atas pengorbanan yang dilakukan.

4. Fasilitas

Fasilitas dapat berupa penyediaan sarana-sarana penunjang yang diberikan oleh organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa indikator kompensasi dapat digunakan perusahaan untuk membantu mengukur besaran kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan oleh karyawan.

2.1.2 Beban Kerja

Beban kerja merupakan salah satu aspek yang harus diperhatikan oleh setiap perusahaan, karena beban kerja merupakan salah satu faktor yang dapat

mengakibatkan tingginya tingkat keinginan berpindah (*turnover intention*). Karyawan dan beban kerja keduanya sangat berpengaruh terhadap perusahaan. Perusahaan tidak hanya taat terhadap aturan pemerintah dan harus sesuai standar yang telah ditetapkan, tetapi perusahaan juga harus lebih memperhatikan keadaan karyawan serta kinerja yang dimilikinya sehingga tujuan perusahaan dapat terlaksana dan dicapai dengan mudah.

2.1.2.1 Pengertian Beban Kerja

Menurut Tulangow, Saerang & Rumoky (2018: 476), beban kerja adalah frekuensi kegiatan rata-rata dari masing-masing pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja mengacu pada jumlah pekerjaan yang dialokasikan kepada karyawan untuk melakukan tugas pekerjaannya.

Permendagri No. 12/2008 menyatakan bahwa beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/ unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Jika kemampuan pekerja lebih tinggi dari pada tuntutan pekerjaan, akan muncul bosan. Namun sebaliknya, jika kemampuan pekerja lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan, maka akan muncul kelelahan yang lebih. Beban kerja yang terlalu tinggi (*over capacity*) dan beban kerja terlalu rendah (*under capacity*).

Menurut Koesomowidjojo (2017:22) menyatakan bahwa beban kerja adalah banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan, seperti jam kerja yang cukup tinggi, tekanan kerja yang tinggi dan berupa tanggungjawab yang besar terhadap pekerjaan.

Dari berbagai pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah serangkaian tugas atau volume pekerjaan yang diterima oleh karyawan dalam satuan waktu tertentu dengan batasan waktu yang ditentukan. Apabila individu tidak dapat melaksanakan pekerjaan sesuai waktu yang telah ditentukan maka telah terjadi kesenjangan antar tingkat kemampuan yang diharapkan dan tingkat kapasitas yang dimiliki. Pada dasarnya pandangan beban kerja dapat dinilai secara objektif dan subjektif.

2.1.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Koesomowidjojo (2021: 24-27), menyatakan dalam menganalisis beban kerja, suatu Lembaga perusahaan tentunya memiliki harapan agar beban yang ditanggung seseorang karyawan tidak memberatkan dan sesuai dengan kemampuan/kompetensi seseorang karyawan pada umumnya. Untuk itu perusahaan hendaknya memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja, antara lain:

1. Faktor internal

Faktor internal yang mempengaruhi beban kerja adalah faktor yang berasal dari tubuh akibat reaksi beban kerja eksternal seperti berupa jenis kelamin, usia, postur tubuh, status kesehatan (faktor somatis) dan motivasi, kepuasan, keinginan, atau persepsi (faktor psikis).

Jenis kelamin, usia, postur tubuh, dan status kesehatan adalah hal yang dipertimbangkan oleh perusahaan dan memberikan tanggungjawab suatu pekerjaan.

2. Faktor eksternal

Faktor eksternal meliputi beban kerja yang berasal dari luar karyawan

seperti:

a. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang berhubungan dengan kimiawi, psikologis, biologis dan lingkungan kerja secara fisik. Lingkungan kerja yang nyaman tentunya berpengaruh terhadap kenyamanan karyawan menyelesaikan pekerjaannya. Tetapi, apabila lingkungan kerja dalam hal ini penerangan cahaya yang kurang optimal, suhu ruangan yang panas, debu, asap, paparan zat kimia selama bekerja, kondisi sirkulasi udara ruangan kerja karyawan, rendahnya kesadaran untuk melakukan manajemen ruangan sehingga kebisingan akibat suara mesin atau produksi suara lainnya yang akan timbul selama dalam proses produksi, tentunya akan membuat ketidaknyamanan bagi karyawan.

b. Tugas-tugas fisik

Hal-hal yang berhubungan dengan alat-alat dan sarana bantu dalam menyesuaikan pekerjaan, tanggungjawab pekerjaan, sehingga tingkat kesulitan yang dihadapi ketika menyelesaikan pekerjaan.

c. Organisasi kerja

Organisasi hendaknya ikut berempati dan bertanggungjawab atas beban kerja yang harus diemban oleh setiap karyawan karena beban kerja yang berlebihan, baik yang berhubungan dengan fisik maupun psikis dari setiap karyawan tentunya akan meningkat. Organisasi kerja seperti waktu bekerja, istirahat, perencanaan karier hingga penggajian/pengupahan.

2.1.2.3 Indikator Beban Kerja

Menurut Koesomowidjojo (2021:33-35) ada beberapa indikator beban kerja antara lain:

1) Kondisi Pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang dimaksud adalah bagaimana seseorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik. Oleh karena itu, hendaknya perusahaan telah memiliki dan mensosialisasikan SOP kepada semua unsur didalam perusahaan sehingga karyawan yang bekerja di dalamnya dapat :

- a. Mudah mengoperasikan pekerjaan yang telah didelegasikan.
- b. Meminimalisir kesalahan dalam melaksanakan tahapan pekerjaan.
- c. Meminimalisir kecelakaan kerja.
- d. Memudahkan evaluasi atas setiap proses kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- e. Memudahkan karyawan dalam mengambil keputusan apabila terdapat perubahan dalam prosedur kerja sehingga kualitas kerja yang ditetapkan akan jauh lebih mudah dicapai.
- f. Memudahkan karyawan untuk memiliki komunikasi yang baik dengan atasan maupun rekan kerja.

2) Penggunaan waktu kerja

Waktu kerja sesuai dengan SOP tentunya akan meminimalisir beban kerja karyawan. Namun adakalanya suatu organisasi tidak memiliki SOP atau tidak konsisten dalam melaksanakan SOP, penggunaan waktu kerja yang diberlakukan karyawan cenderung kelebihan atau sangat sempit. Beberapa

indikator yang perlu ditentukan dalam SOP yaitu kedisiplinan waktu, pembagian waktu, efisiensi waktu, serta efektivitas waktu.

3) Target yang harus dicapai

Target kerja yang diciptakan perusahaan tentunya secara langsung akan mempengaruhi beban kerja yang diterima oleh karyawan. Semakin sempit waktu yang disediakan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu atau tidak seimbang antara waktu penyelesaian target pelaksanaan dan volume kerja yang diberikan, akan semakin besar beban kerja yang diterima dan dirasakan oleh karyawan. Untuk itu dibutuhkan penetapan waktu baku/ dasar dalam menyelesaikan volume pekerjaan tertentu pada masing-masing organisasi yang jumlahnya tentu beda satu sama lain. Beberapa indikator yang harus ditetapkan dalam SOP yaitu target kualitatif serta target kuantitatif.

2.1.2.4 Aspek Beban Kerja

Menurut Koesomowidjojo (2021:38-50) kemampuan bekerja yang berbeda-beda antara satu karyawan dengan karyawan lain membuat suatu organisasi melaksanakan perhitungan beban kerja yang dapat dipandang dari tiga aspek, yaitu:

1. Aspek beban kerja fisik

Beban kerja fisik adalah beban kerja yang memerlukan energi fisik otot manusia sebagai sumber tenaganya dan konsumsi energi merupakan faktor utama yang dijadikan tolak ukur penentu berat atau ringannya suatu pekerjaan. Kerja fisik akan mengakibatkan perubahan fisik pada alat-alat tubuh, yang dideteksi melalui konsumsi oksigen, denyut jantung, peredaran

udara dalam paru-paru, temperature tubuh, konsentrasi asam laktat dalam darah, komposisi kimia dalam darah dan air seni, serta tingkat penguapan.

2. Aspek beban kerja psikis

Beban psikis karyawan merupakan beban kerja yang timbul saat karyawan melakukan aktivitas mental atau psikis dilingkungan kerjanya. Beban kerja mental merupakan perbedaan antara tuntutan kerja mental dengan kemampuan mental yang dimiliki oleh para pekerja yang bersangkutan.

3. Aspek pemanfaatan waktu

Perhitungan beban kerja yang mendasarkan pada aspek pemanfaatan waktu dibedakan menjadi dua hal, sebagai berikut:

a. Pekerjaan yang dilakukan berulang (*repetitive*)

Pekerjaan yang memiliki siklus pekerjaan pendek dan berulang pada waktu yang relatif hampir sama. Pekerjaan yang relatif memiliki siklus pendek dan berulang cenderung akan membuat karyawan bosan dan akhirnya lengah.

b. Pekerjaan yang dilakukan tidak berulang (*nonrepetitive*)

Pekerjaan *nonrepetitive* merupakan pekerjaan yang tidak memiliki pola tidak menentu. Pekerjaan ini bukanlah pekerjaan yang tidak memiliki risiko besar atas beban kerja yang harus ditanggung oleh tiap karyawan. Posisi duduk yang monoton atau terlihat sepele seperti penggunaan *mose* dalam jangka waktu Panjang tentu akan menimbulkan dampak yang tidak baik bagi kondisi fisik, psikis karyawan.

2.1.2.5 Dampak Beban Kerja

Dampak dari beban kerja yang berlebihan menurut Winaya (dalam Purwanti 2016: 21-22) jika tidak sesuai dengan tenaga kerja akan menimbulkan hal yang negatif bagi pegawai seperti sebagai berikut:

1) Kualitas Kerja Menurun

Beban kerja yang berat tidak diimbangi dengan kemampuan tenaga kerja, kelebihan beban kerja akan mengakibatkan menurunnya kualitas kerja karena akibat kelelahan fisik dan turunnya konsentrasi, pengawasan dikirim akurasi kerja sehingga hasil kerja tidak sesuai dengan standar.

2) Keluhan Pelanggan

Keluhan pelanggan timbul karena hasil kerja yaitu karena pelayanan yang diterima tidak sesuai harapan.

3) Kenaikan Tingkat Absensi

Beban kerja yang terlalu banyak biasa juga mengakibatkan pegawai terlalu lelah atau sakit. Hal ini akan berakibat buruk bagi kelancaran kerja organisasi karena tingkat absensi terlalu tinggi, sehingga dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

2.1.2.6 Manfaat Beban Kerja

Menurut Koesomowidjojo (2017:91) manfaat dari analisis beban kerja adalah sebagai berikut:

1) Penentuan Jumlah Kebutuhan Karyawan

Melakukan penentuan jumlah kebutuhan karyawan ditujukan agar organisasi memiliki dasar untuk melakukan penambahan (rekrutmen) atau

pengurangan (PHK) tenaga kerja pada suatu unit kerja. Dengan mengetahui jumlah tenaga kerja optimal dan komposisi yang dibutuhkan pada tiap unit kerja diharapkan dapat meningkatkan efektivitas sumber daya manusia.

- 2) Melakukan Proses Terorganisir dalam Melakukan Penambahan atau Pengurangan Karyawan.

Diharapkan dapat menempatkan karyawan sesuai kualifikasi dan pendidikannya.

- 3) Melakukan Penyempurnaan Tugas dalam Jabatan-jabatan yang Ada Pada Setiap Organisasi

Untuk mencapai suatu kinerja organisasi yang unggul, penempatan sumber daya manusia akan disesuaikan dengan kompetensinya. Jabatan-jabatan yang strategis yang dipegang oleh sumber daya manusia yang mempunyai akan ikut meningkatkan produktivitas organisasi.

- 4) Penyempurnaan SOP (*Standard Operating Procedure*)

Penyempurnaan SOP dilakukan setelah menyempurnakan hasil analisis beban kerja. Dengan melakukan penyempurnaan, diharapkan ada perbaikan dalam SOP suatu bidang kerja sehingga setiap karyawan memiliki pekerjaan sesuai kompetensi, latar belakang pengalaman, dan latar belakang kesehatan.

- 5) Penyempurnaan Struktur Organisasi

Penyempurnaan ini bertujuan agar unsur-unsur didalam organisasi mengalami perubahan utamanya karyawan dapat bekerja sesuai kompetensinya. Ketika analisis beban kerja dilakukan, akan diketahui pada bagian mana saja yang memerlukan perbaikan akibat terlalu tingginya

dan rendahnya beban kerja karyawan pada bagian-bagian dalam organisasi.

- 6) Menentukan Jumlah Kebutuhan Pelatihan (*Training Needs*) Bagi Karyawan
Dengan adanya analisis beban kerja, organisasi dapat menentukan jumlah kebutuhan pelatihan bagi karyawan. Dengan cara mengidentifikasi waktu normal tiap karyawan nilainya lebih besar dibandingkan dengan waktu standar yang digunakan untuk melakukan pekerjaan/aktivitas.

2.1.3 Turnover Intention

Keinginan (*intention*) adalah niat yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara perputaran (*turnover*) adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempat kerja ke tempat kerja lain. *Turnover* yang tinggi mengindikasikan bahwa karyawan tidak betah bekerja diperusahaan tersebut. Jika dilihat dari segi ekonomi tentu perusahaan akan mengeluarkan biaya yang cukup besar karena perusahaan sering melakukan *recruitment*, pelatihan yang memerlukan biaya yang sangat tinggi dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi suasana kerja menjadi tidak menyenangkan.

2.1.3.1 Pengertian Turnover Intention

Rivai (2015:238) menjelaskan bahwa turnover merupakan keinginan karyawan untuk berhenti kerja dari perusahaan secara sukarela atau pindah dari satu tempat ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri.

Menurut Kartono (2017:45), *turnover intention* merupakan kesadaran dan keinginan yang disengaja untuk meninggalkan organisasi.

Menurut Priansa (2018:296), *turnover* (pindah kerja) merupakan tindakan puncak dari segala perilaku yang disebabkan oleh pekerjaan karyawan, maka mereka akan mencari tempat kerja lain.

Dari beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* merupakan keinginan seseorang untuk meninggalkan suatu organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya saat ini dan mencari alternatif pekerjaan lain.

2.1.3.2 Indikator Turnover Intention

Menurut Mobley, et al (dalam Mainumah, 2018:13) menyatakan ada tiga indikator yang digunakan untuk mengukur *turnover intention* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, antara lain:

1. Pikiran-pikiran untuk berhenti (*thinking of quitting*)

Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini sehingga mengakibatkan tinggi rendahnya intensitas untuk tidak hadir ke tempat bekerja.

2. Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*)

Mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berfikir untuk keluar dari pekerjaan, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik.

3. Keinginan untuk meninggalkan (*intention to quit*)

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

2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Menurut Wirawan (2015:629), alasan atau faktor yang mempengaruhi pegawai berhenti dari suatu perusahaan, antara lain:

b. Teori ekuilibrium organisasi (*theory of organizational equilibrium*)

Menurut teori ini seorang pegawai akan terus bekerja untuk organisasi sepanjang perangsang yang diberikan organisasi: upah yang memuaskan, kondisi kerja yang baik, peluang untuk maju sama atau lebih besar daripada kontribusi pegawai tersebut: waktu, upaya yang disyaratkan oleh organisasi.

b. Ekonomi

Tenaga kerja pindah ke pekerjaan lainnya karena desakan ekonomi; upah di tempat kerjanya rendah sedangkan di perusahaan lainnya ada pekerjaan dengan lebih tinggi .

c. Sekuriti pekerjaan

Banyak orang pindah kerja dari pegawai swasta menjadi pegawai negeri yang upahnya lebih rendah karena sekuriti pekerjaan. Mereka merasa pegawai negeri memberikan sekuriti karier, pekerjaan yang stabil, mendapat benefit dan pensiun dihari tua. Bagi pekerjaan yang tidak

memberikan jaminan sekuriti pekerjaan, pegawai selalu mempunyai maksud ingin pindah kerja, akan pindah kerja jika mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

d. Beban kerja

Pindah kerja dapat disebabkan karena beban kerja pegawai sangat berat yang menimbulkan stress kerja sehingga pegawai tidak mampu untuk melaksanakannya. Kinerja pegawai juga merosot sehingga evaluasi kinerjanya rendah.

e. Ketidakcocokan antara pekerjaan dengan pegawai

Pegawai yang ditempatkan dipekerjaan yang terlalu sulit baginya atau Pendidikan dan keterampilannya tidak dipergunakan dalam pekerjaannya akan meninggalkan pekerjaannya.

f. Karier

Seorang yang bertalenta tinggi akan berhenti dan pindah ke pekerjaan lainnya jika prospek kariernya terbatas atau terlambat.

g. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja menentukan apakah seorang akan retensi ditempat kerjanya atau pindah kerja ke perusahaan lainnya. Kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja mempunyai banyak dimensi antara lain: kesesuaian antara pekerjaan dan tenaga kerjanya, kompensasi, karier pegawai, kebijakan organisasi, lingkungan fisik organisasi, lingkungan sosial organisasi.

h. Mengikuti keluarga

Orang pindah kerja mungkin karena ikut istri atau suaminya yang pindah ke tempat lainnya.

i. Ingin mendirikan usaha sendiri

Ada orang yang bekerja sebagai batu loncatan untuk mendapatkan pengalaman dalam bidang tertentu. Setelah merasa memahami bidang usaha tersebut, ia berhenti bekerja dan merintis usaha sendiri dalam bidang tersebut.

j. Diputuskan hubungannya

Ada karyawan yang pindah kerja terpaksa karena diputuskan hubungan kerja karena kinerjanya rendah, perusahaannya merampingkan organisasinya, perusahaan mengalami resesi atau perusahaannya bangkrut karena keadaan ekonomi makro buruk.

k. Melanjutkan Pendidikan

2.1.3.4 Dampak Turnover Intention

Menurut Wirawan (2015:634), *turnover* dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan/ organisasi, antara lain:

1) Kinerja perusahaan

Kuantitas dan kualitas produk perusahaan dapat menurun, proses pemasaran dapat terganggu yang dapat mempengaruhi profit perusahaan, minimal untuk waktu tertentu. Selain itu perusahaan juga memerlukan waktu untuk mencari pengganti pegawai yang *turnover* yang akan mengakibatkan terhambatnya proses produksi.

- 2) Biaya *turnover* pegawai
 - a. Biaya rekrutmen dan seleksi pengganti yang *turnover*
 - b. Biaya pelatihan untuk pegawai baru
 - c. Kehilangan biaya produksi
 - d. Kehilangan sels jika aktivitas pemasaran menurun karena ditinggalkan pegawai

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu mengenai kompensasi, beban kerja dan *turnover intention* yang dapat dijadikan sebagai pedoman dalam pertimbangan penelitian yang dilakukan, yaitu:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Penulis, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber	Persamaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Ni Luh Tesi Riani, & Made Surya Putra (2017). Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan.	Beban Kerja berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i>	E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. 11, 2017: 5970-5998, ISSN: 2302-8912	Variabel Independen (X2): Beban Kerja, Variabel Dependen (Y): <i>Turnover Intention</i>	Variable Independen (X1): Stres Kerja, (X3): Lingkungan Kerja Objek Penelitian: Karyawan Hotel Amanusa
2.	Rini Fitriantini, Agusdin, &	Beban kerja berpengaruh positif	Jurnal Distribusi Vol. 8, No. 1 – Maret 2020	Variabel Independen (X1):	Variable Independen (X2): Kepuasan

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Siti Nurmayanti (2020). Pengaruh Beban Kerja, Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i>	signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	Halaman 23 s.d 38, p-ISSN: 0853-9671, e-ISSN: 2477-1767	Beban Kerja, Variabel Dependen (Y): <i>Turnover Intention</i>	Kerja, (X3): Stres Kerja Objek Penelitian: Tenaga Kesehatan Berstatus Kontrak RSUD Kota Mataram
3.	Siti Solehah dan Sri Langgeng Ratnasari (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Beban Kerja, dan <i>Job Insecurity</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i>	Beban kerja berpengaruh secara signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>	Dimensi, Vol. 8, No. 2 :210-239 Juli 2019, ISSN: 2085-9996	Variabel Independen (X2): Beban Kerja Variabel dependen (Y): <i>Turnover Intention</i>	Variabel Independen (X1): Gaya Kepemimpinan, (X3): <i>Job Insecurity</i> Objek Penelitian: PT. <i>Federal Internasional Finance</i> Cab Batam
4.	Sri Astir Ayu Pburwati dan Sisilia Maricy (2021). Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja dan <i>Job Insecurity</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i>	Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	Dimensi, Vol. 8, No. 2 :210-239 <i>Management Studies and Entrepreneurship Journal</i> (MSEJ), Vol. 2 No. 1 (2021). P-ISSN: 2715-7911, e-ISSN: 2715-792X	Variabel Independen (X1): Beban Kerja Variabel dependen (Y): <i>Turnover Intention</i>	Variabel Independen (X2): Lingkungan kerja, (X3): <i>Job Insecurity</i> Objek Penelitian: PT. Bumi Raya Mestika Pekanbaru
5.	Nurhasanah Lubis dan	Kompensasi berpengaruh	<i>Jurnal Entrepreneur</i>	Variabel Independen	Variabel Independen

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Onsardi (2021). Pengaruh Kompensasi , Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i>	terhadap <i>turnover intention</i>	<i>and Management Sains</i> (JEMS), Vol. 2. No. 2. Juli 2021. E-ISSN: 2721-5415.	(X1): Kompensasi Variabel dependen (Y): <i>Turnover Intention</i>	(X2): Komitmen Organisasi, (X3): Kepuasan Kerja Objek Penelitian: PT. Bukti Angkasa Makmur Bengkulu
6.	Muhamad Sartono, Yulianue dan Leonardo Budi Hasiholan (2018). Pengaruh Kompensasi , Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Turnover Intention</i>	Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	<i>Journal of Management</i> , vol. 4. No. 4 (2018). ISSN: 2502-7689	Variabel Independen (X1): Kompensasi Variabel dependen (Y): <i>Turnover Intention</i>	Variabel Independen (X2): Komitmen Organisasi, (X3): Motivasi Objek Penelitian: PT. Unipower Food Indonesia
7.	Nur Asni Agni, Andry Priharta dan Anastasya Purnamasari (2022). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i>	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan, vol 10, Issue 2, 2022, Pages 579-588. P-ISSN: 2302-0008, e-ISSN: 2623-1964	Variabel Independen (X1): Kompensasi Variabel dependen (Y): <i>Turnover Intention</i>	Variabel Independen (X2): Lingkungan Kerja, Penelitian: Perusahaan Tambang di Kalimantan

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8.	Iqma Efitriana dan Lie liana (2022). Pengaruh Kompensasi , Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	<i>Journal of Management & Business</i> . ISSN: 2598-8301	Variabel Independen (X1): Kompensasi Variabel dependen (Y): <i>Turnover Intention</i>	Variabel Independen (X2):Lingkungan Kerja, (X3): Gaya Kepemimpinan Objek Penelitian: Yamaha Mataram Sakti Semarang
9.	Mirna Yolanda dan Youmil Abrian (2021). Pengaruh Kompensasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	Jurnal Kajian Pariwisata dan Bisnis Perhotelan, vol. 2. No. 1. April 2021. E-ISSN: 2722-0729	Variabel Independen (X1): Kompensasi Variabel dependen (Y): <i>Turnover Intention</i>	Objek Penelitian: Royal denai Hotel Group Bukittinggi
10.	Muhammad David dan Much Riyadus Solichin (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap <i>Turnover Intention</i>	Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen dan Bisnis dan Akuntansi, Vol 3 No. 3 (2021)	Variabel Independen (X2): Beban Kerja (X3): Kompensasi Variabel Dependen (Y): <i>Turnover Intention</i>	Variabel Independen (X1): Kepemimpinan Objek Penelitian: Karyawan bagian marketing Mataram Sakti Prembun Kabupaten Kebumen
11.	Hadir Sugianto,	Kompensasi tidak	Jurnal Manajemen	(X1): Kompensasi	Variabel Independen

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Charis Afianto, Moh Miftahul Mizan (2022). Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir <i>Turnover Intention</i> Karyawan yang di Mediasi oleh Kepuasan Kerja	berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>	Staregik Kewirausahaan, Vol. 2 No. 1, 2022. ISSN 2723-701X	Variabel dependen Y): <i>Turnover Intention</i>	(X2): Variabel Independen (X2): Pengembangan Karir Variabel Mediasi (Z): Kepuasan Kerja Objek Penelitian: Karyawan Perusahaan Manufaktur di Cikarang

2.2 Kerangka Pemikiran

Suatu perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya akan selalu berhadapan dengan manusia sebagai sumber daya yang dinamis dan memiliki kemampuan untuk terus berkembang serta penentu keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Pada suatu perusahaan pengelolaan karyawan sangat penting dilakukan untuk menciptakan karyawan yang berkualitas dan pengelolaan juga perlu dilakukan untuk mempertahankan karyawan yang potensial agar karyawan tersebut tidak memiliki keinginan untuk berpindah pekerjaan (*turnover intention*). Salah satunya dengan pemberian kompensasi kepada karyawan, karena dengan adanya kompensasi tersebut karyawan akan merasa senang karena hasil kerja mereka mendapatkan imbalan atau balas jasa yang sesuai sehingga mereka lebih bersemangat dalam bekerja dan dapat mengurangi potensial adanya keinginan untuk berpindah.

Menurut Hasibuan (2017:120) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan. Beberapa indikator kompensasi karyawan menurut Simamora (2015: 445) adalah gaji dan upah yang adil, insentif yang sesuai dengan pengorbanan, tunjangan yang sesuai dengan harapan, dan fasilitas yang disediakan. Pemberian kompensasi yang layak dari perusahaan akan memberikan dampak positif bagi kinerja dan loyalitas karyawan yang akan menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Agni, Priharta dan Purnamasari (2022), yang menjelaskan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Dan didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Yolanda dan Abrian (2021), yang menyatakan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Namun penelitian tersebut bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sartono, Yulianeu dan Hasioholan (2018), yang menyatakan kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Selain itu faktor beban kerja juga dapat mempengaruhi *turnover intention*. Menurut Koesomowidjojo (2017:22) menyatakan bahwa beban kerja adalah banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan, seperti jam kerja yang cukup tinggi, tekanan kerja yang tinggi dan berupa tanggungjawab yang besar terhadap pekerjaan. Adapun indikator beban kerja menurut Koesomowidjojo (2021: 33-35) ada beberapa indikator beban kerja antara lain kondisi pekerjaan, penggunaan waktu, dan target yang harus dicapai.

Kemampuan fisik dan intelektual yang berbeda juga menimbulkan tingkat kesulitan yang berbeda bagi setiap karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan yang merasa terlalu sulit dalam menyelesaikan pekerjaannya cenderung lebih mudah jenuh dan tertekan, oleh karena itu karyawan yang memiliki beban kerja yang berat ini memiliki pemikiran meninggalkan perusahaan untuk memperoleh pekerjaan yang lebih baik dan sesuai kemampuan mereka. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh penelitian Solehah dan Ratnasari (2019), yang menyatakan beban kerja berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention*. Dan diperkuat oleh penelitian Fitriantini, Agusdin, dan Siti (2020), yang menjelaskan bahwa beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*.

Menurut Kartono (2017:45), *turnover intention* merupakan kesadaran dan keinginan yang disengaja untuk meninggalkan organisasi. Salah satu pengaruh *turnover intention* tinggi disuatu perusahaan adalah kompensasi yang kurang dan beban kerja yang tinggi. Menurut Mobley, et al (dalam Mainumah, 2018:13) ada tiga indikator yang digunakan untuk mengukur *turnover intention* antara lain pikiran-pikiran untuk berhenti (*thinking of quitting*), keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*) dan, keinginan untuk meninggalkan (*intention to quit*).

Jadi, pemberian kompensasi yang layak dari perusahaan akan memberikan dampak positif bagi kinerja dan loyalitas karyawan yang akan menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan. Selain itu karyawan yang merasa bahwa tugas dan tanggungjawab dalam pekerjaannya terlalu besar, cenderung berkeinginan untuk

mencari alternatif pekerjaan lain. Berarti semakin besar beban kerja yang ditanggung seorang karyawan semakin tinggi pula tingkat *turnover intention* yang dimilikinya, begitupun sebaliknya. Hal ini sejalan dengan penelitian David dan Solichin (2021) yang menyatakan bahwa kompensasi dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat digambarkan suatu kerangka pemikiran teoritis yang menyatakan bahwa *turnover intention* dapat dipengaruhi oleh kompensasi dan beban kerja.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran yang telah dikemukakan, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah “Terdapat Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Produksi CV Gemilang Jaya Konveksi Cilacap baik secara simultan maupun persial”.