

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Intensi Keluar

Menurut Putra dan Wibawa (2015) intensi keluar adalah keinginan karyawan untuk pindah atau keluar dari pekerjaannya, sebagai hasil dari evaluasi dirinya dengan organisasi, yang diakhiri keputusan untuk bertahan atau keluar dari perusahaan. Lalu selanjutnya menurut Zeffane dalam Hanafiah (2014:306) menjelaskan bahwa intensi keluar merupakan niat seorang pekerja atau karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya secara sukarela dan tanpa paksaan dari pihak manapun. Sedangkan menurut Arta dan Surya (2017) intensi keluar merupakan niat seorang karyawan untuk keluar dari perusahaan atau pekerjaannya, yang dilakukan secara sadar, untuk mencari pekerjaan lain pada perusahaan yang berbeda.

Maka dari tiga definisi diatas dapat disimpulkan bahwa intensi keluar merupakan niat seorang pekerja untuk berhenti dan pindah dari pekerjaannya, karena adanya ketidakpuasan, dengan tanpa paksaan atau sukarela dengan menerima kompensasi dari organisasi yang bersangkutan, dan harus ada yang menggantikan posisi pekerjaan yang ditinggalkan.

2.1.1.1 Indikator Intensi Keluar

Dalam penelitian ini digunakan indikator intensi keluar menurut Arta dan Surya (2017), yang meliputi keinginan keluar, pencarian alternatif pekerjaan, dan meninggalkan perusahaan secepatnya. Berikut adalah penjelasan indikator intensi keluar yang dikemukakan oleh Arta dan Surya (2017).

1. Keinginan untuk keluar

Ketidakpuasan individu terhadap pekerjaannya membuat individu tersebut merasa tidak bisa bekerja dengan baik dan pada akhirnya berpikir untuk mencari pekerjaan yang lebih baik untuk dilakukan. Sering memikirkan untuk keluar dari pekerjaan merupakan proses awal sebelum akhirnya individu yang bersangkutan benar-benar memutuskan untuk keluar dari pekerjaannya.

2. Pencarian alternatif pekerjaan

Apabila individu sudah memilih kepastian untuk keluar dari pekerjaannya, maka individu tersebut akan mencari alternatif pekerjaan lain yang menurutnya lebih baik untuk dilakukan pada organisasi atau perusahaan yang berbeda.

3. Meninggalkan perusahaan secepatnya

Niat individu untuk keluar dan berhenti dari pekerjaannya timbul setelah individu yang bersangkutan telah menemukan alternatif pekerjaan lain yang pada akhirnya akan memutuskan untuk meninggalkan atau keluar dari perusahaan secepatnya.

2.1.1.2 Faktor-faktor Intensi Keluar

Menurut Alkahtani (2015:153) faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya intensi keluar yaitu:

a. Kepuasan kerja

Ketika seorang pekerja dalam sebuah organisasi atau perusahaan sudah merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya, maka terdapat kemungkinan pekerja yang bersangkutan akan loyal terhadap tempatnya bekerja sehingga kemungkinan dapat meminimalisis tingkat intensi keluar.

b. Komitmen organisasi

Semakin seorang pekerja berkomitmen baik terhadap pekerjaannya atau dalam artian seorang pekerja loyal terhadap tempatnya bekerja, maka semakin kecil kemungkinan terjadinya intensi keluar.

c. Pelatihan kerja

Pelatihan kerja dapat meningkatkan kemampuan seorang pekerja dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Sehingga karyawan akan merasa nyaman dan mampu dalam bekerja yang pada akhirnya terdapat kemungkinan pekerja tersebut merasa puas dan tidak berniat berhenti dari pekerjaannya.

d. Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi kepada karyawannya untuk menyebabkan karyawan yang bersangkutan akan selalu termotivasi dalam melakukan pekerjaan mereka. Dukungan organisasi dapat berupa nilai-nilai organisasi yang sesuai dan adil dalam mendukung kinerja karyawan menjadi lebih baik.

e. Dukungan Atasan

Atasan yang selalu memperhatikan dan mendukung kondisi dan kebutuhan karyawan dalam bekerja, dapat memberikan dampak positif bagi karyawan yang bersangkutan untuk memberikan kontribusi pekerjaan yang baik bagi perusahaan.

f. Iklim Organisasi

Iklim organisasi yang baik dapat memberikan kenyamanan bagi seorang karyawan dalam bekerja. Iklim organisasi yang baik akan membuat karyawan merasa bagian dari organisasi, sejalan dengan visi dan misi organisasi, dan dapat berkerja sama dengan baik bersama rekan kerja yang lain.

g. Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi dapat meminimalisir konflik antar karyawan yang diakibatkan perbedaan perlakuan. Organisasi harus adil dalam memberikan perlakuan kepada karyawannya, sesuai dengan kontribusi yang mereka berikan.

h. Kompensasi

Kompensasi atau balas jasa dapat berupa finansial maupun non finansial. Pemberian kompensasi yang adil oleh perusahaan kepada karyawannya, dapat meminimalisir keinginan karyawan yang bersangkutan untuk keluar dari perusahaan karena adanya ketidakpuasan.

2.1.1.3 Dampak Intensi Keluar

Menurut Mobley *et, al* dalam Alfresia (2016:16) terdapat beberapa dampak akibat dari tinggi rendahnya tingkat intensi keluar karyawan bagi perusahaan maupun karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Beban kerja, ketika tingkat intensi keluar karyawan tinggi, maka terdapat suatu pekerjaan yang terbengkalai karena karyawan yang bersangkutan telah memutuskan untuk berhenti dan keluar dari pekerjaannya. Sehingga pekerjaan yang terbengkalai tersebut harus dikerjakan oleh karyawan lain, sehingga memungkinkan beban kerja karyawan yang bersangkutan bertambah.
2. Biaya rekrutmen karyawan, ketika karyawan dalam sebuah perusahaan keluar dari pekerjaannya, maka perusahaan harus melakukan penarikan karyawan baru untuk mengisi kekosongan jabatan. Sehingga perusahaan harus mengeluarkan biaya perusahaan untuk melakukan rekrutmen ulang untuk mencari karyawan yang baru.
3. Biaya pelatihan kerja, karyawan baru memerlukan adaptasi dan arahan dalam bekerja. Sehingga perusahaan harus melakukan pelatihan kerja bagi karyawan baru agar karyawan baru tersebut dapat bekerja dengan baik.
4. Berkurangnya kuantitas produksi, jumlah produksi sulit untuk mencapai target apabila terdapat karyawan yang keluar, sehingga sumber daya manusia menjadi kurang yang dapat mengakibatkan jumlah target produksi menurun.

5. Pemborosan biaya perusahaan, perusahaan harus mengeluarkan dana untuk melakukan rekrutmen, pelatihan kerja, dan hal-hal lainnya yang bersangkutan dengan karyawan baru. Hal ini diakibatkan karena karyawan lama yang telah direkrut dan diberi pelatihan oleh perusahaan, memilih berhenti dan keluar dari pekerjaannya.
6. Memicu stres karyawan lama, karyawan baru yang belum mengenal karakteristik dan lingkungan kerjanya dapat berimbas pada karyawan lama karena dibutuhkan waktu bagi karyawan lama untuk beradaptasi dengan karyawan yang baru bekerja. Sehingga hal ini dapat memicu stres bagi karyawan lama.

2.1.2 Motivasi Kerja

Motivasi menurut Rizaldi (2017:153) adalah usaha yang mampu mendorong atau menciptakan semangat kerja seseorang, dalam rangka untuk memenuhi kebutuhannya. Sedangkan menurut Hidayati dan Saputra (2018:165) motivasi adalah sesuatu yang timbul dalam diri seseorang yang berasal dari dirinya sendiri maupun orang lain, untuk memenuhi pencapaian suatu tujuan yang diinginkan. Lalu selanjutnya menurut George dan Jones (2012:157) motivasi kerja adalah suatu kekuatan psikologis dalam diri seseorang yang menentukan arah dalam bertindak, tingkat usaha, dan kemampuan dalam menghadapi masalah.

Maka dari ketiga definisi diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan dari diri sendiri maupun orang lain, yang dapat menciptakan suatu semangat dalam mencapai tujuan tertentu, yang dipengaruhi oleh arah dalam bertindak, tingkat usaha, dan kemampuan dalam menghadapi masalah.

2.1.2.1 Indikator Motivasi Kerja

Dalam penelitian ini digunakan indikator motivasi kerja menurut George dan Jones (2012:157) yang meliputi arah bertindak (*direction of behavior*), tingkat usaha (*level of effort*), dan ketahanan dalam menghadapi masalah (*level of persistence*). Berikut adalah penjelasan mengenai indikator motivasi kerja yang diungkapkan oleh George dan Jones (2012:157).

1. Arah bertindak (*direction of behavior*)

Arah bertindak adalah mengacu pada pilihan seseorang untuk bertindak positif (baik), atau untuk bertindak negatif (buruk).

2. Tingkat usaha (*level of effort*)

Tingkat usaha menunjukkan seberapa keras seseorang berusaha dengan kemampuan yang ada, dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

3. Ketahanan dalam menghadapi masalah (*level of persistence*)

Tingkat ketahanan dalam menghadapi masalah menunjukkan seberapa kuat seseorang untuk menciptakan suatu solusi dari sebuah permasalahan, dengan berbagai tantangan yang ada.

2.1.2.2 Faktor – faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Rahmayanti (2014) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu diantaranya adalah sebagai berikut.

1. Gaji yang sesuai

Gaji merupakan imbalan yang diterima seseorang setelah melakukan suatu pekerjaan. Gaji yang layak dan sesuai dapat memotivasi seseorang untuk bekerja dengan baik yang pada akhirnya akan berdampak baik pula terhadap organisasi maupun individu yang bersangkutan.

2. Keamanan Kerja

Dalam bekerja seseorang perlu terjamin keselamatan jiwa dan raganya. Sehingga dengan keselamatan yang terjamin seorang pekerja dapat bekerja dengan sungguh-sungguh dan memberikan yang terbaik.

3. Pengakuan dan Penghargaan

Pengakuan atas kinerja yang baik dengan cara memberikan penghargaan bagi karyawan yang bersangkutan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Sehingga diharapkan dengan pengakuan dan penghargaan atas kinerja yang telah dicapai dapat berpengaruh terhadap motivasi karyawan untuk selalu memberikan kontribusi yang baik.

4. Perlakuan yang adil

Dalam hal ini perusahaan perlu memberikan suatu timbal balik yang sesuai dan adil berdasarkan prestasi yang telah dicapai oleh karyawan. Sehingga karyawan tidak berprestasi dapat termotivasi dengan imbalan jasa yang sesuai yang diberikan oleh perusahaan.

5. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang adil, tegas, dan berkualitas baik dapat memberikan dampak pada karyawan untuk bekerja dengan baik. Sehingga karyawan dapat mencontoh perilaku pimpinan mereka yang menerapkan unsur keadilan, ketegasan, dan berkualitas.

6. Lingkungan Kerja

Hubungan yang baik antar rekan kerja dan fasilitas kantor yang memadai dapat memberikan kenyamanan bagi karyawan dalam bekerja. Sehingga suasana kerja yang kondusif dan tidak membosankan dapat memberikan motivasi positif bagi karyawan dalam bekerja.

7. Jabatan yang menarik

Jabatan diberikan sesuai dengan prestasi yang dicapai oleh karyawan. Sehingga promosi jabatan yang adil dapat memotivasi seseorang dalam memberikan sumbangan pemikiran yang baik bagi perusahaan.

2.1.2.3 Teori – Teori Motivasi Kerja

Menurut Satriya dan Iskandar (2016) teori motivasi dibagi menjadi dua yaitu teori kepuasan dan teori motivasi proses. Berikut adalah penjelasan mengenai teori kepuasan dan teori motivasi proses.

1. Teori Kepuasan

Teori ini mendasarkan pendekatannya yang meliputi faktor – faktor kebutuhan dan kepuasan yang menyebabkan individu bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Berikut adalah pelopor teori kepuasan yang mengungkapkan teori – teorinya menurut Sutrisno dalam Satriya dan Iskandar (2016).

a. F.W Taylor dengan Teori Motivasi Konvensional

Teori ini berpendapat bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhan hidup adalah penyebab seseorang mau bekerja keras. Teori ini menyatakan bahwa seseorang akan berbuat sesuatu apabila didorong oleh ada atau tidaknya suatu imbalan.

b. Abraham H. Maslow dengan Teori Kebutuhan

Teori ini mengungkapkan bahwa kebutuhan manusia diklasifikasikan ke dalam lima hierarki kebutuhan, yaitu:

- 1) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup yang meliputi makan, minum, tempat tinggal, pakaian, dan sebagainya.
- 2) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan dalam kehidupan.
- 3) Kebutuhan hubungan sosial, yaitu kebutuhan untuk hidup bersama orang lain. Kebutuhan ini hanya bisa dipenuhi oleh orang lain dan bukan oleh diri sendiri.
- 4) Kebutuhan pengakuan, yaitu kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan diri yang berasal dari lingkungan sekitar.

5) Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu tingkat kebutuhan yang paling tinggi, untuk memenuhi kebutuhan ini seseorang akan bertindak berdasarkan kesadaran diri sendiri.

c. David Mc Clelland dengan Teori Motivasi Prestasi

Teori ini menyatakan terdapat tiga kebutuhan yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang, yaitu meliputi:

- 1) Kebutuhan untuk berprestasi, yaitu kebutuhan seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan – pekerjaan tertentu yang dirasa perlu bagi dirinya.
- 2) Kebutuhan akan kekuasaan, yaitu kebutuhan untuk dapat mengawasi, mengendalikan, dan mempengaruhi orang lain.
- 3) Kebutuhan akan afiliasi, yaitu kebutuhan untuk berhubungan baik dengan orang lain.

d. Frederick dengan Teori Model dan Faktor

Menurut teori motivasi ini terdapat dua faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang, yaitu:

- 1) Faktor pemeliharaan, yaitu berhubungan dengan kebutuhan untuk memperoleh kesehatan badan.
- 2) Faktor motivasi, yaitu faktor yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang berasal dari diri seseorang.

e. Clayton P Alderfer dengan Teori ERG

Terdapat tiga kebutuhan dalam teori ini yaitu meliputi:

- 1) Existence (keberadaan), yaitu kebutuhan seseorang untuk dapat terpenuhi dan terpelihara keberadaannya sebagai manusia ditengah-tengah kehidupan masyarakat.
- 2) Relatedness (pertumbuhan), yaitu kebutuhan untuk berkaitan dengan lingkungan sosial sekitarnya.
- 3) Growth (pertumbuhan), yaitu kebutuhan untuk pertumbuhan dan perkembangan kualitas diri seseorang.

2. Teori Motivasi Proses

Teori ini adalah teori yang menjelaskan bagaimana motivasi dapat terjadi. Sehingga teori ini berkenaan dengan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku seseorang, agar dapat bekerja sesuai dengan yang diinginkan. Menurut Sutrisno dalam Satriya dan Iskandar (2016) terdapat tiga teori motivasi proses yang dikenal yaitu sebagai berikut.

a. Teori Harapan

Teori ini mengatakan bahwa motivasi seseorang dipengaruhi oleh harapan akan timbal balik yang didapatkan setelah menyelesaikan suatu pekerjaan.

b. Teori Keadilan

Teori ini mengungkapkan bahwa manusia membutuhkan penghargaan dan hukuman yang sama untuk suatu pekerjaan yang relatif sama.

Sehingga keadilan merupakan faktor yang dapat mendorong motivasi kerja seseorang.

c. Teori Pengukuhan

Teori pengukuhan didasarkan pada hubungan sebab akibat. Sebagai contoh, bonus atau insentif diberikan karena karyawan berprestasi, promosi jabatan diberikan karena karyawan mencapai target kinerja. Sehingga dapat disimpulkan motivasi seseorang dapat ditentukan dari dua hal yang berbeda.

2.1.3 Kepuasan Kerja

Robbins dan Judge (2013:79) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya, sebagai hasil dari evaluasi dirinya. Lalu selanjutnya menurut Budiarti *et, al* (2018:141) kepuasan kerja adalah perasaan senang maupun tidak senang dalam diri seseorang, berkaitan dengan pekerjaannya dan evaluasi diri. Sedangkan menurut Yuda dan Ardana (2017) kepuasan kerja adalah perasaan senang ataupun tidak senang seorang karyawan terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh pencapaian prestasi dan kesuksesan dalam pekerjaannya.

Maka dari ketiga definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan senang maupun tidak senang seorang karyawan terhadap pekerjaannya, yang didasarkan pada hasil evaluasi diri, seperti pencapaian prestasi dan kesuksesan dalam pekerjaannya.

2.1.3.1 Indikator Kepuasan Kerja

Dalam penelitian ini digunakan indikator kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (2013:79), karena meliputi aspek-aspek kepuasan kerja yang umum terjadi pada setiap perusahaan yang memiliki permasalahan kepuasan kerja pada karyawannya. Berikut adalah indikator kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2013:79).

1. Kepuasan terhadap gaji, yaitu imbalan yang diterima oleh pekerja dari tempatnya bekerja, yang umumnya adalah dalam bentuk finansial.
2. Kepuasan terhadap pekerjaan, yaitu bagaimana seorang pekerja memandang positif maupun negatif terhadap pekerjaannya.
3. Kepuasan terhadap promosi, yaitu kesempatan bagi pekerja yang telah berkontribusi baik bagi perusahaan, untuk mendapatkan kenaikan posisi atau jabatan pekerjaan ke jenjang yang lebih tinggi.
4. Kepuasan terhadap atasan, yaitu bagaimana pandangan positif maupun negatif seorang pekerja terhadap atasannya.
5. Kepuasan terhadap rekan kerja, yaitu bagaimana pandangan positif maupun negatif seorang pekerja dalam berinteraksi dengan rekan kerjanya.

Indikator kepuasan terhadap gaji pada penelitian ini tidak digunakan karena indikator tersebut telah digunakan dalam variabel kompensasi (X1), dan indikator kepuasan terhadap promosi tidak digunakan karena promosi jabatan tidak berlaku bagi karyawan kontrak di hotel Bandung Giri Gahana, mengingat responden dalam penelitian ini adalah karyawan kontrak pada hotel Bandung Giri Gahana. Sehingga indikator kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini

yaitu kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap atasan, dan kepuasan terhadap rekan kerja. (Robbins dan Judge, 2013:79).

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hal penting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan agar aset karyawan yang dimiliki perusahaan dapat loyal dan berkontribusi baik bagi perusahaan. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yang menurut Robbins dan Judge (2013:89) diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Balas jasa yang adil dan layak

Perusahaan perlu memberikan imbalan atau balas jasa sesuai dengan aturan undang-undang yang berlaku, dan sesuai dengan kesepakatan kerja antara pihak pemberi dan penerima kerja.

2. Penempatan posisi kerja yang sesuai

Karyawan akan lebih produktif dan dapat berkontribusi baik apabila mengerjakan pekerjaan sesuai dengan bidang yang dikuasainya. Sehingga perusahaan perlu melakukan pemetaan yang baik dalam memberikan posisi atau jabatan bagi karyawan.

3. Beban kerja

Beban kerja yang banyak dan sulit memungkinkan karyawan merasa frustrasi dan memandang negatif terhadap pekerjaannya.

4. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang kondusif dapat memberikan rasa nyaman bagi karyawan dalam bekerja. Begitu pun sebaliknya lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat memberikan rasa tidak nyaman bagi karyawan dalam bekerja.

5. Peralatan kerja

Peralatan kerja yang layak dapat mempermudah karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga pada akhirnya memungkinkan karyawan akan senang atau memandang positif terhadap pekerjaannya.

6. Sifat pekerjaan

Pekerjaan rutin yang dilakukan oleh karyawan dapat menimbulkan rasa jenuh. Begitu pun sebaliknya, pekerjaan yang non rutin memungkinkan karyawan bersemangat dalam melakukan pekerjaannya.

2.1.3.3 Teori Kepuasan Kerja

Dugguh (2014:12) menyatakan bahwa terdapat tiga teori kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Teori Dua Faktor

Teori ini menjelaskan bahwa terdapat dua kelompok karakteristik yaitu *satisfies* dan *dissatisfies*. *Satisfies* merupakan faktor-faktor yang dapat memberikan kepuasan kerja, yaitu meliputi pekerjaan yang menarik dan penuh tantangan, peluang untuk berprestasi, peluang untuk mendapatkan penghargaan, dan peluang untuk promosi. Jika faktor-faktor tersebut telah

terpenuhi maka dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan, dan sebaliknya jika tidak terpenuhi maka akan menimbulkan ketidakpuasan bagi karyawan. Sedangkan *dissatisfies* adalah faktor-faktor yang dapat memberikan ketidakpuasan yaitu meliputi gaji/upah, pengawasan atasan, hubungan rekan kerja, kondisi kerja, dan status. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai kebutuhan dasar dan biologis karyawan, sehingga harus terpenuhi untuk menimbulkan kepuasan kerja.

2. Teori Keadilan

Terdapat komponen utama dalam teori ini yaitu input, output, keadilan, dan ketidakadilan. Teori ini menjelaskan bahwa unsur keadilan mempunyai peranan penting dalam menimbulkan kepuasan kerja setelah seorang pekerja melakukan pekerjaannya (*input*), hasil (*output*), dan mendapatkan perlakuan yang baik (keadilan) dari hasil kerjanya tersebut.

3. Teori Ketidaksesuaian

Teori ini mengukur kepuasan kerja berdasarkan pemikiran atau harapan seorang pekerja terhadap realita atau kenyataan yang diterima. Sehingga ketika ketika realita melebihi apa yang diharapkan, maka akan timbul kepuasan, dan ketika realita tidak sesuai yang diharapkan, maka akan timbul ketidakpuasan.

2.1.4 Kompensasi

Menurut Arta dan Surya (2017) kompensasi adalah jumlah paket yang diberikan perusahaan atau organisasi kepada karyawannya, sebagai imbalan jasa atas kontribusi yang diberikan. Lalu selanjutnya menurut Robbins dan Coulter (2012:326) kompensasi merupakan segala yang diterima karyawan dari perusahaannya tempat bekerja, dalam bentuk finansial maupun non finansial, sebagai balas jasa dan motivasi bagi karyawan. Sedangkan menurut Z (2017:133) mendefinisikan kompensasi sebagai imbalan jasa berupa fisik ataupun non fisik, yang diberikan perusahaan kepada karyawan, sebagai balas jasa terhadap kontribusi yang diberikan karyawan kepada perusahaan.

Maka dari ketiga definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan suatu balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya, sebagai bentuk hubungan kerja.

2.1.4.1 Indikator Kompensasi

Dalam penelitian ini, digunakan indikator kompensasi menurut Robbins dan Coulter (2012:326), karena sesuai dengan jenis-jenis kompensasi yang diberikan oleh Hotel Bandung Giri Gahana, yaitu sebagai unit observasi dalam penelitian ini. Indikator kompensasi menurut Robbins dan Coulter (2012:326) yaitu sebagai berikut.

1. Gaji atau upah

Gaji adalah balas jasa yang dibayar pada periode tertentu oleh perusahaan kepada karyawannya. Sedangkan upah adalah balas jasa yang dibayarkan

kepada pekerja harian, yang didasari pada perjanjian kerja antara pemberi dan penerima kerja.

2. Insentif

Insentif adalah suatu balas jasa yang diberikan diluar gaji pokok, sebagai balas jasa terhadap prestasi karyawan.

3. Tunjangan

Tunjangan merupakan setiap tambahan berupa manfaat yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Tunjangan dapat berupa tunjangan kesehatan, tunjangan anak dan istri, tunjangan hari raya, dan lain – lain.

4. Fasilitas kantor

Fasilitas kantor merupakan sarana dan prasarana yang dimiliki oleh perusahaan, yang dapat menunjang kinerja karyawan.

2.1.4.2 Jenis-Jenis Kompensasi

Menurut Robbins dan Coulter (2012:326) kompensasi dibagi menjadi dua yaitu:

1. Kompensasi langsung, yang meliputi gaji, upah, dan insentif.
 - a. Gaji adalah balas jasa yang dibayar pada periode tertentu oleh perusahaan kepada karyawannya.
 - b. Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian, yang didasari pada perjanjian kerja antara pemberi dan penerima kerja.
 - c. Insentif adalah suatu balas jasa yang diberikan diluar gaji pokok, sebagai balas jasa terhadap prestasi karyawan.

2. Kompensasi tidak langsung, yaitu berupa tambahan finansial maupun non finansial yang diberikan kepada karyawan, yang didasarkan pada kebijakan perusahaan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan, yaitu seperti tunjangan hari raya, tunjangan wisata, fasilitas olahraga, fasilitas kantin, fasilitas ibadah, pakaian dinas, dan uang pensiun.

2.1.4.3 Asas – asas Dalam Pemberian Kompensasi

Menurut Z (2017:133) terdapat beberapa asas yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam menentukan sistem pemberian kompensasi, yaitu sebagai berikut.

1. Kompensasi harus memenuhi rasa keadilan bagi setiap karyawan, agar tidak terjadi kesenjangan yang dapat memicu konflik karyawan.
2. Memiliki nilai atau daya saing dengan standar pasar tenaga kerja yang ada.
3. Pemberian kompensasi harus dapat memberikan rasa puas kepada karyawan, agar karyawan memberikan kontribusi yang baik bagi perusahaan.
4. Pemberian kompensasi harus disesuaikan dengan kondisi atau kemampuan perusahaan.
5. Sesuai dengan Undang – Undang Ketenagakerjaan yang berlaku.
6. Sistem kompensasi harus mudah dipahami oleh setiap karyawan.
7. Harus menyesuaikan dengan perkembangan bisnis perusahaan (fleksibel).

2.1.4.4 Manfaat Pemberian Kompensasi

Menurut Budiarti *et, al* (2018:140) terdapat beberapa manfaat dari pemberian kompensasi, yaitu diantaranya:

1. Memperoleh pekerja yang berkualitas

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang memiliki pekerja yang berkualitas, sehingga setiap perusahaan bersaing untuk memberikan balas jasa atau kompensasi yang dapat menarik tenaga kerja berkualitas.

2. Mempertahankan karyawan

Kompensasi yang tidak sesuai standar persaingan akan menimbulkan ketidakpuasan bagi karyawan, sehingga perusahaan perlu memberikan kompensasi yang kompetitif untuk mencegah karyawan berhenti dan keluar dari perusahaan.

3. Mengendalikan Biaya Perusahaan

Perusahaan perlu membuat suatu sistem penggajian karyawan yang sesuai dengan aturan undang-undang ketenagakerjaan, sehingga keuangan perusahaan dapat terkendali.

4. Menjamin Keadilan

Kompensasi yang diberikan sesuai dengan jabatan/posisi dan beban kerja, akan menghindari kecemburuan antar karyawan pada perusahaan, sekaligus menjamin keadilan bagi setiap karyawan.

5. Menghargai Karyawan

Karyawan yang memiliki kontribusi baik bagi perusahaan perlu mendapatkan balas jasa yang sesuai agar karyawan tersebut merasa dihargai dan dapat selalu loyal terhadap perusahaan.

6. Memenuhi Peraturan Undang-Undang

Perusahaan yang memberikan kompensasi secara layak dan adil terhadap karyawannya, menandakan bahwa perusahaan tersebut telah melaksanakan sistem kompensasi berdasarkan aturan undang-undang yang berlaku.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Untuk mendapatkan hasil penelitian yang baik, maka diperlukan kajian literatur dari berbagai sumber ilmiah yang terpercaya sebagai bahan referensi atau data pendukung yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Berikut adalah tabel mengenai penelitian terdahulu yang penulis gunakan sebagai bahan referensi dan perbandingan dengan penelitian yang sedang dilakukan.

Tabel 2.1
Tabel Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Ini

No	Penulis/Tahun	Judul Penelitian/Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/Persamaan
1	Ni Made Nadya Rahayu dan I Gede Riana (2017)	Judul: Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Keinginan Keluar Pada Hotel Amaris Legian Metode: Analisis deskriptif dan analisis Partial Least Square Sampel: Sampel jenuh sebanyak	Kompensasi ditemukan berpengaruh negatif signifikan terhadap keinginan keluar karyawan.	Persamaan: Pengambilan sampel penulis dengan peneliti sama yaitu sampel jenuh dan objek penelitian adalah sama yaitu pada jasa perhotelan. Perbedaan: Penulis tidak menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai

No	Penulis/Tahun	Judul Penelitian/Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/Persamaan
		46 responden		variabel dependen (Y).
2	I Gede Nanda Wiguna Arta dan Ida Bagus Ketut Surya (2017)	Judul: Pengaruh Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasional dan <i>Turnover Intention</i> Pada <i>Agent PRU</i> Megas Metode: <i>Path Analysis</i> Sampel: 65 orang sebagai responden penelitian	Kompensasi berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> .	Persamaan: Responden penelitian adalah karyawan kontrak. Perbedaan: Penulis tidak menggunakan variabel komitmen organisasional sebagai variabel dependen (Y).
3	Normariati Silaban dan Tantri Yanuar Rahmat Syah (2018)	Judul: The Influence of Compensation and Organizational Commitment on Employees' Turnover Intention Metode: <i>Structural Equation Model (SEM)</i> Sampel: 105 responden	Kompensasi yang meningkat akan menurunkan tingkat <i>turnover intention</i> karyawan (kompensasi berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> karyawan).	Persamaan: Teknik pengambilan data penulis dengan peneliti sama yaitu melalui kuisioner. Perbedaan: Objek penelitian penulis adalah pada industri perhotelan, sedangkan objek penelitian peneliti adalah pada industri rumah sakit.
4	Ida Bagus Dwihana Parta Yuda dan I Komang Ardana (2017)	Judul: Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Pada Karyawan Hotel Holiday Inn Express Metode: Analisis Regresi Linear Berganda Sampel: Sampel jenuh sebanyak 77 responden	Kepuasan kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	Persamaan: Objek penelitian penulis dan peneliti terdahulu adalah sama, yaitu industri perhotelan, pengambilan sampel adalah sama yaitu menggunakan sampel jenuh. Perbedaan: Penulis tidak menggunakan variabel stres kerja sebagai variabel independen.
5	I Gst. Ag. Gd. Emdy Mahardika Putra dan I Made Artha Wibawa (2015)	Judul: Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Autobagus Rent	Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan secara langsung terhadap	Persamaan: Teknik pengambilan sampel adalah sama, yaitu menggunakan sampel jenuh. Perbedaan: Penulis tidak menggunakan variabel <i>intervening</i> .

No	Penulis/Tahun	Judul Penelitian/Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/Persamaan
		Car Bali Metode: Analisis Jalur (path analysis) Sampel: Sebanyak 98 responden	<i>turnover intention.</i>	
6	Ceacilia Srimindarti, Rachmawati Meita Oktaviani, dan Pancawati Hardiningsih (2017)	Judul: Antecedents of Job Satisfaction and the Influence on Turnover Intention Metode: Regresi Berganda Sampel: Sebanyak 112 responden	Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention.</i>	Persamaan: Teknik pengambilan data antara penulis dan peneliti terdahulu adalah sama, yaitu melalui kuisioner. Perbedaan: Penulis tidak menggunakan variabel anteseden dari kepuasan kerja (gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi).
7	Soekiyono (2017)	Judul: Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap <i>Turnover Intentions</i> Dengan Komitmen Sebagai Variabel Mediasi (Survey Karyawan Pada Sektor Retail “Alfa Mart”) Metode: <i>Structural Equation Modeling Analysis</i> Sampel: 180 responden	Motivasi berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention.</i>	Persamaan: Terdapat kesamaan 2 variabel independen dan 1 variabel dependen antara penulis dan peneliti terdahulu, yaitu variabel kepuasan kerja, motivasi, dan <i>turnover intention</i> (intensi keluar). Perbedaan: Teknik pengambilan sampel antara penulis dan peneliti terdahulu berbeda.
8	Immanuel William Tjendra (2019)	Judul: Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap <i>Turnover Intention</i> Pada Karyawan Ufo Elektronika Surabaya Metode: Regresi Linier Berganda Sampel: 50 responden	Motivasi Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention.</i>	Persamaan: Terdapat 2 kesamaan variabel, yaitu motivasi kerja dan <i>turnover intention</i> (intensi keluar), teknik pengambilan sampel adalah sama, yaitu sampel jenuh. Perbedaan: Penulis tidak menggunakan variabel komitmen organisasional, penulis tidak meneliti di industri elektronik.
9	Indah Puspita dan	Judul:	Pengembang	Persamaan:

No	Penulis/Tahun	Judul Penelitian/Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/Persamaan
	Ade Irma Susanty (2017)	Career Development and Work Motivation Drive Employee Turnover Intention In An It Consulting In Indonesia Metode: <i>Multiple Regression</i> Sampel: 78 responden	n karir dan motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .	Teknik pengambilan sampel antara penulis dan peneliti terdahulu adalah sama, yaitu menggunakan teknik sensus. Perbedaan: Penulis tidak menggunakan variabel pengembangan karir.
10	Vicky Brama Kumbara (2018)	Judul: Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompensasi, dan Pengembangan Karir Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Padang Metode: Analisis Jalur Sampel: 84 responden	Kompensasi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .	Persamaan: Penulis dan peneliti terdahulu meneliti variabel kompensasi, kepuasan kerja, intensi keluar (<i>turnover intention</i>). Perbedaan: Penulis tidak meneliti variabel pengembangan karir dan sektor yang dipilih peneliti terdahulu adalah perbankan, sedangkan sektor yang dipilih penulis adalah perhotelan.
11	Arin Dewi Putrianti, Djamhur Hamid, dan M. Djudi Mukzam (2014)	Judul: Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> (Studi Pada Karyawan PT. TIKI Jalur Nugraha Ekakurir Pusat Malang) Metode: Analisis Regresi Linier Berganda Sampel: 160 responden	Kompensasi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .	Persamaan: Penulis dan peneliti menggunakan analisis regresi linier berganda, pengumpulan data adalah sama, yaitu menggunakan kuesioner. Perbedaan: Penulis meneliti pada bidang jasa perhotelan, sedangkan peneliti terdahulu meneliti pada bidang jasa antar barang.

2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam sebuah perusahaan terdapat unsur karyawan dan pemilik perusahaan. Hal itu terjadi karena adanya kesepakatan kerja antara mereka untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan perusahaan. Kesepakatan kerja antara karyawan dengan pemilik perusahaan harus memberikan keuntungan kepada kedua belah pihak dan jangan sampai ada yang dirugikan agar tidak menimbulkan suatu perselisihan. Pemilik perusahaan perlu memenuhi hak-hak karyawan, begitu pula karyawan perlu melaksanakan kewajiban yang telah ditentukan oleh perusahaan. Salah satu hak dalam bentuk imbal jasa yang diberikan kepada karyawan adalah kompensasi. Kompensasi secara sederhana adalah suatu paket yang memberikan keuntungan dalam bentuk finansial maupun non finansial yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Karyawan berhak menerima kompensasi sebagai imbal jasa atas kontribusi yang telah mereka berikan. Pemberian kompensasi haruslah adil, sesuai kesepakatan, dan sesuai dengan Undang-Undang Ketenagakerjaan. Pemberian kompensasi secara adil, sesuai kesepakatan, dan sesuai Undang-Undang, diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan perasaan senang maupun tidak senang seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Ketika kepuasan kerja telah terbentuk dalam diri karyawan, maka diharapkan seorang karyawan dapat bekerja dengan lebih giat lagi dan termotivasi untuk memberikan kontribusi yang lebih kepada perusahaan. Motivasi secara sederhana merupakan suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melaksanakan tujuan yang telah ditentukan. Maka

pemberian kompensasi yang adil dapat menciptakan kepuasan kerja dalam diri karyawan, lalu membuat karyawan yang bersangkutan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja, yang pada akhirnya dengan motivasi kerja yang tinggi seorang karyawan akan bekerja secara maksimal dan semangat untuk perusahaan, yang pada akhirnya karyawan yang bersangkutan akan memilih untuk bertahan pada perusahaan demi mewujudkan visi, misi, dan tujuan perusahaan, sehingga seorang karyawan diharapkan tidak memiliki niat untuk keluar dan berhenti dari pekerjaannya.

2.2.1 Keterkaitan Kompensasi Terhadap Intensi Keluar

Penelitian Ni Made Nadya Rahayu dan I Gede Riana (2017), I Gede Nanda Wiguna Arta dan Ida Bagus Ketut Surya (2017), dan Normariati Silaban dan Tantri Yanuar Rahmat Syah (2018), menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif antara kompensasi terhadap intensi keluar. Artinya semakin baik tingkat kompensasi yang diberikan, maka dapat menurunkan intensi keluar pada diri karyawan. Sehingga perusahaan diharapkan dapat memberikan kompensasi yang adil, sesuai kesepakatan, dan sesuai Undang-Undang Ketenagakerjaan, dengan tujuan agar para karyawan merasa puas yang pada akhirnya memilih untuk bertahan pada perusahaan.

2.2.2 Keterkaitan Kepuasan Kerja Terhadap Intensi Keluar

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Ida Bagus Dwihana Parta Yuda dan I Komang Ardana (2017), I Gst. Ag. G. Emdy Mahardika Purta dan I Made Artha Wibawa (2015), Ceacilia Srimindarti, Rachmawati Meita Oktaviani, dan Pancawati Hardiningsih (2017) dinyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif antara kepuasan kerja terhadap intensi keluar. Artinya semakin baik tingkat kepuasan kerja kerja karyawan, maka dapat menurunkan tingkat intensi keluar pada diri karyawan. Sehingga perusahaan perlu memperhatikan kepuasan kerja para karyawannya dengan cara memberikan hak-hak karyawan secara adil dan sesuai kesepakatan, dengan harapan dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan menurunkan tingkat intensi keluar pada diri karyawan.

2.2.3 Keterkaitan Motivasi Kerja Terhadap Intensi Keluar

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Soekiyono (2017), Imanuel William Tjendra (2019), Indah Puspita dan Ade Irma Susanty (2017) menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif antara motivasi kerja terhadap intensi keluar. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang meningkat, maka dapat menurunkan tingkat intensi keluar pada diri karyawan. Sehingga perusahaan perlu meningkatkan motivasi kerja para karyawan dengan harapan dapat menurunkan tingkat intensi keluar pada diri karyawan.

2.2.4 Keterkaitan Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Intensi Keluar

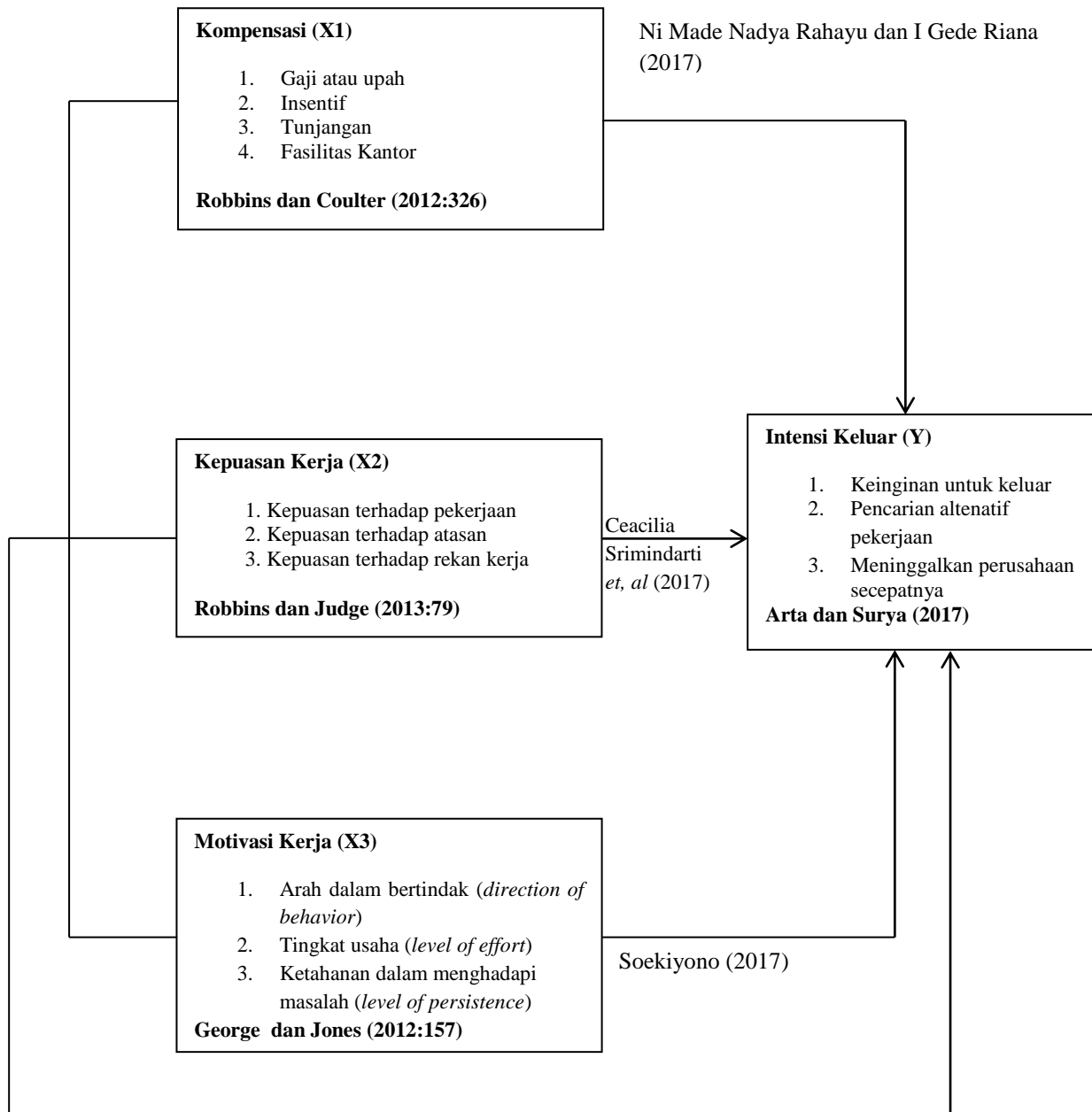
Menurut penelitian yang dilakukan oleh Vicky Brama Kumbara (2018) didapatkan hasil bahwa kompensasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (intensi keluar). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi dan kepuasan kerja memiliki peranan yang kuat dalam menurunkan tingkat intensi keluar karyawan pada sebuah perusahaan. Sehingga perusahaan perlu memperhatikan kompensasi dan kepuasan kerja pada karyawan, untuk menurunkan tingkat intensi keluar.

2.2.5 Keterkaitan Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Intensi Keluar

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Arin Dewi Putrianti, Djamhur Hamid, dan M. Djudi Mukzam (2014), didapatkan hasil bahwa kompensasi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi keluar. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi dan motivasi kerja yang meningkat, akan sangat menurunkan tingkat intensi keluar karyawan pada sebuah perusahaan. Sehingga perusahaan perlu memperhatikan kompensasi dan motivasi kerja pada karyawan, untuk menurunkan tingkat intensi keluar.

Dari uraian diatas maka dapat digambarkan paradigma penelitian sebagai

berikut:



Vicky Brama Kumbara (2018) , Arin Dewi Putrianti et, al (2014)

Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan permasalahan dan paradigma penelitian yang telah diuraikan, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

- H1: Diduga Kompensasi berpengaruh terhadap Intensi Keluar.
- H2: Diduga Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Intensi Keluar.
- H3: Diduga Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Intensi Keluar.
- H4: Diduga Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Intensi Keluar.