

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Lingkungan Kerja

2.1.1.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. (Sedermayanti, 2017)

Menurut (Hasibuan, 2020) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Menurut Sarwoto menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni : Lingkungan tempat kerja/Lingkungan kerja fisik (*physical working environment*); dan Suasana kerja/Lingkungan kerja non fisik (*Non - Physical Working Environment*) (Munir, 2017).

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan (Sedermayanti, 2017).

Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada dilingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperature, kelembaban, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja, dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja. Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang pekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok (Riani and Putra, 2017).

Dengan lingkungan kerja yang sesuai, maka semangat kerja karyawan dalam menjalankan tugasnya akan bertambah. Perusahaan juga harus bisa menciptakan rasa kepercayaan yang tinggi terhadap setiap karyawannya. Sehingga diharapkan karyawan bisa memiliki perasaan senang di lingkungan tempat ia bekerja. Hal inilah yang nantinya akan menimbulkan semangat dalam bekerja yang tinggi bagi setiap karyawannya dan akhirnya kontribusi dari setiap karyawan mudah untuk didapatkan.

2.1.1.2 Jenis – Jenis Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu :

1. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik yaitu semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dimana dapat memengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan fisik sendiri dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu :

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (seperti : pusat

kerja, kursi, meja dan sebagainya)

- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum juga dapat disebut lingkungan kerja yang memengaruhi kondisi manusia, misalnya : temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tak sedap, warna, dan lain – lain.

2. Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini tidak kalah pentingnya dengan lingkungan kerja fisik. Semangat kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh keadaan lingkungan kerja non fisik. Misalnya hubungan dengan sesama karyawan dengan pimpinannya. Apabila hubungan seorang karyawan dengan karyawan lain dan dengan pimpinan berjalan dengan baik, maka dapat membuat karyawan merasa lebih nyaman berada di lingkungan kerjanya. Dengan begitu semangat kerja karyawan akan meningkat dan kinerja pun akan ikut meningkat.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik merupakan keadaan berbentuk fisik yang mencakup setiap hal dari fasilitas organisasi yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan atau efektivitas. Sedangkan lingkungan kerja non fisik merupakan keadaan disekitar tempat kerja yang bersifat non fisik. Lingkungan kerja non fisik tidak dapat ditangkap oleh panca indera manusia, namun dapat dirasakan oleh perasaan, misalnya hubungan antara rekan kerja, atasan maupun bawahan.

Pada penelitian ini lebih memperhatikan permasalahan lingkungan kerja fisik,

karena sesuai dengan kajian manajemen sumber daya manusia yang akan dijelaskan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik dan indikator dalam penelitian ini.

2.1.1.3 Manfaat Lingkungan Kerja

Menurut Ishak dan Tanjung dalam Inbar, dkk (2018:85), manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang – orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat, yang artinya pekerjaan diselesaikan dengan standar yang benar dalam skala waktu yang ditentukan. Prestasi kerja akan dipantau oleh individu yang bersangkutan, dan tidak akan menimbulkan terlalu banyak pengawasan serta semangat kerjanya akan tinggi.

2.1.1.4 Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017:28), terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dapat dilihat dari beberapa indikator, diantaranya adalah :

1. Penerangan/Cahaya di Tempat Kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang cukup terang tapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas akan menyulitkan para pegawai dalam mengerjakan tugasnya. Pekerjaan pegawai akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi akan sulit dicapai.

2. Sirkulasi Udara

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara telah berkurang dan telah tercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja.

3. Suara Bising

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

4. Tata Warna di Tempat Kerja

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat memegang perasaan manusia.

5. Ruang Gerak yang diperlukan

Ruang gerak adalah posisi antara satu pegawai dengan pegawai lainnya, juga termasuk alat bantu lainnya seperti : meja, kursi, lemari dan sebagainya.

6. Bau-Bauan di Tempat Kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “*air conditioner*” yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

7. Keamanan di Tempat Kerja

Untuk menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaan satuan pengaman, salah satunya dapat memanfaatkan tenaga satuan petugas keamanan /Satpam.

Lingkungan kerja yang baik dan bersih, cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan diharapkan dapat memberi semangat tersendiri bagi pegawai dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Tetapi lingkungan kerja yang buruk, gelap dan lembab akan menimbulkan berbagai macam gangguan terhadap pegawai seperti cepat lelah dan menurunkan semangat dan produktivitas dalam bekerja (Afandi, 2016).

2.1.2 Beban Kerja

2.1.2.1 Pengertian Beban Kerja

Menurut Munandar dalam Budiasa (2021: 30) beban kerja adalah tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam waktu tertentu dengan memanfaatkan potensi dan keterampilan yang dimiliki.

Beban kerja merupakan sekumpulan aktivitas yang wajib dituntaskan oleh organisasi ataupun pemegang jabatan dalam waktu tertentu. (Soeprihanto dalam Arista, 2021)

Beban kerja mengacu pada semua aktivitas yang melibatkan karyawan, waktu yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan baik secara langsung maupun tidak langsung.(Johari et al., 2021: 30)

Beban kerja merupakan suatu proses dalam menetapkan jumlah jam kerja sumber daya manusia yang bekerja, digunakan, dan dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan untuk kurun waktu tertentu.(Koesomowidjojo, 2017:21)

Berdasarkan beberapa pengertian para ahli dapat disimpulkan bahwa beban kerja merupakan tugas atau aktivitas yang harus diselesaikan karyawan melalui kemampuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan tersebut dalam jangka waktutertentu.

2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Beban Kerja

Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi beban kerja, yaitu sebagai berikut (Gibson, 2016):

1. *Time pressure* (tekanan waktu)

Adanya ketentuan batas waktu atau *deadline* justru dapat meningkatkan motivasi dan menghasilkan prestasi kerja yang tinggi, namun desakan waktu juga dapat menjadi beban kerja berlebihan sehingga dapat mengakibatkan munculnya banyakkesalahan atau kondisi kesehatan seseorang berkurang.

2. *Jadwal kerja atau jam kerja*

Jumlah waktu untuk melakukan suatu pekerjaan berkontribusi terhadap pengalaman akan tuntutan kerja, yang merupakan salah satu faktor penyebab stres di lingkungan kerja. Jadwal kerja padat, berkelanjutan, tanpa adanya waktu istirahat

atau libur dapat berpengaruh terhadap kesehatan tubuh seseorang.

3. *Role ambiguity dan role conflict*

Role ambiguity atau kemenduaan peran dan *role conflict* atau konflik peran dapat memengaruhi persepsi seseorang terhadap beban kerjanya.

4. *Kebisingan*

Kebisingan dapat memengaruhi pekerja termasuk kesehatan dan *performance*. Karyawan dengan kondisi kerja sangat bising dapat memengaruhi efektifitas kerja dalam menyelesaikan tugasnya, sehingga dapat mengganggu konsentrasi dan secara tidak langsung mengganggu pencapaian tugas dan dapat dipastikan akan memperberat beban kerja.

5. *Information overload*

Banyaknya informasi yang masuk dan diserap pekerja dalam waktu bersamaan dan dapat menyebabkan beban kerja semakin berat. Penggunaan teknologi dan penggunaan fasilitas kerja serba canggih membutuhkan adaptasi tersendiri dari pekerja. Semakin kompleks informasi yang diterima, dapat memengaruhi proses pembelajaran pekerja dan sehingga dapat berpengaruh terhadap kesehatan pekerja jika tidak ditangani dengan baik.

6. *Temperature extremes atau heat overload*

Sama halnya dengan kebisingan, faktor kondisi kerja yang beresiko seperti tingginya suhu udara dalam ruangan juga berdampak pada kesehatan. Hal ini dapat terjadi jika kondisi tersebut berlangsung dalam waktu lama dan tidak tersedianya peralatan untuk mengatasi.

7. *Repetitive action*

Banyaknya pekerjaan yang membutuhkan aksi tubuh secara berulang, seperti pekerja menggunakan komputer dan menghabiskan sebagian besar waktunya dengan mengetik, atau pekerja assembly line yang harus mengoperasikan mesin dengan prosedur yang sama setiap waktu atau dimana banyak terjadi pengulangan gerak akan timbul rasa bosan, rasa monoton pada akhirnya dapat menghasilkan berkurangnya perhatian dan secara perhatian dan secara potensial membahayakan jika tenaga gagal untuk bertindak tepat dalam keadaan darurat.

8. *Tanggung jawab*

Setiap jenis tanggung jawab dapat merupakan beban kerja bagi sebagian orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tanggung jawab terhadap orang menimbulkan tekanan yang berhubungan dengan pekerjaan. Sebaliknya semakin banyaknya tanggung jawab, semakin rendah beban kerja yang berhubungan dengan pekerjaan.

2.1.2.3 Aspek Beban Kerja

Menurut Koesomowidjojo (2017: 35) terdapat beberapa aspek mengenai beban kerja, yaitu sebagai berikut:

1. **Beban Kerja Fisik**

Pada beban kerja fisiologis, organisasi akan mengadakan pemeriksaan kesehatan secara menyeluruh kepada karyawan yaitu pada sistem faat tubuh, denyut jantung, pernapasan, serta fungsi alat indera pada tubuh karyawan. Kesehatan karyawan tentunya menjadi hal yang akan menjadi pertimbangan penting bagi organisasi untuk melanjutkan atau menghentikan kerja sama. Adanya gangguan kesehatan pada karyawan tentunya akan mengganggu proses dan menyelesaikan

pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Seringnya karyawan absen untuk alasan kesehatan tentunya akan berpengaruh pada kinerjanya sendiri sebagai karyawan serta akan menghambat atau menurunkan kinerja timnya sehingga pada akhirnya akan berpengaruh pada produktivitas. Demikian pula apabila suatu organisasi memiliki karyawan yang memiliki gangguan pada sistem indera tubuh, selain akan menghambat proses menyelesaikan pekerjaan tentunya akan menimbulkan risiko terjadinya kecelakaan kerja.

Untuk memantau dan mengukur beban kerja fisik biomekanika, organisasi akan mengadakan pemeriksaan kesehatan utamanya pada kinetik tubuh seperti kemampuan tubuh karyawan menjangkau alat-alat pendukung kerja yang disesuaikan dengan:

- a. Standar daya jangkauan tubuh sesuai yang ditetapkan organisasi
- b. Kemampuan dan kecepatan menjangkau benda-benda bergerak
- c. Kemampuan tubuh menahan beban atau menggerakkan beban tertentu yang tentunya akan berkaitan dengan kekuatan otot tangan, kaki dan tubuh.

2. Aspek Beban Kerja Psikis

Beban kerja psikis karyawan merupakan beban kerja yang timbul saat karyawan melakukan aktivitas mental/psikis di lingkungan kerjanya. Organisasi tidak hanya akan menilai beban kerja secara fisik, tetapi juga dibutuhkan penilaian mental dari seorang karyawan. Pada penilaian beban kerja psikis, organisasi akan menilai bagaimana tanggung jawab, kewaspadaan karyawan atas pekerjaan yang dihadapi, tingkat konsentrasi yang dimiliki oleh karyawan, bahkan bagaimana seorang karyawan berinteraksi dengan lingkungan kerjanya.

Namun, pada penilaian beban kerja psikis yang perlu diperhatikan adalah mencermati adanya faktor subjektivitas dalam penilai akibat dari sulitnya memprediksi beban kerja psikis. Dalam melakukan penilaian beban kerja psikis ada beberapa tujuan yang akan dicapai, antara lain:

- a. Mengetahui batas minimal kinerja karyawan;
- b. Mengetahui batas maksimal kinerja yang dapat dicapai oleh seorang karyawan;
- c. Mengetahui sejauh mana kemampuan karyawan dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja;
- d. Mengetahui sejauh mana kemampuan karyawan dalam beradaptasi dengan pekerjaannya;
- e. Melakukan pemilihan karyawan memiliki kapasitas beban kerja psikis di atas rata-rata karyawan lainnya untuk kemudian ditempatkan pada posisi yang membutuhkan ketahanan beban kerja lebih baik daripada rekan sekerjanya;

3. Aspek Pemanfaatan waktu

Perhitungan beban kerja yang berdasarkan pada aspek pemanfaatan waktu dibedakan menjadi dua hal berikut:

- a. Pekerjaan yang dilakukan berulang (repetitif)

Pekerjaan yang dimaksud adalah pekerjaan yang memiliki siklus pekerjaan pendek dan berulang pada waktu yang relatif hampir sama. Pekerjaan yang relatif memiliki siklus pendek dan cenderung berulang akan membuat karyawan bosan dan akhirnya lengah. Gerakan berulang berlebihan bersamaan dengan penggunaan mesin-mesin yang memiliki getaran dan posisi yang sama pada beberapa waktu per harinya. Pekerjaan inilah yang menyebabkan risiko kecelakaan kerja semakin

tinggi.

b. Pekerjaan yang dilakukan tidak berulang (nonrepetitif)

Pekerjaan nonrepetitif merupakan pekerjaan yang memiliki pola tidak menentu. Pekerjaan ini biasanya berhubungan dengan pekerjaan-pekerjaan administratif dan karyawan-karyawan yang beraktivitas di balik meja. Pekerjaan ini bukanlah pekerjaan yang tidak memiliki resiko besar atas beban kerja yang harus ditanggung tiap karyawan. Perlu dicermati bahwa beban kerja yang diampu oleh karyawan tidak hanya berlaku bagi karyawan yang berkaitan langsung dengan pekerjaan-pekerjaan fisik yang terlihat berat. Pekerjaan-pekerjaan nonrepetitif pun beresiko meningkatkan angka beban kerja karyawan apabila organisasi/perusahaan tidak jeli dalam mengatasi hal tersebut.

2.1.2.4 Indikator Beban Kerja

Menurut Koesomowidjojo (2017: 33) terdapat beberapa dimensi untuk mengetahui seberapa besar beban kerja yang harus diemban oleh karyawan, antara lain:

1. Kondisi pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang dimaksud adalah bagaimana seorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik. Misalnya, karyawan yang berada pada divisi produksi tentunya akan berhubungan dengan mesin-mesin produksi. Se jauh mana kemampuan dan pemahaman karyawan dalam penguasaan mesin-mesin produksi untuk membantu mencapai target produksi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, perusahaan hendaknya telah memiliki dan mensosialisasikan SOP (*Standard Operating Procedure*) kepada semua unsur didalam lembaga sehingga

karyawan yang bekerja didalamnya dapat:

- a. Mudah mengoperasikan pekerjaan yang telah didelegasikan;
 - b. Meminimalisir kesalahan dalam melaksanakan tahapan pekerjaan;
 - c. Meminimalisir kecelakaan kerja;
 - d. Mengurangi beban kerja karyawan dan meningkatkan comparability, credibility, dan defensibility;
 - e. Memudahkan evaluasi atas setiap proses kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan;
 - f. Memudahkan karyawan dalam mengambil keputusan apabila terdapat perusahaan dalam prosedur kerja sehingga kualitas kerja yang ditetapkan akan jauh lebih mudah dicapai;
 - g. Memudahkan karyawan untuk memiliki komunikasi yang baik dengan atasan ataupun rekan sekerja.
2. Penggunaan waktu kerja

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

3. Target yang harus dicapai

Target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan tentunya secara langsung akan memengaruhi 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 berbeda satu sama lain.

2.1.3 Kompensasi

2.1.3.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada organisasi / perusahaan tempat ia bekerja.

Kompensasi merupakan merupakan terminologi luas yang berhubungan dengan imbalan finansial (*financial rewards*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi. (Simamora, 2015:445),

Kompensasi dapat didefinisikan sebagai bentuk timbal jasa yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada organisasi. Kompensasi tersebut dapat berupa finansial yang langsung maupun tidak langsung, serta penghargaan tersebut dapat pula bersifat tidak langsung. (Enny, 2019:37)

Kompensasi adalah semua bentuk pengembalian (*return*) finansial dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh pegawai sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian. (Akbar, et al., 2021:125)

Selanjutnya menurut (Sutrisno, 2017) “kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM)”.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan fungsi manajemen yang penting dan harus dilakukan oleh organisasi atas pengembalian jasa yang dilakukan oleh pegawai berdasarkan kontribusi maupun kinerja yang dilakukan terhadap suatu organisasi tersebut..

2.1.3.2 Jenis Jenis kompensasi

Jenis-Jenis Kompensasi Pada dasarnya pemberian kompensasi antara pegawai yang satu dengan lainnya seringkali berbeda, baik dalam hal jumlah yang dibayar maupun komponen-komponen kompensasinya. Namun jenis-jenis kompensasi yang diberikan biasanya sama atau tidak terlalu jauh berbeda. Menurut Mangkunegara (2017:85) ada 2 (dua) bentuk kompensasi pegawai, yaitu bentuk langsung dan bentuk kompensasi yang tidak langsung.

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.

Kompensasi terdiri dari kompensasi normatif dan kebijakan. Pembagian kompensasi ini didasari oleh perilaku yang mengacu pada perundang-undangan yang berlaku. (Edison, et al.,2017:152)

Selanjutnya menurut Akbar, et al.,(2021:125) kompensasi meliputi imbalan ekstrinsik dan imbalan intrinsik. Imbalan intrinsik organisasi berbentuk pengakuan, pemberian kesempatan untuk promosi, tantangan kesempatan kerja.

Berdasarkan bentuk kompensasi di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan tidak selalu berbentuk uang tunai tetapi bisa juga berbentuk barang, pengakuan, dan lain-lain. Diharapkan apapun bentuk kompensasinya, dapat memotivasi peningkatan kinerja dan produktivitas pegawai

2.1.3.3 Tujuan pemberian Kompensasi

Tujuan Pemberian Kompensasi Sistem kompensasi atau balas jasa, pelaksanaannya bertujuan bagi organisasi, pegawai, masyarakat, dan pemerintah. Agar tujuan tercapai dengan efektif maka kompensasi ini harus memberikan kepuasan bagi semua pihak, utamanya bagi organisasi dan pegawai dengan prinsip kemanusiaan, keadilan, dan sesuai peraturan yang berlaku.

Menurut Batjo dan Shaleh (2018:83) tujuan pemberian kompensasi secara terperinci adalah:

1. Ikatan Kerja Sama Sistem kompensasi akan menjalin ikatan formal antara pegawai dan organisasi. Pegawai dituntut untuk bekerja sesuai uraian jabatannya, sedangkan organisasi harus memberikan kompensasi yang layak sesuai peraturan dan perjanjian yang telah disepakati sebelumnya;
2. Kepuasan Kerja Kepuasan kerja dapat diperoleh dari penerimaan kompensasi, sehingga pegawai dan keluarganya dapat memenuhi kebutuhan fisiologisnya, perolehan status sosial, dan aktualisasi pegawai terhadap kemampuannya di organisasi;

3. Pengadaan Efektif Pengadaan efektif dapat diperoleh jika proses pengadaan yang dimulai dari rekrutmen, seleksi, pengenalan, dan penempatan dengan kompensasi yang ditawarkan kompetitif sehingga akan banyak pelamar yang berkualitas yang akan mendaftar di organisasi tersebut;
4. Motivasi Motivasi dari manajer dapat secara efektif memengaruhi kinerja pegawai jika kompensasi yang ditawarkan kepada pegawai nilainya layak dan adil;
5. Stabilitas Pegawai Stabilitas pegawai yang ditandai dengan kinerja yang tinggi dan tingkat perputaran pegawai yang rendah, hal ini dapat terjadi jika kompensasi yang ditawarkan kepada pegawai bersaing dengan organisasi sejenis, ditambah dengan program pemeliharaan tenaga kerja yang memadai;
6. Disiplin Disiplin merupakan ketaatan pegawai atas peraturan, kebijakan, dan perintah atasan atas pekerjaan. Kedisiplinan semakin tinggi jika ada kompensasi di dalamnya;
7. Pengaruh Serikat Buruh Pengaruh serikat buruh beberapa dekade ini sangat kuat pengaruhnya, dimana dengan pemberian kompensasi yang layak dan ditambah dengan program pemeliharaan tenaga kerja, maka organisasi akan mendapatkan sumber daya manusia yang baik;
8. Pengaruh Pemerintah Pepatah mengatakan dimana tanah dipijak disitu langit dijunjung. Yang berarti bahwa semua organisasi yang berlokasi di Indonesia harus mengikuti peraturan perundang-undangan negara Republik Indonesia dan juga mengikuti Peraturan Pemerintahan setempat atau yang biasa disingkat Perda. Dengan mematuhi peraturan ini maka perizinan organisasi akan berjalan

lancar dan menyebabkan organisasi dapat berjalan dengan pengamanan pemerintah;

Sejalan dengan hal tersebut, Martoyo (1994) dalam Akbar, et al., (2021:127) berpendapat bahwa tujuan kompensasi adalah:

- a. Pemenuhan kebutuhan ekonomi pegawai atau sebagai jaminan *economic security* bagi pegawai;
- b. Mendorong agar pegawai lebih baik dan lebih giat;
- c. Menunjukkan bahwa organisasi mengalami kemajuan;
- d. Menunjukkan penghargaan dan perlakuan adil organisasi terhadap pegawainya (adanya keseimbangan antara input yang diberikan pegawai terhadap organisasi dan output atau besarnya imbalan yang diberikan organisasi kepada pegawai).

Berdasarkan tujuan pemberian kompensasi di atas, pada prinsipnya adalah untuk meningkatkan loyalitas pegawai kepada atasan dan bekerja secara profesional dalam melayani masyarakat. Dengan adanya kompensasi tersebut diharapkan terciptanya suasana lingkungan kerja yang hikmat tanpa ada rasa penekanan dengan pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai. Sehingga pegawai bekerja dengan nyaman.

2.1.3.4 Asas Pemberian Kompensasi

Asas Pemberian Kompensasi Pemberian kompensasi harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan ketentuan yang berlaku, prinsip adil dan layak harus mendapatkan perhatian dengan sebaik-baiknya agar kompensasi yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja pegawai. Dengan pemberian kompensasi atas prinsip adil dan layak maka stabilitas pegawai

lebih terjamin karena *turnover intention* relatif kecil dan perpindahan ke organisasi sejenis dapat dihindarkan.

Menurut Kadarisman (2012) dalam Edison, et al.,(2017:157) sistem kompensasi yang baik merupakan sistem yang mampu menjamin kepuasan para pegawainya yang pada gilirannya memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara, dan mempekerjakan pegawai yang berkinerja tinggi untuk kepentingan bersama.

Selanjutnya menurut Hasibuan (2001) dalam Muda (2018) bahwa asas-asas kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Asas adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap pegawai harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal. Jika adil bukan berarti setiap pegawai menerima kompensasi yang sama besarnya, asas adil harus menjadi dasar penilaian, perilaku dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap pegawai. Dengan asas adil tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas pegawai akan lebih baik.

2. Asas layak dan wajar

Kompensasi yang diterima pegawai memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan konsistensi yang berlaku.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa asas pemberian kompensasi wajib diterapkan oleh organisasi. Untuk memberikan kompensasi yang adil, layak, dan wajar bagi semua pihak memanglah sulit. Tetapi bagaimanapun manajemen organisasi harus berusaha untuk mengembangkan program kompensasi yang akan mendukung sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang efektif

2.1.3.5 Indikator pemberian Kompensasi

Kompensasi memiliki pengukuran dalam pemberiannya. Indikator dalam pemberian kompensasi oleh organisasi untuk pegawai tentu berbeda-beda. Menurut Simamora (2015:445) yaitu:

1. Upah dan gaji

Upah dan gaji merupakan hal yang berbeda. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerjaan-pekerjaan produksi dan pemeliharaan atau untuk pekerja harian yang bukan pegawai atau karyawan tetap. Pemberian upah biasanya bersifat harian, mingguan atau bulanan sesuai dengan kesepakatan antara pekerjaan dengan pemberi kerja. Gajiumunya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan atau tahunan yang bersifat secara tetap.

2. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Insentif biasanya diberikan oleh perusahaan atas dasar prestasi kerja karyawan atau produktivitas karyawan. Karyawan dengan prestasi atau produktivitas kerja yang baik maka akan mendapat insentif dari perusahaan.

3. Tunjangan

Tunjangan merupakan pembayaran atau jasa yang diberikan oleh perusahaan sebagai pelindung atau pelengkap gaji pokok. Contoh-contoh tunjangan adalah

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

4. Fasilitas

Kompensasi yang berbentuk fasilitas diberikan oleh perusahaan untuk memperlancar dan mempermudah serta memotivasi karyawan atau pegawai dalam bekerja. Contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses internet, seragam kerja dan sebagainya

2.1.4 Kecerdasan Emosional

2.1.4.1 Pengertian Kecerdasan Emosional

Dalam berorganisasi tentu koordinasi dan hubungan yang terjadi baik antara sesama rekan kerja tidak terlepas dari kondisi suasana hati menjadi inti dari menjalin hubungan sosial yang baik. Jika seorang pegawai pandai dan mampu memahami secara lebih efektif terhadap daya kepekaan emosi yang mencakup kemampuan memotivasi diri sendiri atau orang lain, pengendalian diri, mampu memahami perasaan orang lain dengan efektif dan mampu mengelola emosi yang dapat digunakan untuk membimbing pikiran untuk mengambil keputusan yang terbaik. Maka karyawan tersebut memiliki tingkat emosional yang baik dan lebih mudah dalam penyesuaian diri dalam lingkungan kerja.

Beberapa pendapat ahli menyatakan bahwa kecerdasan emosional merupakan kemampuan mengelola diri sendiri dan berinteraksi dengan orang lain secara dewasa juga konstruktif (Kreitner & Kinicki, 2014) . Pendapat lain dari ahli menyatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk memahami

diri dan orang lain secara benar, memiliki jati diri, kepribadian dewasa mental. Tidak iri hati, tidak benci, tidak sakit hati, tidak dendam, tidak memiliki perasaan bersalah yang berlebihan, tidak cemas, tidak mudah marah dan tidak mudah frustrasi (Mangkunegara, 2014)

Sedangkan menurut pendapat dari ahli lain mendefinisikan bahwa kecerdasan emosional adalah suatu kemampuan yang didalamnya terdiri dari berbagai kemampuan untuk dapat memotivasi diri sendiri, bertahan menghadapi frustrasi, mengendalikan *impulsive needs* atau dorongan hati, tidak melebih-lebihkan kesenangan maupun kesusahan, mampu mengatur *reactive needs*, menjaga agar bebas *stress*, tidak melumpuhkan kemampuan berfikir dan kemampuan untuk berempati pada orang lain, serta adanya prinsip berusaha sambil berdoa (Goleman, 2015).

Selain itu pendapat lain menyatakan kecerdasan emosional adalah kemampuan merasakan dan memahami secara lebih efektif terhadap daya kepekaan emosi yang mencakup kemampuan memotivasi diri sendiri atau orang lain, penegndalian diri, mampu memahami perasaan orang lain dengan efektif, dan mampu mengelola emosi yang dapat digunakan untuk membimbing pikiran untuk mengambil keputusan yang terbaik (Tisnawati & Priansa, 2018)

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan kecerdasan emosional merupakan serangkaian kemampuan pribadi, emosi dan sosial yang mempengaruhi kemampuan seseorang untuk berhasil dalam mengatasi tuntutan dan tekanan lingkungan, serta merupakan kemampuan seseorang untuk mengenali emosi diri, mengelola emosi, memotivasi diri sendir, mengenali emosi orang lain,

dan kemampuan untuk membina hubungan kerjasama dengan orang sekitarnya.

2.1.4.2 Manfaat Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional memiliki banyak manfaat dengan mengetahui kapan dan bagaimana mengekspresikan emosi sehingga hal tersebut dapat terkontrol sehingga dapat meminimalkan konflik yang terjadi di perusahaan. Menurut (Goleman, 2015), mengenai manfaat tingginya kecerdasan emosional seseorang antara lain:

1. Kecerdasan emosional menentukan seberapa baik seseorang menggunakan keterampilan-keterampilan yang dimiliki termasuk keterampilan intelektual dan spiritual;
2. Kecerdasan emosional dapat mendorong seorang karyawan dalam mengelola perasaan, memotivasi diri sendiri, berempati, dan bekerjasama dengan orang lain;
3. Kecerdasan emosional akan mendorong karyawan berperilaku secara kooperatif, suka menolong, perhatian dan bekerja bersungguh-sungguh diluar persyaratan formal.

Sedangkan pendapat lain disampaikan oleh beberapa ahli bahwa kecerdasan emosional yang tinggi bermanfaat dan berpengaruh pada peningkatan kualitas hidup yang lebih baik sehingga kehidupan ini memberikan nilai yang tak terduga.

Berikut manfaat dari kecerdasan emosional (Dewi, 2020), antara lain:

- a. Mengatasi stress;
- b. Mengendalikan dorongan hati (menahan diri);
- c. Mengelola suasana hati;

- d. Dapat memotivasi diri;
- e. Memiliki kemampuan social;
- f. Mampu memahami orang lain.

Berdasarkan pendapat dari para ahli di atas banyak manfaat dari tingginya kecerdasan emosional seseorang terutama bagi diri sendiri dan perusahaan sehingga terjalin rasa saling empati terhadap rekan kerja dan meningkatnya kerjasama dengan rekan kerja.

2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional berfungsi untuk mengendalikan diri, situasi serta menghadapi kondisi tertentu dan mampu dapat beradaptasi terhadap lingkungan yang berubah-ubah. Kecerdasan emosi juga tidak ditentukan sejak lahir tetapi dapat dilakukan dari proses pembelajaran dan pengalaman. Ada beberapa pendapat para ahli mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosi (Goleman, 2015), yaitu:

1. Lingkungan keluarga

Kehidupan keluarga merupakan sekolah pertama dalam mempelajari emosi. Peran serta orang tua sangat dibutuhkan karena orang tua adalah subyek pertama yang perilakunya diidentifikasi, diinternalisasi yang pada akhirnya akan menjadi bagian dari kepribadian anak. Kecerdasan emosi ini dapat diajarkan pada saat anak masih bayi dengan contoh-contoh ekspresi. Kehidupan emosi yang dipupuk dalam keluarga sangat berguna bagi anak kelak di kemudian hari, sebagai contoh: melatih kebiasaan hidup disiplin dan bertanggung jawab, kemampuan berempati, kepedulian, dan sebagainya. Hal ini akan menjadikan anak menjadi lebih mudah

untuk menangani dan menenangkan diri dalam menghadapi permasalahan, sehingga anak-anak dapat berkonsentrasi dengan baik dan tidak memiliki banyak masalah tingkah laku seperti tingkah laku kasar dan negatif.

2. Lingkungan non keluarga.

Dalam hal ini adalah lingkungan masyarakat dan lingkungan penduduk. Kecerdasan emosi ini berkembang sejalan dengan perkembangan fisik dan mental anak. Pembelajaran ini biasanya ditunjukkan dalam aktivitas bermain anak seperti bermain peran. Anak berperan sebagai individu di luar dirinya dengan emosi yang menyertainya sehingga anak akan mulai belajar mengerti keadaan orang lain. Pengembangan kecerdasan emosi dapat ditingkatkan melalui berbagai macam bentuk pelatihan diantaranya adalah pelatihan asertivitas, empati dan masih banyak lagi bentuk pelatihan yang lainnya.

Sedangkan pendapat ahli lain menyatakan beberapa faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosional (Tisnawati & Priansa, 2018), yaitu:

1. Kondisi Fisik

Secara fisik bagian yang paling menentukan atau paling berpengaruh terhadap kecerdasan emosi seseorang adalah anatomi saraf emosinya. Bagian otak yang digunakan untuk berfikir yaitu konteks (kadang kadang disebut juga neo konteks). Sebagai bagian yang berada dibagian otak yang mengurus emosi yaitu system limbik, tetapi sesungguhnya antara kedua bagian inilah yang menentukan kecerdasan emosi seseorang.

a. Konteks

Bagian ini berupa bagian berlipat-lipat kira kira 3 milimeter yang membungkus

hemisfer serebral dalam otak. Konteks berperan penting dalam memahami sesuatu secara mendalam, menganalisis mengapa mengalami perasaan tertentu dan selanjutnya berbuat sesuatu untuk mengatasinya. Konteks khusus lobus prefrontal, dapat bertindak sebagai saklar peredam yang memberi arti terhadap situasi emosi sebelum berbuat sesuatu.

b. Sistem limbik

Bagian ini sering disebut sebagai emosi otak yang letaknya jauh didalam hemisfer otak besar dan terutama bertanggung jawab atas pengaturan emosi dan impuls. Sistem limbik meliputi hippocampus, tempat berlangsungnya proses pembelajaran emosi dan tempat disimpannya emosi. Selain itu ada amygdala yang dipandang sebagai pusat pengendalian emosi pada otak.

2. Psikis

Kecerdasan emosi selain dipengaruhi oleh kepribadian individu, juga dapat dipupuk dan diperkuat dalam diri individu.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi kecerdasan emosi seseorang yaitu secara fisik dan psikis. Secara fisik terletak dibagian otak yaitu konteks dan sistem limbik, secara psikis diantaranya meliputi lingkungan keluarga dan lingkungan non keluarga. Sehingga proses meningkatkan kecerdasan emosional seseorang dapat ditingkatkan berdasarkan pengalaman dan pembelajaran baik itu dilakukan melalui ahli maupun secara mandiri.

2.1.4.4 Indikator Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional seseorang sampai saat ini hanya bisa dinilai

berdasarkan bagaimana seseorang tersebut memiliki *attitude* yang baik, sedangkan sampai saat ini, kecerdasan emosional belum mampu diukur oleh alat ukur yang dapat diterima oleh semua pihak sehingga para pakar mengembangkan sendiri-sendiri alat ukur yang berkaitan dengan indikator kecerdasan emosional. Menurut pendapat (Tisnawati & Priansa, 2018), indikator kecerdasan emosional terdiri dari:

1. Kesadaran Diri

Kesadaran diri merupakan kesadaran terhadap perasaan sendiri dan kemampuan untuk mengenali serta mengelola perasaan itu.

2. Elastisitas Emosional

Elastisitas emosional merupakan kemampuan untuk berkinerja secara baik dan konsisten di berbagai situasi dan tekanan.

3. Motivasi

Motivasi merupakan dorongan dan energi yang ada pada diri untuk mencapai hasil, menyeimbangkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang, serta mengupayakan cita-cita diri walaupun menghadapi aneka tantangan dan penolakan.

4. Sensitivitas Antar pribadi

Sensitivitas antarpribadi merupakan kemampuan untuk merasakan kebutuhan dan perasaan orang lain, serta untuk menggunakan kemampuan itu secara efektif dalam berinteraksi dengan pegawai dalam mengambil keputusan yang memengaruhi pegawai.

5. Pengaruh

Pengaruh merupakan kemampuan untuk membujuk orang lain agar mengubah sudut pandang terhadap suatu masalah, persoalan, atau keputusan.

6. Tanggap

Tanggap merupakan kemampuan untuk menggunakan wawasan dan interaksi untuk sampai pada, dan menerapkan keputusan saat dihadapkan dengan informasi yang ambigu atau tidak lengkap.

7. Tanggung Jawab dan Integritas

Tanggung jawab dan integritas merupakan kemampuan untuk menunjukkan komitmen terhadap suatu tindakan saat menghadapi tantangan, dan untuk bertindak secara konsisten dan sesuai dengan persyaratan etika yang dipahami.

Sedangkan pendapat ahli lain menyatakan bahwa indikator kecerdasan emosional (Goleman, 2015) terdiri dari:

1. *Self awareness*

Self awareness merupakan kemampuan untuk mengetahui apa yang dirasakan dalam dirinya dan menggunakannya untuk menuntun dalam pengambilan keputusan diri sendiri, serta memiliki tolok ukur yang realistis atas kemampuan yang dimiliki oleh diri sendiri, dan kepercayaan diri yang sangat kuat. Kecerdasan emosional atau *self awareness* belum sepenuhnya menjamin dalam penguasaan emosi, namun menjadi salah satu prasyarat penting dalam mengendalikan emosi sehingga individu akan mudah dalam menguasai emosi. Dengan mengetahui perasaan yang sebenarnya saat itu sedang terjadi merupakan salah satu kemampuan dalam mengenali diri sendiri.

2. *Self regulation*

Self regulation merupakan kemampuan seseorang dalam mengendalikan serta menanggapi emosinya sendiri, sedemikian rupa sehingga akan berdampak positif pada pelaksanaan tugas yang dilakukan, memiliki kepekaan pada kata hati, dan sanggup untuk menunda kenikmatan sebelum sasaran yang direncanakan tercapai, serta dapat kembali pulih dari tekanan emosi yang terjadi. Bahwa seseorang yang mempunyai kemampuan dalam membangun pemikiran dalam penyelesaian masalah juga merupakan kemampuan dalam *self regulation*.

3. *Self motivation*

Self motivation merupakan hasrat yang dimiliki seseorang yang paling dalam untuk menggerakkan dan menuntun diri menuju suatu sasaran, membantu dalam pengambilan inisiatif, serta bertindak dengan seefektif mungkin, dan mampu untuk bertahan juga bangkit dari kegagalan dan frustrasi yang dialami. Orang yang memiliki keterampilan seperti ini cenderung akan lebih jauh produkti dan efektif dalam melaksanakan berbagai hal. Seseorang yang memiliki keinginan untuk meraih tujuan merupakan bagian dari kemampuan dalam memotivasi diri.

4. *Empathy*

Empathy merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam proses merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain, mampu dalam memahami perspektif orang lain dan mampu menumbuhkan hubungan rasa saling percaya satu sama lain, serta mampu menyelaraskan diri dengan berbagai tipe hubungan. Selanjutnya, Bahwa kemampuan memahami serta memiliki sifat sensitif untuk merasakan apa yang orang lain rasakan dan inginkan merupakan kemampuan empati.

5. *Social Skill*

Social skill merupakan kemampuan untuk menangani emosi dengan baik ketika berhubungan sosial dengan orang lain, mampu membaca situasi dan jaringan sosial secara cermat, berinteraksi dengan lancar, menggunakan ketarampilan untuk mempengaruhi orang lain, memimpin, bermusyawarah, menyelesaikan perselisihan, serta bekerjasama dalam tim. Bahwa kemampuan membaca situasi sosial, mampu berinteraksi secara halus dengan orang lain dan membangun suatu hubungan, serta kemampuan berperan di hadapan orang lain merupakan bagian dari keterampilan social.

Berdasarkan pendapat dari para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa indikator kecerdasan emosional antara lain kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi diri, empati, keterampilan sosial.

2.1.5 Kepuasan Kerja

2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mempunyai pengertian yang luas, dan inti pada kepuasan kerja berhubungan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya, situasi lingkungan kerja, serta kerjasama dengan atasan dan sesama rekan kerja. Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, dimana kepuasan terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan personal sudah terpenuhi dan merupakan hal penting yang dimiliki individu didalam bekerja. Setiap individu tentu memiliki karakteristik yang berbeda-beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda, sehingga tinggi rendahnya kepuasan kerja memberikan dampak yang berbeda.

Kepuasan kerja adalah suatu keadaan yang menimbulkan rasa emosional pegawai yang mana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara batas jasa pegawai

dengan tingkat nilai balas jasa baik secara materi maupun non materi. (Luthan dalam Indrasari, 2017:39)

Kepuasan kerja mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Ini terlihat dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Departemen personalia atau pihak management harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal ini dapat mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah personalia vital lainnya (Harahap, S. F., & Tirtayasa, 2020)

Pendapat lain dari ahli, menyatakan kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya (Indrasari, 2017).

Sedangkan beberapa pendapat ahli, mendefinisikan kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah senang/suka atau tidak senang/tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya. Perasaan pegawai terhadap pekerjaan mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja (Tisnawati & Priansa, 2018).

Berdasarkan beberapa pendapat diatas pengertian akan kepuasan kerja adalah suatu ungkapan emosional atau respon yang menggambarkan perasaan dari individu terhadap pekerjaannya. Dimana setiap individu tentu memiliki suatu penilaian yang

berbeda-beda terhadap berbagai aspek pekerjaan yang dilakukan. Sehingga kepuasan kerja pegawai haruslah menjadi hal yang diperhatikan perusahaan agar apa yang menjadi kewajiban sejalan dengan pengharapan dari pegawai tersebut.

2.1.5.2 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yang dirasakan pegawai tentu berdampak terhadap meningkatnya produktivitas hal ini disebabkan pegawai akan bersedia memberikan upaya ekstra untuk bekerja demi kepentingan perusahaan.

Berdasarkan pendapat para ahli indikator kepuasan kerja yaitu (Luthan, 2017):

1. Pekerjaan menantang secara mental

Karyawan memiliki kecenderungan untuk lebih suka dengan pekerjaan yang memberinya peluang dalam memakai kemampuan serta ketrampilan mereka dan memberikan bermacam-macam kebebasan, tugas, dan timbal balik. Pekerjaan yang tidak menantang akan terciptanya kebosanan dalam bekerja, namun pekerjaan tantangannya terlalu banyak akan membuat depresi serta rasa gelisah. Pada situasi dengan tantangan yang sedang, sejumlah karyawan merasa senang dan puas.

2. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan simpati terhadap lingkungan yang baik untuk kenyamanan individu ataupun dalam kemudahan penyelesaian tugas yang baik. Semua studi memberi bukti karyawan cenderung lebih suka pada situasi lingkungan sekitar yang aman, bukan berbahaya serta tidak merepotkan. Disisi lain, Sejumlah karyawan lebih suka bekerja tidak jauh dari tempat tinggalnya, dengan perlengkapan modern, sarana dan prasarana yang lengkap dan bersih.

3. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Kesimpulan dari teori “kesesuaian kepribadian–pekerjaan” Holland menarik kesimpulan tingginya tingkat kecocokan pada karakter individu dan okupasi akan menghasilkan personal yang sangat memuaskan. Semua orang dengan tipe karakter yang sama dengan pekerjaannya akan memungkinkan untuk sukses dalam pekerjaannya, maka mereka juga akan memperoleh tingginya kepuasan.

4. Rekan sekerja yang mendukung

Untuk sejumlah karyawan, bekerja juga memenuhi keperluan akan hubungan dengan orang lain. Maka dari itu, tidak mengagetkan bila memiliki rekan sejawat yang ramah serta memotivasi dalam mengarahkan pada puasny bekerja yang meningkat. Sikap atasan ialah pencerminan penting dari kepuasan.

2.1.5.3 Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Sedangkan pendapat ahli lain menyampaikan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (Mangkunegara, 2017), yaitu:

1. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan IQ, kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, kompensasi, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.
2. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, beban kerja, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatanpromosi jabatan, intraksi social, dan lingkungan kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor yang terpenting dari kepuasan kerja pekerjaan itu sendiri, upah/gaji, promosi, supervise, kelompok kerja, kondisi kerja/lingkungan kerja.

2.1.6 Turnover Intention

2.1.6.1 Pengertian Turnover Intention

Pergantian karyawan merupakan suatu fenomena penting dalam kehidupan organisasi atau perusahaan. Keluarnya karyawan tentunya adalah sesuatu hal yang tidak diinginkan oleh organisasi atau perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan harus bisa meminimalisir tingkat *turnover intention* untuk menghindari dampak yang kurang baik bagi perusahaan.

Turnover intention adalah hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan perusahaan dimana dia bekerja namun belum diwujudkan dalam tindakan nyata. (William H. Mobley , 2011:15)

“*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 alternative pekerjaan lain.” (Robbin, 2016)

Sedangkan menurut Zahara (2016:34) menyatakan bahwa *turnover intention* sebagai hasrat keinginan untuk mencari peluang kerja alternatif pada organisasi atau perusahaan lain.

Berdasarkan pengertian para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* adalah suatu keinginan untuk mencari pekerjaan lain dan meninggalkan pekerjaan dimana dia bekerja namun belum diwujudkan dalam tindakan yang nyata.

Sedangkan Sutanto dan Gunawan (dalam Mujiati dkk, 2016) mengemukakan bahwa *turnover intention* adalah kesadaran seseorang untuk mencari alternatif pekerjaan di organisasi lain.

Turnover intention menurut Muamarah dan Kusuma (dalam Mujiati, dkk, 2016) adalah suatu hasrat atau keinginan untuk keluar dan mencari pekerjaan lain yang lebih baik dari pekerjaan sebelumnya.

Turnover intention adalah kecenderungan sikap atau tingkat di mana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya. (Bluedorn dalam Mufidah, 2016)

Turnover intention adalah keinginan individu keluar dari organisasi, keinginan individu serta mengevaluasi mengenai posisi seseorang berdasarkan ketidakpuasan untuk mempengaruhi seseorang ketika keluar dan menemukan pekerjaan yang lainnya diluar perusahaan. Berdasarkan uraian-uraian yang telah dikemukakan di atas mengenai pengertian *turnover intention*, peneliti menyimpulkan bahwa *turnover intention* adalah keinginan seseorang untuk keluar secara sukarela dari perusahaan dan berpindah ke tempat kerja lainnya untuk mencari pekerjaan yang lebih baik. (Lum dalam Dewi dkk, 2016)

2.1.6.2 Faktor Pendorong *Turnover Intention*

Banyak faktor yang mampu mendorong terjadinya *turnover intention*, bahwa faktor utama penyebab *turnover intention* adalah *desirability of leaving*, *ease of leaving*, dan *job alternative* (Zahara, 2016):

1. *Desirability of leaving* terdiri dari tiga faktor. Pertama, rendahnya kepuasan kerja, seringkali penyebabnya adalah ketidakcocokan antara karyawan dengan pekerjaan atau karyawan dengan organisasi. Kedua, guncangan terhadap karyawan, dapat berupa konflik interpersonal antar teman sekerja atau antara karyawan dengan atasan. Ketiga, alasan peribasi seperti bias

karena karir baru, kesehatan, meneruskan sekolah, mengurus anak atau melahirkan.

2. *Ease of leaving* adalah kemudahan meninggalkan pekerjaan karena kondisi pasar tenaga kerja yang menguntungkan sehingga memudahkan karyawan mencari pekerjaan baru. Pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang dimiliki karyawan, membuatnya mudah berpindah organisasi tau perusahaan lain, terlebih jika biaya untuk pindah tidak terlalu membebani karyawan.
3. *Job Alternative* adalah tersedianya tawaran pekerjaan baru sehingga memudahkan karyawan mendapatkan pekerjaan. Berdasarkan pengalaman empiris, hal ini mempunyai korelasi kuat dengan tingkat turnover.

Kemudian, William H. Mobley (2011:156) memberikan pendapat bahwa faktor pendorong *turnover intention* adalah komitmen organisasi, kompensasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, lingkungan kerja, stres kerja dan konflik kerja. Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa faktor utama penyebab *turnover intention* menurut Zahara adalah *desirability of leaving*, *ease of leaving*, dan *job alternative*, sedangkan menurut William H. Mobley adalah komitmen organisasi, kompensasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, lingkungan kerja, stres kerja dan konflik kerja.

2.1.6.3 Dimensi *Turnover Intention*

Mobley (2011:159) mengemukakan, ada tiga indikator yang digunakan untuk mengukur *turnover intention* yaitu :

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

Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaannya atau tetap berada

dilingkungan pekerjaan. Kejadian ini biasanya diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, disaat ketidakpuasan itu muncul kemudian karyawan mulai berfikir untuk berhenti dan keluar dari tempat bekerjanya saat ini sehingga mengakibatkan tinggi rendahnya intentistas untuk tidak hadir ke tempat bekerjanya. Indikator untuk dimensi ini yaitu :

- a. Fikiran untuk berhenti dari pekerjaan;
- b. Berpikir untuk meninggalkan perusahaan;
- c. Keinginan untuk tidak hadir bekerja;

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

Mencerminkan individu yang berniat keluar. Karyawan yang sudah merasa bahwa keberadaannya didalam perusahaan sudah tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, sehingga hal tersebut yang menjadi faktor pendorong karyawan berkeinginan untuk meninggalkan perusahaan tempat bekerjanya saat ini. Indkator dari dimensi ini yaitu :

- a. Keinginan untuk keluar dari pekerjaan;
- b. Keinginan untuk meninggalkan perusahaan dalam waktu dekat.

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

Mencerminkan individu yang mencari pekerjaan pada organisasi lain yang dirasa lebih menguntungkan dibandingkan dengan pekerjaannya saat ini. Jika karyawan sudah mulai sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaan yang dirasa lebih baik, bisa dalam hal beban kerja, kompensasi, lingkungan kerja, pemimpin, dan juga faktor lainnya. Indikator dari dimensi ini yaitu:

- a. Keinginan untuk mencoba mencari pekerjaan yang lebih baik;
- b. Keinginan untuk meninggalkan perusahaan bila ada kesempatan yang lebih baik.

2.1.6.4 Dampak *Turnover Intention*

Penyebab *turnover intention* karyawan adalah kurangnya pemahaman manajemen terhadap macam-macam faktor. Hal ini menimbulkan kesenjangan antara karyawan dengan manajemen. Kesenjangan yang dimaksud adalah manajemen merasa telah memberikan yang terbaik untuk karyawan, sementara karyawan merasa pihak perusahaan belum memberikan apa yang diinginkannya

Hal tersebut akan menimbulkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Zahara (2016:43) menyatakan *turnover* menyebabkan banyaknya biaya pengeluaran pada organisasi atau perusahaan, dalam hal ini karena hilangnya sumber daya manusia berharga dan terganggunya kegiatan yang sedang berlangsung. Terdapat 4 (empat) dampak negatif dari *turnover* bagi perusahaan, yaitu :

1. Biaya seleksi dan rekrutmen

Konsekuensi utama terjadinya *turnover* adalah tenaga dan biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk mencari karyawan baru sebagai pengganti yang mengundurkan diri.

2. Biaya pelatihan dan pengembangan

Karyawan baru memerlukan waktu untuk memahami tugas serta pernyang harus dijalankannya dan mereka juga memerlukan pelatihan. Faktanya, biaya pelatihan besar namun karyawan yang sudah dididik pun akhirnya pergi.

3. Kehilangan karyawan

Kehilangan karyawan yang sudah memiliki keahlian dalam bidangnyatentu akan menyebabkan terjadinya gangguan operasional. Segala kegiatan yang pernah dilakukan oleh karyawan kunci untuk sementara terganggu, hal tersebut terjadi akibat adanya saling ketergantungan antara karyawan satu dengan yang lainnya.

4. Kemerostan moral

Jika karyawan yang melakukan *turnover* berkumpul serta Bersatu membuat kelompok baru dan di dalamnya memiliki status sosial yang berbeda, di sinilah rentan terjadi kemerostan moral.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat empat dampak negatif dari *turnover* bagi perusahaan, yaitu biaya seleksi dan rekrutmen, biaya pelatihan dan pengembangan, kehilangan karyawan dan kemerostan moral.

Sementara itu, Mobley (2011:42) mengemukakan dampak *turnover intention* seperti dalam tabel 2.1

Tabel 2. 1

Dampak Negatif Terjadinya *Turnover Intention*

DAMPAK NEGATIF		
Organisasi	Individu (Yang Keluar)	Individu (Yang Tinggal)
Biaya-biaya (perekrutan, Penerimaan, asimilasi, pelatihan)	Hilangnya senioritas dan penghasilan tambahan	Rusaknya pola-pola social dan kemasyarakatan
Biaya-biaya pergantian karyawan	Hilangnya masalah yang bukan merupakan kepentingan pribadi	Hilangnya kerabat kerabat kerja yang berharga karena fungsi mereka
Biaya proses pengundurandiri	Rusaknya sistem –sistem tunjangan sosial dan keluarga	Berkurangnya kepuasan kerja
Rusaknya struktur sosial dan Komunikasi	Fenomena “keadaan yang lebih baik” dan kekecewaan yang mengikutinya	Bertambahnya beban kerja selama dan segera setelah pencarian pengganti
Hilangnya produktivitas (Selama pencarian dan pelatihan pengganti)	Biaya-biaya karena inflasi (misalnya biaya hipotik)	Bertambahnya beban kerja selama dan segera setelah pencarian pengganti
Hilangnya para prestasi kerja yang tinggi	Stres yang berkaitan dengan masa transisi	Berkurangnya Keikatan
Hilangnya kepuasan diantara mereka yang tinggal	Rusaknya karir suami/istri	-
Merangsang strategi pengendalian pergantian karyawan yang kaku	Terpenggalnya jalur karir	-

Tabel 2. 2

Dampak Positif Terjadinya *Turnover intention*

DAMPAK POSITIF		
Mereka yang berprestasi	Penghasilan meningkat	Bertambahnya peluang mobilitas intern
Masuknya pengetahuan/teknologi baru melalui para pengganti	Berkembangnya karir	Rangsangan untuk Saling menumbuhkan semangat kerja dengan rekan-rekan Sekerja
Merangsang perubahan perusahaan dalam kebijakan dan praktik	Kesesuaian antara orang-organisasi yang lebih baik sehingga mengurangi stres, menambah daya guna keterampilan dan minat yang lebih baik	Bertambahnya kepuasan kerja
Bertambahnya kesempatan bagi mobilitas intern	Rangsangan yang baru dalam lingkup sosial baru	Bertambahnya Keterpaduan
Bertambahnya keluwesan structural	Pemerolehan nilai-nilai di luar pekerjaan	Bertambahnya Keikatan
Berkurangnya perilaku-perilaku pengunduran Diri	Meningkatnya cerapan-cerapan untuk lebih mengefektifkan diri	-
Kesempatan-kesempatan penuruan biaya konsolidasi	-	-
Berkurangnya konflik yang berakar	-	-

Sumber: William H. Mobley (2011)

Seperti yang dikemukakan oleh Mobley (2015) bahwa batasan umum tentang pergantian karyawan adalah : berhentinya individu sebagai anggota suatu organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan.

Berbagai macam alasan yang diungkapkan karyawan pada saat ditanya mengenai kenapa berkeinginan keluar dari pekerjaan antara lain karena akan mengurus orang tua, kesehatan yang kurang baik, melanjutkan pendidikan atau

ingin berwiraswasta. Akan tetapi alasan tersebut hanya dibuat-buat sedangkan alasan sesungguhnya adalah balas jasa yang terlalu rendah, mendapat pekerjaan yang lebih baik, suasana lingkungan pekerjaan yang kurang cocok, kesempatan promosi yang tidak ada, perlakuan yang kurang adil, beban kerja yang terlalu berat dan sebagainya.

2.1.6.5 Indikator terjadinya *Turnover Intention*

Indikator turnover intention menurut Mobley dalam Jurnal penelitian yang dilakukan oleh Rasyid (2017) meliputi:

1. Adanya pikiran untuk keluar (*Thinking of Quitting*) Adalah pemikiran seorang karyawan untuk keluar dari sebuah perusahaan dan adanya pemikiran bahwa ia berkemungkinan tidak bertahan dengan perusahaan;
2. Adanya alternatif pekerjaan lain (*Intent to search*) Adalah sikap seorang karyawan untuk mencari alternatif perusahaan lain, dan menanyakan hal-hal yang berkaitan dengan perusahaan lain;
3. Keinginan untuk meninggalkan (*Intent to Quit*) Adalah sikap seorang karyawan yang menunjukkan indikasi keluar seperti meminimalisir usaha dalam bekerja, dan membatalkan pekerjaan penting.

Lichtenstein (dalam Mufidah, 2016) menyebutkan tiga aspek *turnover intention* yaitu:

- 1) Adanya kesempatan untuk meninggalkan organisasi;
- 2) Ada keinginan untuk meninggalkan pekerjaan yang sekarang;
- 3) Berencana untuk mencari pekerjaan baru dalam waktu dekat.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa indikasi terjadinya *turnover intention* adalah adanya pikiran untuk keluar dari

perusahaan, adanya keinginan untuk mencari pekerjaan ditempat lain, adanya keinginan untuk keluar dari perusahaan, absensi yang meningkat, mulai malas kerja, naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, maupun perilaku positif yang berbeda dari biasanya, ada kesempatan untuk meninggalkan organisasi, ada keinginan untuk meninggalkan pekerjaan sekarang dan berencana untuk mencari pekerjaan baru dalam waktu dekat.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Untuk menunjang penelitian yang dilakukan, penulis melakukan kajian dan komparasi terhadap beberapa penelitian terdahulu yang relevan. Adapun penelitian yang dikaji adalah sebagai berikut :

Tabel 2. 3
Penelitian Terdahulu

No	Judul /Peneliti (tahun)	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Turnover Karyawan (Purwati, Salim and Hamzah, 2020)	- Kompensasi - Beban Kerja - Turnover	- Lingkungan kerja, - Kecerdasan emosional - kepuasan kerja - Turnover	Kompensasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap turnover Motivasi Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap turnover intention dan beban kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap turnover intention karyawan di PT. Sumatera Inti Seluler Pekanbaru, dan dari sini dapat diketahui bahwa ketiga variabel bebas tersebut yang dominan pengaruhnya terhadap	Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen Vol 8. No. 3, September 2020 (370-381)

No	Judul /Peneliti (tahun)	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
				turnover intention adalah Motivasi Kerja karena nilai koefisien beta yang lebih besar.	
2.	Analisis pengaruh stres kerja, beban kerja Dan lingkungan kerja terhadap turnover Karyawan Pada PT XL Axiata TBK Jakarta (Irvianti and Verina, 2015)	- Stres kerja - Beban Kerja - lingkungan kerja - Turnover	- kompensasi, - kepuasan kerja, - kecerdasan emosional	Dari hasil penelitian, diketahui variabel X1 (stres kerja) secara parsial berpengaruh terhadap variabel Y (turnover intention). Variabel X2 (beban kerja) secara parsial berpengaruh terhadap variabel Y (turnover intention). Variabel X3 (lingkungan kerja) secara parsial berpengaruh terhadap variabel Y (turnover intention).	BINUS BUSINESS REVIEW Vol. 6 No. 1 Mei 2015: 117-126
3.	Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Tamali and Munasip, 2019)	VB: Kompensasi, dan lingkungan kerja VT: kepuasan kerja	VB: kepuasan kerja, beban kerja, kecerdasan emosional VT: Turnover Intention	Secara parsial variabel kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Secara parsial variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Secara simultan kompensasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol , No. 1, Maret 2019, 55-68 ISSN 2623-2634 (online)
4.	Pengaruh kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap turnover intention karyawan dengan	VB: kepuasan kerja, lingkungan kerja, kompensasi	VB: beban kerja, kecerdasan emosional VT: kepuasan kerja dan	Kepuasan Kerja berpengaruh negatif Turnover karyawan dengan koefisien regresi sebesar -0,367 (2) Lama Kerja tidak	Jurnal Profita Edisi 4 Tahun 2016

No	Judul /Peneliti (tahun)	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	lama kerja sebagai variabel pemoderasi (studi kasus pada cv. Sukses sejati computama (Pranowo, 2016)	VT: Turnover Intention	Turnover Intention	dapat memperkuat pengaruh Kepuasan terhadap Intention dengan regresi sebesar -0,024 (3) Lingkungan Kerja berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention karyawan dengan koefisien regresi sebesar -0,331 (4) Lama Kerja tidak dapat memperkuat pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention karyawan dengan koefisien regresi sebesar -0,047 (5) Kompensasi berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention karyawan dengan koefisien regresi sebesar -0,367 dan (6) Lama Kerja tidak dapat memperkuat pengaruh negatif Kompensasi terhadap Turnover Intention karyawan dengan koefisien regresi sebesar -0,027	
5.	Pengaruh kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja melalui kepuasan kerja tenaga kependidikan di kantor pusat Universitas jember (Sibasopait, 2018)	VB: kecerdasan emosional VT: kepuasan kerja	VB: Lingkungan kerja, beban kerja, kompensasi VT: kepuasan kerja dan Turnover Intention	Kecerdasan intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja; kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja; kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan	Bisma Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 12, No. 2 Mei 2018 Hal. 212 - 222

No	Judul /Peneliti (tahun)	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
				kerja dan kinerja; serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	
6.	Peran Komitmen Organisasional dalam Memediasi Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Perawat Rumah Sakit Swasta (Widya astiti, 2020)	VT: <i>Turnover Intention</i>	VB: motivasi kerja, kepuasan kerja	Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, serta peran komitmen organisasi sebagai mediator parsial antara motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap turnover instruction berpengaruh negatif dan signifikan. Temuan dalam penelitian ini mengandung makna bahwa perusahaan dituntut untuk lebih memperhatikan kompensasi yang pantas dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang loyal terhadap perusahaan serta memperhatikan kondisi kerja karyawannya agar karyawan tetap bertahan di perusahaan.	<i>International Research Journal of Management IT and Social Sciences</i> DOI:10.21744/irjmis.v8n1.1101
7.	Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja terhadap Turnover Intention dan Peran Mediasi Kepuasan Kerja di Perguruan Tinggi	VB : Beban Kerja, Kepuasan Kerja VT: <i>Turnover Intention</i>	VB: Stres Kerja	pengaruh stres kerja dan beban kerja terhadap turnover serta peran mediasi kepuasan kerja. Sebanyak 140 akademisi dan personel manajemen berpartisipasi dalam survei penelitian ini. Pemodelan persamaan struktural kuadrat terkecil parsial	European Journal of Business and Management Reserch (EJBMR) Vol 6 No. 3

No	Judul /Peneliti (tahun)	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
				digunakan untuk analisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja dan beban kerja berpengaruh positif terhadap niat berpindah, sedangkan kepuasan kerja memediasi hubungan antara stres kerja, beban kerja, dan niat berpindah.	
8.	Pengaruh kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap turnover intention karyawan Ksp Credit Union Dharma Prima Kita Sleman (Saputra Pratama Pegia and Nuvriasari, 2021)	VB: kepuasan kerja, lingkungan kerja, kompensasi VT: <i>Turnover Intention</i>	VB: beban kerja, kecerdasan emosional VT: kepuasan kerja dan Turnover Intention	Secara persial kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention, dengan tingkat signifikan (p) < 0,05. Kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi secara simultan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Variabel yang paling dominan mempengaruhi turnover intention adalah kepuasan kerja	Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen Vol. 6, No. 4, 2021 November: 843-856 E-ISSN: 2598-635X, P-ISSN: 2614-7696
9.	Pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja Terhadap Turnover Intention di Mayaloka Villas Seminyak (Gede, Putra and Utama, 2017)	VB: lingkungan kerja dan kepuasan kerja VT: Turnover Intention	VB: beban kerja, kompensasi, kecerdasan emosional VT: kepuasan kerja dan Turnover Intention	lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Pihak manajemen harus memperhatikan dan meningkatkan kepuasan karyawan terhadap nilai kompensasi yang diberikan serta memperhatikan lingkungan kerja karyawan dalam hubungan komunikasi	E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. 9, 2017: 5116-5143

No	Judul /Peneliti (tahun)	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
				antar karyawan. Hal ini bertujuan agar dapat menciptakan dan meningkatkan loyalitas kerja pada karyawan serta mengurangi tingkat turnover intention.	
10.	Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Turnover Intention Karyawan (Riani and Putra, 2017)	VB: beban kerja, lingkungan kerja VT: Turnover Intention	VB: kepuasan kerja, kompensasi, kecerdasan emosional VT: kepuasan kerja dan Turnover Intention	Stres kerja berpengaruh positif terhadap turnover intention dengan nilai Sig. 0,000 < 0,05. Beban kerja berpengaruh positif terhadap turnover intention dengan nilai Sig. 0,016 < 0,05. Lingkungan kerja non fisik berpengaruh negatif terhadap turnover intention dengan nilai Sig. 0,007 < 0,05.	E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. 11, 2017: 5970-5998
11.	Pengaruh lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan Pt. Narmada Awet Muda (Mubarq, Abidin and Hermanto, 2021)	VB: lingkungan kerja dan Kompensasi, VT: kepuasan kerja	VB: beban kerja dan kecerdasan emosional VT: kepuasan kerja dan Turnover Intention	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, (2) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, (3) kompensasi berpengaruh lebih dominan terhadap kepuasan kerja karyawan	Jurnal Urgentrev. Unram Management Review. Vol. 1 No/ 1 Oktober 2021. ISSN2809-4263
12.	Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja Terhadap turnover intention (Studi Karyawan TIKI Pada PT. Jalur	VB: Kompensasi, VT: Turnover Intention	VB: Lingkungan kerja, beban kerja, kecerdasan emosional VT: kepuasan kerja dan	adanya pengaruh yang signifikan dari kompensasi dan motivasi kerja terhadap turnover intention karyawan di PT. TIKI Jalur Nugraha Ekakurir Pusat Malang, dan dari	Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 12 No. 2 Juli 2014 administrasibisnis.studentjou

No	Judul /Peneliti (tahun)	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Nugraha Ekakurir Pusat Malang) (Putrianti, Hamid and Mukzam, 2014)		Turnover Intention	sini dapat diketahui bahwa kedua variabel bebas tersebut yang dominan pengaruhnya terhadap turnover intention adalah kompensasi karena nilai koefisien beta yang lebih besar.	rnal.ub.ac.id
13.	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Lilik Muviana,2022)	VB: Lingkungan kerja, kepuasan kerja VT: <i>Turnover intention</i>	VB: Beban kerja, kompensasi, kecerdasan emosional	dapat disimpulkan bahwa Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention karyawan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention karyawan PT Citraraya Mandiri Lingkungan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja dapat menjadi variabel intervening antara lingkungan terhadap turnover intention	Jurnal Ilmu Manajemen Volume 10 Nomor 2 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomik dan Bisnis Universitas Negeri Surabaya
14.	Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan Pt. Adira Quantum Multifinance Cabang Pekanbaru	VB : beban kerja, kompensasi, kepuasan kerja VT : <i>turnover intention</i>	VB : lingkungan kerja, kecerdasan emosiona VT :	. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. kompensasi positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan	Vol. VIII. No. 3 Sep 2016 JURNAL TEPAK MANAJEMEN BISNIS1

No	Judul /Peneliti (tahun)	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	(Hammam zaki dan Marzolina,2016)			terhadap turnover intention beban berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja.	
15.	Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pt. Delta Dunia Sandang Tekstil (Muhamad Sutikno,2020)	VB : beban kerja, kompensasi, kepuasan kerja VT : <i>turnover intention</i>	VB : lingkungan kerja, kecerdasan emosiona	beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention. Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap turnover intention.	Jurnal Konstelasi ilmiah mahasiswa (UNNISU LA) Universitas Islam Sunan Ageng
16.	Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention Karyawan Di Pt. Abc Batam (Hati, 2020)	VB : kepuasan kerja, kompensasi VT : turnover	VB : kepemimpinan , budaya organisasi, pengembangan karir	Hasil penelitian didapatkan 2 variabel yang berpengaruh terhadap tingginya turnover intention karyawan di PT ABC yaitu kepemimpinan (X2) dan Kepuasan kerja (X2). Sedangkan 3 (tiga) variabel lainnya (kompensasi, budaya organisasi, pengembangan karir) tidak memiliki pengaruh yang signifikan	Journal of Appied Business Administration https://jurnal.polibata m.ac.id

No	Judul /Peneliti (tahun)	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
17.	Pengaruh Beban Kerja Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Swalayan Valentine Di Kairatu (Novel and Marchyta, 2021)	VB : Beban kerja, kepuasan kerja VT : turnover		Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja tidak mempengaruhi turnover intention, beban kerja mempengaruhi kepuasan kerja, kepuasan kerja mempengaruhi turnover intention, dan beban kerja mempengaruhi turnover intention melalui kepuasan kerja.	Jurnal Agora Vol 9 No. 2
18.	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention Karyawan Pada Pt. Mandiri Tunas Finance Bengkulu (Prawitasari, 2016)	VB : kepuasan kerja VT : turnover	VB: usia, lama kerja, pendidikan, keikatan organaisasi, budaya perusahaan	Hasil penelitian menunjukkan faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intention yang diantaranya Usia, lama bekerja, tingkat pendidikan, keikatan terhadap organisasi, kepuasan kerja dan budaya perusahaan terlihat pada karyawan PT. Mandiri Tunas Finance Bengkulu	EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis Vol 4. No 2
19.	Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Karyawan Laksana Baru Swalayan Majenang (Muhammad Reza & Rini, 2017)	VB: lingkungan kerja, kompe nsasi, kepuasan kerja VT : <i>Turnover intention</i>	VB : Beban kerja, kecerdasan emosional	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat berpindah. Kepuasan kerja berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap turnover niat, uji sobel menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mempunyai pengaruh	DIPONEG ORO JOURNAL OF MANAGE MENT Volume 6 , Nomor 4,

No	Judul /Peneliti (tahun)	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
				mediasi terhadap lingkungan kerja dan kompensasi terhadap turnover intention	
20.	Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention Karyawan (Studi Kasus : PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk KC Makassar 2) (Nasir, Syahnur and Hasan, 2022)	VB: Kepuasan kerja VT : turnover	VB : Organization al Citizenship Behavior (OCB) perilaku sukarela	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Intention, adanya perilaku sukarela untuk menolong pekerjaan orang lain, maka menurunkan Turnover Intention. Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Intention. Semakin tinggi Kepuasan Kerja karyawan, maka semakin rendah tingkat Turnover Intention	JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi). ISSN 2356-3966 E-ISSN: 2621-2331
21.	Pengaruh Stres Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Turnover Intention (Lestari and Mujiati, 2018)	VB : kepuasan kerja VT: turnover	VB :Stres kerja, komitmen organisasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention. Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention	<i>E-Jurnal Manajemen Unud</i> , 7(6)
22.	Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Job Insecurity Terhadap Turnover	VB: kecerdasan emosional Kepuasan kerja	VB : Job Insecurity	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kecerdasan Emosional berpengaruh positif signifikan terhadap	Digital Repository Universitas Jember.

No	Judul /Peneliti (tahun)	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Intention Melalui Kepuasan Kerja Pada Hotel Dafam Lotus Jember (Dewi, 2020)	VT : Turnover		kepuasan sementara insecurity berpengaruh signifikan kepuasan Selanjutnya Kecerdasan Emosional berpengaruh signifikan terhadapturnover intention Job berpengaruh positifsignifikan terhadapturnover intention. Kepuasan Kerja berpengaruh negatifsignifikan terhadap intention.	kerja Job tidak terhadap kerja. negatif kerja. insecurity turnover berpengaruh turnover

2.2 Kerangka Pemikiran

Turnover intention merupakan derajat kecenderungan dalam berperilaku yang ada pada karyawan dalam menemukan pekerjaan baru di tempat lain atau terdapat rencana untuk keluar dari perusahaan. Tingginya *turnover* pada karyawan, mengindikasikan stimulus yang memicu hal tersebut diantaranya adalah lingkungan kerja, beban kerja, kompensasi kerja, kecerdasan emosional yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

Lingkungan kerja secara parsial berpengaruh negative terhadap variabel turnover intention. Variabel lingkungan kerja juga memiliki hubungan yang sangat kuat, namun tidak searah, dengan variabel turnover intention yang berarti bahwa jika lingkungan kerja yang dirasakan karyawan semakin baik atau nyaman, maka

keinginan karyawan untuk keluar (*turnover intention*) akan menurun. (Irvianti, 2015).

Berdasarkan uraian tersebut dapat dikemukakan apabila karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Sebaliknya lingkungan kerja yang buruk akan dapat menyebabkan karyawan mudah untuk mengalami stres kerja yang berdampak pada kepuasan kerja yang rendah yang berakhir pada *turnover intention*.

Beban kerja, yaitu tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam waktu tertentu dengan memanfaatkan potensi dan keterampilan yang dimiliki. Apabila karyawan memiliki yang terlalu tinggi, Karyawan yang meraskan beban kerja yang tinggi akan mempengaruhi keinginan untuk keluar dari perusahaan. Sebaliknya, jika beban kerja tergolong rendah atau sesuai dengan kemampuan karyawan maka minat untuk keluar dari perusahaan akan menurun.

Beban kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap variabel Y (*turnover intention*). Beban kerja semakin tinggi maka keinginan karyawan untuk keluar (*turnover intention*) juga akan meningkat dan sebaliknya, apabila beban kerja dirasakan sesuai dengan kemampuan, maka keinginan untuk keluar akan rendah. (Irvianti, 2015).

Kompensasi merupakan salah satu jenis penghargaan yang dikaitkan dengan prestasi kerja yang diberikan dalam bentuk uang atau penghargaan yang ditetapkan berdasarkan prestasi. Semakin tinggi prestasi kerjanya, maka semakin besar pula kompensasi yang diberikan. Semakin tinggi kompensasi yang diberikan atau sesuai

dengan hasil kerja, maka akan membuat karyawan nyaman dengan apa yang mereka kerjakan dan merasa dihargai atas hasil kerjanya.

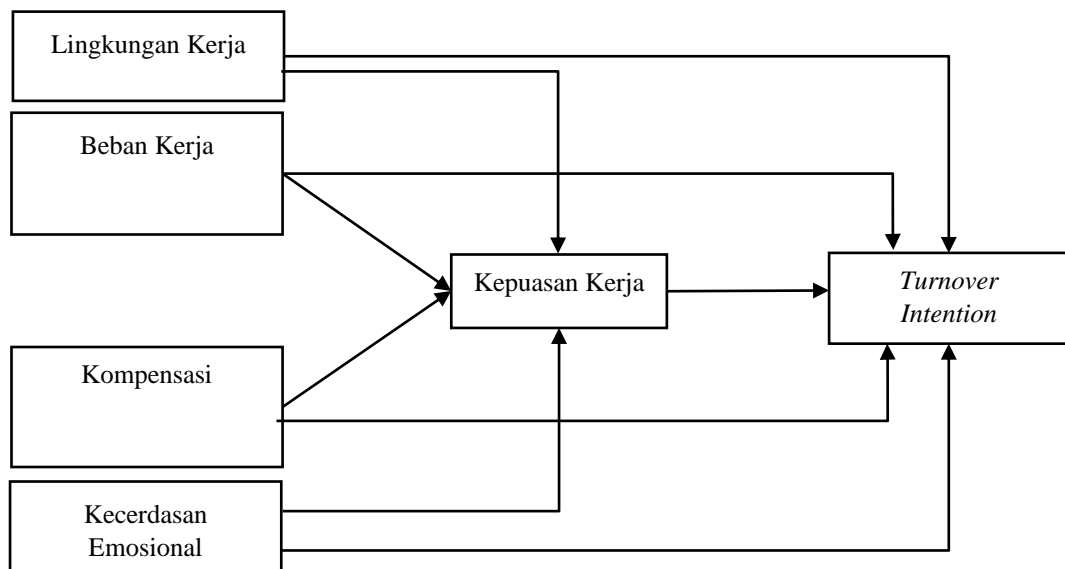
Kompensasi berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* karyawan dengan koefisien regresi sebesar -0,367 (Pranowo, 2016). Pemberian Kompensasi yang baik oleh perusahaan dinilai efektif untuk meningkatkan kesetiaan karyawan kepada perusahaan. Hal itu akan mengurangi keinginan untuk berpindah pekerjaan (*Turnover Intention*) karyawan yang bekerja pada perusahaan, sehingga turnover karyawan bisa ditekan dan biaya perekrutan karyawan dapat berkurang.

Faktor keempat adalah kecerdasan emosional, karyawan yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi mampu mengembangkan strategi untuk mengatasi konsekuensi yang mungkin timbul dari lingkungannya. Karena dengan tingkat kecerdasan emosional yang tinggi maka seseorang akan dapat beradaptasi dengan lingkungannya dimanapun dia berada dan akan menimbulkan rasa nyaman bagi dirinya sendiri dalam bekerja yang nantinya akan meningkatkan juga tingkat kepuasan kerjanya tersebut.

Factor kelima adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Karyawan yang tidak puas dalam pekerjaan tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis. Rasa tidak puas dengan pekerjaan akan menimbulkan sikap dan tingkah laku negatif pada pekerjaannya. Factor kepuasan kerja dapat memediasi dari factor sebelumnya, artinya Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja, beban kerja, kompesasi dan kecerdasan emosional terhadap

turnover.

Putra (2017) dalam penelitiannya mengatakan hasil analisis pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention diperoleh nilai Sig. t menunjukkan 0,000 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ maka Sig. t $0,000 < 0,05$ mengindikasikan bahwa H1 diterima. Artinya, apabila semakin rendah kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi intensitas turnover. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.



Gambar 2.1
Bagan Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Berdasar atas uraian kerangka pemikiran, penulis merumuskan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Lingkungan kerja, kompensasi, kecerdasan emosional berengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sedangkan beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja pada karyawan bagian produksi Perusahaan Industri Pengolahan Kayu di Kota Tasikmalaya.
2. Beban kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention*, sedangkan lingkungan kerja, kompensasi, kecerdasan emosional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada karyawan bagian produksi Perusahaan Industri Pengolahan Kayu di Kota Tasikmalaya .
3. Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada karyawan bagian produksi Perusahaan Industri Pengolahan Kayu di Kota Tasikmalaya.
4. Lingkungan kerja, kompesasi dan kecerdasan emosional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja, sementara beban kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja pada karyawan bagian produksi Perusahaan Industri Pengolahan Kayu di Kota Tasikmalaya.