

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi semakin ketat dan tajam, sehingga sumber daya manusia dituntut untuk mampu mengembangkan potensi yang terdapat di dalam diri mereka. Sumber daya manusia juga harus menjadi manusia-manusia pembelajar, yaitu pribadi-pribadi yang mau belajar dan bekerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi yang terdapat di dalam diri dapat berkembang dengan maksimal. Sumber daya manusia yang di perlukan pada saat ini adalah sumber daya manusia yang *adaptif* dan *responsif* terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dewasa ini. Sumber daya manusia dalam hal ini adalah karyawan yang selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia sebagai perencana, pelaku serta penentu terwujudnya organisasi. Menurut Dessler (2006: 5), definisi manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja karyawan, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan.

Indonesia sampai saat ini masih memiliki tingkat pengangguran yang tinggi, dan banyak manajemen perusahaan di Indonesia masih menggunakan karyawan kontrak, oleh karena itu tawaran pekerjaan di Indonesia relatif rendah, sehingga bagi karyawan mendapat pekerjaan sementara dalam kontrak kerja sudah dianggap masih lebih baik dari pada menganggur. Karyawan kurang memahami atau kurang peduli dengan berbagai persyaratan yang tercantum

dalam kesepakatan kerja dengan perusahaan meskipun dianggap dapat merugikan pihak karyawan. Abdillah dalam Agus dan Surya (2016) menyatakan *turnover intention* merupakan suatu posisi dimana karyawan memiliki keinginan atau niat untuk mencari suatu pekerjaan lain sebagai alternatif di perusahaan yang berbeda. Keinginan (*intention*) adalah niat yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela atau pindah dari suatu tempat kerja ke tempat kerja yang lain.

Meskipun aktivitas perusahaan tersebut telah didukung dengan teknologi yang canggih, tetapi tenaga kerja manusia tetap memiliki pengaruh yang besar. Hal ini disebabkan karena teknologi yang digunakan sudah maju, tanpa ditunjang dengan tenaga kerja manusia yang baik maka perusahaan tidak akan dapat menghasilkan produk yang berkualitas. Salah satu cara dalam memenuhi kebutuhan perusahaan akan sumber daya manusia yang kompeten adalah dengan cara melakukan identifikasi karakteristik pekerjaan, melihat perputaran karyawan (*turnover intention*). Dari sinilah diperlukan adanya peranan penting manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam sebuah bisnis. Dalam hal ini organisasi perlu *me-menage* sumber daya manusia untuk mencapai tujuannya secara efektif, dengan senantiasa mempertahankan sumber daya manusia yang berpotensi agar tidak berdampak pada keluarnya atau perpindahan karyawan (*turnover intention*).

Diterangkan oleh Rachmayani dan Suyono (2007) bahwa “tingkat *turnover* yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan, seperti menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia”. Teori yang mendukung variabel *Turnover*

Intentions ini yaitu teori Victor H.Vroom menyatakan bahwa hubungan timbal balik antara yang diinginkan dan yang dibutuhkan berdasarkan hasil kerjanya dapat memotifasi seseorang lebih giat lagi dalam bekerja (Hasibuan, 2008). Fenomena yang sering terjadi adalah kinerja suatu perusahaan yang telah sedemikian bagus dapat dirusak, baik langsung maupun tidak langsung oleh berbagai perilaku karyawan yang sulit dicegah. Salah satu bentuk perilaku karyawan tersebut adalah keinginan untuk berpindah (*turnover intentions*) yang berujung pada keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya.

Survei internasional Berry & Morris (2008) mengungkapkan bahwasannya beberapa penggerak dari *turnover intention* adalah kebutuhan akan pengakuan, reward, pengembangan karir kesesuaian dengan karakteristik budaya perusahaan dengan individu. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Simbolon (2012), mengungkapkan ketika seseorang merasa diakui, melalui adanya kesempatan untuk mengembangkan diri dalam perusahaan, kesempatan untuk merasa dihargai serta signifikansi tugas yang dimiliki seorang karyawan dalam bekerja akan memiliki pengaruh dalam membentuk persepsi sesaat seseorang karyawan memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan. Pada dasarnya adanya kesesuaian tugas yang dimiliki oleh karyawan, serta tidak adanya overlap dalam menjalankan tugas-tugasnya merupakan bagian dari aspek karakteristik pekerjaan. Karakteristik pekerjaan juga akan mewakili tiga kondisi psikologis yaitu adanya pemahaman akan pekerjaan, tanggung jawab yang akan dilaksanakan serta hasil pekerjaan.

Sedangkan keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intention*) membentuk pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum terwujud dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi.

Salah satu dari berbagai faktor yang perlu diperhatikan perusahaan untuk mengurangi angka *turnover intentions* karyawan adalah bagaimana perusahaan mengelola karakteristik pekerjaan agar sesuai dengan kemampuan karyawan dan adanya upaya untuk mengelola sumber daya manusia yang baik dan berkesinambungan.

Selain itu kompensasi menjadi salah satu kebutuhan utama yang dibutuhkan oleh seorang karyawan selaku manusia untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Pemberian kompensasi harus dilakukan secara adil dan merata agar tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan produktif bagi perusahaan. Kompensasi dapat diartikan sebagai keseluruhan balas jasa yang diterima oleh karyawan karena telah melaksanakan pekerjaannya, dan selanjutnya perusahaan memberi dalam bentuk uang, tunjangan ataupun penghargaan yang bertujuan untuk memotivasi karyawan agar turut berpartisipasi dalam kegiatan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan dan juga membangun komitmen karyawan (Dewi, 2014: 1).

Karakteristik pekerjaan juga akan memengaruhi *turnover intentions*. Dimana karakteristik pekerjaan itu merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan dan kepuasan karyawan itu sendiri. Karakteristik pekerjaan menentukan kesesuaian orang dengan suatu bidang pekerjaan tertentu dan memungkinkan seseorang untuk lebih berhasil dalam bidang yang ditekuninya. Dengan pemahaman terhadap karakteristik pekerjaan diharapkan karyawan tersebut akan semakin berorientasi pada bidang pekerjaannya. Karyawan akan menekuni pekerjaan dengan konsentrasi dan tanggung jawab yang disertai perasaan senang sampai diperoleh hasil yang memuaskan. Jika seorang karyawan memiliki karakteristik yang sesuai dengan pekerjaannya maka

kinerjanya akan meningkat dan akan tercipta kepuasan tersendiri dari karyawan tersebut sehingga keinginan untuk pindah kerja relatif rendah.

Perusahaan Bumi Menara Internusa (BMI) adalah salah satu prosesor terkemuka dan eksportir berbagai produk makanan laut yang mematuhi standar internasional ketat, sehingga membuat perusahaan ini terpercaya dan pilihan untuk importer makanan laut di seluruh dunia dan pelanggan. Melayani dunia dengan kualitas dan makanan laut bergizi produk mulai dari udang segar dan kepiting spesies ikan. BMI telah berkembang menjadi mitra terpercaya bagi pelanggan internasional dan lokal dan terus menjadi ikon internasional untuk produk-produk berkualitas seafood. Persaingan dunia industri yang semakin ketat serta mempertahankan komitmen yang kuat terhadap kepuasan pelanggan. Di sinilah perusahaan mengambil posisi sebagai *strategic partner* bagi perusahaan yang melayani dunia dengan kualitas seafood bergizi. Perusahaan memiliki 1850 orang karyawan yang berperan menjaga produktivitas agar mampu bersaing dengan perusahaan lain dan mencapai target yang telah ditetapkan atau diinginkan oleh perusahaan. PT BMI juga merupakan salah satu pengolahan hasil laut yang ada di Lamongan, dibuktikan dengan data di bawah ini.

Tabel 1.1 Data Perusahaan Pengolahan Hasil Laut di Lamongan

No.	Nama Perusahaan	Alamat	Tahun Berdiri	Jumlah Karyawan
1.	PT. Bumi Menara Internusa Lamongan	Lamongan	2012	1850
2.	PT. QL Hasil Laut Brondong	Brondong	2013	401
3.	PT Starfood Internasional	Paciran	2008	352

Sumber: SDM & Umum PT BMI, PT QL, dan PT Starfood Internasional

Dari data di atas membuktikan bahwa PT BMI merupakan salah satu pengolahan hasil laut terbesar di Lamongan, jumlah karyawan di PT BMI ini juga terbanyak. Hal ini yang mendasari penulis melakukan penelitian di PT BMI. Dan disamping itu menurut wawancara yang telah dilakukan sebagian besar karyawan di PT QL dan PT Starfood Internasional memilih bertahan di perusahaan karena faktor usia dan status karyawan, sebagian besar karyawan sudah berkeluarga dan cenderung lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dan *Turnover* karyawan kecil. Oleh karena hal tersebut peneliti tidak melakukan penelitian di perusahaan tersebut. Sedangkan pada PT BMI mempunyai permasalahan *Turnover* yang tinggi. Perusahaan ini memegang peran penting dalam pemenuhan kebutuhan serta distribusi produk makanan laut.

Di dalam perusahaan ini terdapat berbagai departemen Produksi, dimana departemen ini mempunyai tugas yaitu pengecekan apakah semua badan ikan yang telah dipisahkan dari kepala ikan terdapat barang cacat, pemotongan kepala dimana pemotongan harus tepat diatas badan ikan dan organ dalam ikan juga harus ikut, pengupasan kulit yang memisahkan daging ikan dengan kulit, pembekuan Raw, dan cook Repack, pengepakan yang siap di export ke luar negeri. Namun pada penelitian ini lebih difokuskan pada produksi pengupasan kulit.

Hasil observasi awal terhadap PT BMI menunjukkan dari banyaknya karyawan bagian produksi perusahaan membutuhkan partisipasi dari semua karyawan, sehingga apa yang telah di targetkan di awal dapat tercapai dan terpenuhi. Tetapi harus ada kemauan dari masing-masing individu karyawan untuk berperan sebagai agen perubahan. Kemampuan tanpa di dukung dengan kemauan, tidak akan menghasilkan peningkatan apapun. Kemauan karyawan

untuk berpartisipasi dalam organisasi, biasanya tergantung pada tujuan apa yang ingin diraihinya dengan bergabung dalam organisasi yang bersangkutan.

Setiap hari karyawan bagian produksi melakukan pekerjaan yang sama, sederhana, dan cenderung berulang-ulang sehingga kondisi ini bisa menyebabkan rasa kejenuhan atau kebosanan. Selain itu, kurangnya fasilitas seperti sarung tangan sehingga menyebabkan kondisi fisik karyawan terganggu. Banyak karyawan yang ingin melakukan rotasi pekerjaan semisal nya 1 tahun sekali diadakan rotasi dari tenaga kerja pengupasan kulit pindah ke pemotongan kepala. Hal yang menyangkut ketidakpuasan karyawan yang paling tinggi adalah mengenai kebijakan pembebanan pekerjaan, dimana karyawan sering menerima pekerjaan dalam jumlah yang banyak, tetapi insentif yang diberikan tidak mampu meningkatkan gairah karyawan.

Untuk menggali informasi lebih lanjut mengenai faktor penyebab timbulnya *turnover* yang tinggi didalam perusahaan. Pada perusahaan tersebut, gaji yang diberikan kepada karyawan sudah sesuai dengan peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah daerah (UMR). Pentingnya kompensasi karena uang merupakan alat satu-satunya bagi kelangsungan hidup secara ekonomis, selain itu setiap orang yang bekerja selalu ingin mendapatkan upah yang cukup besar. Perusahaan sedang berkembang dan sampai saat ini hanya mampu memberikan kompensasi kepada karyawan sebagai bentuk kebijakan balas jasa. Kompensasi kepada karyawan dirasakan cukup oleh sebagian karyawan namun ada sebagian yang lain merasa kurang puas serta masih mengharapkan perusahaan untuk meningkatkan standar gaji, upah, bonus, dan insentif.

Perusahaan ini masih belum bisa mengikutsertakan sepenuhnya pekerja untuk ikut Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan Ketenagakerjaan (BPJS) ketenagakerjaan. Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lamongan, menerangkan pekerja yang ada di PT.BMI saat ini, yang di ikut sertakan BPJS Ketenagakerjaan baru 120 karyawan yang didaftarkan, dari total pekerja kurang lebih 338 pekerja. Hal ini dilakukan karena, kondisi yang masih penataan, sehingga pekerja yang bekerja masih keluar masuk. Khususnya pekerja-pekerja yang masih belum menjadi karyawan tetap dan baru, masih training belum 3 bulan. Bahkan ada juga yang di signalir karena karyawan tersebut berstatus karyawan Outsourcing atau karyawan yang diperkerjakan perusahaan lain dalam satu perusahaan umumnya banyak haknya yang tidak dipenuhi diantaranya adalah BPJS, upah, pesangon dan lain-lain.

Menjadi seorang karyawan yang bekerja di perusahaan udang merupakan suatu tantangan. Besarnya tantangan dan konsekuensi yang harus diterima ketika bekerja, apalagi dibarengi dengan pekerjaan yang tidak menarik atau gaji yang diterima tidak sesuai dengan kinerja dan resiko kerja yang dialaminya, akan dapat menimbulkan *turnover intention* dimana perilaku ditunjukkan mengarah pada niat untuk meninggalkan perusahaan dengan cara mencari posisi baru yang kemudian akhirnya karyawan memutuskan untuk mengundurkan diri. Karyawan dalam menangani pekerjaan menjadi kurang optimal sehingga pencapaian sasaran perusahaan kurang terpenuhi. Karyawan merasa terdapat salah satu yang tidak sesuai dengan tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan namun karyawan mengerjakan karena perintah atasan dan himpitan waktu yang diberikan untuk menyelesaikan tugas tersebut, sehingga karyawan menambah jam kerjanya atau lembur. kinerja karyawan bagian

produksi yaitu pada saat permintaan pasar meningkat, karena jam kerja para karyawan akan ditambah dengan adanya pergantian shift malam yang membuat para karyawan lebih memaksimalkan kondisi fisik serta merelakan waktu bersama keluarga demi menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan perusahaan. Sehubungan dengan hal tersebut, sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam industri pengolahan hasil laut, Perusahaan tidak menutup diri dalam menghadapi masalah-masalah yang terkait dengan karyawan khususnya dalam peningkatan kinerja para karyawannya. Untuk itu Perusahaan merasa perlu mengambil langkah yang tepat dalam menangani masalah kinerja karyawan melalui penerapan karakteristik pekerjaan yang memberikan daya inisiatif dan kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan di bagian produksi. Dampak tersebut akan berlanjut terciptanya tingginya turnover karyawan. Ini bisa dilihat berdasarkan data dari tahun 2015 sampai 2017 di perusahaan, sebagai berikut.

Tabel 1.2 Data Turnover Karyawan
PT.Bumi Menara Internusa, Kabupaten Lamongan
Periode Tahun 2015-2017

Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan Keluar	Karyawan Masuk
2015	360	39	-
2016	321	-	17
2017	338	87	8
Jumlah	-	126	25

Sumber: Divisi HRD PT.BMI di Kabupaten Lamongan.

Mengingat bahwa ini merupakan perusahaan pengolahan udang Sehingga perusahaan ini juga harus menyeimbangkan kebutuhan jumlah tenaga kerja dan mesin untuk menyelesaikan pesanan tepat waktu. Jika niat karyawan

ini dibiarkan terus menerus, maka akan menjadi turnover yang sebenarnya dimana perusahaan kehilangan karyawan dan pada akhirnya mempengaruhi efektifitas dan efisiensi pada perusahaan tersebut.

Dari Tabel 1.2 di atas menunjukkan tingkat keluar masuk karyawan dari tahun 2015-2017. Dari tahun 2015 dan 2017 terjadi peningkatan. Dari data turnover di atas menunjukkan bahwasannya tingkat turnover karyawan pada PT BMI tergolong tinggi.

Turnover Intention yang terjadi karena munculnya keinginan meninggalkan perusahaan. Beberapa faktor yang terjadi yaitu yang pertama rasa percaya terhadap pimpinan berkurang dikarenakan lamanya karyawan produksi bekerja tanpa kejelasan status atau masih karyawan kontrak sedangkan karyawan sudah bekerja sudah dua tahun lebih. Kemudian Karyawan merasa terdapat salah satu yang tidak sesuai dengan tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan namun karyawan mengerjakan karena perintah atasan dan himpitan waktu yang diberikan untuk menyelesaikan tugas tersebut, sehingga karyawan menambah jam kerjanya atau lembur.

Kedua, *turnover intention* terjadi karena munculnya keinginan untuk mencari pekerjaan baru ke perusahaan lain. Hal ini terjadi karena perusahaan tidak mampu memenuhi kebutuhan karyawannya seperti gaji dan tunjangan yang tidak sesuai, sehingga karyawan membandingkan gaji yang diterima karyawan lain dengan perusahaan lain dengan gaji yang setara dengan beban kerjanya. Karena karyawan selalu berfikir untuk ingin mendapatkan gaji dan tunjangan yang diterima besar. Kemudian karyawan selalu bercerita dengan sesama karyawan secara sengaja atau tidak sengaja pasti pernah bercerita dengan karyawan lain tentang suka duka selama bekerja di masing-masing

pekerjaannya, jadi karyawan dapat berfikir jika perusahaan lain lebih menguntungkan karyawannya.

Ketiga, *turnover intention* terjadi karena keinginan untuk meninggalkan perusahaan dalam beberapa bulan mendatang. Faktanya banyak karyawan bekerja yang tidak sesuai dengan keinginannya saat awal melamar pekerjaan, seperti posisi yang saat ini karyawan peroleh adalah bukan keinginan karyawan itu sendiri, sehingga menimbulkan *turnover intention*nya sangat tinggi karena bekerja sudah setengah hati. Kemudian masih terdapat karyawan yang masih bertahan karena menganggap usianya sudah usia batas maksimal untuk syarat mencari pekerjaan yang lain, jadi hanya rasa ingin berpindah saja yang berada dibenak karyawan. Pada dewasa ini karyawan jika ada tawaran kerja lebih baik namun usianya tidak menjadi masalah, maka dengan ini keinginan untuk meninggalkan perusahaan dalam beberapa bulan mendatang sudah nampak terlihat dan bisa di ramalkan. Tingginya tingkat *turnover intention* akan menimbulkan dampak buruk bagi organisasi, seperti menciptakan ketidakpastian terhadap kondisi karyawan dan peningkatan biaya sumber daya manusia.

Berdasarkan hasil wawancara dengan HRD, menyatakan bahwa *turnover* karyawan di perusahaan setiap tahunnya kerap terjadi, banyak karyawan potensial yang memutuskan pindah ke perusahaan lainnya dimana sebagian besar karyawan yang pindah tersebut sudah diberikan pelatihan-pelatihan baik. Hal tersebut tentunya dapat mengakibatkan kerugian perusahaan baik dari sisi kinerja perusahaan yang terhambat maupun dari sisi kerugian biaya yang telah dikeluarkan untuk rekrutmen dan pelatihan. Berdasarkan pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa *turnover intention* dapat disebabkan karena beberapa

faktor yaitu usia, gaya kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja, sehingga dapat mengganggu aktivitas perusahaan.

Usia sangat berpengaruh dalam suatu pekerjaan, karena usia karyawan yang muda dan belum berkeluarga dapat mudah terpengaruh oleh sifat labil yang masih ingin merasakan berpindah kerja, baik ingin ikut temannya atau setelah karyawan memiliki modal yang cukup dia berkeinginan untuk membuka usaha sendiri sehingga dapat mempengaruhi *turnover intention* dalam suatu perusahaan, sedangkan karyawan yang berusia tua, memiliki *turnover intention* lebih rendah karena mereka memiliki tanggung jawab terhadap keluarga, mobilitas yang menurun, tidak mau repot untuk berpindah-pindah pekerjaan dan mengharuskannya memulai pekerjaan dari awal lagi ditempat kerja yang baru. Dan yang lebih penting lagi senioritas belum tentu diperoleh di tempat kerja yang baru walaupun gaji dan fasilitasnya lebih besar.

Tingginya tingkat *turnover intention* akan menjadi masalah serius bagi perusahaan, bahkan bisa membuat perusahaan mengalami frustrasi ketika mengetahui proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring staf yang berkualitas pada akhirnya ternyata menjadi sia-sia karena staf yang direkrut tersebut telah memilih pekerjaan di perusahaan lain. Dengan adanya fenomena ini merupakan suatu masalah yang dihadapi oleh perusahaan ini. Pasalnya mereka menganggap bahwa karyawan mereka adalah asset perusahaan, namun apabila karyawan yang keluar selalu meningkat setiap tahun atau bahkan karyawan yang di dalam perusahaan mempunyai pikiran (niat) untuk meninggalkan perusahaan, maka pada dasarnya akan merugikan perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan harus mampu mempertahankan karyawan yang berkualitas agar proses kerja perusahaan tetap bisa berjalan baik. Besarnya tantangan dan konsekuensi yang

harus diterima ketika bekerja sebagai karyawan pabrik udang, apalagi dibarengi dengan pekerjaan yang tidak menarik atau gaji yang diterima tidak sesuai dengan kinerja dan resiko kerja yang dialaminya. Perusahaan harus selalu memberikan kompensasi sesuai dengan hasil yang dicapai karyawan untuk meningkatkan kinerja sehingga mereka tidak memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan. Berdasarkan latar belakang masalah dan uraian diatas maka penulis melakukan penelitian dengan judul: **"Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Kompensasi Terhadap *Turnover Intention* Pada Divisi Produksi PT. Bumi Menara Internusa"**.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* pada Departemen Produksi PT BMI Lamongan ?
2. Apakah Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* pada Departemen Produksi PT. BMI Lamongan?
3. Apakah Karakteristik Pekerjaan dan Kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* pada Departemen Departemen Produksi PT BMI Lamongan?
4. Manakah diantara variabel Karakteristik Pekerjaan dan Kompensasi yang dominan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* pada Departemen Produksi PT BMI Lamongan?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* pada Departemen Produksi PT BMI Lamongan.

2. Untuk mengetahui Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* pada Departemen Produksi PT BMI Lamongan.
3. Untuk mengetahui Karakteristik Pekerjaan dan Kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* pada Departemen Produksi PT BMI Lamongan.
4. Untuk mengetahui diantara variabel Karakteristik Pekerjaan dan Kompensasi yang dominan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* pada Departemen Produksi PT BMI Lamongan.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian yang dilakukan antara lain adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Dengan adanya penulisan skripsi ini diharapkan dapat menambah wawasan dalam perkembangan teori dan ilmu pengetahuan yang terkait dengan Karakteristik Pekerjaan dan Kompensasi Terhadap *Turnover Intention*

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan yaitu PT Bumi Menara Internusa, sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan dan mengembangkan kebijakan yang berhubungan dengan usaha peningkatan kualitas kerja karyawan.

b. Bagi Peneliti

Dapat mengetahui dan memecahkan masalah mengenai Karakteristik Pekerjaan dan Kompensasi Terhadap *Turnover Intention*

c. Bagi Karyawan Tenaga Kerja

Agar karyawan tenaga kerja dapat lebih meningkatkan motivasi kerja supaya prestasi kerja juga meningkat seiring dengan Karakteristik Pekerjaan dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention yang diterima lebih sedikit serta membantu perusahaan mencapai tujuan.

d. Bagi Pembaca

Dapat dijadikan wawasan pengetahuan tentang Karakteristik Pekerjaan dan Kompensasi Terhadap *Turnover Intention*. Dan juga dapat digunakan sebagai tinjauan penelitian selanjutnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Karakteristik Pekerjaan

2.1.1. Pengertian Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan adalah identifikasi berbagai atribut kerja yang dapat mendorong efektivitas individu saat bekerja. Karakteristik pekerjaan menurut Simamora (2006: 2) adalah sebuah pekerjaan yang diperkaya memiliki tingkat dimensi yang tinggi, dan yang pada akhirnya menciptakan tingkat keadaan psikologis kritis yang lebih tinggi dalam diri karyawan. Keadaan psikologis yang tinggi itulah yang akan menghasilkan motivasi kerja yang tinggi, kinerja yang tinggi, kepuasan kerja yang tinggi, serta ketidakhadiran dan perputaran yang rendah. Spector (2008: 231) menyatakan bahwa karakteristik mengacu pada isi dan sifat dasar dari tugas pekerjaan.

Pengertian karakteristik pekerjaan menurut Abdillah, S & Agung, W (2013) adalah ciri-ciri dari lingkungan pekerjaan yang meliputi lingkungan fisik dan sosial. Lingkungan fisik meliputi suasana kerja dilihat dari faktor fisik, seperti keadaan suhu, cuaca, konstruksi bangunan dan temperature tempat kerja. Sedangkan lingkungan sosial meliputi sosial budaya di lingkungan kerja, besar atau kecilnya beban kerja, kompensasi yang diterima, hubungan kerja seprofesi, dan kualitas kehidupan kerjanya.

Kemudian karakteristik pekerjaan menurut Purwaningsih (2008: 35) adalah sifat yang berbeda antara jenis pekerjaan yang satu dengan pekerjaan lainnya yang bersifat khusus dan merupakan inti pekerjaan yang berisikan sifat-sifat yang ada didalam semua pekerjaan serta dirasakan oleh para pekerja sehingga mempengaruhi perilaku kerja terhadap pekerjaannya.

Sedangkan menurut Schurman (2011) Karakteristik pekerjaan didefinisikan sebagai aspek khusus yang terdapat pada satu pekerjaan seperti pengetahuan dan keterampilan, tuntutan mental dan fisik yang diperlukan, dan kondisi pekerjaan yang dapat diketahui, didefinisikan dan dinilai yang merupakan penyebab kesehatan pegawai. Kreitner dan Kinicki (2007) menyatakan karakteristik pekerjaan sebagai dimensi inti pekerjaan yaitu "*core job dimensions are common characteristics found to vary in all jobs*" dimensi inti pekerjaan adalah karakteristik yang ditemukan dalam berbagai macam jenis pekerjaan

menurut Robbins (2008: 268), karakteristik pekerjaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, model karakteristik pekerjaan (*job characteristics models*) dideskripsikan dalam lima dimensi pekerjaan utama yakni:

- a. Keanekaragaman keterampilan (*skill variety*)
- b. Identitas tugas (*identity task*)
- c. Arti tugas (*task significance*)
- d. Otonomi (*autonomy*)

Keempat dimensi dari karakteristik kerja tersebut menciptakan tingkat reaksi psikologis seseorang tentang makna, tanggung jawab serta pengetahuan yang dihasilkan dari pekerjaan tersebut yang pada akhirnya berdampak pada motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja pegawai serta tingkat kemangkiran dan tingkat keluar masuknya pegawai. Karakteristik pekerjaan akan mempengaruhi keadaan psikologis bagi seorang karyawan yaitu karyawan akan merasakan keberartian mengenai aspek pekerjaan yang dihadapinya, kemudian karyawan tersebut akan merasa bertanggung jawab terhadap hasil dari suatu pekerjaan yang dibuatnya, dan dapat mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh untuk

menghadapi pekerjaannya, serta peningkatan mutu karyawan yang selanjutnya akan memperoleh hasil akhir yaitu motivasi kerja internal yang tinggi, kinerja yang berkualitas tinggi, kepuasan karyawan, serta rendahnya absensi dan rotasi karyawan

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan adalah sifat yang berbeda antara jenis pekerjaan yang satu dengan yang lainnya yang bersifat khusus dan merupakan inti pekerjaan yang berisikan sifat-sifat tugas yang ada di dalam semua pekerjaan serta dirasakan oleh para pekerja sehingga mempengaruhi perilaku pekerja terhadap pekerjaannya.

2.1.2. Aspek-aspek karakteristik pekerjaan

Suatu pekerjaan mempunyai aspek–aspek tertentu didalamnya. Aspek-aspek tersebut dapat membuat seseorang menyukai pekerjaannya atau malah sebaliknya. Menurut Ting (2011: 165) mengutip karakteristik pekerjaan dapat ditunjukkan dengan :

- a. Kepuasan upah dan pertumbuhan karier.
- b. Kejelasan tugas.
- c. Penggunaan keahlian
- d. Signifikansi tugas.

Sedangkan Dimensi inti pekerjaan menurut Robbins (2006: 641-642):

1) Variasi keterampilan yang dibutuhkan (*skill variety*)

Variasi keterampilan adalah tingkat di mana seseorang perlu menggunakan berbagai keterampilan dan kemampuannya untuk melakukan pekerjaan. Pekerjaan yang mempunyai keragaman tinggi ini akan membuat karyawan menggunakan beberapa keterampilan dan bakat untuk menyelesaikan tugasnya.

2) Prosedur dan kejelasan tugas (*task identity*)

Tingkat di mana suatu pekerjaan itu memerlukan penyelesaian yang menyeluruh dan dapat diidentifikasi, gerakan manajemen ilmiah masa lampu telah menimbulkan pekerjaan yang terlalu dispesialisasikan dan rutinitas. Para karyawan mengerjakan bagian kecil dari pekerjaan sehingga para karyawan tidak dapat mengidentifikasi salah satu hasil kerja dengan upaya mereka sendiri. menyelesaikan atau tanggung jawab terhadap pekerjaan secara keseluruhan.

3) Kepentingan tugas (*task significance*)

Tingkat di mana pekerjaan itu dapat memberikan pengaruh besar pada kehidupan atau pekerjaan orang lain, dengan kata lain sejauh mana tingkat kepentingan pekerjaan tersebut.

4) Kewenangan dan tanggung jawab (*autonomy*)

Tingkat atau keadaan di mana sesuatu pekerjaan itu memberikan kebebasan kepada karyawan untuk dapat merancang dan memprogramkan aktivitas kerjanya sendiri. Pekerjaan yang mempunyai otonomi mendorong karyawan menggunakan kemampuan dan kebijaksanaan untuk dapat menentukan strategi dalam melaksanakan pekerjaannya.

5) Umpan balik dari tugas yang telah dilaksanakan (*feedback*)

Tingkat di mana karyawan mendapat umpan balik dari pengetahuan mengenai hasil dari pekerjaannya. Umpan balik mengacu pada informasi yang diberikan kepada seorang karyawan atas prestasi yang dicapainya dalam pekerjaan. Umpan balik dapat timbul dari pekerjaan itu sendiri, pimpinan atau atasan atau rekan kerja lainnya. Gagasan atau kata-kata umpan balik yang cukup sederhana akan sangat penting dan berate bagi

karyawan, terlebih apabila diwujudkan dalam bentuk hadiah atau bonus. Mereka perlu mengetahui seberapa baik prestasi mereka, karena mereka menyadari bahwa prestasi itu memang berbeda-beda, dan agar dapat melakukan penyesuaian diri melalui proses perolehan atau pembentukan keahlian.

2.1.3. Indikator Karakteristik Pekerjaan

Pada dasarnya setiap pekerjaan pasti mempunyai karakteristik sendiri-sendiri. Antara satu pekerjaan dengan pekerjaan yang lain dimungkinkan adanya kesamaan karakteristik namun dipastikan bahwa mayoritas pekerjaan mempunyai perbedaan karakteristik. Laksmi Permata Sari (2016), menyebutkan bahwa setiap pekerjaan memiliki lima karakteristik, yaitu:

- a) Otonomi, yaitu kebebasan untuk mengendalikan sendiri pelaksanaan tugasnya berdasarkan uraian dan spesifikasi pekerjaan yang dibebankan kepadanya, dengan indikator kebebasan dalam merencanakan pekerjaan dan kebebasan dalam melaksanakan tugas.
- b) Variasi pekerjaan, yaitu keterampilan/metode/cara yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas, keterampilan dan variasi tugas.
- c) Identitas tugas, yaitu aktivitas yang dilakukan karyawan dalam merencanakan dan melaksanakan tugas, dengan indikator tingkat pemahaman prosedur kerja dan tingkat keterlibatan kerja.
- d) Signifkasi tugas, yaitu pentingnya pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, dengan indikator dampak pekerjaan terhadap karyawan lain dalam satu departemen dan lain departemen.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan adalah sifat yang berbeda an tara jenis pekerjaan yang satu dengan

yang lainnya yang bersifat khusus dan merupakan inti pekerjaan yang berisikan sifat-sifat tugas yang ada di dalam semua pekerjaan serta dirasakan oleh para pekerja sehingga mempengaruhi perilaku pekerja terhadap pekerjaannya.

Sedangkan menurut Robbins & Judge (2008) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan adalah suatu pendekatan terhadap pemerikayaan jabatan yang dispesifikasikan kedalam 4 dimensi karakteristik inti yaitu:

- 1) Keragaman ketrampilan (*skill variety*).
- 2) Jati diri dari tugas (*task identity*).
- 3) Signifikansi tugas (*task significance*).
- 4) Otonomi (*autonomy*)

Yang artinya: pertama, variasi keterampilan: sejauh mana pekerjaan membutuhkan berbagai kegiatan yang berbeda untuk memanfaatkan berbagai keterampilan individu dan bakat, kedua, identitas tugas: dimana pekerjaan memerlukan penyelesaian seluruh bagian dan dapat diidentifikasi dari kerja, ketiga, signifikansi tugas: dimana pekerjaan memiliki dampak besar pada kehidupan atau pekerjaan orang lain, keempat, otonomi: sejauh mana pekerjaan memungkinkan kebebasan kemerdekaan, individual, dan kebijaksanaan dalam penjadwalan kerja dan dalam menentukan prosedur yang akan digunakan.

Menurut Luthans (2006) empat ciri-ciri intrinsik pekerjaan yang memperlihatkan kaitannya dengan kepuasan kerja untuk berbagai macam pekerjaan. Kelima ciri intrinsik tersebut adalah sebagai berikut:

- a. *Skill Variety* (Keragaman Ketrampilan Atau Variasi Pekerjaan).

Banyaknya keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Semakin banyak ragam keterampilan yang digunakan, semakin kurang membosankan suatu pekerjaan.

b. *Task Identity* (Jati Diri Tugas).

Jati diri tugas yang memungkinkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan seutuhnya. Para karyawan yang secara individu mengerjakan bagian kecil pekerjaan tidak dapat mengidentifikasi salah satu produk dengan upaya karyawan tersebut. Apabila tugas diperluas untuk menghasilkan sebuah produk secara keseluruhan atau bagiannya yang dapat diidentifikasi, maka telah terbentuk identitas tugas.

c. *Task Significance* (Signifikansi tugas).

Tugas yang penting yang mengacu pada seberapa besar dampak pekerjaan tersebut terhadap orang lain, seperti yang dipersepsikan masyarakat. Dampak itu boleh jadi atas orang lain dalam organisasi yang bersangkutan atau dampak itu atas pihak lain diluar perusahaan. Hal yang penting adalah karyawan percaya bahwa telah melakukan sesuatu yang penting dalam organisasi dan atau masyarakat.

d. Otonomi.

Yaitu karakteristik pekerjaan yang memberikan kebijakan dan kendali tertentu bagi karyawan atas keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan dan hal ini merupakan hal yang mendasar untuk menimbulkan rasa tanggung jawab dalam diri karyawan.

2.2. Kompensasi

2.2.1. Pengertian Kompensasi

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dalam perusahaan membutuhkan penerapan kebijakan kompensasi yang tepat dan efektif, sehingga mampu memberikan dampak positif bagi kinerja karyawan di dalam perusahaan. Menurut Martoyo (2007: 116) kompensasi adalah pengaturan keseluruhan

pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employees* baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (nonfinansial). Sedangkan menurut Hasibuan (2013: 118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat dipahami bahwa kompensasi sebagai segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai bentuk imbalan dari perusahaan tempatnya bekerja, baik dalam bentuk finansial maupun non finansial sebagai manfaat yang diperolehnya karena jasanya yang telah diberikan pada perusahaan. Mengingat pentingnya faktor tenaga kerja dalam suatu organisasi, maka organisasi perlu memberikan perhatian khusus terhadap karyawannya agar lebih bersemangat dalam menjalankan tugas-tugasnya di perusahaan tersebut, karena dengan cara pemberian kompensasi yang layak dan adil akan lebih memacu motivasi kerja mereka.

2.2.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Dharmawan (2011:55) ada beberapa faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi, antara lain sebagai berikut:

1) Kinerja

Pemberian kompensasi melihat besarnya kinerja yang disumbangkan oleh karyawan kepada pihak perusahaan. Untuk itu, semakin tinggi tingkat *output*, maka akan semakin besar pula kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.

2) Kemampuan untuk membayar

Secara logis, ukuran pemberian kompensasi sangat tergantung kepada kemampuan perusahaan dalam membayar gaji atau upah tenaga kerja. Karena sangat mustahil bila perusahaan membayar kompensasi diatas kemampuan yang ada.

3) Kesediaan untuk membayar

Walaupun perusahaan mempunyai kemampuan membayar kompensasi, tapi belum tentu perusahaan tersebut memiliki kesediaan membayar kompensasi tersebut dengan layak dan adil.

4) Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Penawaran dan permintaan tenaga kerja berpengaruh terhadap pemberian kompensasi. Jika permintaan tenaga kerja banyak perusahaan, maka kompensasi akan cenderung tinggi, demikian sebaliknya bila penawaran tenaga kerja ke perusahaan banyak (*oversupply*) maka pembayaran kompensasi cenderung rendah.

5) Organisasi karyawan

Organisasi karyawan yang ada dalam perusahaan seperti serikat kerja akan turut mempengaruhi kebijakan besar atau kecilnya pemberian kompensasi.

6) Peraturan dan perundang-undangan

Adanya peraturan perundang-undangan yang ada mempengaruhi kebijakan perusahaan dalam pemberian kompensasi, misal berlakunya kebijakan pemberian Upah Minimal Regional (UMR).

Menurut Hasibuan (2013) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi antara lain sebagai berikut:

1) Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar

2) Produktivitas kerja karyawan

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

3) Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima kompensasi lebih besar

4) Pendidikan dan pengalaman kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka kompensasi yang diterima semakin besar, karena kecapakan serta keterampilanya semakin baik.

2.2.3. Tujuan Kompensasi

Hasibuan (2013:121) menjelaskan tujuan pemberian kompensasi antara lain sebagai berikut :

a. Ikatan Kerja Sama

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

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

- c. Pengadaan Efektif. Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

Menurut Handoko (2011) tujuan pemberian kompensasi adalah:

- a. Memperoleh personalia
 perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik pelamar. Karena perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan, harus sesuai dengan kondisi penawaran dan permintaan tenaga kerja. Kadang-kadang tingkat gaji yang relatif tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar yang sudah bekerja diberbagai perusahaan lain. Mempertahankan karyawan yang ada sekarang.
- b. Mempertahankan karyawan yang ada sekarang
 Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, niscaya banyak karyawan yang baik akan keluar dari pekerjaannya. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.
- c. Menjamin keadilan
 Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi. Agar tidak terjadi kecemburuan diantara karyawan
- d. Menghargai perilaku yang diinginkan
 Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab yang baru, dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

e. Mengendalikan biaya-biaya

Perusahaan harus memiliki struktur pengupahan dan penggajian sistematis. Organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada karyawannya

f. Memenuhi peraturan-peraturan legal

Seperti aspek manajemen lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan

2.2.4. Indikator Kompensasi

Menurut Umar (2007: 17) indikator-indikator kompensasi adalah sebagai berikut:

a. Gaji

Imbalan yang diberikan oleh pemberi kerja kepada karyawan, yang penerimaannya bersifat rutin dan tetap setiap bulan walaupun tidak masuk kerja maka gaji akan tetap diterima secara penuh.

b. Insentif

Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi. Sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

c. Bonus

Pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja.

d. Upah

Pembayaran yang diberikan kepada karyawan dengan lamanya jam kerja.

e. Pengobatan

Pemberian jasa dalam penanggulangan resiko yang dikaitkan dengan kesehatan karyawan.

f. Asuransi

Penanggulangan resiko atau kerugian, kehilangan manfaat atau tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang timbul dari peristiwa yang tidak pasti.

Sedangkan menurut Gary Dessler (2009: 82) indikator kompensasi adalah sebagai berikut:

- a. Gaji
- b. Insentif
- c. Komisi/bonus
- d. Tunjangan
- e. Asuransi

2.3. *Turnover Intention*

2.3.1. *Pengertian Turnover Intention*

Intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela. Dengan demikian intensi *turnover* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. *Turnover intention* merupakan keinginan dari seorang karyawan untuk berpindah dari organisasi satu ke organisasi lainnya (Nelwan, 2008).

Henry Simamora (2006) menyebutkan *Turnover Intentions* merupakan perpindahan (*movement*) melewati batas keanggotaan dari sebuah organisasi.

perpindahan kerja dalam hal ini adalah perpindahan secara sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidable voluntary turnover*) dan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary turnover*). *Turnover intention* mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Studi yang dilakukan, variabel ini digunakan dalam cakupan luas meliputi keseluruhan tindakan penarikan diri (*withdrawal cognitions*) yang dilakukan karyawan. Tindakan penarikan diri menurut Nugroho (2008) terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Menurut Mathis & Jackson (2006: 125), perputaran adalah proses dimana karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan. Rivai (2009: 238) turnover merupakan keinginan karyawan untuk berhenti kerja dari perusahaan secara sukarela atau pindah dari satu tempat ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Menurut Siregar (2006: 214) Lingkungan Kerja Non Fisik adalah kecenderungan niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. Lingkungan Kerja Non Fisik dipengaruhi oleh stres kerja dan lingkungan kerja, yaitu karakteristik individual dan faktor lingkungan kerja. Faktor individual meliputi umur, pendidikan, serta status perkawinan sedangkan faktor lingkungan kerja non fisik. Lingkungan Kerja Fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, konstruksi, bangunan serta lokasi pekerjaan sedangkan lingkungan kerja non fisik meliputi sosial budaya di lingkungan kerjanya, besar atau kecilnya beban kerja, kompensasi yang diterima, hubungan kerja se-profesi, serta kualitas kehidupan kerjanya.

2.3.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Penelitiannya Novliadi (2007) mendapati bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover Intentions* cukup kompleks dan saling berkait satu sama lain. Diantara faktor-faktor tersebut yang akan dibahas antara lain adalah usia, lama kerja, tingkat pendidikan, keikatan dalam organisasi, dan kepuasan kerja.

a. Usia

Mengemukakan pekerja muda mempunyai tingkat *turnover* yang lebih tinggi daripada pekerja-pekerja yang lebih tua. Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara usia dan intensi *turnover* dengan arah hubungan negatif. Mobley (2007) mengatakan semakin tinggi usia seseorang, semakin rendah intensi *turnover*nya. Karyawan yang lebih muda lebih tinggi kemungkinan untuk keluar. Hal ini mungkin disebabkan pekerja yang lebih tua enggan berpindah-pindah tempat kerja karena berbagai alasan seperti tanggung jawab keluarga, mobilitas yang menurun, tidak mau repot pindah kerja dan memulai pekerjaan di tempat yang baru, atau karena energi yang sudah berkurang dan lebih lagi karena senioritas yang belum tentu diperoleh di tempat kerja yang baru walaupun gaji dan fasilitasnya lebih besar.

Tingkat *turnover* yang cenderung lebih tinggi pada karyawan berusia muda disebabkan karena mereka masih memiliki keinginan untuk mencoba-coba pekerjaan atau organisasi kerja serta ingin mendapatkan keyakinan diri lebih besar melalui cara coba-coba tersebut. Selain itu karyawan yang lebih muda mungkin mempunyai kesempatan yang lebih banyak untuk mendapat pekerjaan baru dan memiliki tanggung jawab terhadap keluarga lebih kecil,

sehingga dengan demikian lebih mempermudah mobilitas pekerjaan. Mungkin juga mereka mempunyai harapan-harapan yang kurang tepat mengenai pekerjaan yang tidak terpenuhi pada pekerjaan mereka sebelumnya.

b. Lama Kerja

Bahwa pada setiap kelompok tertentu dari orang-orang yang dipekerjakan, dua pertiga sampai tiga perempat bagian dari mereka yang keluar terjadi pada akhir tiga tahun pertama masa bakti, berdasarkan data ini lebih dari setengahnya sudah terjadi pada akhir tahun pertama

Hasil penelitian yang pernah dilakukan menunjukkan adanya korelasi negatif antara masa kerja dengan *turnover*, yang berarti semakin lama masa kerja semakin rendah kecenderungan *turnover*nya. *Turnover* lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat Novliadi (2007). Interaksi dengan usia, kurangnya sosialisasi awal merupakan keadaan-keadaan yang memungkinkan terjadinya *turnover* tersebut. Karyawan sering pula menemukan harapan-harapan mereka terhadap pekerjaan atau perusahaan itu berbeda dengan kenyataan yang didapat. Disamping itu, umumnya pekerja-pekerja baru itu masih muda usianya, masih punya keberanian untuk berusaha mencari perusahaan dan pekerjaan yang sesuai dengan yang diharapkan. Sebaliknya pekerjapekerja yang lebih dapat bertahan lama bekerja di suatu perusahaan, merupakan pekerja yang berhasil menyesuaikan dirinya dengan perusahaan dan pekerjaannya. Mereka juga mempunyai kebanggaan atas senioritas mereka, karena itu mereka mempunyai rasa tanggungjawab lebih besar daripada pekerjaan-pekerjaan

baru. Akibatnya secara langsung mereka enggan untuk berpindah pekerjaan atau perusahaan.

c. Tingkat Pendidikan dan Intelegensi

Tingkat pendidikan berpengaruh pada dorongan untuk melakukan *turnover*. Dalam hal ini membahas pengaruh intelegensi terhadap *turnover*. Dikatakan bahwa mereka yang mempunyai tingkat intelegensi tidak terlalu tinggi akan memandang tugas-tugas yang sulit sebagai tekanan dan sumber kecemasan. Mereka mudah merasa gelisah akan tanggungjawab yang diberikan padanya dan merasa tidak aman. Sebaliknya mereka yang mempunyai tingkat intelegensi yang lebih tinggi akan merasa cepat bosan dengan pekerjaan-pekerjaan yang monoton. Mereka akan lebih berani keluar dan mencari pekerjaan baru daripada mereka yang tingkat pendidikannya terbatas, karena kemampuan intelegensinya yang terbatas pula.

d. Keikatan terhadap perusahaan

Peneliti yang dilakukan oleh beberapa peneliti di tahun yang berbeda menemukan bahwa keikatan terhadap perusahaan mempunyai korelasi yang negatif dan signifikan terhadap intensi *turnover*. Berarti semakin tinggi keikatan seseorang terhadap perusahaannya akan semakin kecil ia mempunyai intensi untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan, dan sebaliknya. Pekerja yang mempunyai rasa keikatan yang kuat terhadap perusahaan tempat ia bekerja berarti mempunyai dan membentuk perasaan memiliki (*sense of belonging*), rasa aman, efikasi, tujuan dan arti hidup, serta gambaran diri yang positif. Akibat secara langsung adalah menurunnya dorongan diri untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan

e. Kepuasan kerja

Penelitian-penelitian yang banyak dilakukan menunjukkan bahwa tingkat *turnover* dipengaruhi oleh kepuasan kerja seseorang. Mereka menemukan bahwa semakin tidak puas seseorang terhadap pekerjaannya akan semakin kuat dorongannya untuk melakukan *turnover*. Ketidakpuasan yang menjadi penyebab *turnover* memiliki banyak aspek, diantara aspek-aspek itu adalah ketidakpuasan terhadap manajemen perusahaan, kondisi kerja, mutu pengawasan, penghargaan, gaji, promosi dan hubungan interpersonal. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya.

Sedangkan Menurut Utami dan Bonussyeani (2009) perpindahan kerja secara suka rela dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor antara lain :

- 1) Upaya yang lebih baik di tempat lain
- 2) Kondisi kerja yang lebih baik di organisasi lain
- 3) Masalah dengan kepemimpinan atau administrasi yang ada
- 4) Adanya organisasi lain yang lebih baik

Menurut Rekha dan Kamalanabhan (2012: 21) beberapa faktor yang menjadi penyebab keinginan untuk pindah kerja (*turnover intention*) yaitu:

1) *Job satisfaction*

Kepuasan kerja merupakan faktor yang mempengaruhi *turnover intention*. Aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan gaji, promosi, supervisors, rekan kerja, dan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri.

2) *Organizational commitment*

Komitmen organisasi merupakan tingkat dimana karyawan mengkaitkan dirinya dengan organisasi tertentu dan sasaran, dan berharap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Semakin tinggi komitmen seseorang maka keinginan untuk meninggalkan organisasinya semakin rendah.

3) *Perceived organizational justice*

Keadilan dalam mengambil keputusan dalam organisasi juga merupakan faktor yang mempengaruhi *turnover intention*. Jika karyawan merasa bahwa proses pengambilan keputusan tidak adil, mereka cenderung untuk membentuk niat untuk berhenti.

4) *Perceived organizational support*

Faktor yang mempengaruhi *turnover intention* salah satunya adalah dukungan organisasi. Seseorang karyawan yang menilai organisasinya kurang mendukung akan menjadikan alasan untuk berhenti di tempat kerjanya.

Menurut Octomo dan Riley (2006: 2) keinginan untuk keluar dapat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

1. Organisasi

faktor organisasi yang dapat menyebabkan keinginan karyawan untuk keluar antara lain berupa upah/gaji, lingkungan kerja, beban kerja, promosi jabatan, dan jam kerja yang tidak fleksibel.

2. Individu

Faktor organisasi yang dapat menyebabkan keinginan karyawan untuk keluar antara lain berupa pendidikan, umur, dan status perkawinan.

2.3.3. Jenis-jenis *Turnover Intention*

Menurut Mathis dan Jackson (2006) *turnover* (perputaran) dikelompokkan dalam beberapa cara yang berbeda. Setiap klasifikasi berikut ini dapat digunakan dan tidak terpisah satu sama lain.

a. Perputaran secara tidak sukarela

Pemecatan karena kinerja yang buruk dan pelanggaran peraturan kerja. Perputaran secara tidak sukarela dipicu oleh kebijakan organisasional, peraturan kerja, dan standar kinerja yang tidak dipenuhi oleh karyawan.

b. Perputaran secara sukarela.

Karyawan meninggalkan perusahaan karena keinginannya sendiri. Perputaran secara sukarela dapat disebabkan oleh banyak faktor, termasuk peluang karir, gaji, pengawasan, geografi, dan alasan pribadi/keluarga. Perputaran sukarela juga tampak meningkat seiring dengan bertambahnya ukuran organisasi, mungkin sekali dikarenakan semakin perusahaan besar mempunyai lebih banyak karyawan yang mungkin keluar, semakin perusahaan tersebut bersifat impersonal, begitu pula dengan 'birokrasi organisasional' yang ada dalam perusahaan tersebut.

Sementara menurut Abelson (2011, p.39) didefinisikan intensi turnover sebagai suatu keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Beberapa komponen pengukuran intensi *turnover* sebagai berikut:

1. Adanya pikiran untuk keluar.
2. Keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain.
3. Mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain.

4. Adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Kemudian Abelson (2011, p.45). menyatakan bahwa sebagian besar karyawan yang meninggalkan organisasi karena alasan sukarela dapat dikategorikan atas perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary turnover*), *avoidable voluntary turnover* dapat disebabkan karena alasan berupa gaji, kondisi kerja, atasan atau ada organisasi lain yang dirasakan lebih baik sedangkan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan dapat disebabkan karena perubahan jalur karir atau faktor keluarga.

2.3.4 Alasan Intensi *Turnover*

Menurut Aamodt (2012, p.18-19), terdapat lima alasan karyawan meninggalkan pekerjaan mereka yaitu:

a. Alasan yang tidak dapat dihindari (*Uvoidable Reasons*)

Misalnya karyawan yang harus pindah karena menikah dengan karyawan di satu perusahaan, masalah kesehatan, masalah keluarga (misalnya seseorang keluar karena harus mengurus anak-anaknya di rumah) dan sebagainya.

b. Kemajuan (*Advancement*)

Banyak karyawan yang meninggalkan perusahaan untuk mencari pekerjaan dengan bayaran lebih baik dan untuk kemajuan dirinya.

c. Kebutuhan yang tidak terpenuhi (*Unmet Needs*)

Karyawan yang kebutuhannya tidak terpenuhi akan merasa tidak puas dan berkeinginan untuk meninggalkan perusahaan, misalnya seseorang karyawan yang memiliki kebutuhan sosial yang tinggi, tetapi pekerjaannya hanya melibatkan sedikit kontrak dengan orang lain.

d. Melarikan Diri / menghindar (*Escape*)

Alasan umum mengapa banyak karyawan meninggalkan perusahaan yaitu karena menghindari dari orang-orang, kondisi pekerjaan dan beban kerja.

e. Harapan yang tidak terpenuhi (*Ummet Expectations*)

Karyawan yang datang ke suatu perusahaan dengan harapan yang beragam seperti gaji, kondisi pekerjaan, kesempatan untuk maju/berkembang, dan budaya organisasi, ketika kenyataan berbeda harapan karyawan akan merasa kurang puas dan meninggalkan perusahaan.

Sementara menurut Mathis (2006, p.126), terdapat banyak alasan karyawan yang berhenti tidak dapat dikendalikan oleh organisasi meliputi:

1. Karyawan pindah ke daerah geografis.
2. Karyawan memutuskan untuk tinggal di rumah karena alasan keluarga.
3. Suami / istri karyawan di pindahkan.
4. Karyawan adalah mahasiswa yang baru lulus dari perguruan tinggi.

2.3.5. Dampak Turnover Intention

Menurut Jha dalam Agus dan Surya (2016) dampak negatif *turnover* adalah dampak terhadap biaya organisasi yang berkaitan dengan rekrutmen, seleksi, serta pelatihan personil baru, ditambah lagi *turnover* dapat menyebabkan penurunan efektivitas dan produktivitas kinerja karyawan karena telah kehilangan rekan kerjanya.

Perputaran atas keinginan karyawan sendiri akan membawa dampak negatif bagi perusahaan antara lain karena menimbulkan biaya-biaya penarikan, seleksi dan pelatihan. Sedangkan apabila perusahaan melakukan pengadaan karyawan baru maka akan menimbulkan biaya-biaya penarikan, seleksi dan pengembangan. Menurut Kadek dan I Wayan (2016), tingginya tingkat *turnover* akan menimbulkan dampak buruk bagi organisasi, seperti menciptakan

ketidakpastian terhadap kondisi karyawan dan peningkatan biaya sumber daya manusia. *Turnover* yang tinggi juga akan mengindikasikan organisasi atau perusahaan yang tidak efektif karena kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru agar bisa bekerja secara efektif diperusahaan yang bersangkutan.

Menurut Mobley et al (2016) tinggi rendahnya *turnover intention* akan membawa beberapa dampak pada karyawan maupun perusahaan, antara lain:

1. Beban kerja, jika *turnover intention* karyawan tinggi, beban kerja untuk karyawan bertambah karena karyawan berkurang. Semakin tinggi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, maka semakin tinggi pula beban kerja karyawan selama itu.
2. Biaya penarikan karyawan, menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari penggantian karyawan yang mengundurkan diri.
3. Biaya latihan, menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih. Pelatihan ini diberikan untuk karyawan baru. Jika *turnover intention* tinggi dan banyak karyawan yang keluar dari perusahaan, maka akan mengakibatkan peningkatan pada biaya pelatihan karyawan.
4. Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan. Dalam hal ini, berkurangnya jumlah karyawan akan mengurangi jumlah produksi atau pencapaian target penjualan. Ini akibat dari tingginya *turnover intention*. Terlebih bila karyawan yang keluar adalah karyawan yang memiliki tingkat produktivitas yang tinggi.
5. Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru. Imbas dari tingginya *turnover* karyawan membuat perusahaan mengeluarkan biaya-biaya yang

sebenarnya bisa dihindari jika dapat mengelola SDM dengan baik agar karyawan dapat bertahan lama di perusahaan.

6. Memicu stress karyawan, stress karyawan dapat terjadi karena karyawan lama harus beradaptasi dengan karyawan baru. Dampak yang paling buruk dari stress ini adalah memicu karyawan yang tinggal untuk berkeinginan keluar dari organisasi.

Andini dalam Kadek dan I Wayan (2016) menyatakan tingkat *intent to leave* yang tinggi akan menimbulkan dampak yang negatif bagi organisasi, hal ini seperti menciptakan ketidak stabilan dan ketidak pastian terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia yakni berupa biaya pelatihan dan rekrutmen.

Dari pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa keinginan karyawan untuk keluar dapat menimbulkan akibat yang positif dan negatif bagi organisasi, hal ini menggambarkan bahwa keinginan karyawan tersebut tidak selalu berdampak negatif masih ada dampak positifnya yaitu menjadikan suatu organisasi tersebut tidak statis.

2.3.6. Indikator *Turnover Intention*

Indikator yang dipergunakan untuk mengetahui intensi *turnover* dikembangkan dari hasil penelitian dalam Widodo (2010):

- a) Pikiran untuk keluar.
- b) Keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain.
- c) Adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi dalam beberapa bulan mendatang.

Sementara itu indikator *Turnover Intention* menurut Rindi Nurlaila Sari (2014) adalah sebagai berikut:

1. Kecenderungan berfikir karyawan untuk keluar dari perusahaan.
2. Kemungkinan karyawan mencari pekerjaan pada perusahaan lain.
3. Kemungkinan karyawan meninggalkan perusahaan.

Sedangkan Menurut Michaels dan Spector dalam Lee dan Zhao (2010: 870) indikator pengukuran *turnover intention* terdiri atas :

1. *Thinking of quitting*

Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di tempat kerjanya. Diawali dengan ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berpikir untuk keluar dari tempat kerjanya saat ini.

2. *Intention to search for alternatives*

Mencerminkan individu yang berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berpikir untuk keluar dari pekerjaannya karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan di luar perusahaannya yang di rasa lebih baik.

3. *Intention to quit*

Mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan alternatif pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusannya untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu, Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian yang akan dilaksanakan

No	Identitas dan Tahun Peneliti	Judul	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
1	Irbayuni (2012)	Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention	-penelitian ini menggunakan structural equation modeling	-variabel independen X1 Kompensasi -penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif -Variabel Dependen Turnover intention (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang nyata (signifikan), hal ini bisa dilihat dari nilai koefisien korelasinya sebesar 0.910. dimana ada pengaruh positif diantara variabel kompensasi dengan turnover intention.
2	Putrianti (2014)	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Turnover Intention (study pada karyawan PT TIKI jalur nugraha ekakurir pusat malang)	- penelitian ini menggunakan metode penelitian penjelasan	-penelitian ini menggunakan menggunakan penelitian kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan pemberian kompensasi kepada karyawan harus menyesuaikan dengan kemampuan perusahaan. Besar kecilnya kompensasi akan mempengaruhi motivasi kinerja karyawan untuk lebih

Lanjutan table 2.1

No	Identitas dan Tahun Peneliti	Judul	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
					Bersemangat sehingga munculah turnover intention yang rendah.
3	Yunita Tamalero (2008)	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention	variabel bebasnya hanya satu yang sama yaitu karakteristik pekerjaan	-kesamaan dalam penelitian ini adalah variabel bebasnya sama yakni karakteristik pekerjaan.	Variabel karakteristik pekerjaan dan turnover intention berpengaruh positif dan signifikan sebesar 0.543. hal ini menunjukkan adanya pengaruh dari karakteristik pekerjaan.
4.	Linggan Septian Setiawan (2013)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Keinginan Keluar Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi pada UD Sastra Jaya Malang)	Penambahan variabel Z	- Kompensasi (X1) - Keinginan keluar (Y)	Kompensasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi secara langsung berpengaruh terhadap keinginan keluar karyawan, kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap tingkat keinginan keluar.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Identias dan Tahun Peneliti	Judul	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
5	I Made Bagus (2011)	Pengaruh karakteristik pekerjaan dan peluang promosi terhadap <i>turnover intention</i> melalui kepuasan kerja dan komitmen karyawan pada hotel bintang empat di Surabaya	Variabel bebasnya 2 yakni karakteristik pekerjaan dan peluang promosi.	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif	Karakteristik pekerjaan Mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, karakteristik pekerjaan berpengaruh tidak signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
6	Lili Supriyadi (2012)	Pengaruh Kompensasi, motivasi, dan karakteristik pekerjaan terhadap turnover intention.	- 3 variabel independen	variabel dependen (Y) Turnover intention	Hasil yang didapat mendukung hipotesis bahwa terdapat pengaruh antara kompensasi, motivasi, karakteristik pekerjaan terhadap turnover intention.
7	Ms. Gurpreet Randhawa (2007)	Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intentions : An Empirical Analysis	Variable free use Job Satisfaction	The dependent variable use turnover intentions	The results showed a significant negative correlation between job satisfaction and turnover intentions. The results revealed that the two groups of scientists do

Lanjutan Tabel 2.1

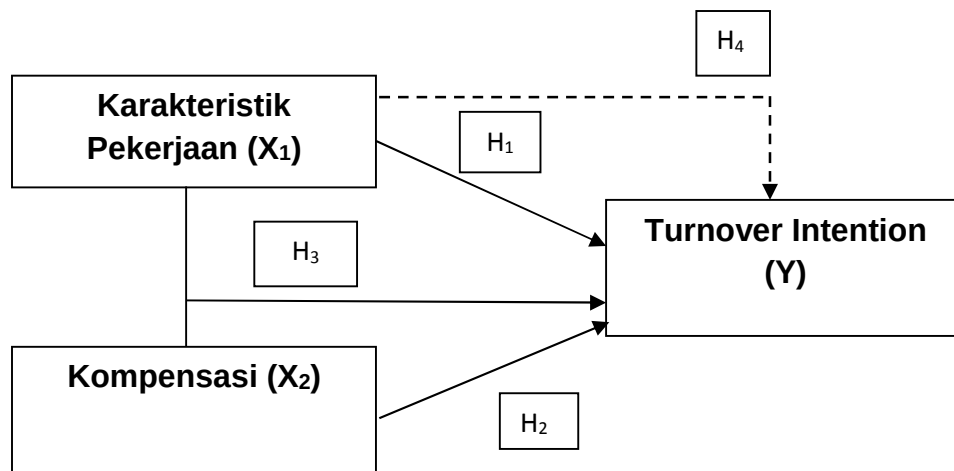
No	Identitas dan Tahun Peneliti	Judul	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
					Not differ significantly on the measures of job satisfaction and turnover intention.
8	Dr. Sarminah Samad (2006)	The Contribution of Demographic variables: Job Characteristics and Job Satisfaction on Turnover Intentions	Using two independent variables job characteristics and job satisfaction	The dependent variable use turnover intentions	The study revealed that job satisfaction accounted for larger variance in turnover intentions than from job characteristics. The finding also revealed that job satisfaction had more effect on turnover intentions than from job characteristics.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Identitas dan Tahun Peneliti	Judul	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
9	Irinnita Herwinda Putri (2017)	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention (Studi pada Divisi Produksi di PT. Bumi Menara Internusa)	-Variabel Independen Karakteristik Pekerjaan Dan Kompensasi -Variabel Dependen Turnover Intention	Objek Penelitian di Divisi Produksi PT Bumi Menara Internusa di Lamongan	Hasil dari penelitian ini ditemukan bahwa karakteristik pekerjaan secara parsial dan kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> , hal ini dapat dilihat dengan nilai koefisien regresi (B) sebesar X_1 3.481 dan X_2 9.443 memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Sedangkan hasil t_{hitung} sebesar X_1 0.3141 dan X_2 0.250 lebih besar dari t_{tabel} sebesar 1.65327. Dan juga berpengaruh secara simultan terhadap <i>turnover intention</i> dengan nilai F_{hitung} sebesar 316.280 lebih besar dari F_{tabel} yaitu 3,05 dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$

2.5 Kerangka Berpikir

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel bebas yaitu Karakteristik Pekerjaan dan Kompensasi, serta satu variabel terikat yaitu Turnover Intention. Model hubungan antar variabel sebagai berikut:



Gambar 2.1: Kerangka Berpikir

Sumber: Palit (2015)

2.6 Hipotesis Penelitian

Perumusan hipotesis penelitian merupakan langkah ketiga dalam penelitian setelah peneliti mengemukakan landasan teori dan kerangka berfikir. Menurut Sugiyono (2014:64), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan rumusan masalah, tinjauan pustaka, dan tinjauan terhadap penelitian terdahulu, maka hipotesis penelitian ini, yaitu:

- H1: Diduga Jaminan Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*.
- H2: Diduga Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*.
- H3: Diduga bahwa Karakteristik Pekerjaan dan Kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*.
- H4: Diduga bahwa Karakteristik Pekerjaan dominan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Karena melihat dari penelitian terdahulu bahwa Penelitian ini mendukung Hasil penelitian karakteristik pekerjaan yang dilakukan oleh Yunita Tamalero (2008) dengan judul Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*. Hasil penelitian ini adalah Variabel karakteristik pekerjaan dan *turnover intention* berpengaruh positif dan signifikan. hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang sangat besar dari karakteristik pekerjaan dan penelitian yang dilakukan oleh Lili Supriyadi (2012) dengan judul Pengaruh Kompensasi, motivasi, dan karakteristik pekerjaan terhadap *turnover intention*. Dari kedua penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kompensasi dengan *Turnover Intention*.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi di salah satu pabrik di Lamongan tepatnya di PT. Bumi Menara Internusa JL. Gajah, Rejosari, Deket. PT. Bumi Menara Internusa merupakan produsen pengolahan hasil laut di Lamongan.

3.2 Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian ini bertujuan untuk menguji suatu teori atau hipotesis guna memperkuat atau bahkan menolak teori atau hipotesis hasil penelitian yang sudah ada sebelumnya.

Penelitian kuantitatif ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara dua atau lebih gejala atau variabel. Melalui penelitian kuantitatif ini dapat diketahui bagaimana korelasi antara dua atau variabel baik itu dalam segi pola arah, sifat, bentuk maupun kekuatan hubungan.

3.3 Identifikasi Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini ada dua jenis yaitu: Variabel Bebas dan Variabel Terikat.

a. Variabel Bebas (X)

Variabel bebas atau independen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen menurut Sugiyono (2014: 39). Dalam penelitian ini variabel bebas yang terdiri dari Karakteristik Pekerjaan (X_1) dan Kompensasi (X_2).

b. Variabel Terikat (Y)

Variabel terikat atau dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas, menurut Sugiyono (2014: 39) dalam penelitian ini ialah *Turnover Intention* (Niat Untuk Keluar) (Y).

3.4 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional menjelaskan spesifikasi variabel bebas yaitu Karakteristik Pekerjaan (X_1) dan Kompensasi (X_2) dan variabel terikat yaitu *Turnover Intention* (Y) untuk memberi batasan dalam ruang lingkup penelitian dan memperjelas pengukuran variabel penelitian. Hasil pengujian ini diharapkan bisa memperjelaskan pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung.

3.4.1 Variabel Bebas

1. Karakteristik Pekerjaan (X_1), adalah salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Indikatornya adalah:
 1. Keanekaragaman Keterampilan
 2. Identitas Tugas
 3. Signifikansi Tugas
 4. Otonomi
2. Kompensasi (X_2) adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Indikatornya sebagai berikut:
 1. Gaji
 2. Insentif
 3. Bonus
 4. Tunjangan

5. Asuransi

3.4.2 Variabel Terikat

Variabel terikat atau dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas, menurut Sugiyono (2014: 39) dalam penelitian ini ialah *Turnover Intention* (Niat Untuk Keluar) (Y). *Turnover Intention* (Y) adalah Kecenderungan atau tingkat seseorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan. Indikatornya yaitu:

1. Pikiran untuk keluar
2. Keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain
3. Adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi dalam beberapa bulan mendatang

3.5 Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer

Data primer adalah data yang mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi. Sumber data primer adalah responden individu, kelompok fokus, internet juga dapat menjadi sumber data primer jika koisioner disebarkan melalui internet (Sekaran, 2011: 50).

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada. Sumber data sekunder adalah catatan atau dokumentasi perusahaan, publikasi pemerintah, analisis industri oleh media, situs web, internet dan seterusnya (Sekaran, 2011: 50).

3.6 Penentuan Populasi dan Sampel

3.6.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014: 215). Populasi dalam penelitian pada karyawan Produksi bagian pengupasan kulit PT. Bumi Menara Internusa berjumlah 338 karyawan.

3.6.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu (Sugiyono, 2014: 65). Dalam penelitian ini metode yang digunakan dalam pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin (Sevilla, 2008) yaitu sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Dimana:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = Kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditoleransi

Sampel adalah sebagian dari populasi. Sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi (Sekaran, 2011: 54). Sebagai peneliti dengan

jumlah populasi yang cukup besar maka presisi yang ditetapkan dalam penelitian ini besar. Jumlah karyawan yang berada di PT. Bumi Menara Internusa yaitu 338 orang. Berdasarkan rumus tersebut, jumlah sampel yang diperoleh penelitian ini dengan nilai presisi yang ditetapkan sebesar 5% adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{N}{1+N(e)^2} = \frac{338}{1+338(0,05)^2} \\
 &= \frac{338}{1,845} \\
 &= 183,197 \\
 &= 184
 \end{aligned}$$

Jumlah sampel penelitian ini diambil menggunakan rumus Slovin dengan presisi yang ditetapkan sebesar 5%. Sehingga dari jumlah populasi sebanyak 338 karyawan, maka peneliti mengambil sampel sebesar 184 orang.

Teknik pengambilan sampel untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik *simple random sampling* (metode sampel acak sederhana), yaitu dengan metode pemilihan sampel dimana setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel.

3.7 Metode Pengumpulan Data

1. Kuesioner (Angket)

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data primer yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk jawabannya. Dalam penelitian ini, peneliti membagikan angket langsung kepada karyawan Produksi PT. Bumi Menara Internusa. Pembagian angket bertujuan untuk mengetahui pendapat

responden mengenai Karakteristik Pekerjaan, Kompensasi dan *Turnover Intention*. Dalam pengukuran jawaban responden, pengisian kuisioner menggunakan alternatif dan indikator-indikator yang sudah ditulis oleh peneliti sehingga diukur dengan menggunakan skala penelitian Likert, dengan tindakan scoring sebagai berikut:

a. Sangat Setuju	SS	Bobot = 4
b. Setuju	S	Bobot = 3
c. Tidak Setuju	TS	Bobot = 2
d. Sangat Tidak Setuju	STS	Bobot = 1

2. Wawancara

Wawancara yaitu cara pengumpulan data dengan jalan melakukan komunikasi dan tatap muka langsung melalui proses tanya jawab secara lisan kepada responden yang terpilih sebagai sampel. Wawancara dilakukan dengan karyawan Produksi PT. Bumi Menara Internusa.

3. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan yaitu metode pengumpulan data yang diperoleh dari buku-buku, jurnal-jurnal penelitian terdahulu dan literatur lain yang berhubungan dengan materi penelitian. Dalam penelitian ini studi kepustakaan yang diperoleh digunakan sebagai teori dasar serta pembelajaran tentang elemen Jaminan Karakteristik Pekerjaan, kompensasi dan Keinginan untuk keluar (*Turnover Intention*).

3.8 Instrumen Penelitian

Penelitian ini perlu dilakukan pengajuan sampel sejauh mana alat ukur yang digunakan benar-benar mengukur apa yang ingin diukur (*Validitas*) dan sejauh mana hasil pengukuran tersebut dapat diandalkan (*Reliabilitas*). Hasil

pengukuran validitas adalah valid atau tidaknya pernyataan yang diajukan oleh peneliti kepada responden, sedangkan hasil dari pengukuran Reliabilitas adalah reliabel atau tidak alat ukur yang dipakai oleh peneliti sebagai berikut:

3.8.1 Uji Validitas

Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2014: 121). Validitas yang digunakan dalam penelitian ini (*content validity*) menggambarkan kesesuaian sebuah pengukur data dengan apa yang akan diukur (Ferdinand, 2006: 55). Dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk menguji validitas butir angket adalah :

1. Jika r_{hitung} positif dan $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka variabel tersebut valid.
2. Jika r_{hitung} tidak positif serta $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka variabel tersebut tidak valid.

Jika hasil menunjukkan nilai yang signifikan maka masing-masing indikator pertanyaan adalah valid. Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

3.8.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas memiliki pengertian tingkat kepercayaan data yang tinggi terjadi jika fakta yang telah dikumpulkan tidak berubah apabila diadakan pengamatan ulang. Keandalan ini terutama berhubungan dengan kemampuan peneliti untuk mencari data, kemampuan responden dalam menjawab pertanyaan yang diajukan, serta kemampuan peneliti dalam menginterpretasikan jawaban yang diberikan responden. Dalam penelitian ini pengukuran reliabilitas kuesioner melalui uji statistik *Cronbach Alpha* (α) dengan program SPSS for windows. Menurut Ghazali (2006: 267) suatu konstruk atau variabel dapat

dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 pada hasil pengujian.

3.9 Analisis Regresi

Prosedur analisa data dalam penelitian ini akan dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

3.9.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Secara umum analisis regresi adalah analisis yang dilakukan untuk mengetahui hubungan (asosiasi) antara dua variabel yakni variabel X (independen) dan variabel Y (dependen). Dalam penelitian ini analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh Karakteristik Pekerjaan (X_1), Kompensasi (X_2), terhadap *Turnover Intention* (Y). Hubungan tersebut diukur dengan model persamaan sebagai berikut (Ghozali, 2006: 271):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dimana:

Y = *Turnover Intention*

a = Konstanta dari persamaan regresi

b_1 = Koefisien regresi dari variabel X_1 , Karakteristik Pekerjaan

b_2 = Koefisien regresi dari variabel X_2 , Kompensasi

X_1 = Karakteristik Pekerjaan

X_2 = Kompensasi

e = Error/varibel pengganggu

3.9.2 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa besar presentase variasi variabel bebas pada model regresi linier berganda dalam menjelaskan variasi variabel terikat (Priyatno, 2008: 56). Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan

variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ferdinand, 2006: 58).

3.10 Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui kondisi data yang ada agar dapat menentukan model analisis yang tepat.

3.10.1 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah data dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Untuk menguji suatu data berdistribusi normal atau tidak, dapat diketahui dengan menggunakan grafik normal plot. Normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya (Ghozali, 2006: 272). Adapun dasar pengambilan keputusan sebagai berikut :

- a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/ atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.10.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas

atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2006: 274). Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilihat dari grafik *scatterplot* antara nilai prediksi variabel terikat (dependen), yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED, dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah di-*studentized* (Ghozali, 2006: 274).

3.10.3 Uji Multikolonieritas

Multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Multikolonieritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan lawannya *Variance Inflation Factor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi, nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi karena $VIF = 1 / tolerance$. Nilai yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai *tolerance* < 0,10 atau sama dengan nilai VIF > 10 (Ghozali, 2006: 278).

3.11 Uji Hipotesis

3.11.1 Uji Signifikansi Parsial (Uji Statistik t)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel X dan Y benar-benar berpengaruh terhadap variabel secara individual atau parsial (Imam Ghozali, 2006: 282). Dalam penelitian ini Uji statistik t digunakan untuk mengetahui pengaruh Karakteristik Pekerjaan (X), berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu *Turnover Intention* (Y). Hipotesis yang digunakan sebagai berikut:

- a. $H_0 = B = 0$, artinya variabel Karakteristik Pekerjaan secara parsial tidak berpengaruh positif terhadap variabel *Turnover Intention*.
- b. $H_0 = B = 0$, artinya variabel Kompensasi secara parsial tidak berpengaruh positif terhadap variabel *Turnover Intention*.
- c. $H_1 = B > 0$, artinya variabel Karakteristik Pekerjaan secara parsial berpengaruh positif terhadap variabel *Turnover Intention*.
- d. $H_1 = B > 0$, artinya variabel Kompensasi secara parsial berpengaruh positif terhadap variabel *Turnover Intention*.

Kriteria pengujian dengan tingkat signifikansi (α) sebesar 5% (0,05) adalah jika nilai signifikan $> (\alpha) 0,05$ maka H_0 ditolak yang berarti variabel independen secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Sedangkan jika nilai signifikan $< (\alpha) 0,05$ maka H_1 diterima yang berarti variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

3.11.2 Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Uji Statistik F digunakan untuk menunjukkan apakah semua variabel bebas (independen) yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat (dependen). Bila nilai F hitung lebih besar daripada F tabel, maka dapat dikatakan bahwa semua variabel independen secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen (Ghozali, 2006: 279). Dalam penelitian ini Uji Statistik F digunakan untuk mengetahui pengaruh Karakteristik Pekerjaan (X_1), Kompensasi (X_2) secara simultan terhadap variabel dependen yaitu *Turnover Intention* (Y). Kriteria untuk membuat hipotesis adalah sebagai berikut:

- a. Membuat hipotesis untuk kasus pengujian F-test

$H_0: B_1 = B_2 = 0$ Artinya variabel independen yaitu Karakteristik Pekerjaan (X_1), Kompensasi (X_2) secara simultan tidak ada pengaruh positif terhadap variabel dependen yaitu *Turnover Intention* (Y).

$H_1: B_1 = B_2 > 0$ Artinya variabel independen yaitu Karakteristik Pekerjaan (X_1), Kompensasi (X_2) secara simultan ada pengaruh positif terhadap variabel dependen yaitu *Turnover Intention* (Y).

b. Menentukan F tabel dan F hitung

Dengan tingkat kepercayaan sebesar 95% atau taraf signifikansi sebesar (α) 5% atau 0,05, jika nilai signifikan $> 0,05$, maka H_0 ditolak yang berarti masing-masing variabel independen secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Kemudian jika nilai signifikan $< 0,05$, maka H_1 diterima yang berarti masing-masing variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

3.11.3 Uji Variabel Dominan

Penelitian ini juga dihitung sumbangan efektif (SE) yang digunakan untuk menguji variabel bebas mana yang dominan mempengaruhi variabel terikat, adapun perhitungannya diperoleh dengan cara mengkuadratkan koefisien parsial.

Rumusan untuk mencari SE adalah sebagai berikut:

$$SE = \beta \times \text{person correlation} \times 100\%$$

Adapun perhitungan dan pengujian statistik dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS.