

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI

A. Tinjauan Pustaka

Berdasarkan penelaahan dari penelitian terdahulu mengenai komitmen afektif, kompensasi, kinerja karyawan, dan *turnover intention* peneliti memiliki beberapa penelitian yang akan dijadikan acuan dalam menyusun penelitian sekaligus sebagai bahan perbandingan untuk penelitian berikutnya. Adapun penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

1. Mamiharisoa Andrinirina Avotriniaina. Skripsi tahun 2015 dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja dan *Job Insecurity* terhadap Kinerja dan *Turnover Intention* Karyawan Pada Royal Hotel n'lounge Jember. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja dan *job insecurity* terhadap kinerja dan *turnover intention*. Pendekatan riset yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*Path Analysis*) dengan menggunakan *software* SPSS 20. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari wawancara dan penyebaran kuisisioner yang terkait dengan variabel–variabel yang diteliti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. 2) *Job Insecurity* berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan. 3) Lingkungan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. 4)

Job insecurity berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. 5) Kinerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan pada Royal Hotel n'lounge Jember.

Relevansi penelitian terdahulu yang dilakukan di Royal Hotel n'lounge Jember dengan penelitian sekarang yaitu, penelitian terdahulu menemukan hasil penelitian bahwa kinerja berpengaruh secara negatif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Demikian pula, pada penelitian ini menggunakan variabel yang sama dengan penelitian terdahulu yaitu kinerja. Digunakannya kembali variabel kinerja pada penelitian ini karena kinerja karyawan merupakan aspek yang sangat penting dalam keberhasilan suatu organisasi/perusahaan. Sehingga dalam penelitian ini pada aspek yang sama dengan variabel yang sama dinilai penting untuk diteliti. Karena, bisa jadi hasil penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang memunculkan hasil yang sama meskipun di objek yang berbeda dengan karakteristik karyawan yang berbeda pula. Selain itu, sampel yang digunakan dipenelitian terdahulu dan penelitian sekarang sama yaitu menggunakan sensus sampling atau sampel jenuh. Digunakannya sampel jenuh dikarenakan pada penelitian terdahulu dijelaskan menurut Arikunto (2007) bahwa apabila populasinya kurang dari 100 maka sebaiknya diambil semua, dalam artian semua populasi dijadikan sampel. Selain hal tersebut, objek penelitian juga sama-sama bergerak dibidang jasa dimana sumber daya manusianya menjadi hal

yang amat sangat penting dalam mengelola semua kegiatan di dalam organisasi/perusahaan.

2. Sudarmawan dan Putra. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* Vol.19 No. 3 tahun 2017. Pengaruh *Role Stress* Pada *Turnover Intentions* Auditor dengan Komitmen Afektif Sebagai Variabel Pemoderasi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *role stress* pada *turnover intentions*, serta untuk mengetahui kemampuan komitmen afektif memoderasi pengaruh *role stress* pada *turnover intentions*. Penelitian ini bertempat di Kantor Akuntan Publik yang masih aktif beroperasi di Bali. Jenis data yang digunakan ialah data kualitatif dan kuantitatif. Pengambilan sampel penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*. Metode pengumpulan data menggunakan survei, dengan sampel sebanyak 36 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah *moderating regression analysis*. Penelitian ini menunjukkan bahwa *role stress* berpengaruh positif pada *turnover intentions*. Penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen afektif mampu memperlemah pengaruh *role conflict* dan *role overload* pada *turnover intentions* namun tidak mampu memoderasi pengaruh *role ambiguity* pada *turnover intentions*.

Relevansi penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu, penelitian terdahulu menemukan hasil bahwa komitmen afektif mampu memperlemah pengaruh *role conflict* dan *role overload* pada *turnover intention*. Demikian pula, pada penelitian ini menggunakan variabel yang

sama dengan penelitian terdahulu yaitu komitmen afektif. Digunakannya kembali variabel komitmen afektif dalam penelitian ini karena didalam penelitian terdahulu dijelaskan bahwa komitmen afektif merupakan salah satu komitmen organisasi yang memiliki hubungan paling kuat dengan *turnover intention*. Oleh karena itu, pada penelitian ini dalam aspek yang sama dengan variabel yang sama yaitu komitmen afektif dinilai penting untuk diteliti. Karena, bisa jadi hasil penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang memunculkan hasil yang sama meskipun di objek yang berbeda dengan karakteristik karyawan yang berbeda pula.

3. Mohammad Nizar Al Qofiqi *et al.* *Jurnal Administrasi Bisnis* Vol. 37, No. 2 tahun 2016 dengan judul Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan *Intention To Leave* (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). Tujuan dari penelitian yaitu untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh signifikan kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja, kompensasi non finansial terhadap kepuasan kerja, kompensasi finansial terhadap *intention to leave* karyawan, kompensasi non finansial terhadap *intention to leave* karyawan dan kepuasan kerja terhadap *intention to leave* karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian survei yang bersifat penjelasan (*explanatory research*) dengan teknik kuesioner. Penelitian ini menggunakan teknik *propotional random sampling*. Analisis data yang digunakan menggunakan analisis deskriptif dan analisis statistik inferensial yang menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan 1) Kompensasi

finansial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 2) Kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 3) Kompensasi finansial berpengaruh negatif terhadap *intention to leave* karyawan. 4) Kompensasi non finansial berpengaruh negatif terhadap *intention to leave* karyawan. 5) Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *intention to leave* karyawan.

Relevansi penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang, yaitu penelitian terdahulu menemukan hasil bahwa kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh negatif terhadap *intention to leave*. Pada penelitian sekarang menggunakan kembali variabel yang sama yaitu kompensasi. Digunakannya kembali variabel kompensasi dikarenakan dalam penelitian terdahulu dijelaskan bahwa tujuan utama dari kompensasi adalah untuk meningkatkan produktifitas karyawan sehingga dapat meningkatkan produktifitas perusahaan. Sehingga, dapat dikatakan bahwa kompensasi merupakan aspek penting disetiap organisasi/perusahaan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini pada aspek yang sama dengan variabel yang sama dinilai penting untuk diteliti. Karena, bisa jadi hasil penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang memunculkan hasil yang sama meskipun di objek yang berbeda dengan karakteristik karyawan yang berbeda pula. Selain itu, penelitian terdahulu dan penelitian sekarang sama-sama meneliti diorganisasi/perusahaan yang bergerak dibidang jasa, dimana sumber daya manusianya

merupakan aspek yang sangat penting dalam mengelola semua kegiatan di dalamnya.

4. Sahid Danuji dan MD Rahadhini. *Jurnal Manajemen Sumber daya Manusia* Vol. 6 No. 2 tahun 2012 dengan judul Efek Moderasi Kompensasi pada Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Objek penelitian ini di Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Ben Silatu Kabupaten Grobogan. Analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi berganda dan analisis regresi moderat melalui metode residual standar. Teknik sampling yang digunakan yaitu sampel jenuh. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis (1) pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan; (2) pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan; (3) pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan; (4) peran kompensasi sebagai moderator efek motivasi terhadap kinerja karyawan; (5) peran kompensasi sebagai moderator pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Analisis data menggunakan analisis regresi berganda dan analisis regresi yang dimoderasi melalui metode residual. Hasil yang diperoleh menyatakan bahwa 1) Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. 2) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 3) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 4) Kompensasi dapat memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. 5) Kompensasi dapat memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Relevansi penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu, penelitian terdahulu menemukan hasil bahwa kompensasi mampu memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Demikian pula, pada penelitian ini menggunakan variabel yang sama dengan penelitian terdahulu yaitu kompensasi. Digunakannya kembali variabel kompensasi dalam penelitian ini karena di dalam penelitian terdahulu dijelaskan bahwa kompensasi menjadi salah satu aspek yang penting untuk diperhatikan oleh organisasi terkait dengan peran sumber daya manusianya. Oleh karena itu, dalam aspek yang sama variabel kompensasi dinilai penting untuk diteliti. Karena, bisa jadi hasil penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang memunculkan hasil yang sama meskipun di objek yang berbeda dengan karakteristik karyawan yang berbeda pula atau malah memunculkan hasil lain. Selain itu, penelitian terdahulu dan penelitian sekarang menggunakan sampel jenuh, dikarenakan populasi objek penelitiannya kurang dari 100.

5. Sukirno dan Nafiudin. *Jurnal Sains Manajemen* Vol. 3, No. 1 tahun 2017 dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Keinginan Berpindah yang Dimoderasi Komitmen Organisasi Karyawan Danamon Simpan Pinjam (DSP) Solusi Modal Cluster Bandung 2 Jawa Barat. Penelitian ini bertujuan untuk menunjukkan secara empiris tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah yang dimoderasi komitmen organisasi karyawan. Penelitian ini dilakukan di Bank Danamon Simpan Pinjam (DSP) Solusi Modal Cluster Bandung 2 Jawa Barat menggunakan

metode survey dengan pendekatan penelitian kuantitatif, sedangkan tipe penelitiannya adalah deskriptif dan verifikatif dan alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*Path Analysis*). Teknik sampling yang digunakan adalah *Proporsional Cluster Random Sampling*. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap keinginan berpindah karyawan dan membuktikan bahwa komitmen organisasi terbukti menjadi variabel moderator yang memperkuat hubungan pengaruh antara kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah karyawan.

Relevansi penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu, penelitian terdahulu menemukan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap keinginan berpindah karyawan dan membuktikan bahwa komitmen organisasi terbukti menjadi variabel moderator yang memperkuat hubungan pengaruh antara kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah karyawan. Demikian pula, pada penelitian ini menggunakan variabel yang sama dengan penelitian terdahulu yaitu keinginan berpindah (*turnover intention*). Digunakannya variabel *turnover intention* dalam penelitian sekarang yaitu karena *turnover intention* masih menjadi masalah yang sangat serius di banyak organisasi/perusahaan terutama di industri perbankan. Sehingga pada aspek yang sama dengan variabel yang sama yaitu *turnover intention* dinilai penting untuk diteliti. Karena, bisa jadi hasil penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang memunculkan hasil yang sama meskipun di

objek yang berbeda dengan karakteristik karyawan yang berbeda pula atau memunculkan hasil yang berbeda.

B. Kerangka Teoritik

1. Komitmen Afektif

Menurut George dan Jones (2007) bahwa terjadinya komitmen afektif adalah ketika karyawan merasa senang berada di dalam perusahaan, percaya dan merasa nyaman terhadap organisasi dan yang menjadi tujuan organisasi, dan mau melakukan sesuatu untuk kepentingan organisasi. Widodo (2010) berpendapat bahwa komitmen afektif muncul karena adanya keterikatan psikologis individu/pegawai terhadap organisasinya (individu menginginkan bergabung dengan organisasi tanpa memperhitungkan unsur untung atau rugi dalam sisi biaya). Menurut Kusumastuti dan Nurtjahjanti (2013) komitmen afektif organisasi adalah kesediaan individu untuk bertahan dalam organisasi yang ditandai dengan adanya kelekatan emosional dengan organisasi, identifikasi terhadap nilai dan tujuan organisasi, serta keterlibatan dalam organisasi. Selanjutnya, menurut Putra (2015) komitmen afektif merupakan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena ia memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan melakukannya. Menurut Sutrisno (2010) komitmen afektif adalah tingkat keterikatan secara psikologis dengan organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif adalah komitmen yang berasal dari dalam diri karyawan/pegawai dan memiliki keterikatan secara emosional terhadap organisasi serta bersedia melakukan yang terbaik demi kepentingan dan kemajuan organisasi.

Komitmen afektif yang dimiliki seorang karyawan menunjukkan kesetiaannya terhadap organisasi/perusahaan. Karyawan bertahan di organisasi/perusahaan karena keinginan dari dalam dirinya dan tanpa ada paksaan. Tingginya komitmen afektif akan membuat karyawan bekerja dengan giat dan meningkatkan kinerjanya tanpa menghiraukan besar kecilnya gaji yang diterimanya. Karyawan/pegawai yang berkomitmen dalam pekerjaannya akan melakukan yang terbaik dalam menyelesaikan tugas serta tanggung jawabnya.

Dalam pandangan Islam, Allah SWT memerintahkan hambanya untuk beristiqomah (komitmen) dalam berbagai hal salah satunya yaitu komitmen terhadap pekerjaannya. Seperti firman Allah SWT dalam QS. Fussilat ayat 30 berikut ini:

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا تَخَافُوا
وَلَا تَحْزَنُوا وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنتُمْ تُوعَدُونَ

Artinya: “*Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: "Tuhan kami ialah Allah" kemudian mereka meneguhkan pendirian mereka, maka malaikat akan turun kepada mereka dengan mengatakan: "Janganlah kamu takut dan janganlah merasa sedih; dan gembirakanlah mereka dengan jannah yang telah dijanjikan Allah kepadamu"*”.

Penjelasan ayat diatas adalah perintah untuk beristiqomah (komitmen) dalam menjalankan suatu kegiatan dalam hal ibadah dan

bekerja. Dalam hal ini apabila karyawan bekerja disuatu organisasi atau perusahaan maka dianjurkan untuk beristiqomah (berkomitmen). Hal tersebut menunjukkan sikap kesetiaan karyawan terhadap perusahaan/organisasinya. Imam Ar-Raghib al-Ishfahani Rahimahullahu juga menjelaskan bahwa kesetiaan adalah sebuah sifat yang mesti ada di diri manusia, karena akan menunjukkan kemuliaan pribadi seseorang (<http://wahdahpalu.or.id/> diakses 9 Januari 2018 pukul 21.34 WIB).

Eisenberger *et al.* (1986) dalam Han *et al.* (2012) mengemukakan indikator komitmen afektif, yaitu sebagai berikut:

- a. Memiliki makna yang mendalam secara pribadi.
- b. Rasa saling memiliki yang kuat dengan organisasi.
- c. Bangga memberitahukan hal tentang organisasi dengan orang lain.
- d. Terikat secara emosional dengan organisasi.
- e. Senang apabila dapat bekerja di organisasi sampai pensiun.
- f. Senang berdiskusi mengenai organisasi dengan orang lain di luar organisasi.

Sedangkan menurut Kaswan (2012) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut:

- a. Rasa memiliki (*a sense of belonging*)
- b. Rasa bergairah terhadap pekerjaannya
- c. Kepemilikan terhadap organisasi (*ownership*)

2. Kompensasi

Handoko (2014) mengemukakan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa dari perusahaan untuk kerja mereka. Menurut Simamora (1997) kompensasi merupakan apa yang diterima oleh karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Selanjutnya, Mathis dan Jackson (2006) berpendapat bahwa faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu perusahaan dan bukan perusahaan lainnya adalah kompensasi. Sedangkan, menurut Yusuf (2015) kompensasi merupakan suatu imbal jasa yang diberikan kepada karyawan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada perusahaan, dimana penghargaan tersebut dapat berupa finansial langsung maupun tidak langsung, serta penghargaan tersebut dapat pula bersifat tidak langsung. Kemudian, menurut Nawawi (2011) mengartikan kompensasi bagi organisasi/perusahaan yaitu penghargaan/ganjaran pada para karyawan yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja. Willian B. Werther dan Keith Davis dalam Hasibuan (2007) kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya, baik upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia.

Sehingga, dapat disimpulkan bahwa kompensasi yaitu segala bentuk imbal jasa baik berupa finansial maupun non finansial yang diberikan oleh perusahaan/organisasi kepada karyawan karena telah

melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, dengan pemberian kompensasi yang sesuai oleh organisasi kepada karyawan diharapkan mampu meningkatkan semangat para karyawan sehingga kinerjanya juga akan ikut meningkat serta diharapkan mampu menurunkan tingkat *turnover intention*.

Dalam rangka untuk mempertahankan hidup, manusia perlu bekerja guna mendapatkan sesuatu yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan jasmani maupun rohaninya. Seseorang yang bekerja atau melakukan amal saleh berhak mendapat imbalan. Hal ini sesuai dengan pandangan Islam bahwa dalam Al-Quran Allah SWT telah menerangkan bahwa apabila seseorang yang mengerjakan amal saleh maka akan diberi imbalan. Seperti firman Allah SWT dalam QS. An- Nahl ayat 97:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

Artinya: “Barang siapa yang mengerjakan kebajikan, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.”

Imani (2006) menjelaskan ayat di atas bahwa hasil dari amal baik setiap orang yang beriman akan diberi imbalan berupa pahala dengan timbangan terbaik. Maksud imbalan dengan timbangan terbaik tersebut dalam bekerja yaitu ketika seorang karyawan telah berjasa dalam memajukan perusahaan maka sudah selayaknya mendapatkan atau

memperoleh kompensasi sebagai balas jasa perusahaan atas usaha yang telah dilakukannya sesuai dengan kemampuan karyawan tersebut.

Veithzal Rivai (2004) menyebutkan komponen-komponen dalam kompensasi, yaitu sebagai berikut:

a. Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan karena karyawan telah memberikan sumbangan tenaga, pikirannya, serta usahanya untuk mencapai tujuan perusahaan. Gaji merupakan bayaran tetap seorang karyawan dalam sebuah perusahaan/organisasi yang biasanya dibayarkan/diberikan sekali dalam sebulan.

b. Upah/Bonus

Upah merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Upah dapat berubah-ubah sewaktu-waktu tergantung dari berapa banyak keluaran yang dihasilkan.

c. Insentif

Insentif merupakan bayaran tambahan yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan serta disesuaikan berdasarkan keuntungan-keuntungan yang diperoleh. Insentif diberikan untuk memotivasi para karyawan, sifatnya tidak tetap atau dapat diberikan sewaktu-waktu.

d. Kompensasi Tidak Langsung (*Fringe Benefit*)

Fringe Benefit merupakan kompensasi tambahan atau pemberian keuntungan/manfaat lainnya yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan. Hal ini dilakukan sebagai upaya peningkatan kesejahteraan para karyawan. Misalnya yaitu berupa fasilitas seperti asuransi, tunjangan, uang pensiun, dls.

Sedangkan menurut Iswanto dan Yusuf (2014) komponen-komponen dalam kompensasi yaitu sebagai berikut:

a. Kompensasi finansial langsung:

1. Upah adalah imbal balik yang diberikan kepada pekerja/karyawan yang dibayarkan sesuai dengan *output* yang dihasilkan.
2. Gaji adalah balas jasa yang dibayarkan kepada karyawan tetap secara tetap karena telah melakukan pekerjaannya.
3. Bonus adalah sejumlah uang yang diberikan kepada karyawan, biasanya diberikan sebagai hadiah karena telah melakukan pekerjaan dengan baik serta dapat mencapai target yang telah ditentukan.
4. Komisi adalah sejumlah uang atau upah yang didapatkan dari menjual barang (hasil penjualan) atau menyediakan jasa.

b. Kompensasi finansial tidak langsung (atau biasa disebut tunjangan):

1. Tunjangan cuti
2. Tunjangan hari besar/hari raya
3. Berbagai macam asuransi

Tujuan pemberian kompensasi oleh perusahaan yang perlu diperhatikan menurut Kasmir (2016), yaitu sebagai berikut:

a. Memberikan hak karyawan

Kompensasi harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawan karena merupakan hak karyawan atas usaha dan jerih payahnya dalam bekerja. Pemberian kompensasi merupakan kewajiban bagi setiap perusahaan kepada karyawan.

b. Memberikan rasa keadilan

Adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam organisasi. Dalam hal ini perusahaan dapat menetapkan kompensasi kepada karyawannya sesuai dengan tugas, jabatan, serta prestasi kerjanya. Sehingga dapat menghindari permusuhan dan menghindari adanya diskriminasi antar karyawan.

c. Memperoleh karyawan yang berkualitas

Sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan sehingga akan lebih banyak pula peluang untuk memilih karyawan yang terbaik. Dengan pemberian kompensasi yang baik maka tidak sedikit pula karyawan yang mendaftar yang memiliki kualitas bagus. Karyawan yang berkualitas akan dapat mencapai tujuan perusahaan dengan mudah dan dapat menghasilkan keuntungan yang lebih.

d. Mempertahankan karyawan

Dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan lebih semangat dan giat bekerja pada organisasi/perusahaan. Hal ini dapat mencegah para karyawan mencari pekerjaan lain yang lebih menguntungkan dan bisa mencegah terjadinya *turnover intention*.

e. Menghargai karyawan

Pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan perusahaan terhadap prestasi kerja. Hal ini dapat menjadikan karyawan lebih rajin, lebih giat dan lebih bersemangat dalam bekerja karena karyawan merasa dihargai atas apa yang telah dilakukannya. Sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan akan mudah dicapai.

f. Pengendalian biaya

Sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen karyawan baru. Dengan pemberian kompensasi yang sesuai maka dapat mempertahankan karyawan dari *turnover intention* sehingga dapat meminimalisir biaya perekrutan serta biaya pelatihan karyawan baru.

g. Memenuhi peraturan-peraturan

Sistem kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah. Suatu perusahaan yang baik dituntut adanya sistem administrasi kompensasi yang baik pula. Hal ini diatur dalam UU No. 13 Tahun 2003 yang berbunyi setiap pekerja/buruh berhak memperoleh penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak.

h. Menghindari konflik

Pemberian kompensasi yang layak dan wajar dapat meminimalisir pertentangan dan perselisihan antara karyawan dengan perusahaan maupun karyawan dengan karyawan. Pemberian kompensasi yang layak dapat digunakan sebagai stimulus agar karyawan bersemangat dalam bekerja.

Tohardi (2002) dalam Sutrisno (2011) mengemukakan ada beberapa faktor yang memengaruhi pemberian kompensasi, yaitu:

a. Produktivitas

Pemberian kompensasi dapat dilihat dari besarnya produktivitas yang disumbangkan oleh karyawan kepada pihak perusahaan. Untuk itu semakin tinggi tingkat output, maka semakin besar pula kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

b. Kemampuan untuk membayar

Ukuran pemberian kompensasi sangat tergantung kepada kemampuan perusahaan dalam membayar kompensasi karyawan. Jika perusahaan mampu membayar kompensasi sesuai dengan yang diharapkan karyawan maka dapat dipastikan tingkat *turnover intention*nya rendah.

c. Kesiediaan untuk membayar

Walaupun perusahaan mampu membayar kompensasi, namun belum tentu perusahaan tersebut mau membayar kompensasi tersebut dengan layak dan adil. Apabila perusahaan menginginkan tujuannya tercapai serta mendapatkan keuntungan yang lebih maka perusahaan tersebut

juga harus bersedia memberikan karyawannya balas jasa yang sesuai agar tidak terjadi *turnover intention*.

d. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Penawaran dan permintaan tenaga kerja cukup berpengaruh terhadap pemberian kompensasi. Jika permintaan tenaga kerja banyak oleh perusahaan, maka kompensasi cenderung tinggi, demikian sebaliknya jika penawaran tenaga kerja perusahaan rendah, maka pembayaran kompensasi cenderung menurun.

Sedangkan menurut Simamora (1997) terdapat empat indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kompensasi, yaitu:

1. Gaji dan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan.
2. Insentif yang sesuai dengan pengorbanan.
3. Tunjangan yang sesuai dengan harapan.
4. Fasilitas yang memadai.

3. Kinerja Karyawan

Menurut Donnelly, Gibson, dan Ivancevich (1994) dalam Rivai dan Basri (2011) kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Armstrong dan Baron (1998) dalam Wibowo (2016) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan dengan tujuan organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Selanjutnya, Kaswan (2012) menyatakan kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi berapa banyak/besar mereka memberi

kontribusi kepada organisasi, yang antara lain meliputi: kualitas, kuantitas output, ketepatan waktu, dan efektivitas biaya. Semakin tinggi kinerja seorang karyawan mengindikasikan bahwa karyawan tersebut merupakan karyawan yang berprestasi. Kemudian, Mangkunegara (2009) mengartikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya. Sedangkan, menurut Rivai dan Basri (2011) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kemudian, menurut Abdullah (2014) kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu instansi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai/karyawan dari kegiatan bekerja yang sesuai dengan tanggung jawabnya serta mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dalam Islam bekerja dianggap sebagai ibadah. Menurut Asifudin (2004) Islam merupakan agama yang secara jelas menyerukan kepada para pemeluknya agar selalu giat dalam bekerja atau melakukan amal saleh. Dengan bekerja seseorang dapat memenuhi kebutuhannya baik kebutuhan fisik, psikologis, maupun sosialnya. Menurut Al- 'Assal dan Karim (1999):

139) sesungguhnya Allah SWT akan memberikan balasan kepada muslim yang bekerja dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan. Firman Allah SWT tentang kinerja dalam QS. Al-An'am:135 yang berbunyi:

قُلْ يَا قَوْمِ اَعْمَلُوا عَلٰى مَكَانَتِكُمْ اِنِّىْ عَامِلٌۢ فَاَسَوْفَ تَعْلَمُوْنَ مَنْ تَكُوْنُ
لَهُ عَاقِبَةُ الدَّارِۗۙ اِنَّهٗ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُوْنَ

Artinya: “Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu, sesungguhnya akupun berbuat (pula). Kelak kamu akan mengetahui, siapakah (di antara kita) yang akan memperoleh hasil yang baik di dunia ini. Sesungguhnya orang-orang yang zalim itu tidak akan mendapatkan keberuntungan.”

Dalam ayat tersebut Allah memerintahkan agar manusia melakukan aktivitas dalam kehidupan di dunia ini dan juga Allah memerintahkan hambaNya agar tidak asal-asalan dalam bekerja, tetapi bekerja dengan sungguh-sungguh agar mendapatkan hasil yang maksimal. Maka dapat disimpulkan bahwa Islam mengajarkan manusia untuk bekerja keras dan dilarang untuk bermalas-malasan karena dalam mempertahankan kehidupan, manusia harus bekerja keras untuk memenuhi kebutuhannya.

Mangkunegara (2002) mengemukakan kinerja pegawai/karyawan dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

1. Kualitas kerja yaitu pencapaian berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya dari segi ketepatan, ketelitian dan keterampilan. Dalam hal ini karyawan akan melaksanakan tugasnya berdasarkan perintah dari atasannya serta dengan kualitas kerja yang tinggi akan menunjukkan hasil kerja yang memuaskan.

2. Kuantitas kerja yaitu jumlah hasil kerja yang didapat dalam suatu periode waktu yang ditentukan. Besaran jumlah yang dihasilkan karyawan mengindikasikan kinerja karyawan tersebut. Karyawan yang menghasilkan sesuatu sesuai dengan target atau bahkan dapat melampaui target maka dapat dikatakan bahwa kinerjanya bagus.
3. Kerjasama menyatakan kemampuan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas. Dalam sebuah organisasi kerja sama sangat diperlukan. Karena tanpa kerja sama mustahil sebuah perusahaan dapat bertahan. Oleh karena itu, memang sudah seharusnya karyawan memiliki kemauan dan bersedia bekerja sama dengan rekan kerjanya agar mudah dalam mencapai tujuan perusahaan.
4. Tanggung jawab adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan, selain itu kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

Sedangkan Gomes (2003) mengemukakan kinerja karyawan dapat diukur dengan indikator sebagai berikut :

- a. *Quantity of work* : yaitu jumlah hasil kerja yang didapat dalam suatu periode waktu yang ditentukan. Besaran jumlah yang dihasilkan karyawan mengindikasikan kinerja karyawan tersebut. Karyawan

yang menghasilkan sesuatu sesuai dengan target atau bahkan dapat melampaui target maka dapat dikatakan bahwa kinerjanya bagus.

- b. *Quality of work* : yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya. Dalam hal ini karyawan akan melaksanakan tugasnya berdasarkan perintah dari atasannya serta dengan kualitas kerja yang tinggi akan menunjukkan hasil kerja yang memuaskan.
- c. *Job knowledge* : luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya. Karyawan haruslah memiliki pengetahuan disuatu bidang yang dikerjakannya agar tidak kesulitan dalam mengerjakannya. Untuk itu diperlukan adanya pelatihan guna menambah pengetahuan dan keterampilan para karyawan. Pengetahuan yang dimiliki juga akan memudahkan karyawan dalam melayani *customernya*.
- d. *Creativeness* : yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul. Kreativitas seorang karyawan merupakan hal yang penting. Dengan kreativitas yang dimiliki, karyawan akan mampu menyelesaikan berbagai persoalan yang dihadapi.
- e. *Cooperative* : kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama karyawan). Dalam sebuah organisasi kerjasama sangat diperlukan. Karena tanpa kerja sama mustahil sebuah perusahaan dapat bertahan. Karyawan memang seharusnya memiliki kemauan dan

bersedia bekerja sama dengan rekan kerjanya agar mudah dalam pencapaian tujuan perusahaan.

- f. *Dependability* : kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja. Karyawan yang memiliki kesadaran akan tanggung jawabnya terhadap pekerjaan akan mudah mendapat kepercayaan karena dalam penyelesaian tugas selalu tepat waktu. Selain itu dapat dilihat juga dari ketepatan waktu saat masuk dan keluar (pulang) dari perusahaan serta seberapa sering ia tidak masuk kerja.
- g. *Personal qualities* : yaitu menyangkut kepribadian, keramahmataman, dan integritas pribadi. Kepribadian yang baik seorang karyawan dapat dilihat dari kejujurannya dalam melakukan pekerjaannya, bagaimana saat melayani *customer*, serta memiliki sifat disiplin yang tinggi.

4. *Turnover Intention*

Faslah (2010) berpendapat bahwa *turnover intention* merupakan suatu niat karyawan untuk keluar atau meninggalkan perusahaannya untuk mencari alternatif pekerjaan yang lebih baik. Menurut Widodo (2010) *turnover intention* adalah keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi dengan alasan ingin mencari pekerjaan yang lebih baik dari pekerjaan sebelumnya. Menurut Syahronica *et al.*(2015) *turnover intention* adalah suatu keinginan yang timbul dari diri karyawan untuk segera meninggalkan perusahaan secara sukarela. Kemudian, menurut Paat *et al.* (2017) *turnover intentioin* adalah suatu niat atau keinginan yang dimiliki

seorang karyawan/pegawai untuk meninggalkan organisasi. Menurut Melky (2015) *turnover intention* adalah suatu hasrat dan keinginan karyawan untuk berhenti dari keanggotaan organisasi serta berpindah kerja dengan menerima upah penghasilan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* merupakan keinginan dari dalam diri seorang karyawan untuk keluar/pindah ke pekerjaan yang lebih baik dari organisasi semula ke organisasi lain.

Menurut Harnoto (2002) terdapat lima indikasi-indikasi yang dapat digunakan untuk memprediksi *turnover intention*, yaitu sebagai berikut:

a. Absensi meningkat

Karyawan yang memiliki keinginan untuk pindah kerja akan ditandai dengan tingkat absensi yang meningkat. Selain itu tanggung jawab terhadap pekerjaannya juga menurun.

b. Mulai malas bekerja

Karyawan yang memiliki keinginan untuk pindah kerja akan mulai malas untuk bekerja. Karena ia memandang dan berfikir bahwa pekerjaan barunya nanti akan memberikan kepuasan dan mampu memenuhi kebutuhannya.

c. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja

Karyawan yang sudah tidak ingin bekerja pada suatu perusahaan akan ditandai dengan meningkatnya pelanggaran terhadap tata tertib yang ada. Misalnya terlambat datang ke kantor, meninggalkan kantor selama berjam-jam, atau pelanggaran lainnya.

d. Peningkatan protes terhadap atasan

Karyawan yang memiliki keinginan pindah kerja dapat dilihat dari seringnya ia protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasannya. Misalnya berkaitan dengan kompensasi yang didapatkannya tidak sesuai dengan keinginannya.

e. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

Biasanya hal ini berlaku untuk karyawan yang memiliki karakteristik positif. Karyawan ini biasanya memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya. Apabila perilaku positif karyawan ini meningkat/berbeda dari biasanya malah mengindikasikan bahwa ia akan melakukan *turnover*.

Sedangkan dimensi dari *turnover intention* menurut Hom and Griffeth (1991) dalam Zakaria (2018), yaitu sebagai berikut:

1. Individu berfikir untuk meninggalkan organisasi.
2. Individu ingin mencari pekerjaan pada organisasi lain.
3. Individu ingin meninggalkan organisasi.
4. Individu ingin meninggalkan organisasi dalam waktu dekat.
5. Individu ingin meninggalkan organisasi bila ada kesempatan yang lebih baik.

C. Hipotesis

Arikunto (2013) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban yang sifatnya sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Hipotesis merupakan jawaban sementara atas pertanyaan penelitian.

1. Pengaruh Kinerja Karyawan terhadap *Turnover Intention*

Armstrong dan Baron (1998) dalam Wibowo (2016) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan dengan tujuan organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Damayanti *et al.* (2013) menyatakan dalam suatu perusahaan kinerja karyawan sangatlah penting, karena apabila kinerjanya rendah atau kurang baik maka dapat menyebabkan perusahaan mengalami kebangkrutan dan tidak mampu lagi bersaing dengan perusahaan lainnya. Mufidah *et al.* (2014) seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sehingga karyawan yang memiliki kinerja tinggi akan mampu mempertahankan perusahaan serta dapat meningkatkan keuntungan dan kemungkinan memiliki tingkat *turnover intention* yang rendah. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Avotriniaina (2015) menunjukkan bahwa kinerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan pada Royal Hotel n'lounge Jember.

Berdasarkan dari uraian di atas maka hipotesis yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

H₁: Kinerja karyawan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

2. Pengaruh kinerja karyawan terhadap *turnover intention* yang dimoderasi oleh komitmen afektif

Salah satu komitmen organisasi yang mempengaruhi tinggi rendahnya *turnover intention* yaitu komitmen afektif. Satwari *et al.* (2016) ketika seorang karyawan memiliki komitmen afektif yang tinggi maka karyawan tersebut akan tetap bertahan dalam sebuah organisasi karena karyawan memang menginginkan hal itu. Karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi tidak akan dengan sengaja meninggalkan perusahaan. Han *et al.* (2012) juga menyatakan bahwa terdapat kecenderungan bahwa karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan senantiasa setia terhadap organisasi tempat bekerja oleh karena keinginan untuk bertahan tersebut berasal dari dalam hatinya. George dan Jones (2007) berpendapat bahwa terjadinya komitmen afektif adalah ketika karyawan merasa senang berada di dalam perusahaan, percaya dan merasa nyaman terhadap organisasi dan yang menjadi tujuan organisasi, dan mau melakukan sesuatu untuk kepentingan organisasi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Manuel dan Rahyuda (2015) menunjukkan bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh negatif dan

signifikan terhadap *turnover intention* di Ayodya Resort Bali. Penelitian lain yang dilakukan oleh Sudarmawan dan Putra (2017) menunjukkan bahwa komitmen afektif mampu memperlemah pengaruh *role conflict* dan *role overload* pada *turnover intentions*.

Berdasarkan dari uraian di atas maka hipotesis yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

H₂: Komitmen afektif memoderasi pengaruh kinerja karyawan pada *turnover intention*.

3. Pengaruh kinerja karyawan terhadap *turnover intention* yang dimoderasi oleh kompensasi.

Dalam dunia kerja kompensasi sangat penting. Menurut Simamora (1997: 540) kompensasi merupakan apa yang diterima oleh karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Putrianti *et al.* (2014) berpendapat bahwa kompensasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan atau mencari pekerjaan lain. Ajiputra dan Yuniawan (2016) berpendapat bahwa ketika karyawan mendapatkan kompensasi yang sesuai maka mereka akan lebih bersemangat dalam bekerja. Menurut Tantowi *et al.* (2016) tanpa kompensasi yang baik dan cukup karyawan akan merasa tidak puas, mengurangi kinerja, menimbulkan keluhan, dan berujung pada tingkat perputaran karyawan menjadi tinggi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Danuji dan Rahadhini (2012) menyatakan bahwa kompensasi dapat

memoderasi pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Al Qofiqi *et al.* (2017) menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh negatif terhadap *intention to leave* karyawan Bank Jatim Cabang Malang.

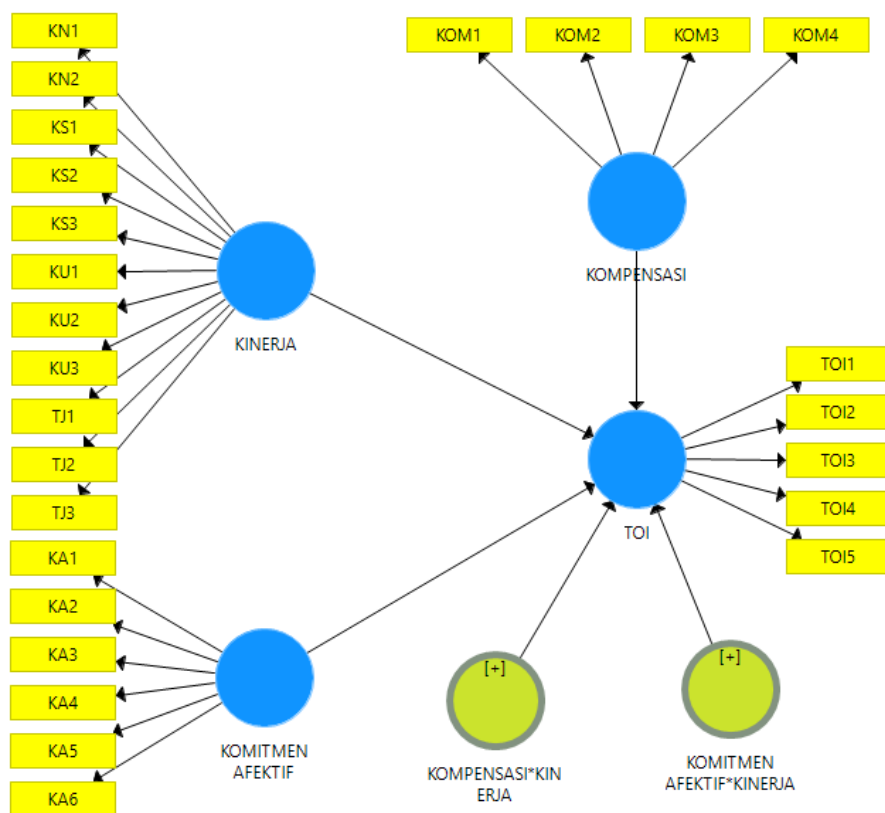
Berdasarkan dari uraian di atas maka hipotesis yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

H₃: Kompensasi memoderasi pengaruh kinerja karyawan pada *turnover intention*.

4. Kerangka Berfikir

Berikut adalah gambar model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini.

Gambar 2.1
Model Penelitian



Keterangan:

KN : Kuantitas Kerja

KS : Kerja Sama

KU : Kualitas Kerja

TJ : Tanggung Jawab

KA : Komitmen Afektif

KOM : Kompensasi

TOI : *Turnover Intention*

5. Alur Penelitian

Berikut adalah diagram alur yang digunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan penelitian ini.

