

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Turnover Intention**

###### **a. Pengertian *turnover intention***

Menurut Harnoto, (2002) *turnover intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan atau niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Menurut Mobley, (1986) *turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dan meninggalkan perusahaan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut keinginan pribadinya sendiri.

Dari beberapa pengertian di atas dapat diartikan bahwa *turnover intention* adalah keinginan atau niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja saat ini. (Mobley, 1978) berpendapat bahwa karakteristik atau faktor yang mempengaruhi *turnover intention* antara lain karakteristik individu, kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi.

###### **b. Indikasi terjadinya *turnover intention***

Menurut Harnoto, (2002) *turnover intention* ditandai dengan beberapa hal menyangkut tingkah laku karyawan, berikut adalah indikasi indikasi yang mempengaruhi:

###### **1. Absensi karyawan meningkat**

Karyawan yang memiliki niat untuk keluar atau meninggalkan perusahaan biasanya akan melakukan absensi yang cenderung meningkat. Ini disebabkan karena tingkat kemalasan sudah meningkat dan rasa tanggung jawab akan pekerjaan yang ada dalam diri karyawan sudah tidak setinggi dibandingkan sebelumnya.

2. Mulai malas bekerja

Karyawan yang memiliki keinginan untuk pindah akan cenderung malas bekerja, hal ini disebabkan bahwa saat ini orientasinya bukan pekerjaan yang ada, melainkan karyawan tersebut sudah berorientasi ingin bekerja di tempat lain yang dipandang mampu memenuhi apa yang diinginkan oleh karyawan tersebut.

3. Peningkatan pelanggaran terhadap tata tertib.

Beberapa pelanggaran cenderung akan sering dilakukan ketika karyawan sudah mulai memiliki *turnover intention*. Pelanggaran seperti meninggalkan kantor saat masih jam kerja adalah salah satu bentuk pelanggaran yang dilakukan. Bahkan bukan hanya itu bentuk pelanggaran yang dilakukan.

4. Peningkatan protes terhadap atasan

Karyawan yang memiliki *turnover intention* cenderung akan lebih sering protes terhadap kebijakan yang telah dibuat oleh atasan. Hal-hal yang diprotes biasanya menyangkut tentang kompensasi atau balas jasa atas apa yang telah dia berikan kepada perusahaan, atau hal lain yang menurutnya yang tidak sependapat dengannya

#### 5. Perilaku positif yang berbeda dari biasanya

Perilaku ini cenderung dilakukan oleh orang-orang yang terbiasa bersikap positif. Jika karyawan sudah tidak melakukan perilaku positif lagi, hal ini dapat menunjukkan bahwa karyawan tersebut akan melakukan *turnover intention*.

#### c. Indikator turnover intention

Menurut Mobley, (1986) indikator *turnover intention* adalah:

1. Kecenderungan individu untuk berfikir meninggalkan organisasi tempat ia bekerja sekarang.
2. Kemungkinan individu akan mencari pekerjaan pada organisasi lain.
3. Kemungkinan meninggalkan organisasi.

#### d. Faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*

Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover intention* menurut Mobley, (1986) adalah:

1. Karakteristik individu: karakteristik individu yang mempengaruhi *turnover intention* antara lain usia, pendidikan, dan keluarga
2. Lingkungan kerja: karakteristik lingkungan kerja dibedakan menjadi dua yakni lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik antara lain adalah suhu ruangan, cuaca, konstruksi bangunan, tata letak ruangan, meja, kursi, dan lokasi di sekitar pekerjaan. lingkungan kerja non fisik adalah hubungan sosial budaya, dan kualitas kehidupan kerjanya.

3. Kepuasan kerja: dalam tingkat individu, kepuasan merupakan variabel psikilog yang paling sering diteliti untuk *intention to leave*. Aspek-aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan gaji, kesempatan promosi, kepuasan supervisor yang diterima, kepuasan dengan rekan kerja, dan kepuasan akan pekerjaan dan isi kerja.
4. Kompensasi: kompensasi adalah salah satu variable yang mempengaruhi *intention to leave*. Kompensasi adalah bentuk perilaku seseorang atau karyawan. Komitmen dapat dibedakan dari kepuasan kerja. Komitmen mengacu pada respon emosional seseorang terhadap seluruh organisasi atau perusahaan. Kepuasan adalah respon emosional seseorang terhadap aspek tertentu atau aspek khusus dari pekerjaan.

e. Dampak *turnover intention*

Menurut Mobley, (1986) tinggi atau rendahnya *turnover intention* akan memberikan dampak terhadap karyawan maupun perusahaan, antara lain dampak yang ditimbulkan adalah:

1. Beban kerja, jika *turnover* karyawan tinggi maka beban kerja karyawan akan bertambah, sebab jumlah karyawannya berkurang.
2. Biaya penarikan karyawan, dalam hal ini perusahaan akan mengeluarkan biaya biaya seperti biaya untuk rekrutmen,

wawancara, seleksi, dan pelatihan dan mempelajari pergantian karyawan yang mengundurkan diri

3. Biaya latihan, Jika *turnover* karyawan tinggi maka akan menyebabkan banyak karyawan yang keluar dan mengakibatkan peningkatan pada pelatihan karyawan untuk karyawan baru.
4. Adanya produksi yang hilang selama penarikan, selama ada karyawan yang pergi meninggalkan perusahaan, maka jumlah karyawan dapat mempengaruhi produksi atau jumlah target yang ditentukan oleh perusahaan.
5. Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru. Dampak dari adanya *turnover* ini akan berimbas pada pengeluaran biaya biaya yang seharusnya di hindari oleh perusahaan. Hal ini dapat dihindari jika perusahaan bisa menjaga SDM nya dengan baik
6. Memicu stress karyawan, dalam hal ini stress yang muncul adalah stress yang akan di rasakan pada karyawan lama yang tidak bisa beradaptasi dengan karyawan baru. Hal ini bisa jadi akan memicu karyawan yang tinggal di perusahaan akan meninggalkan perusahaan

## **2. Kepuasan kerja**

### **a. Pengertian kepuasan kerja**

Menurut Sutrisno, (2009) terdapat dua macam pengertian kepuasan kerja. Pertama, pengertian kepuasan kerja yang memandang sebagai sebuah reaksi emosional yang kompleks. Kedua, pengertian yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang

berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar sesama karyawan, balas jasa yang diterima dalam kerja, dan ada hak-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologi karyawan. Menurut Keith Davis, (1985) Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan pekerjaan mereka. Menurut Mangkunegara, (2017) Kepuasan Kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri dari karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan keadaan yang di alami oleh dirinya. Menurut Veithzal R.Z, (2015) kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan dan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja

Jadi, dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu reaksi emosional seseorang yang menganggap menyenangkan atau tidak menyenangkannya sesuatu hal yang berhubungan dengan pekerjaan maupun keadaan yang di alami oleh individu.

#### b. Indikator kepuasan kerja

Terdapat beberapa indikator yang ada di dalam kepuasan kerja. Menurut Veithzal R.Z, (2015) beberapa indikator kepuasan kerja diantaranya adalah:

1. Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan.
2. Supervisi
3. Organisasi dan manajemen
4. Kesempatan untuk maju

5. Rekan kerja
  6. Kondisi pekerja
- c. Variabel-variabel yang menyebabkan kepuasan kerja

Menurut Mangkunegara, (2017) Kepuasan kerja akan berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover intention*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan.

1. *Turnover*

Jika kepuasan kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan lebih tinggi, maka tingkat *turnover* akan rendah. Karyawan yang merasa kurang puas atau bahkan tidak puas dengan pekerjaannya maka tingkat *turnover* yang di alami cenderung tinggi.

2. Tingkat ketidak hadiran (absen) kerja

Karyawan yang merasa kurang puas cenderung akan melakukan ketidakhadiran kerja atau absen yang tinggi. Karyawan akan sering tidak hadir kerja dengan berbagai alasan yang tidak logis dan subjektif.

3. Umur

Di lihat dari sisi umur, terkadang karyawan dengan usia yang lebih tua cenderung lebih merasa puas dari pada karyawan yang umurnya relatif muda. Hal ini di asumsikan bahwa karyawan yang memiliki umur lebih tua cenderung lebih berpengalaman untuk dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan yang ada di sekitar mereka. Sedangkan karyawan yang berusia muda biasanya memiliki keinginan

yang ideal tentang dunia kerja yang di geluti, sehingga apabila antara realita dunia kerja dan harapannya terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan maka hal ini dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

#### 4. Tingkat Pekerjaan

Karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi cenderung merasa lebih puas daripada karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan atau jabatan yang lebih rendah. Karyawan yang tingkatan pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan berperan aktif dalam mengemukakan ide ide atau gagasan serta memiliki kreatifitas dalam bekerja.

#### 5. Ukuran Organisasi Perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan karyawan. Hal ini disebabkan karena besar kecilnya suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi karyawan.

#### d. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Menurut Sutrisno (2011) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, di antaranya:

##### 1. Faktor psikologis.

Faktor psikologis yaitu sesuatu yang berkaitan dengan kondisi kejiwaan seseorang atau karyawan.



## 2. Faktor sosial

Faktor sosial adalah sesuatu hal yang berhubungan dengan sosial atau sesuatu interaksi sosial yang berhubungan dengan hubungan antara sesama karyawan atau hubungan kepada atasan.

## 3. Faktor fisik

Faktor fisik adalah sesuatu hal yang berhubungan dengan kondisi fisik pekerjaan, seperti perlengkapan kerja, dan keadaan ruangan. Serta keadaan fisik seorang karyawan seperti umur dan kondisi kesehatan.

## 4. Faktor Finansial

Faktor finansial adalah faktor yang berhubungan dengan kesejahteraan yang di dapatkan karyawan. Menurut Mangkunegara, (2017) ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah faktor yang ada pada diri karyawan sendiri dan faktor pekerjaan.

## 5. Faktor Pegawai

Faktor pegawai yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.

## 6. Faktor Pekerjaan

Yang di maksud faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social, dan hubungan kerja.

## e. Dampak kepuasan kerja

Kepuasan kerja karyawan tentu akan berdampak bagi kinerja di dalam perusahaan. Menurut Sutrisno (2009) terdapat beberapa dampak kepuasan yang di sebabkan oleh kepuasan kerja, yaitu:

1. Dampak terhadap produktifitas

Dalam sebuah perusahaan, jika karyawannya merasakan kepuasanbekerja, maka hal ini dapat meningkatkan keproduktivitasan yang maksimal. Karena jika seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaan, dia akan bekerja semaksimal mungkin.

2. Dampak terhadap absensi

Saat karyawan merasa puas dengan pekerjaan dan perusahaan tempat dia bekerja, maka karyawan akan rajin masuk bekerja. Saat karyawan merasa tidak puas maka banyak alasan untuk mangkir atau bolos bekerja

3. Dampak *turnover*

Dampak akhir dari ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan adalah dia akan meninggalkan organisasi atau tempat dia bekerja. Keluarnya karyawan dari pekerjaannya ini kemungkinan di karenakan ketidakpuasan kerja yang di rasakan oleh karyawan.

- f. Teori kepuasan kerja

Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yang selama ini cukup terkenal, dengan demikian mencoba menjelaskan bagaimana karyawan mendapat kepuasan kerja dibandingkan dengan karyawan lainnya yang tidak mempunyai

kepuasan dengan pekerjaan mereka. Veithzal R.Z, (2015) menjelaskan teori kepuasan kerja yaitu:

1. Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*). Teori ini menafsir tentang kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang ada. Sehingga jika diperoleh kepuasan yang melebihi dari apa yang diinginkan, maka seseorang akan menjadi lebih merasa puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang di anggap akan didapatkan dengan apa yang akan dicapai.
2. Teori Keadilan (*Equity theory*) Teori ini mengutarakan bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (Sutrisno, 2009) di dalam situasi khususnya situasi pekerjaan. Menurut teori ini, komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidak adilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang diduga mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang digunakan untuk melakukan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang dari pekerjaannya, contohnya: upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Orang selalu membandingkan dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama atau di tempat lain atau bisa pula

dengan dirinya di masa lalu. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain. Bila karyawan tersebut merasa perbandingan yang di dapatkan cukup adil, maka karyawan tersebut akan merasa puas, akan tetapi bila perbandingan tersebut tidak seimbang tetapi masih menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi jika perbandingan tersebut tidak seimbang akan menimbulkan ketidakpuasan.

3. Teori dua faktor (*Two factor theory*). Berdasarkan teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja adalah sesuatu hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang berkelanjutan. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok, yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*. *Satisfies* adalah faktor-faktor atau situasi yang di butuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan untuk memperoleh penghargaan dan promosi. Dengan terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies (hygiene factors)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini di perlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan

dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, tentu saja karyawan akan merasa tidak puas. Namun jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

### **3. Lingkungan kerja**

#### **a. Pengertian lingkungan kerja**

Menurut Nitisemito,(1996) lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada disekitar para karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya sdalam melakukan tugas yang dibebankan. Menurut Supardi, (2003) lingkungan kerja adalah keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, mengamankan, menentramkan, dan kesan betah bekerja dan lain sebagainya.

Sedangkan menurut Sedarmayanti, (2001) lingkungan kerja adalah keseluruhan segala bentuk perkakas dan bahan yang dihadapi oleh pekerja, lingkungan sekitarnya dimana dia bekerja, metode pekerjaannya, serta pengaturan kerja yang baik sebagai individu maupun kelompok.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala bentuk sesuatu yang ada disekitar pekerja baik secara fisik maupu lingkungan kerja non-fisik. Lingkungan kerja adalah salah satu aspek yang perlu di perhatikan, sebab lingkungan kerja adalah tempat dimana para karyawan bekerja dan dapat menentukan tingkat kepuasan dan kenyamanan seorang karyawan Menurut Sedarmayanti, (2001) menyebutkan bahwa lingkungan kerja di

bedakan menjadi dua jenis, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik.

#### 1. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan fisik yang ada di lingkungan kerja yang dapat di lihat atau dapat di rasakan dengan nyata yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung atau tidak langsung. Adapun yang di maksud di dalam lingkungan kerja fisik adalah:

##### a) Penerangan

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan, sebab penerangan dapat menyebabkan keselamatan dan keamanan kerja. Oleh karena itu penerangan harus di atur sedemikian rupa agar tidak gelap ataupun terlalu menyilaukan

##### b) Temperatur Suhu

Setiap orang memiliki suhu tubuh yang berbeda-beda. Tubuh selalu mempertahankan keadaan normal, dengan suatu system tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan keadaan suhu yang ada di luar.

##### c) Kelembapan Udara Tempat Kerja

Kelembapan udara di tempat kerja bisa mempengaruhi. Sebuah ruangan dengan temperature udara yang sangat panas dan kelembapan tinggi akan menyebabkan pengurangan tubuh secara besar-besaran karena system penguapan di dalam tubuh. Hal tersebut dapat mempengaruhi keadaan tubuh karyawan

d) Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

Udara dapat dikatakan bersih atau sehat jika udara bisa bebas untuk keluar masuk di dalam sebuah ruangan. Udara di sekitar dapat dikatakan kotor apabila sudah tercampur dengan gas dan bau bau yang tidak sedap yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara yang segar adalah adanya taman yang ada di sekitar tempat kerja dan terdapat sirkulasi udara yang banyak di ruang kerja. Sehingga rasa sejuk bisa dirasakan oleh karyawan.

e) Kebisingan di Tempat Kerja

Kebisingan bisa menjadi sesuatu hal yang sangat mengganggu bagi sebagian orang yang tidak menyukai bunyi bunyi yang menyebabkan kebisingan saat bekerja. Kebisingan dapat menyebabkan menurunnya konsentrasi pada karyawan, sehingga hal tersebut dapat mengganggu konsentrasi para karyawan yang bekerja

f) Getaran Mekanis di Tempat Kerja

Getaran mekanis artinya adalah getaran yang di timbulkan oleh getaran alat mekanis yang getaran ini terkadang sampai di tubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak di inginkan

g) Bau-bau di tempat kerja

Adanya bau-bauan yang tidak sedap di sekitar tempat kerja merupakan suatu pencemaran lingkungan yang dapat di rasakan oleh indera penciuman seseorang. Hal ini dapat mengakibatkan hilangnya konsentrasi seseorang karena mencium sesuatu hal yang tidak di

kehendaki oleh indera penciuman. Penggunaan Air conditioner dan pengharum ruangan dapat meminimalisir bau yang ada di dalam ruangan tersebut.

h) Tata warna tempat kerja

Pada kenyataannya tata warna di tempat kerja tidak dapat di pisahkan dengan tata dekorasi. Terkadang sifat dan pengaruh warna dapat mempengaruhi perasaan seseorang.

i) Dekorasi di Tempat Kerja

Dekorasi berhubungan erat dengan tata warna yang baik. Karena di dalam dekorasi ruangan bukan hanya mengatur tentang hasil ruang kerja saja, melainkan dengan cara mengatur cara tata letak, warna perlengkapan yang akan di letakkan di tempat kerja

j) Musik di tempat kerja

Menurut par ahli, music dengan nada yang lembut yang sesuai dengan suasana da nisi hati dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja

k) Keamanan di Tempat kerja

Untuk menjaga lingkungan di tempat kerja tetap aman, maka perlu di siapkan adanya keberadaan pihak keamanan. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan adalah dengan di berikannya fasilitas tenaga satuan petugas keamanan (SATPAM)

2. Lingkungan kerja non-fisik



Menurut Sedarmayanti, (2001) lingkungan kerja non-fisik adalah sebuah lingkungan kerja yang tidak terlihat bentuk fisiknya. Hal ini berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan kerja antara atasan dan bawahan maupun hubungan kerja antara sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Menurut Wursanto, (2009) lingkungan kerja non fisik dapat di artikan sebagai sesuatu yang menyangkut dengan keadaan psikis atau psikologi seseorang dari lingkungan kerja. Beberapa jenis lingkungan fisik menurut Wursanto adalah:

a. Perasaan aman karyawan.

Perasaan aman yang di rasakan oleh karyawan merupakan rasa aman dari berbagai bahaya yang dapat mengancam diri seseorang.

b. Loyalitas

Loyalitas merupakan sikap setia karyawan terhadap perusahaan tempat dia bekerja yang menjadi tanggung jawabnya

c. Kepuasan karyawan

Lingkungan karyawan non-fisik hanya dapat dirasakan oleh individu karyawan masing-masing. Oleh karena itu lingkungan kerja non-fisik sudah seharusnya memberikan perasaan-perasaan aman dan puas dan akan berdampak terhadap kegiatan operasional perusahaan sebagaimana yang di harapkan oleh perusahaan.

b. Indikator lingkungan kerja

Menurut Sedarmayanti, (2001) ada beberapa indikator lingkungan kerja, antara lain:

1. Penerangan. Fasilitas yang di berikan kepada karyawan ini diharapkan dapat menunjang kegiatan yang di lakukan oleh karyawan
2. Suhu udara. Lingkungan kerja yang memiliki sirkulasi dan suhu udara yang baik dan nyaman untuk bekerja.
3. Sirkulasi udara. Lingkungan kerja yang memiliki sirkulasi udara yang baik dan nyaman untuk bekerja
4. Ukuran ruang kerja. Memiliki ruang kerja yang baik, yang sesuai dengan kebutuhan, tentu akan membuat kerja menjadi merasa nyaman.
5. Privasi ruang kerja. Memiliki privasi di ruang kerja akan membuat karyawan merasa privasinya lebih di hargai, sebab tidak sembarang orang bebas masuk ke dalam ruangan kerja
6. Kebersihan. Memiliki lingkungan kerja yang bersih akan membuat nyaman bekerja, tentu saja lingkungan yang bersih adalah lingkungan yang sehat.
7. Suara bising. Bekerja membutuhkan konsentrasi, oleh karena itu suara bising hendaknya di hindari.
8. Penggunaan warna. Penggunaan warna juga berpengaruh terhadap kenyamanan di ruangan saat bekerja
9. Peralatan kantor. Memiliki peralatan kantor yang modern dan sesuai dengan apa yang di butuhkan, tentu akan mempermudah pekerjaan.
10. Tingkat keamanan Tempat Kerja. Keadaan kerja yang aman dari bahaya alat alat yang dapat membahayakan, maupun keamanan

dengan menyiapkan satpam demi menjaga keamanan dan kenyamanan kerja

11. Hubungan dengan rekan kerja. Suasana emosional seseorang dengan teman kerja mereka.

12. Hubungan kerja antara atasan dengan bawahan. Suasana emosional yang tercipta antara atasan dan bawahan.

c. Faktor lingkungan kerja

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja antara lain:

1. Penerangan

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan, sebab penerangan dapat menyebabkan keselamatan dan keamanan kerja. Oleh karena itu penerangan harus di atur sedemikian rupa agar tidak gelap ataupun terlalu menyilaukan

2. Temperatur suhu

Setiap orang memiliki suhu tubuh yang berbeda-beda. Tubuh selalu mempertahankan keadaan normal, dengan suatu system tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan keadaan suhu yang ada di luar.

3. Kelembapan udara tempat kerja

Kelembapan udara di tempat kerja bisa mempengaruhi. Sebuah ruangan dengan temperature udara yang sangat panas dan kelembapan tinggi akan menyebabkan pengurangan tubuh secara besar-besaran

karena system penguapan di dalam tubuh. Hal tersebut dapat mempengaruhi keadaan tubuh karyawan

4. Sirkulasi udara di tempat kerja

Udara dapat dikatakan bersih atau sehat jika udara bisa bebas untuk keluar masuk di dalam sebuah ruangan. Udara di sekitar dapat dikatakan kotor apabila sudah tercampur dengan gas dan bau bau yang tidak sedap yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara yang segar adalah adanya taman yang ada di sekitar tempat kerja dan terdapat sirkulasi udara yang banyak di ruang kerja, dan rasa sejuk bisa di rasakan oleh karyawan.

5. Kebisingan di tempat kerja

Kebisingan bisa menjadi sesuatu hal yang sangat mengganggu bagi sebagian orang yang tidak menyukai bunyi bunyi yang menyebabkan kebisingan saat bekerja. Kebisingan dapat menyebabkan menurunnya konsentrasi pada karyawan, sehingga hal tersebut dapat mengganggu konsentrasi para karyawan yang bekerja

6. Getaran mekanis di tempat kerja

Getaran mekanis artinya adalah getaran yang ditimbulkan oleh getaran alat mekanis yang getaran ini terkadang sampai di tubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan

7. Bau-bau di tempat kerja

Adanya bau-bauan yang tidak sedap di sekitar tempat kerja merupakan suatu pencemaran lingkungan yang dapat dirasakan oleh

indera penciuman seseorang. Hal ini dapat mengakibatkan hilangnya konsentrasi seseorang karena mencium sesuatu hal yang tidak dihendaki oleh indera penciuman. Penggunaan *air conditioner* dan pengharum ruangan dapat meminimalisir bau yang ada di dalam ruangan tersebut.

#### 8. Tata warna tempat kerja

Pada kenyataannya tata warna di tempat kerja tidak dapat dipisahkan dengan tata dekorasi. Terkadang sifat dan pengaruh warna dapat mempengaruhi perasaan seseorang.

#### 9. Dekorasi di tempat kerja

Dekorasi berhubungan erat dengan tata warna yang baik. Karena di dalam dekorasi ruangan bukan hanya mengatur tentang hasil ruang kerja saja, melainkan dengan cara mengatur cara tata letak, warna perlengkapan yang akan diletakkan di tempat kerja

#### 10. Musik di tempat kerja

Menurut para ahli, musik dengan nada yang lembut yang sesuai dengan suasana dan isi hati dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja

#### 11. Keamanan di tempat kerja

Untuk menjaga lingkungan di tempat kerja tetap aman, maka perlu disiapkan adanya keberadaan pihak keamanan. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan adalah dengan diberikannya fasilitas tenaga satuan petugas keamanan (SATPAM)

#### **4. Promosi jabatan**

##### **a. Pengertian promosi jabatan**

Menurut Abdurrahmat, (2006) promosi adalah kenaikan suatu tenaga kerja atau pegawai pada suatu jabatan yang lebih baik, tugas yang lebih baik, dibandingkan dengan sebelumnya dari sisi tanggung jawab, wewenang, fasilitas, kecakapan, penambahan gaji dan insentif yang lebih tinggi serta tunjangan lainnya.

Menurut Hasibuan, (2001) promosi adalah sebuah perpindahan dari satu jabatan yang rendah ke jabatan yang lebih tinggi, sehingga memiliki wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dari jabatan sebelumnya. Status serta pendapatan juga semakin tinggi.

##### **b. Indikator promosi jabatan**

Setiap perusahaan atau lembaga organisasi memiliki pertimbangan yang berbeda-beda dalam menentukan indikator yang diperhitungkan dalam promosi jabatan. Menurut (Hasibuan, 2011) menyebutkan indikator-indikator yang ada diperlukan dalam promosi jabatan adalah:

##### **1. Kejujuran.**

Seorang harus memiliki kejujuran terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut. Kata-kata dan pebuatannya pun harus sesuai, tidak memanfaatkan jabatannya untuk kepentingan diri sendiri.

##### **2. Disiplin**

Kedisiplinan harus ada pada diri sendiri, tugas-tugasnya, serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku di sebuah perusahaan, baik peraturan yang tertulis maupun peraturan yang tidak tertulis atau kebiasaan. Disiplin yang dilakukan oleh karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

### 3. Prestasi Kerja

Karyawan mampu mencapai target dari hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitasnya maupun kuantitasnya dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu yang telah diberikan dan menggunakan waktu dan menggunakan alat-alat yang telah diberikan dengan baik.

### 4. Kerja sama

Di dalam sebuah perusahaan, karyawan diharapkan dapat bekerjasama secara horizontal maupun vertikal dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Dengan demikian, akan menciptakan suasana hubungan kerja yang baik dan harmonis di antara semua karyawan.

### 5. Kecakapan

Karyawan diharapkan cakap, kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Karyawan tersebut bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan

baik, diharapkan tanpa mendapatkan bimbingan yang terus-menerus dari atasannya.

#### 6. Loyalitas

Semua perusahaan atau organisasi sangat mengharapkan karyawan yang loyal atau memiliki loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan. Loyal dalam membela perusahaan atau organisasi dari tindakan yang sekiranya akan merugikan perusahaan atau organisasinya. Hal ini menunjukkan jika karyawan tersebut ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan atau organisasinya.

#### 7. Kepemimpinan

Diharapkan harus dapat membimbing atau membina dan memotivasi bawahannya untuk dapat bekerjasama dan juga bisa bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran dan tujuan perusahaan. Harus bisa menjadi panutan dan memperoleh *personality authority* yang tinggi dari para bawahannya.

#### 8. Komunikatif

Karyawan dapat berkomunikasi dengan baik dan efektif, mampu menerima atau mempersepsi informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik, sehingga missskomunikasi dapat diminimalisir atau bahkan tidak terjadi adanya missskomunikasi.

#### 9. Pendidikan



Karyawan harus memiliki bukti pendidikan atau ijazah dari pendidikan formal yang sesuai dengan spesifikasi jabatan yang diduduki.

c. Jenis-jenis promosi

1. Berikut ini adalah jenis-jenis promosi yang dikenal luas saat ini, menurut (Hasibuan, 2011) jenis-jenis promosi tersebut yaitu:

a) Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)

Seorang karyawan akan dinaikkan jabatannya hanya untuk sementara waktu, hal ini disebabkan karena adanya jabatan yang sedang kosong dan harus segera diisi.

b) Promosi Tetap (*Permanent Promotion*)

Seorang karyawan dipromosikan oleh perusahaan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi, hal ini disebabkan karena karyawan telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini adalah tetap.

c) Promosi Kecil (*Small scale Promotion*)

Perusahaan menaikkan jabatan seseorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, akan tetapi hal ini tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, serta gaji yang meningkat.

d) Promosi Kering (*dry promotion*)

Seorang karyawan perusahaan dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab akan tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji.

d. Faktor promosi jabatan

Menurut Nitisemito, (1996) ada beberapa faktor yang mempengaruhi promosi jabatan, yaitu :

1. Pengalaman

Dengan adanya pengalaman yang cukup luas, ini akan membuat karyawan semakin tinggi kemampuan kerja yang di miliki, ide yang digagasnya pun biasanya bagus. Oleh karena itu pengalaman biasanya di jadikan sebagai salah satu syarat sebagai kenaikan jabatan.

2. Prestasi kerja

Prestasi kerja yang di miliki oleh seorang karyawan biasanya menjadi nilai tambah di dalam perencanaan kenaikan jabatan. Hal ini biasa dibuktikan dengan bukti-bukti prestasi kerja yang di miliki.

3. Tanggung Jawab

Seorang karyawan yang bertanggung jawab dengan segala jenis pekerjaannya, mulai dari pekerjaan yang kecil hingga pekerjaan yang besar. Sebab, perusahaan membutuhkan tanggung jawab yang tinggi untuk menduduki suatu jabatan tertentu. Sehingga tanggung jawab menjadi syarat utama di dalam sebuah promosi jabatan.

#### 4. Loyalitas

Loyalitas digunakan sebagai salah satu syarat untuk promosi jabatan.

Hal ini disebabkan jika seorang karyawan memiliki rasa loyalitas atau kesetiaan yang tinggi terhadap perusahaan, maka karyawan tersebut akan cenderung lebih besar tanggung jawab yang dimiliki.

#### e. Dampak promosi jabatan

Adapun dampak promosi jabatan yang ada di sebuah perusahaan menurut (Sinollah, 2014) adalah :

##### 1. Semangat kerja

Karyawan yang dipromosikan jabatannya akan cenderung lebih semangat untuk bekerja. Hal ini dikarenakan bahwa dia akan menjadi atasan dan harus menjadi contoh yang baik bagi karyawan di bawahnya

##### 2. Kepuasan kerja

Karyawan yang telah dipromosikan jabatannya akan cenderung lebih puas terhadap pekerjaannya.

##### 3. Pelatihan

Karyawan yang telah mendapatkan kesempatan promosi jabatan tentu akan berkesempatan mendapatkan pelatihan baru atau ilmu baru sesuai dengan jabatan yang akan mereka duduki.

#### f. Tujuan-tujuan promosi jabatan

Semua hal yang akan dilakukan pasti memiliki tujuan, begitu pun dengan promosi jabatan yang memiliki tujuan mengapa promosi jabatan perlu dilakukan. Berikut adalah tujuan Promosi Jabatan menurut Hasibuan, (2011):

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar
3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah di dalam bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerja
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasikannya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta dengan penilaian yang jujur
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*multiplier effect*) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkannya kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan yang optimal perusahaan
7. Untuk menambah atau memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan hal ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.

8. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabat yang bersangkutan berhenti. Agar jabatan tersebut tidak kosong, maka di promosikan karyawan lain
9. Karyawan yang di promosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitasnya juga meningkat.
10. Untuk mempermudah penarikan pelamar, sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya tarik tersendiri serta perangsang bagi calon pelamar untuk memasukkan lamarannya
11. Promosi akan memperbaiki status karyawan yang sebelumnya hanya sebatas karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaan.

## **5. Kompensasi**

### **a. Pengertian kompensasi**

Menurut Sutrisno, (2009) Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting di dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Sebab kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja. Kompensasi bertujuan sebagai balas jasa (*reward*) perusahaan terhadap pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran yang telah di berikan kepada perusahaan,

Menurut Mangkunegara, (2017) Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai

sebagai salah satu bentuk penghargaan dari pelayanan yang telah diberikan kepada perusahaan. Sedangkan menurut Veithzal R.Z, (2015) Kompensasi adalah sesuatu yang didapatkan atau diterima dari perusahaan oleh karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa yang telah di berikan oleh perusahaan.

Menurut Emron Edison (2016) Kompensasi ialah sesuatu yang dapat diterima karyawan dari jasa yang telah mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Mereka menyumbangkan apa yang menurut mereka itu berharga, hal itu berupa tenaga ataupun pengetahuan yang mereka miliki

Dari beberapa pengertian di atas Kompensasi dapat disimpulkan sebagai sesuatu hal yang didapatkan oleh seorang karyawan sebagai salah satu bentuk balas jasa atas segala bentuk kontribusi yang telah diberikan oleh perusahaan, baik pikiran, tenaga, waktu yang telah di dedikasikan untuk perusahaan. Kompensasi merupakan komponen yang paling penting, sebab hal ini merupakan kebijakan yang telah diatur oleh perusahaan yang berhubungan langsung dengan peningkatan kualitas dan semangat kinerja karyawan

#### b. Dimensi kompensasi

Menurut Emron Edison (2016) terdapat dua dimensi kompensasi, yaitu:

##### 1. Normatif

Kompensasi yang bersifat normatif ialah kompensasi minimum yang harus di terima, yang meliputi gaji, atau upah (yang termasuk di dalamnya gaji/upah pokok,dan tunjangan tetap), dan komponen

lainnya, seperti tunjangan kesehatan dan tunjangan hari raya/keagamaan.

## 2. Kebijakan

Kompensasi yang bersifat kebijakan ini merupakan kompensasi yang di dasari oleh kebijakan atau karena pertimbangan khusus, seperti tunjangan makan dan transport,bonus,uang cuti,jasa produksi,tunjangan profesional,dan liburan.

### c. Indikator Kompensasi

Menurut Emron Edison, (2016) terdapat beberapa indikator kompensasi, yaitu :

#### 1. Upah / Gaji

Adalah komponen-komponen yang terdiri dari upah/gaji pokok dan tunjangan-tunjangan tetap yang sudah seharusnya diterima

#### 2. Tunjangan Profesional

Tunjangan ini yang diberikan kepada para ahli atau spesialis yang besarannya sudah diatur dan disesuaikan dengan keahlian yang di miliki dan diatur dengan perjanjian-perjanjian khusus yang telah disepakati.

#### 3. Tunjangan tidak tetap

Tunjangan tidak tetap adalah sebuah kompensasi yang di terima di luar ketentuan upah/gaji minimum.

#### 4. Insentif

Insentif adalah sebuah bentuk kompensasi di luar upah yang diberikan kepada karyawan atas usaha tambahan didalam membantu perusahaan.

#### 5. Kesehatan

Kesehatan merupakan bentuk kompensasi yang bersifat wajib bagi perusahaan untuk perlindungan atas kesehatan kerja dan keselamatan kerja.

#### 6. Dana Pensiun

Dana pensiun dilakukan oleh perusahaan untuk persiapan atau pengalokasian dana pensiun setiap bulan sebagai biaya, sehingga saat karyawan pensiun, jumlah dan apensiun tersebut tercukupi. Dan karyawan memiliki kepastian untuk menunjang hidup selepas pensiun dari perusahaan nanti.

#### 7. Liburan

Liburam biasanya dilakukan oleh perusahaan setahun sekali, baik untuk karyawan sendiri ataupun bersama keluarga. Liburan ini tidak bersifat wajib, namun sangat bermanfaat dalam membangun kebersamaan antar karyawan maupun atasan.

#### d. Tujuan kompensasi

Secara menyeluruh tujuan kompensasi adalah untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuan keberhasilan strategi di dalam perusahaan dan sebagai



jaminan agar tercapainya keadilan di sebuah perusahaan Veithzal R.Z, ( 2015)  
tujuan kompensasi yaitu:

1. Memperoleh SDM yang berkualitas

Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya Tarik tersendiri kepada para calon karyawan yang akan melamar. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja, sebab para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang di harapkan.

2. Mempertahankan Karyawan yang ada

Karyawan di dalam sebuah perusahaan bisa akan meninggalkan perusahaan jika jumlah kompensasi tidak sesuai dan mengakibatkan timbulnya perputaran karyawan yang semakin tinggi.

3. Menjamin keadilan

Tujuan kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerjaan merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.

4. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan

Pembayaran dimaksudkan untuk memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku di masa yang akan datang, rencana kompensasi efektif, menghargai

kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab dan perilaku-perilaku lainnya.

5. Mengendalikan biaya

Kompensasi yang rasional dapat membantu perusahaan mendapatkan dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa kompensasi yang efektif bisa saja pekerjaan akan di bayar di bawah atau di atas standar

6. Mengikuti aturan hukum

Sistem gaji dan upah yang sehat selalu mempertimbangkan faktor faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.

7. Memfasilitasi pengertian

Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi, dan para karyawan.

8. Meningkatkan efisiensi administrasi

Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat system informasi SDM optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder di bandingkan dengan tujuan-tujuan lainnya

**b. Faktor kompensasi**

Menurut Kasmir, (2016) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kompensasi, yaitu:

1. Pendidikan

Pendidikan menjadi salah satu faktor yang berpengaruh untuk menentukan besar kecilnya kompensasi. Semakin tinggi jenjang pendidikan, maka semakin besar pula kompensasi yang didapatkan.

2. Pengalaman

Pengalaman juga menjadi salah satu faktor untuk menentukan besaran kompensasi yang diterima. Semakin baik pengalaman kerja karyawan, maka semakin besar juga kompensasi yang diterima

3. Beban kerja dan tanggung jawab

Berkaitan dengan beban dan tanggung jawab, maka semakin tinggi beban kerja dan semakin berat tanggung jawab yang diemban, maka semakin besar pula kompensasi yang diterima

4. Kenaikan Jabatan

Kenaikan jabatan juga berpengaruh dengan kompensasi. Semakin tinggi jabatan yang diduduki, maka semakin besar pula kompensasi yang diterima.

5. Kinerja

Saat karyawan memiliki kinerja yang baik dan berprestasi di dalam sebuah perusahaan, maka kompensasi yang didapat akan besar.

- e. Dampak kompensasi

Menurut Kasmir, (2016) kompensasi akan memiliki dampak terhadap beberapa variabel-variabel, yaitu :

1. Motivasi Kerja.

Jika seorang karyawan mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan apa yang diinginkan, maka motivasi kerjanya pun akan semakin kuat

2. Semangat kerja

Seorang karyawan akan semangat untuk bekerja keras karena dia merasa bahwa kompensasi yang di berikan sudah cukup baik.

3. Suasana Kerja

Saat kompensasi yang di terima oleh karyawan sudah layak, maka akan menciptakan suasana kerja yang kondusif.

4. Jenjang karir

Saat kompensasi sudah baik dan meningkatkan kinerja seorang karyawan, maka hal ini dapat mempengaruhi jenjang karirnya.

5. Komitmen

Saat kompensasi yang diterima oleh karyawan sudah cukup besar, maka akan menyebabkan karyawan mematuhi aturan yang ditetapkan oleh perusahaan.

6. Kepuasan kerja

Jika kompensasi yang diterima sudah cukup besar, maka karyawan tentu akan merasa puas dengan perusahaan

#### 7. Kinerja

Kompensasi yang tinggi tentu akan mempengaruhi atau meningkatkan kinerja karyawan.

#### 8. Loyalitas

Kompensasi yang layak yang diberikan oleh perusahaan akan membuat karyawan setia terhadap perusahaan.

### **B. Hipotesis Penelitian**

#### **1. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention***

Kepuasan kerja adalah merupakan reaksi emosional seseorang yang menganggap menyenangkan atau tidak menyenangkannya sesuatu hal yang berhubungan dengan pekerjaan maupun keadaan yang dialami oleh individu. Jika karyawan merasa puas dengan apa yang diberikan oleh perusahaan maka karyawan akan cenderung betah bekerja di perusahaan tersebut, akan tetapi jika karyawan merasa tidak puas dengan perusahaan maka keinginan karyawan untuk keluar bias saja terjadi. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Pranowo, 2016) (Ansyar, 2015), (Sari E. , 2015), (Komara, 2017), (Widyantara, 2015), dan (Saeed, 2014), terbukti bahwa secara parsial Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention*.

H1: Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*

#### **2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap *turnover intention***

Lingkungan kerja adalah keadaan di sekitar para pekerja, baik secara fisik maupun non fisik. Jika Lingkungan kerja di dalam sebuah perusahaan baik dan mendukung untuk bekerja, maka karyawan akan merasa nyaman bekerja di perusahaan tersebut dan betah untuk tetap tinggal di perusahaan.

*Turnover intention* sangat erat kaitannya dengan Lingkungan Kerja, begitupun sebaliknya. Jika Lingkungan kerja di dalam perusahaan baik maka karyawan akan betah, begitupun sebaliknya. Hal ini didukung oleh penelitian yang di lakukan oleh (Pranowo, 2016) , (Ansyar, 2015), (Tsani, 2015), (Qureshi, 2013) dan (Arliansyah, 2016), terbukti bahwa secara parsial lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Jadi dapat di simpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*

H2: Lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*

### **3. Pengaruh promosi jabatan terhadap *turnover intention*.**

Promosi jabatan adalah sebuah perpindahan dari jabatan yang lebih rendah ke jabatan yang lebih tinggi. Tanggung jawab serta pendapatannya pun ikut bertambah. Promosi jabatan pun dapat mempengaruhi keinginan karyawan untuk keluar jika jabatan atau tugas yang diinginkan oleh karyawan tersebut tidak terpenuhi. Akan tetapi, jika promosi jabatan ini dilakukan oleh perusahaan akan dapat meminimalisir tingkat keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sari E. , 2015), (Giovano Siwi, 2016), (Hakim, 2015), (Komara, 2017). Terbukti bahwa

secara parsial Promosi jabatan berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Jadi dapat di simpulkan bahwa promosi jabatan berpengaruh terhadap *turnover intention*

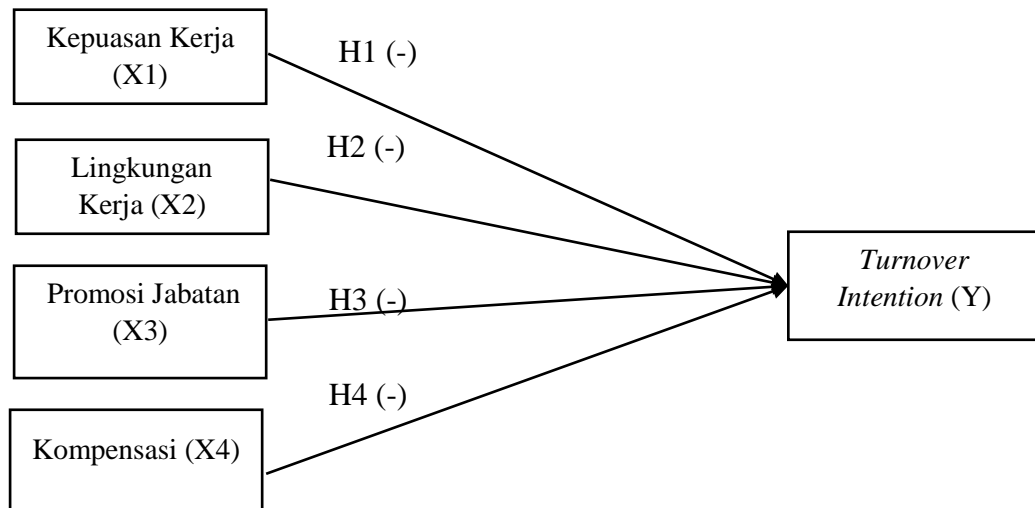
H3: Promosi jabatan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*

#### **4. Pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention***

Kompensasi adalah satu tanda balas jasa yang diberikan oleh perusahaan untuk karyawan, digunakan untuk membalas jasa atas kontribusinya terhadap perusahaan. Pemberian kompensasi yang baik terhadap karyawan akan membuat karyawan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi. *Turnover* terhadap karyawan sangat erat kaitannya dengan kompensasi begitupun sebaliknya. Jika kompensasi diberikan secara baik dan benar maka niat karyawan untuk keluar dari perusahaan bisa di minimalisir. Namun jika kompensasi tidak diberikan dengan baik maka niat karyawan untuk keluar dari perusahaan akan tinggi. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh (Pranowo, 2016), (Ansyar, 2015), (Putrianti, 2014), (Chepchumba, 2017) dan (Arliansyah, 2016). Terbukti bahwa secara parsial Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Jadi dapat disimpulkan bahwa Kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention*.

H4: Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*

### Model Penelitian



**Gambar 2.1**  
**Model Penelitian**

Penjelasan yang ada pada gambar 2.1 menunjukkan bahwa H1 Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. H2 kepuasan kerja berpengaruh negative terhadap *turnover intention*. H3 promosi jabatan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Terakhir, untuk H4 adalah kompensasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.