

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. *Job Insecurity***

###### **a. Definisi *Job Insecurity***

*Job insecurity* merupakan perasaan tidak nyaman yang dirasakan oleh karyawan dalam pekerjaannya. Menurut Ashford (1989) mendefinisikan *job insecurity* sebagai sebuah cerminan derajat kepada karyawan yang merasakan pekerjaan mereka terancam dan merasakan ketidakberdayaan untuk melakukan segalanya tentang itu. *Job insecurity* sering kali terjadi di beberapa perusahaan atau organisasi yang memiliki karyawan kontrak atau karyawan tidak tetap di perusahaannya.

Smithson & Lewis (2000) mengatakan bahwa *job insecurity* sebagai kondisi psikologis karyawan yang merasa bingung dan merasa tidak aman disebabkan oleh kondisi lingkungan di perusahaan yang selalu berubah-ubah (*perceived impermanance*). Karyawan yang bekerja di kondisi lingkungan perusahaan yang berubah-ubah, akan merasakan kebingungan dan secara tidak langsung hal tersebut.

Greenhalgh & Rosenblatt (1984) mengartikan ketidakamanan kerja merupakan ketidakberdayaan yang dirasakan

oleh karyawan untuk menjaga keberlangsungan dalam situasi pekerjaannya. Ketidakamanan kerja merupakan sebuah persepsi masing-masing individu terhadap lingkungan kerjanya, persepsi tersebut berpengaruh terhadap sikap dan perilaku karyawan yang dapat mempengaruhi kualitas kerjanya di dalam perusahaan.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa *job insecurity* merupakan kondisi psikologis karyawan yang merasa bahwa posisi dalam pekerjaannya terancam dan tidak memiliki keberdayaan untuk menghindari keadaan itu.

#### **b. Indikator –indikator *Job Insecurity***

Menurut Greenhalgh & Rosenblatt dalam Ashford (1989) ada beberapa indikator *job insecurity* yaitu :

a. Arti penting pekerjaan itu sendiri

Seberapa pentingnya aspek kerja bagi individu dapat mempengaruhi tingkat *insecure* atau rasa tidak aman terhadap aspek kerjanya seperti peluang untuk promosi dan kebebasan untuk menjadwalkan pekerjaannya.

b. Tingkat ancaman yang dirasakan karyawan yang berkaitan dengan aspek-aspek pekerjaan.

Ancaman ini dapat berupa mendapatkan kesempatan untuk promosi dari perusahaan atau mempertahankan tingkat upah atau gaji yang diberikan saat ini atau

memperoleh kenaikan tingkat upah, sehingga saat ini Individu yang menilai bahwa aspek pekerjaannya terancam, maka ia akan merasakan perasaan gelisah, khawatir dan tidak berdaya.

c. Tingkat kepentingan pada potensi individu

Tingkat kepentingan yang dirasakan individu mengenai potensi setiap kejadian negatif yang akan mengancam pekerjaannya maupun jabatannya. Contohnya : diberhentikan sementara oleh perusahaan maupun dipecat.

d. Tingkat ancaman terjadinya peristiwa di masa yang akan datang

Tingkat ancaman kemungkinan terjadinya peristiwa-peristiwa yang secara negatif akan mempengaruhi seluruh pekerjaan seorang karyawan seperti dipecat atau dipindahkan ke kantor cabang lain.

e. Ketidakberdayaan yang dirasakan individu

Ketidakberdayaan yang dirasakan oleh individu untuk mempertahankan posisi atau jabatan pekerjaannya dalam suatu organisasi karena tidak dapat berbuat apapun.

**c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Job Insecurity***

*Job insecurity* dapat terjadi jika dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Greenhalgh dan Rosenblatt (2010) faktor-faktor tersebut adalah :

- a) Kondisi lingkungan dan organisasional, contohnya seperti komunikasi organisasi dan perubahan organisasi. Perubahan organisasi dapat memicu timbulnya *job insecurity* pada diri karyawan karena karyawan akan mencoba untuk beradaptasi kembali dengan kondisi perusahaan yang berubah. Contohnya seperti dilakukannya restrukturasi atau *merger* yang dilakukan oleh perusahaan.
- b) Karakteristik individual atau jabatan seperti umur, jenis kelamin, pendidikan, status ekonomi dan sosial, pengalaman kerja di organisasi sebelumnya, dan posisi pada perusahaan. Karakteristik individu dan jabatan dapat menyebabkan *job insecurity* karena semakin tingginya jabatan karyawan maka semakin kecil kemungkinan karyawan tersebut merasakan *job insecurity*. Ketika seorang karyawan memiliki jabatan penting yang sangat berpengaruh di perusahaan, kemungkinan karyawan tersebut untuk dideportasi dari

perusahaan sangatlah kecil hal tersebut berbeda dengan karyawan yang hanya menduduki sebagai karyawan tetap ataupun kontrak yang jabatannya tidak berpengaruh besar terhadap perusahaan, tetapi jabatannya sangat bergantung pada kinerja karyawan tersebut, maka karyawan tersebut memiliki peluang yang besar untuk dideportasi dari perusahaan ketika perusahaan menilai bahwa kinerjanya buruk, sehingga karyawan yang mengalami hal tersebut tingkat *job insecurity* yang dirasakan tinggi dibandingkan dengan karyawan yang memiliki jabatan lebih tinggi.

- c) Karakteristik personal karyawan contohnya yaitu rasa kebersamaan yang dirasakan oleh antar karyawan di dalam perusahaan tersebut. Apabila rasa kebersamaan yang dirasakan antar karyawan sangat baik maka hal tersebut akan menyebabkan kenyamanan yang dirasakan oleh masing-masing individu akan meningkat, sehingga hal tersebut dapat menurunkan tingkat *job insecurity* yang dirasakan oleh karyawan.

Burchell (1999) menyatakan bahwa *job insecurity* dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

- a) Faktor subyektif adalah faktor yang berhubungan dengan konsekuensi dari pemutusan hubungan kerja, contohnya seperti kemudahan untuk mendapatkan pekerjaan yang baru dan menemukan karakteristik dari pekerjaan barunya, sehingga karyawan tersebut juga mendapatkan pengalaman menjadi pengangguran.
- b) Faktor obyektif adalah faktor yang berkaitan dengan stabilitas pekerjaan, stabilitas masa kerja, tingkat retensi atau daya tahan kerja yang dimiliki oleh karyawan. Ketika pekerjaan dan masa kerja yang dimiliki karyawan stabil maka hal tersebut dapat menurunkan tingkat *job insecurity* yang dirasakan karyawan tersebut, serta ketika karyawan mendapatkan tekanan dalam beban kerja yang diberikan kepadanya tetapi karyawan tersebut memiliki daya tahan kerja yang tinggi, maka tingkat *job insecurity* yang dirasakan oleh karyawan tersebut rendah.

Dari paparan beberapa para ahli mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi *job insecurity* maka dapat disimpulkan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tingkat *job insecurity* seseorang, diantaranya yaitu kondisi lingkungan dan organisasi, karakteristik dan status yang dimiliki individu, tingkat kepuasan kerja, faktor subyektif dan faktor obyektif.

#### **d. Dampak *Job Insecurity***

- 1) Penelitian Septiari & Ardana (2016) dengan judul Pengaruh *Job Insecurity* dan Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Pada Hotel Asana Agung Putra Bali menunjukkan hasil bahwa *job insecurity* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *turnover intention* karyawan.
- 2) Penelitian Devi & Sudibia (2015) dengan judul Analisis Pengaruh *Job Insecurity*, dan Kompenasai Finansial Terhadap Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention* (Studi Pada Karyawan Kontrak di Bali Dynasty Resort) menunjukkan hasil yang pertama bahwa *job insecurity* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*, hasil yang kedua menunjukkan bahwa *job insecurity* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, hasil yang ketiga menunjukkan bahwa *job insecurity* dapat berpengaruh secara langsung terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja dan *job insecurity* berpengaruh secara tidak langsung terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja.
- 3) Penelitian Lee dan Jeong (2017) dengan judul *Job Insecurity and Turnover Intention : Organizational Commitment as Mediator* menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang

positif dan signifikan antara *job insecurity* dan *turnover intention*.

- 4) Penelitian Sabda & Dewi (2016) dengan judul Pengaruh *Job Insecurity* terhadap Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention* Karyawan Kontrak di Bali Dynasty Resort menunjukkan hasil yang pertama bahwa *job insecurity* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, hasil yang kedua menunjukkan bahwa *job insecurity* mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

## **2. Kepuasan Kerja**

### **a. Definisi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan positif yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya yang dihasilkan karena kesesuaian karakteristik pekerjaannya dengan yang ditentukan oleh karyawan (Robbins & Judge, 2016). Kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai respon emosional yang positif terhadap situasi pekerjaan dari seseorang yang dapat disebabkan oleh penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan tersebut (Luthans, 2011). Hasibuan (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan merupakan hasil dari pujian hasil kerja, penempatan kerja, perlakuan oleh atasan maupun rekan



kerja, peralatan untuk menunjang pekerjaannya, dan suasana lingkungan kerja.

Berdasarkan pengertian menurut para peneliti di atas, dapat diartikan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu bentuk emosi positif yang dirasakan oleh karyawan atau rasa puas ataupun tidak puas terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual dan dapat dirasakan oleh karyawan yang merasa senang dan puas terhadap hasil dari pekerjaannya.

Arti penting dalam mengelola kepuasan kerja adalah jika perusahaan dapat menjaga kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka, perusahaan tersebut dapat meminimalisir akibat yang akan ditimbulkan oleh kepuasan kerja karyawan di masa yang akan datang yang dapat merugikan perusahaan, sehingga penting sekali perusahaan untuk dapat mengelola kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawannya.

#### **b. Indikator-indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Luthans (2011) kepuasan kerja memiliki dimensi sebagai berikut :

1) Pekerjaan itu sendiri. (*Work it self*)

Pekerjaan itu sendiri merupakan faktor utama kepuasan kerja.

Karena setiap pekerjaan memiliki tingkat kesulitan yang berbeda. Kesesuaian atau tidaknya dalam bekerja akan

menjadi pendorong atau menjadi penghambat dalam tercapainya kepuasan kerja.

2) Gaji atau Upah (*Pay*)

Sejumlah upah atau imbalan yang diterima oleh karyawan atas kesesuaian pekerjaan yang telah dikerjakan dan bagaimana karyawan tersebut menganggap upah yang telah diperoleh apakah upah tersebut sesuai dan pantas atau tidak.

3) Promosi (*Promotion*)

Kesempatan yang diberikan oleh atasan dalam pengembangan karir yang ada dalam pekerjaan seseorang. Individu yang dipromosikan berdasarkan senioritas akan sering mengalami kepuasan kerja tetapi tidak sepuas yang di promosikan berdasarkan kinerja.

4) Atasan (*Supervision*)

Atasan yang dapat menghargai karyawannya dan dapat menjadi contoh bagi bawahan dalam melakukan pekerjaan dapat dijadikan dukungan perilaku terhadap bawahannya.

5) Rekan Kerja (*Work Group*)

Hubungan antar rekan kerja mempengaruhi dukungan secara sosial dan teknis sehingga membuat karyawan puas pada pekerjaannya dan secara tidak langsung akan membuat kepuasan kerja pada diri karyawan.

Menurut Crow *et al.*, (2012) kepuasan kerja memiliki beberapa indikator, yaitu :

1) Puas dengan pekerjaannya.

Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya yaitu faktor pekerjaan itu sendiri. Apabila seseorang yang mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan kriteria yang telah ia tentukan maka ia akan menyenangi pekerjaan tersebut yang nantinya dapat menimbulkan perasaan puas terhadap pekerjaannya.

2) Lebih menyukai pekerjaannya dibandingkan dari yang lain.

Seorang karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya merasa bahwa dirinya yang paling menyukai pekerjaannya dibandingkan dengan karyawan yang lain.

3) Menghabiskan waktu untuk bekerja keras.

Ketika seorang karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, maka ia akan menyenangi pekerjaan tersebut sehingga membuat dirinya bekerja keras dalam pekerjaan tersebut. Karena seseorang dapat lupa waktu ketika mengerjakan suatu hal yang disenangi.

4) Merasa dihargai dalam pekerjaannya.

Seseorang yang dihargai dalam pekerjaannya kepuasan kerjanya cenderung tinggi karena ia merasa bahwa

pekerjaannya diakui dan diapresiasi. Ketika pekerjaannya diapresiasi maka ia merasa bahwa apa yang ia kerjakan adalah suatu hal yang berharga. Oleh karena itu, seseorang yang dihargai dalam pekerjaannya cenderung merasa puas dan bersemangat untuk melakukan pekerjaannya.

5) Proaktif dalam pekerjaannya.

Seseorang yang puas terhadap pekerjaannya akan bersemangat dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya. Karena kepuasan kerja dapat menjadi dorongan untuk seseorang aktif dalam pekerjaannya.

6) Pekerjaan sangat berarti dalam hidup.

Arti pekerjaan dalam hidup seseorang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerjanya. Semakin berarti pekerjaan tersebut dalam hidup seseorang, maka orang tersebut akan merasa puas terhadap pekerjaannya.

Menurut Hasibuan (2014), indikator kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa hal berikut ini :

a) Menyenangi Pekerjaannya.

Karyawan yang sangat menyadari arah yang akan dituju, memiliki alasan dalam memilih tujuannya, dan mengetahui cara untuk mencapai tujuannya. Karyawan yang menyenangkan

pekerjaannya karena karyawan tersebut dapat mengerjakan pekerjaannya dengan baik.

b) Moral Kerja

Kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri individu ataupun sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan mutu yang telah ditetapkan.

c) Mencintai Pekerjaannya

Karyawan yang merasa bahwa pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan keinginannya, karyawan tersebut menjadi tidak hanya sekedar menyukai pekerjaannya, mereka secara tidak sadar menjadi mencintai pekerjaannya.

d) Kedisiplinan Kerja

Kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari rangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban.

e) Prestasi Kerja

Hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas yang telah dibebankan kepada mereka yang didasari dengan kecakapan dan kesungguhan beserta waktu.

Herzberg 1968 (dalam Gibson dkk.,1996) menyatakan ada tujuh indikator yang mempengaruhi adanya kepuasan kerja pada karyawan yaitu upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu penyeliaan, dan juga mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan dan bawahan.

### **c. Faktor-faktor Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins & Judge (2016) kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

#### 1) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

Setiap karyawan memiliki karakteristik pekerjaannya masing-masing. Ketika seorang karyawan mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan karakteristik yang ia miliki, maka hal itu membuat karyawan tersebut merasa senang dan puas terhadap pekerjaannya.

#### 2) Kepuasan terhadap gaji atau upah

Bentuk balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Karyawan yang menerima gaji sesuai dengan apa yang telah mereka berikan terhadap perusahaan, akan merasakan kepuasan tersendiri dengan gajinya.

#### 3) Kepuasan terhadap promosi

Kesempatan untuk meningkatkan jabatan ke tingkat yang lebih tinggi. Membuat karyawan merasakan kepuasan tersendiri karena kenaikan jabatan merupakan sebuah prestasi bagi karyawan dalam suatu perusahaan.

4) Kepuasan terhadap rekan kerja

Rekan kerja yang membuat nyaman dan dapat mendukung individu untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, maka hal tersebut dapat menimbulkan rasa senang dan nyaman yang membuat seorang individu merasa puas terhadap pekerjaannya.

5) Kepuasan terhadap atasan

Atasan yang membimbing dan memperhatikan karyawannya adalah atasan yang disenangi dan disegani oleh karyawannya. Seorang karyawan yang memiliki atasan yang seperti itu, cenderung lebih akan menyenangi pekerjaannya dan merasa betah berada di perusahaan tersebut.

Menurut Mangkunegara (2013) kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut, yaitu :

- 1) Pengawasan, pengendalian terhadap karyawan dan pemberian bimbingan oleh atasan.

- 2) Kerja, terselesaikannya pekerjaan yang diberikan dengan baik.
- 3) Promosi, kesempatan promosi ke jabatan yang lebih tinggi dengan tanggung jawab yang lebih besar
- 4) Upah, kesesuaian pemberian imbalan yang diberikan oleh perusahaan dengan pekerjaan yang dilakukan.
- 5) *Co-Worker*, yaitu pendampingan oleh atasan yang lebih senior kepada karyawan baru yang masih belum sepenuhnya memahami pekerjaan.

Robbins dan Judge (2016) mengatakan ada beberapa faktor yang dapat terjadi ketika karyawan merasakan ketidakpuasan kerja dalam dirinya, yaitu :

- 1) Keluar (*exit*)

Adalah suatu respon perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan dalam bentuk perilaku yang mengarah pada meninggalkan organisasi.

- 2) Suara (*voice*)

Adalah respon yang diberikan oleh karyawan yang merasa tidak puas akan pekerjaannya yang diungkapkan melalui percobaan untuk memperbaiki kondisi secara aktif dan konstruktif.

- 3) Loyalitas (*loyalty*)



Respon yang diberikan oleh karyawan yang merasakan ketidapuasan dengan pasif dan hanya menunggu keadaan membaik dengan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar.

4) Pengabaian (*neglect*)

Sebuah respon yang diberikan karyawan yang merasa tidak puas yang diungkapkan dengan membiarkan kondisi organisasi semakin buruk.

**d. Dampak Kepuasan Kerja**

- 1) Penelitian Khaidir dan Sugiati (2016) dengan judul Pengaruh Stress Kerja, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Studi Pada Karyawan Kontrak PT. Gagah Satria Manunggal Banjarmasin menunjukkan bahwa pada hasil pertama kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan kontrak PT. GSM Banjarmasin, hasil yang kedua menunjukkan bahwa stres kerja, kompensasi, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap *turnover intention* karyawan kontrak PT. GSM Banjarmasin.
- 2) Penelitian Yuda & Ardana (2017) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan Hotel Holiday Inn Express menunjukkan

bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara negatif tidak signifikan terhadap *turnover intention* karyawan Hotel Holiday Inn Express Bali Raya Kuta.

- 3) Penelitian Pranowo (2016) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi terhadap *Turnover Intention* Karyawan dengan Lama Kerja sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus pada CV. Sukses Sejati Computama) menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.
- 4) Penelitian Gracia (2016) dengan judul Analisis Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intention* (Studi pada Konsultan Design PT. Grahacipta) menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.
- 5) Penelitian Aydogdu & Asikgil (2011) dengan judul *An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention* menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

### **3. Kompensasi**

#### **a. Definisi Kompensasi**

Kompensasi adalah hal yang paling sensitif dan dapat mempengaruhi karyawan. Menurut Dessler (2017) kompensasi

adalah bentuk pembayaran yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai balasan atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan. Menurut Hasibuan (2014) kompensasi merupakan seluruh bentuk pendapatan yang berupa uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan. Menurut Handoko (2014) kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh para karyawan sebagai bentuk balas jasa untuk kerja mereka. Dapat disimpulkan kompensasi adalah segala bentuk pembayaran dan pendapatan yang diberikan kepada karyawan sebagai balasan atas waktu, pikiran, dan tenaga yang telah diberikan karyawan untuk perusahaan.

Menurut Dessler (2017) kompensasi yang diberikan oleh perusahaan ada tiga jenis, yaitu : 1) Pembayaran finansial langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus, 2) pembayaran finansial tidak langsung dalam bentuk tunjangan finansial seperti asuransi dan liburan yang dibayarkan oleh perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa kompensasi bukan hanya mengenai gaji saja, tetapi dapat berbentuk asuransi maupun fasilitas-fasilitas yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.

Kompensasi merupakan hal yang sangat sensitif yang dapat dengan mudahnya mempengaruhi karyawan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengelola pemberian kompensasi

kepada karyawan dengan baik. Pemberian kompensasi yang tidak sesuai akan memberikan berbagai macam dampak yang ditunjukkan karyawan yang nantinya akan berpengaruh terhadap perusahaan. Menurut Greenberg & Baron (2003) mengatakan bahwa gaji yang rendah dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja dan menjadi pemicu utama pergantian karyawan.

#### **b. Indikator-Indikator Kompensasi**

Kompensasi dapat mempengaruhi karyawan, terdapat beberapa indikasi yang dapat dilihat. Menurut Simamora (2008) kompensasi memiliki beberapa indikator yaitu :

##### a) Upah dan gaji

Upah dan gaji merupakan bayaran langsung yang diberikan oleh perusahaan dan merupakan hak karyawan yang harus dipenuhi.

##### b) Insentif

Merupakan bonus atau tambahan bayaran di dalam ataupun di luar gaji yang diberikan oleh perusahaan atas prestasi kerja yang telah dicapai oleh karyawan atau karena ada tambahan jam kerja yang diberikan kepada karyawan sehingga perusahaan memberikan bonus.

##### c) Tunjangan

Tunjangan adalah jaminan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, seperti asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang diberikan oleh perusahaan, dan tunjangan lainnya yang diberikan kepada karyawan yang berhubungan dengan kepegawaian.

d) Fasilitas

Kenikmatan yang dirasakan karyawan selama bekerja di dalam perusahaan. Semakin baik fasilitas yang diberikan perusahaan, semakin nyaman karyawan berada di perusahaan itu. Fasilitas dapat berbentuk seperti mobil perusahaan, akses ke pesawat perusahaan, tempat parkir khusus dan perlakuan khusus yang diperoleh karyawan.

Menurut Mangkunegara (2013) kompensasi memiliki beberapa indikator, yaitu :

a) Tingkat pembayaran

Pembayaran yang diberikan tinggi, rendah atau rata-rata dapat diukur dari kemampuan perusahaan. Dapat disimpulkan tingkat pembayaran yang didapat karyawan bergantung pada kemampuan perusahaan untuk membayar karyawannya.

b) Struktur pembayaran

Hal ini berhubungan dengan rata-rata pembayaran, tingkat pembayaran yang diberikan dan klasifikasi jabatan di perusahaan. Perusahaan harus memberikan pembayaran kepada karyawan sesuai dengan struktur pembayarannya.

c) Penentuan bayaran individu

Penentuan pembayaran individu didasari pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja dan prestasi kerja karyawan.

d) Metode pembayaran

Metode pembayaran kompensasi ada dua metode, yaitu pembayaran yang didasari pada waktu (per jam, per hari, per minggu, per bulan) dan yang kedua adalah pembayaran yang didasarkan pada pembagian hasil.

e) Kontrol pembayaran

Merupakan pengendalian secara langsung ataupun tidak langsung dari biaya kerja. Kontrol pembayaran merupakan faktor utama dari administrasi upah dan gaji.

Menurut Hasibuan (2014), menjelaskan indikator kompensasi antara lain, yaitu :

a) Kemampuan dan ketersediaan perusahaan

Kompensasi diberikan kepada karyawan sesuai dengan kemampuan dan ketersediaan perusahaan untuk membayar karyawannya.

b) Produktivitas kerja karyawan

Perusahaan memberikan kompensasi sesuai dengan produktivitas kerja karyawan. Karyawan yang memiliki produktivitas yang tinggi maka perusahaan juga akan memberikan bayaran yang sesuai dengan apa yang telah diberikan oleh karyawan tersebut, begitu pula sebaliknya.

c) Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang menempati jabatan tinggi, otomatis memiliki tingkat kesulitan yang tinggi pula sehingga perusahaan memberikan kompensasi yang sesuai dengan posisi jabatannya, jika yang memiliki posisi tinggi dan tingkat kesulitannya tinggi tetapi diberikan kompensasi yang sama dengan yang memiliki posisi lebih rendah darinya maka akan menimbulkan ketidakpuasan terhadap kompensasi yang diberikan oleh perusahaan.

d) Pendidikan dan pengalaman kerja

Karyawan yang memiliki pendidikan dan pengalaman kerja yang baik, merupakan karyawan yang berkualitas di dalam sebuah perusahaan sehingga kompensasi yang diberikan perusahaan harus

disesuaikan dengan pendidikan dan pengalaman kerja yang dimiliki oleh karyawan.

Indikator-indikator yang telah disebutkan dapat dijadikan ukuran oleh perusahaan dalam memberikan kompensasi yang sesuai bagi karyawannya. Pemberian kompensasi yang sesuai maka karyawan akan menjadi lebih senang dan nyaman bekerja dalam perusahaan tersebut dan akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya

### **c. Faktor-Faktor Kompensasi**

Terdapat banyak faktor dalam yang dipertimbangkan dalam menetapkan pemberian kompensasi. Menurut Hasibuan (2014) faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi, yaitu :

#### 1) Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika para pencari kerja (penawaran) daripada lowongan (permintaan) maka kompensasi yang diberikan biasanya relatif kecil. Sebaliknya, jika pencari kerja lebih sedikit dibandingkan dengan lowongannya, maka kompensasi yang diberikan biasanya relatif besar.

#### 2) Kemampuan dan ketersediaan perusahaan

Apabila perusahaan memiliki kemampuan dan kesediaan untuk membayar dengan baik, maka tingkat kompensasi yang diberikan akan semakin besar, tetapi



apabila tingkat ketersediaan dan kemampuan yang dimiliki perusahaan kurang baik maka tingkat pemberian kompensasi biasanya relatif kecil.

3) Serikat buruh atau organisasi karyawan

Pada perusahaan apabila organisasi karyawan yang berada di perusahaan tersebut sangat berpengaruh, maka tingkat kompensasi yang diberikan oleh perusahaan akan tinggi. Ketika organisasi karyawan yang berada di perusahaan tersebut tidak berpengaruh di perusahaan tersebut, maka tingkat kompensasi yang diberikan relatif rendah.

4) Produktivitas kerja karyawan

Karyawan yang memiliki produktivitas kerja yang baik dan tinggi, maka tingkat kompensasi yang diberikan tinggi karena sesuai dengan produktivitas kerja yang dimiliki oleh karyawan. Hal ini berlaku sebaliknya, jika produktivitas kerja yang dimiliki oleh karyawan rendah, maka kompensasi yang diberikan juga relatif kecil.

5) Undang-undang pemerintah dan Kepres

Undang-undang pemerintah dan kepres menetapkan besarnya batas upah atau balas jasa minimum yang harus diberikan perusahaan. Peraturan pemerintah ini berfungsi untuk melindungi pekerja dari pengusaha yang bertindak

sewenang-wenang dalam memberikan kompensasi kepada karyawan.

6) Biaya hidup (*cost of living*)

Biaya hidup di lingkungan sekitar perusahaan juga berpengaruh terhadap pemberian kompensasi. Apabila di lingkungan perusahaan biaya hidupnya tinggi maka perusahaan juga akan memberikan kompensasi yang tinggi. Jika di lingkungan sekitar perusahaan biaya hidupnya rendah, maka kompensasi yang diberikan oleh perusahaan relatif rendah.

7) Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang menduduki posisi jabatan yang tinggi, memiliki tanggung jawab yang besar sehingga hal tersebut membuat perusahaan memberikan kompensasi yang tinggi. Karyawan yang memiliki posisi yang lebih rendah mendapatkan kompensasi yang lebih kecil dari karyawan yang memiliki jabatan yang tinggi. Hal ini dikarenakan setiap jabatan pada posisi karyawan memiliki kesulitan serta tanggung jawabnya masing-masing sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi tingkat kompensasi yang akan diberikan oleh perusahaan

#### 8) Pendidikan dan pengalaman kerja

Pendidikan dan pengalaman kerja dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Karyawan yang memiliki pendidikan yang tinggi dan pengalaman kerja yang lama, akan diberikan kompensasi yang tinggi yang sesuai dengan kualitas karyawan, begitupula sebaliknya.

#### 9) Kondisi perekonomian nasional

Ketika kondisi perekonomian nasional sedang maju (*boom*) maka tingkat kompensasi akan semakin besar karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian nasional kurang maju (*depresi*) maka tingkat upah rendah karena terdapat banyak pengangguran (*disqueshed unemployement*)

#### 10) Jenis dan sifat pekerjaan

Kompensasi juga diberikan sesuai dengan tingkat kesulitan dan resiko dalam pekerjaan tersebut. Jika jenis dan sifat pekerjaannya sulit dan mempunyai resiko yang tinggi maka tingkat pemberian kompensasinya juga tinggi karena membutuhkan keahlian yang mumpuni dan ketelitian untuk mengerjakannya, begitupula sebaliknya.

Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi pemberian kompensasi. Hal ini dapat dijadikan prinsip perusahaan untuk

memberikan kompensasi yang layak agar kepuasan kerja pada diri karyawan dapat tercapai.

#### **d. Dampak Kompensasi**

- 1) Dalam penelitian Rahayu & Riana (2017) dengan judul Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Keinginan Keluar Pada Hotel Amaris Legian menunjukan hasil yang pertama bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil yang kedua menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan keluar.
- 2) Dalam penelitian Agathasia & Prasetio (2018) dengan judul Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Indogrosir Samarinda menunjukkan hasil bahwa kompensasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja pada karyawan Indogrosir Samarinda.
- 3) Dalam penelitian Mabaso dan Dlamini (2017) dengan judul *Impact of Compensation and Benefits on Job Satisfaction* menunjukkan hasil bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan. Artinya bahwa kompensasi yang meningkat dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja.
- 4) Dalam penelitian Mawei dkk (2014) dengan judul Kepemimpinan, Penempatan Kerja dan Kompensasi

Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Bank BNI (Persero), Tbk. KCU Manado menunjukkan hasil bahwa tidak ada pengaruh kompensasi yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bank BNI KCU Manado.

- 5) Dalam penelitian Long & Perumal (2014) dengan judul *Examining the Impact of Human Resource Management Practices on Employees' Turnover Intention* menunjukkan hasil bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

#### **4. Turnover Intention**

##### **a. Definisi Turnover Intention**

*Intention* atau keinginan merupakan niat yang muncul pada diri individu untuk melakukan sesuatu sedangkan *turnover* artinya adalah berhentinya karyawan dari tempatnya bekerja tanpa paksaan atau secara sukarela. Dari dua pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* adalah niat karyawan untuk pindah atau keluar dari organisasi yang saat ini ditempati dalam bentuk pemberhentian ataupun pengunduran diri (Hom dan Griffeth, 1991). Menurut Mobley *et al.*, (1979) berpendapat bahwa keinginan untuk berpindah kerja merupakan niat karyawan untuk berhenti bekerja dari perusahaannya berdasarkan keinginannya tanpa adanya paksaan atau secara sukarela atau pindah dari satu organisasi ke organisasi

yang lain sesuai dengan keinginannya. Menurut Zeffane (1994) *turnover intention* adalah niat seseorang untuk berhenti dari pekerjaannya. Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* adalah niatan seorang karyawan untuk berhenti ataupun berpindah dari perusahaannya tanpa adanya paksaan atau dapat diartikan secara sukarela.

Mengelola *turnover intention* penting dilakukan oleh perusahaan karena jika tingkat *turnover intention* yang dirasakan oleh karyawan pada suatu perusahaan tinggi, maka dapat dipastikan citra dari perusahaan tersebut buruk. Ketika tingkat *turnover intention* pada suatu perusahaan tinggi, maka tingkat efektivitas dan efisiensi pada perusahaan akan menurun sebab perusahaan sering kehilangan karyawan lama dan harus melakukan proses rekrutmen kembali yang dapat memakan biaya yang tidak cukup sedikit. Oleh karena itu, perusahaan diharuskan dapat mengelola tingkat *turnover intention* pada diri karyawannya untuk mempertahankan kualitas dan citra dari perusahaan.

#### **b. Indikator-Indikator *Turnover Intention***

*Turnover intention* ditandai oleh beberapa hal mengenai perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan. Indikasi-indikasi tersebut dapat digunakan sebagai patokan untuk mengukur *turnover intention* karyawan pada sebuah perusahaan. Mobley *et al* (1979)

menyatakan bahwa ada beberapa indikator yang dapat mengukur *turnover intention* dilihat dari beberapa aspek yaitu :

1) *Thinking of quitting* (memikirkan untuk keluar)

Seorang individu yang memiliki pemikiran untuk keluar dari pekerjaan saat ini dan tetap berada di lingkungan pekerjaan saat ini. Hal tersebut biasanya didasari karena adanya perasaan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan sehingga akhirnya karyawan tersebut mulai berpikir untuk keluar dari tempat kerjanya saat ini.

2) *Intention to search for alternatives* (keinginan untuk mencari pekerjaan lain)

Pada indikator ini menggambarkan perasaan individu yang memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan pada perusahaan lain. Ketika karyawan memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan, karyawan tersebut sudah mulai mencari pekerjaan lain diluar perusahaannya yang lebih baik.

3) *Intention to quit* (keinginan untuk keluar)

Menggambarkan niat seorang karyawan untuk keluar dari perusahaannya. Biasanya karyawan yang memiliki niat untuk keluar dari perusahaannya adalah karyawan yang sudah mendapatkan pekerjaan yang baru yang

dirasa lebih baik dari sebelumnya dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaan.

Menurut Hom dan Griffeth (1991) *turnover intention* memiliki beberapa indikator diantaranya adalah :

1) Individu berpikir untuk meninggalkan organisasi

Salah satu indikasi bahwa seorang karyawan merasakan keinginan untuk berpindah kerja adalah karyawan tersebut sudah memiliki pemikiran untuk meninggalkan organisasi yang ditempati saat ini.

2) Individu ingin mencari pekerjaan pada organisasi yang lainnya

Ketika seorang karyawan menginginkan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain yang bukan tempat kerjanya saat ini, maka karyawan tersebut merasakan *turnover intention* atau keinginan untuk berpindah.

3) Individu ingin meninggalkan organisasi

Seorang karyawan yang memiliki rasa ingin meninggalkan organisasi atau perusahaan tempat ia bekerja, indikasi ini menunjukkan karyawan tersebut masih menginginkan, belum ada tindakan.



4) Individu ingin meninggalkan organisasi dalam waktu dekat

Karyawan yang menginginkan meninggalkan organisasi dalam jangka waktu dekat. Ketika karyawan tersebut ada indikasi seperti ini, biasanya ia sudah mulai mencari organisasi lain untuk ditempati di masa yang akan datang.

5) Individu ingin meninggalkan organisasi bila ada kesempatan.

Seorang karyawan yang sudah memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi, ketika organisasi yang ia tempati sedang mengalami masalah, maka hal tersebut dijadikan alasan untuk melakukan pengunduran diri.

### **c. Faktor-Faktor *Turnover Intention***

*Turnover intention* pada karyawan tidak terjadi begitu saja, tetapi ada disebabkan oleh beberapa faktor. Menurut Mobley *et al* (1979) faktor-faktor yang menyebabkan *turnover intention* adalah :

#### 1) Karakteristik Individu

Dalam sebuah perusahaan, terdapat banyak individu-individu yang memiliki tujuan yang sama yang telah ditentukan sebelumnya. Agar tercapainya tujuan perusahaan yang efektif maka diperlukan interaksi yang baik antar

individu. Setiap individu memiliki karakter yang berbeda seperti latar belakang pendidikan, sikap, umur bahkan status perkawinan yang dapat berpengaruh kepada *turnover intention*.

## 2) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan ada dua yaitu lingkungan fisik dan lingkungan sosial. Lingkungan fisik contohnya seperti keadaan suhu, cuaca, konstruksi, bangunan dan lokasi pekerjaan. Sedangkan lingkungan sosial contohnya seperti rekan kerja dan atasan

## 3) Kepuasan Kerja

Kondisi ini berkaitan dengan seberapa puas karyawan dalam melakukan pekerjaannya pada perusahaan atau organisasi tempat karyawan tersebut bekerja. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah gaji, tunjangan, promosi, rekan kerja yang nyaman ataupun fasilitas-fasilitas yang didapatkan di dalam perusahaan.

## 4) Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi berkaitan dengan respon emosional karyawan terhadap organisasi. Ketika seorang karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi terhadap organisasi ataupun perusahaannya, maka ia tidak

akan dengan mudahnya berkeinginan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaannya.

#### **d. Dampak *Turnover Intention***

*Turnover intention* dapat memberikan berbagai macam dampak baik kepada perusahaan maupun karyawan. Mobley *et al.*, (1979) menyatakan beberapa dampak yang disebabkan oleh *turnover intention* yaitu :

##### 1) Beban kerja

Ketika tingkat *turnover intention* pada perusahaan tinggi, maka beban kerja pada karyawan pada perusahaan tersebut juga bertambah dikarenakan jumlah karyawan pada karyawan dalam perusahaan tersebut berkurang.

##### 2) Biaya penarikan karyawan

Perusahaan membutuhkan biaya penarikan karyawan yang baru yang tinggi jika angka *turnover intention* pada perusahaan tersebut tinggi. Tidak hanya biaya saja yang dibutuhkan dalam perusahaan untuk menarik karyawan baru, tetapi hal tersebut juga dapat menyita waktu serta fasilitas dalam proses seleksi dalam menarik karyawan baru serta mempelajari pergantian karyawan yang mengundurkan diri.

3) Biaya latihan

Bila tingkat *turnover intention* tinggi pada sebuah perusahaan maka hal tersebut akan berdampak pada meningkatnya biaya pelatihan yang digunakan untuk melatih karyawan baru, hal tersebut bertujuan untuk menjaga kualitas karyawan yang akan berdampak pada kualitas perusahaan.

4) Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan.

Ketika angka *turnover intention* pada perusahaan tinggi, jumlah karyawan yang ada juga akan berkurang, sehingga hal tersebut akan mempengaruhi menurunnya jumlah produksi atau pencapaian penjualan yang telah ditargetkan oleh perusahaan. Terlebih lagi yang meninggalkan perusahaan adalah karyawan yang memiliki kualitas yang baik.

5) Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru

Tingginya tingkat *turnover intention* dalam sebuah perusahaan membuat perusahaan mengeluarkan banyak biaya yang seharusnya dapat dicegah jika perusahaan dapat mengelola sumber daya manusianya dengan baik yang dapat membuat karyawan tetap di perusahaan tersebut tetap bertahan.

#### 6) Memicu stres karyawan

Karyawan yang masih bertahan dalam perusahaan tersebut juga terkena dampak dari *turnover intention*, karyawan tersebut harus beradaptasi dengan karyawan baru dimana hal tersebut dapat memicu stres kerja yang dirasakan oleh karyawan lama. Apabila hal tersebut terus berlangsung maka akan mengakibatkan keinginan keluar karyawan dari perusahaan.

### **B. PENURUNAN HIPOTESIS**

#### **1. Pengaruh *job insecurity* terhadap kepuasan kerja**

*Job insecurity* merupakan perasaan gelisah, terancam, tidak aman dan tidak nyaman yang dirasakan oleh karyawan di dalam lingkungan pekerjaannya yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan tersebut. Ketika karyawan merasakan *job insecurity* dalam pekerjaannya dari waktu ke waktu secara terus menerus, hal itu akan menimbulkan perasaan tidak menyenangkan pekerjaannya dan dapat menurunkan niat karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Karyawan yang merasakan *job insecurity*, tidak akan lagi merasa senang terhadap pekerjaannya hal tersebut dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

Logika tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yaitu penelitian Adhitya dkk (2016) menunjukkan hasil bahwa *job*

*insecurity* berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Setiawan & Putra (2016) dengan hasil *job insecurity* berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh Heany *et al.*, (1994) yang menunjukkan hasil bahwa *job insecurity* berpengaruh secara negatif terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *job insecurity* berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesisnya adalah :

H1 : *Job insecurity* berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja

## **2. Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja**

Kompensasi merupakan salah satu faktor kepuasan kerja. Kepuasan kerja tidak akan dapat dirasakan oleh karyawan ketika salah satu faktornya tidak dapat dipenuhi oleh perusahaan. Perusahaan yang tidak memberikan kompensasi kepada pegawainya, maka pegawai pada perusahaan tersebut tidak merasakan kepuasan kerja dan dapat menurunkan rasa mencintai pekerjaannya karena kompensasi merupakan hal yang sangat sensitif yang dapat dengan mudahnya mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Logika tersebut sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yasa dan Utama (2014) menunjukkan hasil bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal itu didukung oleh penelitian Kisworo dkk (2017) yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja serta didukung oleh penelitian Mabaso dan Dlamini (2017) yang menunjukkan hasil bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut didukung pula oleh hasil penelitian Nawab & Bhatti (2011) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian di atas, dapat diartikan bahwa, ketika kompensasi yang diberikan perusahaan meningkat, maka kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan pun meningkat.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesisnya adalah :

H2 : Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja

### **3. Pengaruh *job insecurity* terhadap *turnover intention***

*Job insecurity* merupakan perasaan tidak aman dan tidak nyaman yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya dan

tidak memiliki kendali atas itu. Karyawan yang merasakan tidak aman secara terus menerus terhadap pekerjaannya, akan menimbulkan rasa keinginan untuk berpindah (*turnover intention*) pada diri karyawan tersebut. Pada hakikatnya, setiap karyawan mengharapkan rasa aman dalam perusahaan yang mereka tempati. Karyawan yang merasakan tekanan dan ketidakamanan dalam pekerjaannya dalam jangka waktu yang panjang, maka karyawan tersebut menginginkan untuk berpindah dari perusahaan lama dengan harapan *job insecurity* tidak akan dirasakan kembali di perusahaan selanjutnya.

Penelitian Septiari & Ardana (2016) menunjukkan hasil bahwa *job insecurity* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *turnover intention* karyawan. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian Devi & Sudibia (2015) yang menunjukkan hasil bahwa *job insecurity* berpengaruh positif terhadap *turnover intention* dan juga didukung oleh penelitian Lee dan Jeong (2017) yang menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *job insecurity* dan *turnover intention*. Berdasarkan uraian di atas dapat diartikan bahwa, ketika tingkat *job insecurity* yang dirasakan oleh karyawan meningkat, maka *turnover intention* yang dirasakan oleh karyawan juga tinggi.



Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *job insecurity* berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*, sehingga hipotesisnya adalah

H3 : *Job insecurity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*

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

Karyawan memiliki perasaan menyenangkan pekerjaannya dan mencintai pekerjaannya hal tersebut merupakan indikasi dari kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor. Jika seluruh faktor tersebut dapat didapatkan karyawan di perusahaannya, maka karyawan tersebut akan berusaha memberikan prestasi yang baik, hal itu disebabkan karena karyawan tersebut mencintai perusahaannya sehingga dapat mengurangi rasa keinginan karyawan untuk berpindah dan meninggalkan perusahaannya.

Luthans (2011) mengatakan bahwa terdapat hubungan yang negatif antara kepuasan kerja dan pergantian karyawan. Disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap keinginan untuk berpindah yang dirasakan karyawan. Pendapat ini diperkuat oleh penelitian-penelitian terdahulu yaitu penelitian yang dilakukan oleh Khaidir dan Sugiati (2016) menunjukkan bahwa pada hasil pertama kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap

*turnover intention* pada karyawan kontrak PT. GSM Banjarmasin. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian Yuda & Ardana (2017) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara negatif tidak signifikan terhadap *turnover intention* karyawan Hotel Holiday Inn Express Bali Raya Kuta. Penelitian tersebut juga didukung oleh Aydogdu & Asikgil (2011) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara negatif terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesisnya adalah :

H4 : Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

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

Kompensasi merupakan balas jasa dalam berbagai bentuk yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas kontribusi karyawan terhadap perusahaan tersebut. Kompensasi merupakan hak karyawan yang harus dipenuhi. Karyawan bekerja pada suatu perusahaan dengan tujuan untuk mendapatkan kompensasi yang dibutuhkan untuk memenuhi biaya kehidupannya. Apabila sebuah perusahaan tidak memenuhi hak karyawan dan tidak memberikan kompensasi yang pantas terhadap karyawannya, maka hal tersebut

akan menimbulkan rasa keinginan berpindah ataupun keluar dari perusahaannya (*turnover intention*) pada karyawan karena berharap akan mendapatkan kompensasi yang sesuai di perusahaan lain.

Logika tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yaitu penelitian Gracia (2016) yang menunjukkan hasil bahwa kompensasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hasil dari penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Lauren (2017) yang menunjukkan hasil bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian tersebut didukung pula oleh hasil penelitian Long & Perumal (2014) yang menunjukkan kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya bahwa ketika kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan porsinya maka hal tersebut dapat menurunkan *turnover intention* pada diri karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kompensasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, sehingga hipotesisnya adalah :

H5 : Kompensasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

## **6. Pengaruh *job insecurity* terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja**

Karyawan yang merasakan rasa ketidakamanan kerja pada perusahaannya cenderung berpikir untuk menginginkan berpindah ke perusahaan lain dengan harapan akan mendapatkan kenyamanan dan keamanan ditempat baru. Ketika karyawan yang merasakan *job insecurity* dengan mempertimbangkan kepuasan kerja yang rendah pula akibat *job insecurity* maka *turnover intention* yang dirasakan karyawan tersebut akan meningkat. Karena *job insecurity* menurunkan tingkat kesenangan karyawan terhadap pekerjaannya, ketika karyawan tersebut merasa terancam terhadap pekerjaannya dan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan juga berkurang, maka hal tersebut dapat memicu keinginan untuk berpindah ke organisasi lain atau perusahaan lain. Logika tersebut didukung oleh hasil penelitian Utami & Bonussyeni (2009) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berperan sebagai variabel *intervening* pada pengaruh faktor *job insecurity* terhadap keinginan berpindah kerja. Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian Setiawan & Putra (2016) yang menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja secara parsial memediasi pengaruh *job insecurity* terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan logika tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja dapat berperan sebagai variabel *intervening*

hubungan antara *job insecurity* terhadap *turnover intention*.

Sehingga didapat hipotesisnya yaitu :

H6 : kepuasan kerja memediasi pengaruh *job insecurity* terhadap *turnover intention*.

## **7. Pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja**

*Turnover intention* dapat dipengaruhi oleh kompensasi melalui kepuasan kerja. Karyawan yang merasa bahwa perusahaan tidak dapat memberikan kompensasi kepada mereka, maka hal itu akan menurunkan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan tersebut terhadap pekerjaannya, sehingga secara tidak langsung akan memicu rasa ingin berpindah (*turnover intention*) pada diri karyawan tersebut. Logika tersebut didukung oleh hasil penelitian Rasyid & Indiarti (2017) yang menunjukkan bahwa secara tidak langsung kompensasi melalui kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian Agustin (2018) yang menunjukkan hasil bahwa kompensasi berpengaruh terhadap variabel *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*

Dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi keinginan berpindah yang

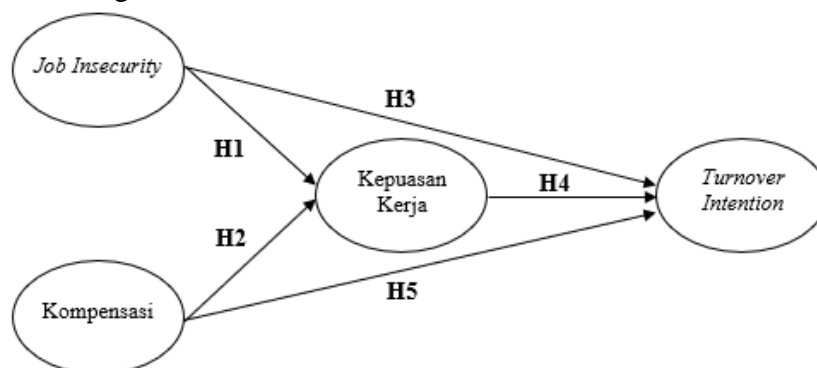
dirasakan oleh karyawan. Kepuasan kerja juga dapat menjadi penghubung antara kompensasi dan *turnover intention*. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan hipotesisnya adalah :

H7 : kompensasi melalui kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*.

### C. MODEL PENELITIAN

Dalam penelitian ini terdapat empat variabel yang akan diteliti dimana variabel *job insecurity* dan kompensasi sebagai variabel bebas (independen), variabel *turnover intention* sebagai variabel terikat (dependen) dan variabel kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi (*intervening*). Dimana *job insecurity* dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention*, serta kepuasan kerja menjadi variabel pemediasi antara *job insecurity* dan kompensasi terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan uraian di atas, maka model penelitian ini memiliki 5 (lima) hipotesis. Hipotesis tersebut dapat digambarkan dengan model penelitian sebagai berikut :



**Gambar 2.1 Model Penelitian**

