

B A B II

L A N D A S A N T E O R I

2.1 H u m a n R e s o u r c e M a n a g e m e n t

Human Resource Management (HRM) didefinisikan oleh Rue, Ibrahim, dan Byars (2016) adalah serangkaian aktivitas yang dibentuk dengan tujuan untuk mengkoordinasi sumber daya manusia di perusahaan. Definisi lain dikemukakan oleh Furso (2015) sebagai pendekatan strategis terhadap aset perusahaan berupa karyawan yang berkontribusi langsung terhadap tercapainya tujuan perusahaan. Terdapat 4 fungsi penting manajemen sumber daya manusia, yaitu (Furso, 2015):

1. *Selection*: proses mencocokkan sumber daya manusia yang tersedia dengan pekerjaan di perusahaan
2. *Appraisal*: proses penilaian kerja perusahaan terhadap hasil kerja karyawan
3. *Rewards* : penghargaan yang diberikan pada karyawan atas hasil kerjanya dapat
4. *Development*: proses pengembangan kemampuan karyawan (berupa: training).

Pendapat lain disampaikan oleh Sheppeck and Militello (2000) bahwa fokus penting HRM adalah kemampuan karyawan dan peraturan kerja, lingkungan yang mendukung, evaluasi dan peningkatan performa kerja, dan market perusahaan. HRM

juga dibagi menjadi diferensiasi inovasi, kualitas, dan meminimalisasi biaya (Mudor dan Tooksoon, 2011).

HRM memiliki pengaruh yang penting dalam performa perusahaan. Dampak langsung dari manajemen HRM suatu perusahaan dijelaskan oleh Rue, Ibrahim, dan Byars (2016) dalam bukunya Human Resource Management berupa:

1. Mengurangi biaya lembur dengan cara meningkatkan produktivitas
2. Mengurangi absen dengan mengadakan program yang berguna
3. Meminimalisasi nilai turnover dan karyawan yang keluar dengan cara membina hubungan yang baik antar sesama rekan kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kepuasan kerja karyawan
4. Merekrut, memberi training dan pengembangan karyawan, sehingga karyawan dapat mengembangkan kemampuan serta memberikan performa kerja yang lebih maksimal
5. Meminimalisasi kecerobohan dan kesalahan yang disebabkan karena kebiasaan, sikap dan kondisi kerja yang buruk
6. Menjaga motivasi kerja karyawan dengan memberikan gaji yang kompetitif dan program benefits yang berguna

2.2 Job Characteristic

Job characteristic menurut Tamalero, Swesto, dan Hamid (2012) merupakan atribut yang mendeskripsikan tanggung jawab, berbagai tugas, dan mengukur

kepuasan kerja karyawan dengan berbagai karakteristik. Robbins (2003) juga melengkapi *job characteristic* merupakan aspek internal yang mencerminkan sifat dan gambaran dari suatu pekerjaan.

Pendapat yang serupa juga dikemukakan oleh Chandra, Mulyanto dan Nugroho (2014) bahwa *job characteristic* wewenang, tanggung jawab serta tugas yang harus dikerjakan karyawan. *Job Characteristic* merupakan dasar untuk mengukur produktivitas dan kepuasan kerja karyawan yang berguna bagi kelancaran perusahaan.

Model *Job Characteristic* yang diteliti oleh Richard Hackman dan Greg Oldham (1980) telah banyak digunakan dalam banyak teori perilaku dalam organisasi saat ini. Seperti dikutip oleh Daft dan Marcic (2007) model *Job Characteristics* terdiri dari 3 bagian yaitu: *core job dimensions*, *critical psychological states*, *personal and work outcomes*, dan *moderator*.

1. *Core Job Dimension*

Terdapat 5 dimensi yang menjelaskan *core job dimensions*, kelima dimensi tersebut meliputi:

- a) Keberagaman Kemampuan, meliputi banyaknya jumlah keragaman aktivitas untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan jumlah keterampilan yang digunakan untuk mewujudkannya.

- b) Identitas Pekerjaan menunjukkan seberapa besar suatu pekerjaan dapat dibagikan dalam suatu proses keseluruhan atau prosesnya terpisah-pisah dengan karyawan lain
- c) Tingkat Kepentingan Pekerjaan berguna untuk mengukur seberapa penting pekerjaan yang dimiliki seorang karyawan artinya seberapa berarti kontribusi karyawan tersebut dan efeknya bagi perusahaan atau konsumen.
- d) Otonomi menjelaskan seberapa tingkat kebebasan yang dimiliki karyawan dalam pekerjaannya. Hal ini memungkinkan karyawan memiliki keleluasaan dan menetapkan sendiri cara mengerjakan pekerjaannya
- e) Umpan Balik artinya karyawan mendapatkan evaluasi tentang kemampuannya setelah menyelesaikan pekerjaannya. Umpan Balik memampukan karyawan untuk melihat hasil pekerjaan yang telah mereka lakukan dan berguna bagi perkembangan diri karyawan.

2. *Critical Psychological States*

Critical psychological states menunjukkan keadaan psikologis karyawan dalam menghadapi *core job dimensions*. Kondisi psikologis karyawan berbeda antara satu dengan yang lain. Berdasarkan keberagaman kemampuan, identitas pekerjaan, dan tingkat kepentingan pekerjaan pada dimensi *job characteristic* karyawan menilai seberapa penting pekerjaan yang mereka kerjakan. Selain itu dengan memiliki otonomi pada pekerjaan maka karyawan akan lebih fleksibel dan lebih bertanggung jawab dalam mengatur pekerjaannya tanpa harus dikejar-kejar oleh atasannya. Kondisi psikologis karyawan juga dipengaruhi hasil umpan balik yang diberikan perusahaan.

Karyawan yang mendapat *feedback* yang baik cenderung akan semakin semangat bekerja

3. *Personal and Work Outcomes*

Model penelitian ini juga menjelaskan dampak kondisi psikologis karyawan akan dimensi pekerjaan yang mereka miliki sangat variatif. Karyawan yang merasa pekerjaan mereka tidak penting, tertekan oleh atasannya, dan selalu mendapat *feedback* yang buruk akan kehilangan motivasi kerja sehingga perform a kerja yang menurun. Dampak lainnya berupa ketidakpuasan kerja, tingkat absen yang tinggi dan akhirnya memutuskan untuk mengundurkan diri.

4. *Moderator*

Namun demikian teori ini juga menjelaskan bahwa *personal and work outcome* hanya dapat memberikan pengaruh positif/negatif jika karyawan '*fit*' dengan pekerjaannya. '*Fit*' dalam *Job characteristics* di pengaruhi oleh 3 hal (Scherm erhorn, 2012).

- a. Seberapa besar karyawan mencari peluang untuk mengembangkan jati diri, belajar terus-menerus dan mewujudkan keinginan pribadi. Karyawan yang menginginkan peluang yang besar merespon positif terhadap dimensi *job characteristics* tersebut. Sebaliknya karyawan yang tidak termotivasi mencari peluang merasa bahwa dimensi *job characteristics* tersebut membebani.
- b. Karyawan yang kemampuan dan pengetahuannya sesuai dengan pekerjaan yang mereka jalani memberikan dampak positif pada dimensi *Job Chatacteristics*. Misalnya: karyawan yang memiliki latar belakang

pendidikan teknik sipil akan lebih senang dan berkembang saat bekerja dilapangan daripada harus bekerja *fulltime* di kantor

- c. Karyawan yang puas dengan konteks pekerjaan mereka sehari-hari memiliki dampak positif dalam dimensi *job characteristics*.

Berdasarkan penjelasan Tamalero, Swesto, dan Hamid (2012), Daft dan Marcic (2007) juga Schermehorn (2012), *Job Characteristic* merupakan atribut yang berguna untuk menilai produktivitas karyawan dalam suatu perusahaan. Karyawan yang secara psikologis terbebani dalam pekerjaan antara lain: mengetahui bahwa pekerjaan yang dilakukan tidak penting dan monoton, terkekang, dan juga tidak merasa dirinya mendapat *feedback* atas pekerjaannya cenderung tidak puas pada pekerjaannya dan tidak produktif. Inti dari teori *Job Characteristic* yang dikembangkan oleh Richard Hackman dan Greg Oldham (1980) terletak pada 5 dimensi *job characteristic*. Oleh sebab itu pada variabel *job characteristic*, penelitian ini berfokus pada: keberagaman kemampuan, tingkat kepentingan pekerjaan, otonomi, dan umpan balik.

2.3 Compensation

Compensation merupakan komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia karena kompensasi berupa penghargaan (*reward*) yang diberikan pada karyawan berdasarkan hasil kerja mereka Odunlade (2012). *Compensation* dalam bahasa Indonesia berarti kompensasi dijelaskan oleh Dessler (2011) dan Daft dan

Marcic (2007) adalah semua bentuk pembayaran dalam rupa uang (*direct financial payment*) maupun barang (*indirect financial payment*) yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Penjelasan lain yang serupa dikemukakan oleh Milkovich dan Newman (2008), kompensasi mencakup semua bentuk uang, pelayanan, dan *benefits* yang diterima karyawan sebagai suatu bagian dari hubungan pekerjaan

Menurut Odunlade (2012) menambahkan kompensasi langsung berupa gaji/upah, sedangkan kompensasi tidak langsung adalah *benefits* yang diterima karyawan karena bekerja dalam perusahaan. Kompensasi diberikan dengan tujuan untuk memperlancar tercapainya tujuan perusahaan. Odunlade (2012) juga mengemukakan yang termasuk dalam kompensasi adalah: gaji/upah, gaji lembur, tunjangan, insentif, bonus

Dessler (2011) juga mengemukakan kompensasi dalam bentuk uang dapat diukur dengan 2 cara yaitu: kompensasi berdasarkan waktu kerja dan kompensasi berdasarkan performa kerja. Kompensasi berdasarkan waktu kerja dapat diberikan per-jam atau harian seperti pekerja buruh dan pekerja paruh waktu. Dapat juga diberikan tiap bulan seperti pada sebagian besar karyawan yang bekerja *full time* diperusahaan-perusahaan. Sedangkan kompensasi berdasarkan performa kerja dapat diberikan misalnya: kepada *sales man* dan *sales promotion girl* (SPG). Semakin baik performa kerja karyawan maka semakin tinggi kompensasi yang diberikan perusahaan.

Kompensasi tidak hanya bergantung pada performa kerja karyawan, tetapi juga dilihat dari konteks seberapa penting nilai pekerjaan karyawan pada kinerja perusahaan. Semakin bernilai pekerjaan karyawan terhadap produktivitas perusahaan maka semakin besar pula kompensasi yang dapat diberikan oleh perusahaan pada karyawan.

Berikut ini penjelasan lebih detail yang mencakup macam-macam bentuk kompensasi (Milkovich dan Newman, 2008):

1. Cash compensation

Cash compensation pada dasarnya adalah semua bentuk kompensasi yang berupa uang. *Cash compensation* sendiri terbagi menjadi 4 bentuk yaitu:

a. Upah/Gaji dasar

Upah/gaji dasar merupakan kompensasi yang diterima karyawan murni dari hasil pekerjaannya. Jumlah upah/gaji dasar seringkali dinilai hanya berdasarkan jenis pekerjaan dan kemampuan yang digunakan, tanpa menilai perbedaan atribut yang mungkin tidak dimiliki karyawan lain. Contohnya: sesama staff marketing memiliki gaji dasar yang sama, namun bisa saja salah satunya lebih teliti dan kompeten dalam mengerjakan sehingga hasil pekerjaannya lebih rapi.

b. Penyesuaian biaya hidup/menikah.

Penyesuaian gaji biasanya diberikan perusahaan pada karyawan dengan pertimbangan: jumlah gaji yang diberikan oleh perusahaan kompetitor, peningkatan biaya hidup, atau perkembangan kemampuan kerja. Sedangkan penyesuaian gaji menikah diberikan pada karyawan secara bertahap

berdasarkan tingkah laku kerja karyawan sebelum menikah. Sebaliknya, penyesuaian biaya hidup di berikan dalam jumlah yang sama kepada semua karyawan tanpa memandang perform a kerjanya.

c. Insentif jangka pendek

Insentif diukur langsung dari perform a pekerjaan. Insentif bisa diberikan baik kepada karyawan yang bekerja sendiri, dalam tim, dalam bisnis unit, atau gabungan. Ada banyak sasaran yang digunakan dalam memberikan insentif antara lain: pengurangan biaya, peningkatan volume, kepuasan pelanggan, dan peningkatan pendapatan. Insentif biasanya termasuk dalam biaya variabel. Jika perform a menurun maka insentif yang diberikan juga berkurang jumlahnya

d. Insentif jangka panjang

Insentif jangka panjang biasanya berupa kepemilikan saham atau opsi dengan harga yang menguntungkan. Tujuan diberikannya insentif jangka panjang adalah agar karyawan berfokus keuangan jangka panjang perusahaan seperti: *Return on investment, market share, dan return on net asset.*

2. *Benefits*

Benefits termasuk diantaranya: Perlindungan pendapatan, keseimbangan kerja dan hidup, dan tunjangan. Perlindungan pendapatan meliputi: dana pensiun, *tuition reimbursement* (perusahaan mendanai biaya pendidikan anak karyawan), asuransi kesehatan, program pensiun, asuransi kehidupan, dan rencana tabungan. Sedangkan *benefits* keseimbangan kerja dan hidup berupa: program untuk berlibur, akses untuk bertemu praktisi khusus (konsultasi kesehatan, konsultan keuangan, konsultasi

pendidikan anak dan keperawatan lansia), dan waktu kerja yang fleksibel. Adapula *benefit* dalam bentuk seperti: transportasi dan rumah (apartemen atau sewa rumah).

Lebih lanjut melengkapi pendapat Milkovich dan Newman (2008) mengenai tunjangan, Adisu (2008) menambahkan tunjangan dapat bersifat tetap maupun tidak tetap. Tunjangan tetap diberikan dalam waktu yang sama dengan upah/gaji dasar tanpa berkaitan dengan kehadiran atau prestasi karyawan. Tunjangan tetap berupa tunjangan jabatan, tunjangan keluarga, tunjangan lain yang dinyatakan tetap. Sementara tunjangan tidak tetap berkaitan dengan tingkat kehadiran atau prestasi, seperti misalnya: tunjangan tunjangan hadir, tunjangan perumahan, dan tunjangan premi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi adalah sebagai berikut (Johannes, Edward, dan Rofi'I, 2014):

1. Faktor pribadi dari karyawan: produktivitas dalam bekerja, pendidikan, pengalaman kerja, posisi dan jabatan, juga jenis pekerjaan yang dilakukan
2. Faktor Eksternal: biaya hidup, ketetapan pemerintah, kondisi perekonomian, dan penawaran kerja dari perusahaan lain (kompetitor)

Kompensasi merupakan komponen penting karena merupakan sarana untuk memberikan penghargaan kepada karyawan atas hasil kerja mereka. Berdasarkan berbagai penjelasan yang telah dikemukakan oleh Milkovich dan Newman (2008), Odundale (2012), dan Dessler (2011), kompensasi secara keseluruhan dibagi menjadi 2 yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung. Setelah disesuaikan dengan PT.

XYZ maka dalam penelitian ini atribut kompensasi yang digunakan yaitu: upah/gaji, tunjangan, insentif jangka pendek dan *benefits*.

2.4 Job Stress

Dunia kerja seringkali memberikan banyak tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan. Tidak jarang pekerjaan menjadi faktor utama yang menyebabkan karyawan stres. Kata Stres berasal dari bahasa Latin yaitu *stingere* yang berarti tarikan yang menyesakkan (Arnold et al, 2005). Hal-hal yang menjadi penyebab stres disebut juga *Stressor*. Robbins (2003) mendefinisikan stres sebagai kondisi dinamis dimana seorang individu berhadapan dengan peluang, kendala, atau kebutuhan terhadap sesuatu yang diinginkan yang mana hasilnya masih tidak pasti.

Sementara itu stres juga merupakan reaksi fisik dan emosional terhadap aspek yang berpotensi mengancam seseorang (Steers, 1991). Definisi ini mengacu pada ketidakseimbangan antara individu dengan lingkungan. Seseorang bisa mengalami stress dalam pekerjaan apabila memiliki keinginan yang terlalu tinggi (*muluk-muluk*) atau apabila keinginan tersebut masuk akal tapi seseorang tidak mampu mencapainya. Steers juga menjelaskan lebih jauh bahwa terdapat 2 macam tipe stres yaitu Frustrasi dan Kegelisahan (Steers, 1991).

1. Frustrasi adalah reaksi fisiologis seseorang ketika menghadapi halangan atau kesulitan dalam mencapai suatu tujuan. Frustrasi terjadi saat seseorang dicegah saat berusaha melakukan suatu tindakan tertentu

2. Sedangkan Kegelisahan adalah suatu ketidakmampuan dalam mengatasi bahaya yang sudah diperkirakan. Kegelisahan dapat terjadi ketika seseorang tidak memiliki rencana yang matang dalam mengatasi masalah.

Mansoor *et al* (2011) menjelaskan beberapa penyebab stres (*stressor*) pada karyawan yaitu *work load*, *role conflict*, *physical environmental*, dan *interpersonal relationships*. *Stressor* dapat berupa hubungan personal yang buruk. Hubungan personal yang buruk memicu konflik dengan atasan, konflik dengan rekan kerja, konflik dengan bawahan, dan/atau konflik terhadap peraturan perusahaan. Lebih lanjut stres dapat disebabkan oleh waktu kerja yang lama, kurangnya *support* dari perusahaan, kurangnya *support* dari atasan dan rekan kerja, perubahan dalam perusahaan, konflik keinginan dan tekanan kerja.

Sementara Robbins menjelaskan stres juga dapat disebabkan oleh banyak faktor. Faktor-faktor yang menyebabkan seseorang stres dibagi menjadi 3 yaitu (Robbins, 2003): faktor individu, faktor lingkungan, dan faktor perusahaan. Faktor individu meliputi banyak hal seperti: masalah keluarga, masalah perkeonomian, dan kepribadian. Sedangkan faktor perekonomian umumnya dihadapi sebagian besar karyawan berupa ketidakpastian perekonomian maupun politik juga termasuk ketidakpastian teknologi. Terorisme juga bisa menjadi faktor penyebab karyawan menjadi stres karena lokasi kerja yang tidak aman dan industri pekerjaan yang dihadapi.

Faktor penyebab stres yang tidak kalah penting yaitu organisasi yang dalam konteks karyawan adalah perusahaan. Dalam bekerja seseorang dihadapkan pada

banyak faktor yang dapat menyebabkan stres (Robbins, 2003). Faktor-faktor tersebut di antaranya:

1. Tuntutan Tugas (*Task demands*) meliputi lingkup kerja (*job desk*), kondisi pekerjaan, dan kondisi fisik lingkungan kerja.
2. Konflik Peran (*Role Conflict*). *Role conflict* adalah kondisi dimana karyawan dituntut untuk melakukan lebih dari waktu yang diijinkan. *Role ambiguity* terjadi ketika *role expectation* tidak dimengerti dengan jelas oleh seseorang dan karyawan tidak yakin apa yang dilakukannya.
3. Konflik antarpribadi (*Interpersonal demands*). Tuntutan antar pribadi dapat berupa, tidak memperoleh dukungan dari rekan kerja, bisa pula hubungan dengan sesama rekan kerja yang buruk dan sering terlibat konflik.
4. Struktur Organisasi (*Organizational Structure*) meliputi level diferensiasi dalam perusahaan, tingkat aturan dan regulasi yang diberikan, dan proses pengambilan keputusan. Beberapa perusahaan biasanya terintegrasi secara vertikal dan tidak melibatkan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan. Hal ini dapat menyebabkan karyawan merasa tidak dihargai dan stres.
5. Gaya Kepemimpinan Organisasi (*Organizational Leadership*). Gaya kepemimpinan juga berpengaruh penting pada kondisi psikologia karyawan. Pemimpin/atasan yang terlalu menekan karyawan, memberikan kontrol yang terlalu ketat, dan sering memecat karyawan dapat menjadi sumber stres bagi karyawan.
6. Siklus Perusahaan (*Organization's life stage*). Siklus perusahaan terdiri dari pendirian, pertumbuhan, kematangan dan penurunan. Fase pendirian dan

penurunan seringkali menyebabkan stress karena fase pendirian penuh dengan ketidakpastian sedangkan fase penurunan dapat berdampak pada pemotongan gaji bahkan pemberhentian karyawan perusahaan.

Stres juga memberikan berbagai dampak negatif yang berdampak bukan hanya pada individu namun juga pada perusahaan bahkan lingkungan sekitar. Dampak tersebut dapat berupa dampak fisik, dampak psikologis, maupun dampak perilaku. Dampak fisik antara lain: menyebabkan sakit kepala, tekanan darah tinggi, dan perubahan metabolisme. Sedangkan dampak psikologis dapat berupa gelisah, depresi dan ketidakpuasan kerja. Dampak yang lain berupa dampak perilaku yang dapat menurunkan produktivitas kerja, meningkatkan absen dan akhirnya meningkatkan *turnover intention*. Selain itu, dampak perilaku juga dapat berupa penggunaan obat-obatan dan mengonsumsi minuman beralkohol.

Sebagai tambahan Leka, Griffiths and Cox (2003) juga menjelaskan stres dapat meningkatkan praktek kerja yang tidak aman dan menyebabkan kecelakaan kerja. Tidak jarang stres kerja juga menjadi penyebab komplain dari konsumen karena pelayanan karyawan yang buruk (misal: karyawan tidak sabar dan mudah marah pada konsumen). Hubungan dengan sesama rekan kerja juga kurang harmonis karena karyawan akan mudah terlibat konflik. Dampak yang paling berbahaya adalah stress juga bisa menyebabkan karyawan merusak baik perusahaan.

Ketika stres yang berkaitan dengan pekerjaan tidak segera diselesaikan, stres tersebut dapat bergeser ke fase lain yang lebih mengkhawatirkan yaitu *Burn out*. *Burn*

Out menurut Steers (1991) adalah perasaan lelah yang timbul ketika seseorang secara terus-menerus mengalami terlalu banyak tekanan dan terlalu sedikit kepuasan. Seseorang yang mengalami *Burn out* seringkali memiliki tujuan yang terlalu idealis dan tidak realistis sehingga menjadi orang yang tidak termotivasi, mudah bosan, tidak percaya diri, sinis terhadap banyak hal dan menarik diri dari berbagai situasi. Dengan demikian penelitian ini menggunakan variabel stres karena stres sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang stres akan merasa tidak puas terhadap pekerjaannya dan meningkatkan *turnover intention* perusahaan.

Dengan demikian, penjelasan yang diberikan oleh Robbins (2003) dan Steers (1991), job stres merupakan reaksi fisik dan emosional yang menjadi hambatan bagi individu. Stres dapat berdampak pada kondisi fisik, psikologis dan perilaku seseorang. Dalam penelitian ini, faktor-faktor penyebab Job stress dikutip dari Robbins (2003) adalah tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan antar pribadi, gaya kepemimpinan.

2.5 Job Satisfaction

Job Satisfaction (Steers, 1991, 79) adalah kondisi dimana seseorang memiliki emosi positif berupa perasaan dihargai yang berasal dari penilaian hasil pekerjaan seseorang. Schemerhorn *et al* (2012) juga menjelaskan, *job satisfaction* merupakan pencerminan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya pada suatu waktu. *Job satisfaction* Noe *et al* (2000) berasal dari persepsi bahwa pekerjaan karyawan memberikan yang menurut mereka bernilai dalam lingkungan pekerjaan. Selain itu

Noe *et al* (2000) juga mengungkapkan 3 aspek penting *job satisfaction* yaitu: *Job satisfaction* merupakan nilai yang baik secara sadar maupun tidak sadar ingin diperoleh karyawan. Setiap karyawan memiliki pandangan yang berbeda tentang apa yang dianggapnya penting. Persepsi akan situasi seorang karyawan saat membandingkan dengan situasi karyawan lain.

Menurut Locke dalam Fath (2015) ada tiga teori tentang kepuasan kerja:

1. Teori Perbandingan Intrapersonal (*Discrepancy Theory*)

Teori ini membandingkan perbedaan antara apa yang diinginkan individu dengan apa yang diperolehnya. Jika individu merasa apa yang diinginkan sesuai dengan apa yang diperoleh maka individu merasa puas.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Adalah teori yang menyatakan bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas berdasarkan atas keadilan yang mereka terima. Seseorang merasa adil/tidak adil dengan membandingkan apa yang diperoleh dan apa yang dikerjakan dengan sesama rekan kerjanya maupun teman kerjanya diperusahaan lain.

3. Teori Dua – Faktor (*Two Factor Theory*)

Teori ini menjelaskan kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Karakteristik pekerjaan dibagi menjadi 2 yaitu *hygiene factors* (faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja) dan yang lain dinamakan *motivators* (faktor yang menyebabkan kepuasan kerja). *Hygiene factors* berupa kondisi kerja, gaji, rekan kerja, dan keamanan. Sedangkan yang termasuk dalam

motivators adalah tanggung jawab, prestasi, penghargaan, promosi, dan pekerjaan itu sendiri.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja diungkapkan oleh Ghiselli dan Fath (2015), meliputi: kedudukan, pangkat, umur, jaminan finansial dan sosial, dan mutu pengawasan. Selain itu Steers (1991) juga mengungkapkan dalam bukunya 5 dimensi *Job Satisfaction*, berikut ini penjelasannya:

1. Pekerjaan itu sendiri

Bagi karyawan pekerjaan yang dimilikinya adalah pekerjaan yang menarik dan memberikan banyak peluang bagi mereka untuk belajar sekaligus menerima tanggung jawab.

2. Gaji

Dimensi ini menyangkut utamanya jumlah gaji yang diperoleh, penilaian terhadap keadilan gaji dan metode pemberian gaji

3. Atasan Kerja.

Menyangkut kemampuan atasan, baik secara teknis maupun kemampuan mengatur bawahannya. Sejauh mana seorang atasan mampu memberikan pertimbangan dan kepedulian pada bawahannya.

4. Kesempatan Promosi

Kesempatan yang memungkinkan untuk naik jabatan yang lebih tinggi dalam jangka waktu tertentu

5. Rekan Kerja

Rekan kerja juga memegang peranan dalam memperoleh kepuasan kerja.

Karyawan merasa puas jika memiliki rekan kerja yang kompeten, mampu diajak bekerjasama dan saling mendukung.

Berdasarkan penjelasan Steers (1991), Noe *et al* (2000), dan Fath (2015) dapat disimpulkan *Job Satisfaction* merupakan perasaan berharga yang diperoleh seseorang karena persepsi akan apa yang diperolehnya sesuai kenyataan. Dalam penelitian ini variabel *Job Satisfaction* dibatasi hanya menggunakan 4 dimensi yaitu pekerjaan itu sendiri, atasan kerja, kesempatan promosi, dan rekan kerja.

2.6 Turnover Intention

Employee Turnover merupakan proses dimana karyawan meninggalkan perusahaan dan digantikan karyawan lain (Stone, 2002, 799), sedangkan *turnover intentions* sendiri adalah keinginan karyawan untuk berhenti dari perusahaan tempatnya bekerja (Halim, 2010). *Turnover intention* juga didefinisikan sebagai tingkat probabilitas karyawan meninggalkan perusahaan dalam waktu dekat (Kurniawaiti, 2012). Penjelasan lain diberikan oleh Etaningtiyas (2011) *turnover intention* mengacu pada keinginan seseorang yang belum terwujud untuk mencari alternatif pekerjaan lain. Fursso (2015) menambahkan *turnover intention* secara singkat artinya penarikan diri, mengundurkan diri, dan redundansi.

Menurut Fursso (2015) ada beberapa macam tipe *turnover* karyawan yaitu:

1. *Voluntarily vs. Involuntary*

Involuntary turnover artinya karyawan memutuskan untuk berhenti dari pekerjaannya karena permintaan langsung dari perusahaan. Padahal pada kenyataannya karyawan tersebut masih ingin bekerja. *Involuntary turnover*, dapat terjadi karena karyawan tidak menunjukkan performa kerja yang baik, pensiun, cacat fisik, karyawan pindah domisili atau melanggar peraturan perusahaan. Sebaliknya *voluntary turnover* artinya karyawan memutuskan untuk berhenti atas inisiatif sendiri Noe *et al* (2000, 384).

2. *Internal vs. External Employees Turnover*

Disebut sebagai *internal turnover* apabila karyawan meninggalkan pekerjaannya saat ini dan mengambil pekerjaan baru dalam organisasi yang sama. Internal turnover dapat memberikan dampak positif maupun negatif bagi karyawan. Dampak positif terjadi apabila karyawan merasa cocok dengan pekerjaan barunya (misalnya: atasan kerja, namun dapat pula menjadi negatif apabila misalnya karyawan tidak cocok dengan rekan kerja barunya. Sedangkan *external turnover* artinya karyawan memutuskan untuk pindah ke perusahaan lain

3. *Skilled vs. Unskilled*

Unskilled employee yang disebut juga karyawan kontrak biasanya memiliki tingkat turnover yang tinggi. Perusahaan tidak terlalu memperhatikan hal ini karena sistem kontrak kerja berasal dari perusahaan itu sendiri. Jika karyawan tersebut *qualified*, maka perusahaan akan memperpanjang kontraknya. Sebaliknya, *skilled employee* termasuk kemampuan yang langka dan dicari oleh berbagai perusahaan. *Skilled*

employee yang mengundurkan diri memberikan berbagai kerugian pada perusahaan termasuk kemungkinan *dihijack* oleh perusahaan kompetitor. Perusahaan juga memperoleh kerugian yang lebih besar apabila karyawan menempati posisi dan peranan yang penting dalam perusahaan.

Shamsuzzoha dan Shumon (2007) menjelaskan *turnover* pada dasarnya timbul karena perasaan tidak bahagia yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan. Namun demikian faktor yang menyebabkan seseorang mengundurkan diri bukan hanya perasaan tidak bahagia saja. Faktor lain seperti kemampuan karyawan yang diincar perusahaan kompetitor dan jenjang karir yang lebih baik juga bisa menjadi penyebab karyawan mengundurkan diri. Oleh sebab itu sangat penting bagi perusahaan untuk mengetahui apakah karyawan mengundurkan diri karena tidak senang dengan pekerjaannya atau karena alasan lain. Berikut ini adalah faktor-faktor yang mempengaruhi karyawan mengundurkan diri menurut Shamsuzzoha dan Shumon (2007):

1. *The economy*

Alasan yang sering dijumpai dalam exit interview adalah karena karyawan mendapatkan gaji yang lebih tinggi di perusahaan lain. Hal ini juga dipengaruhi oleh kondisi ekonomi, jika perekonomian negara sedang membaik karyawan berani berpindah perusahaan untuk mencari peluang gaji yang lebih tinggi.

2. *The characteristics of the job*

Turnover intention juga dipengaruhi *job characteristic* karena beberapa pekerjaan secara intrinsik lebih menarik dan menantang bagi karyawan. Contoh karakteristik

lain yang mempengaruhi yaitu: tantangan, tingkat kepentingan, bahaya, dan banyaknya pengulangan kerja

3. *Demographics*

Turnover intention juga dipengaruhi oleh kondisi demografis seperti: tempat tinggal, perbedaan agama, suku bahasa, dan kelas sosial. Karyawan yang merasa tidak nyaman dengan lingkungan demografisnya memiliki kemungkinan untuk mengundurkan diri

4. *The person*

Faktor individu juga dapat menyebabkan karyawan mengundurkan diri. Faktor personal misalnya karyawan mengundurkan diri karena kondisi keluarga atau melanjutkan pendidikan.

5. *A bad match between the employee's skills and the job*

Karyawan yang diberikan pekerjaan terlalu berat dan tidak sesuai dengan kemampuan mereka akan merasa kecewa dan memutuskan keluar dari perusahaan.

6. *Substandard equipment, tools or facilities*

Peralatan yang diberikan di lingkungan kerja perusahaan juga menjadi aspek penting bagi karyawan. Peralatan yang mendukung lingkungan kerja berupa: *furniture*, lampu, toilet, dan ketentuan praktek kerja yang sehat. Perusahaan harus mampu memberikan peralatan yang berguna mendukung kenyamanan karyawannya

7. Lack of opportunity for advancement or growth

Apabila terdapat posisi kerja yang tidak memiliki jenjang karir lebih tinggi, sebaiknya perusahaan memberitahukan dengan jelas sejak awal kepada calon karyawan. Karyawan yang sudah bekerja bertahun-tahun dan tidak memiliki jenjang karir untuk perkembangannya merasa kecewa dan dapat mengundurkan diri

8. Feelings of not being appreciated

Karyawan juga membutuhkan hasil kerjanya dihargai oleh sesama rekan kerja maupun atasan. Jika karyawan memiliki performa yang baik namun tidak pernah dihargai, lama-kelamaan karyawan akan merasa kecewa dan merasa hasil pekerjaannya tidak berharga

9. Inadequate or lackluster supervision and training

Karyawan baru membutuhkan bantuan ekstra dalam mempelajari pekerjaannya. Namun demikian beberapa senior diperusahaan tidak selalu *welcome* untuk membantu para juniornya. Karyawan yang tidak pernah diberikan training juga cenderung tidak mengetahui keseluruhan proses bisnis sehingga performanya tidak maksimal. Penialaina performa kerja yang tidak maksimal akan membuat karyawan kecewa dan patah semangat

10. Unequal or substandard wage structures

Dua orang karyawan yang memiliki pekerjaan sama dengan gaji yang berbeda dapat menyebabkan karyawan dengan gaji yang lebih rendah merasa tidak puas dan memutuskan untuk keluar.

Pendapat lain dikemukakan oleh Iskandar (2013) beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kontribusi terhadap *turnover intention* karyawan adalah stres dalam pekerjaan dan tingkat kepuasan kerja yang rendah. Iskandar (2013) juga berpendapat *turnover intention* merupakan rencana karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya sekarang dalam waktu dekat dan memiliki pekerjaan baru dalam waktu dekat.

Tingkat *turnover* yang tinggi dapat memberikan berbagai kerugian pada perusahaan seperti: biaya pemutusan hubungan kerja, biaya untuk melakukan proses rekrut karyawan baru, pemilihan, orientasi dan training. Biaya pemutusan kerja berupa uang jasa atau uang pesangon yang diberikan pada karyawan yang mengundurkan diri Noe *et al* (2000). Melengkapi pendapat Noe *et al*, Stone (2002) menambahkan karyawan yang mengundurkan diri juga dapat mengganggu proses produksi, kontrol kualitas, komunikasi yang terhambat serta moral dan kerjasama yang buruk. Shamsuzzoha dan Shumon (2007) juga melengkapi penjelasan tersebut, dalam pergantian karyawan yang mengundurkan diri dengan karyawan baru terdapat beberapa masalah yang dapat terjadi:

1. Karyawan pengganti yang baru belum tentu dapat berkerja seefisien karyawan yang mengundurkan diri. Karyawan baru butuh beradaptasi dengan sistem, rekan kerja, dan habitat baru.
2. Selama menunggu karyawan baru, posisi yang kosong harus dipegang oleh rekan kerja sedvisi dan setelah karyawan baru bergabung, rekan kerja juga harus membantu karyawan baru tersebut. Kegiatan ini dapat mengganggu pekerjaan utama karyawan lain

3. Karyawan baru mungkin memiliki perbedaan kultur dan kondisi demografis dengan karyawan lama (misalnya: karyawan sudah terbiasa datang budaya untuk mengerjakan pekerjaannya secara mepet). Budaya dan perbedaan demografis ini dapat menghambat rekan kerja dan perusahaan dalam menjalankan bisnisnya

Dengan demikian berdasarkan Fursso (2015), Iskandar (2013), Shamsuzzoha dan Shumon (2007), Stone (2002), Noe *et al* (2000), dan Halim (2010) dapat disimpulkan *turnover intention* merupakan keinginan karyawan untuk mengundurkan diri dari perusahaan. *Turnover intention* dipengaruhi oleh banyak faktor seperti karakteristik kerja, stres, dan gaji yang diberikan. Jika karyawan merasa tidak puas pada pekerjaannya maka produktivitas kerja juga dapat menurun. Menurunnya produktivitas kerja dapat berupa absensi yang tinggi dan keinginan untuk mengundurkan diri dari perusahaan.

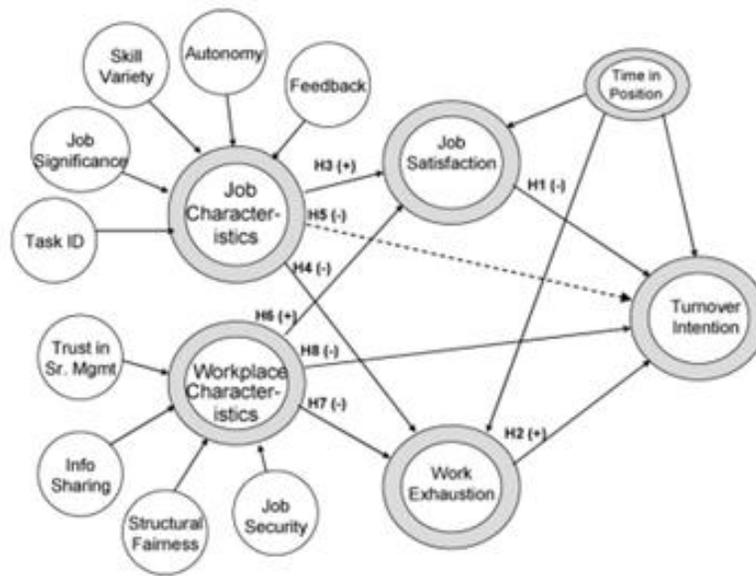
2.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu diperlukan, sebagai acuan untuk mengembangkan kerangka berpikir pada penelitian selanjutnya. Penelitian yang baru dapat menambah atau menggantikan variabel dan metode penelitian yang digunakan sebelumnya.

Penelitian dilakukan oleh McKnight, Phillips dan Hardgrave (2009) dengan judul "Which reduces IT turnover intention the most: Workplace characteristics or job characteristics?" Penelitian dilakukan pada departemen IT, disebuah perusahaan makanan di Amerika dengan menggunakan 127 survei (dari total 169 survei yang

dibagikan). Sebanyak 87 orang responden merupakan programmer dan sisanya 40 orang merupakan karyawan pendukung sistem .

Gambar 2.1 Model Penelitian McKnight, Phillips dan Hardgrave (2009)



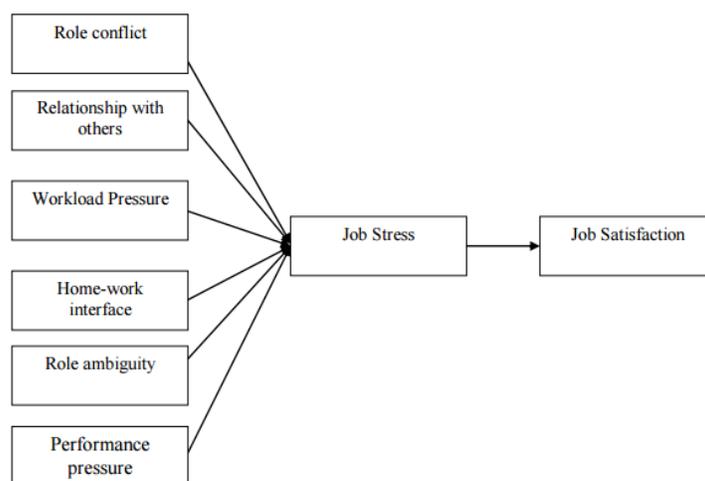
Sumber: McKnight, Phillips dan Hardgrave (2009)

Penelitian ini menunjukkan bahwa *workplace characteristic* berpengaruh terhadap *turnover intention*. *Job characteristic* juga berpengaruh penting terhadap *turnover intention* dengan dimediasi oleh *job satisfaction* dan *work exhaustion*.

Penelitian berikutnya dilakukan oleh Ahsan *et al* (2009) dengan judul “A Study of Job Stress on Job Satisfaction among University Staff in Malaysia: Empirical Study.” Penelitian yang dilakukan di Klang Valley Malaysia ini memiliki jumlah responden sebanyak 203 orang (dari total 300 kuisioner yang dibagikan). Sebanyak 62.56%

adalah wanita dan sisanya 37.44% adalah pria. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif yang signifikan antara *job stress* dengan *job satisfaction*.

Gambar 2.2 Model Penelitian Ahsan *et al* (2009)

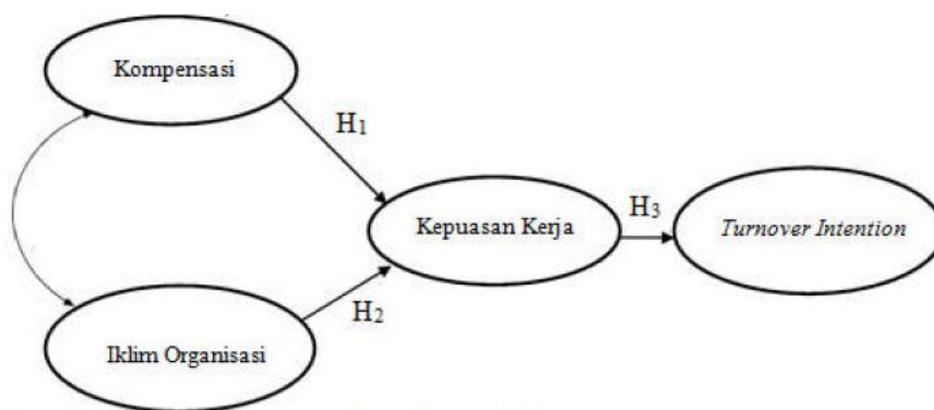


Sumber: Ahsan *et al* (2009)

Penelitian yang lain dilakukan oleh Johannes, Edward, dan Rofi'i (2014) dengan judul "Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi terhadap *Turnover Intention* dengan *Job Satisfaction* sebagai Variabel *Intervening*". Penelitian ini dilakukan di PT. Trimitra Lestari dengan jumlah sampel sebanyak 124 karyawan. Penelitian yang dilakukan dengan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) bertujuan untuk menjelaskan pengaruh kompensasi dan iklim organisasi terhadap *turnover intention* pada PT. Trimitra Lestari.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga tingkat kompensasi yang rendah akan menurunkan kepuasan kerja dan sebaliknya meningkatkan *turnover intention*. Gambar 2.3 merupakan model penelitian yang dilakukan oleh Johannes, Edward, dan Rofi'i (2014)

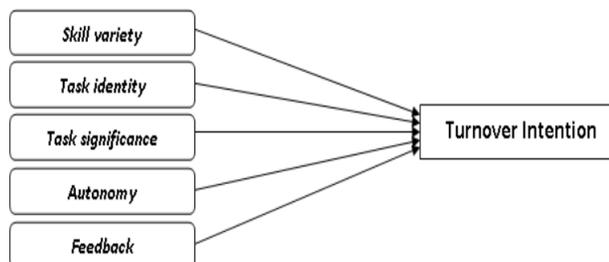
Gambar 2.3 Model Penelitian Johannes, Edward, dan Rofi'i (2014)



Sumber: Johannes, Edward, dan Rofi'i (2014)

Pada tahun 2015 Mughal juga melakukan penelitian dengan judul "Impact of Job Characteristics on Turnover Intentions: A study of the Front Line Employees in Commercial Banks". Penelitian dilakukan dengan teknik *convenience sampling* dan membagikan kuesioner pada 400 karyawan yang bekerja sebagai *frontline* di 7 bank yang berbeda di Pakistan. Hasil penelitian ini menunjukkan *job characteristic* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*.

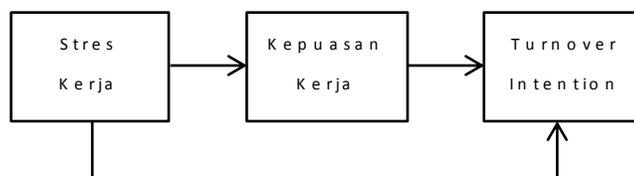
Gambar 2.4 Model Penelitian Mughal (2015)



Sumber: Mughal (2015)

Selain beberapa penelitian tersebut Faradina dan Azzhuri (2016) mempublikasikan jurnalnya yang berjudul “Pengaruh Sress Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention (Studi pada Jawa Pos Radar Malang – PT. Malang Intermedia Pers)”. Responden dari penelitian ini merupakan karyawan Jawa Pos Radar Malang dengan total sebanyak 81 orang.

Gambar 2.5 Model Penelitian Faradina dan Azzhuri (2016)



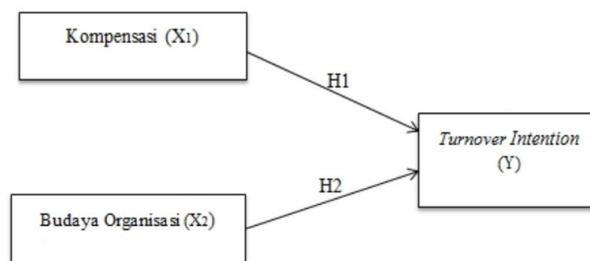
Sumber: Faradina dan Azzhuri (2016)

Hasil penelitian ini menunjukkan stress kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *turnover intention*, stress kerja berpengaruh langsung dan

signifikan terhadap *turnover intention*, dan stress kerja memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja.

Widayati dan Yunia (2016) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Turnover Intention”. Mereka melakukan penelitian terhadap karyawan yang bekerja di PT. Hadico Persada dengan jumlah sebanyak 47 orang. Penelitian dilakukan dengan uji regresi linear berganda serta hasil penelitian ini menunjukkan kompensasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Selain itu budaya organisasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Gambar 2.6 Model Penelitian Widayati dan Yunia (2016)

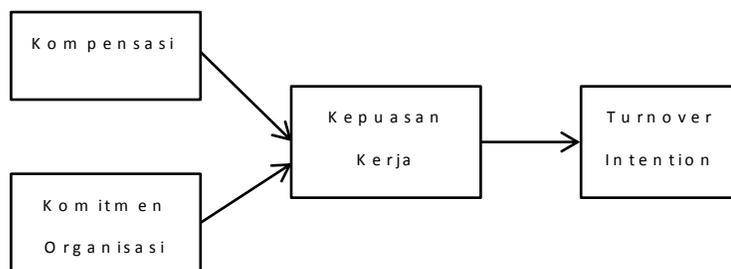


Sumber: Widayati dan Yunia (2016)

Penelitian mengenai *compensation* juga sebelumnya pernah dilakukan oleh Lauren dan dipublikasikan dalam jurnal Agora (2017) dengan judul “Pengaruh Kompensasi dan Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan PT. “X””. Penelitian ini

dilakukan dengan jumlah sampel sebanyak 82 karyawan di PT. "X" dan menggunakan analisa SEM. Berikut ini adalah model penelitiannya

Gambar 2.7 Model Penelitian Lauren (2016)



Sumber: Lauren (2016)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kompensasi memberikan pengaruh signifikan pada kepuasan kerja; (2) kompensasi memberikan pengaruh signifikan pada *turnover intention*; (3) komitmen organisasional memberikan pengaruh yang signifikan pada kepuasan kerja; (4) komitmen organisasional memberikan pengaruh yang signifikan pada *turnover intention*; (5) kepuasan kerja memberikan pengaruh yang signifikan pada *turnover intention*.

Berdasarkan acuan 7 penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh: McKnight, Phillips and Hardgrave (2009), Ahsan *et al* (2009), dan Johannes, Edward, dan Rofi'I (2014), Mughal (2015), Faradina dan Azzhuri (2016), Widayati dan Yunia (2016) serta Lauren (2016) maka peneliti memutuskan untuk menggunakan beberapa variabel yang dinilai dapat memberikan pengaruh yang signifikan.

Pada penelitian McKnight, Phillips and Hardgrave (2009), peneliti menggunakan variabel *job characteristic* dan *job satisfaction* untuk mengetahui

pengaruhnya terhadap *turnover intention* pada karyawan di PT. XYZ. Berikutnya berdasarkan penelitian yang dilakukan Mughal (2015) peneliti menggunakan variabel *job characteristic* sebagai acuan untuk mengetahui pengaruhnya langsung terhadap *turnover intention*.

Pada penelitian Ahsan *et al* (2009), peneliti menggunakan variabel *job stress* untuk diketahui pengaruhnya terhadap *job satisfaction*. Variabel *job stress* yang dipilih dalam penelitian Faradina dan Azzhuri (2016) juga digunakan sebagai acuan untuk diketahui hubungannya terhadap *turnover intention* baik secara langsung maupun dengan mediasi *job satisfaction*.

Selain itu pada penelitian yang dilakukan oleh Johannes, Edward, dan Rofi'i (2014) variabel *compensation* untuk mengetahui pengaruhnya terhadap *turnover intention* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Sebagai tambahan penelitian yang dilakukan Widayati dan Yunia (2016) juga dijadikan acuan oleh peneliti untuk mengetahui pengaruh langsung *compensation* terhadap *turnover intention* secara langsung. Acuan penelitian juga dilengkapi dengan penelitian yang dilakukan oleh Lauren (2016) untuk mengetahui pengaruh *compensation* terhadap *turnover intention* dengan variabel mediasi yaitu *job satisfaction*.

Total terdapat lima variabel yang dipilih untuk digunakan dalam penelitian ini. Kelima variabel tersebut adalah: *Job Characteristics*, *Compensation*, *Job Stress*, *Job Satisfaction*, dan variabel utama yaitu *Turnover Intention*.

2.8 Perumusan Hipotesis

2.8.1 Job characteristic, Job Satisfaction, dan Turnover Intention

Daft dan Marcic (2007) menuturkan terdapat 5 *Core Job Dimension* dalam dimensi *job characteristic* yaitu: keberagaman kemampuan, identitas pekerjaan, tingkat kepentingan, otonomi, dan umpan balik. Karyawan yang memiliki kondisi psikologis yang baik mengetahui bahwa pekerjaan yang dilakukan penting, sehingga karyawan lebih bertanggung jawab pada pekerjaannya. Karyawan juga mengetahui pekerjaannya berguna untuk menambah pengetahuan dan perkembangan diri. Pekerjaan yang cenderung rutin dan monoton setiap harinya membuat karyawan tidak termotivasi, mudah bosan sehingga tingkat absen meningkat.

Berdasarkan hasil *interview* dengan Manajer HRD PT. XYZ, beliau juga menyebutkan karena pekerjaan di PT. XYZ mayoritas berada pada level staff sehingga mereka merasa pekerjaannya sedikit membosankan dan monoton. PT. XYZ juga tidak pernah melakukan *rolling job* pada karyawannya hingga adapula karyawan yang memutuskan untuk pindah ke perusahaan yang lebih menantang dan memberikan kebebasan. Beliau juga menuturkan sebenarnya di PT. XYZ sendiri karyawan tidak secara formal dapat mengukur performa kerjanya karena tidak diberikan evaluasi. Sebagian karyawan dapat mengetahui buruknya performa kerja mereka jika atasan mereka langsung memberitahukan kepada mereka. Sejauh ini juga tidak terdapat apresiasi atau penghargaan kepada karyawan yang bekerja dengan baik sehingga dapat dijadikan teladan karyawan lain dalam performa kerja.

Kebijakan-kebijakan ini meresahkan para karyawan dan berpotensi menurunkan kepuasan kerja karyawan sehingga berdasarkan penjelasan teori tersebut terbentuk 2 hipotesis pada penelitian ini yaitu:

H1: Adanya pengaruh positif *Job Characteristic* terhadap *Job Satisfaction*

H5: Adanya pengaruh negatif *Job Characteristic* terhadap *Turnover Intention*

2.8.2 Compensation, Job Satisfaction, dan Turnover Intention

Menurut Milkovich dan Newman (2008), kompensasi mencakup semua bentuk uang, pelayanan, dan *benefits* yang diterima karyawan sebagai suatu bagian dari hubungan pekerjaan. Johannes, Edward, dan Rofi'i (2014) menjelaskan kepuasan atas kompensasi merupakan faktor penting bagi banyak perusahaan, kompensasi yang rendah cenderung membuat karyawan berpindah kerja dan *turnover intention* menjadi tinggi

Rue, Ibrahim dan Byars (2016) juga menyatakan bahwa banyak dampak yang dapat terjadi jika karyawan merasa tidak puas atas kompensasi yang diberikan perusahaan. Mula-mula karyawan berusaha meningkatkan performanya namun jika usaha tersebut tidak direspon perusahaan maka karyawan dapat melakukan berbagai usaha seperti: bergabung di *union* (perserikatan buruh), demo, mengeluh, absen, mencari pekerjaan dengan gaji yang lebih tinggi, bahkan mengundurkan diri.

Dalam konteks PT. XYZ, kompensasi yang diperoleh karyawan PT. XYZ berupa uang transportasi dan makan siang yang diberikan dalam bentuk ventura.

Beberapa manajer yang sudah bekerja lebih dari 6 tahun juga diberikan pinjaman mobil. Sebagai bentuk kompensasi PT. XYZ juga hanya memberikan benefits berupa kesehatan yang sangat minim yaitu maksimum sejumlah 1x gaji karyawan selama setahun. Tunjangan Hari Raya (THR) diberikan sesuai hari raya masing-masing agama yang dipeluk karyawan sebanyak 1x gaji.

Berdasarkan interview, manajer HRD juga menjelaskan beberapa karyawan yang memutuskan untuk mengundurkan diri salah satu penyebabnya yaitu karena gaji. Kenaikan gaji yang diperoleh karyawan cenderung sangat kecil setiap tahunnya, sehingga jika dibandingkan dengan gaji karyawan di perusahaan lain dengan pengalaman yang kurang lebih sama, gaji karyawan di PT. XYZ cenderung lebih rendah. Bahkan melihat nilai penjualan yang menurun dikhawatirkan nilai gaji untuk tahun 2017 tidak akan meningkat sama sekali. Bonus akhir tahun juga hanya akan diberikan jika perusahaan mengalami surplus pada neraca keuangannya, namun demikian sejak tahun 2015 dan diprediksi tahun 2016 penjualan perusahaan menurun sehingga karyawan tidak mendapatkan bonus akhir tahun.

Minimnya nilai kompensasi yang diberikan PT. XYZ dapat menjadi salah satu penyebab tingginya tingkat turnover karyawan, sehingga berdasarkan uraian diatas penelitian ini juga membentuk dua hipotesis yaitu:

H2: Adanya pengaruh positif *Compensation* terhadap *Job Satisfaction*

H6: Adanya pengaruh negatif *Compensation* terhadap *Turnover Intention*

2.8.3 Job Stress, Job Satisfaction, dan Turnover Intention

Robbins (2003) mendefinisikan stres sebagai kondisi dinamis dimana seorang individu berhadapan dengan peluang, kendala, atau kebutuhan terhadap sesuatu yang diinginkan yang mana hasilnya masih tidak pasti. Dampak stres sangat bervariasi mulai dari dampak fisik, psikologis, hingga perilaku. Robbins juga menjelaskan dampak perilaku berupa menurunnya produktivitas kerja, meningkatnya jumlah absen dan juga *turnover intention*. Leka, Griffiths and Cox (2003) menambahkan bahwa stres juga dapat berakibat pada praktek kerja yang tidak aman dan menyebabkan kecelakaan kerja.

Pendapat yang serupa juga dikemukakan oleh Rue, Ibrahim dan Byars (2016) bahwa karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki nilai absen tinggi, sering terlambat, lebih mudah mengeluh, bahkan mengundurkan diri.

Dari hasil interview dengan manajer HRD PT. XYZ, bahwa selama ini beliau menemukan banyak karyawan yang terlibat konflik akibat pekerjaan. Ada beberapa karyawan yang memutuskan mengundurkan diri akibat konflik tersebut. Sistem produksi yang *overlapping* karena tidak hanya melayani proyek lokal tapi juga ekspor tidak jarang juga menyebabkan karyawan harus bekerja cepat dan tidak jarang terjadi konflik peran antara sesama karyawan. Selain itu semua keputusan dan kebijakan hanya berlaku secara vertikal dari para direktur. Sehingga ketika terjadi masalah atau terdapat usulan kebijakan baru, karyawan tidak pernah dilibatkan pengambilan keputusan. Juga karena masih merupakan perusahaan keluarga dan

memiliki beberapa *subsidiary* dengan beberapa family, karyawan harus merangkap pekerjaan utamanya dengan permintaan tambahan dari *subsidiary* PT.XYZ

Apalagi kebijakan baru ditahun 2017 dari direktur adalah jika terdapat karyawan yang *resign*, maka sebisa mungkin pekerjaan karyawan tersebut diberikan pada rekan kerjanya sehingga tidak perlu menambah karyawan baru.

Berdasarkan hasil interview tersebut maka peneliti membentuk dua hipotesis mengenai *job stress* seperti berikut ini:

H3: Adanya pengaruh negatif *Job Stress* terhadap *Job Satisfaction*

H7: Adanya pengaruh positif *Job Stress* terhadap *Turnover Intention*

2.8.4 Job Satisfaction dan Turnover Intention

Diungkapkan oleh Steers (1991), *Job Satisfaction* adalah kondisi dimana seseorang memiliki emosi positif berupa perasaan berharga yang berasal dari penilaian hasil pekerjaan seseorang. Steers juga menjelaskan, ada beberapa dimensi yang mempengaruhi job satisfaction yaitu: pekerjaan itu sendiri, gaji, atasan kerja, kesempatan promosi, dan rekan kerja. Robbins (2003) melengkapi teori ini dengan menjelaskan bahwa *job satisfaction* mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, absensi dan tingkat *turnover* perusahaan.

Kepuasan kerja juga memiliki korelasi negatif dengan *turnover*. Beberapa *Involuntary/functional turnover* tidak dapat dihindari bahkan memberikan keuntungan bagi perusahaan. Lain halnya dengan *involuntary, voluntary/dysfunctional turnover*

sangat merugikan perusahaan. *Voluntary turnover* menambah biaya perusahaan karena perusahaan kehilangan seorang karyawan yang kompeten. Selain itu *voluntary turnover* juga mengurangi produktivitas perusahaan dan meningkatkan biaya yang digunakan untuk proses rekrut dan *training* karyawan baru (Riggio, 2003).

Pada konteks PT. XYZ, terdapat beberapa dimensi kepuasan kerja yang sesuai dengan kondisi karyawan. Masih berdasarkan hasil interview dengan Manajer HRD beliau menyebutkan bahwa beberapa karyawan mengeluh karena merasa atasannya cuek dan tidak memberikan dukungan penuh. Adapula satu divisi dimana atasan dan bawahannya hanya mempedulikan pekerjaan masing-masing dan jarang berkomunikasi. Juga terdapat staff yang merasa tidak bisa mengeluhkan atau berdiskusi mengenai permasalahan pada pekerjaannya. Selain itu jika dilihat dari kesempatan promosi, PT. XYZ memiliki kesempatan promosi yang sangat kecil karena merupakan perusahaan keluarga dan mayoritas berada pada posisi staf. Posisi manajer juga relatif sedikit dan posisi direktur langsung dijabat oleh keluarga pendiri PT. XYZ. Sebagai tambahan adapula karyawan yang memang merasa pekerjaannya sendiri kurang menarik karena tidak sesuai dengan yang diinginkan ataupun merasa bosan.

Tingkat absensi yang cukup tinggi juga membuat Manajer HRD akhirnya membuat keputusan untuk membuat peraturan baru mengenai pemotongan insentif bagi karyawan yang terlambat. Tingkat absensi yang tinggi menurut Robbins (2003) bisa jadi merupakan salah satu tanda ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan maupun intensi untuk mengundurkan diri. Dengan demikian maka peneliti juga

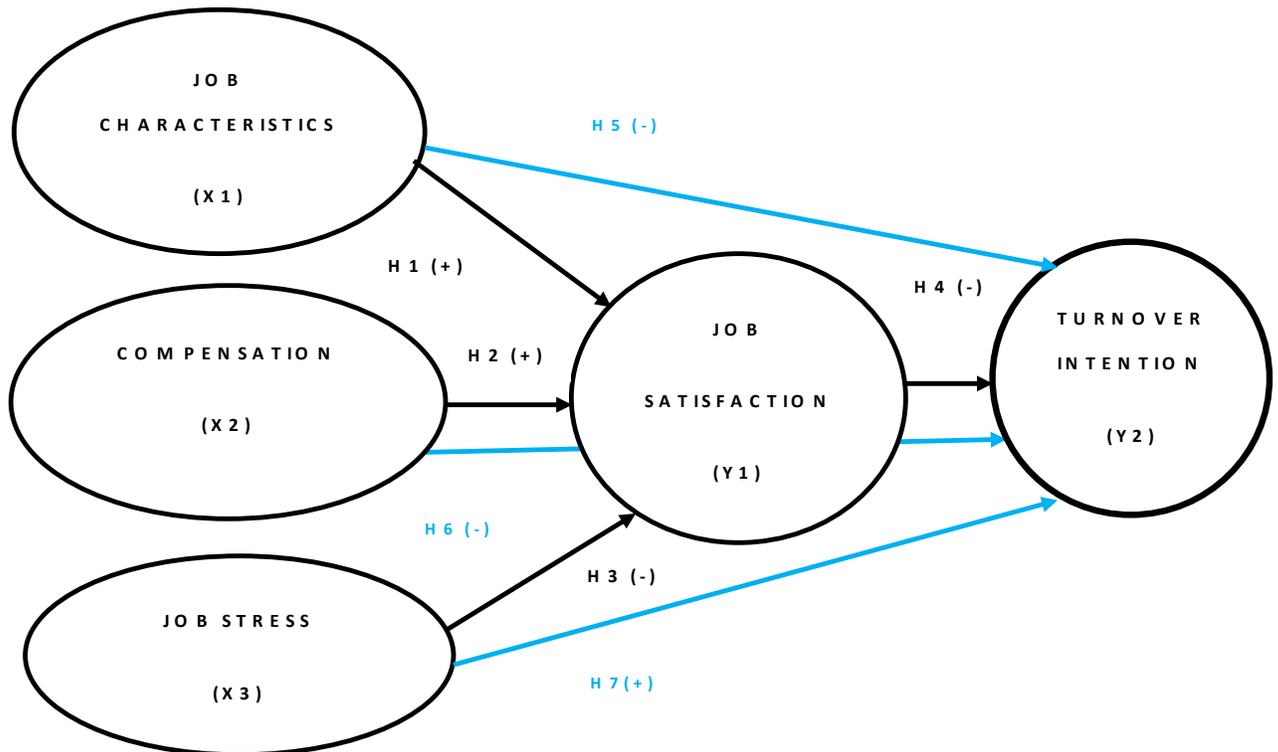
menggunakan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi untuk mengetahui pengaruhnya terhadap *turnover intention*. Hipotesis keempat pada penelitian ini adalah

H4: Adanya pengaruh negatif antara *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*

2.9 Model Penelitian

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan variabel-variabel yang telah diuji pada beberapa penelitian terdahulu. Total terdapat 5 jenis variabel yang digunakan yaitu: (1) *Job Characteristic*; (2) *Compensation*; (3) *Job Stress*; (4) *Job Satisfaction*; dan (5) *Turnover Intention*. Kelima variabel ini akan dirumuskan dalam bentuk hipotesis dan lebih lanjut diteliti hubungan antara yang satu dan lainnya.

Gambar 2.8 Model Penelitian



Berdasarkan model penelitian tersebut maka hipotesis penelitian ini yaitu:

H1: Adanya pengaruh positif antara *Job Characteristic* terhadap *Job Satisfaction*

H2: Adanya pengaruh positif antara *Compensation* terhadap *Job Satisfaction*

H3: Adanya pengaruh negatif antara *Job Stress* terhadap *Job Satisfaction*

H4: Adanya pengaruh negatif antara *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*

H5: Adanya pengaruh negatif antara *Job Characteristic* terhadap *Turnover Intention*

H6: Adanya pengaruh negatif antara *Compensation* terhadap *Turnover Intention*

H7: Adanya pengaruh positif antara *Job Stress* terhadap *Turnover Intention*

