

## BAB II

### PENGEMBANGAN TEORI DAN HIPOTESIS

#### A. Landasan Teori

##### 1. *Turnover Intention*

###### a. Pengertian *Turnover Intention*

Intensi adalah keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara turnover adalah berhentinya atau penarikan diri seseorang karyawan dari tempat bekerja. Dengan demikian, turnover intention adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya.

Intensi turnover pada dasarnya adalah sama dengan keinginan berpindahnya karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Tingginya tingkat *turnover* karyawan pada perusahaan dapat dilihat dari seberapa besar keinginan berpindah yang dimiliki karyawan suatu organisasi atau perusahaan (Jehanzeb, 2013) dalam Nazenin, (2014). *Turnover Intention* adalah hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan perusahaan dimana dia bekerja namun belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi Mobley (2011).

Sebagian besar karyawan yang meninggalkan organisasi karena alasan sukarela dapat dikategorikan atas perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidable voluntary turnover*) dan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary turnover*).

*Avoidable voluntary turnover* dapat disebabkan karena alasan berupa gaji, kondisi kerja, atasan atau ada organisasi lain yang dirasakan lebih baik, sedangkan *unavoidable voluntary turnover* dapat disebabkan oleh perubahan jalur karir atau faktor keluarga (Mobley, 2011).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *turnover intention* ialah gambaran mengenai kecenderungan seseorang untuk berhenti bekerja atau keluar dari suatu organisasi untuk mencari alternatif pekerjaan lain.

#### **b. Dimensi / Indikator *Turnover Intention***

Dimensi dimensi mengenai *turnover intention* menurut Mobley (2011) yaitu:

##### 1) Pikiran-pikiran untuk berhenti

Untuk membuat pekerjaan berhasil, harus ada kerja sama dengan rekan sekantor atau pimpinan. Bila seseorang merasa ini tak terjadi maka pikirkan untuk segera meninggalkan pekerjaan tersebut.

##### 2) Keinginan untuk meninggalkan

Keinginan untuk meninggalkan pekerjaan mengacu kepada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan organisasinya belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi.

3) Keinginan untuk mencari pekerjaan lain

Ingin mendapatkan penghasilan yang lebih tinggi merupakan salah satu alasan seseorang ingin mencari pekerjaan lain.

**c. Faktor Penyebab *Turnover Intention***

Faktor yang berpengaruh terhadap terjadinya turnover, diantaranya adalah faktor eksternal, yakni pasar tenaga kerja; dan faktor institusi (internal), yakni kondisi ruang kerja, upah, keterampilan kerja, dan supervisi, karakteristik personal dari karyawan seperti intelegensi, sikap, masa lalu, jenis kelamin, minat, umur dan lama bekerja serta reaksi individu terhadap pekerjaannya (Mobley, 2011)

Faktor yang berpengaruh terhadap terjadinya turnover terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi (Mobley, 2011).

**d. Dampak *Turnover Intention***

Mobley (2011) mengemukakan bahwa *turnover intention* memiliki dampak negatif bagi organisasi yaitu:

- 1) Menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja

Disaat kondisi organisasi sedang stabil, namun beberapa karyawan mengundurkan diri dari pekerjaannya. Kurangnya karyawan pada suatu organisasi akan berdampak negatif pada organisasi tersebut.

2) Menurunnya produktifitas karyawan

Kemampuan karyawan dalam memproduksi dibandingkan dengan input yang digunakan, seorang karyawan dapat dikatakan tidak produktif apabila tidak mampu menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan yang diharapkan dalam waktu yang singkat atau tepat.

3) Suasana kerja yang tidak kondusif

Keluarnya karyawan dalam suatu organisasi dapat mengakibatkan suatu karyawan tidak mampu mengerjakan lebih dari satu pekerjaan, hal ini dapat memperburuk suasana kerja.

4) Meningkatnya biaya sumber daya manusia.

Seorang karyawan yang mengerjakan pekerjaan tambahan akibat dari adanya karyawan lain yang keluar dari organisasi, akan meningkatkan biaya yang dikeluarkan oleh organisasi tersebut.

## **2. Kepuasan Kerja**

### **a. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan cermin perasaan seseorang terhadap

pekerjaannya (Robbins, 2007). Kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya yang luas (Robbins, 2017).

Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Penilaian (*assesment*) seorang karyawan terhadap puas atau tidak puas akan pekerjaannya merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit (terbedakan atau terpisah satu sama lain) (Robbins, 2001) dalam Andini, (2006).

Kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya (Koesmono, 2005) dalam Waspodo, (2013).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja ialah cermin perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang menggambarkan sikap terpenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhan mereka melalui kegiatan kerja atau bekerja.

Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya dan tidak berusaha mengevaluasi alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya karyawan yang

merasa tidak puas dalam pekerjaannya cenderung mempunyai pikiran untuk berhenti bekerja bahkan keluar dari suatu organisasi kemudian mengevaluasi alternatif pekerjaan lain.

**b. Dimensi / Indikator Kepuasan Kerja**

Robbins (2007) terdapat beberapa dimensi kepuasan kerja yang dapat digunakan untuk mengungkapkan karakteristik penting mengenai pekerjaan, dimana orang dapat meresponnya. Dimensi itu adalah:

- 1) Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*), Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
- 2) Atasan (*Supervision*), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.
- 3) Teman sekerja (*Workers*), Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
- 4) Gaji/Upah (*Pay*), Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

### c. Faktor Penentu Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja juga dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan (*turnover intention*) tetapi faktor-faktor lain seperti kondisi pasar kerja, kesempatan kerja alternatif, dan panjangnya masa kerja merupakan kendala yang penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada (Robbins, 2007) dalam Andini, (2006). Adapun menurutnya faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja yaitu :

1) Kerja yang secara mental menantang.

Pekerjaan yang belum pernah dikerjakan akan memicu kepuasan karyawan jika dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut secara tepat dan cepat.

2) Kondisi kerja yang mendukung.

Kondisi kerja yang nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik dapat memicu kepuasan kerja karyawan.

3) Rekan kerja yang mendukung.

Hubungan pertemanan yang didasari oleh suatu kegiatan atau pekerjaan yang sedang dilakukan dapat terjalin dengan baik dapat memicu kepuasan karyawan dalam suatu organisasi.

4) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Seorang karyawan yang memiliki kepribadian disiplin, tepat waktu dan itu semua sesuai dengan pekerjaan yang ia dapat, maka

rasa puas akan timbul pada karyawan tersebut atas suatu pekerjaan yang ia kerjakan dalam suatu organisasi.

#### **d. Dampak Kepuasan Kerja**

Robbins (2006) dalam Indrawati, (2013) menyatakan bahwa karyawan yang puas akan mampu meningkatkan kepuasan dan kesetiaan pelanggan. Hal ini terjadi karena dalam organisasi jasa, kesetiaan dan ketidaksetiaan pelanggan sangat tergantung pada cara karyawan berhubungan dengan pelanggan. Karyawan yang puas lebih ramah, ceria, responsif-yang dihargai pelanggan. Karyawan yang puas memiliki kemungkinan kecil untuk mengundurkan diri, sehingga pelanggan lebih sering menjumpai wajah-wajah akrab dan menerima layanan yang berpengalaman. Ciri-ciri tersebut membangun kepuasan dan kesetiaan pelanggan.

### **1. Stres Kerja**

#### **a. Pengertian Stres Kerja**

Stres adalah perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami seorang karyawan dalam menghadapi pekerjaan (Rivai, 2004). Stres kerja adalah suatu bentuk tanggapan seseorang, baik fisik maupun mental terhadap suatu perubahan di lingkungannya yang dirasakan mengganggu dan mengakibatkan dirinya terancam.

Stres ialah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang. Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi kondisi lingkungan (Handoko, 2010 dalam Waspodo, 2013).

Stres kerja merupakan bagian dari stres kehidupan, stres yang melampaui batas kemampuan karyawan akan berkaitan langsung dengan gangguan psikis dan ketidak mampuan fisis. Stres merupakan respon fisiologis dan psikologis terhadap rangsangan yang berlebihan yang biasanya tidak menyenangkan dan peristiwa yang mengancam dalam lingkungan (Schultz, 2006 dalam Haryanto, 2014).

*Distres* merupakan kondisi stres yang memiliki efek negatif kepada kondisi mental dan fisik seseorang, konsekuensi dari distres adalah kepenatan dalam pekerjaan (*Job Stres*). Kepenatan merupakan konsekuensi stres yang pada akhirnya membuat seseorang mengalami kelelahan emosi. Kepenatan dalam pekerjaan adalah awal mula dari munculnya kelelahan emosi, sinisme, dan menurunnya kecakapan seseorang dalam pekerjaan (McShane, 2010 dalam Haryanto, 2014).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa stres kerja ialah perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami oleh seseorang yang mempengaruhi emosi, proses berfikir, kondisi fisiologis dan psikologis.

## **b. Dimensi / Indikator Stres Kerja**

Rivai (2004) mengungkapkan bahwa tingkat stres kerja diukur dengan skala stres kerja yang terdiri dari 3 dimensi stres, yaitu:

### 1) Beban Kerja

Durasi waktu yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan tidak sesuai dengan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan.

### 2) Konflik peran

Jumlah pekerjaan kelompok yang di paksakan menjadi pekerjaan individu.

### 3) Ambiguitas peran

Instruksi yang kurang jelas dari atasan dan sering terjadi kesalahan komunikasi.

## **c. Faktor Penentu Stres**

Stresor adalah faktor-faktor lingkungan yang menimbulkan stres. Dengan kata lain, stresor adalah suatu prasyarat untuk mengalami respon stres. (Rivai, 2004) menggambarkan stresor sebagai *“Any environmental conditions that place a physical or emotional demand on a person”*. Stresor terdiri dari semua kondisi lingkungan yang mempengaruhi kondisi fisik dan mental seseorang.

Rivai (2004) mengungkapkan bahwa ada 3 kondisi yang sering menjadi stresor, diantaranya yaitu:

### 1) Gangguan dan Ketidaksopanan ( *Harassment and incivility* )

Kondisi ini meliputi permusuhan atau tingkah laku yang tidak diinginkan, perkataan yang kasar, gesture tubuh yang provokatif, maupun tindakan yang bersifat melecehkan martabat seseorang yang membuat integritas fisik dan mental karyawan yang buruk, dan itu merupakan hasil dari lingkungan kerja yang tidak kondusif

## 2) Beban kerja berlebihan (*Work Overload*)

Ada beberapa hal yang menyebabkan para karyawan kelebihan jam kerja. Lochhead, Christopher (dalam McShane, 2010) mengatakan “*everyone in this industry is working harder because of e-mail, wireless acces, and globalization.*” Pernyataan ini menunjukkan bahwa kemajuan teknologi dan globalisasi disamping memudahkan manusia untuk melakukan berbagai pekerjaan, secara tidak sadar globalisasi dan kemajuan teknologi memaksa para karyawan untuk membawa pekerjaan mereka ke kehidupan sosial atau ke waktu diluar waktu kerja. Alasan kedua adalah banyak orang menjadi konsumtif, mereka menginginkan barang maupun jasa yang lebih baik untuk mereka, sehingga mereka perlu mendapatkan tambahan penghasilan yang lebih besar dari sebelumnya sehingga intensitas seseorang dalam bekerja menjadi meningkat. Alasan yang ketiga adalah gila kerja, mereka yang gila kerja menganggap bekerja keras merupakan harga diri dan mengalokasikan waktu mereka untuk bekerja lebih banyak daripada waktu untuk beristirahat.

### 3) Kontrol kerja yang rendah (*Low Task Control*)

Kontrol kerja rendah meningkatkan kepenatan karyawan akan pekerjaannya karena mereka dihadapkan dengan pekerjaan-pekerjaan tanpa kemampuan untuk mengatur perhatian, tenaga, dan sumberdaya – sumberdaya lain. Kontrol kerja rendah menjadi stresor yang lebih berat ketika ada tanggung jawab yang lebih tinggi pada pekerjaan. Pekerja tingkat bawah memiliki kontrol kerja rendah, namun mereka memiliki tingkat stres yang juga rendah karena tanggung jawab yang ada dalam pekerjaan tidak terlalu tinggi. Contoh kontrol kerja yang rendah adalah, pelatih olahraga dituntut untuk memenangkan kejuaraan (tanggung jawab yang tinggi), namun dia tidak memiliki kemampuan lain untuk mengatur apa yang pemain lakukan dilapangan dan juga kejadian-kejadian yang terjadi, selain hanya memberikan intruksi dari pinggir lapangan (kontrol kerja yang rendah).

#### **d. Dampak Stres**

Menurut Rivai (2004) dampak stres kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Gangguan fisik seperti jantung berdebar-debar, migraine, berkeringat, tekanan darah tinggi, sakit jantung;
- 2) Perubahan sikap seperti, menarik diri, merasa tertekan, penakut;
- 3) Perubahan tingkah laku seperti, lekas marah, merokok, depresi, banyak salah, tak bisa konsentrasi;

- 4) Berkurangnya produktivitas dan efektivitas;
- 5) Kepuasan kerja rendah;
- 6) Absensi

## **2. Kompensasi Kerja**

### **a. Pengertian Kompensasi Kerja**

Menurut Rivai (2011) Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian.

Kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan organisasi lainnya. Jadi kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikannya kepada perusahaan (Jackson, 2009 dalam Supatmi, 2013).

Komponen-komponen dan keseluruhan program kompensasi dapat dibagi dalam bentuk-bentuk: Kompensasi finansial yaitu kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect financial compensation*). Kompensasi langsung terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisi. Kompensasi finansial tidak langsung yang disebut juga dengan

tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung (Simamora, 2006 dalam Supatmi, 2013). Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2006 dalam Riyadi, 2011).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kompensasi kerja merupakan pendapatan yang diperoleh oleh seseorang yang telah melakukan pekerjaannya, dapat berbentuk uang maupun tunjangan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

#### **b. Dimensi / Indikator Kompensasi**

Dimensi dan indikator kompensasi sesuai dengan yang ada di peraturan dan dalam bentuk gaji, bonus, upah, hal tersebut dalam kompensasi finansial. namun dalam non finansialnya asuransi, tunjangan-tunjangan dan sebagainya. Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawan. Terdapat 2 (dua) dimensi yang dikemukakan oleh Rivai (2011) yaitu :

##### 1. Kompensasi Langsung

###### a) Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai

seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

b) Bonus

Bonus adalah pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja atau uang yang dibayar sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila melebihi target. Bonus juga merupakan kompensasi tambahan yang diberikan kepada seorang karyawan yang nilainya di atas gaji normalnya. Bonus juga bisa digunakan sebagai penghargaan terhadap pencapaian tujuan-tujuan spesifik yang ditetapkan oleh perusahaan, atau untuk dedikasinya kepada perusahaan.

c) Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*). Insentif adalah variabel penghargaan yang diberikan kepada individu dalam suatu kelompok, yang diketahui berdasarkan perbedaan dalam mencapai hasil kerja. Ini

di rancang untuk memberikan motivasi karyawan berusaha meningkatkan produktivitas kerjanya.

## 2. Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*)

Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*) merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya berupa fasilitas-fasilitas, seperti: asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun, dan lain-lain. Dengan kompensasi organisasi bisa memperoleh/menciptakan, memelihara, dan mempertahankan produktivitas. Tanpa kompensasi yang memadai karyawan yang ada sekarang cenderung untuk keluar dari organisasi, tingkat absensi yang tinggi atau kedisiplinan yang rendah dan keluhan-keluhan lainnya yang bisa timbul.

### c. Faktor Kompensasi Kerja

Rivai (2011) mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi antara lain penawaran dan permintaan tenaga kerja, kemampuan dan kesediaan perusahaan, serikat buruh, produktivitas kerja karyawan, biaya hidup, posisi jabatan karyawan, pendidikan dan pengalaman kerja, kondisi perekonomian nasional, jenis dan sifat pekerjaan.

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

Jika kompensasi dikelola dengan baik dapat membantu perusahaan mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah. Akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran bisa jadi akan mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan-keluhan, penyebab mogok kerja, dan mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti meningkatnya derajat ketidakhadiran dan perputaran karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kesehatan jiwa karyawan yang parah. Sebaliknya, jika terjadi kelebihan pembayaran, juga akan menyebabkan perusahaan dan individual berkurang daya kompetisinya dan menyebabkan kegelisahan, perasaan bersalah, dan suasana yang tidak nyaman dikalangan karyawan (Rivai. 2011).

### **B. Hubungan Antar Variabel, Kerangka berfikir, dan Penurunan Hipotesis**

Hipotesis merupakan pernyataan singkat yang disimpulkan dari landasan teori dan penelitian terdahulu dalam telaah pustaka, serta merupakan jawaban sementara terhadap permasalahan yang akan diteliti. Oleh sebab itu, sebuah hipotesis tidak lahir secara tiba-tiba dan harus didukung dengan referensi atau penelitian sebelumnya.

## **1. Hubungan antara Stres Kerja dan Kepuasan Kerja**

Salah satu dampak stres secara psikologis dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan. Stres dapat menyebabkan ketidakpuasan. Stres yang berkaitan dengan pekerjaan dapat menimbulkan ketidakpuasan yang berkaitan dengan pekerjaan dan memang itulah efek psikologis yang paling sederhana dan paling jelas dari stres itu. Dampak dari stres terhadap kepuasan adalah sangat langsung (Robbins, 2003).

Stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses pikiran, dan kondisi fisik seseorang (Haryanto, 2014). Bagi banyak orang kuantitas stres yang rendah sampai sedang, memungkinkan mereka melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, karena membuat mereka mampu meningkatkan intensitas kerja, kewaspadaan, dan kemampuan bereaksi. Tetapi tingkat stres yang tinggi, atau bahkan tingkat sedang yang berkepanjangan, akhirnya akan menyebabkan kinerja yang merosot (Robbins, 2003 dalam Suhanto, 2009).

Semakin tinggi tingkat stres kerja karyawan maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja karyawan, sebab karyawan yang bekerja melebihi batas waktu standar akan cenderung tidak puas akan sesuatu yang ia kerjakan. Sebaliknya semakin rendah tingkat stres kerja karyawan maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, karena karyawan yang sanggup untuk mengerjakan pekerjaannya akan cenderung puas akan sesuatu yang ia kerjakan.

Haryanto (2014), Suhanto (2009), dan Dhania (2010) dalam penelitiannya mengenai hubungan antara stres kerja dan kepuasan kerja, menyimpulkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan paparan di atas, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis yaitu :

**H1 : Stres kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.**

## **2. Hubungan antara Kompensasi Kerja dan Kepuasan Kerja**

Salah satu faktor yang turut berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan adalah pemberian gaji dan upah (Aktas, 2005 dalam Supatmi, 2013). Kompensasi dibagi menjadi kompensasi finansial terdiri dari gaji, bayaran prestasi, bayaran insentif, bayaran diluar jam kerja, program perlindungan dan kompensasi non finansial terdiri dari pekerjaan dan lingkungan kerja (Simamora, 2006 dalam Supatmi, 2013). (Jackson, 2009 dalam Supatmi, 2013) mendefinisikan kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan organisasi lainnya. Jadi kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikannya kepada perusahaan.

Semakin tinggi tingkat kompensasi kerja karyawan maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan, dan sebaliknya semakin rendah tingkat kompensasi kerja karyawan maka akan semakin rendah pula tingkat

kepuasan kerja karyawan, sebab karyawan yang mendapatkan kompensasi yang tinggi atau bahkan lebih dari yang seharusnya mereka dapatkan akan cenderung merasa puas akan pekerjaannya, sebaliknya karyawan yang mendapatkan kompensasi yang rendah bahkan lebih rendah dari pendapatan tetap maka cenderung merasa tidak puas akan pekerjaannya.

Supatmi dkk (2013), Dhermawan dkk (2012), Zaki (2016) dalam penelitiannya mengenai hubungan antara kompensasi kerja dan kepuasan kerja, menyimpulkan bahwa kompensasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan paparan di atas, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis yaitu :

**H2 : Kompensasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.**

### **3. Hubungan antara Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention***

Churchill dkk (1976) dalam Suhanto (2009) menemukan bahwa adanya hubungan yang negatif antara kepuasan kerja dan keluar masuknya (*job turnover*) tenaga kerja, ketidakpuasan pekerja akan membuat karyawan lebih suka untuk keluar dari perusahaan dan mencari pekerjaan lain. (Abraham, 1999 dalam Suhanto 2009) juga menguatkan pendapat yang sama dengan membuktikan adanya hubungan negatif yang kuat antara kepuasan kerja dan niat untuk pindah dan setelah adanya usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja, niat untuk pindah menurun dengan signifikan.

Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih keluar dari organisasi. Kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar. Evaluasi terhadap berbagai alternatif pekerjaan, pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya turnover karena individu yang memilih keluar organisasi akan mengharapkan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain (Andini, 2006 dalam Witasari, 2009).

Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka akan semakin rendah tingkat *turnover intention*, sebaliknya semakin rendah tingkat kepuasan kerja maka akan semakin tinggi tingkat *turnover intention*. Sebab karyawan yang merasa puas akan pekerjaannya maka akan cenderung untuk tetap berada di dalam suatu organisasi tersebut, sebaliknya karyawan yang merasa tidak puas maka akan cenderung untuk berpindah atau keluar dari suatu organisasi.

Nazenin (2014), Suhanto (2009), dan Huang dkk (2016) dalam penelitiannya mengenai hubungan antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Berdasarkan paparan di atas, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis yaitu :

**H3 : Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.**

#### 4. Hubungan antara Stres Kerja dan *Turnover Intention*

Pada akhirnya stres yang terlalu besar, prestasi kerja akan menurun, karena stres mengganggu pelaksanaan pekerjaan, karyawan kehilangan kemampuan untuk mengendalikannya, menjadi tidak mampu untuk mengambil keputusan-keputusan dan perilakunya tidak teratur dan akibat paling ekstrim adalah prestasi kerja menjadi nol karena sakit atau melarikan diri/ pindah kerja (*turnover*) dan mungkin berhenti (Handoko, 2001 dalam Nazenin, 2014).

Penyebab stres kerja ada berbagai macam seperti beban kerja yang dirasakan terlalu berat, waktu kerja yang mendesak, kualitas pengawasan kerja yang rendah, iklim kerja yang tidak sehat, otoritas kerja yang tidak memadai yang berhubungan dengan tanggung jawab, konflik kerja, dan perbedaan nilai antara karyawan dengan pemimpin yang frustrasi dalam kerja (Mangkunegara, 2009 dalam Nazenin, 2014). Indikator yang digunakan untuk variabel stres kerja menurut (Caesary et al, 2012 dalam Nazenin, 2014) yaitu *physical environment stressors* (penyebab stres dari lingkungan fisik), *individual stressors* (penyebab stres dari individu), dan *group stressors* (penyebab stres dari kelompok).

Semakin tinggi tingkat stres kerja karyawan maka akan semakin tinggi pula tingkat *turnover intention*, sebaliknya semakin rendah tingkat stres kerja karyawan maka semakin rendah tingkat *turnover intention*. Sebab, karyawan dengan tingkat stres kerja yang tinggi akan cenderung untuk mencari pekerjaan lain dan pindah dari suatu organisasi, sebaliknya karyawan dengan

tingkat stres kerja yang rendah akan cenderung untuk tetap berada dalam suatu organisasi tersebut.

Nazenin (2014), Wasposito dkk (2013), dan Omar dkk (2007) dalam penelitiannya mengenai hubungan antara stres kerja terhadap *turnover intention*, menyimpulkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Berdasarkan paparan di atas, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis yaitu :

**H4 : Stres kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*.**

## **5. Hubungan antara Kompensasi Kerja dan *Turnover Intention***

Konsep keadilan mengacu pada beberapa kompensasi yang diyakini karyawan pantas didapatkan dalam hubungannya dengan berapa kompensasi yang pantas di dapatkan orang lain, jika dianggap tidak adil, maka dimungkinkan akan merasa tidak puas dan akan menarik diri dari pekerjaannya (Hersudadikwati, 2005 dalam Irbayuni, 2012). Faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi lainnya adalah kompensasi. Pengusaha harus cukup kompetitif dengan beberapa jenis kompensasi untuk mempekerjakan, mempertahankan dan memberi imbalan terhadap kinerja di organisasi (Atmajawati, 2007 dalam Irbayuni, 2012).

Semakin tinggi tingkat kompensasi maka akan semakin rendah tingkat *turnover intention*, sebaliknya semakin rendah tingkat kompensasi maka akan

semakin tinggi tingkat *turnover intention*. Sebab karyawan yang mendapatkan kompensasi yang sesuai bahkan lebih dari upah seharusnya akan cenderung merasa puas dan tetap berada pada organisasi, sebaliknya karyawan yang mendapatkan kompensasi rendah bahkan kurang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya akan cenderung merasa tidak puas dan ingin mencari pekerjaan lainnya untuk mendapatkan pendapatan yang sesuai dengan keinginannya.

Andini (2006), Gracia (2005) dalam penelitiannya mengenai hubungan antara kompensasi terhadap *turnover intention*, menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Berdasarkan paparan di atas, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis yaitu :

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

## **6. Hubungan antara Stres Kerja terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening***

Stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses pikiran, dan kondisi fisik seseorang. *Turnover Intention* adalah hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan perusahaan dimana dia bekerja namun belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. Kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya yang luas

Semakin tinggi rasa stres kerja seorang karyawan maka akan semakin tinggi pula tingkat *turnover intention* karyawan dalam suatu perusahaan yang akan menyebabkan tingkat kepuasan kerja karyawan menurun. Sebaliknya jika semakin rendahnya rasa stres kerja seorang karyawan maka semakin rendah pula tingkat *turnover intention* karyawan dalam suatu perusahaan yang akan menyebabkan tingkat kepuasan kerja karyawan meningkat.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Suhanto (2009) penelitian ini mendapatkan kesimpulan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh sebagai variabel *intervening* antara stres kerja terhadap *turnover intention*. Berdasarkan paparan di atas, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis yaitu :

**H6 : Stres kerja terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh sebagai variabel *intervening*.**

#### **7. Hubungan antara Kompensasi Kerja terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja tidak berpengaruh sebagai Variabel *Intervening*.**

Kompensasi dapat diartikan sebagai keseluruhan bentuk balas jasa yang diterima oleh seseorang atau karyawan karena telah melakukan sesuatu yang berguna atau bernilai dengan cara melaksanakan pekerjaannya. *Turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang

pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan cermin perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Semakin tinggi kompensasi kerja seorang karyawan maka akan menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan dalam suatu perusahaan yang akan menyebabkan tingkat kepuasan kerja karyawan meningkat. Sebaliknya jika semakin rendahnya kompensasi kerja seorang karyawan maka akan meningkatkan tingkat *turnover intention* karyawan dalam suatu perusahaan yang akan menyebabkan tingkat kepuasan kerja karyawan menurun.

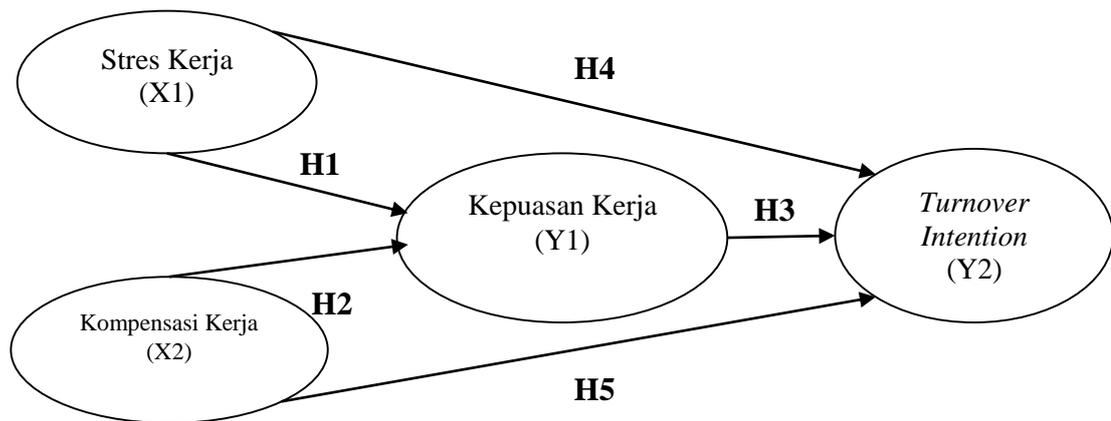
Pada penelitian yang dilakukan oleh Indarti (2017) penelitian ini mendapatkan kesimpulan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh sebagai variabel *intervening* antara kompensasi kerja terhadap *turnover intention*. Berdasarkan paparan di atas, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis yaitu :

**H7 : Kompensasi kerja terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh sebagai variabel *intervening*.**

### **C. Desain Penelitian**

Dalam bagian kerangka pemikiran dipaparkan secara singkat mengenai permasalahan yang akan diteliti dengan adanya dugaan awal penelitian. Pemaparan ini disertakan juga dalam bentuk skema untuk memperjelas tujuan penelitian. Kerangka pemikiran bisa juga memperlihatkan hubungan antar variabel penelitian.

Penelitian ini dilaksanakan melalui pengukuran pengaruh variabel independen yaitu stres kerja (X1), kompensasi kerja (X2) terhadap variabel dependen yaitu *turnover intention* (Y2) dengan variabel *intervening* yaitu kepuasan kerja (Y1).



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