BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen

Seorang manajer dituntut untuk mengetahui terlebih dahulu tentang konsep dasar manajemen agar dapat menjalankan sebuah organisasi dengan baik. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan organisasi. Tetapi pada praktiknya masih banyak manajer yang belum memahami hal tersebut. Untuk dapat memahaminya berikut ini beberapa pengertian manajemen menurut para ahli.

Menurut **Daft (2010:6)** manajemen adalah pencapaian berbagai tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengelolaan, kepemimpinan dan pengendalian sumber daya organisasional.

Sedangkan, menurut **Robbins Coulter (2007:8)** Manajemen adalah proses pengorganisasian kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.

Menurut **Handoko (2003:8)** menyatakan bahwa "Manajemen adalah proses perencaaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota perusahaan dan penggunaan sumber daya perusahaan lainnya agar mencapai tujuan perusahaan tetap diterapkan"

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu serta seni di melaksanakan aktivitas suatu organisasi, kegiatan tersebut bisa berupa pengorganisaisan yang meliputi perencanaan, penyusunan dan kegiatan mengusahakan serta pengawasan dengan mempergunakan semua sumber kompetensi yang dimiliki oleh organisasi dengan bertujuan tidak beda buat mencapai goal keinginan dengan sudah ditetapkan sebelumnya.

Fungsi-fungsi manajemen menurut **Draft (2010:7)** adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan

2. Mengidentifikasi berbagai tujuan untuk kinerja organisasi di masa mendatang serta memutuskan tugas dan penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapainya
3. Pengelolaan

   Mencangkup penentuan tugas tugas, pengelompokan tugas, pendelegasian otoritas dan mengalokasikan sumber daya pada seluruh organisasi.
4. Kepemimpinan

   Menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi karyawan agar tujuan-tujuan organisasi tercapai.
5. Pengendalian

   Memonitor aktivitas karyawan, menentukan apakah organisasi sejalan dengan tujuannya, dan membuat koreksi jika diperlukan.

Menurut **Robbins dan Coulter (2007:10)**, terdapat 4 empat fungsi dasar manajemen, yaitu:

1. Merencanakan

   Mendefinisikan sasaran, menetapkan strategi dan menyusun bagian-bagian rencana untuk mengkoordinasikan sejumlah kegiatan.
2. Mengkoordinasikan

   Menentukan apa yang diperlukan, bagaimana cara melakukan dan siapa yang harus melakukannya.
3. Memimpin

   Memberikan motivasi pada bawahan, penetapan strategi dan menyusun rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan.
4. Mengendalikan

   Memantau kinerja aktual, membandingkan aktual dengan standar dan mengkoreksinya jika diperlukan.

Berdasarkan fungsi-sungsi manajemen menurut para ahli yang telah dikemukakan tersebut, maka fungsi manajemen memiliki empat fungsi dasar

utama yang meliputi perencanaan, pengkoordinasian, kepemimpinan dan pengendalian. Semua tujuan tersebut dapat mencapai tujuan dari perusahaan.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen, dimana lebih di khususkan untuk mengelola manusia atau karyawan sebagaimana yang telah perusahaan harapkan, untuk mencapai tujuan sebuah perusahaan, karyawan sebagai ujung tombak perusahaan haru diperhatikan baik hak maupun kewajibannya.

Dessler (2010:5) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian.

Sedangkan, **Bohlander** dan **Snell (2010:4)** menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan yang memiliki kemampuan, mengidentifikasikan suatu pendekatan agar dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja.

Sedangkan menurut **Marwansyah (2010:3)** Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja dan hubungan industrial.

Peranan manajemen sumber daya manusia sangat menentukan dalam terwujudnya tujuan perusahaan. Hal ini karena semua kegiatan yang ada didalam perusahaan dilakukan oleh manusia, bila pengelolaan manusia tersebut baik maka *output* yang dihasilkan akan baik pula. Berdasarkan definisi menurut para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan cara-cara yang dipraktikkan dan berpengaruh dengan

pemberdayaan manusia atau aspek-aspek sumber daya manusia dari posisi manajemen termasuk perektrutan, seleksi, pelatihan, penghargaan dan penilaian.

2.2.1 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sesuai dengan pengertian manajemen sumber daya manusia yang telah dirumuskan diatas, maka kegiatan-kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam organisasi diklasifikasikan ke dalam beberapa fungsi. Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut **Dessler (2010:4)** dibagi menjadi beberapa aktivitas spesifik yang terlibat dalam setiap fungsi, yaitu:

1. Perencanaan

   Menentukan sasaran dan standar-standar, membuat aturan dan prosedur, menyusun rencana-rencana dan melakukan peramalan.
2. Pengorganisasian

   Memberikan tugas spesifik kepada setiap bawahan, membuat divisi-divisi mendelegasikan wewenang, membuat jalur wewenang dan komunikasi, mengkoordinasikan pekerjaan bawahan.
3. Penyusunan Staf

   Menentukan tipe orang yang harus dipekerjakan, merekrut calon karyawan, memilih karyawan, menetapkan standar prestasi, memberikan standar prestasi, memberikan kompensasi, mengevaluasi prestasi, memberikan konseling kepada karyawan, melatih dan mengebangkan karyawan.
4. Kepemimpinan

   Mendorong orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan, mempertaruhkan semangat kerja dan memotivasi bawahan.
5. Pengendalian

   Menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas, atau tingkat produksi, memeriksa untuk melihat bagaimana prestasi yang dicapai dibandingkan dengan standar-standar dan melakukan koreksi jika diperlukan.

Secara implisit,**Bohlander dan Snell (2010:4)** menyatakan bahwa fungsi manajemen terdiri dari 3 bagian yaitu:

1. Kemampuan

   Mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan yang memiliki kemampuan.
2. Pengembangan

   Mengidentifikasikan suatu pendekatan agar dapat mengembangkan kinerja karyawan.
3. Kompensasi

   Memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja.

Sedangkan, menurut **Mondy dan Noe (2005:5)** fungsi manajemen sumber daya manusia dibagi menjadi 5 fungsi yang efektif, yaitu:

1. *Staffing*

   Proses dimana organisasi memastikan bahwa ia selalu memiliki jumlah yang tepat dari karyawan dengan keterampilan yang sesuai di pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi.
2. *Human resource Developmen*

   Fungsi utama pengembangan sumber daya manusia terdiri tidak hanya dari pelatihan dan pengembangan, tetapi juga perencanaan dan pengebangan kegiatas karir individu dan penilaian kinerja,
3. *Compensation and Benefits*

   Sistem kompensasi menyediakan karyawan degan imbalan yang memadai dan merata atas kontribusi mereka pada pertemuan tujuan organisasi:

   a) *Pay:* uang yang diterima seseorang untuk melakukan pekerjaan.
   b) *Benefits:* imbalan keuangan tambahan, selain gaji pokok, termasuk biaya liburan, cuti sakit, liburan, dan asuransi kesehatan.
   c) *Nonfinancial rewards*: imbalan non moneter, seperti kenikmatan dari pekerjaan yang dilakukan atau lingkungan tempat kerja yang memuaskan yang menyediakan fleksibilitas.

4. *Safety and Health*

   Safety melibatkan melindungi karyawan dari luka yang disebabkan oleh kecelakaan yang berhubungan dengan pekerjaan. *Health* mengacu pada kebebasan karyawan dari penyakit fisik atau emosional.

5. *Employee and Labor Relations*

   Berdasarkan fungsi-fungsi tersebut penulis dapat menyimpulkan bahwa fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staff, pengembangan dan pemberian kompensasi. Semua fungsi tersebut dapat mempermudah manajer untuk mengontrol karyawan demi pencapaian tujuan perusahaan.

2.3 Beban Kerja

Pengertian beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktutertentu. Pengukuran beban kerja diartikan sebagai suatu teknik untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja suatu unit organisasi, atau pemegang jabatan yang dilakukan secara sistematis dengan menggunakan teknik analisis jabatan, teknik analisis beban kerja atau teknik manajemen lainnya. Lebih lanjut dikemukakan pula, bahwa pengukuran beban kerja merupakan salah satu teknik manajemen untuk mendapatkan informasi jabatan, melalui proses penelitian dan pengkajian yang dilakukan secara analisis. Informasi jabatan tersebut dimaksudkan agar dapat digunakan sebagai alas untuk menyempurnakan aparatur baik di bidang kelembagaan, ketatalaksanaan dan sumberdaya manusia (Menpan, 1997). Beban kerja merupakan salah satu aspek yang harus diperhatikan oleh setiap perusahaan, karena beban kerja berpengaruh terhadap karyawan dalam meningkatkan produktivitas dan merasakan kenyamanan dalam bekerja.

Beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu **(Aminah Soleman, 2011)**.

Beban kerja adalah frekuensi kegiatan rata-rata dari masing-masing pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja meliputi beban kerja fisik maupun mental. Akibat beban kerja yang terlalu berat atau kemampuan fisik yang terlalu lemah dapat mengakibatkan seorang pegawai menderita gangguan atau penyakit akibat kerja **(Irwandy, 2007)**.

Menurut **Danang Sunyoto (2012:64)**, beban kerja adalah yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stress. Hal ini bisa disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi, kecepatan kerja mungkin terlalu tinggi, volume kerja mungkin terlalu banyak dan sebagainya.

Menurut **Munandar (2006:383)** mendefinisikan beban kerja adalah tugas-tugas yang diberikan tenaga kerja atau karyawan untuk diselesaikan pada waktu tertentu dengan menggunakan keterampilan dan potensi dari tenaga kerja.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan beban kerja adalah sekumpulan besarnya pekerjaan atau kegiatan atau tanggung jawab yang harus dipikul dan diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, dan bahwa beban kerja(*workload*) adalah sebuah tugas atau pekerjaan yang kesulitannya disebabkan oleh kemampuan individu masing-masing. Karena didalam sebuah perusahaan, setiap karyawan memiliki kemampuan yang berbeda-beda dengan keahlian yang beraneka ragam pula, maka tidak jarang terdapat beban kerja yang dirasakan oleh seseorang dalam satu tim untuk menyelesaikan tugasnya.

2.3.1 Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja dalam penelitian Aminah Soleman **(*Jurnal* Arika, 2011:85)** adalah sebagai berikut:

1) Faktor eksternal: Beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti:
   - Tugas (*Task*). Meliputi tugas bersifat fisik seperti, stasiun kerja, tata ruang tempat kerja, kondisi ruang kerja, kondisi lingkungan kerja, sikap kerja, cara angkut, beban yang diangkat. Sedangkan tugas yang bersifat mental meliputi, tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, emosi pekerja.

- Organisasi Kerja. Meliputi lamanya waktu kerja, waktu istirahat, *shift* kerja, sistem kerja.
- Lingkungan Kerja. Lingkungan kerja ini dapat memberikan beban tambahan yang meliputi, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis.

2) Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal yang berpotensi sebagai *stresor*, meliputi faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan, dan sebagainya), dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan, dan sebagainya).

Adapun faktor yang mempengaruhi beban kerja terdiri dari faktor eksternal dan internal **(Tarwaka, 2004)**, yaitu:

1. Faktor eksternal: beban kerja yang berasal dari luar tubuh pekerja seperti tugas-tugas, tingkat kesulitan pekerjaan, lamanya waktu kerja, waktu lembur, pelimpahan tugas dan wewenang, model struktur organisasi dan lingkungan kerja.
2. Faktor internal: faktor yang berasal dari dalam tubuh pekerja sebagai akibat adanya reaksi beban kerja eksternal seperti kondisi kesehatan, status gizi, motivasi, persepsi dan kepuasan

2.3.2 Dimensi Beban Kerja

Soleman (2011) mengembangkan beban kerja dalam 2 skala penilaian, yaitu:

1. Faktor eksternal yang terbagi atas tugas-tugas yang diberikan, kompleksitas pekerjaan, lamannya waktu kerja dan istirahat.
2. Faktor internal yang terbagi atas motivasi, persepsi, keinginan dan kepuasaan.

Sedangkan menurut **Tarwaka (2011:131)** sebagai berikut) dimensi ukuran beban kerja yang dihubungkan dengan performasi, yaitu:

1. Beban waktu (time load) menunjukan jumlah waktu yang tersedia dalam perencanaan, pelaksanaan dan monitoring tugas atau kerja.
2. Beban usaha mental (mental effort load) yaitu berarti banyaknya usaha mental dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
3. Beban tekanan Psikologissychological (stress load) yang menunjukan tingkat resiko pekerjaan, kebingungan dan frustasi.

Menurut **Munandar (2006:383)** beban kerja dapat dibedakan lebih lanjut ke dalam bentuk:

a. Beban kerja berlebih/terlalu sedikit (kuantitatif)

Beban kerja ini timbul akibat dari tugas-tugas yang terlalu banyak/sedikit diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu.

b. Beban kerja berlebih/terlalu sedikit (kualitatif)

Beban kerja ini timbul jika orang merasa tidak mampu melakukan suatu tugas atau tugas tidak menggunakan keterampilan dan/atau potensi dari tenaga kerja.

2.3.3 Hubungan Beban Kerja dan Turnover Intention

Beban kerja mengacu pada jumlah pekerjaan yang diberikan untuk karyawan. Sejumlah peneliti telah mengidentifikasi hubungan positif antara beban kerja dan *turnover intention*. **Imran et al (2013)** menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara beban kerja dan stres kerja, serta stress kerja dan turnover intention. Penelitian tersebut mengasumsikan bahwa stress kerja memainkan peran tengah antara beban kerja dan turnover intention.

2.4 Gaji

Gaji merupakan imbalan bagi karyawan secara teratur atas pekerjaannya dalam perusahaan yang diberikan untuk mencapai tujuan dan merupakan dorongan bagi karyawan untuk meningkatkan aktivitas yang akan datang.

Pengertian gaji menurut **Mulyadi (2008:373)**, gaji umumnya merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan yang mempunyai jenjang jabatan manajer dan umumnya gaji diberikan secara tetap perbulan.

Menurut **Soemarso (2009:307)**, gaji adalah suatu bentuk kompensasi yang dikaitkan denga kinerja individu, kelompok, ataupun kinerja organisasi.

Sedangkan pengertian gaji menurut **Hariandja (2005:245)**, gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang pegawai yang memberikan sumbangan dalam mencapai tujuan organisasi. Atau, dapat juga dikatakan sebagai bagian tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah organisasi.

Sedangkan menurut **Andrew F. Sikula** yang dikutip oleh **Malayu Hasibuan (2003:119)**, gaji adalah kompensasi tetap yang dibayarkan kepada pemangku jabatan, pimpinan, atas dasar waktu yang tertentu seperti tahunan, catur wulan, bulanan atau mingguan.

Gaji adalah banyaknya uang yang diterima dan sudah pasti dan waktunya selalu tepat, misalnya setiap awal bulan, seorang karyawan akan menerima sejumlah uang yang disebut gaji **(Mas'ud,2004)**

Menurut **Robbins (2001:149)** bahwa karyawan menginginkan system upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kemungkinan karyawan tersebut melakukan perbandingan social dengan karyawan bandingan yang sama di luar perusahaan. Jika gaji yang diberikan perusahaan lebih rendah dibandingkan dengan gaji yang berlaku di perusahaan yang sejenis dan memiliki tipe yang sama, maka akan timbul ketidakpuasan kerja karyawan terhadap gaji. Oleh karena itu gaji harus ditentukan sedemikian rupa agar kedua belah pihak (karyawan dan perusahaan) merasa sama-sama diuntungkan. Karena karyawan yang merasa puas dengan gaji yang diterimanya, maka dapat menciptakan kepuasan kerja yang diharapkan berpengaruh pada kinerja karyawan.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa gaji merupakan faktor penunjang yang penting baik terhadap sebuah organisasi maupun pekerja, karena gaji dapat menarik pekerja yang mempunyai kemampuan ke dalam organisasi. Gaji juga dapat meningkatkan motivasi, loyalitas dan mendorong performa pekerja untuk menunjukan prestasi tinggi dalam sebuah organisasi.

2.4.1 Tujuan dan Manfaat Gaji

Menurut **Moekijat (2002:87)** peranan gaji dapat ditinjau dari dua pihak, yaitu:

a. Aspek pemberi kerja (majikan) adalah manajer.

Gaji merupakan unsur pokok dalam menghitung biaya produksi dan komponen dalam menentukan harga pokok yang dapat menentukan kelangsungan hidup perusahaan. Apabila suatu perusahaan memberikan gaji terlalu tinggi maka, akan mengakibatkan harga pokok tinggi pula dan bila gaji yang diberikan terlalu rendah akan mengakibatkan perusahaan kesulitan mencari tenaga kerja.

b. Aspek penerima kerja.

Gaji merupakan penghasilan yang diterima oleh seseorang dan digunakan untuk memenuhi kebutuhannya. Gaji bukanlah merupakan satu-satunya motivasi karyawan dalam berprestasi, tetapi gaji merupakan salah satu motivasi penting yang ikut mendorong karyawan untuk berprestasi, sehingga tinggi rendahnya gaji yang diberikan akan mempengaruhi kinerja dan kesetiaan karyawan.

Tujuan utama gaji adalah untuk mewujudkan pembayaran yang sama untuk pembayaran yang adil. Selain itu tujuan gaji menurut **Dale Yoder (Mokijat,2002)** antara lain sebagai berikut:

a. Mendapatkan karyawan-karyawan yang cakap

Gaji dan upah harus cukup tinggi untuk menarik pelamar-pelamar. Oleh karena itu perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, maka tingkat pembayaran harus mengikuti permintaan dan penawaran karyawan. Akan

tetapi kadang-kadang diperlukan tarif upah premi untuk menarik pelamar-pelamar yang sudah bekerja di perusahaan-perusahaan lain.

b. Mempertahankan karyawan-karyawan yang sudah ada sekarang

Apabila tingkat gaji dan upah tidak bersaing, maka beberapa karyawan akan berhenti. Untuk mencegah perpindahan karyawan, harus dijaga pembayaran yang bersain dengan perusahaan lain.

c. Menjamin keadilan

Administrasi gaji dan upah berusaha mendaptkan keadilan intern dan ekstern. Keadilan intern mengharuskan agar pembayaran dihubungkan dengan nilai relative dari jabatan-jabatan. Artinya, jabatan-jabatan yang sama memperoleh pembayaran yang sama. Keadilan ekstern memerlukan pembayaran kepada karyawan pada suatu tingkat yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh karyawan-karyawan yang sama di perusahaan-perusahaan lain.

d. Menghargai perilaku yang diinginkan

Pemabayaran harus memperkuat perilaku yang diingingkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku yang lain dapat dihargai melalui suatu rencana administrasi gaji dan upah yang efektif.

e. Mengawasi biaya

Suatu program administrasi gaji dan upah yang rasional membantu organisasi memperoleh dan mempertahankan tenaga kerjanya dengan biaya yang layak. Tanpa suatu struktur gaji dan upah yang sistematika organisasi mungkin membayar lebih atau kurang dari pada yang seharusnya kepada karyawan-karyawannya.

f. Menaati peraturan perundang-undangan

Seperti halnya segi-segi manajemen ke karyawan lainnya, administrasi gaji dan upah mengahadapi pembatasan-pembatasan perundang-undangan. Suatu program pembayaran atas gaji yang baik mempertimbangkan pembatas perundang-undangan dan menjamin ditaatinya semua peraturan pemerintah yang mempengaruhi gaji dan upah karyawan.

2.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Gaji

Menurut **Rivai (2004:381)** terdapat beberapa faktor yang sering ditemukan dalam perencanaan dan penentuan gaji:

a) Tingkat gaji yang lazim

Tingkat gaji bisa sangat tergantung pada ketersedian(supply) tenaga kerja di pasar tenaga kerja dan permintaan tenaga kerja. Untuk tenaga kerja yang langka, tingkat upah dan gajinya dapat jauh melebihi tingkat gaji bila dilihat dari kacamata evaluasi jabatan.

b) Serikat buruh

Serikat buruh bisa jadi kekuatan yang sangat besar dalam suatu perusahaan, yang dapat memaksa perusahaan memberikan gaji yang lebih besar bila dibandingkan dengan evaluasi jabatan.

c) Pemerintah

Pemerintah sebagaimana kita ketahui merupakan lembaga yang mepertimbangkan dengan kesejahteraan pekerjaan sebagai warga negara dan juga terhadap kelangsungan hidup perusahaan pemererintah mempunyai kekeuasan besar yang mengatur perusahaan-perusahaan. Dan tunjangan yang harus dipatuhi oleh pengusaha. Dimana bisa saja terjadi upah minimum para pekerja yang melebihi yang telah ditentukan oleh evaluasi jabatan.

d) Kebijakan strategi penggajian

Kebijakannya penggajian yang dipake perusahaan, seperti mengusahakan gaji diatas harga pasar dalam upaya mengahadapi persaingan, bisa menaikan gaji diatas harga pasar. Kebijakan untuk memperhatikan tuntutan serikat buruh untuk mencegah terjadinya kerusuhan yang kadang-kadang menimbulkan biaya yang sangat besar.

e) Faktor internasional

Ketika perusahaan berkembang disegala penjuru dunia, tantangan yang muncul dalam penggajian ada penyesuaian dalam situasi di negara yang bersangkutan, sehinga dapat terjadi jabatan yang sama di negara yang berbeda akan dapat perbedaan tingkat gaji atau, untuk merangsang seseorang aar bersedia

ditempatkan di suatu negara yang mungkin tidak diminati memerlukan penyesuain di dalam hal gaji.

f) Nilai yang sebanding dan pembayaran yang sama

Ada kalanya suatu pekerjaan yang berbeda tetapi memiliki poin atau derajat yang sama mempunyai tingkat gaji yang berbeda. Misalnya nilai poin untuk pekerjaan juru rawat yang biasanya didominasi wanita dan ahli listrik yang biasanya didominasi laki-laki tingkat gaji berbeda dimana ahli listrik mendapat gaji yang lebih besar.

g) Biaya dan produktivitas perusahaan

Tenaga kerja merupakan salah satu komponen biaya yang sangat berpengaruh terhadap harga pokok barang. Tingginya harga pokok dapat menurunkan penjualan dan keuntungan perusahaan tidak mempunyai perusahaan dalam mencapai tingkat keuntungan tertentu akan mengakibatkan keampuan perusahaan membayar pekerjaan-pekerjaan dan menarik investor menurun.

Sedangkan menurut Flippo yang dikutip **Handoko (2001:56)** faktor-faktor yang mempengaruhi gaji yaitu:

1. Suplai dan Permintaan Tenaga Kerja

   Beberapa jenis pekerjaan mungkin harus dibayar lebih tinggi daripada yang ditunjukkan oleh nilai relatifnya karena desakan kondisi pasar. Sebagai contoh, pada tahun 1970-an, kelangkaan tenaga akuntan menyebabkan perusahaan (organisasi) harus memberikan tunjangan kelangkaan disamping kompensasi dasar untuk memperoleh tenaga kerja akuntan.

2. Produktivitas

   Perusahaan harus memperoleh laba untuk menjaga kelangsungan hidup dan tumbuh. Tanpa hal ini, perusahaan tidak akan bias bersaing lagi. Oleh karena itu, perusahaan tidak dapat membayar para karyawannya melebihi kontribusi mereka kepada perusahan melalui produktivitas mereka. Bila ini terjadi (bisa karena kelangkaan atau kekuatan serikat karyawan), perusahaan biasanya merancang kembali pekerjaan-pekerjaan, melatih para karyawan baru untuk menaikkan suplai atau melakukan automaisasi.

3. Kesediaan untuk membayar

   Bukan merupakan suatu pernyataan yang berlebihan bahwa perusahaan sebenarnya ingin membayar kompensasi secara adil dan layak. Oleh karena itu, perusahaan juga merasa bahwa para karyawan seharusnya melakukan pekerjaan sesuai dengan upah yang mereka terima. Manajemen perlu mendorong para karyawan untuk meningkatkan produktivitas mereka agar kompensasi yang lebih tinggi dapat dibayarkan.

4. Berbagai kebijaksanaan pengupahan dan penggajian

   Hampir semua organisasi mempunyai kebijaksanaan yang mempengaruhi pengupahan dan penggajian. Salah satu kebijaksanaan yang umum adalah memberikan kenaikan upah yang sama besarnya pada karyawan angota serikat buruh maupun karyawan yang bukan angota serikat. Banyak perusahaan mempunyai kebijaksanaan pembayaran bonus (premium) diatas upah dasar untuk meminimumkan perputaran karyawan atau untuk menarik para karyawan terbaik. Perusahaan-perusahaan lain mungkin juga menetapkan kenaikan kompensasi secara otomatis bila indeks biaya hidup naik.

5. Kendala-kendala pemerintah

   Tekanan-tekanan eksternal dari pemerintah dengan segala peraturannya mempengaruhi penetapan kompensai perusahaan. Peraturan upah minimum, upah kerja lembur, dan pembatasan umur untuk tenaga kerja anak-anak merupakan beberapa contoh kendala kebijaksanaan kompensasi yang berasal dari pemerintah.

2.4.3 Syarat Gaji

Gaji dapat mendukung tercapainya produktivitas yang tinggi, maka gaji harus memenuhi syarat-syarat **(Nitisemito, 2002:150-155)** sebagai berikut:

a. Gaji harus dapat memenuhi kebutuhan minimum karyawan

   Perusahaan hendaknya berusaha agar gaji terendah yang diberikan kepada karyawan dapat memenuhi kebutuhan mereka secara minimum

b. Gaji harus dapat mengikat karyawan

   Untuk dapat menentukan gaji yang meningkat, perusahaan harus mengetahui besarnya gaji yang diberikan oleh perusahaan lain. Pekerjaan yang sama atau sejenis bahkan bias memungkinkan dapat diberikan lebih tinggi.

c. Gaji harus menimbulkan semangat dan gairah kerja karyawan

   Gaji yang mampu mengikat karyawan belum tentu menimbulkan semangat dan kegairahan kerja bagi karyawan. Bila karyawan merasa bahwa gaji yang diterima masih kurang layak, karyawan mungkin akan bekerja lagi diluar perusahaan untuk menambah penghasilan. Hal ini berpengaruh terhadap mental dan kedisiplinan kerja yang menurun.

d. Gaji harus adil

   Pengupahan yang tepat tidak semata-mata karena jumlahnya saja tetapi harus mengandung unsur-unsur keadilan. Adil disini adalah sesuai dengan haknya.

e. Gaji tidak boleh statis

   Pemberian gaji yang bersifat statis akan mengakibatkan kebosanan. Apabila perusahaan setelah menetapkan besarnya gaji tidak mau meninjau kembali, maka perusahaan tersebut dalam penentuan gaji dikatakan statis.

Menurut **Panggabean (2002:92)** syarat gaji tersebut adalah:

1. Sederhana, peraturan dari system insentif harus singkat, jelas dan dapat dimengerti.
2. Spesifik, karyawan harus mengetahui dengan tepat apa yang diharapkan untuk mereka lakukan.
3. Dapat dicapai, setiap karyawan mempunyai kesempatan yang masuk akal untuk memperoleh sesuatu.
4. Dapat diukur, sasaran yang dapat diukur merupakan dasar untuk menentukan rencana insentif. Program dolarakan sia-sia (dan program evaluasi akan terhambat), jika prestasi tertentu tidak dapat dikaitkan dengan dolar yang dibelanjakan.

2.4.4 Dimensi Gaji

Menurut **Mas'ud (2004:357)**, variabel gaji tersebut diukur dengan indikator-indikator:

1. Keadilan internal
    a. Keadilan internal kenaikan gaji
    b. Keadilan internal tunjangan
    c. Keadilan internal insentif
    d. Keadilan internal gaji
2. Keadilan eksternal
    a. Keadilan eksternal kenaikan gaji
    b. Keadilan eksternal tunjangan
    c. Keadilan eksternal insentif
    d. Keadilan eksternal gaji

2.4.5 Hubungan Gaji dan Turnover Intention

Handoko (1998), menyatakan bahwa salah satu tujuan-tujuan administrasi kompensasi dalam hal ini penggajian adalah untuk mempertahankan karyawan yang ada, bila kompensasi tidak kompetitif dan tidak memenuhi prinsip keadilan, maka akan berimplikasi banyaknya karyawan yang baik akan keluar.

Kepuasan dan ketidakpuasan atas gaji yang diterima adalah fungsi dari ketidakcocokan antara apa yang dirasakan akan diterima oleh seseorang dengan berapa banyak yang diterima seseorang. Kepuasan gaji dapat memprediksi tingkat absensi dan turnover karyawan. Banyak peneltian yang menyimpulkan bahwa hubungan antara kepuasan gaji dengan intensi keluar adalah negatif **(Motowildo, 1983 pada Lum et al., 1998; Yuyetta, 2002)**.

2.5 Turnover

Turnover adalah proses di mana karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan **(Mathis, 2006)**. **Menurut Robbins dan Coulter (2012)**, perputaran/keluar-masuknya karyawan adalah penarikan diri yang permanen secara sukarela atau tidak sukarela dari organisasi. Suatu tingkat keluar masuknya karyawan yang tinggi dalam suatu organisasi berarti naiknya biaya perekrutan,

seleksi dan pelatihan.Tingginya tingkat keluar-masuknya karyawan juga menghambat suatu organisasi secara efisien bila personel yang berpengalaman dan berpengetahuan keluar dan penggantian harus ditemukan dan disiapkan untuk mengambil posisi yang bertanggung jawab.

Turnover adalah keinginan untuk berpindah, belum sampai pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Intensi keluar merupakan ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang dapat memicu keinginan seseorang untuk keluar mencari pekerjaan yang baru **(Widjaja, 2008)**.

Tett dan Meyer dalam **Wang et.al (2010)** menyatakan bahwa *intention of turnover* didefinisikan sebagai kesadaran dalam diri seseorang untuk meninggalkan suatu organisasi yang ada saat ini, atau dengan arti lain bahwa seseorang berusahan untuk mencari kesempatan kerja yang baru.

Probabilitas atau keinginan dari seseorang akan pindah dari pekerjaannya dalam jangka waktu tertentu dan merupakan pendahuluan akan terjadinya perputaran yang sebenarnya **(Staffelbach, 2008)**.

Robbins (2007) juga menjelaskan bahwa penarikan diri seseorang keluar dari suatu organisasi (turnover) dapat diputuskan secara sukarela (voluntary turnover) maupun secara tidak sukarela (involuntary turnover). Voluntary turnover atau quit merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh faktor seberapa manarik pekerjaan yang ada saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya, *involuntary turnover* atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja (employer) untuk menghentikan pengaruh kerja dan bersifat *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya.

Dari teori diatas dapat diketahui bahwa *turnover intention* adalah niatan atau keinginan karyawan untuk keluar dan pindah dari perusahaan tempat mereka bekerja saat ini.

2.5.1 Faktor Yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* cukup kompleks dan saling berkaitan satu sama lain. Diantara faktor-faktor tersebut yang akan dibahas antara lain sebagai berikut **(Novliadi, 2007, hal 10)**:

1) Usia

   Tingkat *turnover* yang cenderung lebih tinggi pada karyawan berusia muda disebabkan karena mereka memiliki keinginan untuk mencoba-coba pekerjaan atau organisasi kerja serta ingin mendapatkan keyakinan diri lebih besar melalui cara coba-coba tersebut. Hal ini juga dikudung oleh Cheng (2000), dalam Novliadi (2007, hal 12), bahwa *turnover intention* lebih kuat pada karyawan dengan masa kerja yang lebih pendek dan lebih kuat pada karyawan yang lebih muda daripada karyawan yang lebih tua.

2) Lama Kerja

   Semakin lama masa kerja semakin rendah kecenderungan turnovernya. *Turnover* lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat. Interaksi dengan usia, kurangnya sosialisasi awal merupakan keadaan-keadaan yang memungkinkan turnover tersebut.

3) Tingkat pendidikan dan intellegensi

   Menurut Handoyodalam Novliadi (2007, hal 12) dikatakan bahwa mereka yang mempunyai tingkat intellegensi tidak terlalu tinggi akan memandang tugas-tugas yang sulit sebagai tekanan dan sumber kecemasan. Ia mudah merasa gelisah akan tanggung jawab yang diberikan padanya dan merasa tidak aman. Sebaliknya mereka yang mempunyai tingkat intellegensi yang lebih tinggi akan merasa cepat bosan dengan pekerjaan-pekerjaan yang monoton. Mereka akan lebih berani keluar dan mencari pekerjaan baru daripada mereka yang tingkat pendidikannya terbatas, karena kemampuan intelegensinya yang terbatas pula.

4) Keterikatan terhadap perusahaan

   Pekerja yang mempunyai rasa keterikatan yang kuat terhadap perusahaan tempat ia bekerja berarti mempunyai dan membentuk perasaan memiliki (*sense*

of belonging), rasa aman, efikasi, tujuan dan arti hidup serta gambaran diri positif. Akibat secara langsung adalah menurunnya dorongan diri untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan.

Mobley et al dalam **Rodly (2012)** menyatakan bahwa banyak faktor yang menyebabkan karyawan berpindah dari tempat kerjanya namun faktor determinan keinginan berpindah diantaranya adalah :

1. Kepuasan Kerja

   Pada tingkat individual, kepuasan merupakan variabel psikologi yang paling sering diteliti dalam suatu model *intention to leave*. Aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan akan upah dan promosi, kepuasan atas *supervise* yang diterima, kepuasan dengan rekan kerja dan kepuasan akan pekerjaan dan isi kerja.
2. Komitmen organisasi

   Karena hubungan kepuasan kerja dan keinginan meninggalkan tempat kerja hanya menerangkan sebagian kecil varian maka jelas model proses *intention to leave* karyawan harus menggunakan variabel lain di luar kepuasan kerja sebagai satu-satunya variabel penjelas. Perkembangan selanjutnya dalam studi *intention to leave* memasukkan konstruk komitmen organisasional sebagai konsep yang turut menjelaskan proses tersebut sebagai bentuk perilaku, komitmen organisasional dapat dibedakan dari kepuasan kerja. Komitmen mengacu pada respon emosional *(affective)* individu kepada keseluruhan organisasi, sedangkan kepuasan mengarah pada respon emosional atas aspek khusus dari pekerjaan.

2.5.2 Dampak *Turnover Intention Bagi* Perusahaan

Semakin besar *turnover rate* yang terjadi dalam perusahaan, maka semakin besar puladampak kerugian yang harus ditanggung perusahaan. Kerugian tersebut mencakup biaya-biaya seperti **(Mathis dan Jackson, 2006, hal 138)**:

a. Biaya Perekrutan

   Biaya perekrutan meliputi beban perekrutan dan iklan, biaya pencarian, waktu dan gaji pewawancara dan staf SDM, biaya penyerahan karyawan, biaya relokasi dan pemindahan, waktu dan gaji supervisor dan manajerial, biaya pengujian perekrutan, waktu pemeriksaan referensi, dan sebagainya.

b. Biaya Pelatihan

   Biaya *training* meliputi waktu orientasi yang dibayar, waktu dan gaji staf pelatihan, biaya materi pelatihan, waktu dan gaji para supervisor dan manajer, dan sebagainya.

c. Biaya Produktivitas

   Biaya produktivitas adalah produktivitas yang hilang karena waktu pelatihan karyawan baru, hilangnya hubungan dengan pelanggan, tidak biasa dengan produk dan jasa perusahaan, lebih banyak waktu untuk menggunakan sumber dan sistem perusahaan, dan sebagainya.

d. Biaya Pemberhentian

   Separation cost meliputi waktu dan gaji staf dan supervisor SDM untuk mencegah pemberhentian, waktu wawancara keluar kerja, beban pengangguran, biaya sengketa hukum yang dituntut oleh karyawan yang diberhentikan dan sebagainya.

2.5.3 Dimensi *Turnover Intention*

Dimensidari *Turnover Intention* menurut **Staffelbach (2008)** terbagi atas 3 skala pengukuran, yaitu:

1. Faktor psikologis yang terbagi atas kontrak psikologis, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *job insecurity*.
2. Faktor ekonomi yang terbagi atas upah, peluang eksternal dan ukuran perusahaan.
3. Faktor demografis yang terbagi atas usia dan masa jabatan.

2.6 Penelitian Terdahulu

Dengan banyaknya berbagai penelitian yang dilakukan para peneliti, sehingga dapat memberikan banyak manfaat terhadap perusahaan dan masyarakat atas sumbangsih kerja kerasnya untuk bisa menghasilkan suatu karya ilmiah dan satu sama lain memberikan hasil yang saling menguatkan ata penelitian yang dilakukannya sehingga memberikan wawasan tambahan yang terus dapat pelajari dikaji kebenerannya. Dengan demikian ada beberapa penelitan terdahulu mengenai objek penelitian ini diantaranya:

No.	Nama Penelitian	Judul	variabel	Hasil
1.	I Nyoman Sudita (2015)	Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover Intention* (Studi Kasus Pada Bidan Praktek Swasta di Kabupaten Sleman) Sumber : Vol. 6, No 1, Juni 2015, 89 - 99	-Kepuasan Gaji (X1) -Kepuasan Kerja (X2) -Komitmen Organisasional (X3) -*Turnover Intention (Y)*	kepuasan gaji, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional menunjukkan pengaruh yang negatif. Artinya setiap peningkatan kepuasan gaji, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional akan menyebabkan *turnover intention* akan menurun

2.	Ester Sofiah Gultom (2016)	Pengaruh Stres Kerja, Konflik dan Gaji Terhadap *Turnover intention* pada Choco Bakery Sumber : http://repository.usu.ac.id	-Stres Kerja (X1) -Konflik (X2) -Gaji (X3) -*Turnover Intention* (Y)	Variabel Stres kerja, Konflik dan Gaji secara parsial atau tunggal mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Turnover Intention*
3.	Renno Eka Verina (2014)	Analisi Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan pada PT XL AXIATA TBK JAKARTA Sumber : Vol. 6 No. 1 Mei 2015: 117-126	-Stres Kerja (X1) -Beban Kerja (X2) -Lingkungan Kerja (X3) -*Turnover Intention* (Y)	variabel independen, yaitu stres kerja, beban kerja, dan lingkungan kerja, secara parsial dan simultan. memiliki pengaruh terhadap turnover intention, yang secara parsial variabel stres kerja memiliki pengaruh paling besar dibandingkan dengan variabel independen lain

2.7 Kerangka Pemikiran dan Hipotesi

2.7.1 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia merupakan faktor penunjang penting dalam dunia bisnis yang semakin hari semakin ketat. Agar dapat mencapai bisnis yang maju, diperlukan adanya organisasi yang didukung oleh tenaga kerja yang kompeten. Sebuah organisasiakan mendapatkan keuntungan apabila tenaga kerjanya memberikan performa yang maksimal. Begitu pula dengan tenaga kerja, yang

dapat memaksimalkan kinerjanya dengan hal-hal yang didukung oleh organisasi. Apabila tidak ada dukungan dari organisasi terhadap karyawannya, maka memungkinkan terjadinya keinginan untuk pindah kerja atau *turnover intention*.

Menurut **Rivai (2009:240)**, beberapa karateristik pekerjaan yang dapat mempengaruhi keinginan pindah kerja adalah sebagai berikut:

A.Beban Kerja

Beban kerja merupakan sesuatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas, lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan, perilaku, dan persepsi dari pekerjaan. kerja dibedakan menjadi dua yaitu secara kuantitatif dan kualitatif. Beban kerja kuantitati timbul karena tugas-tugas yang terlalu banyak yang diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu, sedangkan secara kuantitatif yaitu jika seseorang tidak dapat mengerjakan suatu tugas atau tugas yang diberikan tidak menggunakan keterampilan potensi yang sesuai dari tenaga kerja.

B. Lama Kerja

Pada dasarnya, karyawan yang ingin pindah dari tempat kerja disebabkan karena setelah lama bekerja, dimana harapan-harapan yang semula dari pekerjaan itu berbeda dengan kenyataan yang didapat. Adanya korelasi yang negatif antara masa kerja dengan kecenderungan turnover, yang berarti semakin lama masa kerja semakin rendah kecenderungan perpindahan tenaga kerja. Perpindahan tenaga kerja ini lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat.

C. Dukungan Sosial

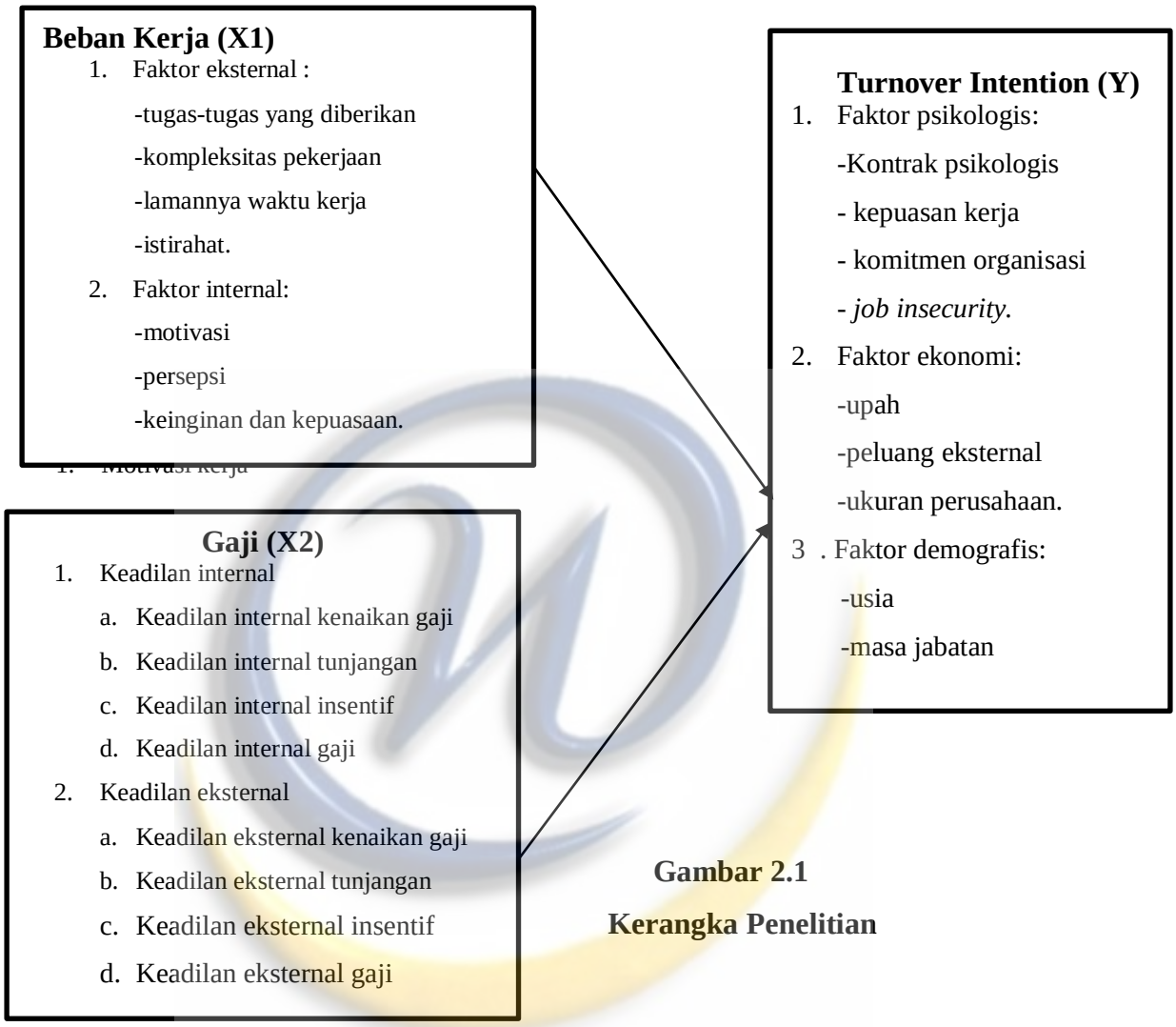
Dukungan sosial yang dimaksud adalah adanya hubungan saling membantu untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Dukungan sosial memiliki pengaruh yang cukup besar dalam mendukung aspek psikologis karyawan, sehingga mereka mampu bekerja dengan tenang, konsentrasi, termotivasi, dan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya. Sedangkan karyawan yang

kurang mendapatkan dukungan sosial bisa mengalami frustasi, stress dalam bekerja sehingga prestasi kerja menjadi buruk dan dampak lainnya tingginya absensi kerja, keinginan pindah kerja bahkan sampai pada berhenti bekerja.

D. Kompensasi

Kompensasi didefenisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Kompensasi mempunyai arti yang sangat penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Kompensasi yang tidak memadai akan menimbulkan terjadinya turnover intention pada karyawan.

Selain faktor-faktor tersebut, gaji juga merupakan faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention.* Lum et al. menawarkan suatu pendekatan yang sama menyarankan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan adalah fungsi dari ketidakcocokan antara apa yang dirasaka oleh seseorang yang beberapa banyak bayaran yang diterima seseorang. Ketidakpuasan atas gaji yang memenuhi pada umumnya meminta keinginan keluar dari suatu oarng dimana dia bekerja.



Gambar 2.1

Kerangka Penelitian

Hipotesis berasal dari kata hipo yang berarti dibawah dan tesis yang berarti kebenaran, jadi hipotesis adalah dibawah kebenaran. Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara **(Suharsimi, 2006:64)**. Berdasarkan uraian tersebut hipotesis bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai bukti melalui data yang terkumpul, dari pemaparan diatas, maka dapat diambil hipotesis, yaitu:

1. **Beban Kerja tingi, Gaji sesuai harapan dan Turnover Intention tinggi.**
2. **Beban Kerja berdampak terhadap *Turnover Intention* secara parsial**.
3. **Gaji berdampak terhadap *Turnover Intention* secara parsial**.
4. **Beban Kerja berdampak terhadap *Turnover Intention* secara simultan.**