

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Landasan Teori

Theory of Planned Behavior (TPB) yang dikembangkan oleh Ajzen (1991) dipilih sebagai landasan utama penelitian ini. Teori perilaku berencana adalah niat individu untuk melakukan perilaku tertentu. Niat dianggap mencerminkan kekuatan faktor-faktor motivasi yang mempengaruhi perilaku, mengindikasikan tingkat usaha yang direncanakan untuk dilakukan guna melaksanakan perilaku tersebut, semakin kuat niat untuk melakukan suatu perilaku, semakin besar kemungkinan perilaku tersebut dilakukan. Namun, niat hanya dapat diekspresikan sepenuhnya dalam perilaku aktual jika tindakan yang bersangkutan berada di bawah kendali kehendak individu. Pelaksanaan sebagian besar perilaku juga bergantung pada faktor-faktor *non-motivation*, seperti ketersediaan kesempatan dan sumber daya yang diperlukan (seperti, waktu, uang, keterampilan, dan kerja sama orang lain).

Dalam organisasi, kompensasi finansial merupakan salah satu faktor *non-motivation* yang sangat memengaruhi sikap karyawan terhadap organisasi karena berkaitan langsung dengan persepsi keadilan, penghargaan, dan kesejahteraan kerja. Ketika kompensasi dianggap adil dan sesuai dengan kontribusi yang diberikan, sikap positif terhadap organisasi muncul dan meningkatkan afektif karyawan.

Perilaku yang relevan dalam konteks organisasi adalah *turnover intention*. Komitmen organisasi dalam hal ini sangat penting dalam pembentukan niat keluarnya karyawan dari perusahaan. Tingkat keterikatan emosional, identifikasi, dan loyalitas karyawan terhadap tempat kerja ditunjukkan oleh komitmen organisasi. Semakin tinggi komitmen yang dirasakan, semakin positif sikap terhadap kelangsungan hubungan kerja, yang berarti lebih sedikit keinginan untuk keluar dari organisasi.

Komitmen ini memengaruhi sikap terhadap tindakan TPB, yaitu keputusan untuk tetap atau keluar dari pekerjaan. Selain itu, karyawan yang sangat berkomitmen biasanya memiliki norma sosial (norma subjektif) dan kendali perilaku (kendali perilaku yang dilihat) yang mendukung kelangsungan kerja. Komitmen perusahaan dapat berfungsi sebagai mediator untuk menjembatani pengaruh faktor-faktor eksternal seperti kompensasi terhadap turnover intention karena memengaruhi sikap dan niat karyawan.

1. *Turnover Intention*

a. Pengertian *Turnover Intention*

Turnover intention adalah hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan perusahaan dimana karyawan bekerja, namun belum mewujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan (Mobley, 1982). Sedangkan menurut Lestari & Margaretha (2021) keinginan untuk keluar dari organisasi disebut sebagai *turnover intention* yang didefinisikan sebagai keinginan

karyawan untuk pindah atau keluar dari organisasinya dengan alasan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. *Turnover intention* merupakan pilihan akhir dari seorang karyawan untuk meninggalkan perusahaan baik dengan cara mengundurkan diri atau diberhentikan.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* adalah niat seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya, sering kali karena adanya peluang untuk mendapatkan gaji yang lebih baik di tempat lain atau ketidakpuasan dengan atasan.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Menurut Mobley (1982) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover intention*, antara lain:

a) Berpikir untuk keluar (*Thinking of quitting*)

Karyawan mulai berpikir untuk berhenti bekerja karena berbagai hal, seperti ketidakpuasan kerja.

b) Mencari alternatif pekerjaan yang lain (*search for another job*)

Karyawan berniat mencari pekerjaan baru yang lebih sesuai dengan kemampuannya.

c) Keinginan untuk meninggalkan (*intention to quit*)

Karyawan memutuskan untuk berhenti bekerja karena berbagai hal, seperti mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

2. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah komitmen yang melibatkan hubungan aktif dengan organisasi sehingga individu bersedia memberikan sesuatu dari diri sendiri untuk berkontribusi pada kesejahteraan organisasi (Mowday et al., 1979). Sedangkan menurut Marjuni (2015) komitmen dan organisasi menunjukkan identifikasi yang kuat dari seorang individu terhadap organisasi dan ia merasa dirinya adalah bagian dari organisasi. Bahwa semakin tinggi komitmen organisasi, semakin besar loyalitas produktivitas, dan tanggung jawab lebih tinggi terhadap suatu hal yang berkaitan dengan organisasi.

Menurut Meyer & Herscovitch (2001) komitmen adalah kekuatan yang mengikat seseorang pada suatu tindakan yang relevan terhadap satu atau lebih target. Komitmen dapat dibedakan dari bentuk motivasi berbasis pertukaran dan dari sikap yang relevan terhadap target, serta dapat memengaruhi perilaku bahkan tanpa adanya motivasi ekstrinsik atau sikap positif.

Komitmen organisasi dalam pandangan Kaswan (2019), sikap kerja dalam mewujudkan keinginan, dedikasi, loyalitas, dan/atau kepercayaan kuat yang menunjukkan keinginan tetap menjadi bagian anggota organisasi dengan mau menerima nilai dan tujuan organisasi, dan bekerja atas nama/untuk kepentingan organisasi.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah cerminan hubungan psikologis karyawan dengan perusahaan, yang memengaruhi keputusan untuk tetap bertahan atau keluar. Semakin tinggi komitmen, semakin besar loyalitas, produktivitas, dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Marjuni (2015) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, antara lain:

- a) Faktor personal, misalnya: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian.
- b) Karakteristik pekerjaan, misalnya: lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- c) Karakteristik struktur, misalnya: besar atau kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
- d) Pengalaman kerja, karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

3. Kompensasi Finansial

a. Pengertian Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial adalah imbalan finansial yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan mereka (Simamora, 2004). Menurut Simamora (2004) kompensasi finansial terbagi menjadi 2 yaitu kompensasi finansial langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi finansial 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.

Menurut Panggabean (2004) kompensasi finansial adalah kompensasi yang berbentuk uang, baik yang dibayarkan secara langsung seperti gaji, upah, bonus, komisi, maupun yang tidak langsung seperti tunjangan-tunjangan (asuransi kesehatan, dana pensiun, fasilitas kesejahteraan lainnya). Kompensasi finansial dibedakan menjadi dua yaitu kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri atas gaji, upah, dan insentif (komisi dan bonus). Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung dapat berupa berbagai macam fasilitas dan tunjangan.

Menurut Hasibuan (2016) kompensasi finansial adalah kompensasi yang diberikan dalam bentuk uang seperti gaji pokok, upah lembur, bonus, insentif dan tunjangan sebagai imbalan langsung atas kontribusi karyawan. Kompensasi

finansial dibedakan menjadi dua yaitu kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) berupa gaji, upah, dan upah insentif; kompensasi tidak langsung (*indirect financial compensation* atau *employee welfare* atau kesejahteraan karyawan). Sedangkan menurut Rivai & Sagala (2009) kompensasi finansial mencakup semua imbalan berupa uang baik langsung maupun tidak langsung sebagai pengganti kontribusi yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus, atau komisi. Kompensasi finansial tidak langsung atau benefit terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi hiburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan, dan sebagainya.

Menurut Dessler (2009) kompensasi finansial mengacu pada semua bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan dan yang berasal dari hubungan kerja mereka. Kompensasi finansial memiliki dua komponen utama yaitu kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung. Kompensasi finansial langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus. Kompensasi finansial tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan liburan yang dibayar oleh pengusaha.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi Finansial

Menurut Marjuni (2015) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kompensasi finansial, antara lain:

- a) Penawaran dan permintaan tenaga kerja, jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil dan sebaliknya.
- b) Kemampuan dan kesediaan perusahaan, bila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar dan sebaliknya.
- c) Serikat buruh/organisasi karyawan, apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi akan semakin besar dan sebaliknya.
- d) Produktivitas kerja karyawan, jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar dan sebaliknya.
- e) Pemerintah dengan undang-undang dan keppres, menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum.
- f) Biaya hidup, bila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar dan sebaliknya.
- g) Posisi jabatan karyawan, jika karyawan yang menjabat jabatan lebih tinggi maka akan menerima gaji/kompensasi yang lebih besar dan sebaliknya.

- h) Pendidikan dan pengalaman, jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja yang lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik dan sebaliknya.
- i) Kondisi perekonomian nasional, bila kondisi perekonomian sedang maju maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment* dan sebaliknya.
- j) Jenis dan sifat pekerjaan, jika jenis dan sifat pekerjaan itu mengerjakannya sulit/sukar dan mempunyai risiko (finansial, keselamatannya) besar, maka tingkat upah balas jasanya semakin besar, karena meminta kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya dan sebaliknya.

B. Penelitian Terdahulu

Untuk memperkuat penelitian ini, diperlukan kajian dari penelitian-penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan variabel kompensasi, *turnover intention*, dan komitmen organisasi. Berikut adalah beberapa studi terdahulu yang menjadi dasar pendukung dalam penelitian ini.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Sandy (2019)	Pengaruh Kompensasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> yang Dimediasi oleh	Kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> ,

Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Organizational Commitment</i> Karyawan PT.IDX	Kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> , Komitmen organisasi dapat memediasi kompensasi finansial terhadap <i>turnover intention</i> .
Kinasih & Firdausy (2024)	Komitmen Organisasi dan Keterikatan Kerja Sebagai Mediator Pengaruh Kompensasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> pada Atlet Puslatda Koni Jawa Timur	Kompensasi finansial berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> , Kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> , Komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap <i>turnover intention</i> .
Laksmiana & Kristanto (2023)	<i>Compensation, Perceptions of Organizational Culture, and Turnover Intention: Does Organizational Commitment Mediate the Relationship?</i>	Kompensasi finansial berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> Kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> , Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> , Komitmen organisasi tidak dapat memediasi pengaruh kompensasi finansial terhadap <i>turnover intention</i> .
Pramono et al. (2022)	<i>The Effect of Work Stress and Compensation on Turnover Intention mediated by Organizational Commitment to Employees of PT. Wahana Semesta Banten</i>	Kompensasi finansial berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> , Kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> ,

Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
		Komitmen organisasi tidak dapat memediasi pengaruh kompensasi finansial terhadap <i>turnover intention</i> .
Salju et al. (2023)	Pengaruh Kompensasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> serta Peran Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan PT. Bestprofit Futures malang)	Kompensasi finansial berpengaruh positif <i>turnover intention</i> , Kompensasi finansial berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi, Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> , Komitmen organisasi tidak dapat memediasi pengaruh kompensasi finansial terhadap <i>turnover intention</i> .
Effendi & Santosa (2025)	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Stress Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> pada Karyawan Gen Z di Kota Payakumbuh	Kompensasi finansial berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>
Irawan & Komara (2020)	<i>The Influence of Financial Compensation and Career Development Mediated Through Employee Engagement Toward Turnover Intention of Millenial Employees of XYZ Grup</i>	Kompensasi finansial berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
Pratiwi & Masharyono (2020)	Efek Komitmen Organisasi pada <i>Turnover Intention</i> : Studi Kasus pada Karyawan Industri Manufaktur Jawa Barat	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .

C. Perumusan Hipotesis

Dari penelitian di atas, maka dapat diambil perumusan hipotesis sebagai berikut:

1. Hubungan antara Kompensasi finansial dengan *Turnover Intention*.

Kompensasi finansial adalah imbalan finansial yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan mereka (Simamora, 2004). Jika karyawan menerima kompensasi finansial yang adil dan kompetitif, karyawan lebih merasa puas dengan pekerjaan dan pada akhirnya menurunkan niat untuk keluar dari perusahaan. Di sisi lain, kompensasi finansial yang tidak memadai seringkali menyebabkan ketidakpuasan karyawan, yang pada akhirnya mendorong untuk mencari pekerjaan lain. Penelitian Effendi & Santosa (2025) mengatakan ketidaksesuaian antara kompensasi finansial yang diterima dan harapan karyawan Generasi Z dapat mendorong untuk meninggalkan pekerjaan (*turnover intention*). Penelitian Irawan & Komara (2020) menandakan bahwa kompensasi finansial yang baik akan mengurangi niat karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Hasil penelitian Sandy (2019); Salju et al. (2023) menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* sedangkan menurut Kinasih & Firdausy (2024); Laksmana & Kristanto (2023); Pramono et al. (2022); Effendi & Santosa (2025); Irawan & Komara (2020) menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh negatif

dan signifikan terhadap *turnover intention*. Maka dari itu, hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1: Kompensasi Finansial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* pada karyawan kontrak PT. Ennovi Precision Machining Services Batam.

2. Hubungan antara Kompensasi finansial dengan Komitmen Organisasi

Faktor yang memengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi salah satunya ialah kompensasi finansial. Ketika karyawan merasa bahwa kompensasi finansial yang diterima berupa gaji, tunjangan, maupun fasilitas lainnya sesuai dengan yang sudah dilakukan, karyawan akan lebih setia dan berkomitmen pada perusahaan. Jika kompensasi finansial tidak memadai, karyawan cenderung merasa tidak dihargai dan tidak termotivasi untuk melakukan yang terbaik bagi organisasi yang pada akhirnya dapat melemahkan komitmen afektif atau ikatan emosional dengan tempat kerja. Penelitian Widiyastuti (2021) mengatakan jika kompensasi finansial yang diberikan sesuai dengan tugas yang dilakukan membuat karyawan merasa kebutuhannya di perusahaan terpenuhi, hal itu membuat karyawan merasa senang bekerja dan mendorong untuk lebih berdedikasi kepada organisasi. Penelitian Renaldo et al. (2022) kompensasi finansial yang baik dapat dilihat sebagai rasa hormat manajemen puncak kepada karyawannya, ini mendorong karyawan untuk

belajar secara aktif dan sukarela untuk meningkatkan kemampuan dan mengubah sikap sesuai budaya perusahaan.

Hasil penelitian dari Salju et al., (2023) menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi sedangkan hasil penelitian dari Sandy (2019), Kinasih & Firdausy (2024); Laksmana & Kristanto (2023); Pramono et al., (2022) menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Maka dari itu, hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H2: Kompensasi Finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada karyawan kontrak PT. Ennovi Precision Machining Services Batam.

3. Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan *Turnover Intention*

Menurut Marjuni (2015) komitmen dan organisasi menunjukkan identifikasi yang kuat dari seorang individu terhadap organisasi dan ia merasa dirinya adalah bagian dari organisasi. Bahwa semakin tinggi komitmen organisasi, semakin besar loyalitas produktivitas, dan tanggung jawab lebih tinggi terhadap suatu hal yang berkaitan dengan organisasi. Penelitian Renaldo et al. (2022) mengatakan ketika karyawan merasa senang di tempat kerja akan lebih berkomitmen dan *stay* di perusahaan. Jika seorang karyawan diberi peluang terbaik atau kondisi kerja yang dibutuhkan, komitmen organisasional tidak lagi memengaruhi keinginan untuk berpindah. Tingkat komitmen yang lebih

rendah dilihat sebagai cara untuk mengatasi situasi emosional yang tidak menyenangkan dan sebagai upaya pekerja untuk mengurangi kontribusi karyawan kepada perusahaan agar hubungan kerja kembali adil.

Hasil penelitian dari Pratiwi & Masharyono (2020) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* sedangkan hasil penelitian dari Sandy (2019); Kinasih & Firdausy (2024); Laksana & Kristanto (2023); Salju et al. (2023); Pramono et al. (2022) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Maka dari itu, hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H3: Komitmen Organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* pada karyawan kontrak PT. Ennovi Precision Machining Services Batam.

4. Hubungan antara kompensasi finansial dengan *Turnover Intention* melalui Komitmen Organisasi

Kompensasi berperan penting dalam memengaruhi *turnover intention* secara tidak langsung melalui komitmen organisasi. Mediasi terjadi ketika variabel mediator ketiga mengintervensi antara dua konstruk lain yang saling berhubungan (Hair et al., 2017). Ketika karyawan menerima kompensasi finansial yang adil dan memuaskan, mereka cenderung merasa dihargai dan memiliki ikatan emosional yang lebih kuat dengan organisasi. Hal ini

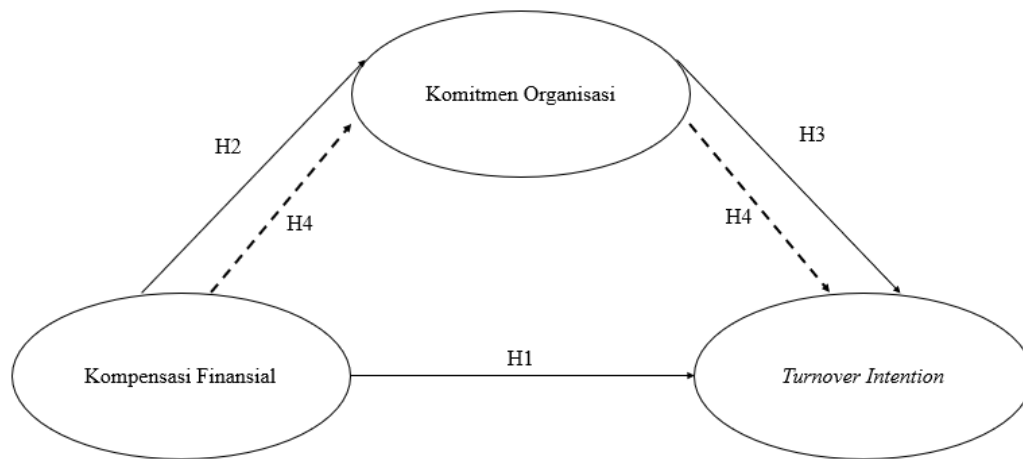
meningkatkan komitmen afektif, yaitu rasa keterikatan dan loyalitas terhadap tempat kerja. Komitmen organisasi yang tinggi secara signifikan menurunkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*). Dengan demikian, kompensasi finansial yang baik bukan hanya berdampak langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat komitmen yang kemudian menjadi penghambat utama niat *resign* dari karyawan. Hasil dari Kinasih & Firdausy (2024) mengatakan bahwa kompensasi finansial yang direncanakan dengan baik dapat membangun hubungan psikologis dan emosional antara individu dan organisasi selain berfungsi sebagai alat untuk mendorong motivasi dari sumber eksternal. Meningkatkan sistem kompensasi akan memiliki dua hasil yaitu mengurangi keinginan untuk keluar secara langsung dan meningkatkan komitmen organisasi untuk mencegah keinginan untuk *resign*.

Hasil penelitian dari Laksmiana & Kristanto (2023); Salju et al. (2023); Pramono et al. (2022) menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* sedangkan hasil penelitian dari Sandy (2019); Kinasih & Firdausy (2024) menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention*. Maka dari itu, hipotesis penelitian ini adalah:

H4: Komitmen Organisasi dapat memediasi pengaruh Kompensasi Finansial terhadap *Turnover Intention* pada karyawan kontrak PT. Ennovi Precision Machining Services Batam.

D. Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian berikut menggambarkan hubungan antara variabel bebas yaitu kompensasi finansial (X), variabel terikat yaitu *turnover intention* (Y), dan variabel mediasi yaitu komitmen organisasi (M).



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

Keterangan

—————> = Pengaruh langsung

- - - - -> = Pengaruh tidak langsung