

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 The Theory of Work Adjustment

The Theory of Work Adjustment (TWA) penyesuaian kerja atau dalam bahasa Inggris disebut *Theory of Work Adjustment* (TWA) Dawis dan Lofquist dalam Brown (2005) tumbuh dan berkembang di *University of Minnesota*. Teori ini muncul setelah ada penelitian terkait dengan rehabilitas kejuruan klien untuk bekerja sekitar tahun 1960-an dan 1970-an. Penelitian ini kemudian dipublikasikan dalam beberapa buletin pada *University of Minnesota*, dan juga pada beberapa artikel dan buku. Sejak pada pertengahan tahun 1970-an penelitian ini masuk dalam ranah penelitian psikologis. Mulai pada saat itu pula penelitian ini telah menjadi luas untuk diteliti dan dikembangkan. Adapun sejumlah besar variabel yang menjadi pusat perhatian untuk diteliti, seperti kepuasan kerja, sikap kerja, penilaian kinerja, riwayat pekerjaan, pendidikan dan pengalaman pelatihan, bakat, kebutuhan, minat serta sifat. Sedangkan Leung dalam Athanasou (2008) mengemukakan bahwa teori penyesuaian kerja merupakan teori perkembangan karir untuk mengkaitkan perbedaan individual perilaku memilih pekerjaan yang menyesuaikan dengan korespondensi lingkungan, teori ini melihat pilihan karir merupakan proses pengembangan dan penyesuaian antara *Person* individu yang mencari penyesuaian dengan lingkungan kerjanya, *Environment* atau lingkungan adalah tempat seseorang bekerja. Hubungan keduanya dapat digambarkan dengan hubungan yang harmonis antara individu dengan lingkungannya, begitu juga sebaliknya dan hubungan saling melengkapi antara individu dengan lingkungan. Lebih jauh lagi Brown (2005) bahwa teori penyesuaian kerja termasuk kelas teori yang dikenal sebagai teori P (*Person*) dan E (*Environment*). Teori ini untuk mengetahui P sebagai individu atau karyawan sedangkan E adalah lingkungan kerja atau organisasi, pokok kesesuaian antara keduanya, dan interaksi yang terjadi antara P dan E. Variabel P dan E ini sering digunakan untuk

menjelaskan perilaku atau hasil. Namun proposisi dasar teori PE adalah bahwa penjelasan untuk perilaku atau hasil perilaku tidak terletak begitu banyak pada variabel P atau variabel E, melainkan terletak pada kombinasi P dan E untuk dapat menjelaskan dan memprediksi perilaku kerja dan hasil kerja. Interaksi mengacu pada P dan E, tindakan dan reaksi satu sama lain dalam saling memberi dan menerima. Sebagai contoh pekerja tidak puas akan “melakukan sesuatu” untuk mengubah situasi kerja tidak memuaskan, seperti mengeluh untuk mengelola atau bekerja lebih keras untuk membuktikan kepada manajemen bahwa mereka layak lebih baik. Manajemen mungkin bisa menanggapi dari segi negatif, dan oleh karena itu bisa saja terjadi pemutusan kerja atau menanggapi secara positif dengan meningkatkan gaji pekerja. Dengan begitu, *Theory of work adjustment* disebut sebagai teori interaksi antara P dan E. *Theory of work adjustment* (TWA) tumbuh dari tradisi psikologis individu. Psikologis perbedaan individu adalah tentang variabilitas manusia. Variabilitas manusia tersebut menggambarkan individualitas manusia. Individualitas seperti itu dapat mengakibatkan konsekuensi yang berbeda dalam situasi yang sama. Dalam mempelajari fenomena ini, psikologis perbedaan individu berfokus pada variabel – variabel yang stabil dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, penelitian di TWA telah menggunakan metode dari psikologis perbedaan individu yang menekankan kuantifikasi (pengukuran psikometri khususnya perbedaan individu) dan statistik untuk memperhitungkan varians (perbedaan individu), terutama melalui penggunaan metode korelasi.

2.2 Insentif

2.2.1 Pengertian Insentif

Insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja yang melampaui standar yang telah ditentukan. (Panggabean, 2010). Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi Hasibuan (2018). Insentif merupakan sarana untuk memotivasi karyawan dalam mencapai suatu target tertentu (Riani, 2013). Sedangkan menurut

Hasibuan (2012) dalam Firdaus (2017) insentif merupakan balas jasa yang dibayarkan kepada tenaga kerja tertentu yang memiliki prestasi diatas standar. Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa Insentif merupakan program yang direncanakan oleh perusahaan yang diberikan dalam bentuk uang kepada karyawan sebagai motivasi agar karyawan dapat terus bertahan diperusahaan.

2.2.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Pemberian Insentif

Menurut Astuti (2017) tinggi rendahnya tingkat insentif yang diberikan kepada karyawan sangatlah dipengaruhi oleh beberapa faktor dibawah ini, sebagai berikut:

1. Kondisi dan kemampuan perusahaan.
2. Kemampuan, Kreatifitas serta prestasi yang dimiliki karyawan dalam membantu menjalankan visi perusahaan yang telah ditetapkan.
3. Keadaan ekonomi yang ada dalam suatu negara.
4. Tingkat produktivitas, hal ini berkaitan dengan sejauh mana perusahaan tersebut memiliki hasil produktivitas yang baik.

2.2.2 Tujuan Pemberian Insentif

Menurut Astuti (2017) secara lebih spesifik tujuan pemberian insentif dapat dibedakan 2 golongan yaitu, sebagai berikut:

a. Bagi Perusahaan

Tujuan pelaksanaan insentif dalam perusahaan khususnya dalam kegiatan produksi adalah untuk meningkatkan semangat kerja karyawan dengan jalan mendorong/ merangsang agar karyawan dapat bekerja dengan baik dan memaksimalkan kinerjanya.

b. Bagi Karyawan

Dengan adanya pemberian insentif karyawan, karyawan akan mendapatkan keuntungan atas prestasi yang telah dilakukan terhadap perusahaan tersebut.

2.2.3 Indikator Insentif

Menurut Sarwoto (2010) dalam Saputri (2021), indikator untuk mengukur insentif karyawan ada dua sebagai berikut :

1. Insentif Material

Suatu bentuk perlindungan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya untuk memenuhi kebutuhan sosialnya.

- a. Insentif dalam bentuk uang , Bonus uang yang diberikan sebagai balas jasa atas hasil kerja yang telah dilaksanakan, biasanya diberikan secara selektif dan khusus kepada para pekerja yang berhak menerima dan diberikan secara sekali terima tanpa suatu ikatan di masa yang akan datang. Perusahaan yang menggunakan sistem insentif ini biasanya beberapa persen dari laba yang melebihi jumlah tertentu dimasukkan kedalam sebuah dana bonus, kemudian dana tersebut dibagi-bagian para pihak yang menerima bonus.
- b. Komisi merupakan jenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan penjualan yang baik, biasanya dibayarkan kepada bagian penjualan dan diterima kepada pekerja bagian penjualan.
- c. Profit share. Merupakan salah satu jenis insentif tertua. Pembayarannya dapat diikuti bermacam-macam pola, tetapi biasanya mencakup pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan kedalam sebuah dana dan kemudian dimasukkan kedalam daftar pendapatan setia peserta.
- d. Kompensasi program balas jasa yang mencakup pembayaran dikemudian hari, antara lain berupa: (a) Pensiun, mempunyai nilai insentif karena memenuhi salah satu kebutuhan pokok manusia, yaitu menyediakan jaminan ekonomi bagi karyawan setelah tidak bekerja lagi.
(b) Pembayaran kontraktual, adalah pelaksanaan perjanjian antara

atasan dan karyawan, dimana setelah selesai masa kerja karyawan dibayarkan sejumlah uang tertentu selama periode tertentu.

2. Insentif Non Material

Insentif non material ini dapat diberikan dalam berbagai bentuk, antara lain:

- a. Pemberian gelar (title) secara resmi
- b. Pemberian tanda jasa atau medali
- c. Pemberian piagam penghargaan
- d. Pemberian pujian lisan maupun tulisan secara resmi ataupun secara pribadi
- e. Ucapan terima kasih secara formal atau informal
- f. Pemberian hukum untuk menggunakan suatu atribut jabatan (misalnya, bendera pada mobil, dan sebagainya).

2.3 Kepuasan Kerja

2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Davis dan Newstrom mendeskripsikan, kepuasan kerja sebagai seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Perasaan – perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman kerja pada saat sekarang dan lampau dari pada harapan – harapan untuk masa depan. Nilai – nilai pekerjaan ini harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan. (H. Adang Hambali, 2015). Menurut Afandi (2017) dalam Fuaidah (2018), kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu nilai – nilai penting pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai – nilai penting pekerjaan. Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima. (Robbins, 2015). Kepuasan Kerja berkaitan dengan bagaimana perasaan pegawai terhadap pekerjaannya dan terhadap berbagai macam aspek dari

pekerjaannya dan terhadap berbagai macam aspek dari pekerjaan tersebut, sehingga kepuasan kerja sangat berkaitan dengan sejauh mana pegawai puas atau tidak puas dengan pekerjaannya. (Priansa, 2016)

2.3.2 Unsur – unsur dan Sifat Kepuasan Kerja

Berkaitan dengan unsur – unsur kepuasan kerja, Locke menegaskan bahwa kepuasan kerja adalah *the appraisal of one's job as attaining or allowing the attainment of one's important job values, providing these values are congruent with or help fulfill one's basic needs*. Kepuasan kerja merupakan pernyataan senang atau tidak senang pada pekerjaan yang dibentuk oleh persepsi bahwa pekerjaannya sesuai dengan pekerjaan yang ia nilai tinggi atau sesuai dengan kebutuhannya. (H. Adang Hambali, 2015)

- a.* Nilai – nilai pekerjaan merupakan tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan tersebut
- b.* Nilai – nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan – kebutuhan dasar.

2.3.3 Faktor Kepuasan Kerja

- a.* Menurut Priansa (2016) faktor – faktor yang memberikan kepuasan kerja, yaitu:
 1. Faktor *psikologi*: Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi: minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
 2. Faktor *Sosial*: Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial, baik sesama pegawai, dengan atasan maupun dengan pegawai yang berbeda jenis pekerjaan.
 3. Faktor *Fisik*: Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, pelengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan pegawai, umur, dan sebagainya.

4. Faktor *Finasial*: Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem dan besarnya gaji atau upah, jaminan sosial, macam – macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

b. Menurut Priansa (2016) menyatakan 5 faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja yaitu :

1. *Pemenuhan Kebutuhan*: Kepuasan yang ditentukan oleh karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan kepada individu pegawai untuk memenuhi kebutuhannya.
2. *Perbedaan*: Model ini menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh pegawai dalam mengemban pekerjaan
3. *Pencapaian Nilai*: Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individu yang penting.
4. *Keadilan*: Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.
5. *Komponen Genetik*: Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetic yang ada dan menjadi bawaan pegawai.

2.3.3 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja berkaitan dengan bagaimana perasaan pegawai terhadap pekerjaannya dan terhadap berbagai macam aspek dari pekerjaan tersebut, sehingga kepuasan kerja sangat berkaitan dengan sejauh mana pegawai puas atau tidak puas dengan pekerjaannya. (Priansa, 2016) dan ia dapat mengidentifikasi indikator kepuasan kerja dari sembilan aspek yaitu:

1. *Gaji*: Aspek ini mengukur kepuasan pegawai sehubungan dengan gaji yang diterimanya dan adanya kenaikan gaji, yaitu besarnya gaji yang diterima

sesuai dengan tingkat yang dianggap sepadan. Upah dan gaji memang mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Upah dan gaji jugamenggambarkan berbagai dimensi dari kepuasan kerja. Pegawai memandang gaji sebagai hak yang harus diterimanya atas kewajiban yang sudah dilaksanakannya.

2. *Promosi*: Aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan pegawai sehubungan dengan kebijaksanaan promosi dan kesempatan untuk mendapatkan promosi. Promosi atau kesempatan untuk meningkatkan karier juga memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Pegawai akan melihat apakah organisasi memberikan kesempatan yang sama kepada setiap pegawainya untuk mendapatkan kenaikan jabatan atautkah hanya diperuntukkan bagi sebagian orang saja. Kebijkasanaan promosi ini harus dilakukan secara adil, yaitu setiap pegawai yang melakukan pekerjaan dengan baik mempunyai kesempatan yang sama untuk promosi.
3. *Supervisi*: Aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Pegawai lebih menyukai bekerja dengan atasan yang bersikap mendukung, penuh perhatian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, mendengar pendapat dari bawahan, dan memusatkan perhatian kepada pegawai (*employed centered*) dari pada bekerja dengan pimpinan yang bersifat acuh tak acuh, kasar, dan memusatkan dirinya kepada pekerjaan (*job centered*).
4. *Tunjangan tambahan*: Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterimanya dari organisasi. Tunjangan tambahan diberikan kepada pegawai secara adil dan sebanding.
5. *Penghargaan*: Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Setiap individu ingin usaha, kerja keras, dan pengabdian yang dilakukannya untuk kemajuan organisasi dapat dihargai dengan semestinya.
6. *Prosedur dan Peraturan kerja*: Aspek ini mengukur kepuasan sehubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja. Hal-hal yang berhubungan

dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja mempengaruhi kepuasan kerja seorang individu, seperti birokrasi dan beban kerja.

7. *Rekan kerja*: Aspek ini mengukur kepuasan kerja berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja. Rekan kerja yang memberikan dukungan terhadap rekannya yang lain, serta suasana kerja yang nyaman dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Misalnya rekan kerja yang menyenangkan atau hubungan dengan rekan kerja yang rukun.
8. *Pekerjaan itu sendiri*: Aspek yang mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, seperti kesempatan untuk berekreasi dan variasi dari tugas, kesempatan untuk menyibukkan diri, peningkatan pengetahuan, tanggung jawab, otonomi, pemerikayaan pekerjaan, dan kompleksitas pekerjaan.
9. *Komunikasi*: Aspek ini mengukur kepuasan yang berhubungan dengan komunikasi yang berlangsung dalam pekerjaan. Dengan komunikasi yang berlangsung lancar dalam organisasi, pegawai dapat lebih memahami tugas-tugasnya dan segala sesuatu yang terjadi di dalam organisasi.

2.3.4 Startegi Untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam memandang pekerjaan mereka, peningkatan kepuasan kerja merupakan salah satu segi dari efectivitas perusahaan. (H. Adang Hambali, 2015). Untuk meningkatkan kepuasan dan moral kerja karyawan, perusahaan membuat dan mengimplementasikan berbagai jenis program yaitu sebagai berikut:

- a. Menaikkan upah karyawan
- b. Memberika kenaikan jabatan kepada karyawan yang berprestasi
- c. kepastian kerja
- d. memberikan bonus uang tunai kepada karyawan yang berkinerja baik dalam perusahaan

2.3.5 Variabel Kepuasan Kerja

kepuasan kerja berhubungan dengan lima variabel. Variabel-variabel tersebut seperti *turnover*, tingkat ketidakhadiran atau absen kerja, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Hubungan antarvariabel ini memiliki pengaruh berubahnya salah satu variabel. Pertama, kepuasan kerja dihubungkan dengan *turnover*. Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya *turnover*nya lebih tinggi. Kedua, kepuasan kerja dihubungkan dengan tingkat ketidakhadiran atau absen kerja. Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung memiliki tingkat ketidakhadiran atau absen yang tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif. Ketiga, kepuasan kerja dihubungkan dengan umur. Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang lebih tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia pekerjaannya sehingga apabila antara harapan dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidak seimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas. Keempat, kepuasan kerja dihubungkan dengan tingkat pekerjaan. Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang lebih baik dan aktif dalam mengemukakan ide serta kreatif dalam bekerja. Kelima, kepuasan kerja dihubungkan dengan ukuran organisasi perusahaan. Ukuran organisasi perusahaan dapat memengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecilnya suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai. (Mangkunegara, 2016)

2.4 Turnover Intention

2.4.1 Pengertian Turnover Intention

Menurut Mobley at al (1978) dalam Halimah (2016) *Turnover Intention* adalah derajat kecenderungan sikap yang dimiliki oleh karyawan untuk mencari pekerjaan

baru di tempat lain atau adanya rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam masa tiga bulan yang akan datang, enam bulan yang akan datang, satu tahun yang akan datang, dan dua tahun yang akan datang. Arti *intention* adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara Ksama (2016) menyatakan bahwa *Turnover Intention* merupakan masalah yang sering timbul pada sebuah organisasi yang menyangkut keinginan keluarnya karyawan. Sedangkan menurut Sudiro (2011) dalam Pratiwi (2018), “perputaran karyawan adalah tingkat perpindahan (*movement*) melewati batas keanggotaan dari sebuah organisasi. Di dalam arti yang luas, *turnover* diartikan sebagai aliran para karyawan yang masuk dan keluar perusahaan.” Pendapat lain disampaikan oleh Harnoto (2002) dalam Pratiwi (2018) “*turnover intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intentions* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

2.4.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Menurut Price dalam Kusbiantari (2013) dalam Rahayuningsih (2019) faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover intention* terdiri dari:

- a. Faktor lingkungan yang terdiri dari:
 1. Tanggung jawab kekerabatan terhadap lingkungan, Semakin besar rasa tanggung jawab tersebut semakin rendah *Turnover intention*.
 2. Kesempatan kerja, Semakin banyak kesempatan kerja tersedia di bursa kerja, semakin besar *turnover intention* – nya.

- b. Faktor individual yang terdiri dari:
 1. Kepuasan kerja, Semakin besar kepuasannya maka semakin kecil intense *turnover*-nya.
 2. Komitmen terhadap lembaga, Semakin loyal karyawan terhadap lembaga, semakin kecil *turnover intention*-nya.
 3. Perilaku mencari peluang/lowongan kerja, Semakin besar upaya karyawan mencari pekerjaan lain, semakin besar *turnover intention*-nya.

4. Niat untuk tetap tinggal, Semakin besar niat karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya, semakin kecil *turnover intention*-nya.
5. Pelatihan umum/ peningkatan kompetensi, Semakin besar tingkat transfer pengetahuan dan ketrampilan diantara karyawan, semakin kecil *turnover intention*-nya.
6. Kemauan bekerja keras, Semakin besar kemauan karyawan untuk bekerja keras, semakin kecil *turnover intention*-nya.
7. Perasaan negatif atau positif terhadap pekerjaannya, Semakin besar perasaan negatif yang dirasakan karyawan akan mengurangi kepuasan kerjanya sehingga meningkatkan perilaku peluang kerja lain.

2.4.3 Dampak *Turnover Intention*

Turnover intention pada karyawan dapat berdampak pada organisasi ketika berujung pada keputusan karyawan untuk benar-benar meninggalkan organisasi (*turnover*), karena keinginan untuk keluar tersebut berasal dari individu karyawan sendiri dan bukan merupakan keinginan organisasi atau perusahaan.

Dampak utama dari tingginya tingkat *turnover intention* pada suatu perusahaan adalah kerugian biaya yang ditimbulkan dari keluarnya suatu individu. Menurut Mobley (1986) dalam Wardana R. H. & Cholid I. (2020) berpendapat bahwa kerugian biaya merupakan dampak besar dari tingginya tingkat *turnover intention*. Dharma (2013) dalam Subekti (2018) menyebutkan dampak *turnover* bagi perusahaan adalah :

1. Biaya penarikan karyawan
Menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari.
2. Biaya latihan
Menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih.
3. Apa yang dikeluarkan buat karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut
4. Tingkat kecelakaan para karyawan baru, biasanya cenderung tinggi

5. Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan
6. Peralatan produksi yang tidak bisa digunakan sepenuhnya.
7. Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru.
8. Perlu melakukan kerja lembur, kalau tidak akan mengalami penundaan penyerahan.

2.4.4 Indikator *Turnover Intention*

Menurut Mobley at al (1978) dalam (Halimah, 2016) Indikator *Turnover Intention* terdiri dari :

1. Memikirkan untuk keluar (*Thinking of quitting*)
Mencerminkan individu untuk berfikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada dilingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan karyawan , kemudian karyawan mulai berpikir untuk keluar dari pekerjaan.
2. Pencarian Alternatif Pekerjaan (*Intention for search alternative*)
Mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain.
3. Niat untuk keluar (*Intention to quit*)
Mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaan.

2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

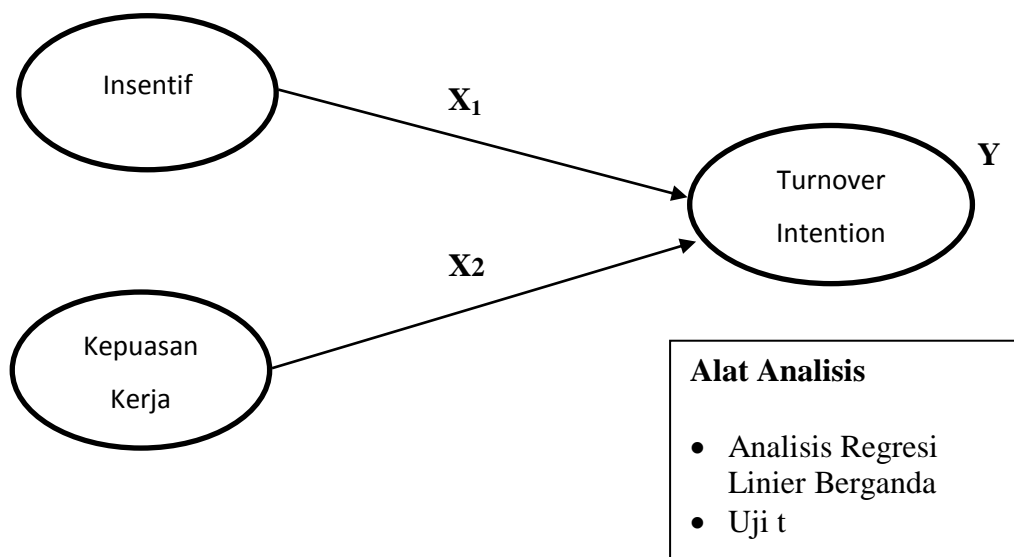
No	Nama	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1	Ariani Mudita. (2020) Institut Informatika dan Bisnis	Pengaruh Insentif dan Lingkungan kerja terhadap Turnover Intention pada PT Tiga Serangkai di Bandar Lampung	Insentif, Lingkungan Kerja	Hasil penelitian Variabel Insentif dan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> .

	Darmajaya Lampung			
2	Kim-Lim Tan.(2020) Human Capital Leadership Institute, Singapore University of Newcastle Singapore	Overwork and overtime on turnover intention in non- luxury hotels: Do incentives matter?	s Employee turnover, Overwork, Overtime, Incentive, Hospitality industry	the study confirms that OT and OW have a significant relationship with employee TI. However, the role of incentive in non-luxury hotels is not sufficient to retain the employee in the hospitality industry..
3	Septian Cahya Anggraito (2017) Mahasiswa Fakultas Ekonomika & Bisnis Universitas Pandanaran	Pengaruh Insentif Financial, Insentif Non Financial dan Human Resources Tools Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dengan Implikasinya Terhadap Turnover Intention Kerja Pada PT.Inhutan Kabupaten Demak.	Insentif Financial, Insentif Non Financial, Human Resourse Tool s dan Kepuasan Kerja, Turnover Intention.	Hasil penelitian variabel Insentif Finansial dan Insentif Non Finansial berpengaruh signifikan dan positif terhadap <i>Turnover Intensity</i> karyawan
4	Haipeng Wang (2020) BMC Family Pratice	Job satisfaction, burnout, and turnover intention among primary care providers in rural China: results from structural equation modeling	Job Satisfaction, Burnout, Turnover Intention	Research result Job satisfaction had not only negative direct effects on burnout and turnover intention
5	Annisa Falakha (2020).	Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention karyawan	Stres Kerja , Kepuasan Kerja , dan	Hasil penelitian Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap

	Universitas Mercu Buana	Outsourcing	Turnover Intention	Turnover Intention
--	----------------------------	-------------	-----------------------	--------------------

2.6 Kerangka Pikir

Berdasarkan tinjauan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran dalam penelitian ini, seperti yang disajikan dalam gambar berikut ini:



2.7 Hipotesis Penelitian

Dalam kaitannya dengan permasalahan yang telah dikemukakan dan teoritis pemikiran di atas, maka dikemukakan hipotesis penelitiannya :

2.7.1 Pengaruh Insentif (X_1) Terhadap *Turnover Intention* (Y)

Theory of Work Adjustment (TWA) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang didalamnya termasuk dalam pemberian insentif sebagai hubungan antara penguat (reinforcers) dalam kebutuhan (needs) seseorang. Semakin dekat hubungan antara reinforcers dan needs maka semakin tinggi kepuasan kerja Houser dan Chace (1993). Kepuasan kerja menghasilkan masa kerja yang merupakan indikator utama dari Work Adjustment Breiden (2002). Dalam hal ini, jika kepuasan kerja dalam pemberian insentif yang diberikan tidak sesuai dengan beban kerja yang perusahaan berikan pada karyawan disuatu perusahaan maka dapat dipastikan Karyawan tidak akan bertahan lama. Hal tersebut dikarenakan tidak adanya dorongan yang berupa semangat untuk terus menjalankan pekerjaannya dari dalam diri karyawan Hostel Tango Bandar Lampung untuk tetap menjalankan tugasnya membuat karyawan merasa menginginkan untuk keluar dari Hostel Tango Bandar Lampung. Dalam penelitian terdahulu oleh Sari dan Hidayati (2018) ; Rahmi dan Robiansyah (2018) yang menunjukkan bahwa faktor insentif dapat mempengaruhi keinginan berpindah secara signifikan yang negatif. Namun ada penelitian terdahulu oleh Astuti (2017) yang menunjukkan bahwa Insentif berpengaruh signifikan dan positif terhadap Turnover Intention. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah H 1 : Insentif (X1) berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y).

2.7.2 Pengaruh Kepuasan Kerja (X₂) Terhadap *Turnover Intention* (Y)

Kepuasan Kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka. Sikap ini berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaannya. (Gibson et al, 2012). Menurut Sunyoto (2012), mengatakan bahwa tidak dapat disangkal salah satu factor penyebab timbulnya keinginan untuk pindah tempat kerja adalah ketidakpuasan pada tempat bekerja sekarang. Menurut Handoko (2017) bahwa kepuasan kerja mempengaruhi tingkat perputaran karyawan dan absensi menurun, atau sebaliknya. Kepuasan kerja yang lebih rendah biasanya akan mengakibatkan perputaran karyawan lebih tinggi. Mereka lebih mudah meninggalkan perusahaan dan mencari kesempatan diperusahaan lain. Menurut Yucel (2012) terdapat pengaruh negatif kepuasan kerja terhadap *Turnover Intention* yang rendah. Hasil

penelitian Dailimunthe et al. (2017), Sakawangi dan Supartha (2017), Susanti dan Palupiningdyah (2016), Irzani dan Witjaksono (2014) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah

H2 : kepuasan kerja (X_2) berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y).

2.7.3 Pengaruh insentif (X_1) dan Kepuasan Kerja (X_2) Terhadap *Turnover Intention* (Y)

Dalam penelitian terdahulu oleh Sari dan Hidayati (2018) ; Rahmi dan Robiansyah (2018) yang menunjukkan bahwa faktor insentif dapat mempengaruhi keinginan berpindah secara signifikan yang negatif. Hasil penelitian Dailimunthe et al. (2017), Sakawangi dan Supartha (2017), Susanti dan Palupiningdyah (2016), Irzani dan Witjaksono (2014) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja (X_2) berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.

H3: insentif (X_1), kepuasan kerja (X_2) berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y).