

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Pustaka

1. Penyebab Pengunduran diri

Pengunduran diri karyawan adalah keluarnya karyawan dari suatu perusahaan karena keputusan karyawan. Karyawan yang mengundurkan diri mengakibatkan pemutusan hubungan kerja dengan perusahaan, dengan demikian berakhirnya hak dan kewajiban dari pihak karyawan maupun perusahaan. Menurut Pangkey (2012), alasan karyawan mengundurkan diri merupakan komponen organisasional, nilai dan budaya, strategi dan peluang, dikelola dengan baik terorientasi pada hasil, kontinuitas dan keamanan kerja. Faktor pengunduran diri karyawan disebabkan oleh beberapa faktor antara lain: Masalah tunjangan, lingkungan, gaji, kepuasan, *stress* kerja, pendidikan, *reward*, dan *personality*. Pengunduran diri atau sering disebut *Turnover* karyawan terbukti menimbulkan banyak persoalan bagi perusahaan. Namun hal yang perlu ditekankan adalah bahwa tingkat pengunduran diri yang tinggi atau rendah belum dapat disimpulkan bahwa perusahaan akan mengalami kerugian atau keuntungan. Pendapat itu disebabkan oleh tingkat pengunduran diri berdasarkan pengalaman sebelumnya yang menunjukkan konsistensinya, misalnya pengunduran diri sebesar 6,5% dianggap tinggi dan tahun-tahun sebelumnya menunjukkan angka yang

hampir sama, maka hal ini justru mempermudah perusahaan dalam melakukan perencanaan tenaga kerja di tahun-tahun yang akan datang.

Hal yang perlu diwaspadai adalah bila tingkat pengunduran diri berada pada angka di luar kebiasaan yaitu terlalu tinggi atau terlalu rendah. Pengunduran diri yang terlalu tinggi jelas merupakan sesuatu yang merugikan perusahaan karena adanya biaya yang timbul untuk mencari karyawan baru (Pangkey, 2012). Jika harus dipaksakan maka perusahaan harus mengeluarkan biaya tinggi yaitu membayar sisa waktu kontrak melalui prosedur hukum pemutusan hubungan kerja, kalau hal ini yang dilakukan maka langkah ini justru akan dimanfaatkan oleh karyawan yang ketika masuk kerja memang kurang serius karena ada maksud yakni mengharapkan jika diputuskan hubungan kerja kontrak di tengah jalan maka akan mendapat upah atas sisa waktu kontrak kerja, jelas hal ini sangat merugikan perusahaan.

Oleh karena itu kebijakan yang di buat perusahaan adalah tidak memberhentikan atau memutuskan kontrak kerja tetapi membina karyawan sampai selesai masa kontrak, jika ada perubahan atau peningkatan kinerja maka karyawan dapat dipertahankan dengan memperpanjang kontrak kerja baru. Jika kinerja tidak baik maka kontrak kerja berikutnya tidak akan di buat kembali. Berdasarkan pendapat Septiana (2024) bahwa kontrak kerja yang di buat perusahaan yaitu selama satu tahun dan dapat diperpanjang sesuai kebutuhan yang biasanya berdasarkan inisiatif perusahaan. Kontrak dibuat dalam surat perjanjian

kerja (SPK) yang berisi hak dan kewajiban karyawan dan perusahaan. Perselisihan atas status hubungan kerja ini sangat kurang karena isinya cukup jelas sehingga ketika karyawan tidak sanggup memenuhi apa yang diperjanjikan atau akhirnya tidak puas dengan kondisi diperusahaan maka mereka memilih untuk mundur sendiri sekalipun belum berakhirnya masa kontrak kerja tanpa tuntutan kepada perusahaan. Kemudian untuk mengurangi atau menghindari rasa ketidak pastian atas kesinambungan masa kerja maka perusahaan menjamin bagi mereka yang bekerja dengan baik akan tetap mempekerjakan mereka sebagai karyawan dengan kontrak kerja berikutnya.

Hal yang penting yang harus dilakukan perusahaan berkaitan dengan pengunduran diri adalah bagaimana perusahaan mengelola karyawan sehingga pengunduran diri tidak optimal, dengan demikian langkah strategis yang harus dibuat perusahaan adalah bagaimana mempertahankan karyawan yang berprestasi melalui program yang dapat memotivasi karyawan dan bagaimana langkah yang harus dilakukan terhadap karyawan yang kurang atau tidak berprestasi sehingga mereka tidak lagi digunakan dalam perusahaan.

2. Faktor-Faktor Pengunduran Diri

a. Tunjangan

1) Pengertian Tunjangan

Tunjangan merupakan manfaat tambahan yang diberikan kepada pekerja atau karyawan. Misalnya, penggunaan mobil perusahaan, makan gratis, pinjaman berbunga rendah atau tanpa bunga, layanan medis, bantuan liburan, dan program pembelian saham (Pangkey, 2012). Pada tingkat senior seperti manajemen senior, perusahaan sering kali memilih untuk menawarkan tunjangan di atas kenaikan gaji karena tunjangan ini hanya dikenai pajak ringan atau tidak dikenakan pajak sama sekali. Agar dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja, perusahaan harus menyediakan sarana dan prasarana sebagai tunjangan kesejahteraan pekerja.

Strategi untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan memberikan benefit kepada pegawai salah satunya adalah dengan memberikan tunjangan. Wardani (2009) menyatakan Tunjangan adalah kompensasi tambahan yang diberikan atas kebijakan dari perusahaan kepada seluruh karyawan dalam upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan tersebut.

2) Indikator Tunjangan

Indikator tunjangan menurut Wibowo (2017), dibagi menjadi beberapa bagian sebagai berikut:

- a) Beban kerja dan kompensasi yang jelas yang sesuai dengan kemampuan kerja karyawan untuk dapat menghasilkan suatu produk dengan target yang telah ditetapkan. Selain itu, kompensasi juga harus sesuai dengan ketentuan yang telah disetujui karyawan dengan perusahaan.
- b) Asuransi kesehatan yaitu sebuah jenis produk asuransi yang secara khusus menjamin biaya kesehatan atau perawatan para anggota asuransi tersebut jika mereka jatuh sakit atau mengalami kecelakaan.
- c) Perencanaan karir yaitu rangkaian yang dilewati oleh karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil tahapan-tahapan untuk mencapai tujuan kariernya.
- d) Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) merupakan upaya kita untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan aman, sehingga dapat mengurangi probabilitas kecelakaan kerja atau penyakit akibat kelalaian yang mengakibatkan demotivasi dan defisiensi produktivitas kerja. Kenyamanan kerja adalah kondisi dimana kita merasa diri kita dihargai, merasa aman, senang dan tidak ada beban pikiran dalam bekerja.

b. Lingkungan

1) Pengertian Lingkungan

Menurut Zulher (2020), lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja atau karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas yang bebankan kepada karyawan guna meningkatkan kerja karyawan dalam suatu perusahaan (Yantika, 2018). Menurut Nitisemito (2019), lingkungan kerja merupakan semua keadaan secara fisik di sekitar.

Secara fisik lingkungan merupakan kelengkapan fasilitas yang tersedia dan keadaan batin mencakup keterikatan hati dan kenyamanan antar semua pihak yang terkait dalam suatu lingkungan kerja kerja tertentu yang semuanya harus saling menghormati, menghargai, dan melengkapi, bukannya saling sikut, menjatuhkan atau hanya mau enakny sendiri saja tanpa mempertimbangkan perasaan partner kerjanya. Dari pengertian menurut para ahli maka dapat ditarik kesimpulan bahwa

lingkungan kerja adalah kondisi ataupun suasana disekitar karyawan, selama waktu karyawan melakukan kegiatan yang mana kegiatan tersebut mempunyaipengaruh bagi karyawan pada waktu melakukan kegiatan kerja dalam menjalankan operasional perusahaan.

2) **Indikator Lingkungan kerja**

Menurut Nitisemono (2019), menjelaskan bahwa indikator lingkungan kerja dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) Suasana kerja adalah keadaan lingkungan para pegawai yang melakukan pekerjaannya dan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.
- b) Hubungan antar rekan kerja merupakan elemen penting antar rekan kerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam suatu organisai adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja.
- c) Hubungan antara bawahan dengan pimpinan merupakan hubungan yang harus dijaga. Hubungan yang baik dan harmonis dengan pimpinan di tempat kerja merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.
- d) Fasilitas kerja merupakan peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja karyawan. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap menjadi penunjang prosesdalam bekerja.

c. Gaji

1) Pengertian Gaji

Agustia (2012) mengatakan bahwa gaji adalah balas jasa yang berupa uang sebagai balasan atas seseorang yang melaksanakan tugas yang berguna untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi yang bersangkutan. Gaji adalah bentuk imbal balik antara instansi dengan sumber daya manusia. Gaji dapat meningkatkan prestasi kerja, gaji juga bisa memotivasi pegawai agar bekerja dengan lebih giat (Oktavia, 2021). Gaji merupakan kompensasi yang diberikan karyawan secara periodik atau biasanya gaji dibayarkan tiap bulan.

Mas'ud (2022) yang mengatakan bahwa gaji yang diberikan kepada karyawan mempengaruhi perasaan dan persepsi yang akan menimbulkan kepuasan, hal ini sesuai dengan konsep teori *equity*.

Teori *equity* menekankan bahwa kepuasan gaji disebabkan oleh perasaan dan persepsi yang berhubungan dengan rasa keadilan atas gaji yang dibayarkan. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tawaran gaji mempengaruhi pertimbangan Generasi Z dalam memilih pekerjaan, dimana gaji merupakan kompensasi atau upah yang diberikan dari perusahaan kepada karyawan (Mas'ud, 2022). Tawaran gaji ditawarkan di awal perjanjian, karena didasarkan pertimbangan gaji yang rasional

menjadi kebutuhan mendasar bagi kepuasan kerja menentukan keputusannya mengambil pekerjaan tersebut atau tidak.

2) Indikator Gaji

Menurut Mas'Ud (2022), indikator gaji dapat dijelaskan sebagaiberikut :

- a) Kenaikan Gaji. Kenaikan gaji didasarkan dengan ketetapan upah minimum provinsi (UMP) dan upah minimum kota/kabupaten (UMK). Perlu diketahui bahwa pelaku pencari kerja mempertimbangkan kenaikan gaji berdasarkan peningkatan pengalaman kerja dan perkembangan keterampilan. Semakin lama seseorang telah bekerja dalam bidang tertentu dan semakin tinggi tingkat keahlian yang dimiliki, semakin besar kemungkinan mereka mengharapkan kenaikan gaji yang signifikan.
- b) Tunjangan. Tunjangan merupakan pembayaran keuangan tidak langsung yang diterima seorang karyawan, misalnya asuransi jiwa dan kesehatan, cuti, pensiun, fasilitas pengasuhan anak, dan rabat untuk produk perusahaan. Insentif merupakan penghasil tambah yang akan diberikan kepada karyawan yang dapat memberikan prestasi sesuai dengan yang telah ditetapkan. Insentif merupakan penghargaan berbentuk uang yang diberikan kepada para pekerja yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan.

- c) Keadilan Internal Gaji. Setiap karyawan akan merasa puas apabila pemberian gaji secara adil dan sesuai ketentuan yang telah disepakati dan akan membuat karyawan menjadi semangat dan termotivasi dengan pembayaran gaji yang sesuai.

d. Kepuasan

1) Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan faktor erat dengan keputusan karyawan untuk melakukan pengunduran diri, sebab kurangnya minat karyawan dalam bekerja dan tidak menguasai pekerjaan sehingga kurangnya *support* yang di berikan perusahaan menjadi pemicu karyawan memutuskan untuk keluar (Lumapelumey, 2019). Kepuasan kerja bukanlah seberapa keras atau seberapa baik seseorang bekerja, melainkan seberapa jauh seseorang menyukai pekerjaan tertentu . Kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatanpromisi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, dan beban kerja.

Kepuasan kerja pada dasarnya berarti bahwa kepuasan setiap orang berbeda-beda, tergantung pada sistem penilaian yang berlaku untuk semua orang. Kepuasan dalam bekerja dapat menjadi cerminan dari prestasi kerja, semangat kerja, dan disiplin. Kepuasan dalam bekerja merupakan rasa pengahlian dengan perasaan kepuasan begitu juga ketidak puasan dalam bekerja yang

dapat membuat prestasi kerja, semangat kerja, dan disiplin menjadi kurang. Kepuasan karyawan saat menjalankan pekerjaannya dianggap sebagai salah satu faktor penting, karena dapat langsung berhubungan dengankinerjanya.

2) Indikator Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa indikator Menurut Latief (2019), sebagai berikut:

- a) Pekerjaan yang dilaksanakan. Sumber utama kepuasan yakni padapekerjaan itu sendiri.
- b) Gaji. Gaji atau upah menjadi hal yang vital, namun dilihat dari segi kognitif kompleks menjadi faktor multidimensi kepuasan kerja.
- c) Promosi. Peluang promosi mungkin mempunyai perbedaan efek bagi kepuasan kerja, sebab indikator ini mengambil berbagai gambaran dan mempunyai banyak penghargaan.
- d) Rekan kerja. Rekan kerja (anggota tim) bagi karyawan ialah sumber kepuasan kerja yang sederhana.
- e) Kondisi kerja. Sejalan dengan kelompok kerja, lingkungan kerja menjadi sumber kepuasan kerja yang sederhana, apabila semua terlaksana dengan baik tidak akan muncul permasalahan kepuasan kerja.

e. Stress Kerja

1) Pengertian Stress Kerja

Stres di tempat kerja menurut Luthans (2018), yang percaya bahwa stres bukan hanya ketegangan saraf, stres dapat memiliki efek positif, stres tidak dapat dihindari dan tidak ada stres sama sekali, itu adalah kematian. Kerja yang berlebihan, jadwal kerja yang begitu ketat, kualitas pengawasan kerja yang sangat buruk, suasana kerja yang tidak begitu sehat, otoritas profesional yang tidak memadai terkait dengan tanggung jawab, perselisihan perburuhan dan perbedaan nilai antara karyawan dan manajer menyebabkan frustrasi di tempat kerja karena berbagai alasan (Mangkunegara, 2019).

2) Indikator Stress Kerja

Menurut Hasibuan (2019), menyatakan bahwa adapun model stres kerja yang menjadi indikator stres kerja adalah sebagai berikut:

- a) Beban kerja diukur dari persepsi responden mengenai beban kerjayang dirasakan berlebihan.
- b) Sikap pemimpin diukur dari persepsi responden mengenai sikappemimpin yang kurang adil dalam memberikan tugas.
- c) Waktu kerja diukur dari persepsi responden mengenai waktu kerjayang dirasakan berlebihan.
- d) Konflik diukur dari persepsi responden mengenai konflik antarakaryawan dengan pimpinan.

- e) Komunikasi diukur dari persepsi responden mengenai komunikasi yang kurang baik antara karyawan.
- f) Otoritas kerja diukur dari persepsi responden mengenai otoritas kerja yang berhubungan dengan tanggung jawab.

f. Pendidikan

1) Pengertian Pendidikan

Pendidikan merupakan salah satu faktor yang menyebabkan karyawan memutuskan untuk melakukan *turn over*, hal tersebut bisa dilihat dari lambat nya karyawan dalam memahami SOP perusahaan, sering terjadi kesalahan dalam bekerja, dan kurangnya posisi startegis juga menjadi salah satu kemungkinan karyawan memutuskan untuk keluar. Kualitas angkatan kerja diukur dari tingkat pendidikannya (Najoan, 2018). Semakin tinggi tingkat pendidikan menunjukkan kualitas angkatan kerja yang tinggi, semakin rendah tingkat pendidikan menunjukkan kualitas angkatan kerja yang rendah. Angkatan kerja dibagi menjadi beberapa generasi, salah satu generasi yang *booming* dan akan diteliti yaitu Generasi Z (*zoomer*).

Pendidikan yang ditempuh adalah sejauh mana suatu pendidikan atau pelatihan dapat memberikan manfaat dan relevansi bagi individu dalam mempersiapkan mereka untuk dunia kerja atau kehidupan sehari-hari. Ngadi (2014) mengungkapkan relevanan pendidikan yang ditempuh mengacu pada sejauh mana

isi, metode, dan hasil pembelajaran sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan konteks sosial, ekonomi, dan kultural yang ada. Relevansi pendidikan menjadi penting karena pendidikan yang relevan dapat memberikan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang dibutuhkan oleh individu untuk sukses di dunia kerja dan memecahkan masalah dalam kehidupan nyata.

2) Indikator Pendidikan

Menurut Tirtahardja (2019), indikator pendidikan terdiri dari sebagai berikut:

- a) Jenjang Pendidikan. Jenjang pendidikan adalah tahapan pendidikan yang ditemukan berdasarkan tingkat perkembangan peserta didik, tujuan yang akan dicapai dan kemampuan yang dikembangkan.
- b) Kesesuaian Jurusan. Sebelum karyawan direkrut, terlebih dahulu perusahaan harus menganalisis tingkat pendidikan dan kesesuaian jurusan, agar karyawan tersebut nantinya dapat ditempatkan pada posisi jabatan yang sesuai dengan kualifikasi pendidikannya.
- c) Kompetensi. Kompetensi adalah pengetahuan, penguasaan terhadap tugas, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak.

g. Reward

1) Pengertian *Reward*

Reward menjadi salah satu pemicu karyawan dalam melakukan pengunduran diri, karyawan menganggap banyak hak yang belum didapatkan, sehingga karyawan memutuskan untuk mencari pekerjaan baru. *Reward* dapat digunakan sebagai alat motivasi untuk memotivasi karyawan agar berperan aktif dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan organisasi. Pemberian reward dapat berupa *finansial* maupun *non finansial*, pengembangan karir, atau pengakuan atas kontribusi yang luar biasa. Studi-studi sebelumnya telah menyoroti peran penting reward dalam menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan mempertahankan karyawan.

2) Indikator *Reward*

Menurut Mahmudi (2019), indikator-indikator *reward* sebagai berikut :

- a) Gaji dan Bonus. Gaji merupakan komponen dari *reward* yang sangat penting bagi karyawan, gaji dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi tambahan keuangan berupa bonus dan pemberiam saham (*stock option* atau *stockgrant*). Pemberian gaji dan tambahan kompensasi berupa bonus dapat memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya. Reward terhadap kinerja yang tinggi dapat diberikan dalam

bentuk kenaikan gaji dan pemberian bonus.

- b) Kesejahteraan. Kesejahteraan dapat diukur nilainya. Berbagai program kesejahteraan karyawan yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian reward atas prestasi kerja misalnya, dalam bentuk tunjangan (tunjangan jabatan, tunjangan ketenagakerjaan, tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan anak, tunjangan keluarga dan tunjangan hari tua) dan kesejahteraan rohani (rekreasi, liburan, paket ibadah, dan sebagainya).
- c) Pengembangan Karir. Pengembangan karier merupakan prospek kinerja dimasa yang akan datang. Pengembangan karier ini penting diberikan bagi karyawan yang memiliki prestasi kerja yang memuaskan agar nilai pegawai itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang.
- d) Penghargaan Psikologis dan Sosial. Penghargaan psikologis dan sosial lebih susah diukur nilai *finansialnya*, namun nilai penghargaan ini penting bagi karyawan karena setiap karyawan merasa ingin diterima dan dihargai atas hasil kerjanya.

h. Personality

1) Pengertian *Personality*

Personality adalah menyangkut kemampuan dan sifat atau hal-hal pribadi seperti tidak mampu kerja, rasa malas kerja, kecewa atau tidak puas dengan sikap atau tindakan atasan dan

teman kerja yang kurang menghargai atau di anggap kasar. Satu hal yang membuat orang ingin dan berminat memulai sebuah bisnis adalah *Personality* (kepribadian) adalah pola karakter yang khas dan agak permanen yang memberikan stabilitas dan orisinalitas perilaku seseorang. Laning (2019) mengatakan bahwa kepribadian seseorang adalah pola bagaimana mereka bertindak dalam situasi sosial. Kepribadian merupakan karakteristik seseorang yang menyebabkan munculnya konsistensi perasaan, pemikiran, dan perilaku. Definisi yang luas ini memungkinkan untuk fokus pada banyak aspek dari seseorang. Pada saat yang sama, definisi tersebut mengisyaratkan bahwa pola konsisten perilaku dan kualitas dalam diri seseorang, yang berbeda dengan misalnya kualitas lingkungan yang mempengaruhi kepribadian seseorang (Pervin, 2020).

2) Indikator *Personality* (Kepribadian)

Menurut Montolalu (2016), memiliki dimensi dimensi dan indikator kepribadian antara lain :

- a) Kesadaran (*Conscientiousness*). Dimensi ini menunjukkan tingkat kecenderungan individu merupakan bertindak secara hati-hati, bekerja keras, dan tanggung jawab antar atasan dan karyawan.
- b) Ekstravesion (*Extrovertion*). Dimensi ini menunjukkan sejauh manaindividu suka berteman, dan tegas.

- c) Kesesuaian (*Agreeableness*). Dimensi ini menunjukkan kecenderungan individu senang bekerja sama, dan penuh kepercayaan.
- d) Stabilitas emosional (*Emotional stability*). Dimensi ini menunjukkan tingkat kemampuan individu lebih tenang.
- e) Keterbukaan terhadap pengalaman (*Openness to experience*). Dimensi ini menunjukkan sejauh mana individu memiliki sifat kreatif, selalu ingin tahu.

i. Career Growth

1) Pengertian *Career Growth*

Career growth atau pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Nawawi (2018) dalam penjelasannya bahwa pengembangan karir adalah usahayang dilakukan secara legal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan serta penambahan kemampuan seseorang pekerja. Dalam pengertian ini dapat diartikan bahwa pengembangan karir merupakan usaha formal guna meningkatkan serta menambah kemampuan, yang diharapkan berdampak pada peningkatan dan pengembangan wawasan, yang membuka kesempatan untuk menempati posisi/jabatan yang memuaskan sebagai seorang karyawan dalam

kehidupannya sebagai seorang perkerja.

2) **Indikator *Career Growth***

Menurut indikator Hasibuan (2019), *career growth* sebagai berikut :

- a) Perencanaan karir (*career planning*) adalah suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya.
- b) Peluang untuk tumbuh (*growth*) adalah karyawan hendaknya diberi kesempatan untuk tumbuh misalnya, melalui pelatihan-pelatihan, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya. Hal ini akan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang sesuairencana karirnya.
- c) Perlakuan adil dalam berkarir, keadilan di tempat kerja diperlukan agar tidak ada diskriminasi antar sesama pekerja. Adil di tempat kerja mencakup pembagian gaji yang sama, tidak adanya diskriminasi gender, mendapat sarana pelatihan pengembangankemampuan yang sama, dll.
- d) Prestasi kerja. Asumsi kinerja yang baik melandasi seluruh aktifitas pengembangan karir, ketika kinerjanya di bawah standar dengan mengabaikan upaya pengembangan-pengembangan karir lain, bahkan tujuan karir yang paling sederhana sekalipun tidak akan tercapai, kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

j. Relationship

1) Pengertian *Relationship*

Relationship atau hubungan kerja karyawan adalah sekelompok-orang yang sedang bekerja di suatu perusahaan yang jelas baik secara fungsional, organisasi maupun teknis dan jenis pekerjaan (tugas) yang dihadapinya memiliki tujuan sebagai pembinaan hubungan kerja dengan karyawan ini bertujuan untuk memberikan pengabdian dan mengatur kerja sama antar karyawan terutama untuk menciptakan hubungan yang baik yang efektif di dalam perusahaan.

Upaya membangun hubungan kerja karyawan yang baik umumnya dilakukan melalui berbagai macam aktivitas seperti rekreasi bersama, rapat, pemberian penghargaan, dan lain-lain, karenakaryawan di dalam perusahaan merupakan aset yang sangat penting dalam dunia pekerjaan hubungan kerja karyawan merupakan hubungan kerja sama antara semua pihak yang berada dalam proses operasional diperusahaan. Penerapan hubungan kerja karyawan merupakan pewujudan dan pengakuan atas hak dan kewajiban karyawan sebagai partner pengusaha yang menjamin kelangsungan dan keberhasilan perusahaan. Semua pihak, baik manajemen, karyawan dan pemerintah pada dasarnya mempunyai kepentingan atas keberhasilan dan kelangasungan perusahaan. Sering terdapat pandangan yang kurang tepat seolah-olah hanya

pengusaha yang memiliki kepentingan atas perusahaan.

2) **Indikator *Relationship***

Menurut Pegabean (2017), indikator *relationship* adalah sebagai berikut:

- a) *Bonding* (ikatan). Adalah usaha untuk menciptakan kepercayaan pada perusahaan dan usaha untuk membangun hubungan yang erat dengan karyawan.
- b) *Empathy* (Empati). Adalah pendekatan untuk memahami karyawan secara baik melalui kemampuan untuk menangkap atau memahami sudut pandang orang lain.
- c) *Reciprocity* (Timbal balik) atau *feedback* karyawan didefinisikan sebagai proses memberikan saran konstruktif kepada karyawan yang dilakukan oleh manajer pelaporan, *supervisor*, atau rekan kerja. Namun, prosesnya tidak terbatas di sini. Umpan balik karyawan juga terdiri dari *feedback* yang ingin diberikan oleh karyawan kepada manajernya, rekan kerjanya, atau perusahaan secara keseluruhan.
- d) *Trust* (Kepercayaan). Kepercayaan di tempat kerja memainkan peran penting dalam membangun hubungan yang baik antara karyawan dan perusahaan. Ketika karyawan merasa percaya, mereka cenderung lebih produktif, berkolaborasi dengan baik, dan memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi

k. Job Autonomy

1) Pengertian *Job Autonomy*

Job autonomy atau otonomi kerja adalah tingkat suatu pekerjaan yang memberikan kepada para pegawainya kebebasan dan keleluasaan untuk merencanakan pekerjaannya dan memutuskan serta menetapkan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikannya (Ryan, 2018). Otonomi kerja didefinisikan sebagai mana suatu pekerjaan memberikan kebebasan substansial, kemandirian dan keleluasaan untuk menjadwalkan pekerjaan dan menentukan prosedur yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan (Hackman, 2017). Otonomi kerja secara positif berkaitan dengan motivasi karyawan, kepuasan kerja, kualitas dari kehidupan pekerjaan, dan efektifitas kerja (Fisher, 2019). Otonomi pada individu dan kelompok telah digunakan sebagai salah satu dasar untuk meningkatkan partisipasi dan komitmen karyawan yang di terapkan dengan proses dimana pimpinan berusaha membantu bawahan untuk mendapatkan dan menggunakan power yang dibutuhkan dalam pengambilan keputusan terhadap hal-hal yang mempengaruhi kondisi kerja dan keadaan diri bawahan (*empowerment*), kemudian otonomi pada level karyawan dan kelompok kerja, akan memberikan tanggung jawab pada pekerja untuk mencari dan mencapai kemajuan yang berkelanjutan (Friedman, 2019).

2) **Indikator *Job Autonomy***

Menurut Pratama (2017), indikator yang digunakan untuk mengukur *job autonomy* atau otonomi kerja adalah sebagai berikut:

- a) Independensi pada pekerjaan. Independensi adalah sikap tidak memihak kepada kepentingan siapapun dalam pelaksanaan tugas.
- b) Wewenang jabatan. Wewenang jabatan merupakan hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain berkaitan dengan jabatan masing-masing untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu.
- c) Partisipasi penetapan tujuan. Partisipasi penetapan tujuan adalah ikut melibatkan staf dalam proses menetapkan segala yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi.

I. Jenjang Karir

1) Pengertian Jenjang Karir

Jenjang karir menurut Papatungan (2017), merupakan suatu pola pekerjaan yang membentuk karir seseorang dan individu yang kompeten dalam mengelola karir dan yang memiliki sasaran dan rencana yang baik untuk mencapainya, tampaknya lebih banyak memiliki motivasi untuk berprestasi dan lebih memiliki tujuan dibanding orang lain. Didukung oleh Aspita (2019) bahwa jenjang karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja

individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan sebagai salah satu hal yang dipertimbangkan Generasi Z dalam memilih pekerjaan.

2) Indikator Jenjang Karir

Rivai (2018) menyebutkan indikator jenjang karir dalam penelitiannya sebagai berikut :

- a) Perencanaan Karir adalah sebuah perencanaan tentang *probabilitas* seorang anggota organisasi atau pegawai sebagai individu dalam proses kenaikan jabatan atau pangkat sesuai dengan persyaratan dan kemampuannya. Dalam perencanaan karir bermanfaat untuk mencapai kepuasan pribadi, memperoleh pemahaman diri, mempersiapkan diri dalam memperoleh tempat penghasilan yang sesuai, dan efisiensi usaha dan penggunaan waktu.
- b) Pengembangan karir individu merupakan suatu proses peningkatan kemauan seseorang dalam memilih suatu pekerjaan yang ditempati dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Pengembangan karir merupakan hubungan yang saling melengkapi dalam serangkaian kegiatan berkelanjutan oleh masing-masing individu.
- c) Peran yang didasarkan rencana kerja yang telah disepakati bersama dan perlu diperbaharui sesuai perubahan pada organisasi atau unit kerja. Dimana umpan balik dilakukan

untuk membuat karyawan tahu bagaimana memperbaiki kinerja atau perilaku, sehingga untuk menetapkan jenjang karir yang diberikan ke masing-masing individu serta bermanfaat untuk mencapai kepuasan dan efisiensi waktu kerja.

m. Budaya Perusahaan

1) Pengertian Budaya Perusahaan

Pribadi (2016) mendefinisikan mendefinisikan budaya perusahaan membentuk values, pola pikir dan kebiasaan kolektif sehingga mengarahkan seseorang untuk bekerja sesuai standar perusahaan yang merupakan bentuk dari salah satu sikap dan perilaku disiplin. Pola pikir ini membedakan anggota kelompok masyarakat dari kelompok budaya lain. Pola pikir ini pada dasarnya hanya ada dalam pikiran individu, tetapi pada akhirnya akan berkembang dan menjadi bentuk. Berpikir bersama ini akan meningkatkan sikap mental anggota kelompok. Menurut Brahmasari (2009), budaya perusahaan memiliki pengaruh yang signifikan dan dominan terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan.

Untuk memastikan bahwa ada kesinambungan, masalah yang telah ditemukan kemudian ditransfer ke generasi berikutnya untuk diselesaikan. Menurut temuan Tepeci (2001), budaya perusahaan memengaruhi tingkat kepuasan kerja, keinginan untuk tinggal di

perusahaan, dan keinginan untuk memberi rekomendasi kepada orang lain. Loyalitas adalah tingkat keinginan untuk tetap bertahan yang dimaksud disini. Tempat di mana karyawan merasa bangga dengan organisasi mereka dan kemudian memberi tahu orang lain bahwa perusahaan itu baik.

2) **Indikator Budaya Perusahaan**

Menurut Denison (1995), berikut adalah indikator budaya perusahaan:

a) Misi.

Perusahaan memiliki arah dan tujuan yang jelas. Perusahaan menentukan tujuan dan sasaran strategisnya, serta visi masa depan mereka.

b) Konsistensi.

Perusahaan biasanya memiliki budaya yang kuat, terstruktur, dan terintegrasi. Nilai-nilai inti menentukan standar perilaku. Meskipun ada perbedaan pendapat, para pemimpin dan bawahan bisa mencapai kesepakatan bersama.

c) Adaptibilitas.

Kemampuan adaptasi perusahaan didorong oleh keinginan pelanggan. Perusahaan mengambil resiko, belajar dari kesalahan, dan memiliki kemampuan dan pengalaman untuk menciptakan perubahan.

d) Pelibatan.

Semua karyawan di seluruh perusahaan percaya bahwa mereka memiliki tanggung jawab untuk mempengaruhi pekerjaan mereka dan tujuan organisasi melalui pemberdayaan karyawan, mengorganisir tim, dan pengembangan kemampuan sumber daya manusia.

n. Job certainty

1) Pengertian *Job certainty*

Job certainty (kepastian kerja) adalah karyawan merasa aman bekerja di suatu perusahaan bila ia yakin bahwa kemampuannya masih dibutuhkan oleh perusahaan tempatnya bekerja jika semakin banyak karyawan yang memiliki keterampilan serupa, karyawan lebih mudah merasa posisinya rawan (Setiorini, 2016). Sementara menurut Alimsyah (2004: 82), *job certainty* (kepastian kerja) adalah jaminan bahwa pegawai tidak akan kehilangan pekerjaannya, atau rasa aman dan pasti yang dimiliki oleh seorang karyawan bahwa ia tidak akan kehilangan pekerjaan. Jaminan ini dapat dituangkan dalam kontrak kerja perseorangan. Terutama bagi karyawan yang menjadi tulang punggung dalam keluarganya, adanya *job certainty* (kepastian kerja) merupakan hal yang penting untuk menjamin kelangsungan hidup keluarganya. Hampir tidak ada orang yang siap jika tiba-tiba

tidak memiliki pekerjaan, dan dengan demikian tidak memiliki penghasilan, mengingat berbagai kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Stabilitas dan jaminan terhadap posisi yang saat ini diduduki tetap menjadi hal yang diinginkan oleh karyawan (Mello, 2006:100-101).

Praktisi SDM dan karyawan memiliki pengukuran yang berbedaterhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) dalam kaitannya dengan *job certainty* (kepastian kerja). Bagi karyawan, *job certainty* (kepastian kerja) memiliki bobot yang lebih besar dalam menentukan kepuasan kerja (*job satisfaction*) secara keseluruhan. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat *job certainty* (kepastian kerja) yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula kepuasan kerja (*job satisfaction*). Rasa aman ini timbul karena keyakinan karyawan terhadap kemampuan dan keterampilan karyawan, pentingnya pekerjaan mereka dalam menunjang kesuksesan perusahaan, serta masa jabatan mereka dalam organisasi tersebut. Disinilah pentingnya praktisi SDM memberikan kesempatan belajar dan pelatihan agar karyawan merasa lebih mampu mengontrol perkembangan keterampilannya sendiri. Cara ini dapat mengurangi keprihatinan tentang *job certainty* (kepastian kerja) meskipun pada masa-masa sulit. Menjaga komunikasi terbuka antara karyawan dan manajemen ditengarai merupakan faktor yang sangat penting untuk mengembangkan *job certainty*

(kepastian kerja) karyawan.

Job certainty (kepastian kerja) juga berkaitan dengan keyakinan karyawan bahwa kemampuan dan keterampilan mereka berperan penting dalam kelancaran jalannya aktivitas perusahaan. Karyawan merasa aman bekerja di suatu perusahaan bila ia yakin bahwa kemampuannya masih dibutuhkan oleh perusahaan tempatnya bekerja. Jika semakin banyak karyawan yang memiliki keterampilan serupa, karyawan lebih mudah merasa posisinya rawan. Dengan demikian, *job certainty* (kepastian kerja) tidak hanya melibatkan keyakinan terhadap pekerjaan yang saat ini dimiliki, namun juga terhadap posisi yang saat ini ditempati karyawan.

2) **Indikator *Job certainty***

Dikemukakan oleh Davy (1997) yaitu tentang indikator *job certainty* (kepastian kerja) yaitu:

- a) Karir masa depan yang mengacu pada jumlah kepastian orangtentang keamanan karir dimasa mendatang.
- b) Kesempatan promosi yang merupakan peluang promosi atau kenaikan jabatan dan kemajuan yang akan diterima karyawan.
- c) Keamanan kerja merupakan hal-hal yang menunjang keamanankerja di dalam perusahaan.

o. Employee Engagement

1) Pengertian *Employee Engagement*

Perrin's Global Workforce Study (2003) mendefinisikan *employee engagement* sebagai kesediaan karyawan dan kemampuannya untuk berkontribusi dalam kesuksesan perusahaan secara terus menerus. Rasa keterikatan terhadap organisasi ini sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti faktor emosional dan rasional berkaitan dengan pekerjaan dan pengalaman kerja secara keseluruhan. Definisi lainnya menurut Gallup mendefinisikannya sebagai peran serta dan antusiasme untuk bekerja. Gallup juga mengkaitkan *employee engagement* dengan rasa keterikatan emosional yang positif dan komitmen karyawan. Kualitas kehidupan kerja berkaitan dengan komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi, kebanggaan dalam pekerjaan dan dalam organisasi, kesediaan untuk mendukung manfaat dan keuntungan dari pekerjaan dan organisasi, dan kepuasan dengan pekerjaan dan organisasi, baik emosional maupun intelektual.

Kemudian pendapat Benthall (2013) mengartikan *employee engagement* adalah suatu keadaan dimana manusia merasa dirinya menemukan arti diri secara utuh, memiliki motivasi dalam bekerja, mampu menerima dukungan dari orang lain secara positif, dan mampu bekerja secara efektif dan efisien di lingkungan kerja, *employee engagement is a heightened emotional and intellectual*

connection that an employee has for his her job, organization, manager, or co-workers that in turn influences him or her to apply additional discretionary effort to his/her work yang dapat diartikan dengan keterikatan karyawan adalah hubungan emosional dan intelektual yang meningkat yang dimiliki karyawan untuk pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang pada saatnya mempengaruhi emosional pekerjaannya.

Keterikatan karyawan adalah masalah kepedulian dari para pimpinan dan manajer dalam berorganisasi di seluruh dunia, sebagaimana adanya dan diakui dari sisi elemen vital dan menentukan sejauh mana efektivitas, inovasi dan daya saing dalam berorganisasi. *Employee engagement* sendiri merupakan keadaan psikologis dimana karyawan merasa berkepentingan dalam keberhasilan perusahaan dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja ke tingkat yang melebihi *job requirement* yang diminta. Dari definisi di atas peneliti dapat mengambil sintesis bahwa keterikatan karyawan (*engagement employee*) merupakan keterlibatan para pekerja dengan pekerjaannya didalam sebuah organisasi yang membawa dampak bahwa pekerja merasa memiliki peran dan arti penting dalam pekerjaan.

2) **Indikator *Employee Engagement***

Saks (2013) menunjukkan 5 indikator yang mempengaruhi keterikatan karyawan dengan perusahaannya, yaitu:

a) Komunikasi dalam perusahaan

Komunikasi yang nyaman akan meningkatkan keterikatan karyawan definisi dari komunikasi adalah hubungan dua arah yang ada dalam ruang lingkup organisasi atau perusahaan

b) Kondisi kerja

Mengemukakan bahwa suatu tempat yang terdapat sebuah kelompok dimana di dalamnya terdapat beberapa fasilitas berupa fasilitas fisik yaitu: pencahayaan, kebisingan, serta kebersihan untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan

c) Evaluasi dan pengembangan SDM

Evaluasi yaitu menilai dan mengevaluasi hasil kerja pegawai dan segala faktor pendukung apakah target dan hasil kerja sudah memuaskan atau tidak, dan bagaimana langkah kedepan dalam mengambil keputusan.

d) Ketentuan perusahaan

Seluruh peraturan yang sudah ditentukan perusahaan berdasarkan kebijakan yang sudah ada sejak perusahaan didirikan dan sudah mengalami pembaharuan seiring berjalannya waktu.

e) Upah yaitu pekerjaan itu sendiri

Upah, peluang promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Kesimpulannya yaitu upah merupakan usaha atau cara untuk

menumbuhkan pengakuan atau perasaan diterima di dalam organisasi, yang meliputi non-finansial dan finansial.

p. In Role dan Extra Role Behavior

1) Pengertian *In Role* dan *Extra Role Behavior*

Menurut Zhu (2013), *in role behavior* adalah perilaku yang melakukan tindakan sebatas perannya dalam organisasi. Kemudian didukung juga berdasarkan pada penelitian sebelumnya oleh Dyne (1998) *in role behavior* adalah melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang ada dalam job description ini disebut sebagai *in- role behavior*. *In role behavior* dapat dikonseptualisasikan berbeda-beda, namun masing-masing konseptualisasi itu mengacu pada kelompok perilaku yang terlibat dalam penyelesaian tugas (Rotundo, 2002). Penilaian kinerja terhadap karyawan biasanya didasarkan pada *job description* yang telah disusun oleh organisasi tersebut, sehingga baik-buruknya kinerja seorang karyawan dilihat dari kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sebagaimana tercantum dalam *job description*.

Organ (2005) mendefinisikan *extra role behavior* sebagai perilaku individu yang bersifat bebas, tidak secara langsung atau secara eksplisit berkaitan dengan sistem imbalan yang formal, dan secara agregat mendorong fungsi efisien dan efektif di organisasi.

Bebas berarti dilakukan dengan sukarela, tidak terpaksa, serta melampaui batas pekerjaan yang telah diberikan.

2) Indikator *In Role* dan *Extra Role Behavior*

Indikator kinerja yang menjadi tolak ukur sejauh mana penerapan *in role behavior* dalam suatu organisasi adalah:

- a) Kualitas Kerja adalah keandalan dalam pelaksanaan tugas sehingga terlaksana mutu yang tinggi, waktu yang tepat, cermat dan dengan prosedur yang mudah dipahami oleh pegawai yang mempunyai tanggungjawab besar terhadap tugas-tugas dan kewajiban yang diberikan, baik tanggungjawab pribadi, sosial, intelektual maupun tanggungjawab moral dan spiritual.
- b) Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
- c) Ketepatan waktu dalam bekerja merupakan kesesuaian antara waktu yang dihabiskan dalam mengerjakan tugas dengan target waktu yang telah ditentukan sebelumnya. Ketepatan waktu sangat diperhatikan agar tidak mengganggu pekerjaan atau tugas lainnya.
- d) Efektivitas berarti kemampuan untuk memilih sasaran yang tepat. Kerja merupakan keseluruhan pelaksanaan aktivitas jasmaniah dan rokhaniah yang dilakukan manusia untuk

mencapai tujuan tertentu berhubungan dengan kelangsungan hidupnya.

- e) Kemandirian, Sikap aktif dan mempunyai inisiatif berperan dalam menumbuhkan kinerja seseorang ditempat kerja. Sikap aktif dan berinisiatif merupakan bagian dari ciri-ciri karyawan yang memiliki kemandirian kerja. Sesuai dengan pendapat Kemandirian adalah perilaku mampu berinisiatif, mampu mengatasi hambatan atau masalah, mempunyai rasa percaya diri dan dapat melakukan sesuatu tanpa bantuan orang lain.

Terdapat lima dimensi primer *extra role behavior*, yaitu:

- a) *Altruism* adalah tindakan sukarela untuk membantu orang lain tanpa pamrih, atau ingin sekedar beramal dengan baik.
- b) *Civic virtue* adalah perilaku yang ditunjukkan oleh individu atau karyawan bahwa ia berpartisipasi terhadap organisasinya dan kehidupan di dalamnya secara bertanggung jawab. *Civic virtue* bersifat sukarela dalam mendukung fungsi organisasi yang profesional dan sosial serta perilaku ini secara umum mementingkan kepentingan organisasi.
- c) *Conscientiousness* atau kesadaran adalah perilaku diskresioner seorang karyawan yang melebihi persyaratan peran minimum organisasi, termasuk dalam kehadiran yang tepat waktu dalam bekerja maupun dalam rapat, kepatuhan terhadap norma dan peraturan yang telah ditetapkan, menggunakan jam istirahat

dengan tepat, memberikan saran yang membangun.

- d) *Courtesy* adalah perilaku diskresioner yang ditunjukkan karyawan untuk mencegah adanya masalah-masalah yang terkait pekerjaan orang lain. *Courtesy* adalah perilaku bijaksana dari seorang karyawan seperti memberitahu manager jika ada karyawan lain yang akan datang terlambat atau absen, memberitahukaryawan lain sebelum melakukan tindakan yang akan mempengaruhi sesama karyawan, memberitahukan tentang hambatan akan suatu proyek dalam organisasi.
- e) *Sportmanship* merupakan bentuk perilaku yang mengutamakan sikap tidak mengeluh saat direpotkan oleh orang lain maupun organisasinya. *Sportmanship* berarti pula mempertahankan sikap positif atas masalah tersebut bahkan ketikasegala sesuatu tidak berjalan sesuai dengan keinginannya serta sarannya.

q. Kompensasi

1) Pengertian Kompensasi

Pada dasarnya manusia bekerja juga ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah seorang pegawai mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap organisasi sehingga organisasi memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja pegawai yaitu dengan jalan memberikan kompensasi. Untuk meningkatkan produktivitas pegawai dapat melalui pemberian kompensasi agar

pegawai bekerja dengan semangat dalam menjalankan tugasnya. Pada hakikatnya pemberian kompensasi adalah satu dari langkah dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dengan pemberian kompensasi yang benar, para pegawai akan lebih terpuaskan dan termotivasi dalam mencapai sasaran. Kompensasi sangat penting bagi pegawai, karena besarnya kompensasi yang diberikan akan mencerminkan nilai bagi mereka, keluarga, dan masyarakat.

Menurut Enny (2019:37), kompensasi dapat didefinisikan sebagai bentuk timbal jasa yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada organisasi. Kompensasi tersebut dapat berupa finansial yang langsung maupun tidak langsung, serta penghargaan tersebut dapat pula bersifat tidak langsung. Menurut Akbar (2021:125), kompensasi adalah semua bentuk pengembalian (return) finansial dan tunjangan- tunjangan yang diperoleh pegawai sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian. Selanjutnya menurut Sutrisno (2017:181), kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan fungsi manajemen yang penting dan harus dilakukan oleh organisasi atas pengembalian jasa yang dilakukan oleh pegawai berdasarkan kontribusi maupun kinerja yang dilakukan terhadap suatu organisasi tersebut.

2) Indikator Kompensasi

Kompensasi memiliki pengukuran dalam pemberiannya. Indikator dalam pemberian kompensasi oleh organisasi untuk pegawai tentu berbeda-beda. Menurut Edison (2017:152-153), indikator kompensasi terbagi menjadi dua yaitu:

- a) Kompensasi bersifat normatif adalah kompensasi minimum yang harus diterima, yang terdiri dari gaji atau upah dan tunjangan tetap seperti tunjangan kesehatan dan hari raya atau keagamaan.
- b) Kompensasi bersifat kebijakan adalah kompensasi yang didasari kebijakan dan pertimbangan khusus, seperti tunjangan profesional, tunjangan makan, tunjangan transpor, bonus, uang cuti, jasa produksi, dan liburan. Berdasarkan penjelasan di atas, pada penelitian ini penulis menggunakan indikator kompensasi bersifat normatif dan kompensasi bersifat kebijakan.

r. Job Insecurity

1) Pengertian *Job Insecurity*

Peristiwa negatif yang dimaksud pada aspek pekerjaan dapat mengancam keseluruhan pekerjaan, sehingga membuat keyakinan atau komitmen organisasional karyawan menjadi lemah dan terjadi penolakan atas nilai dan tujuan organisasi (Audina, 2018).

Sedangkan menurut Yuliani (2005), mengatakan bahwa job insecurity adalah keseluruhan kekhawatiran atau rasa tidak aman tentang eksistensi keberlangsungan pekerjaannya di masa depan yang berkaitan dengan kestabilan pekerjaan, perkembangan karir, dan penurunan penghasilan yang menyebabkan keadaan distress, cemas dan tidak aman.

2) **Indikator *Job Insecurity***

Adapun indikator *job insecurity* menurut Greenhalgh (2017), adalah sebagai berikut:

- a) Tingkat ancaman yang dirasakan karyawan terkait dengan aspek- aspek pekerjaan.
- b) Munculnya peristiwa-peristiwa negatif yang menyebabkan kemungkinan terjadinya ancaman yang dirasakan oleh karyawan.
- c) Tingkat kepentingan-kepentingan yang dirasakan oleh karyawan perusahaan terkait dengan potensi setiap peristiwa yang bersangkutan.
- d) *Powerlessness* atau ketidakberdayaan adalah ketidakmampuan karyawan dalam mencegah terjadinya ancaman yang akan berpengaruh terhadap pekerjaan.

s. **Kemandirian Bekerja**

1) **Pengertian Kemandirian Bekerja**

Sudirman (2015: 35) mendefinisikan bahwa kemandirian

adalah, Perilaku mampu berinisiatif, mampu mengatasi hambatan atau masalah, mempunyai rasa percaya diri, dan dapat melakukan sesuatu tanpa bantuan orang lain. Kemandirian diartikan Aktivitas perilaku terarah pada diri sendiri, tidak mengharapkan pengarahan orang lain, dan mencoba menyelesaikan masalah sendiri, tanpa minta bantuan orang lain, dan mampu mengatur diri sendiri. Menurut Nuruddin (2014: 7), Kemandirian kerja sebagai sikap dalam bekerja sesuai dengan identitas diri, percaya diri, memiliki kemampuan untuk berinisiatif, berkreasi dan berinovasi, disiplin pribadi, bertanggungjawab, mampu menyelesaikan tugas rutin secara mandiri, serta mampu mengatasi masalah.

2) Indikator Kemandirian Bekerja

Adapun indikator kemandirian menurut Lerner dalam Pratama (2014: 5), adalah:

- a) Melakukan sesuatu yang diyakini benar, tanpa menghiraukan ejekan atau kritikan orang lain.
- b) Selalu berupaya keras untuk meraih prestasi dengan segala konsekuensinya.
- c) Terbuka dan selalu belajar dari kesalahan.
- d) Mencukupi kebutuhan tanpa tergantung orang lain.
- e) Antusias dan inisiatif.
- f) Neraca kemandirian mampu mengambil keputusan dan siap dengan resiko yang mungkin muncul.

t. Promosi Jabatan

1) Pengertian Promosi Jabatan

Tentunya diperusahaan pada karyawan bila mereka menjalankan tugasnya atau pekerjaannya dalam keadaan situasi yang menyenangkan dan berhubungan baik dengan sesama rekan kerjanya merasakan kepuasan pada dirinya sendiri. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan bila mereka merasakan kepuasan bekerja, dia akan berupaya memaksimalkan dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya, dengan itu dapat dipengaruhi dengan adanya promosi jabatan yang dilaksanakan di dalam perusahaan pada karyawannya. Telah umum diketahui bahwa yang dimaksud dengan promosi jabatan ialah apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya pula dalam jabatannya lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Sehingga setiap karyawan menambahkan promosi jabatan sebab dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan prestasi kerjanya yang tinggi.

Menurut Priansa (2016:165), menyatakan bahwa promosi jabatan terjadi apabila pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke

pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggungjawab, dan atau levelnya. Sedangkan Wirawan (2015:96) promosi jabatan adalah penghargaan dengan memberikan kenaikan pangkat atau jabatan lebih tinggi dari pada sebelumnya. Promosi jabatan yaitu kenaikan jabatan karyawan ke level yang lebih tinggi. Dari beberapa pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa promosi jabatan adalah proses pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi, yang biasanya diikuti oleh tugas, tanggung jawab, wewenang, dan penghasilan yang juga lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Dengan mendapatkan promosi jabatan, karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja lebih baik.

2) Indikator Promosi Jabatan

Dalam rangka melaksanakan program promosi bagi tenaga kerja maka perlu dilakukan penetapan kriteria – kriteria terlebih dahulu. Kriteria promosi, tersebut hendaknya dapat dipakai sebagai standar dalam menetapkan siapa yang berhak untuk dipromosikan. Oleh karena itu, kriteria yang telah ditetapkan dapat menjamin, bahwa tenaga kerja yang akan dipromosikan akan mempunyai kemampuan untuk memegang jabatan yang lebih tinggi ketimbang jabatan sebelumnya. Walaupun demikian ada beberapa kriteria umum yang perlu dipertimbangkan dalam rangka

mempromosikan tenaga kerja, antara lain sebagai berikut:

a) Senioritas.

Tingkat senioritas tenaga kerja dalam banyak hal seringkali dipergunakan sebagai salah satu standar untuk kegiatan promosi. Dengan alasan bahwa dengan tingkat senioritas yang tinggi pengalaman yang dimiliki dianggap lebih banyak ketimbang angkatan muda. Sehingga diharapkan tenaga kerja yang bersangkutan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi, gagasan yang lebih banyak, pada manajerial yang rasional, dan sebagainya.

b) Kualifikasi Pendidikan.

Walaupun amat langka, tetapi terdapat pula perusahaan yang menjadikan kriteria minimal tingkat pendidikan tenaga kerja yang bersangkutan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasan yang melatarbelakangi adalah bahwa dengan latar belakang pendidikan yang lebih tinggi diharapkan mempunyai daya nalar yang tinggi pula terhadap prospek menandatangani.

c) Prestasi Kerja.

Perkembangan perusahaan pada waktu hampir semua perusahaan dijadikan salah satu kriteria untuk kegiatan promosi. Prestasi kerja yang tinggi mempunyai kecenderungan untuk

memperlancar kegiatan promosi bagi tenaga kerja yang bersangkutan, demikian pula kecenderungan sebaliknya.

d) Tingkat Loyalitas.

Tingkat loyalitas tenaga kerja terhadap perusahaan seringkali merupakan salah satu kriteria untuk kegiatan promosi. Hal ini dimaksudkan dengan tingkat loyalitas yang tinggi dapat diperoleh dampak tanggung jawab yang lebih besar.

e) Kejujuran.

Khusus pada jabatan-jabatan yang berhubungan dengan financial, produksi, marketing dan sejenisnya memerlukan kriteria kejujuran yang dipandang amat penting. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga jangan sampai dengan kegiatan promosi malahan bakal merugikan perusahaan, karena tindakan ketidakjujuran tenaga kerja yang dipromosikan.

f) Supelitas.

Pada jenis pekerjaan/jabatan tertentu barangkali diperlukan kepandaian bergaul sehingga kriteria kemampuan bergaul dengan orang lain perlu dijadikan salah satu standar untuk promosi pada pekerjaan/jabatan tersebut.

B. Penelitian Terdahulu

Adapun beberapa jurnal dari penelitian terdahulu yang dijadikan referensi dan acuan, disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1	Ria Septiana, Nuri Aslami. 2024 Analisis Faktor Pengunduran Diri Karyawan pada Perusahaan PT. Midi Utama Tbk Branch Medan JRIME: Jurnal Riset Manajemen Dan Ekonomi Vol.2, No.1 Januari 2024 e-ISSN: 2985-7678; p-ISSN: 2985-623X, Hal 54-62 DOI: https://doi.org/10.54066/jrime-itb.v2i1.1110	Analisis faktor pengunduran diri	Teknik wawancara digunakan untuk mendapatkan wawasan langsung, sementara sumber-sumber terverifikasi memberikan landasan teoretis dan informasi yang relevan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada beberapa faktor utama yang berkontribusi terhadap pengunduran diri karyawan di PT. MIDI Utama Tbk Branch Medan. Faktor-faktor tersebut meliputi ketidakpuasan terhadap kondisi lingkungan kerja, beban kerja yang berlebihan, kurangnya peluang pengembangan karir, serta masalah komunikasi dan manajemen.
2	Mehmet Güney Celbiş, Pui-Hang Wong, Karima Kourtit, dan Peter Nijkamp. 2023. <i>Job Satisfaction and the 'Great Resignation': An Exploratory Machine Learning Analysis.</i> Social Indicators Research (2023) 170:1097–1118. (Celbiş et al., 2023)	1. <i>Reward</i> 2. <i>Punishment</i>	Khususnya, teknik berbasis pohon berurutan dan acak digunakan untuk tujuan prediksi dan pengelompokan.	Untuk menginterpretasikan hasil, penelitian ini menghitung ukuran dan arah efek fitur model menggunakan perhitungan berdasarkan konsep nilai Shapley dalam teori permainan kooperatif. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepuasan terhadap suasana sosial di antara rekan kerja, kepuasan upah, dan perasaan dihargai merupakan faktor penentu utama kepuasan kerja.
3	Angela Njau. 2013. <i>A Situational Analysis of Employees Resignation and</i>	Analysis of Employees Resignation	1. Observasi 2. Wawancara	Studi ini menunjukkan bahwa terdapat tingkat pengunduran diri karyawan yang lebih tinggi pada

Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
<p><i>Their Effects on Production in The Mining Sector in Tanzania: The Case of African Barrick Gold.</i></p> <p>A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Master of Business Administration of The Open University of Tanzania.</p> <p>(Njau, 2013)</p>			<p>tahun 2010 dibandingkan tahun 2011. Meskipun terdapat peningkatan tingkat pengunduran diri pada tahun 2011, perusahaan menghadapi masalah pergantian karyawan karena berbagai alasan seperti kondisi kerja yang tidak kondusif, perlakuan yang tidak adil atau tidak konsisten terhadap karyawan lokal dibandingkan dengan ekspatriat. Studi ini merekomendasikan bahwa pengakuan dan pemberdayaan memainkan peran penting dalam mengurangi tingkat pengunduran diri. Dengan demikian, disimpulkan bahwa kebijakan strategis harus diterapkan dalam organisasi untuk memberantas tingkat pergantian karyawan dan menghasilkan peningkatan produksi.</p>
<p>4 William D. Skaggs. 2006.</p> <p><i>Factors Contributing to Employee Resignation (Perceived and Actual) Among Cooperative Extension Agents in Georgia.</i></p> <p>A Thesis Submitted</p>	<p>Employee Resignation</p>	<p>Metodologi kualitatif dipilih untuk studi ini karena tujuannya adalah untuk mengumpulkan informasi terperinci mengenai pandangan Agen Penyuluhan tentang</p>	<p>Temuan utama adalah sebagai berikut: 1. Karakteristik pekerjaan yang memberikan kepuasan paling besar adalah interaksi dengan orang lain, berbagi informasi dan memecahkan masalah, hubungan dan dukungan rekan</p>

	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
	to the Graduate Faculty of The University of Georgia in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Agricultural Leadership Athens, Georgia 2006. (Skaggs, 2006)		pengalaman mereka dengan Penyuluhan Koperasi, khususnya pandangan dan sikap mereka terkait pengunduran diri karyawan, retensi pekerjaan, kepuasan kerja, dan bagaimana Penyuluhan Koperasi dapat melakukan perbaikan untuk mempertahankan Agen Penyuluhan dengan lebih baik.	kerja, dan fleksibilitas pekerjaan; 2. Karakteristik pekerjaan yang menyebabkan ketidakpuasan kerja adalah kerja malam dan akhir pekan/berusaha menyeimbangkan pekerjaan dan keluarga, pekerjaan administrasi, dan ketidakpastian mengenai tanggung jawab pekerjaan sebagai penyebab ketidakpuasan kerja; 3. Faktor yang menyebabkan pengunduran diri karyawan adalah tuntutan waktu/waktu jauh dari keluarga, gaji, kurangnya kepemimpinan dan dukungan, dan harapan yang tidak realistis; dan 4. Rekomendasi untuk meningkatkan retensi karyawan adalah memperbaiki program bimbingan saat ini, menyediakan kepemimpinan dan dukungan yang lebih baik, meningkatkan gaji Agen, dan membuat program magang.
5	Wissarut Chotivanich. 2022. <i>Factors Influencing Resignation Among Three Generations.</i> An Independent Study Submitted in	Factors Influencing Resignation	SPSS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lima faktor teratas yang memengaruhi niat generasi X dan milenial untuk secara sukarela meninggalkan

Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
<p>Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree of Master of Business Administration Program in Global Business Management (International Program) Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University Academic Year 2022 Copyright of Thammasat University.</p>			<p>pekerjaan mereka adalah sebagai berikut: kompensasi dan tunjangan, keseimbangan kehidupan kerja, hubungan kerja dengan manajer, hubungan kerja dengan rekan kerja, dan tidak merasa dihargai. Lima faktor teratas yang memengaruhi niat generasi Z untuk secara sukarela meninggalkan pekerjaan mereka adalah sebagai berikut: keseimbangan kehidupan kerja, kompensasi dan tunjangan, privasi di tempat kerja, kondisi kerja, dan Pekerjaan itu sendiri. Setelah menganalisis semua faktor yang memengaruhi niat untuk secara sukarela meninggalkan lintas generasi, hasilnya menunjukkan bahwa generasi X dan milenial tidak memiliki perbedaan yang signifikan dalam semua faktor kecuali jam kerja. Beberapa perbandingan antara generasi X dan Z menunjukkan perbedaan yang signifikan dalam faktor-faktor yang memengaruhi niat untuk secara sukarela meninggalkan,</p>
(Chotivanich, 2022)			

	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
				<p>seperti jam kerja, privasi tempat kerja, budaya organisasi, hubungan kerja dengan manajer dan rekan kerja, reputasi perusahaan, tidak merasa dihargai, faktor organisasi secara keseluruhan, dan alasan keluarga. Berbagai perbandingan antara generasi milenial dan generasi Z menunjukkan perbedaan signifikan dalam faktor-faktor yang memengaruhi niat untuk keluar secara sukarela, seperti kompensasi dan tunjangan, budaya organisasi, kemajuan karier, hubungan kerja dengan manajer dan kolega, reputasi perusahaan, tidak merasa dihargai, faktor-faktor organisasi secara keseluruhan. Analisis varians univariat menyimpulkan bahwa generasi merupakan moderator antara faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan, faktor-faktor organisasi, faktor-faktor pribadi, dan niat untuk keluar secara sukarela.</p>
6	Max Pangkey <i>Analysis of Factors Causing Employee Resignation at a</i>	<i>Factors Causing Employee Resignation</i>	1. <i>Field Research</i> 2. <i>Literature Research</i>	The results show the main reason for resigning employees are wages, welfare and benefits 31%,

	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
	<i>Certain Time at Pt. Sinar Pure Foods International.</i> Jurnal Ilmu Administrasi (JIA), Vol. 8 No. 3, pp. 1-10.			work environment 26%, personality 19%, housing 14% and 10% of families. Step Strategy for managing employee turnover include: preventif stage; planning manpower requirements, selection of mature, a clear orientation obligations and rights, good administration, stages of early warning; employee opinion surveys, guidance and communication, and quality control supervisor: Stages of handling and maintenance: reward and punishment as well as the efforts and activities to retain employees.
7	Ida Bagus Raka Suardana, Luh Kadek Budi Martini, dan Anik Yuesti. 2023. <i>The Effect of Employee Engagement, Job Satisfaction, and Superior-Subordinate Relationships on The Desire to Change Job and Its Implications in Employee Resignation.</i> Rev. Gest. Soc. Ambient. Miami v.18.n.6 p.1-	<i>Employee Engagement, Job Satisfaction, Change Job and Employee Resignation.</i>	Teknik analisis data yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) work engagement berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan pindah kerja karyawan; (2) Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan pindah kerja karyawan; (3) Hubungan atasan bawahan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan pindah kerja karyawan; (4) Keinginan pindah

	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
	23 e05856 2024.1R GSA –Revista de Gestão Social e Ambiental. (Suardana et al.,, 2024)			kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap resignasi karyawan; (5) Work engagement berpengaruh negatif dan signifikan terhadap resignasi karyawan; (6) Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap resignasi karyawan; (7) Hubungan atasan bawahan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap resignasi karyawan.
8	Maki Tei- Tominaga. 2013 <i>Factors Related to The Intention to Leave and The Decision to Resign Among Newly Graduated Nurses: A Complete Survey In A Selected Prefecture in Japan.</i> Environ Health Prev Med (2013) 18:293–305 DOI 10.1007/s12199- 012-0320-8 (Tei-Tominaga, 2013)	The Intention to Leave and The Decision to Resign	Metode Kami mendistribusikan kuesioner anonim yang diisi sendiri kepada semua NGN (n = 1.477) di prefektur terpilih di Jepang. Tingkat responsnya adalah 41%. Kami menggunakan data perempuan yang telah diisi lengkap (n = 493) untuk analisis.	Hasil analisis regresi logistik multivariat menunjukkan bahwa keberadaan panutan bertepatan dengan kuartil atas niat untuk keluar dan keputusan untuk mengundurkan diri. Dukungan dari atasan dan kesiapan kerja menunjukkan hubungan yang signifikan dengan kuartil atas niat untuk keluar; mereka yang menerima beasiswa rumah sakit menunjukkan hubungan yang signifikan dengan keputusan untuk mengundurkan diri. Selain itu, tekanan psikologis, fasilitas istirahat yang tidak memadai, dan jumlah waktu istirahat yang diizinkan tidak

	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
9	<p>Mohammad Alzayed, dan Mohsen Ali Murshid. 2017.</p> <p><i>Factors Influencing Employees' Intention to Leave Current Employment in the Ministry of Information in Kuwait.</i> European Journal of Business and Management www.iiste.org ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.9, No.12, 2017</p> <p>(Alzayed, M. & Murshid, 2017)</p>	<p><i>Factors Influencing Employees' Intention to Leave</i></p>	<p>1. Analisis regresi berganda</p> <p>2. Uji t, uji F, dan koefisien</p> <p>3. Determinan (R²)</p>	<p>mencukupi merupakan faktor risiko untuk keputusan untuk mengundurkan diri, dan kelelahan kumulatif merupakan faktor risiko untuk kuartil atas niat untuk keluar. Kesimpulan Temuan kami menunjukkan bahwa, sementara investasi dalam fasilitas dan modal manusia mungkin memiliki manfaat jangka pendek, tindakan dari perspektif jangka panjang diperlukan untuk pencegahan pengunduran diri di masa mendatang di antara NGN.</p> <p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan tentang komitmen dan kepuasan kerja merupakan dua faktor utama yang secara negatif memengaruhi niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan. Hasil penelitian juga menunjukkan hubungan negatif antara keterlibatan kerja dan niat untuk meninggalkan pekerjaan. Persepsi karyawan tentang dukungan dan kompleksitas terbukti secara positif memengaruhi niat untuk meninggalkan</p>

	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
				pekerjaan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa memahami faktor-faktor yang memengaruhi niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan saat ini sangat penting untuk meningkatkan praktik sumber daya manusia di organisasi publik, khususnya Kementerian Informasi di Kuwait.
10	Djoko Setyo Widodo. 2021. <i>Determination of Employee Resign Decision: Corporate Culture and Career Development.</i> Journal of Accounting and Management, Vol. 2 No. 5, pp. 242-248. (Widodo, 2021)	Employee Resign Decision:	Penelitian kualitatif merupakan suatu metode yang berlandaskan pada filsafat, di mana peneliti sebagai instrumen, serta dalam pengumpulan dan analisis data penelitian kualitatif lebih menitikberatkan pada makna penelitian. Dalam penelitian kualitatif, peneliti memerlukan pembahasan yang mendetail terhadap suatu objek tertentu (Ali, H., & Limakrisna, 2013).	Hasil penelitian ini adalah: 1) Budaya perusahaan berpengaruh terhadap keputusan pengunduran diri karyawan; 2) Pengembangan karir berpengaruh terhadap keputusan pengunduran diri karyawan; dan 3) Budaya perusahaan berpengaruh terhadap pengembangan karir.
11	Amanda Setiorini. 2011. Faktor-Faktor yang Memengaruhi	1. Kompensasi 2. Kepastian Kerja 3. Jalur Karir 4. Komunikasi Organisasi	1. Uji Asosiasi 2. Spearman Rank 3. Kendall Tau 4. Chi-square	Dari hasil penelitian ditemukan bahwa pada submodel pertama, variabel kompensasi dan

	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
	<p>Kepuasan Kerja dan Pengaruhnya terhadap Pengunduran Diri Karyawan (Kasus: Femina Group)</p> <p>Tesis: Program Pascasarjana, Universitas Terbuka</p>	<p>5. Kebijakan Perusahaan</p> <p>6. Kepuasan Kerja</p> <p>7. Pengunduran Diri Karyawan</p>		<p>kepastian kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan jalur karir, komunikasi organisasi, dan kebijakan perusahaan memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Model ini menunjukkan hubungan positif yang berarti untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, perusahaan perlu meningkatkan variabel ini. Hasil submodel kedua menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap pengunduran diri karyawan. Hubungan keduanya bersifat negatif yang berarti jika kepuasan kerja meningkat, maka pengunduran diri menurun. Sebaliknya, jika kepuasan kerja menurun maka pengunduran diri akan meningkat.</p>
12	<p>Mussie T. Tessema, Goitom Tesfom, Marcy A. Faircloth, Mussie Tesfagiorgis, dan Paulos Teckle. 2022.</p> <p><i>The “Great Resignation” Causes, and Consequences, and</i></p>	<p>The Causes of the “Great Resignation”</p>	<p>Literature Review</p>	<p>Studi ini berpendapat bahwa banyak kebijakan dan praktik SDM era pra-pandemi mungkin tidak berlaku untuk periode pandemi dan pasca-pandemi dan perlu disesuaikan. Studi ini membahas</p>

	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
	<p><i>Creative HR Management Strategies.</i></p> <p>Journal of Human Resource and Sustainability Studies, Vol. 10, pp. 161-178.</p> <p>(Tessema et al.,, 2022)</p>			<p>penyebab dan konsekuensi dari “Great Resignation” dan menyarankan strategi retensi karyawan inovatif yang dapat digunakan organisasi untuk mempertahankan karyawan. Terakhir, implikasi dari studi ini dan arahan untuk penelitian masa depan dibahas.</p>
13	<p>Amelia Cecilia S. Reyes, Carlota A. Aquino, dan David Cababaro Bueno. 2019.</p> <p><i>Why Employees Leave: Factors that Stimulate Resignation Resulting in Creative Retention Ideas.</i></p> <p>CC The Journal: A Multidisciplinary Research Review, Volume 14, pp. 15-24.</p> <p>(Reyes et al.,, 2019)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Employee turnover 2. Relationship 3. Organizational climate 	Qualitative explanatory	<p>Implikasinya terhadap praktik sangat signifikan dan solusi yang ditawarkan akan memperkuat operasi internal bagi lembaga. Manajemen harus memulai program lebih lanjut untuk memahami mengapa karyawan keluar dari organisasi dan mengidentifikasi masalah yang menarik dan mempertahankan mereka dalam organisasi. Kepuasan kerja adalah penentu utama dari keinginan untuk berganti karyawan. Oleh karena itu, jika strategi yang tepat diterapkan, ada kemungkinan bahwa lembaga swasta terus eksis dalam lingkungan yang dinamis dengan mempertimbangkan tenaga kerja mereka sebagai sumber</p>

	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
14	<p>Koko Valentino Supriadi, Irvan Trang, dan Mirah H. Rogi. 2021</p> <p>Analisis Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Turnover Intention di PT. Sinar Galesong Prima Cabang Boulevard Manado.</p> <p>Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, Vol. 9 No. 3, pp. 1215-1224</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Turnover intention 2. Stres kerja 3. Kompensasi 4. Kesempatan promosi 	Analisis faktor	<p>daya yang vital.</p> <p>Dimana hasil penelitian menunjukkan nilai BTS signifikan pada taraf 0.00 dengan nilai KMO sebesar 0.789, sehingga hasil analisis factor dikatakan memenuhi kecukupan sampel. Faktor internal merupakan factor ini yang menyebabkan Turnover intention dalam perusahaan yang terdiri dari 4 variabel dengan nilai korelasi yang tinggi yaitu stres kerja, gaya kepemimpinan, kompensasi, dan kesempatan promosi. Saran yang perlu diambil perusahaan mengevaluasi kinerja karyawan serta waktu penyelesaian pekerja, pemberian gaji, tunjangan, motivasi, sikap pimpinan, dan jenjang karir karyawan.</p>
15	<p>Tumpal Pangihutan Sirait. 2021.</p> <p>Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention Karyawan PT Pembangkitan Jawa Bali Services Amurang.</p> <p>Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 11. No. 1, pp. 29-36.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Beban kerja 2. pengalaman kerja 3. kompensasi 4. komitmen organisasi 5. turnover intention 	<p>Dianalisis dengan SmartPLS 3.0</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif serta signifikan terhadap turnover intention, beban kerja berpengaruh negatif serta signifikan terhadap komitmen organisasi, Pengalaman Kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan</p>

	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
				terhadapturturnover intention, Pengalaman kerja berpengaruh positif serta signifikan terhadap Komitmen organisasional, Kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap turnover intention, Kompensasi berpengaruh positif serta signifikan terhadap Komitmen organisasional, Komitmen organisasional berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap turnover intention.
16	Anisah Nur Aini, Agus Frianto. 2020 Analisis Kinerja Karyawan Dilihat Dari Pemberian Reward Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan Pt. Hanarida Tirta Birawa Sidoarjo Ilmu Manajemen (JIM) Volume 8 Nomor 2 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya	1. Analisis kinerja 2. Pemberian <i>reward</i> 3. Kepuasan	3. Observasi 4. Wawancara 5. Kuesioner	Tidak adanya pengaruh reward terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa reward yang diberikan perusahaan tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan. Pemberian bonus dan tunjangan yang masih belum sesuai belum memberikan dampak yang mampu untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pemberian reward berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Hanarida Tirta Birawa Sidoarjo
17	K.A. Wiryawan,	1. Pengembangan	1. Kuesioner	Hasil penelitian

	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
	P.I. Rahmawati. 2020 Pengaruh Tingkat Pendidikan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Seririt Bisma: Jurnal Manajemen, Vol. 6 No. 2, Oktober 2020 P-ISSN: 2476-8782 DOI: Nomor DO	karir 2. Tingkat pendidikan 3. Kinerja pegawai	2. Analisis jalur	menunjukkan bahwa: 1. Tingkat pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 3. Tingkat pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir dan, 4. Tingkat pendidikan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
18	Indrayady Lumapelumey. 2019 Analisis Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Lama Mencari Kerja Bagi Tenaga Kerja Terdidik Di Kota Ambon. Vol. XIII, No.1, Desember 2019 Cita Ekonomika, Jurnal Ekonomi ISSN 1978-3612	The research method is quantitative descriptive using primary data, which is a questionnaire.	1. <i>Field Research</i> 2. <i>Literature Research</i>	Hasil penelitian ini adalah variabel usia berpengaruh positif dan signifikan terhadap lama mencari kerja, variabel keterampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap lama mencari kerja, dan yang terakhir variabel waktu yaitu lamanya waktu yang dibutuhkan pencari kerja untuk menyelesaikan studi berpengaruh positif dan signifikan terhadap lama mencari kerja.
19	Alamsyah Sade. 2021. Pengaruh	1. Pengaruh pengembangan karir 2. Kompensasi	1. Observasi 2. Wawancara 3. Dokumentasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir

	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
	<p>Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Wahana Megah Putra Makassar (Nissan Datsun Kendari)</p> <p>Sigma: Journal of Economic and Business Vol. 4 (1), Juni 2021, pp. 18-31 ISSN 2614-140X (Online)</p>	3. Kinerja karyawan		<p>dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. kemudian pengembangan karir secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Perubahan pola pengembangan karir dan kompensasi memiliki kontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.</p>
20	<p>Yeniarti. 2022</p> <p>Pengaruh Hubungan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kota Cilegon</p> <p>Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis Vol.2, No.3 AGUSTUS 2022 e-ISSN: 2962-4797; p-ISSN: 2962-3596, Hal 96-108</p>	<p>1. Hubungan kerja</p> <p>2. Beban kerja</p> <p>3. Kepuasan kerja</p>	<p>4. Analisis regresi berganda</p> <p>5. Uji t, uji F, dan koefisien</p> <p>6. Determinan (R²)</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan: Hubungan Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai, hasil uji t menunjukkan bahwa thitung 6,449 > 1,662 ttabel dengan tingkat signifikansinya sebesar 0,000 < 0,05. Beban Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja Pegawai, hasil uji t menunjukkan bahwa thitung 9,663 > 1,662 ttabel dengan tingkat</p>

	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
				signifikansinya sebesar 0,000 < 0,05. H
21	Laras Sartika, Paula. 2018 Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi Karyawan Terhadap Pengunduran Diri (Intensi turnover) Melalui Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Hyundai Mobil Indonesia Cabang Bandung. Diploma thesis, Universitas Komputer Indonesia.	1. Pengembangan karir 2. Kompensasi Karyawan 3. Pengunduran diri	Metode one stage cluster sampling. Metode analisis datanya menggunakan analisis regresi linier berganda dengan bantuan spss 20.0 for windows	Hasil analisis menyimpulkan bahwa Pengaruh Pengembangan Karier Dan Kompensasi Karyawan Terhadap Pengunduran Diri (intensi turnover) Melalui Kepuasan Kerja Karyawan di PT.Hyundai Mobil Indonesia Cabang Bandung, cukup tinggi; Pengaruh pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Pengunduran Diri (intensi turnover) Melalui Kepuasan Kerja Karyawan ; Pengaruh Pengembangan Karier Dan Kompensasi Karyawan secara bersama-sama berpengaruh terhadap Pengunduran Diri (intensi turnover) Melalui Kepuasan Kerja Karyawan dengan tingkat pengaruh cukup tinggi.
22	Khuzaimah. 2017 Pengaruh Pengembangan Karir, Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Riau Kepri Kantor Pusat Pekanbaru	1. Pengembangan karir 2. Kompetensi kerja 3. Lingkungan kerja 4. Kepuasan kerja	1. Analisis Regresi Berganda uji t, uji F 2. Koefisien Determinan (R ²)	Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan serta analisis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka pada bab ini dikemukakan kesimpulan penelitian sebagai berikut: 1. Variabel pengembangan karir, kompetensi

	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
				<p>dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan. 2. Variabel pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. 3. Variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. 4. Variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.</p>
23	<p>Venny Rose. 2019. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan melalui Komitmen Organisasional sebagai Variable Intervening.</p> <p>Management and Business Review, Vol. 3, No. 2, pp. 104-115.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya Organisasi 2. Loyalitas Karyawan 3. Komitmen Organisasional 	Path Analysis	<p>Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap loyalitas karyawan, selain itu budaya organisasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan dimediasi oleh komitmen organisasional.</p>
24	<p>Lutchman. 2019. Factors Leading to Employee Resignation Within a Professional Service Organisation.</p> <p>Mini-dissertation submitted in partial fulfilment of the</p>	Employee Resignation	<p>Penelitian ini akan menggunakan studi empiris dengan pendekatan kuantitatif. Pertama, kuesioner akan disusun berdasarkan studi literatur</p>	<p>Sebuah studi empiris kemudian dilakukan untuk menjelaskan metodologi penelitian serta menganalisis secara statistik data yang diperoleh dari responden dalam organisasi jasa profesional dan</p>

	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
	requirements for the degree <i>Master of Business Administration</i> at the North-West University		yang telah dilakukan pada bab 2 mengenai faktor-faktor yang menyebabkan pengunduran diri karyawan. Kedua, analisis statistik data akan dilakukan untuk menginterpretasikan hasil.	hasilnya menyoroti konstruk utama yang memengaruhi persepsi pengunduran diri karyawan. Analisis lebih lanjut kemudian dihitung untuk menentukan korelasi signifikan dan ukuran efek yang dialami dalam berbagai populasi demografis terkait konstruk yang diidentifikasi.
25	Geoffrey Y. Cornog, 2015. Resignation: What Do We Really Know About It? Management Science, Vol. 9, No. 4 (Jul. 1963), pp. 678-689 (Cornog, 1963)	Resignation	Untuk menguji hipotesis makna, digunakan teknik statistik yang disebut "teknik rasio yang disesuaikan" yang telah digunakan selama beberapa waktu dalam statistik demografi dan biometrik. Teknik ini memanfaatkan penyortiran progresif, yang disebut spesifikasi kelompok, untuk menyempurnakan populasi.	Meskipun benar bahwa pembahasan tentang studi pengunduran diri di kalangan pegawai Negara Bagian Minnesota ini tidak sepenuhnya bertentangan dengan temuan umum bahwa karakteristik biografis sederhana terkait dengan pengunduran diri, alat dan metode tradisional yang paling umum dalam studi pengunduran diri, yaitu penggunaan perbandingan tingkat sederhana, penggunaan karakteristik biografis, dan penggunaan definisi formal tentang pergantian karyawan dan pengunduran diri, semuanya telah terbukti terbuka terhadap keberatan yang signifikan, baik untuk tujuan praktis maupun

	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
				untuk tujuan penelitian yang lebih canggih dalam perilaku organisasi.
26	Geoffrey Y. Cornog. 1957. <i>The Personnel Turnover Concept: A Reappraisal.</i> Public Administration Review, 17 (Autumn 1957), 247-256. (Cornog, 1957)	Turnover	Literature review	Ada banyak alasan untuk berharap bahwa studi tentang pergantian personel dalam organisasi dapat menjadi produktif. Akan tetapi, dua prasyarat penting harus dipenuhi sebelum kemungkinan tersebut dapat terwujud. Pengamatan yang telah kami klasifikasikan sebagai pergantian harus dikaitkan dengan jenis pengamatan yang telah dianggap penting saat ini seiring dengan perkembangan ilmu sosial. Konsep prosedural dan struktural tentang pergantian harus dihubungkan dengan konsep-konsep baru yang terkait dengan faktor-faktor penentu perilaku manusia—kebutuhan, sikap, frustrasi, dan sebagainya.
27	Biyanto Daru Wicaksono dan Siti Rahmawati. <i>The Effect of Employee Engagement on Employee Performance of the Directorate of Information</i>	<i>Employee Engagement on Employee Performance</i>	Analisis regresi linear berganda.	Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa keadaan <i>employee engagement</i> dan kinerja karyawan di DSITD IPB dalam kategori baik. Secara parsial ditemukan pengaruh elemen <i>absorption</i>

	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
	<p><i>Systems and Digital Transformation at Bogor Agricultural University.</i></p> <p>Jurnal Manajemen dan Organisasi (JMO), Vol. 10 No. 2, Agustus 2019, Hal. 133-146</p> <p>(Wicaksono & Rahmawati, 2019)</p>			<p>terhadap kinerja karyawan. Secara bersama <i>vigor</i>, <i>dedication</i> dan <i>absorption</i> memberi pengaruh sebesar 67,5% terhadap kinerja karyawan, artinya dari keseluruhan variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, <i>employee engagement</i> hanya mempengaruhi sebesar 67,5 persen.</p>
28	<p>Adie Irwan Kusumah, Sulfiani, Nunung Nurnilasari, dan Heriyono. 2024.</p> <p><i>The Effect of Competency on Employee Performance at PT. FSCM Manufacturing Indonesia Plant Filter Cirebon</i></p> <p>Riwayat.</p> <p>(Kusumah et al., 2024)</p>	<p><i>Competency on Employee Performance</i></p>	<p>Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan uji regresi linier.</p>	<p>Kompetensi pada PT FSCM Manufacturing Indonesia Plant Cirebon, indikator tertinggi adalah menunjukkan perilaku ramah sedangkan prediktor terendah adalah memiliki sifat kepemimpinan karena karyawan tidak memiliki pengalaman dan berpendidikan lulusan SMA. Indikator tertinggi pada variabel kinerja karyawan adalah memiliki absensi kerja dan sedangkan prediktor terendah adalah memiliki tanggung jawab dalam bekerja. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa secara signifikan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT FSCM</p>

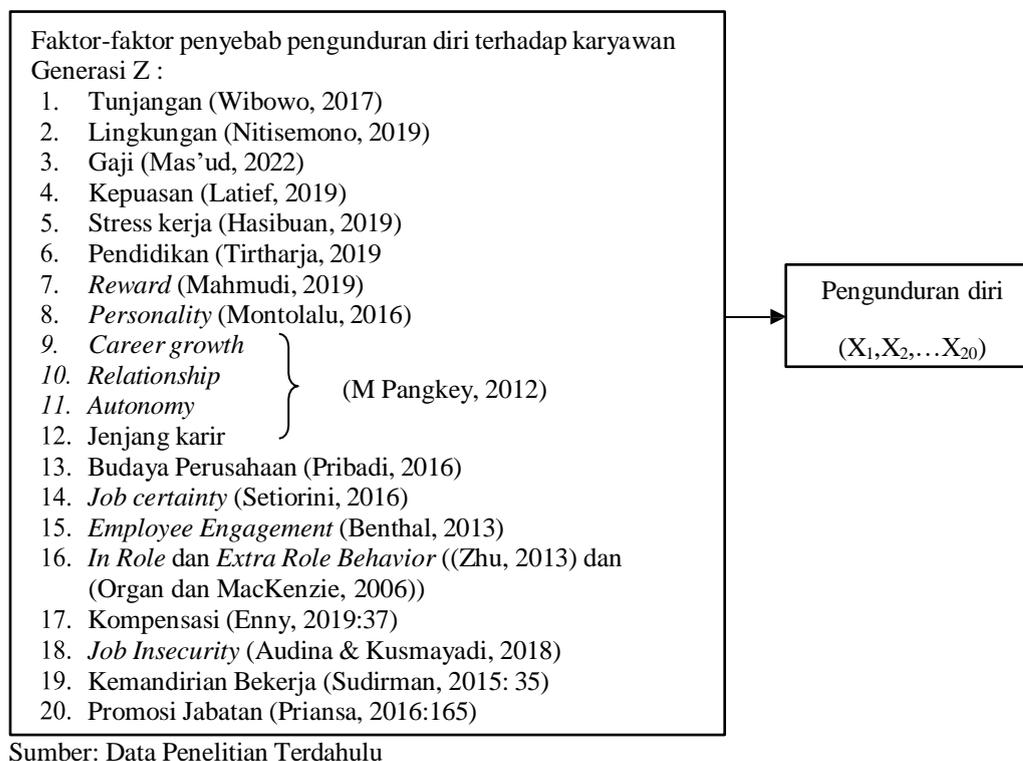
	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
				Manufacturing Indonesia Plant Cirebon karena nilai signifikansi uji t sebesar 0,000 lebih kecil dari alpha (α) 0,05.
29	<p>Arekar, K., Jain, R., Deshpande, B. & Sherin, P. 2016.</p> <p><i>Relationship between individual and structural determinants on job satisfaction—analysis of employee turnover in the Indian context.</i></p> <p><i>The Journal of Developing Areas</i>, 50(6):387-398.</p> <p>(Arekar et al., 2016)</p>	<i>Job satisfaction</i>	Solusi biner merupakan distribusi Dell, HP, dan Lenovo terbesar di India. Mereka juga memiliki kantor pusat untuk melayani klien. Analisis faktor konfirmatori dilakukan untuk menguji keandalan dan validitas model pengukuran. Teknik pemodelan persamaan struktural menggunakan perangkat lunak AMOS digunakan untuk menguji model tersebut.	Temuan penelitian mengungkapkan bahwa determinan individual, yaitu motivasi kerja dan pemenuhan harapan memiliki hubungan positif dengan determinan proses, yaitu kepuasan kerja. Beberapa determinan struktural, yaitu otonomi, keadilan distributif, peluang promosi, dan dukungan sosial juga memiliki hubungan positif dengan determinan proses, yaitu kepuasan kerja. Namun, dua variabel determinan struktural, yaitu stres kerja dan rutinitas, memiliki efek negatif pada kepuasan kerja variabel proses.
30	<p>Gupta, O. K., Arekar, K., Deshpande, B. & Sherin, P. 2017.</p> <p><i>A structural equation modelling to understand the determinants of employee turnover: An empirical study.</i></p> <p><i>Model Assisted Statistics and Application</i>, 12 (2):127-136.</p>	<i>Structural determinants, process determinants, job satisfaction, organization commitment, autonomy, job stress</i>	Penelitian deskriptif dan inferensial dilakukan dengan bantuan kuesioner terstruktur. Karyawan dari berbagai industri ditanyai dan diobservasi. Pertanyaan disusun menggunakan Skala Likert (lima dan tujuh	Terdiri dari determinan individu, determinan struktural, determinan lingkungan, variabel proses, dan korelasi. Dalam makalah ini, kami awalnya mempelajari dampak usia, gaji, dan status perkawinan dari korelasi pada determinan

Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
(Gupta et al., 2017)		poin). Data dikumpulkan dari solusi biner. Solusi biner merupakan distribusi terbesar Dell, HP, dan Lenovo di India.	struktural dan proses, dan selanjutnya kami mempertimbangkan untuk mempelajari efek moderasi dari delapan variabel determinan struktural dan dua variabel determinan proses dalam konteks India dengan menggunakan pemodelan persamaan struktural.

Sumber: Data Primer diolah 2024

C. Kerangka Konseptual

Menurut Sugiyono (2015), kerangka konseptual merupakan suatu hubungan yang harus dihubungkan secara teoritis antara variabel penelitian terdahulu sesuai pedoman dalam melakukan penelitian dan menentukan faktor baru dari banyaknya jumlah variabel yang akan dianalisis. Berdasarkan penelitian yang di angkat terkait analisis faktor penyebab pengunduran diri karyawan, penulis akan menganalisis beberapa faktor yakni yang akan dijelaskan melalui kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual Penelitian

D. Landasan Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian tentang faktor penyebab pengunduran diri terhadap produktivitas kerja karyawan, namun berbeda faktor yang akan dianalisis oleh peneliti yakni: tunjangan, lingkungan, gaji, kepuasan, *stress* kerja, pendidikan, *reward*, dan *personality*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor yang paling berpengaruh terhadap terjadinya pengunduran diri. Karyawan yang mengundurkan diri mengakibatkan pemutusan hubungan kerja dengan perusahaan, dengan demikian berakhirnya hak dan kewajiban dari pihak karyawan maupun perusahaan. Menurut Mathis (2016), alasan karyawan mengundurkan diri salah satunya komponen organisasional, nilai dan budaya, strategi dan peluang, dikelola dengan baik terorientasi pada

hasil, kontinuitas dan keamanan kerja.

Pengunduran diri karyawan, mengharuskan perusahaan mencari tenaga kerja baru agar program kerja perusahaan tetap berjalan terus walaupun kontinuitas dan produktivitas kerja karyawan serta perusahaan akan mengalami sedikit gangguan. Keluar masuknya karyawan secara berlebihan akan merugikan perusahaan karena turunnya produktivitas, waktu dan biaya pelatihan yang meningkat, waktu rekrutmen dan seleksi yang meningkat, efisiensi kerja yang menurun, dan kerugian tidak langsung lainnya seperti layanan pelanggan dan komitmen. mengungkapkan dalam penelitiannya ketika generasi Z masuk di dunia pekerjaan memiliki pola pikir cenderung *individualistis* dan *egosentris* tidak fokus terhadap satu hal, kurang menghargai proses atau lebih tertarik kepada hal-hal yang instan sehingga lebih memprioritaskan uang dan emosi yang cenderung labil. Hal ini mengakibatkan banyaknya generasi Z angkatan kerja melakukan pengunduran diri. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan Septiana (2024), Analisis faktor pengunduran diri karyawan di perusahaan disimpulkan bahwa pengunduran diri atau resign dari pekerjaan adalah hasil dari berbagai interaksi dan pengaruh yang melibatkan berbagai pihak. Keputusan ini tidak terlepas dari pengaruh lingkungan kerja, karakteristik individu, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Terdapat empat faktor utama yang melatarbelakangi pengunduran diri karyawan, yaitu karakteristik individu dalam organisasi, kondisi lingkungan kerja, tingkat kepuasan kerja, dan tingkat komitmen terhadap organisasi. Faktor-faktor ini dapat

memengaruhi apakah seorang karyawan memutuskan untuk mengundurkan diri atau tetap bertahan.

Faktor yang akan di analisis meliputi tunjangan, menurut Wibowo (2017), Kompensasi yang diterima karyawan dapat berupa uang atau lainnya. Program tunjangan merupakan salah satu upaya untuk menjamin kesejahteraan tenaga kerja berupa pembayaran keuangan tidak langsung yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Perusahaan yang menyediakan berbagai macam tunjangan hingga diyakini dapat menjamin rasa aman karyawan, baik pada saat masih aktif bekerja maupun setelah pegawai pensiun pada umumnya menjadi daya tarik tersendiri bagi sebagian calon pegawai baru dan meningkatkan moral karyawan sehingga pegawai akan merasa berada dalam iklim sosial penuh kebersamaan, hal yang tentunya berpengaruh positif terhadap terciptanya *team work* dan kinerja karyawan.

Menurut Thesiasari (2019), lingkungan kerja kerja adalah faktor-faktor dan kekuatan yang berada didalam maupun diluar organisasi namun mempengaruhi kinerja. Pengertian lain tentang lingkungan kerja kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan padanya (Mahyani, 2020). Lingkungan kerja kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar tempat pekerjaan. Lingkungan kerja kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan secara langsung maupun tidak langsung,

seperti ruangan, sirkulasi udara, keamanan, kebersihan, suara bising, cahaya. Nitisemito (2019) mengungkapkan lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, maupun dengan rekan kerja, maupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja luar dapat menjadi peluang atau ancaman, sedangkan lingkungan kerja dalam dapat menjadi kekuatan atau kelemahan bagi organisasi.

Tawaran gaji dapat mencakup besaran gaji pokok, tunjangan, bonus, dan fasilitas lainnya. Tawaran gaji merupakan salah satu pertimbangan bagi Generasi Z dalam memilih pekerjaan, dimana gaji yang ditawarkan diawal kepada pencari pekerjaan, karena didasarkan pertimbangan gaji yang rasional menjadi kebutuhan mendasar bagi kepuasan kerja menentukan keputusannya mengambil pekerjaan. Tawaran gaji menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi pemilihan karir Generasi Z, penelitian yang dilakukan oleh Khairunnisa (2016) membuktikan bahwa secara simultan terdapat pengaruh tawaran gaji terhadap pertimbangan pemilihan pekerjaan.

Kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seseorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya. Dari definisi-definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja dalam suatu lingkungan pekerjaan karena terpenuhinya kebutuhan secara memadai. Menurut Hasibuan (2019), mendefinisikan bahwa kepuasan

kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja.

Hal ini disebabkan oleh adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan begitu pula sebaliknya. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka dan beberapa indikator dari kepuasan kerja.

Stres kerja adalah suatu tanggapan penyesuaian, diperantarai oleh perbedaan-perbedaan individu dan proses-proses psikologis, akibat dari setiap tindakan lingkaran, situasi atau peristiwa yang menetapkan permintaan psikologi atau fisik berlebihan kepada seseorang. Orang-orang yang mengalami stres menjadi nervous dan merasakan kekuatiran kronis sehingga mereka sering menjadi marah-marah, agresif, tidak dapat relaks, atau memperlihatkan sikap yang tidak kooperatif (Hasibuan, 2019).

Pendidikan formal yang ditempuh merupakan modal yang amat penting karena dengan pendidikan, seseorang mempunyai kemampuan dan dapat dengan mudah mengembangkan diri dalam bidang kerjanya. Telah disebar kuesioner awal terhadap 10 orang responden berkaitan dengan tingkat pendidikan. Dari kuesioner tersebut terlihat bahwa tingkat pendidikan tergolong masih rendah. Kesesuaian jurusan dan kompetensi memiliki peranan paling penting terhadap tingkat pendidikan. Rendahnya tingkat pendidikan yang dimiliki pegawai mempengaruhi kinerja di

perusahaan, disebabkan karena ketidaksesuaian jurusan dengan bidang pekerjaannya dan rendahnya kompetensi yang dimiliki. Selain pada variabel tingkat pendidikan hal lain yang menjadi penyebab terjadinya penurunan kinerja yaitu pengembangan karir.

Reward adalah faktor penentu kepuasan kerja karyawan (Muqoyyarah, 2018). Dengan harapan pemberian reward mampu meningkatkan kepuasan kerjakaryawan. Selain meningkatkan kepuasan kerja, tujuan diberikan reward kepada karyawan untuk menarik orang-orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dalam organisasi, mendorong karyawan agar mencapai tingkat kinerja yang tinggi, serta mempertahankan karyawan untuk terus datang bekerja. Berdasarkan tujuan pemberian reward, semakin tinggi reward yang diberikan, maka kepuasan kerja semakin tinggi. Dalam hal ini reward berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan (Sudarwati, 2014).

Keunggulan reward ekstrinsik mampu dirasakan dampaknya secara langsung oleh karyawan. Namun kelemahannya terdapat pada rasa kepuasan yang hanya dapat dirasakan dalam jangka pendek, biasanya menimbulkan sikap egois dan individualis, berbeda dengan reward intrinsik, keunggulan reward intrinsik lebih pada timbulnya motivasi yang tinggi dari dalam diri karyawan, dan kepuasan yang ditimbulkan mampu dirasakan dalam jangka panjang. Namun yang menjadi kelemahanadanya potensi timbulnya arogansi dalam suatu unit atau kelompok.

Menurut Surya (2022), kepribadian (*Personality*) merupakan salah

satu factor yang sangat penting dan harus diperhatikan dalam suatu organisasi. Kepribadian dapat menciptakan parameter untuk perilaku seseorang kepribadian mencerminkan dari perilaku yang dilakukan pegawai selama berada di dalam perusahaan maupun diluar perusahaan. Perbedaan kepribadian antar pegawai hendaknya mendapat perhatian, karena hal ini sangat berhubungan dengan kebijakan yang akan diambil oleh perusahaan. Masing-masing individu menunjukkan keunikan dalam *terminology* kemampuan, ketrampilan, persepsi, tindakan nilai dan etika guna mendukung kelancaran tugas pekerjaan mereka.

Kepribadian (*personality*) akan membentuk perilaku setiap orang. Maka bisa digambarkan sifat-sifat yang di tunjukan oleh seseorang, seperti tinggi badan, bentuk wajah, gender, tempramen, komposisi otot dan reflex maka merupakan karakteristik yang dianggap dipengaruhi oleh faktor keturunan, sementara faktor lingkungan yang mempengaruhi terhadap pembentukan kepribadian, antara lain norma dalam keluarga, teman-teman dan kelompok sosial dan menurut Montolalu (2016), Kepribadian adalah sekumpulan cara bagaimana seseorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain hal ini merupakan salah satu faktor paling penting bagi individu, karena kepribadian menentukan bagaimana seseorang berpikir, berperilaku dan berperasa dalam berbagai situasi yang berbeda-beda.

Dapat disimpulkan bahwa kepribadian adalah gambaran diri seorang individu yang dilihat dari cara berpikir, berperilaku, berperasa dan berinteraksi dengan orang lain. Kepribadian adalah suatu suatu organisasi

yang dinamis dari system psiko-fisik individu yang menentukan tingkah laku dan pemikiran individu secara khas. Terjadinya interaksi psiko-fisik mengarah tingkah laku manusia. Maksud dinamis pada pengertian tersebut adalah perilaku yang mungkin saja berubah-ubah melalui proses pembelajaran atau melalui pengalaman - pengalaman, *reward* atau penghargaan, pendidikan dan sebagainya. Pengetian tersebut merujuk pada ciri-ciri perilaku yang kompleks terdiri dari tempramen (reaksi emosi yang cenderung menetap dalam respon situasi atau stimulus lingkungan secara spontan), emosi yang bersifat unik dari individu. Reaksi yang berbeda dari masing-masing individu menunjukkan perbedaan kepribadian.

Career growth atau pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Nawawi (2018), dalam penelitiannya mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara legal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan serta penambahan kemampuan seseorang pekerja. Dalam pengertian ini dapat diartikan bahwa pengembangan karir merupakan usaha formal guna meningkatkan serta menambah kemampuan, yang diharapkan berdampak pada peningkatan dan pengembangan wawasan, yang membuka kesempatan untuk menempati posisi/jabatan yang memuaskan sebagai seorang karyawan dalam kehidupannya sebagai seorang pekerja.

Relationship atau hubungan kerja karyawan adalah sekelompok orang-orang yang sedang bekerja di suatu perusahaan yang jelas baik secara fungsional, organisasi maupun teknis dan jenis pekerjaan (tugas) yang dihadapinya memiliki tujuan sebagai pembinaan hubungan kerja dengan karyawan ini bertujuan untuk memberikan pengabdian dan mengatur kerja sama antar karyawan terutama untuk menciptakan hubungan yang baik yang efektif di dalam perusahaan (Pangaila, 2022). Upaya membangun hubungan kerja karyawan yang baik umumnya dilakukan melalui berbagai macam aktivitas seperti rekreasi bersama, rapat, pemberian penghargaan, dan lain-lain, karena karyawan di dalam perusahaan merupakan aset yang sangat penting dalam dunia pekerjaan hubungan kerja karyawan merupakan hubungan kerja sama antara semua pihak yang berada dalam proses operasional diperusahaan. Penerapan hubungan kerja karyawan merupakan pewujudan dan pengakuan atas hak dan kewajiban karyawan sebagai partner pengusaha yang menjamin kelangsungan dan keberhasilan perusahaan. Semua pihak, baik manajemen, karyawan dan pemerintah pada dasarnya mempunyai kepentingan atas keberhasilan dan kelangsungan perusahaan. Sering terdapat pandangan yang kurang tepat seolah-olah hanya pengusaha yang memiliki kepentingan atas perusahaan.

Job autonomy atau otonomi kerja adalah tingkat suatu pekerjaan yang memberikan kepada para pegawainya kebebasan dan keleluasaan untuk merencanakan pekerjaannya dan memutuskan serta menetapkan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikannya (Ryan, 2018) otonomi kerja

didefinisikan sebagai mana suatu pekerjaan memberikan kebebasan substansial, kemandiriandan keleluasaan untuk menjadwalkan pekerjaan dan menentukan prosedur yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan (Hackman, 2017). Otonomi kerja secara positif berkaitan dengan motivasi karyawan, kepuasan kerja, kualitas dari kehidupan pekerjaan, dan efektifitas kerja (Fisher, 2019). Otonomi pada individu dan kelompok telah digunakan sebagai salah satu dasar untuk meningkatkan partisipasi dan komitmen karyawan yang di terapkan dengan cara *empowerment*, otonomi pada level karyawan dan kelompok kerja, akan memberikan tanggung jawab pada pekerja untuk mencari dan mencapai kemajuan yang berkelanjutan (Friedman, 2019).

Jenjang karir menurut Paputungan (2017), merupakan suatu pola pekerjaan yang membentuk karir seseorang dan individu yang kompeten dalam mengelola karir dan yang memiliki sasaran dan rencana yang baik untuk mencapainya, tampaknya lebih banyak memiliki motivasi untuk berprestasi dan lebih memiliki tujuan dibanding orang lain. Didukung Aspita (2019) bahwa jenjang karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan sebagai salah satu hal yang dipertimbangkan Generasi Z dalam memilih pekerjaan.

Pribadi (2016) mendefinisikan mendefinisikan budaya perusahaan membentuk values, pola pikir dan kebiasaan kolektif sehingga mengarahkan seseorang untuk bekerja sesuai standar perusahaan yang merupakan bentuk dari salah satu sikap dan perilaku disiplin. Pola pikir ini membedakan

anggota kelompok masyarakat dari kelompok budaya lain. Pola pikir ini pada dasarnya hanya ada dalam pikiran individu, tetapi pada akhirnya akan berkembang dan menjadi bentuk. Berpikir bersama ini akan meningkatkan sikap mental anggota kelompok. Menurut Brahmasari (2009), budaya perusahaan memiliki pengaruh yang signifikan dan dominan terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan.

Job certainty (kepastian kerja) adalah karyawan merasa aman bekerja di suatu perusahaan bila ia yakin bahwa kemampuannya masih dibutuhkan oleh perusahaan tempatnya bekerja jika semakin banyak karyawan yang memiliki keterampilan serupa, karyawan lebih mudah merasa posisinya rawan (Setiorini, 2016). Sementara menurut Alimsyah (2004: 82), *job certainty* (kepastian kerja) adalah jaminan bahwa pegawai tidak akan kehilangan pekerjaannya, atau rasa aman dan pasti yang dimiliki oleh seorang karyawan bahwa ia tidak akan kehilangan pekerjaan. Jaminan ini dapat dituangkan dalam kontrak kerja perseorangan. Terutama bagi karyawan yang menjadi tulang punggung dalam keluarganya, adanya *job certainty* (kepastian kerja) merupakan hal yang penting untuk menjamin kelangsungan hidup keluarganya. Hampir tidak ada orang yang siap jika tiba-tiba tidak memiliki pekerjaan, dan dengan demikian tidak memiliki penghasilan, mengingat berbagai kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Stabilitas dan jaminan terhadap posisi yang saat ini diduduki tetap menjadi hal yang diinginkan oleh karyawan (Mello, 2006:100- 101).

Perrin's Global Workforce Study (2003) mendefinisikan *employee engagement* sebagai kesediaan karyawan dan kemampuannya untuk berkontribusi dalam kesuksesan perusahaan secara terus menerus. Rasa keterikatan terhadap organisasi ini sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti faktor emosional dan rasional berkaitan dengan pekerjaan dan pengalaman kerja secara keseluruhan. Definisi lainnya menurut Gallup dalam Rachmawati (2014), mendefinisikannya sebagai peran serta dan antusiasme untuk bekerja. Gallup juga mengkaitkan *employee engagement* dengan rasa keterikatan emosional yang positif dan komitmen karyawan. Kualitas kehidupankerja berkaitan dengan komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi, kebanggaan dalam pekerjaan dan dalam organisasi, kesediaan untuk mendukung manfaat dan keuntungan dari pekerjaan dan organisasi, dan kepuasan dengan pekerjaan dan organisasi, baik emosional maupun intelektual.

Menurut Zhu (2013) *in role behavior* adalah perilaku yang melakukan tindakan sebatas perannya dalam organisasi. Kemudian didukung juga berdasarkan pada penelitian sebelumnya oleh Dyne (1998) *in role behavior* adalah melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang ada dalam job description ini disebut sebagai *in-role behavior*. *In role behavior* dapat dikonseptualisasikan berbeda-beda, namun masing-masing konseptualisasi itu mengacu pada kelompok perilaku yang terlibat dalam penyelesaian tugas (Rotundo, 2002). Organ (2005) mendefinisikan *extra role behavior* sebagai perilaku individu yang bersifat bebas, tidak secara langsung atau secara

eksplisit berkaitan dengan sistem imbalan yang formal, dan secara agregat mendorong fungsi efisien dan efektif di organisasi. Bebas berarti dilakukan dengan sukarela, tidak terpaksa, serta melampaui batas pekerjaan yang telah diberikan.

Menurut Enny (2019:37), kompensasi dapat didefinisikan sebagai bentuk timbal jasa yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada organisasi. Kompensasi tersebut dapat berupa finansial yang langsung serta penghargaan tersebut dapat pula bersifat tidak langsung. Menurut Akbar (2021:125), kompensasi adalah semua bentuk pengembalian (*return*) finansial dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh pegawai sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian. Selanjutnya menurut Sutrisno (2017:181), kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Peristiwa negatif yang dimaksud pada aspek pekerjaan dapat mengancam keseluruhan pekerjaan sehingga membuat keyakinan atau komitmen organisasional karyawan menjadi lemah dan terjadi penolakan atas nilai dan tujuan organisasi (Audina, 2018). Sedangkan menurut Yuliani (2005), mengatakan bahwa *job insecurity* adalah keseluruhan kekhawatiran atau rasa tidak aman tentang eksistensi keberlangsungan pekerjaannya di masa depan yang berkaitan dengan kestabilan pekerjaan, perkembangan karir, dan penurunan penghasilan yang menyebabkan keadaan *distress*, cemas dan tidak aman.

Sudirman (2015: 35) mendefinisikan bahwa kemandirian adalah Perilaku mampu berinisiatif, mampu mengatasi hambatan atau masalah, mempunyai rasa percaya diri, dan dapat melakukan sesuatu tanpa bantuan orang lain. Kemandirian diartikan Aktivitas perilaku terarah pada diri sendiri, tidak mengharapkan pengarahan orang lain, dan mencoba menyelesaikan masalah sendiri, tanpa minta bantuan orang lain, dan mampu mengatur diri sendiri. Menurut Nuruddin (2014: 7), Kemandirian kerja sebagai sikap dalam bekerja sesuai dengan identitas diri, percaya diri, memiliki kemampuan untuk berinisiatif, berkreasi dan berinovasi, disiplin pribadi, bertanggung jawab, mampu menyelesaikan tugas rutin secara mandiri, serta mampu mengatasi masalah.

Menurut Priansa (2016:165), menyatakan bahwa promosi jabatan terjadi apabila pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab, dan atau levelnya. Sedangkan dalam Wirawan (2015:96) promosi jabatan adalah penghargaan dengan memberikan kenaikan pangkat atau jabatan lebih tinggi dari pada sebelumnya. Promosi jabatan yaitu kenaikan jabatan karyawan ke level yang lebih tinggi. Dari beberapa pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa promosi jabatan adalah proses pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatanlain yang lebih tinggi, yang biasanya diikuti oleh tugas, tanggung jawab, wewenang, dan penghasilan yang juga lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Apabila karyawan mendapatkan promosi jabatan maka akan meningkatkan kepuasan kerja.