

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Tinjauan Pustaka

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Sumber Daya Manusia

Menurut Yuniarsih dan suwatno (2016: 1) manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada peraturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi. Farida Umi (2015: 9) menyatakan bahwa MSDM adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dari kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi dan pemeliharaan sumber daya manusia dengan maksud untuk membantu pencapaian Tujuan perusahaan, individu dan masyarakat.

Menurut pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dalam manajemen yang digunakan untuk mengatur dan mengolah sumber daya manusia secara efisien dan efektif sehingga individu yang ada dalam suatu oerorganisasi dapat berkembang dan dapat membantu dalam rangka pencapain tujuan perusahaan.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Yuniarsih dan Suwatno (2016: 6-8) mengemukakan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia antara lain:

1) Perencanaan Tenaga Kerja

Perencanaan tenaga kerja merupakan operasi dari manajemen sumber daya manusia. Dengan perencanaan tenaga kerja dimaksudkan ada upaya untuk merencanakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan guna mencapai Tujuan organisasi.

2) Pengembangan tenaga kerja

Pengembangan tenaga kerja merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan – peningkatan kualitas tenaga kerja sehingga dapat mengurangi ketergantungan organisasi untuk menarik karyawan baru.

3) Penilaian prestasi kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu aspek yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan adanya penilaian prestasi kerja maka dapat diketahui karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang baik, maupun yang kurang.

4) Pemberian kompensasi

Fungsi pemberian kompensasi meliputi kegiatan pemberian balas jasa kepada para karyawan. Kompensasi ini dapat berupa finansial maupun non finansial.

5) Pemeliharaan tenaga kerja

Pemeliharaan tenaga kerja ada pelaksanaan aspek ekonomis dan non ekonomis yang diharapkan dapat memberikan ketenangan kerja dan

konsentrasi penuh bagi pekerja guna menghasilkan prestasi kerja yang diharapkan oleh organisasi.

6) Pemberhentian

Pemberhentian adalah fungsi operatif terakhir manajemen sumber daya manusia. Fungsi pemberhentian harus mendapat perhatian yang serius dari manajer SDM karena telah diatur oleh undang-undang dan mengikat bagi perusahaan dan karyawan.

2. Perilaku Organisasi

a. Pengertian Perilaku Organisasi

Menurut Robbins (2008 : 11) perilaku organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, yang bertujuan menerapkan ilmu pengetahuan semacam ini guna meningkatkan keefektifan suatu organisasi. Perilaku organisasi terkait dengan studi apa yang akan dilakukan oleh individu dalam suatu organisasi dan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi produktifitas perusahaan. Perilaku organisasi sangat berkaitan erat dengan situasi-situasi dalam pekerjaan.

Menurut Umam Khaerul (2012 : 30) perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari dampak perseorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan tentang hal-hal tersebut demi perbaikan efektivitas organisasi. Umam Khaerul (2012 : 35) setiap organisasi memiliki struktur organisasi, norma, budaya organisasi, visi, misi, filosofi, tujuan strategi, kebijakan dan cara membangun komunikasi di dalam organisasi.

b. Tujuan Memahami Perilaku Organisasi

Menurut Nimran (1996) dalam Umam Khaerul (2012:36), Tujuan memahami perilaku organisasi adalah:

1) Prediksi

Nimran (1996) dalam Umam Khaerul (2012:36) mengungkapkan bahwa keteraturan perilaku dalam organisasi memberikan kemungkinan kepada kita untuk melakukan prediksi atas perilaku-perilaku anggota organisasi pada masa yang akan datang.

2) Eksplanasi

Eksplanasi berarti kita akan berusaha menjawab pertanyaan “mengapa” suatu peristiwa terjadi, mengapa karyawan malas, mengapa kinerja karyawan rendah, mengapa tingkat absensi tinggi, mengapa produksi menurun, mengapa si A marah, mengapa si B murung, mengapa si C tidak bergairah? Dengan mempelajari perilaku organisasional, kita mencoba menjelaskan (memberikan jawaban) atas pertanyaan-pertanyaan seperti itu.

3) Pengendalian

Pemimpin organisasi semakin mudah dalam melakukan fungsi pengendalian atas karyawannya sehingga perilaku individu maupun kelompok akan menjadi positif dan fokus pada pencapaian tujuan.

3. Produktifitas Kerja

a. Pengertian Produktifitas kerja

Menurut Hasibuan (2016) bahwa “Produktivitas Kerja adalah perbandingan antara output dengan input dimana output harus mempunyai

niali tambah dan teknik pengerjaan yang lebih baik”. Menurut Syahdan (2017) “produktivitas adalah suatu konsep yang menggambarkan hubungan antar hasil (jumlah barang dan jasa yang diproduksi) dengan sumber (tenaga kerja, bahan baku, modal, energi, dan lain-lain) yang dipakai untuk menghasilkan barang tersebut”. Menurut Faslah & Savitri (2013) definisi produktivitas kerja adalah sebagai pengukuran output berupa barang atau jasa dalam hubungannya dengan input yang berupa karyawan, modal, materi atau bahan baku dan peralatan. Menurut International Labour Organization (ILO) menyatakan perbandingan antara elemen-elemen produktivitas dengan yang dihasilkan merupakan ukuran produktivitas.

Produktivitas dapat diukur dengan dua standar utama, yaitu produktivitas fisik dan produktivitas nilai. Produktivitas fisik diukur dari aspek kuantitas dan kualitas produk yang dihasilkan, sedangkan produktivitas nilai diukur atas dasar nilai-nilai kemampuan, sikap, perilaku, disiplin, motivasi, dan komitmen terhadap pekerjaan. Oleh karena itu mengukur tingkat produktivitas tidaklah mudah, disamping banyaknya variabel yang harus diukur, juga alat ukur yang digunakannya sangat bervariasi. Secara umum produktivitas dapat diartikan sebagai suatu tingkat perbandingan antara besarnya keluaran dengan besarnya masukan. Pada dasarnya setiap masukan bila dikualifikasikan dapat digunakan sebagai faktor pembagi dan ukuran produktivitas.

b. Indikator Produktivitas Kerja

Bila suatu organisasi mengabaikan pengembangan sumber dayamanusia berakibat turunnya semangat kerja dan menimbulkan turunnya produktivitas pegawai. Menurut Umar (dalam Salinding, 2011) produktivitas memilkidua indicator :

- 1) Efektivitas yang mengarah kepada pencapaian untuk kerja yang maksimal yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu.
- 2) Efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan *input* dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

c. Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Tjutju Yuniarsi dalam Alimuddin (2012) mengelompokkan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas dalam dua kelompok yaitu:

- 1) Faktor Internal
 - a) Komitmen kuat terhadap visi dan misi institusional
 - b) Struktur dan desain pekerjaan
 - c) Motivasi, disiplin, dan etos kerja yang mendukung ketercapaian target
 - d) Dukungan sumber daya yang bisa digunakan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas
 - e) Kebijakan perusahaan yang bisa merangsang kreativitas dan inovasi
 - f) Perlakuan yang menyenangkan yang bisa diberikan oleh pimpinan dan atau rekan kerja

- g) Praktik manajemen yang diterapkan oleh pimpinan
- h) Lingkungan kerja yang ergonomis
- i) Kesesuaian antara tugas yang diemban dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, minat, keahlian, dan keterampilan yang dikuasai
- j) Komunikasi inter dan antar individu dalam membangun kerja sama.

2) Faktor Eksternal

- a) Peraturan perundangan, kebijakan pemerintah, dan situasi politik
- b) Kemitraan (*networking*) yang dikembangkan
- c) Kultur dan *mindset* lingkungan di sekitar organisasi
- d) Dukungan masyarakat dan *stakeholders* secara keseluruhan
- e) Tingkat persaingan
- f) Dampak globalisasi

d. Manfaat dari Produktivitas Kerja

Menurut Sinungan (2018) manfaat dari pengukuran produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Umpan balik pelaksanaan kerja untuk memperbaiki produktivitas kerja karyawan.
- 2) Evaluasi produktivitas kerja digunakan untuk penyelesaian misalnya: pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- 3) Untuk keputusan-keputusan penetapan, misalnya: promosi, transfer dan demosi
- 4) Untuk kebutuhan latihan dan pengembangan
- 5) Untuk perencanaan dan pengembangan karier

- 6) Untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan proses staffing.
- 7) Untuk mengetahui ketidak akuratan informal
- 8) Untuk memberikan kesempatan kerja yang adil.

e. Pengukuran Produktivitas Kerja

Untuk mengetahui produktivitas kerja dari setiap karyawan maka perlu dilakukan sebuah pengukuran produktivitas kerja. Pengukuran produktivitas tenaga kerja menurut sistem pemasukan fisik per orang atau per jam kerja orang ialah diterima secara luas, dengan menggunakan metode pengukuran waktu tenaga kerja (jam, hari atau tahun). Pengukuran diubah ke dalam unit-unit pekerja yang diartikan sebagai jumlah kerja yang dapat dilakukan dalam satu jam oleh pekerja yang bekerja menurut pelaksanaan standar (Jaya, 2015).

Produktivitas memang hal yang penting bagi karyawan yang ada di perusahaan. Pengukuran produktivitas kerja diperlukan suatu indikator, Sutrisno (2010:10) dijelaskan yang menjadi indikator produktivitas adalah:

1) Kemampuan

Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme dalam bekerja.

2) Meningkatkan hasil yang dicapai

Berusaha meningkatkan hasil yang dicapai. Upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.

3) Semangat kerja

Dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya

4) Pengembangan diri

Mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi

5) Mutu

Selalu berusaha meningkatkan mutu lebih baik dari yang lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja karyawan

6) Efisiensi

Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan.

Seperti dijelaskan Simamora (2015: 612) faktor-faktor yang digunakan dalam pengukuran produktivitas kerja meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu. Dalam penelitian ini peneliti mengukur produktivitas kerja dengan menggunakan indikator-indikator dibawah ini:

- a) Kuantitas kerja
- b) Kualitas kerja
- c) Ketepatan waktu

4. *Turnover Intention*

a. Pengertian *Turnover Intention*

Turnover Intention diartikan sebagai kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri (Hidayat, 2018). *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan *Turnover Intention* mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016), menjelaskan bahwa penarikan diri seseorang keluar dari suatu organisasi (*turnover*) dapat diputuskan secara 2 sebab, yaitu:

1) Sukarela (*Voluntary Turnover*)

Voluntary turnover atau *quit* merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini, dan tersedianya alternatif pekerjaan lain.

2) Tidak sukarela (*Involuntary Turnover*)

Sebaliknya, *Involuntary Turnover* atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja (*employer*) untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya.

Menurut Utami dan Bonussyeani (2013) antara karyawan yang meninggalkan organisasi secara suka rela tetapi tidak dapat dihindari dan karyawan yang tetap tinggal pada organisasi (*stay*) tidak dapat dibedakan karakteristik tingkat kepuasan dan komitmennya. Perpindahan kerja suka rela yang dapat dihindari disebabkan karena alasan-alasan:

- 1) Upaya yang lebih baik di tempat lain.
- 2) Kondisi kerja yang lebih baik di organisasi lain.
- 3) Masalah dengan kepemimpinan / administrasi yang ada.
- 4) Adanya organisasi lain yang lebih baik.

Perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindari disebabkan oleh alasan-alasan:

- 1) Pindah ke daerah lain karena mengikutipasangan.
- 2) Perubahan arah karir individu, harus tinggal di rumah untuk menjaga pasangan / anak, dan kehamilan.

Turnover Intention mengacu pada keluarnya seseorang dari keanggotaan suatu organisasi. Faslah (2010) menjelaskan bahwa biaya atau kerugian atas adanya *Turnover Intention* meliputi:

- 1) Biaya langsung yang terkait dengan kegiatan rekrutmen.
- 2) Biaya tidak langsung misalnya biaya yang berhubungan dengan pelatihan karyawan baru.
- 3) Kerugian produktivitas oleh proses pembelajaran karyawan baru.

Ada 2 (dua) macam model penarikan diri dari organisasi (*organizational withdrawal*) yang mencerminkan rencana individu untuk meninggalkan organisasi baik secara temporer maupun permanen, yaitu:

- 1) Penarikan diri dari pekerjaan (*work withdrawal*), biasa disebut mengurangi jangka waktu dalam bekerja atau melakukan penarikan diri secara sementara. Hanisch dan Hulin (dalam Baskoro, A., & Wardana, L. W., 2017)) menyebutkan bahwa karyawan yang merasa tidak puas dalam pekerjaan akan melakukan beberapa kombinasi perilaku seperti tidak menghadiri rapat, tidak masuk kerja, menampilkan kinerja yang rendah dan mengurangi keterlibatannya secara psikologis dari pekerjaan yang dihadapi.
- 2) Alternatif mencari pekerjaan baru (*search for alternatives*), biasanya karyawan benar-benar ingin meninggalkan pekerjaannya secara permanen. Dapat dilakukan dengan proses pencarian kerja baru, sebagai variabel antara pemikiran untuk berhenti bekerja atau keputusan aktual untuk meninggalkan pekerjaan (Mila, 2013).

b. Indikator *Turnover Intention*

Turnover intention yang dibahas dalam penelitian ini adalah dalam konteks model sukarela (*voluntary turnover*). Variabel intensi keluar diukur dengan tiga item yang menggali informasi mengenai keinginan responden untuk mencari pekerjaan lain (Cho & Lewis, 2012). Item pengukuran tersebut terdiri atas:

- 1) Kecenderungan individu berpikir untuk meninggalkan organisasi tempat ia bekerjasekarang.
- 2) Kemungkinan individu akan mencari pekerjaan pada organisasilain.
- 3) Kemungkinan meninggalkan organisasi.

5. Pelatihan

a. Pengertian Pelatihan

Pelatihan adalah merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya. Artinya pelatihan akan membentuk perilaku karyawan yang sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, misalnya sesuai dengan budaya perusahaan (Kasmir, 2016: 125). Menurut Kaswan (2011:2), Pelatihan adalah proses untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Sedangkan menurut Wibowo (2011: 4420), Pelatihan sebagai suatu investasi yang sangat penting dalam sumber daya manusia. Pelatihan merupakan bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek dari pada teori (Rivai, 2014:211). Menurut Mangkunegara (2016:44), Pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non-managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Bernadin dan Russel (2013:207) mengelompokkan metode-metode pelatihan atas dua kategori, yaitu *information methods* dan *experiential methods*. *Information methods* biasanya menggunakan pendekatan satu arah, melalui mana informasi-informasi disampaikan kepada para peserta oleh para pelatih. Metode jenis ini dipakai untuk mengajarkan hal-hal faktual, keterampilan, atau sikap tertentu. Teknik yang digunakan pada

metode ini antara lain berupa kuliah, *presentase audiovisual* yang sering disebut dengan metode tradisional.

Menurut Simmons-Mackie, et al., (2010:198) mengemukakan pendapatnya bahwa “Pelatihan adalah konsep terencana yang teritegrasi yang cermat, yang dirancang untuk menghasilkan pemahaman yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pekerja”. Berdasarkan kajian beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah satu pendidikan jangka pendek untuk mengajarkan ilmu pengetahuan keahlian dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya, sehingga karyawan memberikan kontribusi terhadap instansi. Kemampuan keterampilan yang telah didapatnya diaplikasikan dalam pekerjaannya serta terus-menerus meningkatkan kualitas kerjanya.

b. Manfaat Pelatihan

Adapun manfaat bagi karyawan setelah mengikuti karyawan (Kasmir, 2016: 133):

- 1) Perencanaan karir, artinya bermanfaat bagi karyawan untuk merancang kariernya ke depan lebih baik.
- 2) Kompensasi, maksudnya dengan mengikuti pelatihan karyawan akan memperoleh kompensasi yang lebih baik, mengingat kemampuannya dalam mengerjakan pekerjaan meningkat.
- 3) Alat Negoisasi, artinya karyawan akan memiliki nilai tawar yang lebih baik, karena sudah memiliki kemampuan dan keahlian tertentu.
- 4) Memiliki kepuasan tersendiri, artinya karyawan akan memiliki rasa kepuasan tersendiri dalam bekerja setelah mengikuti pelatihan.

5) *Refresing*, artinya pelatihan merupakan tempat atau sarana liburan bagi karyawan, terutama karyawan lama.

Menurut Mangkuprawira (2011:136), manfaat pelatihan dapat dikategorikan sebagai berikut:

1) Manfaat untuk pelatihan

- a) Memperbaiki pengetahuan dan keterampilan
- b) Memperbaiki moral pekerja.
- c) Memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan.
- d) Membantu pengembangan perusahaan.
- e) Membantu dalam pengembangan keterampilan dan kepemimpinan, motivasi, loyalitas, sikap yang lebih baik dan aspek-aspek lainnya yang menampilkan pekerja manajer yang sukses.

2) Manfaat untuk individual.

- a) Membantu meningkatkan motivasi, presentasi, pertumbuhan, dan tanggung jawab
- b) Membantu dalam mendorong dan mencapai pengembangan kepercayaan diri.
- c) Membantu dalam menghadapi stres dan konflik dalam pengerjaan.
- d) Menyediakan informasi untuk memperbaiki pengetahuan kepemimpinan, keterampilan berkomunikasi dan sikap.
- e) Meningkatkan pemberian pengakuan dan perasaan kepuasan pekerjaan.

3) Manfaat untuk personel, hubungan Manusia dan Pelaksanaan Kebijakan.

- a) Memperbaiki komunikasi antara kelompok dan individual.
- b) Memperbaiki hubungan lintas personel.
- c) Memperbaiki moral.
- d) Menyediakan lingkungan yang baik untuk belajar, berkembang dan koordinasi.
- e) Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.

c. Tujuan Pelatihan

Berikut ini beberapa tujuan perusahaan memberikan pelatihan antara lain (Kasmir,2016:130):

- 1) Menambah pengetahuan baru.
- 2) Mengasah kemampuan karyawan.
- 3) Meningkatkan keterampilan.
- 4) Meningkatkan rasa tanggung jawab.
- 5) Meningkatkan ketaatan
- 6) Meningkatkan rasa percaya diri.
- 7) Memperdalam rasa memiliki perusahaan.
- 8) Memberikan motivasi kerja
- 9) Menambah loyalitas.
- 10) Memahami lingkungan kerja.
- 11) Memahami budaya perusahaan.
- 12) Membentuk *team work*.

d. Prinsip-Prinsip Pelatihan

Adapun pelatihan akan lebih efektif jika metode pelatihan disesuaikan dengan sikap pembelajaran peserta dan jenis pekerjaan yang dibutuhkan oleh organisasi. Prinsip pembelajaran merupakan suatu pedoman dimana proses belajar akan berjalan lebih efektif, semakin banyak prinsip pembelajaran menurut Rivai (2014:239) adalah sebagai berikut:

- 1) Partisipasi meningkatkan motivasi dan tanggapan sehingga menguatkan proses pembelajaran. Sebagai hasil partisipasi, peserta akan belajar lebih cepat dan mempertahankan pembelajaran jangka panjang.
- 2) Pengulangan merupakan proses mencetak satu pola ke dalam memori pekerja.
- 3) Relevansi pembelajaran akan sangat membantu apabila materi yang dipelajari mempunyai arti maksimal.
- 4) Pengalihan (*transfer*) semakin dekat kesesuaian antara program kebutuhan pelatihan, semakin cepat pekerja dapat belajar dari pekerja utama.
- 5) Umpan balik memberikan informasi kepada peserta mengenai progress atau kemajuan yang dicapai, sehingga peserta dapat menyesuaikan sikap untuk mendapat hasil sebaik mungkin mereka dapat menjadi tidak puas.

e. Metode Pelatihan

Ada beberapa metode pelatihan atau *training* (Hanrahmawan, 2012), yaitu:

- 1) *Job instruction Training*, atau latihan intruksi jabatan adalah pelatihan dimana ditentukan seseorang (biasanya manajer/supervisor) bertindak sebagai pelatih untuk mengintruksikan bagaimana melakukan pekerjaan tertentu dalam proses kerja. Metode ini bila mana dikaitkan secara khusus dengan prinsip-prinsip belajar di atas terlihat jelas memiliki partisipasi yang tinggi, *relevance*, *repetition*, *transference*, dan *feedback*.
- 2) *Coacing* (pelatihan) adalah bentuk pelatihan dan pengembangan yang dilakukan di tempat kerja oleh atasan dengan membimbing petugas melakukan pekerjaan secara informal dan biasanya tidak terencana, misal bagaimana melakukan pekerjaan, bagaimana memecahkan masalah. Dilihat dari prinsip-prinsip belajar, metode ini mengaplikasikan prinsip belajar partisipasi yang tinggi, *relevance*, *repetition*, *transference*, dan *feedback*.
- 3) *Job Rotation* (Rotasi Pekerjaan) adalah program yang direncanakan secara formal dengan acara menugaskan pegawai pada beberapa pekerjaan yang berbeda dan bagaimana yang berbeda dengan organisasi untuk menambah pengetahuan mengenai pekerjaan dalam organisasi. Ini biasanya dilakukan untuk pengembangan pegawai untuk memahami aktivitas organisasi yang lebih luas, bilamana dilihat dari prinsip-prinsip mengaplikasikan hampir semua prinsip belajar kecuali *feedback*.
- 4) *Apprenticeship* (Masa Magang) adalah pelatih yang mengkombinasikan antara pelajaran di kelas dengan praktek di lapangan, yaitu setelah sejumlah teori diberikan kepada peserta dibawa praktek ke lapangan.

Teknik ini juga mengaplikasikan seluruh prinsip seperti tersebut di atas.

f. Indikator pelatihan

Indikator-indikator pelatihan menurut Muhlish (2018), di antaranya:

- 1) Reaksi dari pelatihan kerja
- 2) Hasil pembelajaran
- 3) Perubahan kebiasaan
- 4) Dampak organisasional
- 5) Return On Investment

6. Kompensasi

a. Definisi Kompensasi

Martoyo (2011: 126) mengemukakan kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi “*employers*” maupun “*employees*” baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (nonfinansial). Menurut Handoko (2011:245) memaparkan tentang kompensasi adalah pemberian kepada karyawan dengan pembayaran finansial sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivator untuk pelaksanaan kegiatan diwaktu yang akan datang.

Kasmir dan Jakfar (2012:177) berpandangan bahwa, kompensasi adalah penghargaan atau imbalan yang diterima para tenaga kerja atau karyawan atas kontribusinya dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Jadi, kompensasi merupakan suatu ukuran nilai atau karya para karyawan yang diterima melalui balas jasa atas keikutsertaannya pada pencapaian tujuan

perusahaan dalam bentuk finansial maupun nonfinansial. Dan kompensasi menjadi motivasi untuk terus berkarya dan meningkatkan produktivitasnya. Dengan demikian, kompensasi merupakan bagian penting bagi perusahaan atau karyawan. Untuk itu perusahaan mengatur sedemikian rupa agar kompensasi yang diberikan bisa layak untuk karyawan, dan karyawan menjadi puas maka produktivitas juga akan naik serta barang yang diproduksi bertambah untuk memenuhi permintaan pasar. Dalam pemberian kompensasi seorang manajer harus memperhatikan syarat- syarat pemberian kompensasi antara lain:

- 1) Kompensasi yang diberikan harus adil
- 2) Kompensasi yang diberikan harus layak dan memadai
- 3) Kompensasi yang diberikan harus sesuai dengan kinerja dan kemampuan yang dimiliki
- 4) Kompensasi yang diberikan perhitungannya harus jelas.

Pada umumnya karyawan akan menerima kompensasi yang berbeda berdasarkan produktivitas dan kebijakan perusahaan dalam menetapkan sistem kompensasi. Handoko (2011: 246) menyebutkan penentuan kompensasi ditentukan oleh interaksi dari tiga faktor, yaitu:

- 1) Kesiediaan membayar
- 2) Kemampuan membayar
- 3) Persyaratan- persyaratan pembayaran.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Martoyo (2007: 127), faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi, yaitu:

- 1) Kebenaran dan keadilan, Hal ini mengandung pengertian bahwa pemberian kompensasi kepada masing-masing karyawan atau kelompok karyawan harus sesuai dengan kemampuan, kecakapan, pendidikan dan jasa yang telah ditunjukkan kepada organisasi.
- 2) Dana organisasi, Kemampuan organisasi untuk dapat melaksanakan kompensasi baik berupa “finansial” maupun “nonfinansial” amat tergantung kepada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut. Makin besar prestasi kerja, makin besar keuntungan organisasi perusahaan, makin besar dana yang terhimpun untuk kompensasi, maka makin baik pelaksanaan kompensasi dan sebaliknya.
- 3) Serikat karyawan, Para karyawan yang tergabung dalam suatu serikat karyawan dapat juga mempengaruhi pelaksanaan ataupun penetapan kompensasi dalam organisasi.
- 4) Produktifitas kerja, Merupakan faktor yang mempengaruhi penilaian atas prestasi kerja karyawan sedangkan prestasi kerja karyawan merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan Kompensasi
- 5) Biaya hidup, Penyesuaian besarnya kompensasi, terutama berupa gaji/upah dengan biaya hidup karyawan beserta keluarganya sehari-hari harus mendapat perhatian pimpinan organisasi perusahaan.

Pemerintah, Fungsi pemerintah untuk melindungi warganya dari tindak sewenang-wenang majikan/pimpinan organisasi ataupun perusahaan, dalam pemberian balas jasa karyawan, jasa berpengaruh pada penetapan kompensasi. Siagian, (2018: 265), menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi sistem imbalan antara lain:

- 1) Tingkat upah dan gaji yang berlaku
- 2) Tuntutan serikat kerja
- 3) Produktivitas
- 4) Kebijakan organisasi mengenai gaji dan upah
- 5) Peraturan perundang- undangan.

c. Fungsi dan Tujuan Pemberian Kompensasi

Kompensasi bagi karyawan merupakan faktor jaminan kelangsungan hidupnya. Sedangkan bagi perusahaan, kompensasi yang diberikan pada karyawan secara teratur dan layak diberikan akan berfungsi sebagai jaminan kelangsungan produksi dari perusahaan. Martoyo (2011: 128), memaparkan fungsi dari pemberian kompensasi antara lain:

- 1) Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien. Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang cukup baik pada karyawan yang berprestasi baik, akan mendorong para karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dan ke arah pekerjaan- pekerjaan yang lebih produktif.
- 2) Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif, dengan pemberian kompensasi yang tinggi kepada seseorang karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan termaksud dengan seefisien dan seefektif mungkin.
- 3) Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi, sebagai akibat dan alokasi dan penggunaan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan secara efisien dan efektif, maka dapat diharapkan bahwa sistem pemberian kompensasi tersebut secara langsung dapat membantu

stabilisasi organisasi, dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilisasi dan pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

Sedangkan Kasmir dan Jakfar (2012:177) menyatakan bahwa, program kompensasi yang baik akan dapat:

- 1) Memperoleh tenaga kerja yang potensial dan profesional
- 2) Mempertahankan karyawan yang baik
- 3) Meningkatkan produktivitas
- 4) Memudahkan sasaran strategis.

Program kompensasi yang baik dapat menarik para karyawan, sehingga perusahaan akan mendapatkan orang yang tepat pada waktu yang tepat untuk pekerjaan/jabatan yang tepat. Program kompensasi yang baik membuat karyawan menjadi betah dan merasa diperlakukan adil, meningkatkan produktivitas karena motivasi yang tinggi dan kepuasan karyawan oleh imbalan yang baik. Kompensasi juga dapat memajukan perusahaan dengan kompensasi yang tinggi maka nilai dan kesuksesan perusahaan itu juga tinggi. Pemberian kompensasi dalam suatu organisasi mengandung tujuan-tujuan positif antara lain:

- 1) Pemenuhan kebutuhan ekonomi, karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji atau bentuk lainnya adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain kebutuhan ekonominya.

- 2) Pengkaitan kompensasi dengan produktifitas kerja, pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja dengan makin produktif
- 3) Pengkaitan kompensasi dengan sukses perusahaan, makin berani suatu perusahaan/organisasi memberikan kompensasi yang tinggi, makin menunjukkan betapa suksesnya suatu perusahaan.
- 4) Pengkaitan antara keseimbangan keadilan pemberian kompensasi, ini berarti bahwa pemberian kompensasi yang tinggi harus dihubungkan atau diperbandingkan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan yang bersangkutan pada jabatan dan kompensasi yang tinggi tersebut.

d. Indikator Kompensasi

Indikator penilaian dari kompensasi menurut Fauzi (2014) terbagi dalam tiga bentuk yaitu:

1) Kompensasi Material

Kompensasi material merupakan kompensasi yang tidak hanya berbentuk uang, seperti gaji, bonus dan komisi, melainkan segala bentuk penguat fisik misalnya fasilitas parkir, telepon, dan ruang kantor yang nyaman serta berbagai macam bentuk tunjangan misalnya pensiun, asuransi kesehatan.

2) Kompensasi Sosial

Kompensasi sosial berhubungan dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Bentuk kompensasi ini antara lain status, pengakuan sebagai ahli dibidangnya, penghargaan atas prestasi, promosi, kepastian

masa jabatan, rekreasi, pembentukan kelompok-kelompok pengambilan keputusan dan kelompok khusus yang dibentuk untuk memecahkan permasalahan perusahaan.

3) Kompensasi Aktivitas

Kompensasi aktivitas merupakan kompensasi yang mampu mengkompensasikan aspek-aspek pekerjaan yang tidak disukai karyawan dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu. Bentuk kompensasi aktivitas dapat berupa kekuasaan, pendelegasian wewenang, tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan serta training.

B. Peneliti Terdahulu

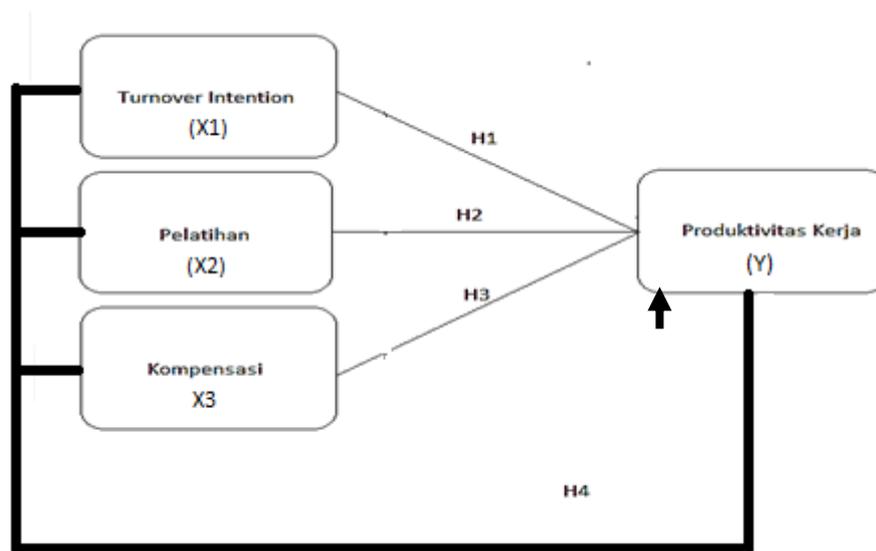
Beberapa penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Author	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Rini Apriliana sari (2019)	Pengaruh <i>Turnover Intention</i> , Disiplin Kerja dan Prestasi Kerja terhadap Produktivitas Karyawan Bagian Kasir di PT Matahari Department Store Kediri.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Matahari Departement Store Tbk. Cabang Kediri. 2. Prestasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Matahari Departement Store Tbk. Cabang Kediri. 3. <i>Turnover intention</i> berpengaruh signifikan terhadap terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Matahari Departement Store Tbk. Cabang Kediri.

			4. Disiplin kerja, prestasi kerja dan <i>turnover</i> secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen yaitu produktivitas kerja karyawan di PT Matahari Departement Store Tbk. Cabang Kediri. PT Matahari Departement Store Tbk. Cabang Kediri.
2	Yusuf Hary Utama (2017)	Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Ud. So Kressh Arjosari Kota Malang.	Hasil analisis menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan dalam kategori baik, pemberian kompensasi termasuk dalam kategori cukup dan tingkat produktivitas kerja karyawan termasuk dalam kategori cukup. Pelaksanaan pelatihan dan pemberian kompensasi berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan karyawan dan pelaksanaan pelatihan lebih kuat berpengaruh terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan. Kesimpulan dari penelitian ini adalah pelaksanaan pelatihan lebih berpengaruh terhadap tingkat produktivitas kerja.
3	Riska Muliani (2016)	Pengaruh Kompensasi dan <i>Turnover Intention</i> Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di PT. Artha Asia Finance	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Artha Asia Finance 2. <i>Turnover Intention</i> berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Artha Asia Finance 3. Kompensasi dan <i>Turnover Intention</i> secara simultan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Artha Asia Finance

C. Kerangka Konseptual



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

Gambar diatas Merupakan Kerangka Konseptual dari Penelitian yang Berjudul “Pengaruh *Turnover Intention*, Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Cun Motor Cabang Ponorogo Kabupaten Ponorogo.”

D. Pengembangan Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017:93) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dan dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan variabel-variabel yang diteliti pada penelitian ini, maka peneliti memberikan hipotesis sebagai berikut:

1. Pengaruh *Turnover Intention* terhadap Produktivitas Kerja

Salah satu dampak dari *turnover* yang tinggi adalah adanya biaya *financial* terkait dengan *turnover* karyawan seperti biaya untuk rekrutmen dan *training* karyawan baru (Park *et al.*, 2014). Ada pula pemborosan biaya yang digunakan untuk orientasi, lembur, dan pengawasan (Suryani, 2011). Selain itu, terdapat biaya *non-financial* seperti hilangnya produktivitas (Waldman *et al.*, 2014). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Narpati, *et al.*, (2020) menemukan bahwa *turnover intention* berpengaruh negative terhadap produktivitas kerja karyawan artinya, semakin tinggi *turnover intention* maka akan semakin rendah produktivitas kerja karyawan. Berdasarkan paparan tersebut, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H₀₁ : “*Turnover Intention* tidak berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Cun Motor Cabang Ponorogo”.

H_{a1} : “*Turnover Intention* berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Cun Motor Cabang Ponorogo”.

2. Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja

Salah satu cara yang umum dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja adalah melalui pelatihan kerja. Pelatihan akan kesempatan bagi karyawan mengembangkan keahlian dan kemampuan dalam bekerja agar apa yang diketahui dan dikuasai dapat membantu karyawan untuk mengerti apa yang seharusnya dikerjakan dan mengapa harus dikerjakan, memberikan kesempatan untuk menambah pengetahuan dan keahlian. Pelatihan berarti proses membantu karyawan untuk menguasai keterampilan khusus atau untuk memperbaiki kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan (Salinding, 2011).

Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Prajitiasari (2012) yang dalam penelitiannya menemukan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan produktifitas kerja karyawan. Berdasarkan paparan tersebut, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

Ho2 : “Pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Cun Motor Cabang Ponorogo”.

Ha2 : “Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Cun Motor Cabang Ponorogo”.

3. Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja

Menurut Veithzal Rivai (2014: 357) Jika program pemberian kompensasi terlaksana dengan baik diharapkan produktivitas kerja karyawan meningkat. Kompensasi yang baik merupakan balas jasa yang mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhan para karyawannya. Apabila program kompensasi yang direncanakan dan dilaksanakan dengan baik akan memberikan rasa aman dan tentram kepada pegawai, sehingga karyawan dapat memusatkan pemikiran dan perhatian mereka sepenuhnya terhadap pekerjaannya, sehingga dapat menimbulkan produktivitas kerja yang tinggi dari karyawannya tersebut (Abdussamad, 2014). Hasil penelitian yang mendukung hal tersebut adalah hasil penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2014) yang menemukan bahwa kompensasi yang layak akan memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan produktifitas kerja karyawan. Berdasarkan paparan tersebut, maka dapat di dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

Ho3 : “Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Cun Motor Cabang Ponorogo”.

Ha3 : “Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Cun Motor Cabang Ponorogo”.

4. Pengaruh *Turnover Intention*, Pelatihan dan Kompensasi Secara Simultan Terhadap Produktivitas Kerja

Salah satu dampak dari *turnover* yang tinggi adalah adanya biaya *financial* terkait dengan *turnover* karyawan seperti biaya untuk rekrutmen dan *training* karyawan baru (Park *et al.*, 2014). Ada pula pemborosan biaya yang digunakan untuk orientasi, lembur, dan pengawasan (Suryani, 2011). Selain itu, terdapat biaya *non-financial* seperti hilangnya produktivitas (Waldman *et al.*, 2014). apabila *turnover intention* rendah maka akan menekan biaya operasional rekrutmen pegawai. Selain itu, mengurangi pemborosan biaya yang digunakan untuk orientasi, lembur, dan pengawasan. Pentingnya pelatihan akan memberi kesempatan bagi karyawan mengembangkan keahlian dan kemampuan dalam bekerja agar apa yang diketahui dan dikuasai dapat membantu karyawan untuk mengerti apa yang seharusnya dikerjakan dan mengapa harus dikerjakan, memberikan kesempatan untuk menambah pengetahuan dan keahlian.. Pentingnya Kompensasi sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Jika program pemberian kompensasi terlaksana dengan baik diharapkan produktivitas kerja karyawan meningkat. Apabila program kompensasi yang direncanakan dan dilaksanakan dengan baik akan memberikan rasa aman dan tentram kepada pegawai, sehingga karyawan dapat memusatkan pemikiran dan perhatian mereka sepenuhnya

terhadap pekerjaannya, sehingga dapat menimbulkan produktivitas kerja yang tinggi dari karyawannya tersebut.

Ho4 : “*Turnover Intention*, Pelatihan dan Kompensasi tidak berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Cun Motor Cabang Ponorogo”.

Ha4 : “*Turnover Intention*, Pelatihan dan Kompensasi berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Cun Motor Cabang Ponorogo”.

