

BAB II

STUDI PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Batjo (2018: 1) dapat didefinisikan sebagai ilmu dan seni dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengevaluasian atas sumber daya manusia saat pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja untuk mencapai tujuan organisasi, keinginan pegawai dan kebutuhan masyarakat. Sedangkan, menurut Surajiyo dkk (2020 : 2) manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya. Berbagai macam pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, antara lain adanya yang menciptakan *human resources*, ada yang mengartikan sebagai *manpower management* serta ada yang menyetarakan dengan pengertian sumber daya manusia dengan personal, dengan demikian secara sederhana pengertian

manajemen sumber daya manusia adalah mengelola sumber daya manusia.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Tugas utama dari manajemen SDM menurut Batjo (2021: 3) adalah mengelola manusia secara efektif dan efisien sehingga diperoleh SDM yang terpuaskan oleh perusahaan dan dapat memuaskan keinginan perusahaan. Manajemen SDM memfokuskan perhatian pada pengelolaan SDM yang merupakan bagian dari manajemen umum. Sebagaimana manajemen umum memiliki fungsi, diantaranya :

1) Fungsi manajerial

- a) Perencanaan
- b) Pengorganisasian
- c) Pengarahan
- d) Pengendalian

2) Fungsi Operasional

- a) Pengadaan tenaga kerja
- b) Pengembangan
- c) Kompensasi
- d) Pengintegrasian
- e) Pemeliharaan
- f) Pemutusan hubungan kerja

Sama halnya dengan yang diungkapkan oleh Sutrisno dalam Surajiyo (2020: 4), mengemukakan fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut :

1) Fungsi manajerial

Fungsi perencanaan meliputi penentuan program sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan

2) Fungsi perorganisasian

Fungsi pengorganisasian adalah membentuk organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personalita, dan faktor-faktor fisik

3) Fungsi pengarahan

Fungsi pengarahan adalah mengusahakan agar pegawai mau bekerja secara efektif melalui perintah motivasi

4) Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian adalah mengadakan pengamatan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana dan mengoreksinya jika terjadi penyimpangan atau jika perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat

5) Fungsi operasional

a) Pengadaan

Fungsi pengadaan meliputi perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, seleksi, penempatan dan orientasi pegawai, perencanaan mutu dan jumlah pegawai. Sedangkan perekrutan, seleksi dan penempatan berkaitan dengan penarikan, pemilihan, penyusunan dan evaluasi formulir lamaran kerja, tes psikologi dan wawancara

b) Pengembangan

Fungsi pengembangan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan pengetahuan dan sikap pegawai agar dapat melaksanakan tugas dengan baik. Kegiatan ini menjadi semakin penting dengan berkembangnya dan semakin kompleksnya tugas-tugas manajer\

c) Kompensasi

Fungsi kompensasi dapat diartikan sebagai pemberian penghargaan yang adil dan layak kepada pegawai sebagai balas jasa kerja mereka. Pemberian kompensasi merupakan tugas yang paling kompleks dan juga merupakan salah satu aspek yang paling berarti bagi pegawai ataupun organisasi

d) Integrasi

Fungsi pengintegrasian pegawai ini meliputi usaha-usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu pegawai, organisasi dan masyarakat. Untuk itu perlu memahami sikap dan perasaan pegawai untuk dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan

e) Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan tidak hanya mengenai usaha untuk mencegah kehilangan pegawai-pegawai tetapi dimaksud untuk memelihara sikap kerja sama dan kemampuan bekerja pegawai tersebut

f) Pemutusan hubungan kerja

Fungsi pemutusan hubungan kerja yang terakhir adalah memutuskan hubungan kerja dan mengembalikannya kepada masyarakat. Proses

pemutusan hubungan kerja yang utama adalah pensiun, pemberhentian dan pemecatan

c. Proses Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Proses SDM adalah keseluruhan proses yang berkaitan dengan usaha perusahaan yang menyangkut SDM dimulai dari perencanaan SDM, pengadaan SDM yang mencakup rekrutmen, seleksi, pengenalan dan penempatan. Dilanjutkan proses pengembangan yang mencakup pelatihan dan pengembangan karir, kemudian proses pengintegrasian antara tujuan perusahaan dan kebutuhan pegawai, serta pemeliharaan tenaga kerja yang mencakup program keselamatan dan kesehatan kerja (K3) dan program kesejahteraan pegawai. Hal tersebut diungkapkan oleh Batjo dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (2018: 5).

Menurut Surajiyo (2020: 6) tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam melakukan manajemen setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada tahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi

d. Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Menurut Batjo (2018: 7) Manajemen SDM biasa melakukan tiga kegiatan metode pendekatan, di antaranya adalah :

- 1) Pendekatan Mekanis
- 2) Pendekatan Paternalis
- 3) Pendekatan Sistem Sosial

Ketiga metode pendekatan tersebut tidak ada yang sempurna, kesemuanya memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Penggunaan pendekatan tersebut harus memperhatikan permasalahan perusahaan secara seksama kemudian memilih metode yang tepat dalam mengatasi permasalahan perusahaan secara efektif. Pengalaman manajer dalam penggunaan metode pendekatan di waktu yang lampau, dapat dijadikan dasar dalam pemilihan dan pengaplikasian pendekatan di masa yang akan datang

Pada kegiatan manajemen sumber daya manusia terdapat kesulitan-kesulitan yang dihadapi. Seperti yang diungkapkan oleh Sutrisno dalam Surajiyo (2020:7) kesulitan yang dihadapi oleh MSDM di masa depan tentu tidak akan sama lagi dengan kondisi masa lampau. Kesulitannya adalah bagaimana menciptakan organisasi yang semakin beragam dan menuntut pengelolaan yang semakin efisien, efektif dan produktif. Pada masa lalu mekanisme organisasi sangat ditentukan oleh manajemen sumber daya non manusia, tetapi pada masa sekarang keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang semakin berkualitas. Istilah kualitas sumber daya manusia adalah tingkat kemampuan dan kemauan yang dapat ditunjukkan oleh sumber daya manusia. Tingkat itu dibandingkan dengan tingkat yang

dibutuhkan dari waktu ke waktu oleh organisasi yang memiliki sumber daya manusia tersebut

2. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu unsur yang ada pada sebuah perusahaan. Kompensasi adalah upah, gaji, dan semua fasilitas lainnya yang merupakan balas jasa atau pembayaran yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada para pekerja atau pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Pengertian kompensasi menurut Sastrohadiwiryo dalam Sinambela (2019: 447) adalah imbalan saja atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada para tenaga kerja, karena para tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran mereka demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Sedangkan Werther dan Davis dalam Sinambela (2019: 447) menyatakan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pekerja sebagai penukar atas kontribusi jasa mereka bagi organisasi adalah konsep yang lebih luas, kompensasi adalah semua bentuk kembalian atau imbalan (return) finansial, jasa-jasa berwujud dan tujuan-tujuan yang diperoleh sebagai dari sebuah hubungan kepekerjaan.

Selanjutnya Rivai dan Sagala dalam Sinambela (2019: 448) mendefinisikan kompensasi adalah sesuatu yang diterima pekerja sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas adalah dapat diketahui bahwa kompensasi bukan saja upah meskipun upah merupakan bagian dari kompensasi. Kompensasi dalam bentuk tunjangan-tunjangan in-natura, fasilitas, perumahan, kendaraan, jaminan social dan lain lain yang dinilai dengan uang dan cenderung di terima secara tetap. Kompensasi secara umum tidak lain daripada suatu metode pengadaan dan pemberian jasa yang layak kepada pegawai , guna tercapainya tujuan perusahaan.

b. Jenis Kompensasi

Secara umum jenis kompensasi dapat dilihat dari berbagai cara, diantaranya kompensasi menurut bentuk dan cara pemberiannya, kompensasi berdasarkan dua kelompok, kompensasi menurut macamnya, kompensasi menurut jenisnya.

Menurut Sinambela (2019: 450), kompensasi menurut bentuk dan cara pemberiannya dapat dibagi menjadi dua kelompok besar yaitu :

- 1) Kompensasi berdasarkan bentuknya. Kompensasi ini terdiri atas kompensasi financial dan kompensasi nonfinancial.
- 2) Kompensasi berdasarkan cara pemberiannya. Kompensasi ini terdiri atas kompensasi financial langsung dan tidak langsung.

Sedangkan, menurut Mulyadi (2004) dalam (Sinambela, 2019: 451) kompensasi dapat digolongkan menurut dua kelompok, yaitu :

- 1) Kompensasi instrinsik, yaitu kompensasi berupa rasa puas diri yang diperoleh pekerja yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu.
- 2) Kompensasi ekstrinsik, yakni kompensasi yang diberikan kepada pekerja baik berupa kompensasi finansial seperti gaji, honorarium dan bonus, kompensasi tidak langsung seperti asuransi kecelakaan, honorarium liburan dan tunjangan masa sakit serta penghargaan nonkeuangan.

Menurut Simamora dalam buku Sinambela (2019: 451) jenis-jenis kompensasi terdiri dari dua macam, yaitu :

- 1) Kompensasi Finansial
 - a) Bayaran pokok
 - b) Bayaran prestasi
 - c) Bayaran Insentif
 - d) Bayaran tertangguh
- 2) Kompensasi Nonfinansial
 - a) Pekerjaan
 - b) Lingkungan Kerja

Berdasarkan teori yang telah dipaparkan dapat disimpulkan bahwa jenis-jenis kompensasi terdiri dari berbagai aspek.

c. Tujuan Kompensasi

Tujuan manajemen kompensasi menurut Keith Davis dan Werther W.B (1996) dalam buku Mangkuprawira (2020: 205), yaitu :

- 1) Memperoleh personil yang berkualifikasi
- 2) Mempertahankan pegawai yang ada
- 3) Menjamin keadilan
- 4) Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan
- 5) Mengendalikan biaya
- 6) Mengikuti aturan hukum
- 7) Memfasilitasi pengertian
- 8) Meningkatkan efisiensi administrasi

Sedangkan menurut Sinambela (2019: 454), Tujuan kompensasi yaitu :

- 1) Ikatan kerja sama

Pemberian kompensasi akan menciptakan ikatan yang formal antara pekerja dan perusahaan di dalam kerangka organisasi serta adanya simbiosis mutualisme antara pekerja dan perusahaan

- 2) Kepuasan Kerja

Pekerja bekerja dengan sungguh-sungguh, oleh karena perusahaan memberikan kompensasi yang setimpal kepada pekerja sehingga memberikan kepuasan kerja bagi pekerja.

3) Pengadaan Pekerja

Dengan adanya program pemberian kompensasi yang menarik, maka akan munculnya calon pekerja yang berkualifikasi baik dengan kriteria yang ditetapkan oleh organisasi.

4) Motivasi

Kompensasi yang baik akan memberikan rangsangan dan motivasi pekerja untuk memberikan kinerja dan produktivitas yang optimal.

5) Menjamin keadilan

Kompensasi yang layak menjamin keadilan antar pekerja dalam organisasi

6) Disiplin

Pemberian kompensasi yang baik akan meningkatkan tingkat kedisiplinan pekerja

7) Pengaruh serikat kerja

Dengan kompensasi yang memadai organisasi atau perusahaan akan terhindar dari tuntutan serikat pekerja atau serikat buruh, karena serikat pekerja adalah tempat bernaungnya aspirasi dan kepentingan para pekerja

8) Pengaruh Pemerintah

Keberadaan pemerintah sangat penting agar perusahaan tidak bertindak sewenang-wenang dalam menetapkan besar kecilnya balas jasa bagi pegawai . Maka dari itu pemerintah menetapkan batas upah minimal atau UMR.

d. Sistem Kompensasi

Menurut Sinambela (2019: 456) system kompensasi terdiri dari kompensasi langsung dan kompensasi pelengkap. Kompensasi langsung berupa upah dan gaji sedangkan kompensasi pelengkap merupakan komponen-komponen penunjang seperti insentif, asuransi, jaminan social dan lain-lain.

Suatu sistem kompensasi yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan anggota organisasi yang memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara dan mempekerjakan sejumlah pekerja yang dengan berbagai sikap serta perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi. Namun, seandainya pekerja tersebut diliputi oleh perasaan tidak puas atas kompensasi yang diterimanya, hal ini tentu berdampak bagi organisasi secara negatif. Jika ketidakpuasan tersebut tidak terselesaikan dengan baik, merupakan hal yang wajar apabila para anggota organisasi menyatakan keinginannya untuk memperoleh kompensasi yang jumlahnya yang besar dan adil.

Dengan demikian, akibat pengaruh yang sesungguhnya berasal dari penilaian pekerja terhadap nilai uang untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan perorangan. Hal itu juga kekuatan harapan bahwa perilaku yang diperintahkan sungguh-sungguh akan mengakibatkan pencapaian penghargaan yang diajukan. Orang-orang yang kebutuhannya untuk kelangsungan hidupnya tidak dipenuhi dengan baik, mungkin akan

memberikan nilai yang tinggi kepada uang sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan fisiologis.

Dengan demikian, dapat dikemukakan bahwa kompensasi tersebut pada dasarnya meliputi penghargaan baik berupa finansial maupun nonfinansial. Dalam arti bahwa kompensasi finansial mencakup baik langsung maupun tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri dari pembayaran yang diterima oleh seorang pekerja dalam bentuk upah, gaji, bonus, dan komisi. Sementara itu, kompensasi finansial tidak langsung atau biasanya dinamakan tunjangan, terdiri dari semua penghargaan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung seperti tunjangan hari raya/hari besar, tunjangan cuti, serta berbagai macam asuransi. Kompensasi tersebut bukan hanya penting karena merupakan dorongan utama seseorang menjadi pekerja, juga berpengaruh pada semangat dan kegairahan kerja para pekerja nya. Dengan demikian, setiap organisasi harus dapat menetapkan kompensasi yang paling tepat, sehingga dapat menopang tercapainya tujuan organisasi secara lebih efektif dan lebih efisien. Masalah kompensasi tersebut bukanlah masalah yang sederhana, tetapi cukup kompleks sehingga setiap organisasi hendaknya dapat mempunyai suatu pedoman menetapkan kompensasi yang tepat tersebut. Bukan hanya terbatas dalam jumlahnya tetapi masih banyak faktor lain yang harus dipertimbangkan.

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan bahwa sistem penghargaan tersebut berkenaan dengan seluruh aspek kompensasi. Penghargaan pada

dasarnya berarti usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) dilingkungan kerja yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara pekerja yang satu dengan pekerja lainnya. Rencana sistem kompensasi harus mampu mewujudkan usaha dalam menarik, mempertahankan, dan memotivasi pekerja nya. Dengan kata lain sistem kompensasi harus menciptakan keseimbangan, yang berarti diwujudkan sebagai cara optimal dalam mengkombinasikan antara kompensasi langsung dengan kompensasi finansial dan nonfinansial lainnya (kompensasi tidak langsung).

Sistem kompensasi harus dirancang dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut adalah

- 1) Tingkat kecukupannya sebagai imbalan dalam memenuhi kebutuhan dasar (kelayakan)
- 2) Bersifat wajar/adil dilihat dari sudut pasar tenaga kerja (eksternal organisasi/perusahaan)
- 3) Bersifat adil/wajar dari sudut kemampuan organisasi (internal organisasi/perusahaan)
- 4) Memperhatikan perbedaan untuk setiap pekerja organisasi/perusahaan berdasarkan kebutuhan individual, yang terkait dengan perbedaan posisi/jabatan, yang berarti perbedaan kewajiban dan tanggung jawab dalam keikutsertaan mewujudkan tujuan organisasi/perusahaan.

Sistem kompensasi yang terintegrasi dalam arti luas, dirancang dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya, dalam

pelaksanaannya secara nyata akan berfungsi sebagai motivasi kerja yang dapat meningkatkan kemampuan organisasi/perusahaan menghadapi persaingan. Faktor kewajaran/keadilan yang mempengaruhi sistem kompensasi seperti tersebut di atas, berarti kompensasi yang wajar, mencakup tiga dimensi. Adapun ketiga dimensi tersebut, adalah :

- 1) Dimensi internal. Kewajaran/ keadilan internal berarti setiap jabatan/posisi dan pekerjaan individu dihargai oleh organisasi/perusahaan dengan perbandingan yang rasional, dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi
- 2) Dimensi eksternal. Kewajaran/keadilan eksternal berarti kompensasi dilakukan dengan memperhatikan nilai pasar tenaga kerja di luar organisasi/perusahaan, yang mampu bersaing dengan kompensasi yang diberikan oleh organisasi/ perusahaan lain yang sejenis (pesaing); dan
- 3) Dimensi individual.

Kewajaran/keadilan individual berarti setiap individu pekerja merasakan kompensasinya wajar dibandingkan dengan pekerja yang lain dalam pekerjaan yang memiliki kesamaan menjelaskan sebagai berikut. “Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan/manfaat lainnya bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang. Contoh, THR, tunjangan hari natal, dan lain-lain. Dengan kata lain kompensasi tidak langsung adalah program pemberian penghargaan/ganjaran dengan variasi yang luas, sebagai pemberian bagian keuntungan organisasi/perusahaan. Di

samping contoh tersebut, dalam variasi yang luas tersebut maka dapat pula berupa pemberian jaminan kesehatan, liburan, cuti, dan lain-lain". Dijelaskan bahwa dalam manifestasinya dapat dibedakan antara kompensasi total dan kompensasi khusus. Kompensasi total adalah keseluruhan penghargaan/ganjaran yang diterima oleh seorang pekerja untuk seluruh pekerjaan yang dilakukannya sebagai kontribusinya pada pencapaian tujuan organisasi. Komponennya terdiri dari ketiga jenis kompensasi tersebut di atas, yakni gaji/upah, beberapa jenis kompensasi tidak langsung dan insentif. Kompensasi khusus disebut juga penghasilan tambahan (*park/prequisite*) yakni penghargaan/ganjaran yang diberikan kepada pekerja dengan status tertentu dalam organisasi/perusahaan. Kompensasi ini biasanya diberikan secara khusus untuk manajer tingkat atas. Bentuknya antara lain berupa kendaraan perusahaan, tempat parkir khusus, pembayaran uang keanggotaan perkumpulan eksekutif untuk pertemuan dan olah raga (*country club*) dan lain-lain. Khusus untuk perkumpulan eksekutif yang membudaya di negara industri, cenderung akan berkembang juga ke negara-negara berkembang yang sedang membangun.

Dengan demikian, dapat dikemukakan bahwa kompensasi merupakan salah satu unsur pembiayaan (*cost*) organisasi/perusahaan yang sangat penting, karena akan mempengaruhi harga dasar produknya, baik berupa barang maupun jasa yang dipasarkannya. Dengan demikian, kompensasi berarti memiliki aspek bisnis karena

sebagai pembiayaan (cost) organisasi/perusahaan menunjukkan gejala untuk sebuah organisasi/ perusahaan besar dengan belasan atau puluhan ribu pekerja, ternyata jumlah dana yang harus dikeluarkan untuk kompensasi cukup besar pula.

e. Aspek-aspek yang Mempengaruhi Kompensasi

Ada beberapa kriteria yang perlu diperhatikan dalam penentuan kebijakan pemberian kompensasi antara lain (Notoatmodjo, 2009:147):

1) Biaya Hidup

Perbedaan tingkat biaya hidup antar-daerah dapat menyebabkan perbedaan kompensasi pegawai . Biaya hidup tinggi juga melahirkan tuntutan pekerja atas upah yang lebih tinggi pula. Untuk menunjang biaya hidup yang layak perusahaan yang memperkerjakan pegawai di daerah dengan tingkat biaya hidup tinggi umumnya memberikan gaji pokok lebih besar atau kompensasi lain dalam bentuk tunjangan kemahalan. Misalnya, perusahaan di Jakarta yang memiliki pegawai di kantor cabang yang berlokasi di daerah biaya hidupnya tinggi, seperti jayapura, memberikan tunjangan kemahalan.

2) Produktivitas

Produktivitas kerja adalah suatu ukuran perbandingan kualitas dan kuantitas dari seorang tenaga kerja dalam suatu waktu untuk mencapai hasil atau prestasi kerja secara efektif dan efisien dengan daya yang digunakan.

3) Skala Upah

Skala upah adalah susunan tingkat upah dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi atau dari yang tertinggi sampai dengan yang terendah yang memuat kisaran nilai nominal upah dari yang terkecil sampai dengan terbesar untuk setiap golongan jabatan.

4) Kemampuan Membayar

Kompensasi juga dipengaruhi faktor internal, yakni kemampuan finansial perusahaan. Perusahaan berskala besar atau punya reputasi bagus tertentu bisa memberikan kompensasi yang besar bagi pegawainya, seperti gaji, berbagai tunjangan kesejahteraan dan fasilitas.

3. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Robbins dalam Busro (2020: 101) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya. Ini berarti penilaian (assesment) seorang pegawai terhadap puas atau tidak puasnya dia terhadap pekerjaan merupakan penjumlahan yang runit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit (terbedakan dan terpisahkan satu sama lain).

Sedangkan menurut Steve M Jex dalam Sinambela (2019: 477) kepuasan kerja adalah tingkat afeksi positif seorang pekerja terhadap situasi pekerjaan. Sikap tersebut yang terjadi dalam aspek kognitif dan perilaku. Lalu, menurut Kotler dan Keller (2009:139) dalam buku Busro (2020: 102) menyatakan kepuasan kerja adalah sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya yang timbul berdasarkan penilaian terhadap produk kerja yang dihasilkan, semakin tinggi kualitas hasil kerja semakin pula tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang.

Kepuasan kerja diartikan sebagai respon positif yang merupakan hasil dari evaluasi atas hasil yang diperoleh dengan yang diharapkan (Herzberg, 2008 dalam Busro, (2020: 101). Kepuasan kerja berhubungan dengan tingkat absensi (kehadiran) mengandung arti bahwa pekerja yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya tinggi. Kepuasan kerja berhubungan dengan umur mengandung arti bahwa pekerja yang cenderung lebih tua akan merasa lebih puas daripada pekerja yang berumur relatif lebih muda, karena diasumsikan bahwa pekerja yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan dan pekerja dengan usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidak-seimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

Menurut Surajiyo (2020: 22) kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting karena terbukti besar pengaruhnya baik bagi

kepentingan individu, industry dan masyarakat. Bagi pegawai kepuasan kerja akan menimbulkan perasaan yang menyenangkan dalam bekerja, sedangkan bagi organisasi, kepuasan kerja bermanfaat dalam usaha meningkatkan produksi, perbaikan sikap dan tingkat laku pegawai. Kepuasan kerja dihubungkan dengan tingkat pekerjaan mengandung arti bahwa pekerja yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pekerja yang menduduki pekerjaan yang lebih rendah, karena pekerja yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja. Kepuasan kerja berhubungan dengan ukuran organisasi perusahaan mengandung arti bahwa besar kecilnya perusahaan dapat mempengaruhi proses komunikasi, koordinasi, dan partisipasi pekerja sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai .

b. Prinsip-prinsip Dasar Kepuasan Kerja

Levi dalam Surajiyo (2020: 22) mengemukakan prinsip-prinsip dasar kepuasan kerja, sebagai berikut :

1) Pekerjaan itu sendiri

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Tingkat kesulitan yang dimiliki suatu pekerjaan, serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja

2) Atasan

Seorang atasan berkewajiban memberikan arahan dan apresiasi terhadap hasil kerja para bawahannya. Sifat mengayomi mutlak diperlukan oleh seorang atasan, agar para bawahan memiliki figure yang dapat dijadikan tempat mencari solusi

3) Tempat sekerja

Hubungan yang harmonis anantara pegawai dengan sesame pegawai dalam satu departemen maupun dengan pegawai dari departemen lain, serta hubungan dengan atasan yang baik harus dijaga agar tingkat kepuasan kerja yang dirasakan dapat optimal

4) Promosi

Kesempatan mendapatkan promosi yang adil dan proporsional bagi seluruh pegawai, berkolerasi positif terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai selama bekerja

5) Gaji/ upah

Kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai dapat ditingkatkan melalui perbaikan tingkat gaji yang terima. Gaji sebagai sarana pemenuhan kebutuhan hidup harus ditingkatkan secara berkala sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh organisasi

c. Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Kaswan dalam Marnisah (2019: 106) , enam dimensi pekerjaan yang telah diidentifikasi untuk merepresentasikan karakteristik pekerjaan yang paling penting dimana pegawai memiliki respon afektif. Keenam dimensi tersebut adalah:

- 1) Pekerjaan itu sendiri, dalam hal ini pekerjaan memberikan tugas menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab
- 2) Gaji, sejumlah upah atau gaji yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi
- 3) Kesempatan promosi, kesempatan untuk maju dalam organisasi.
- 4) Pengawasan, kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
- 5) Rekan kerja, tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.
- 6) Kondisi kerja, jika kondisi kerja bagus (misalnya bersih, lingkungan menarik), individu akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan mereka dan sebaliknya.

Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pekerja dengan atasannya dan dengan pekerja lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Herzberg (2008) dalam Busro (2020: 110) menyatakan factor- factor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

- 1) Faktor Psikologi, berhubungan dengan kejiawaan pegawai dengan dimensi:
 - a) Minat
 - b) Ketentraman dalam bekerja
 - c) Sikap terhadap kerja
 - d) Bakat dan keterampilan
- 2) Faktor Sosial, berhubungan dengan interaksi social dengan dimensi :
 - a) Interaksi sesama pegawai
 - b) Interaksi dengan atasan
 - c) Interakssi dengan pegawai yang berbeda denngan jenis pekerjaannya
- 3) Faktor Fisik, berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai dengan dimensi :
 - a) Jenis pekerjaan
 - b) Pengaturan waktu dan waktu istirahat
 - c) Perlengkapan kerja
 - d) Keadaan ruang
 - e) Kondisi kesehatan pegawai
- 4) Faktor Financial, berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai dengan dimensi :

- a) System dan besarnya gaji
- b) Jaminan sosial
- c) Berbagai tunjangan atau fasilitas yang diberikan
- d) Promosi

Sedangkan menurut Keith Davis, Jon W.Newstrome dalam Sinambela (2019: 481) menyatakan faktot-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, diantaranya: prestasi, pengakuan, bekerja sendiri, tanggung jawan, kemajuan dan pertumbuhan. Menurut Bloom dalam Sinambela (2019: 482) factor yang memberikan kepuasan kerja terdapat tiga factor, yaitu :

- 1) Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan
- 2) Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kebebasan berpolitik dan hubungan kemasyarakatan
- 3) Faktor utama dalam pekerjaan, melliputi upah, pengawasan, ketentrman kerja, kondisi kerja dan kesempatan untuk maju

Menurut Rivai (2014: 623) secara teoretis, ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, di antaranya :

- 1) Gaji

Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif. Gaji adalah suatu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari upah (gaji). Jika pegawai merasa bahwa gaji yang diperoleh mampu memenuhi kebutuhan hidupnya dan keluarganya maka kecenderungan pegawai untuk merasa puas terhadap kerjanya akan lebih besar.

2) Promosi

Adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja akan memberikan kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya

3) Atasan

Adanya perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga pegawai akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai . Sebaliknya, supervisi yang buruk dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai . Sebaliknya, supervisi yang buruk dapat meningkatkan turnover dan absensi pegawai

4) Penghargaan

penghargaan kepada pegawai yang dapat berupa uang atau barang (natura), maupun bentuk lain yang ditujukan untuk meningkatkan kebahagiaan pegawai . Dengan merasa dihargai, pegawai akan betah menjadi bagian **dari** tim dan organisasi perusahaan

5) Kondisi Operasional Pekerjaan

Menurut Sondang Siagian (2004:131-132), kondisi kerja yang mendukung akan meningkatkan kepuasan kerja pada pegawai . Kondisi kerja yang mendukung artinya tersedia sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikannya.

6) Rekan Kerja

Adanya hubungan yang dirasa saling mendukung dan saling memperhatikan antar rekan kerja akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan hangat sehingga menimbulkan kepuasan kerja pada pegawai

7) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil untuk memberikan kepuasan kepada pegawai .

4. *Turnover*

a. *Pengertian Turnover*

Pengertian *turnover* menurut Akbar dkk (2021: 84) berhentinya seorang pegawai dari tempatnya bekerja secara sukarela. Sedangkan menurut Robert L. Mathis dalam Akbar dkk (2021: 85) *turnover* adalah proses dimana pegawai -pegawai meninggalkan organisasi dan harus segera digantikan. Dan hal ini merupakan salah satu kerugian terbesar yang akan dialami perusahaan ketika banyak pegawai nya yang meninggalkan perusahaannya, apalagi pegawai yang keluar adalah pegawai yang berpotensi.

Turnover atau pergantian merupakan suatu keinginan seorang pegawai untuk berpindah, berhenti atau keluar dari tempat bekerja yang dilakukan secara sukarela atau atas kemauan sendiri maupun keputusan dari organisasi. Umumnya *turnover* dilakukan karena pegawai ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. *Turnover* sangat merugikan

perusahaan karena banyak biaya yang telah dikeluarkan untuk perekrutan pegawai yang dilakukan. Masalah lain yang ditimbulkan oleh *turnover* adalah turunnya produktifitas disebabkan kehilangan pegawai sampai dengan adanya pengganti pegawai yang baru.

Unsur terpenting dalam sebuah perusahaan adalah pegawai. Pegawai mungkin saja meninggalkan perusahaan tersebut dengan alasan tertentu atau dengan sebab tertentu, lalu beberapa pegawai mungkin saja menggantikannya. Hal tersebut merupakan *turnover* pegawai. Menurut Supriyanto (2003) dalam Ridlo (2012: 5) yang dimaksud *turnover* yaitu proporsi jumlah anggota organisasi yang secara sukarela (*voluntary*) dan tidak (*non voluntary*) meninggalkan organisasi dalam kurun waktu tertentu. Umumnya dinyatakan dalam satu tahun, *turnover* intention tidak boleh lebih dari 10% pertahun.

Menurut Mathis dan Jackson (2011) *turnover* adalah proses dimana pegawai-pegawai meninggalkan organisasi yang harus digantikan. Lalu menurut Robbins dan Judge (2015) *turnover* intention adalah kecenderungan atau tingkat dimana seseorang pegawai memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan baik sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan karena kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedia alternatif mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Sedangkan menurut Cascio (1987) dalam Ridlo (2012: 4) mendefinisikan *turnover* sebagai berhentinya hubungan kerja secara permanen antara perusahaan dengan pegawai nya. Mobley (1986) dalam Ridlo (2012: 4) seorang pakar

dalam masalah pergantian pegawai memberi batasan *turnover* sebagai berhentinya individu dari anggota suatu organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan.

Dari beberapa definisi mengenai *turnover* dapat disimpulkan bahwa *turnover* adalah berhentinya pegawai dari suatu perusahaan yang disertai imbalan oleh perusahaan yang bersangkutan. Mobley (1986) dalam Ridlo (2012: 5) mengemukakan beberapa hal yang perlu dipahami untuk menemukan definisi umum *turnover*, antara lain:

- 1) *Turnover* berfokus pada pegawai, dalam arti mereka yang menerima upah dari organisasi suatu kondisi yang menunjukkan keanggotaan dari organisasi sebagai suatu kondisi yang menunjukkan keanggotaan pegawai dalam organisasi.
- 2) *Turnover* berfokus pada penghentian atau pemisahan diri pegawai dari organisasi.
- 3) Definisi umum *turnover* dapat dipakai untuk berbagai tipe organisasi dan pada berbagai macam tipe hubungan pegawai – organisasi.

Perkembangan selanjutnya dalam *turnover* memasukan komitmen organisasional sebagai konsep yang turut menjelaskan proses tersebut sebagai bentuk perilaku, komitmen organisasional dapat dibedakan dari kepuasan kerja. Komitmen mengacu pada responemosional (*affective*) individu kepada keseluruhan organisasi, sedangkan kepuasan mengarah pada respon emosional atas aspek khusus dari pekerja.

b. Jenis *Turnover*

Menurut Robert L. Mathis dalam Akbar dkk (2021: 85) *turnover* dikelompokkan dalam beberapa cara yang berbeda. Setiap klasifikasi berikut dapat digunakan dan tidak terpisah satu sama lain

1) *Turnover* secara tidak sukarela

Adalah keluarnya pegawai akibat dari pemecatan karena kinerja yang buruk dan pelanggaran peraturan kerja.

2) *Turnover* secara sukarela

Adalah keluarnya pegawai yang dikarenakan keinginan sendiri. *Turnover* secara tidak sukarela dipicu oleh kebijakan organisasional, peraturan kerja dan standar kinerja yang tidak dipenuhi oleh pegawai. *Turnover* secara sukarela dapat disebabkan oleh banyak faktor, termasuk peluang karir, gaji, pengawasan, geografi dan alasan pribadi atau keluarga. *Turnover* sukarela juga tambah meningkat seiring dengan bertambahnya ukuran organisasi, mungkin sekali dikarenakan semakin perusahaan besar mempunyai lebih banyak pegawai yang mungkin keluar, semakin perusahaan tersebut bersifat impersonal, begitu pula dengan birokrasi organisasi yang ada dalam perusahaan tersebut.

3) *Turnover* fungsional

Keluarnya pegawai yang memiliki kinerja lebih rendah atau pegawai yang mengganggu proses perusahaan

4) *Turnover* disfungsional

Keluarnya pegawai penting, berkompetensi dan memiliki kinerja yang tinggi. Tidak semua *turnover* memberi dampak negative bagi suatu organisasi karena kehilangan beberapa angkatan kerja sangat diingnkan, terutama apabila pegawai -pegawai yang keluar adalah mereka yang masuk ke dalam kategori berkinerja lebih rendah, kurang dapat diandalkan atau mereka yang mengganggu rekan kerja lainnya dalam perusahaan. Sayangnya bagi suatu perusahaan, perputaran disfungsional terjadi ketika pegawai yang penting keluar dari perusahaan dan sering kali terjadi pada saat yang kurang tepat.

5) *Turnover* yang tidak dapat dikendalikan

Suatu momentum keluarnya pegawai karena alasan di luar pengaruh pemberi kerja.

6) *Turnover* yang dapat dikendalikan

Suatu momentum keluarnya pegawai karena faktor-faktor yang dipengaruhi oleh pemberi kerja

c. Kerugian *Turnover*

Menurut Mobley (2011: 42) dampak *turnover* bagi organisasi diantaranya adalah:

- 1) Biaya perekrutan, penerimaan dan pelatihan
- 2) Biaya pergantian pegawai
- 3) Biaya proses pengunduran diri

- 4) Rusaknya struktur social dan komunikasi
- 5) Hilangnya produktivitas (selama pencarian dan pelatihan pengganti)
- 6) Hilangnya para pegawai kompeten
- 7) Hilangnya kepuasan kerja
- 8) Merangsang pengendalian pergantian yang kaku

Lalu dampak *turnover* bagi individu (yang tinggal) diantaranya adalah:

- 1) Rusaknya pola-pola sosial dan kemasyarakatan
- 2) Berkurangnya kepuasan kerja
- 3) Hilangnya rekan kerja yang berharga karena fungsi mereka
- 4) Berkurangnya keikatan
- 5) Bertambahnya beban kerja selama proses pelatihan dan pencarian pengganti pegawai

Turnover yang tinggi dalam organisasi menunjukkan perlu diperbaikinya kondisi kerja dan cara pembinaannya. Ketidakpuasan mereka umumnya selalu dikaitkan dengan masalah penurunan kinerja yang termasuk di dalamnya terjadi kelambatan dalam bekerja, tingkat perputaran pegawai yang tinggi dan tingkat ketidakhadiran atau kemangkiran yang tinggi.

d. Faktor yang Mempengaruhi *Turnover*

Faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* cukup kompleks dan saling berkaitan satu sama lain. Beberapa factor yang mempengaruhi

terjadinya *turnover* menurut Jewell dan Siegall (1998) dalam jurnal Wahyuni, dkk (2014: 90) terdapat dua variabel :

1) Variabel pribadi

Contoh variabel pribadi yaitu, jenis kelamin, usia, kepuasan kerja, pendidikan, lamanya bekerja, jarak geografis dari tempat kerja dll.

2) *Variable organizational*

Contoh *variable organizational* yaitu, sistem penghargaan, gaji, kesempatan promosi

Selain itu diantara faktor-faktor tersebut yang akan dibahas antara lain adalah usia, lama kerja, tingkat pendidikan, keikatan terhadap organisasi, kepuasan kerja dan budaya perusahaan.

- 1) Usia, menurut Maier dalam Ridlo (2012:5) mengemukakan pekerja muda mempunyai tingkat *turnover* yang lebih tinggi daripada pekerja-pekerja yang lebih tua. Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara usia dan *turnover* dengan arah hubungan negatif. Artinya semakin tinggi usia seseorang, semakin rendah intensi *turnover*nya. Pegawai yang lebih muda lebih tinggi kemungkinan untuk keluar. Hal ini mungkin disebabkan pekerja yang lebih tua enggan berpindah-pindah tempat kerja karena berbagai alasan seperti tanggung jawab keluarga, mobilitas yang menurun, tidak mau repot pindah kerja dan memulai pekerjaan di tempat kerja baru, atau karena energi yang sudah berkurang, dan lebih lagi karena senioritas

yang belum tentu diperoleh di tempat kerja yang baru walaupun gaji dan fasilitasnya lebih besar

- 2) Lama kerja, *U.S. Civil Service Commission* dalam Ridlo (2012: 6) menyatakan bahwa pada setiap kelompok tertentu dari orang-orang yang dipekerjakan, dua pertiga sampai tiga perempat bagian dari mereka yang keluar terjadi pada akhir tiga tahun pertama masa bakti, berdasarkan data ini lebih dari setengahnya sudah terjadi pada akhir tahun pertama.
- 3) Maier dalam Ridlo (2012: 7) membahas pengaruh intelegensi terhadap *turnover*. Dengan pendidikan yang tinggi dan jabatan yang sesuai maka berpengaruh terhadap retensi pegawai . Jika pendidikan tidak sesuai dengan jabatan yang diinginkan maka berpengaruh terhadap tingkat *turnover* yang tinggi.
- 4) Keikatan terhadap organisasi Penelitian yang dilakukan oleh Hom dkk, Michaels dan Spector, Arnold dan Fieldman, Steel dan Ovalle dalam Ridlo (2012: 7) menemukan bahwa keikatan terhadap perusahaan mempunyai korelasi yang negatif dan signifikan terhadap intensi *turnover*. Berarti semakin tinggi keikatan seseorang terhadap perusahaannya akan semakin kecil ia mempunyai intensi untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan, dan sebaliknya. Pekerja yang mempunyai rasa keikatan yang kuat terhadap perusahaan tempat ia bekerja berarti mempunyai dan membentuk perasaan memiliki (*sense of*

belonging), rasa aman, efikasi, tujuan dan arti hidup, serta gambaran diri yang positif

- 5) Kepuasan kerja Penelitian yang dilakukan Mowday, Michael dan Spector. Arnold dan Fieldman dalam Ridlo (2012: 8) menunjukkan bahwa tingkat *turnover* dipengaruhi oleh kepuasan kerja seseorang. Mereka menemukan bahwa semakin tidak puas seseorang terhadap pekerjaannya akan semakin kuat dorongannya untuk melakukan *turnover*. Wexley dan Yukl Ridlo (2012: 8) mengatakan bahwa semakin banyak aspek-aspek atau nilai-nilai dalam perusahaan sesuai dengan dirinya maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Hal ini sejalan dengan *discrepancy theory* yang menyatakan bahwa kepuasan dapat tercapai bila tidak ada perbedaan antara apa yang seharusnya ada (harapan, kebutuhan, nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan.
- 6) Budaya perusahaan Robbins dalam Ridlo (2012: 8) menyatakan bahwa budaya perusahaan yang kuat memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku pegawai dan secara langsung mengurangi *turnover*. Dalam budaya yang kuat, nilai-nilai utama sebuah organisasi atau perusahaan sangat dipegang teguh dan tertanam pada seluruh pegawai nya. Semakin banyak pegawai yang menerima nilai-nilai tersebut dan semakin besar komitmen terhadapnya maka semakin kuat budaya perusahaan itu. Budaya yang kuat ini akan membentuk kohesivitas, kesetiaan, dan komitmen terhadap perusahaan pada para pegawai nya,

yang akan mengurangi keinginan pegawai untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan.

Selain itu juga terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover* menurut Mobley (2011: 150), di antaranya :

1) Pikiran untuk keluar

Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai , kemudian pegawai mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini sehingga mengakibatkan tinggi rendahnya intensitas untuk tidak hadir ke tempatnya bekerja.

2) Keinginan untuk mencari lowongan

Mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Pegawai berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, cepat atau lambat akan diakhiri dengan keputusan pegawai tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

3) Keinginan untuk meninggalkan organisasi

Mencerminkan individu untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika pegawai sudah mulai sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya, pegawai tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik

Berdasarkan pada teori-teori di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover*. Dimana kompensasi adalah balas jasa dari perusahaan terhadap pegawai sesuai dengan yang

dikerjakan dan sesuai dengan aturan yang berlaku, sedangkan kepuasan kerja adalah kondisi emosional positif pegawai terhadap apa yang ia kerjakan. Hal tersebut berpengaruh terhadap *turnover intention*, dimana *turnover intention* ialah keinginan dari seorang pegawai untuk meninggalkan perusahaan ia bekerja mendapatkan kepuasan kerja tersebut.

B. Penelitian yang Relevan

Jurnal Nasional dan Jurnal International

Tabel 1
Penelitian yang Relevan

No	Penulis dan Tahun	Judul Penelitian	Objek Penelitian	Variabel	Hasil
1	Erwin Paulus dan Hery Winoto Tj Tahun 2017 Nama Jurnal: Jurnal Ilmiah Managemen Bisnis ISSN : 1678-6344 Vol. 15 No. 2	Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan kerja Terhadap <i>turnover intention</i> Pegawai	PT Multi Abadi Sejahtera (Tanggara ng)	kompensasi (X1), kepuasan kerja (X2), <i>turnover intention</i> (Y).	Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis dengan hasil R sebesar 0,697. Yang berarti antara kompensasi dan kepuasan kerja terdapat hubungan yang kuat, sedangkan R square sebesar 48,6% yang berarti variabel kompensasi dan kepuasan kerja mempengaruhi <i>turnover intention</i> dan sisanya sebesar 51,4% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain.
2	Sulastrirbayuni Tahun 2012 Nama	pengaruh kompensasi, kepuasan	PT. surya sumber daya energi	kompensasi (X1), kepuasan kerja (X2) dan	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi dan kepuasan kerja tidak mempunyai kontribusi

	Jurnal : Jurnal Berkala Ilmu Ekonomi ISSN : 1978-5275 Vol. 6 No. 1	n kerja dan komitmen organisasi terhadap keinginan untuk pindah kerja	Surabaya	komitmen organisasi (X3) serta keinginan untuk pindah kerja (Y)	terhadap keinginan untuk pindah kerja, sedangkan komitmen organisasi mempunyai kontribusi terhadap keinginan untuk pindah kerja.
3	<i>Jufrizen Tahun 2016</i> Nama Jurnal : Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis ISSN : 1963-7619 Vol. 17 No. 1	efek mediasi kepuasan kerja pada pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai	PT. Socfin Indonesia Medan	Kepuasan Kerja (X ₁), Kompensasi (X ₂), Kinerja Pegawai (Y ₁)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai, ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel kompensasi terhadap kinerja pegawai, ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui Kepuasan kerja pegawai pada PT. Socfin Indonesia Medan
4	Sarpkaya, Ayse; Kirdök, Oguzhan Tahun 2019	The Mediating Role of Self-Esteem in Understanding	primary school teachers who works in schools in Adana	Self Esteem (X1), Job Satisfaction (Y1), Life	In this research, Minnesota Job Satisfaction Scale (adapted by Oran 1989), Life Satisfaction Scale (adapted by

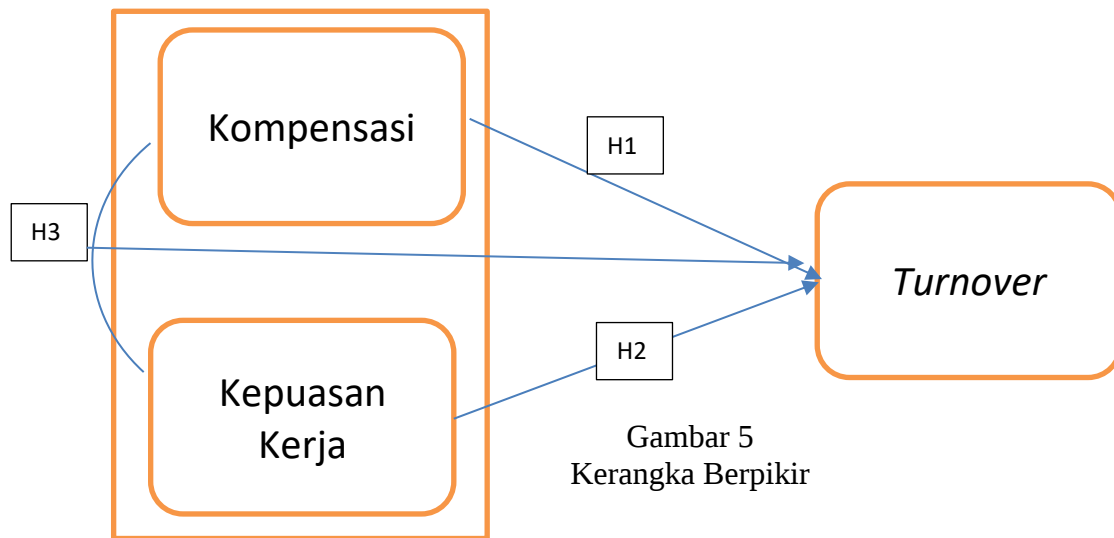
	Nama Jurnal : ERIC ISSN : P213-223 Vol. 12 No. 1	ding Relationsh ip between Teachers' Job Satisfactio n and Life Satisfactio n	City (Turkey)	Satisfacti on (Y2)	Köker 1991), Rossenberg Self- Esteem Scale (adapted by Çuhadaroglu, 1986) are used. In addition, to this the personal data form which is developed by the researcher is used. Firstly, the result of the research entered data in SPSS 22 program. Secondly, focused on theoretical properties of Structural Equal Modeling (SEM) in AMOS 22 program. As a result of the research there is a signification and positive relation between life satisfaction and job satisfaction in teachers. In this relationship partly mediator role of self- esteem is established.
5	Kyoung Ja Ko , Soo Kyoung Lee Tahun 2019 Nama Jurnal : Kamje Synapse ISSN : 1135-002 Vol. 25 No.4	Influence of Resilience and Job Embedded ness on <i>Turnover</i> Intention in General Hospital Nurses	General Hospital Nurses (Korea)	Resilienc e (X1), Job Embedde dness (X2), <i>turnover</i> intention (Y)	The significant factors influencing <i>turnover</i> intention of hospital nurses were sacrifice, fit, link, interpersonal relationship, followed by experience of <i>turnover</i> intention . Explanatory power was 42% in the regression model.

C. Kerangka Berpikir

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Batjo (2018: 1) dapat didefinisikan sebagai ilmu dan seni dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengevaluasian atas sumber daya manusia saat pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja untuk mencapai tujuan organisasi, keinginan pegawai dan kebutuhan masyarakat. Kompensasi merupakan salah satu unsur yang ada pada sebuah perusahaan. Kompensasi adalah upah, gaji, dan semua fasilitas lainnya yang merupakan balas jasa atau pembayaran yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada para pekerja atau pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Sastrohadiwiryo dalam buku Sinambela (2019: 447) adalah imbalan saja atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada para tenaga kerja, karena para tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran mereka demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang ditetapkan.

Menurut Robbins (2008) dalam buku Busro (2020: 101) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya. Ini berarti penilaian (assesment) seorang pegawai terhadap puas atau tidak puasnya dia terhadap pekerjaan merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit (terbedakan dan terpisahkan satu sama lain).

Turnover menurut menurut Cascio (1987) dalam Ridlo (2012: 4) mendefinisikan *turnover* sebagai berhentinya hubungan kerja secara permanen antara perusahaan dengan pegawai nya. Umumnya dinyatakan dalam satu tahun, *turnover* tidak boleh lebih dari 10% pertahun.



Gambar 5
Kerangka Berpikir

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian paradigma penelitian diatas, maka saya mengajukan beberapa hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. H_1 : terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap *turnover*
2. H_2 : terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap *turnover*
3. H_3 : terdapat pengaruh antara kompensasi dan kepuasan kerja secara stimulant terhadap *turnover*