

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah.

Pusat Penerbangan TNI Angkatan Laut atau disingkat dengan Puspenerbal merupakan Badan Pelaksana Pusat (Balakpus) TNI AL yang berkedudukan langsung dibawah Kepala Staf TNI AL (Kasal). Pada pelaksanaannya memiliki tugas membina kekuatan Penerbangan TNI Angkatan Laut yang meliputi pengintaian udara taktis, anti kapal selam, anti kapal atas air, pendaratan pasrat lintas helikopter, dukungan logistik cepat, pengamatan laut terbatas serta menyelenggarakan fungsi dukungan pesawat udara, pembinaan materiel dan personel Penerbangan TNI Angkatan Laut sebagai sub Sistem Senjata Armada Terpadu (SSAT) dalam rangka penegakkan kedaulatan dan hukum di laut, (Peraturan Kasal, 2009).

Sesuai dengan pokok – pokok organisasi dan prosedur Puspenerbal tahun 2009, organisasi Puspenerbal terdiri atas beberapa Satker (Satuan Kerja) yang meliputi :

- a. Mako Puspenerbal.
- b. Wing Udara 1.
- c. Wing Udara 2.
- d. Fasharkan Pesud (Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Pesawat Udara).

- e. Kolatpenerbal (Komando Latihan Penerbang TNI AL).
- f. Pangkalan Udara TNI AL Djuanda (Lanudal Djuanda).
- g. Pangkalan Udara TNI AL Sabang (Lanudal Sabang).
- h. Pangkalan Udara TNI AL Tanjung Pinang (Lanudal Tanjung Pinang).
- i. Pangkalan Udara TNI AL Jakarta (Lanudal Jakarta).
- j. Pangkalan Udara TNI AL Manado (Lanudal Manado).
- k. Pangkalan Udara TNI AL Kupang (Lanudal Kupang).
- l. Pangkalan Udara TNI AL Biak (Lanudal Biak).
- m. Pangkalan Udara TNI AL Matak (Lanudal Matak).
- n. Pangkalan Udara TNI AL Aru (Lanudal Aru).

Adapun untuk pengisian pengawak organisasi Puspenerbal khususnya personel perwira penerbang TNI Angkatan Laut sesuai Daftar Susunan Personel (DSP) Puspenerbal adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1
Data DSP – Riil Penerbang di Jajaran Puspenerbal
Per Agustus 2018

NO	SATKER	DSP PENERBANG				RIIL PENERBANG			%	+/-
		JML	FW	RW	FW/RW	FW	RW	JML		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Mako Puspenerbal	12	-	-	12	14	6	20	166 %	+6
2	Wing Udara 1	166	95	23	48	32	33	65	39.2%	-101
3	Wing Udara 2	166	95	23	48	16	21	37	22.3%	-129
4	Fasharkan Pesud	2	-	-	2	0	0	0	0%	-2
5	Kolatpenerbal	13	-	-	13	3	2	5	38.5%	-8
6	Lanudal JDA	9	-	-	9	2	1	3	33.3%	-6
7	Lanudal SBG	3	-	-	3	0	1	1	33.3%	-2
8	Lanudal TPI	3	-	-	3	1	1	1	33.3%	-2
9	Lanudal JKT	3	-	-	3	3	0	3	100%	0

10	Lanudal MDO	3	-	-	3	0	0	0	0%	-3
11	Lanudal KPG	3	-	-	3	1	0	1	33.3%	-2
12	Lanudal BAK	3	-	-	3	1	0	1	33.3%	-2
13	Lanudal MTK	3	-	-	3	0	0	0	0%	-3
14	Lanudal Aru	3	-	-	3	0	0	0	0%	-3
	JUMLAH	392	190	46	156	72	65	137	34.95%	-255

Sumber : Ditpers Puspenerbal

Keterangan : FW : Fix Wing
RW : Rotary Wing

Berdasarkan data diatas dapat dilihat bahwa jumlah kebutuhan personel perwira penerbang untuk mengawaki organisasi Puspenerbal dibandingkan dengan jumlah riil yang ada hanya terisi 34,95% jauh dari keterpenuhan. Kondisi tersebut mengakibatkan pengawakan organisasi dan alutsista pesawat udara tidak dapat terpenuhi seutuhnya, hal ini menjadi beban tersendiri yang cukup berat bagi Puspenerbal dalam melaksanakan tugas dan fungsinya selaku satuan yang bertanggung jawab atas keamanan udara dan operasi laut. Berdasarkan Program Pembangunan Kekuatan *Minimum Essential Force* (MEF) hingga tahun 2024, TNI AL akan mengadakan pesawat udara sebanyak 32 pesawat udara dengan berbagai jenis yang membutuhkan 84 orang untuk mengawaki pesawat udara tersebut, (Kajian tentang Kebutuhan Perwira Penerbang TNI AL hingga tahun 2024, 2014).

Pemenuhan kebutuhan sumber daya perwira penerbang yang akan mengawaki organisasi Puspenerbal direkrut dari berbagai sumber pendidikan penerbang maupun sumber pendidikan pertama (Dikma), yaitu sebagai berikut :

Tabel 1.2
Data Sumber Perwira Penerbang TNI Angkatan Laut

JENIS PENDIDIKAN PENERBANG	TAHUN	PENDIDIKAN PERTAMA					JUMLAH
		AAL	DIKPA PK	DIKCAPA PNB	WAMIL	PSDP	
1	2	3	4	5	6	7	8
DIKPABANG	1986/1987	3	-	1	-	-	4
DIKPABANG	1987/1988	2	-	2	-	-	4
DIKPABANG	1988/1989	-	-	7	-	-	7
SEKBANG	1990	-	-	-	-	15	15
SEKBANG	1992	-	-	-	-	8	8
DIKPABANG	1992/1993	3	-	5	1	6	15
SEKBANG	1994	-	-	-	-	5	5
DIKPABANG	1994/1995	-	-	8	-	7	15
DIKPABANG	1995/1996	1	-	4	-	5	10
DIKPABANG	1996/1997	10	-	-	-	4	14
DIKPABANG	1997/1998	2	2	11	-	-	15
SEKBANG	1999	-	-	-	-	9	9
DIKPABANG	1999/2000	2	-	4	-	6	12
DIKPABANG	2000/2001	-	-	3	-	9	12
PABANG D3 CURUG	2001/2002	-	-	14	-	-	14
SEKBANG	2003	-	-	-	-	7	7
SEKBANG	2004	-	-	-	-	7	7
DIKPABANG	2004/2005	6	-	-	-	-	6
DIKPABANG	2005/2006	8	-	-	-	8	16
SEKBANG	2007	-	-	-	-	6	6
DIKPABANG	2007/2008	10	-	-	-	-	10
DIKPABANG	2008/2009	10	-	-	-	6	16
SEKBANG	2010	-	-	-	-	6	6
DIKPABANG	2010/2011	9	-	-	-	9	18
DIKPABANG	2012/2013	15	-	-	-	-	15
DIKPABANG	2014/2015	13	-	2	-	-	15
SEKBANG TERPADU TNI	2014	1	-	-	-	-	1
SEKBANG TERPADU TNI	2015	3	-	-	-	-	3
DIKPABANG	2016/2017	10	-	-	-	-	10
SEKBANG TERPADU TNI	2018	2	-	-	-	10	12
DIKPABANG	2018/2020	10	-	-	-	-	10

Sumber : Ditpers Puspenerbal

Berdasarkan data diatas, dapat terlihat bahwa sumber perekrutan penerbang TNI AL berasal dari lulusan pendidikan pertama (Dikma) Akademi Angkatan Laut, Pendidikan Perwira Prajurit Karier, Pendidikan Calon Perwira Penerbang, Wajib Militer dan Pendidikan Singkat Dinas Pendek (PSDP), sedangkan untuk sumber pendidikan penerbangnya terdiri dari Pendidikan Perwira Penerbang (Dikpabang), Sekolah Penerbang (Sekbang), Perwira Penerbang (Pabang) D3 Curug, dan Sekolah Penerbang (Sekbang) Terpadu TNI. Jika dirata-ratakan dalam setiap tahunnya maka penerimaan personel perwira penerbang adalah sebanyak 12 orang per tahun.

Puspenerbal dalam usahanya memenuhi personel perwira penerbang guna mengawaki organisasi dan alutsistanya berdasarkan data diatas mengalami kesulitan, hal ini dikarenakan selain *intake* yang relatif sedikit setiap tahunnya ditambah juga dengan adanya personel perwira penerbang yang setiap tahun mengajukan pengunduran diri dari ikatan dinas TNI Angkatan Laut. Berikut dibawah ini data personel perwira penerbang TNI AL yang mengundurkan diri atau *turnover* dalam kurun waktu 5 tahun terakhir.

Tabel 1.3
Daftar Perwira Penerbang TNI Angkatan Laut yang *Turnover*
5 Tahun Terakhir periode 2014 s/d 2018

NO	ASAL PENDIDIKAN PENERBANG	PANGKAT TERAKHIR	DIKMIL TERAKHIR	TAHUN KELUAR
1	2	3	4	5
1	Dikpabang III	Letnan Kolonel	Sekkau	2014
2	Dikpabang VII	Mayor	Diklapa	2014
3	Pabang D3 Curug	Letnan Satu	Dikspespa	2014
4	Sekbang PSDP XIII	Mayor	Diklapa	2014
5	Sekbang PSDP XIII	Kapten	Dikspespa	2014
6	Sekbang PSDP XVII	Kapten	Dikspespa	2014

7	Sekbang PSDP XVII	Kapten	Dikspespa	2014
8	Sekbang PSDP XVIII	Kapten	Dikspespa	2014
9	Sekbang PSDP XVIII	Kapten	Dikspespa	2014
10	Sekbang PSDP XVIII	Kapten	Dikspespa	2014
11	Sekbang PSDP XVIII	Letnan Satu	Dikspespa	2014
12	Sekbang PSDP XVIII	Kapten	Diklapa	2014
13	Sekbang PSDP XVIII	Kapten	Dikspespa	2014
14	Sekbang PSDP XVIII	Mayor	Diklapa	2014
15	Sekbang PSDP XVIII	Kapten	Dikspespa	2014
16	Dikpabang II	Kolonel	Seskoal	2015
17	Dikpabang VII	Mayor	Diklapa	2015
18	Dikpabang XIII	Mayor	Dikspespa	2015
19	Dikpabang XV	Kapten	Sekkau	2015
20	Dikpabang XII	Mayor	Diklapa	2016
21	Sekbang PSDP XVII	Mayor	Diklapa	2016
22	Sekbang PSDP XVII	Mayor	Diklapa	2016
23	Sekbang PSDP XVII	Mayor	Diklapa	2016
24	Dikpabang X	Letnan Kolonel	Seskoal	2017
25	Dikpabang XIII	Kapten	Dikspespa	2017
26	Dikpabang XVII	Kapten	Diklapa	2017
27	Sekbang PSDP XIII	Mayor	Diklapa	2017
28	Sekbang PSDP XX	Kapten	Dikspespa	2017
29	Sekbang PSDP XX	Kapten	Dikspespa	2017
30	Sekbang PSDP XX	Kapten	Dikspespa	2017
31	Sekbang PSDP XX	Kapten	Dikspespa	2017
32	Sekbang PSDP XX	Kapten	Dikspespa	2017
33	Sekbang PSDP XX	Kapten	Dikspespa	2017
34	Sekbang PSDP XX	Kapten	Dikspespa	2017
35	Sekbang PSDP XXI	Kapten	Dikspespa	2018
36	Sekbang PSDP XXI	Kapten	Sekbang	2018
37	Sekbang PSDP XXI	Kapten	Sekbang	2018
38	Sekbang PSDP XXI	Kapten	Sekbang	2018
39	Sekbang PSDP XXI	Kapten	Dikspespa	2018
40	Sekbang PSDP XXI	Kapten	Sekbang	2018

Sumber : Ditpers Puspenerbal

Dari data diatas diketahui bahwa dalam kurun waktu 5 tahun terakhir perwira penerbang TNI AL yang *turnover* yaitu dari tahun 2014 sebanyak 15 orang,

tahun 2015 sebanyak 4 orang, tahun 2016 sebanyak 4 orang, tahun 2017 sebanyak 11 orang dan tahun 2018 sebanyak 6 orang, dan jika dirata-ratakan setiap tahunnya maka jumlah perwira penerbang TNI AL yang *turnover* yaitu sebanyak 8 orang. Perwira penerbang TNI AL yang *turnover* dalam kurun waktu tersebut terdiri dari berbagai strata kepangkatan mulai dari yang berpangkat terendah yaitu Letnan Satu (Lettu) sampai dengan yang berpangkat tertinggi yaitu pangkat Kolonel.

Berdasarkan data diatas tingkat *turnover* di Puspenerbal terbilang cukup tinggi bila dibandingkan dengan rata-rata rekrutmen setiap tahunnya yang hanya berjumlah 12 orang, sedangkan tingkat *turnover* mencapai rata-rata 8 orang setiap tahunnya. Jika diprosentasekan maka tingkat *turnover* perwira penerbang TNI AL dalam kurun waktu 5 tahun terakhir dari tahun 2014 s/d 2018 sebesar 66,67 %. Angka tersebut tergolong tinggi bagi prajurit TNI AL terutama yang memiliki kualifikasi khusus seperti penerbang ini. Hal tersebut menjadikan tantangan tersendiri bagi Puspenerbal untuk dapat memperbaiki atau memperkecil angka *turnover* tersebut. Langkah atau cara yang dapat dilakukan untuk memperkecil angka *turnover* yang terjadi yaitu dengan mengetahui apa saja yang menjadi faktor atau variabel yang menyebabkan seorang penerbang TNI AL memutuskan untuk mengundurkan diri atau keluar dari dinas TNI AL, kemudian melakukan perbaikan terhadap faktor atau variabel yang dianggap berpengaruh terhadap *turnover* tersebut. Peneliti dalam hal ini ingin memberikan informasi terkait hal tersebut kepada instansi Puspenerbal yang menjadi objek penelitian ini mengenai intensi *turnover* penerbang TNI AL yang sedikit berbeda dengan *turnover*, dimana pada tahap ini para penerbang TNI AL belum memutuskan untuk mengundurkan diri

atau keluar dari dinas TNI AL sehingga Puspenerbal masih dapat melakukan pencegahan dengan melakukan strategi penahanan (*retention strategy*). Menurut para ahli ada beberapa faktor yang menyebabkan adanya intensi *turnover*, Mobley (1982) menyatakan bahwa yang menyebabkan karyawan berpindah dari tempat kerjanya diantaranya adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Mobley (1986) juga menggariskan secara detail bahwa aspek internal penyebab *turnover intention* adalah budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kompensasi dan karir. Adapun menurut Michael (1995) faktor *turnover intention* adalah gaji/upah, desain pekerjaan, pelatihan dan pengembangan, komitmen, rekrutmen, seleksi dan promosi.

Kepuasan kerja perwira penerbang TNI AL merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bertugas maka ia akan berusaha semaksimal mungkin untuk melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya, dengan demikian produktivitas dan hasil kerja prajurit akan meningkat secara optimal. Pegawai yang memiliki kepuasan kerja akan menampilkan perilaku yang sesuai dengan jenis pekerjaan yang dilakukannya sebagai hasil pengaruh dalam dirinya (internal) maupun lingkungan diluar dirinya (eksternal), (Rita, 2002). Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat menyebabkan terjadinya intensi *turnover* dari suatu instansi tidak terkecuali di Puspenerbal. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap beberapa para penerbang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu alasan adanya intensi *turnover*. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Iqra Saeed, Momina Waseem, Sidra Sikander

dan Muhammad Rizwan (2014) dengan judul “*The Relationship of Turnover Intention with Job Satisfaction, Job Performance, Leader Member Exchange, Emotional Intelligence and Organizational Commitment*” menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif langsung terhadap intensi *turnover*.

Pada jurnal penelitian terdahulu banyak para peneliti yang menjadikan *turnover intention* sebagai objek dari penelitiannya dengan berbagai macam hal yang mempengaruhinya seperti kepuasan kerja, kompensasi, pengembangan karier dan lain sebagainya. Ceacilia Srimindarti, Rachmawati Meita Oktaviani dan Pancawati Hardiningsih (2017) dengan judul “*Antecedents of Job Satisfaction and The Influence on Turnover Intention*” telah membuktikan bahwa dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap intensi *turnover*. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa semakin rendah tingkat kepuasan kerja seorang karyawan maka semakin tinggi tingkat intensi *turnover*, begitu pula sebaliknya jika semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan maka akan semakin rendah tingkat instensi *turnover*.

Faktor lain yang meyebabkan adanya intensi *turnover* pada personel perwira penerbang TNI AL adalah kompensasi. Informasi mengenai munculnya faktor kompensasi berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa para penerbang TNI AL. Terkait dengan kompensasi menurut J. Long (1998:8) dalam bukunya *Compensation in Canada* mendefinisikan sistem kompensasi adalah bagian (parsial) dari sistem *reward* yang hanya berkaitan dengan bagian ekonomi, namun demikian sejak adanya keyakinan bahwa perilaku individual dipengaruhi oleh sistem dalam spektrum yang lebih luas maka sistem kompensasi tidak dapat

terpisah dari keseluruhan sistem *reward* yang disediakan oleh organisasi. Sedangkan *reward* sendiri adalah semua hal yang disediakan organisasi untuk memenuhi satu atau lebih kebutuhan individual. Handoko (2003), mengatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Jadi melalui kompensasi tersebut karyawan dapat meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja serta meningkatkan kebutuhan hidupnya. Dengan demikian keinginan untuk keluar dari instansi dimana dia bekerja akan berkurang bahkan tidak ada. Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rohmawati, Yulianeu, Wulan, Heru & Dhiana (2017) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Intensitas *Turnover* yang dimediasi Kepuasan Kerja” menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dan kompensasi secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensitas *turnover* para pegawai.

Selain itu terdapat faktor lain yang sifatnya tidak kelihatan tetapi menentukan yaitu pengembangan karir. Pada penelitian Christian Anugrah Rusdi Pramudika, Yulianeu, Aziz Fathoni dan Amanda Mastisia Rakanita (2017) dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja, Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention*” menyatakan bahwa variabel pengembangan karir memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, artinya apabila jenjang karir karyawan dapat dilaksanakan dengan jelas dan konsisten maka akan mampu mengurangi tingkat *turnover* karyawan. Begitu pula halnya dengan para personel perwira penerbang TNI AL, dimana berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti variabel pengembangan karir merupakan salah satu faktor

adanya intensi *turnover* pada diri mereka. Saklit (2017) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan *turnover* pegawai. Langkah bijaksana yang perlu dilakukan yaitu jika organisasi mampu memberikan rasa puas dan kesamaan pengembangan karier terhadap prajurit penerbangnya sehingga mau berjuang dengan gigih untuk mencapai tujuan organisasi sampai selesai masa bhaktinya (pensiun). Hal tersebut dikarenakan tujuan individu sangat berpengaruh signifikan terhadap tujuan organisasi.

Dari penelitian terdahulu diperoleh gambaran bahwa kepuasan kerja karyawan PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia berada pada kategori cukup, (Ida Ayu Brahmasari, 2007). Artinya untuk meningkatkan kepuasan kerja perwira penerbang dan mengurangi keinginan untuk keluar, banyak hal yang harus dibenahi diantaranya kompensasi dan pemberian kesempatan karier yang sama. Puspenerbal sebagai satuan penyelenggara penerbangan TNI AL, dituntut untuk selalu siap terhadap pelaksanaan tugas dan fungsinya agar tetap mampu melaksanakannya secara profesional. Pelaksanaan tugas dan fungsi yang profesional akan tercipta jika setiap personel penerbang memiliki rasa kepuasan yang tinggi atas apa yang dikerjakannya, mendapatkan kompensasi yang baik dan memiliki kesempatan karier yang sama. Atas dasar hal tersebut peneliti sangat tertarik untuk melakukan penelitian lebih mendalam tentang "*Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Intensi Turnover Perwira Penerbang TNI Angkatan Laut dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi*".

1.2 Rumusan Masalah.

Adapun pokok – pokok masalah sebagai berikut :

- a. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja perwira penerbang TNI AL ?
- b. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja perwira penerbang TNI AL ?
- c. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap intensi *turnover* perwira penerbang TNI AL ?
- d. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap intensi *turnover* perwira penerbang TNI AL ?
- e. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap intensi *turnover* perwira penerbang TNI AL ?
- f. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap intensi *turnover* perwira penerbang TNI AL melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi ?
- g. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap intensi *turnover* perwira penerbang TNI AL melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi ?

1.3 Tujuan Penelitian.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui dan menganalisa seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja Penerbang TNI AL.

- b. Untuk mengetahui dan menganalisa seberapa besar pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja Penerbang TNI AL.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisa seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap intensi *turnover* Penerbang TNI AL.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisa seberapa besar pengaruh pengembangan karir terhadap intensi *turnover* Penerbang TNI AL.
- e. Untuk mengetahui dan menganalisa seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* Penerbang TNI AL.
- f. Untuk mengetahui dan menganalisa seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap intensi *turnover* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.
- g. Untuk mengetahui dan menganalisa seberapa besar pengaruh pengembangan karir terhadap intensi *turnover* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

1.4 Manfaat Penelitian.

Penelitian ini diharapkan dapat membawa manfaat sebagai berikut :

- a. Manfaat Praktis.

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran yang berharga guna pengambilan kebijakan strategis dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja Penerbang TNI AL khususnya dari segi kompensasi dan pengembangan karir sehingga dapat mengurangi adanya intensi *turnover*.

b. Manfaat Teoritis.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai sumbangan referensi bagi peneliti selanjutnya yang akan melaksanakan penelitian mengenai intensi *turnover*, kepuasan kerja, kompensasi dan pengembangan karir khususnya dengan objek penelitian prajurit TNI AL dan untuk menambah wawasan serta mengembangkan ilmu pengetahuan tentang variabel-variabel penelitian yang dilaksanakan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

2.1 Telaah Pustaka.

2.1.1 Intensi *Turnover*.

Intensi memiliki arti niat atau keinginan yang muncul pada diri individu untuk melakukan sesuatu. Sedangkan *turnover* adalah berhentinya seorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela. Jadi intensi *turnover* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri (Zeffane, 1994).

Pada setiap organisasi baik pemerintah maupun swasta tidak luput dari adanya *turnover* pegawainya, tidak terkecuali di organisasi militer salah satunya adalah di Pusat Penerbangan TNI Angkatan Laut (Puspenerbal). Adanya personel penerbang TNI Angkatan Laut yang mengajukan untuk keluar mengindikasikan bahwa adanya faktor – faktor yang menyebabkan ketidaknyamanan para penerbang TNI Angkatan Laut tersebut. Mbah dan Ikemefuna (2012 : 285) mengatakan *turnover intention* salah satunya dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja.

Menurut Handoko (2008 : 119) *turnover* adalah perilaku karyawan meninggalkan perusahaan dan mencari kesempatan bekerja di perusahaan lain. Waspodo menjelaskan (Naufal dan Prasetio, 2017 : 2) *turnover intention* sebagai keinginan yang muncul pada diri seseorang untuk meninggalkan perusahaan atau organisasi dan mencari pekerjaan lain yang

lebih baik sebagai bentuk evaluasi hubungan antara individu dengan perusahaan. Intensi *turnover* ada dibawah kontrol individu sehingga dapat memberikan hasil penelitian yang lebih cepat dan relatif mudah diprediksi dibanding perilaku *turnover*nya. *Turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya (Witasari, 2009).

Penjelasan Robbins (2008), bahwa penarikan diri seseorang keluar dari suatu organisasi (*turnover*) dapat diputuskan secara sukarela (*voluntary turnover*) maupun secara tidak sukarela (*involuntary 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. Sebaliknya, *involuntary turnover* atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja (*employer*) untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya (Witasari, 2009). Tindakan penarikan diri sendiri menurut Abelson (1987) terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya pikiran untuk keluar/*resign*, keinginan untuk mencari pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Tingkat *turnover* adalah kriteria yang cukup baik untuk mengukur stabilitas yang terjadi di organisasi/perusahaan tersebut, dan juga dapat mencerminkan kinerja dari organisasi. Tinggi rendahnya *turnover* karyawan

pada organisasi mengakibatkan tinggi rendahnya biaya perekrutan, seleksi dan pelatihan yang harus ditanggung organisasi (Witasari, 2009).

Berdasarkan pengertian para ahli tersebut diatas, maka peneliti dapat mensintesisikan bahwa intensi *turnover* adalah keinginan seseorang untuk keluar dari organisasi/instansi yang sekarang dengan tujuan mencari pekerjaan lain yang lebih baik dengan dilandasi oleh adanya rasa ketidakpuasan pada organisasi/instansinya saat ini dan diawali dengan tindakan mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang lebih layak di tempat lain.

2.1.1.1 Prediktor Intensi *Turnover*.

Menurut Meuller (2003), ada beberapa aspek yang dapat menjadi prediktor *turnover*, yaitu :

1. Variabel Kontekstual.

Permasalahan mengenai konteks adalah komponen yang penting dalam mempelajari perilaku. Faktor yang penting dalam permasalahan mengenai *turnover* adalah adanya alternatif pekerjaan lain yang tersedia di luar organisasi, alternatif-alternatif organisasi dan bagaimana individu tersebut menerima nilai atau menghargai perubahan pekerjaan (*perceived costs of job change*).

Variabel Kontekstual terdiri dari :

- a. Alternatif – alternatif yang ada diluar organisasi (*External alternatives*).

Kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi dikarenakan mereka memiliki tempat yang menjadi tujuan, maka literatur lebih menekankan pada persepsi mengenai alternatif eksternal sebagai prediktor dari *turnover* organisasional. Sementara itu dari sisi individu, umumnya membentuk intensi untuk *turnover* berdasarkan impresi subyektif dari pasar tenaga kerja dan umumnya individu - individu ini akan benar - benar melakukan perpindahan kerja, jika persepsi yang ia bentuk sesuai dengan kenyataan dan mereka merasa aman dengan pekerjaan yang baru.

- b. Alternatif - alternatif yang ada di dalam organisasi (*Internal alternatives*).

Bagi banyak karyawan, minat dan ketertarikan pada pekerjaan tidak hanya semata didasarkan pada posisi yang tersedia namun juga konteks organisasi secara keseluruhan. Salah satu konteks organisasional yang penting tersedianya adalah alternatif di dalam organisasi tersebut.

Ketersediaan dan kualitas pekerjaan yang bisa dicapai dalam organisasi bisa digunakan sebagai indeks utilitas dari *turnover* disamping persepsi terhadap alternatif eksternal. Karyawan tidak akan melakukan *turnover* dari organisasi jika ia merasa bahwa ia bisa atau mempunyai kesempatan untuk pindah (*internal transfer*) ke pekerjaan lain, di organisasi yang sama yang dianggapnya lebih baik.

- c. Harga/nilai dari perubahan kerja (*Cost of job change*).

Individu meninggalkan organisasi seringkali dikarenakan tersedianya alternatif - alternatif yang mendorong mereka untuk keluar dari organisasi. Namun ada faktor lain yang membuat individu memilih untuk tetap bertahan, yakni faktor keterikatan (*embeddedness*). Individu yang merasa terikat dengan organisasi cenderung untuk tetap bertahan di organisasi. Keterikatan menunjukkan pada kesulitan yang dihadapi oleh individu untuk berpindah/mengubah pekerjaan, meski ia mengetahui adanya alternatif yang lebih baik diluar. Salah satu faktor yang meningkatkan harga dari *turnover* adalah asuransi kesehatan dan keuntungan-

keuntungan yang didapat dari organisasi (misal pensiun dan bonus - bonus). Hubungan finansial ini juga berkaitan erat dengan komitmen kontinuans (*continuance commitment*), yaitu kesadaran karyawan bahwa *turnover* membutuhkan biaya .

2. Sikap Kerja (*Work Attitudes*).

Model *turnover* umumnya menitikberatkan sikap karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya sebagai pemicu dari proses *turnover*. Hampir semua model proses *turnover* dimulai dengan *premise* yang menyatakan bahwa keputusan untuk *turnover* dikarenakan oleh tingkat kepuasan kerja yang rendah dan komitmen organisasi yang rendah pula. Tercakup sikap kerja diantaranya adalah :

- a. Kepuasan kerja. Merupakan sikap yang paling berpengaruh terhadap *turnover*. Hasil studi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dengan proses kognisi menarik diri (*pre-withdrawl cognition*), intensi untuk pergi dan tindakan nyata berupa *turnover*.
- b. Komitmen Organisasi. Selain kepuasan dengan pekerjaan, komitmen seseorang terhadap organisasi dan tujuannya merupakan salah satu alasan seseorang

untuk tetap bertahan. Beberapa teori menempatkan *turnover* sebagai faktor kuat yang menghambat terjadinya *turnover* dibanding faktor kepuasan.

3. Kejadian-kejadian kritis (*Critical Events*).

Menurut Beachs dalam Mueller (2003), kebanyakan orang jarang memutuskan apakah mereka tetap bertahan di pekerjaan yang ada ataupun tidak, dan tetap mempertahankan pekerjaan yang sama sebagai fungsi dari suatu pilihan dibanding suatu kebiasaan. Kejadian - kejadian kritis, memberikan kejutan yang cukup kuat bagi sistem kognitif individu untuk menilai ulang kembali situasi yang dihadapi dan melakukan tindakan nyata. Contoh dari kejadian - kejadian kritis diantaranya adalah perkawinan, perceraian, sakit atau kematian dari pasangan, kelahiran anak, kejadian yang berkaitan dengan pekerjaan seperti diabaikan dalam hal promosi, menerima tawaran yang lebih menjanjikan atau mendengar tentang kesempatan kerja yang lain. Semua kejadian - kejadian tersebut bisa meningkatkan atau menurunkan kecenderungan seseorang untuk *turnover*, karena setiap kejadian bisa disikapi secara berbeda antara individu yang satu dengan yang lain.

Tercakup di dalam kejadian - kejadian kritis adalah :

- a. Kejadian yang berulang (*continuation events*).
- b. Kejadian yang bersifat netral (*netral events*).
- c. Kejadian yang tidak berulang (*discontinuation events*).

Kejadian - kejadian ini merupakan anteseden dari proses penarikan diri dari organisasi (*organizational withdrawal*) yang diikuti oleh penarikan diri dari pekerjaan (*work withdrawal*) serta usaha mencari pekerjaan lain (*search for alternatives*) dan pada akhirnya diakhiri dengan keputusan keluar dari pekerjaan. *Organizational withdrawal* adalah suatu konstruk yang menjelaskan berbagai variasi perilaku yang berkaitan dengan proses penarikan diri yang merupakan substitusi atau pertanda akan adanya keputusan melakukan *turnover*.

2.1.1.2 Faktor yang Mempengaruhi Intensi *Turnover*.

Banyak faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* seseorang, menurut (Mobley et al., 1979) yaitu :

1. Komitmen organisasi, seorang karyawan yang punya komitmen terhadap organisasi akan mempengaruhinya secara kuat untuk tetap bertahan di perusahaannya.

2. Peluang jangka panjang, dalam hal ini bagaimana seseorang melihat masa depannya di perusahaan. Karyawan akan bertahan bila peluang pendidikan dan karir diberikan oleh perusahaan.
3. Kepuasan kerja, seorang karyawan yang mempunyai kepuasan kerja tinggi tidak akan meninggalkan perusahaan, namun juga berlaku sebaliknya.
4. Stres kerja, jika karyawan mengalami stres tinggi, maka cenderung akan meninggalkan perusahaan.
5. Keadilan, perlakuan secara adil bagi seluruh karyawan akan meneguhkan karyawan semakin loyal terhadap perusahaan dan akan tetap bertahan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Novliadi (2007) faktor - faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* ini cukup kompleks dan berkait satu sama lain. Diantara faktor – faktor tersebut yang akan dibahas antara lain yaitu usia, lama kerja, tingkat pendidikan dan kepuasan kerja.

1. Usia. Maier (1971) mengemukakan pekerja muda lebih mempunyai tingkat *turnover* yang lebih tinggi daripada pekerja – pekerja yang lebih tua. Penelitian – penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara usia dan *turnover intention* dengan arah hubungan negatif, artinya semakin tinggi

usia seseorang, semakin rendah *turnover intention*-nya (Mobley, 1986). Karyawan 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 dan mulai pekerjaan di tempat baru atau karena energi yang sudah berkurang dan lebih lagi karena senioritas yang belum tentu diperoleh di tempat kerja baru walaupun gaji dan fasilitasnya lebih besar.

Gilmer (1996) berpendapat bahwa tingkat *turnover* yang cenderung lebih tinggi pada karyawan berusia muda disebabkan karena mereka memiliki keinginan untuk mencoba - coba pekerjaan atau organisasi kerja serta ingin mendapatkan keyakinan diri lebih besar melalui cara coba-coba tersebut. Selain itu karyawan yang lebih muda mungkin mempunyai kesempatan yang lebih banyak untuk mendapatkan pekerjaan baru dan memiliki tanggung jawab terhadap keluarga lebih kecil, sehingga dengan demikian lebih mempermudah mobilitas pekerjaan. Mungkin juga mereka mempunyai harapan – harapan yang kurang tepat mengenai pekerjaan yang tidak terpenuhi pada pekerjaan – pekerjaan mereka

sebelumnya (Porter dan Steer, Wanous dan Mobley, 1986).

2. Lama Kerja. U.S. *Civil Service Commission* (1997) 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 (dalam Mobley, 1986). Hasil penelitian yang pernah dilakukan menunjukkan adanya korelasi negatif antara masa kerja dengan *turnover*, yang berarti semakin lama masa kerja semakin rendah kecenderungan *turnover*-nya (Prihastuti, 1992). *Turnover* lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat (Parson dkk, 1985). Interaksi dengan usia, kurangnya sosialisasi awal merupakan keadaan-keadaan yang memungkinkan terjadinya *turnover* tersebut. Karyawan sering pula menemukan harapan-harapan mereka terhadap pekerjaan atau perusahaan itu berbeda dengan kenyataan yang didapat. Disamping itu, umumnya pekerja - pekerja baru itu masih muda usianya, masih punya keberanian untuk berusaha mencari perusahaan dan pekerjaan yang sesuai dengan yang diharapkan.

Sebaliknya pekerja - pekerja yang lebih dapat bertahan lama bekerja di suatu perusahaan merupakan pekerja yang berhasil menyesuaikan dirinya dengan perusahaan dan pekerjaannya. Mereka juga mempunyai kebanggaan atas senioritas mereka, karena itu mereka mempunyai rasa tanggung jawab lebih besar daripada pekerja-pekerja baru, akibatnya secara langsung mereka enggan untuk berpindah pekerjaan atau perusahaan (Handoyo, 1987).

3. Tingkat Pendidikan. Mowday dkk (1982) menyatakan bahwa tingkat pendidikan berpengaruh pada dorongan untuk melakukan *turnover*. Dalam hal ini Maier (1971) membahas pengaruh intelegensi terhadap *turnover*, dikatakan bahwa mereka yang mempunyai tingkat intelegensi tidak terlalu tinggi akan memandang tugas - tugas yang sulit sebagai tekanan dan sumber kecemasan. Ia mudah merasa gelisah akan tanggung jawab yang diberikan padanya dan merasa tidak aman. Sebaliknya mereka yang mempunyai tingkat intelegensi yang lebih tinggi akan merasa cepat bosan dengan pekerjaan - pekerjaan yang monoton. Mereka akan lebih berani keluar dan mencari pekerjaan baru daripada mereka yang tingkat pendidikannya terbatas, karena

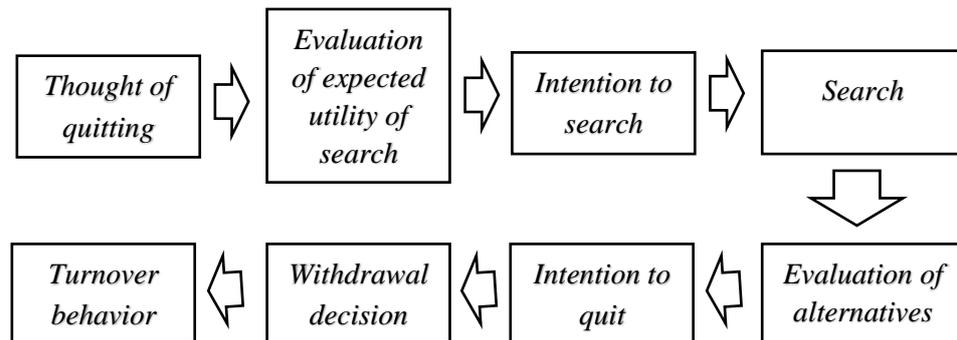
kemampuan intelingensinya yang terbatas pula (Handoyo, 1987).

4. Kepuasan Kerja. Penelitian – penelitian yang dilakukan Moway (1981), Michael dan Spector (1982), Arnold dan Fieldman (1982) menunjukkan bahwa tingkat *turnover* dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja seseorang. Mereka menemukan bahwa semakin tidak puas seseorang terhadap pekerjaannya akan semakin kuat dorongannya melakukan *turnover*. Ketidakpuasan yang menjadi penyebab *turnover* memiliki banyak aspek diantaranya aspek - aspek ini adalah ketidakpuasan terhadap manajemen perusahaan, kondisi kerja, mutu pengawasan, penghargaan, gaji, promosi dan hubungan interpersonal. Menurut Wexley dan Yulk (1977) bahwa kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan berbeda - beda, sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek - aspek atau nilai - nilai dalam perusahaan sesuai dengan dirinya maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Hal tersebut sejalan dengan *Disceppancy Theory* yang menyatakan bahwa kepuasan dapat tercapai bila tidak ada perbedaan antar apa yang seharusnya ada (harapan,

kebutuhan, nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Mobley (1977) menawarkan salah satu model konseptual mengenai *turnover* yaitu bahwa *intention to leave / intention turnover* mungkin menunjukkan langkah logis berikutnya setelah seseorang mengalami ketidakpuasan dalam proses *withdrawal*. *Withdrawal* (keputusan penarikan diri) menunjukkan bahwa *thinking of quitting* merupakan langkah logis berikutnya setelah mengalami ketidakpuasan dan bahwa *intention to leave* diikuti oleh beberapa langkah lainnya yang menjadi langkah - langkah akhir sebelum *actual quitting*.

2.1.1.3 Tahapan Intensi *Turnover*.

Beberapa tahapan - tahapan intensi *turnover* yang dikemukakan oleh Mobley, Horner dan Hollingsworth (1978) sebelum seseorang memutuskan untuk berhenti dari pekerjaannya sekarang, sebagai berikut :



Gambar 2.1
Theoretical Work of Intention Turnover

1. *Thought of quitting*, individu telah memikirkan untuk meninggalkan pekerjaan atau perusahaan tempat bekerja saat ini.
2. *Evaluation of expected utility of search*, individu mengevaluasi pemikirannya tersebut berkaitan dengan harapan yang diinginkan oleh individu ketika meninggalkan pekerjaannya.
3. *Intention to search*, timbulnya kecenderungan individu untuk mencari alternatif pekerjaan lain setelah melakukan evaluasi terhadap harapan yang diinginkan oleh individu.
4. *Search*, tindakan nyata individu mencari pekerjaan lain.
5. *Evaluation of alternatives*, individu mengevaluasi alternatif – alternatif pekerjaan yang ada dari hasil pencarian pada tahap sebelumnya.

6. *Intention of quit*, hasil evaluasi terhadap pekerjaan – pekerjaan yang ada sehingga menimbulkan keinginan untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*).
7. *Withdrawal decision*, individu mengambil suatu keputusan untuk menarik diri dari pekerjaannya sekarang atas hasil evaluasi yang dilakukan pada tahap sebelumnya.
8. *Turnover behavior*, perilaku individu untuk berhenti dari pekerjaannya.

Triaryati (2002, dalam Manurung 2012) menyatakan beberapa tahapan individu atau karyawan sebelum memutuskan untuk tetap bertahan pada pekerjaannya sekarang atau berhenti dan memilih keluar sebagai berikut :

1. Mengevaluasi pekerjaan sekarang.
2. Mengalami *job dissatisfaction* atau *satisfaction*.
3. Berpikir untuk keluar dari pekerjaan saat ini.
4. Melakukan evaluasi dari manfaat yang mungkin didapatkan dari mencari pekerjaan lain (memperkirakan kemungkinan untuk menemukan pekerjaan lainnya, evaluasi terhadap alternatif yang ada, termasuk biaya pencarian) dan biaya yang ditanggung karena keluar dari pekerjaan saat ini (seperti pertimbangan karena kehilangan senioritas, kehilangan kepangkatan dan lainnya).

5. Jika ada kesempatan untuk menemukan alternatif dan jika biaya tidak menjadi halangan yang timbul selanjutnya adalah perilaku yang bermaksud untuk mencari alternatif.
6. Perilaku tersebut kemudian dilanjutkan oleh pencarian yang sesungguhnya. Jika tidak menemukan alternatif, individu terus mengusahakan pencarian, mengevaluasi kembali manfaat yang diperoleh dari mencari pekerjaan lainnya, mengevaluasi kembali pekerjaan saat ini, mengurangi pikiran untuk berhenti, menarik diri (*withdrawal behavior*).
7. Jika alternatif tersedia maka evaluasi alternatif dilakukan. Setiap individu memiliki faktor - faktor yang spesifik untuk mengevaluasi alternatif yang ada.
8. Evaluasi alternatif yang dilanjutkan dengan membedakan alternatif hasil pilihan dengan pekerjaan saat ini.
9. Jika alternatif lebih baik dibandingkan dengan pekerjaan saat ini, maka hal ini akan menstimulasi perilaku yang dimaksud untuk keluar dari pekerjaan yang diikuti oleh penarikan diri yang sesungguhnya, sedangkan jika pekerjaan ini lebih baik dari alternatif yang ada, maka terdapat beberapa kemungkinan perilaku seperti individu terus mengusahakan pencarian, mengevaluasi kembali manfaat yang diperoleh dari mencari pekerjaan lainnya, mengevaluasi kembali

pekerjaan saat ini, mengurangi pikiran untuk berhenti dan menarik diri (*withdrawal behavior*).

2.1.1.4 Indikator Intensi *Turnover*.

Tahapan - tahapan intensi *turnover* yang disebutkan diatas dapat menjadikan indikator dari terbentuknya sebuah tindakan penarikan diri. Indikator intensi *turnover* sendiri dijelaskan oleh penelitian yang dilakukan Witasari (2009, dalam Palindang 2018) adalah sebagai berikut :

1. Kecenderungan individu berpikir untuk meninggalkan organisasi tempat ia bekerja sekarang.
2. Kemungkinan individu akan mencari pekerjaan pada organisasi lain.
3. Kemungkinan individu meninggalkan organisasi.
4. Kemungkinan individu meninggalkan organisasi dalam waktu dekat.
5. Kemungkinan individu akan meninggalkan organisasi bila ada kesempatan lebih baik.

2.1.2 Kepuasan Kerja.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. (Handoko, 1996). Hal ini juga sejalan dengan yang disampaikan oleh Robbins (2006) menyatakan bahwa seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.

Menurut Mas'ud (2004), ada 2 (dua) komponen kepuasan kerja yaitu:

1. Kepuasan intrinsik, meliputi variasi tugas, kesempatan berkembang, kesempatan menggunakan kemampuan dan ketrampilan, otonomi, kepercayaan, pekerjaan yang menantang dan bermakna, dsb.
2. Kepuasan ekstrinsik, meliputi : gaji (upah) yang diperoleh, supervisi, jaminan kerja, status dan *prestise*.

Kepuasan pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual (Wexley dan Yukl, 1977). Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Wexley dan Yukl secara umum juga mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Blum dan Naylor (1968) mengemukakan pendapatnya bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum sebagai hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja.

Pandangan ini juga digunakan oleh Schultz (1970) yang menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap atau sekumpulan sikap individu terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja bagi seorang pegawai/karyawan sangatlah diperlukan dikarenakan kepuasan kerja pegawai/karyawan akan berdampak kepada meningkatnya produktivitas. Adanya ketidakpuasan pada para pegawai/karyaan dalam bekerja akan membawa akibat yang kurang menguntungkan baik bagi perusahaan maupun bagi pegawai/karyawan itu sendiri. Wexley dan Yukl (1977) mengemukakan bahwa ketidakpuasan akan memunculkan dua macam perilaku yaitu penarikan diri (*turnover*) atau perilaku agresif (sabotase, kesalahan yang disengaja, perselisihan antar pegawai dan atasan, dan juga pemogokan) sehingga menyebabkan menurunnya tingkat produktivitas.

Sedangkan menurut Robbins (1991) pegawai mengekspresikan ketidakpuasannya dengan 4 (empat) cara, sebagai berikut :

1. Keluar dari pekerjaannya dan mencari pekerjaan di tempat lain.
2. Bekerja dengan seenaknya (misalnya terlambat datang, tidak masuk kerja, membuat kesalahan yang disengaja, dll).
3. Membicarakan ketidakpuasannya kepada atasan dengan tujuan agar kondisi tersebut dapat berubah.
4. Menunggu dengan optimis dan percaya bahwa organisasi dan manajemennya dapat melakukan sesuatu yang terbaik.

Tiffin (1958) dalam Moch. As'ad (1995: 104) mengatakan pengertian kepuasan kerja adalah berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pemimpin dengan karyawan. Sementara Luthans (2006: 243) menyebutkan bahwa pengertian kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Dari beberapa pengertian para ahli yang dikemukakan tersebut diatas, dapat disintesis bahwa kepuasan kerja adalah suatu respon dari seorang karyawan/pegawai yang menggambarkan perasaan dari individu tersebut terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

2.1.2.1 Teori – Teori Kepuasan Kerja.

Melengkapi pengertian kepuasan kerja yang telah diutarakan diatas, para ahli membuat teori – teori mengenai kepuasan kerja seorang pegawai/karyawan. Menurut Wexley dan Yukl (1977) teori – teori tentang kepuasan kerja ada 3 (tiga) macam yang lazim dikenal yaitu:

1. Teori Perbandingan Intrapersonal (*Discrepancy Theory*).

Adalah teori yang pertama kali dikemukakan oleh Porter (1961), teori ini menyatakan bahwa setiap orang menginginkan supaya sejumlah pekerjaan yang telah

disumbangkan kepada pemberi karyawan akan dihargai sebesar yang diterima secara kenyataan.

Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai macam hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan yang menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*).

Teori keadilan dikemukakan pertama kali oleh Zaleznik (1958) lalu dikembangkan oleh Adams (1963). Dalam teori ini menunjukkan bahwa seseorang merasa puas atau tidak puas tergantung kepada perasaan adil (*equity*) atau tidak adil (*inequity*). Perasaan adil (*equity*) dan tidak adil (*inequity*) terhadap suatu situasi diperoleh setiap orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain di tingkat dan jenis pekerjaan yang sama, di tempat yang sama ataupun berbeda.

Ada 3 (tiga) elemen dari teori keadilan, yaitu :

- a. *Input* adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan.
- b. *Out comes* segala sesuatu yang berharga, yaitu yang dirasakan karyawan sebagai “hasil” dari pekerjaannya.
- c. *Comparison person* adalah kepada orang lain dengan siapa karyawan membandingkan rasio *input-out comes* yang dimilikinya.

3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*).

Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua) kategori, yang pertama dinamakan *dissatisfier* atau *hygiene factors* dan yang kedua dinamakan *satisfier* atau *motivators*. *Satisfier* atau *motivators* adalah faktor - faktor atau situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari prestasi, pengakuan, wewenang, tanggungjawab dan promosi. Dikatakan tidak adanya kondisi - kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas, tetapi kalau ada, akan membentuk motivasi kuat yang menghasilkan

prestasi kerja yang baik. Oleh sebab itu faktor ini disebut sebagai pemuas. *Hygiene factors* adalah faktor - faktor yang terbukti menjadi sumber kepuasan yang terdiri dari gaji, insentif, pengawasan, hubungan pribadi, kondisi kerja dan status. Keberadaan kondisi - kondisi ini tidak selalu menimbulkan kepuasan bagi karyawan, tetapi ketidakterdapatannya dapat menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan (As'ad, 2004, p.104).

2.1.2.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.

Kepuasan kerja seorang pegawai/karyawan memiliki beberapa faktor yang mempengaruhinya. Menurut Mangkunegara (2009 : 109) ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

1. Faktor Pegawai.

Faktor ini meliputi kecerdasan (IQ), kecerdasan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.

2. Faktor Pekerjaan.

Faktor ini meliputi jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat atau golongan, kedudukan, mutu pengawasan,

jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

Menurut Blum (1956) dalam Moch. As'ad (1999) menyebutkan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

1. Faktor personal, yang meliputi : umur, tingkat kesehatan, karakter dan harapan.
2. Faktor sosial, yang meliputi : hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan bereaksi, pelaksanaan perserikatan pekerja, bebasnya berpolitik dan hubungan terhadap masyarakat.
3. Faktor utama dalam pekerjaan, yang meliputi : gaji, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja dan kesempatan untuk maju.

Menurut Levi (2002) menyatakan bahwa ada beberapa aspek yang ada dalam kepuasan kerja, yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*).

Adalah bahwa setiap pekerjaan membutuhkan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sulit tidaknya suatu pekerjaan dan juga perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

2. Atasan (*Supervision*).

Seorang atasan yang baik artinya dapat menghargai pekerjaan bawahannya. Untuk seorang bawahan, atasan dapat dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.

3. Teman Sekerja (*Workers*).

Yaitu faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai yang lainnya, baik yang sama ataupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

4. Promosi (*Promotion*).

Adalah faktor yang berkaitan dengan ada tidaknya kesempatan untuk mendapatkan peningkatan karir selama bekerja.

5. Gaji/Upah (*Pay*).

Yaitu faktor pemenuhan kebutuhan hidup para karyawan yang dianggap layak atau tidak.

Adapun menurut Sutrisno (2009: 82-84) kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Gaji.
2. Keamanan kerja.
3. Kesempatan untuk maju.
4. Manajemen dan perusahaan.

5. Pengawas dan atasan. Supervisi yang buruk dapat mengakibatkan absensi dan *turnover*.
6. Faktor intrinsik pekerjaan. Sulit atau mudahnya dan juga kebanggaan terhadap tugas bisa meningkatkan atau mengurangi pekerjaan.
7. Kondisi kerja yang meliputi : kantin, ventilasi, tempat parkir dan penyiaran.
8. Aspek sosial didalam pekerjaan.
9. Komunikasi.
10. Fasilitas perusahaan.

2.1.2.3 Dimensi Kepuasan Kerja.

Fred Luthans (2005) menyatakan bahwa dimensi paling penting dalam kepuasan kerja yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, kelompok/rekan kerja dan kondisi kerja.

Menurut Nelson dan Quick (2006), kepuasan kerja dipengaruhi 5 dimensi spesifik dari pekerjaan yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, supervisi dan rekan kerja.

Sedangkan menurut Colquitt, LePine dan Wesson (2011) merumuskan kepuasan kerja dalam 8 (delapan) dimensi yaitu pekerjaan/jenis pekerjaan (*work it self*), hubungan dengan atasan (*supervision*), teman kerja (*co-workers*), promosi (*promotion*), gaji/upah (*pay*), sikap mementingkan kerjasama (*altruism, helping*

other, moral cause), status kerja (*status, prestige, power over other*) dan lingkungan kerja (*environment*).

Atas dasar pendapat para ahli tersebut dapat dilihat bahwa dari dimensi kepuasan kerja yang diungkapkan ada terdapat kesamaan dari masing-masing ahli tersebut terhadap dimensi yang diungkapkannya yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, supervisi dan rekan kerja.

2.1.2.4 Indikator Kepuasan Kerja.

Indikator kepuasan kerja merupakan terjemahan dari dimensi kepuasan kerja yang telah diungkapkan oleh para ahli seperti disebutkan diatas yaitu ada 5 (lima) indikator kepuasan kerja pegawai / karyawan, sebagai berikut :

1. Kepuasan terhadap gaji.

Perasaan yang dirasakan pegawai/karyawan terhadap balas jasa yang telah diberikan oleh instansinya.

2. Kepuasan terhadap pekerjaan.

Perasaan yang dirasakan pegawai/karyawan terhadap beban kerja yang dibebankan kepadanya.

3. Kepuasan terhadap adanya peluang promosi.

Perasaan yang dirasakan oleh pegawai/karyawan dari instansinya terhadap kesempatan yang diberikan untuk mengembangkan diri.

4. Kepuasan terhadap atasan.

Perasaan yang dirasakan oleh pegawai/karyawan terhadap pimpinannya.

5. Kepuasan terhadap rekan kerja.

Perasaan yang dirasakan oleh pegawai/karyawan terhadap jalinan hubungan kerja dengan rekan kerjanya.

2.1.2.5 Dampak Kepuasan Kerja dan Ketidakpuasan Kerja.

Kepuasan kerja pegawai/karyawan merupakan hal sangat penting dalam menjalankan roda organisasi atau perusahaan. Baik rasa puas maupun tidak puas akan memiliki dampak tidak hanya terhadap pegawai itu sendiri melainkan juga dapat berdampak kepada rekan kerja, kelompok, tim kerja, atasan bahkan hingga instansi atau perusahaan secara menyeluruh. Berikut ini beberapa dampak dari kepuasan kerja, yang diantaranya yaitu :

1. Dampak terhadap produktifitas atau kinerja.

Hubungan kepuasan kerja dengan kinerja dapat dijelaskan oleh 2 (dua) model, yaitu :

- a. Kepuasan kerja dapat mengakibatkan kinerja lebih baik. Pada model ini, individu yang menyenangi pekerjaannya akan bekerja dengan lebih baik, oleh karena itu ia akan menampilkan pekerjaannya dengan baik pula.

- b. Kinerja dapat menentukan kepuasan kerja. Pada model ini, individu yang menampilkan pekerjaannya dengan baik akan menerima imbalan dari instansi dan imbalan itulah yang akan meningkatkan kepuasan kerja.

Lawler dan Porter mengharapkan produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa ganjaran intrinsik dan ganjaran ekstrinsik yang diterima keduanya adil dan wajar serta diasosiasikan dengan unjuk kerja yang unggul. Jika tenaga kerja tidak mempersepsikan ganjaran intrinsik dan ekstrinsik yang berasosiasi dengan unjuk kerja, maka kenaikan dalam unjuk kerja tidak akan berkorelasi dengan kenaikan dalam kepuasan kerja (Asad, 2004, p. 113).

2. Dampak terhadap kesehatan fisik dan kesejahteraan psikologis.

Hasil penelitian longitudinal menunjukkan bahwa pengukuran kepuasan kerja merupakan peramal yang baik untuk rentang waktu kehidupan (Munandar, 2008). Kepuasan kerja menunjang fungsi fisik dan mental. Adapun kepuasan kerja merupakan tanda dari kesehatan, apabila kepuasan kerja meningkat maka fungsi fisik dan

mental juga akan meningkat. Apabila tingkat kepuasan kerja menurun maka fungsi fisik dan mental juga akan menurun.

3. Dampak terhadap kepuasan hidup karyawan.

Kepuasan hidup merupakan perasaan seseorang secara umum terhadap dirinya yang merefleksikan kesejahteraan emosional. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya maka memiliki kemungkinan besar puas dengan kehidupannya secara umum.

4. Dampak terhadap absensi dan *turnover*.

Porter & Steers mengatakan bahwa ketidakhadiran dan berhenti bekerja merupakan jenis jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih bersifat spontan sifatnya dan dengan demikian kurang mungkin mencerminkan ketidakpuasan kerja (Asad, 2004, p.115). Lain halnya dengan berhenti bekerja atau keluar dari pekerjaan, lebih besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Menurut Robbins (1996) ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja atau karyawan dapat diungkapkan ke dalam berbagai macam cara. Misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan dapat mengeluh, membangkang, mencuri barang milik organisasi, menghindari sebagian dari tanggung jawab

pekerjaan mereka. Kepuasan kerja juga berkorelasi dengan intensi pegawai untuk berhenti bekerja. Tingkat kepuasan yang rendah memiliki intensi yang lebih besar untuk berhenti bekerja.

Ada 4 (empat) cara pegawai dalam mengungkapkan ketidakpuasannya, yaitu :

1. Keluar (*Exit*): Ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan meninggalkan pekerjaan, termasuk mencari pekerjaan lain.
2. Menyuarakan (*Voice*): Ketidakpuasan kerja yang diungkap melalui usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi termasuk memberikan saran perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasannya.
3. Mengabaikan (*Neglect*): Kepuasan kerja yang diungkapkan melalui sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, termasuk misalnya sering absen atau datang terlambat, upaya berkurang, kesalahan yang dibuat makin banyak.
4. Kesetiaan (*Loyalty*): Ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan menunggu secara pasif sampai kondisinya menjadi lebih baik, termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar dan percaya bahwa

organisasi dan manajemen akan melakukan hal yang tepat untuk memperbaiki kondisi.

2.1.3 Kompensasi.

Kompensasi adalah imbalan finansial dan nonfinansial yang diterima tenaga kerja sebagai hasil hubungan ketenagakerjaan antara pemberi kerja dan tenaga kerja. Imbalan finansial seperti gaji, upah, bonus, komisi, tunjangan – tunjangan istri dan anak, tunjangan jabatan, lumpsum perjalanan dinas atau vakansi. Sedangkan kompensasi nonfinansial antara lain yaitu perumahan, jaminan sosial, asuransi kesehatan, asuransi kecelakaan, asuransi kematian dan asuransi pensiun (Wirawan, 2015: 368). Dari pengertian kompensasi seperti yang dijelaskan oleh Wirawan diatas, maka dapat diketahui bahwa kompensasi terdiri atas berbagai macam bentuk imbalan yang diberikan atas hasil jasa kerja yang telah dilakukan oleh seorang pekerja.

Pada pengertian lain kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang telah diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2011: 118). Pengertian lainnya juga menjelaskan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Handoko, 2010:122). Dari tambahan kedua penjelasan diatas menyatakan bahwa kompensasi merupakan *reward* atau penghargaan atas hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai/karyawan

sehingga dapat dijadikan suatu motivasi individu untuk lebih meningkatkan dan memperbaiki kinerjanya di masa yang akan datang.

Cascio (1993 ; 225) menyatakan bahwa kompensasi itu terbagi menjadi dua, terdapat kompensasi langsung maupun kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri dari gaji, uang transport, tunjangan hari raya, uang lembur, dan tunjangan langsung lainnya. Sedangkan kompensasi tidak langsung terdiri dari promosi jabatan, asuransi, tunjangan jabatan, dan mutasi.

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), hal ini sesuai dengan pendapat Luthans (1992:147), yang mengatakan *“Incentives, at the end of the motivation cycle is the incentives defined as anything that will alleviate a need and reduce a drive, thus attaining an incentive will tend to restore physiological and psychological balance and will reduce or cut off the drive. Eating food, drinking water, and obtaining friends will tend to restore the balance and reduce the corresponding drivers, food, water, and friends are the incentives in these examples”*. Artinya “kompensasi, pada akhir daur motivasi didefinisikan sebagai segala sesuatu yang akan meringankan kebutuhan dan mengurangi gerakan, dengan demikian pencapaian kompensasi akan menuju kepada perbaikan keseimbangan fisiologis dan psikologis serta akan mengurangi atau menghilangkan gerakan. Memakan makanan, meminum air dan memperoleh teman akan menuju kepada

perbaikan keseimbangan serta mengurangi penyesuaian gerakan, makan, air dan teman adalah kompensasi dari contoh - contoh diatas”

Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari penghargaan mereka (Mangkunegara, 2009, p.83). Sedangkan Dessler (2005) menyatakan bahwa kompensasi karyawan merujuk pada semua bentuk bayaran atau imbalan bagi karyawan dan berasal dari pekerjaan mereka.

Dari beberapa pengertian diatas penulis dapat mensintesisasikan bahwa kompensasi merupakan segala macam bentuk pemberian atau imbalan yang diberikan oleh suatu instansi dalam bentuk yang nyata (*tangible*) maupun tidak nyata (*intangible*) sebagai balasan atas apa yang telah dikerjakan oleh pegawai/karyawan dan sekaligus sebagai motivasi (baik bagi instansi tsb maupun pegawainya) dalam bentuk kepuasan kerja sehingga mampu bekerja lebih baik lagi.

2.1.3.1 Jenis – Jenis Kompensasi.

Menurut Dessler (2005:72) kompensasi mempunyai 3 (tiga) jenis, sebagai berikut :

1. Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*), dalam bentuk gaji dan intensif atau komisi. Pada perusahaan asuransi umumnya komisi didapatkan jika

pegawai pemasaran mampu mendapatkan pemegang polis asuransi yang baru.

2. Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*), dalam bentuk tunjangan dan asuransi.
3. Ganjaran non finansial (*non financial rewards*), seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi.

Menurut Mondy dan Noe (2005:374), kompensasi dapat dibedakan atas 2 (dua) jenis, yaitu :

1. Kompensasi finansial. Kompensasi yang diwujudkan dalam bentuk sejumlah uang kepada pegawai/karyawan yang bersangkutan. Kompensasi finansial ini terdiri dari :

- a. Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*). Pembayaran berbentuk uang yang diterima secara langsung dalam bentuk gaji/upah, tunjangan, bonus dan komisi.

Ada beberapa terminologi dalam kompensasi, yaitu :

- 1) Upah/gaji. Upah (*wages*) biasanya berhubungan dengan tarif gaji perjam (semakin lama kerjanya, semakin besar bayarannya). Upah merupakan basis bayaran yang kerap digunakan bagi pekerja - pekerja produksi dan pemeliharaan. Sedangkan

gaji (*salary*) umumnya berlaku untuk tarif mingguan, bulanan atau tahunan.

- 2) Insentif (*incentive*), merupakan tambahan - tambahan gaji diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program - program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan - keuntungan atau upaya - upaya pemangkasan biaya.
 - 3) Tunjangan (*Benefit*). Contoh - contoh tunjangan seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, liburan - liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun dan tunjangan - tunjangan lainnya yang berhubungan dengan kepegawaian.
 - 4) Fasilitas (*Facility*), adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus.
- b. Kompensasi finansial tidak langsung (*Indirect financial compentation*). Semua penghargaan keuangan yang meliputi program asuransi jiwa dan kesehatan, bantuan sosial, *benefit* antara lain : jaminan pensiun, jaminan sosial tenaga kerja,

bantuan pendidikan, dan bantuan natura, ketidakhadiran yang dibayar seperti cuti, hari libur atau *vacation*, cuti sakit dan lain-lain.

2. Kompensasi non finansial (*non financial compentation*).

Balas jasa yang diberikan instansi atau perusahaan kepada pegawai/karyawan bukan berbentuk uang, namun berwujud fasilitas.

Kompensasi non finansial terdiri dari :

- a. *Interpersonal reward*, terdiri dari hubungan interpersonal dengan sesama, status sosial dalam organisasi dan komitmen pada organisasi.
- b. *Personal growth reward*, meliputi variasi pekerjaan, pengembangan diri dan partisipasi dalam pengambilan keputusan.

2.1.3.2 Tujuan Kompensasi.

Adapun tujuan secara umumnya instansi/perusahaan memberikan kompensasi kepada pegawai/karyawan yaitu untuk menghargai dan memberikan imbalan atas segala sesuatu yang diberikan pegawai/karyawan baik berupa waktu, tenaga maupun pikiran.

Simamora (2003) menyatakan ada beberapa tujuan kompensasi, yaitu :

1. Memikat karyawan.

Tingkat kompensasi yang baik dan tepat dapat digunakan untuk memikat karyawan - karyawan yang bekerja pada perusahaan. Hal ini juga digunakan oleh perusahaan untuk tetap dapat kompetitif di pasar tenaga kerja.

2. Menahan karyawan yang kompeten.

Perusahaan perlu menahan karyawan - karyawan yang berkualitas agar tetap bekerja, sehingga tidak perlu mengalami kehilangan tenaga kerja yang disebabkan oleh kompensasi yang lebih baik dari perusahaan lain.

3. Motivasi.

Kompensasi merupakan alasan utama seseorang untuk bekerja, maka pihak instansi/perusahaan perlu memperhatikan pemberian kompensasi yang baik, dimana hal ini dapat dijadikan sebagai motivasi bagi para karyawan untuk bekerja dengan baik sehingga target kinerja yang diharapkan tercapai.

4. Mematuhi aturan hukum.

Kompensasi merupakan salah satu yang wajib diberikan oleh pihak perusahaan kepada para pekerja, yang diatur dan dilindungi oleh Undang-Undang.

Tujuan kompensasi (balas jasa) menurut Malayau S.P Hasibuan (2002) adalah :

1. Ikatan Kerja Sama, antara karyawan dengan majikan akan terjalin melalui pemberian kompensasi. Pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi kepada karyawan yang telah memenuhi/mengerjakan tugas - tugas dengan baik.
2. Kepuasan Kerja. Kepuasan akan dirasakan oleh karyawan dengan diberikannya kompensasi atau balas jasa sehingga karyawan dapat memenuhi kebutuhan - kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya.
3. Pengadaan efektif. Pengadaan karyawan yang *qualified* akan lebih mudah jika program kompensasi ditetapkan cukup besar.
4. Motivasi. Majikan akan mudah memotivasi karyawannya, jika balas jasa (kompensasi) yang diberikan cukup besar.
5. Stabilitas Karyawan. Apabila kompensasi diberikan atas prinsip adil dan layak, maka stabilitas karyawan akan terjamin akibat *turnover* yang relatif kecil.
6. Disiplin. Pemberian kompensasi yang cukup besar diharapkan dapat membangun disiplin karyawan yang semakin baik. Karyawan akan mentaati dan menyadari

setiap peraturan - peraturan yang ditetapkan di perusahaan.

7. Pengaruh Serikat Buruh. Program kompensasi yang baik, diharapkan karyawan dapat berkonsentrasi pada pekerjaannya dan pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan.
8. Pengaruh Pemerintah. Pemerintah tidak akan memberikan pengaruh kepada perusahaan yang sudah menetapkan kompensasi sesuai dengan undang - undang perburuhan yang berlaku seperti batas upah minimum.

Menurut Handoko (2000), ada beberapa tujuan kompensasi yang hendak dicapai melalui administrasi kompensasi, yaitu :

1. Memperoleh personalia yang berkualitas. Misalnya, dengan tingkat upah yang relatif tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar yang cakap dan sudah berpengalaman.
2. Mempertahankan para karyawan yang ada sekarang. Dalam hal ini kompensasi atau upah harus kompetitif dengan perusahaan lain, jika tidak kemungkinan banyak karyawan yang baik (berkualitas) akan keluar.
3. Menjamin keadilan. Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan.

4. Menghargai perilaku yang diinginkan. Pengupahan yang dimaksudkan untuk mendorong perilaku - perilaku yang diinginkan, misalnya prestasi, pengalaman, kesetiaan, dan tanggung jawab yang baik.
5. Mengendalikan biaya - biaya. Dengan upah yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan Sumber Daya Manusia pada tingkat biaya yang layak.
6. Mematuhi peraturan - peraturan legal. Program kompensasi yang baik adalah yang memperhatikan batasan-batasan legal yang ditetapkan Pemerintah.

2.1.3.3 Indikator – Indikator Kompensasi.

Menurut Simamora (2004), indikator untuk mengukur kompensasi karyawan diantaranya sebagai berikut:

1. Upah dan gaji. Upah adalah basis bayaran yang seringkali digunakan bagi para pekerja produksi dan pemeliharaan. Upah pada umumnya berhubungan dengan tarif gaji per jam dan gaji biasanya berlaku untuk tarif bayaran tahunan, bulanan atau mingguan.
2. Insentif. Pengertian insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan.

3. Tunjangan. Pengertian tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.
4. Fasilitas. Pengertian fasilitas adalah pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan, akses ke pesawat perusahaan, tempat parkir khusus dan kenikmatan (baca: perlakuan khusus) yang diperoleh karyawan.

2.1.4 Pengembangan Karir.

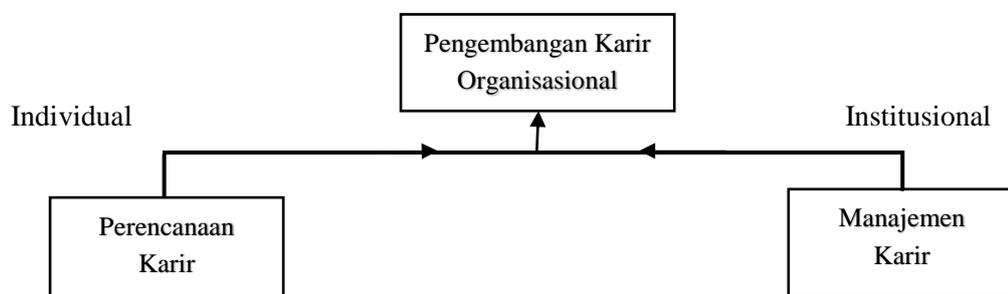
Pangkat merupakan suatu kebanggaan bagi seorang prajurit. Kenaikan pangkat seorang prajurit berkaitan erat dengan jenjang karirnya terutama untuk tingkat perwira. Pengembangan karir bagi seorang prajurit merupakan faktor yang penting dalam menentukan jenjang kepangkatan dan jabatan dalam mengawaki organisasi TNI AL dan hal tersebut juga dapat memengaruhi kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmennya terhadap organisasi. Dengan kemampuan yang dimiliki oleh seorang prajurit khususnya perwira penerbang, tentunya pengembangan karir yang baik terhadap dirinya sangat diperlukan untuk menjaga agar mereka tidak berkeinginan untuk pindah ke tempat lain (intensi *turnover*).

Menurut Fubrin dalam buku Anwar Prabu Mangkunegara (2001:77) mendefinisikan pengembangan karir adalah aktifitas kepegawaian yang

membantu pegawai - pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Menurut Casio dalam buku Bambang Wahyudi (2002:162) mengatakan bahwa karir adalah rangkaian promosi jabatan atau mutasi jabatan yang lebih tinggi dalam jenjang hirarki yang dialami oleh seorang karyawan selama masa kerjanya. Sedangkan menurut Wirawan (2015 : 432) definisi karir adalah sebagai persepsi penilaian mengenai urutan pekerjaan, tugas dan/atau jabatan yang dilaksanakan oleh seorang pegawai dan upah atau gaji yang diterima oleh pegawai sepanjang kehidupan kerjanya.

Selanjutnya menurut Sondang P. Siagian (2006:203) mengemukakan bahwa pengembangan karir yaitu setiap karyawan harus mempunyai gambaran yang jelas tentang anak tangga tertinggi apa yang bisa dicapainya selama dia menampilkan kinerja yang memuaskan.

Menurut Simamora (2001:505) pengembangan karir (*career development*) meliputi manajemen karir (*career management*) dan perencanaan karir (*career planning*), sebagaimana gambar dibawah :



Gambar 2.2
Pengembangan Karir Organisasional

Gambar 2.2 menjelaskan bahwa pengembangan karir organisasional merupakan hasil - hasil yang muncul dari interaksi antara perencanaan karir individu dengan manajemen karir secara institusional. Menurut Simamora (2001:505) karir adalah urutan aktifitas - aktifitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan perilaku - perilaku, nilai - nilai, dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut. Perencanaan karir merupakan proses yang disengaja di mana dengan melaluinya seseorang menjadi sadar akan atribut - atribut yang berhubungan dengan karir personal dan serangkaian langkah sepanjang hidup memberikan sumbangan pemenuhan karir. Pengembangan karir (*career development*) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan jenjang atau status seseorang dalam pekerjaannya.

Pengembangan karier menurut Andrew J. Fubrin dalam Mangkunegara (201:7) adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai - pegawai merencanakan karier masa depan mereka di organisasi, agar organisasi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Menurut Marwansyah (2012:208) pengembangan karier adalah kegiatan - kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karier pribadinya. Sedangkan menurut Sunyoto (2012: 164), pengembangan karier adalah peningkatan - peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier.

Dari penjelasan para ahli tersebut diatas, maka peneliti dapat mensintesisasikan bahwa pengembangan karir adalah suatu proses rangkaian kegiatan yang direncanakan untuk memberikan kesempatan kepada individu guna meningkatkan kemampuan kerja dalam rangka merencanakan karir dimasa sekarang dan masa depan.

2.1.4.1 Bentuk Pengembangan Karir.

Bentuk pengembangan karir pada dasarnya bergantung pada jalur karir menurut tiap - tiap organisasi yang ada dan sesuai dengan kebutuhan. Menurut Ivancevich (2007), jalur karir adalah serangkaian posisi yang digunakan oleh organisasi untuk memindahkan seorang pegawai.

Bentuk pengembangan karir yang dapat dilaksanakan menurut Alex S. Nitisemito (1992) dalam Hady (2013) yaitu:

1. Pembinaan dari pimpinan.

Pimpinan adalah orang yang mempunyai tugas mengarahkan dan membimbing bawahan dan mampu memperoleh dukungan bawahan sehingga dapat menggerakkan mereka mencapai tujuan perusahaan.

2. Pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk

mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia.

3. Promosi.

Promosi merupakan suatu perubahan posisi atau jabatan dari tingkat yang rendah ke tingkat yang lebih tinggi, perubahan ini seringkali akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak serta status sosial seseorang.

4. Mutasi.

Mutasi merupakan bagian dari proses aktivitas yang dapat mengembangkan posisi atau status seseorang dalam sebuah organisasi. Mutasi dapat diartikan sebagai perubahan jabatan dalam organisasi.

2.1.4.2 Tujuan Pengembangan Karir.

Tujuan pengembangan karir yang dikemukakan oleh Andrew J. Dubrin dalam Mangkunegara (201:7) adalah sebagai berikut :

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.

Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu.

2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai.

Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraan pegawai agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.

3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka.

Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawainya akan kemampuan mereka untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.

4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan.

Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawainya terhadap perusahaannya.

5. Membuktikan tanggung jawab sosial.

Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim - iklim kerja yang positif dan pegawai - pegawai menjadi lebih bermental sehat.

6. Membantu memperkuat pelaksanaan program - program perusahaan.

Pengembangan karir membantu program - program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.

7. Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian.

Pengembangan karir dapat menjadikan *turnover* rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.
Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai.
Perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian .
10. Menggiatkan suatu pemikiran jkarak waktu yang panjang.
Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang, hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

2.1.4.3 Upaya Pengembangan Karir.

Ike Kusdya Rachmawati (2008: 136) mengemukakan bahwa keterlibatan suatu organisasi dalam pengembangan karir pegawai adalah suatu organisasi adalah suatu keharusan. Upaya tersebut berupa :

1. Pendidikan karir.

Karyawan harus menyadari dan memahami bahwa pendidikan merupakan hal yang penting yang dapat memacu karier. Bentuk pendidikan dapat berupa

seminar, workshop, lokakarya, pelatihan dan lain sebagainya.

2. Data informasi tentang jenjang karier pada organisasi.

Data informasi yang digunakan seperti uraian jabatan, persyaratan jabatan dan standar kerja sehingga karyawan dapat merumuskan rencana karir yang dijalankan melalui jalur karir dalam organisasi.

3. Bimbingan karir.

Upaya bimbingan karir menentukan karir yang paling tepat bagi karyawan melalui penyadaran minat dan kemampuan untuk memilih jalur karir yang tepat.

2.1.4.5 Indikator- Indikator Pengembangan Karir.

Menurut Siagian (2011, dalam Dessi Purnamasari, 2017), berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut :

1. Perlakuan yang adil dalam berkarir.

Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan - pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.

2. Kepedulian para atasan langsung.

Para pegawai pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing - masing. Salah satu bentuk kepedulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing - masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

3. Informasi tentang berbagai peluang promosi.

Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pegawai akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan.

4. Adanya minat untuk dipromosikan.

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pegawai untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pegawai memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai faktor lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang untuk mengembangkan karirnya.

5. Tingkat kepuasan.

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang. Pegawai merasa puas apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya

meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya. Tegasnya, seseorang bisa merasa puas karena mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga yang lebih tinggi merupakan usaha yang akan sia - sia karena mustahil untuk dicapai.

2.2 Penelitian yang Relevan.

Berikut ini penelitian terdahulu yang relevan terhadap penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan variabel – variabel kompensasi, pengembangan karir, kepuasan kerja dan intensi *turnover* :

- 1. Bianca, Audra., Katili, P.B., Anggraeni, S.K., (2013). Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Metode *Structural Equation Modelling*.**

Hasil penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

- 2. Monis, S.H., Sreedhara, T.N., (2011). *Employee Satisfaction with Career Development Practices : A Comparative Study of Indian and Foreign MNC BPO Firms*.**

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa variabel pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan.

3. Kusumaningtyas, Intan,. Suddin, Alwi,. (2012). Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank Mega Dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi.

Dari hasil penelitian yang dilakukan disimpulkan bahwa variabel kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan Bank Mega.

4. Saeed, Iqra,. Waseem, Momina,. Sikander, Sidra,. Rizwan, Muhammad,. (2014). *The Relationship of Turnover Intention with Job Satisfaction, Job Performance, Leader Member Exchange, Emotional Intelligence and Organizational Commitment.*

Hasil penelitian yang dilakukan menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif langsung terhadap *intensi turnover*.

5. Mariana, S.L,. Irvianti, L.S.D,. (2012). Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap *Turnover Intention* pada PT. APL Indonesia.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan variabel kompensasi dan variabel pengembangan karir memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. APL Indonesia.

6. Martinez, L.G,. Diala, Ify,. (2014). *Career Development and Turnover in Food and Beverage Industry.*

Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa pengembangan karir yang mereka terima mempengaruhi niat *turnover* mereka.

7. Saklit, I.W., (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Karir terhadap Intensi *Turnover* : Kepuasan Kerja sebagai Mediator.

Hasil penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa variabel pengembangan karir memberikan pengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Takenaka Indonesia.

8. Srimindarti, Ceacilia,, Oktaviani, R.M., Hardiningsih, Pancawati,, (2017). *Antendents of Job Satisfaction and The Influence on Turnover Intention.*

Hasil penelitian yang dilakukan menyimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap variabel *turnover intention*.

9. Pramudika, C.A.R., Yulianeu,, Fathoni , Aziz,, Rakanita, A.M., (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja, Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention*.

Hasil penelitian yang dilakukan menyimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap variabel *turnover intention*, variabel pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap variabel *turnover intention* pada karyawan Belle View Hotel Semarang.

10. Chepchumba, T.R., (2017). *The Relationship Between Employee Compensation and Employee Turnover in Small Businesses among Safaricom Dealers in Aldoret Municipality, Kenya.*

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh negatif terhadap variabel *turnover*.

11. Sutanto, E.M., Gunawan, Carin,. (2013). Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan *Turnover Intentions*.

Dari hasil penelitian didapatkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan.

12. Devi, N.L.M.S., Sudibia, G.A., (2015). Analisis Pengaruh *Job Insecurity* dan Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention* : (Studi Pada Karyawan Kontrak di Bali *Dynasty Resort*).

Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, variabel kompensasi memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*, dan variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada karyawan kontrak di Bali Dynasty Resort.

13. Luntungan, V.Maggy,. Rumokoy, F.S., (2016). *The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment to Employee Turnover Intention*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap intensi *turnover* pada karyawan PT. Kawanua Dasa Pratama (Freshmart Superstore) Manado.

14. Biswakarma, Gangaram (2016). *Organizational Career Growth and Employees' Turnover Intentions: An empirical evidence from Nepalese Private Commercial Banks.*

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan pengembangan karir mempunyai pengaruh yang negatif terhadap *turnover intentions* karyawan pada sektor perbankan di Nepal.

15. Putri, N.E., Kusumastuti, Retno,. (2014). *Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Tetap Direktorat Human Resources Development di Kantor Pusat PT. Pertamina (Persero).*

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai tetap Direktorat Human Resources Development di Kantor Pusat PT. Pertamina (Persero).

16. Ananda, H.R., (2018). *Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Perawat RS PKU Muhammadiyah Gamping.*

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh negatif antara variabel pengembangan karir terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja dan variabel kompensasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* di RS PKU Muhammadiyah Gamping.

Tabel 2.1
Matrik Penelitian Terdahulu.

No	Judul Penelitian	X ₁	X ₂	Y	Z
1	Pengaruh Motivasi, <u>Pengembangan Karir</u> , dan <u>Kepuasan Kerja</u> Terhadap Kinerja Karyawan dengan Metode <i>Structural Equation Modelling</i>		√	√	
2	<i>Employee Satisfaction with Career Development Practices : A Comparative Study of Indian and Foreign MNC BPO Firms.</i>		√	√	
3	Pengaruh <u>Kompensasi</u> terhadap <u>Kepuasan Kerja</u> Karyawan Bank Mega dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi.	√		√	
4	<i>The Relationship of Turnover Intention with Job Satisfaction, Job Performance, Leader Member Exchange, Emotional Intelligence and Organizational Commitment</i>			√	√
5	Pengaruh <u>Kompensasi</u> dan <u>Pengembangan Karir</u> terhadap <u>Turnover Intention</u> Pada PT. APL Indonesia.	√	√		√
6	<i>Career Development and Turnover in Food and Beverage Industry.</i>		√		√
7	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan <u>Pengembangan Karir</u> terhadap <u>Intensi Turnover</u> : <u>Kepuasan Kerja</u> sebagai Mediator.		√	√	√
8	<i>Antendents of Job Satisfaction and The Influence on Turnover Intention.</i>			√	√
9	Pengaruh <u>Kepuasan Kerja</u> , <u>Pengembangan Karir</u> dan Komitmen Organisasi terhadap <u>Turnover Intention.</u>		√	√	√
10	<i>The Relationship Between Employee Compensation and Employee Turnover in Small Businesses among Safaricom Dealers in Aldoret Municipality, Kenya.</i>	√			√
11	<u>Kepuasan Kerja</u> , Komitmen Organisasi dan <u>Turnover Intentions.</u>			√	√
12	Analisis Pengaruh <u>Job Insecurity</u> dan <u>Kompensasi Finansial</u> terhadap <u>Kepuasan Kerja</u> dan <u>Turnover Intention</u> : (Studi Pada Karyawan Kontrak di Bali Dynasty Resort).	√		√	√
13	<i>The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment to Employee Turnover Intention.</i>			√	√

14	<i>Organizational Career Growth and Employees' Turnover Intentions: An empirical evidence from Nepalese Private Commercial Banks.</i>		√		√
15	Pengaruh <u>Pengembangan Karir</u> terhadap <u>Kepuasan Kerja</u> Pegawai Tetap Direktorat <i>Human Resources Development</i> di Kantor Pusat PT. Pertamina (Persero).		√	√	
16	Pengaruh <u>Kompensasi</u> dan <u>Pengembangan Karir</u> terhadap <u>Turnover Intention</u> dengan <u>Kepuasan Kerja</u> sebagai Variabel Intervening pada Perawat RS PKU Muhammadiyah Gamping.	√	√	√	√

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu maka dapat disimpulkan bahwa pada umumnya kompensasi, pengembangan karier memiliki hubungan yang erat terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja juga berhubungan intensi *turnover*, dalam hal ini apabila sebuah organisasi dikatakan baik jika variabel - variabel seperti kompensasi, pengembangan karier dan kepuasan kerja berjalan dengan baik maka akan berakibat pada intensi *turnover* rendah dan begitu pula jika terjadi sebaliknya.

2.3 Pengembangan Kerangka Berpikir.

2.3.1 Hubungan Kompensasi dan Kepuasan Kerja.

Menurut J. Long (1998:8) dalam bukunya “*Compensation in Canada*” mendefinisikan sistem kompensasi adalah bagian (parsial) dari sistem *reward* yang hanya berkaitan dengan bagian ekonomi. Ada 2 (dua) jenis *reward*, yaitu :

1. Ekstrinsik kompensasi, yaitu kepuasan akan kebutuhan dasar untuk *survival* dan *security* juga kebutuhan sosial dan

pengakuan. Pemuasan ini diperoleh dari faktor-faktor yang ada di sekeliling para karyawan di sekitar pekerjaannya, misalnya : upah, pengawasan, *co worker* dan keadaan kerja.

2. Intrinsik kompensasi, yaitu terpenuhinya kebutuhan yang lebih tinggi tingkatannya, seperti untuk kebanggaan, penghargaan, serta pertumbuhan dan perkembangan yang dapat diperoleh dari faktor-faktor yang melekat dalam pekerjaan karyawan itu, seperti tantangan karyawan atau *interest* suatu pekerjaan yang diberikan, tingkatan keragaman/variasi dalam pekerjaan, adanya umpan balik dan otoritas pengambilan keputusan dalam pekerjaan serta signifikansi makna pekerjaan bagi nilai-nilai organisasional.

Menurut Ambar Sulistyani dan Rosidah (2003 : 206) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa (kontra prestasi) atas jasa mereka. Kompensasi terdiri atas dua macam yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kedua macam kompensasi ini berperan sangat penting bagi pegawai, hal ini dikarenakan kompensasi ini menyangkut tentang kebutuhan manusia yang harus terpenuhi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu tentang pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja yaitu Intan Kusumaningtyas dengan judul “Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank Mega dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel

Moderasi". Penelitian ini dilakukan pada karyawan Bank Mega Cluster Surabaya. Jumlah populasi sebanyak 346 orang dengan jumlah sampel sebanyak 70 orang. Sedangkan metode yang digunakan pada penelitian ini menggunakan kuesioner dengan skala pengukuran menggunakan skala Linkert sebagai alat untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Teknik analisa data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Sedangkan hasil dari penelitian ini menerangkan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dengan hasil diperoleh $p\ value (0,017) < 0,05$. Hal ini berarti kompensasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H₁ : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.3.2 Hubungan Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja.

Pengembangan karir bagi personel prajurit TNI merupakan hal yang penting dalam menunjang individu untuk melaksanakan tugas yang diberikan guna mencapai tujuan organisai. Pengembangan karir seorang prajurit TNI lebih khusus seorang penerbang TNI Angkatan Laut sangat mendukung efektivitas individu, kelompok dan organisasi dalam mencapai tujuan serta menciptakan kepuasan kerja.

Siti Fathonah dan Ida Utami dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Metode *Structural Equation Modelling*” menyimpulkan bahwa variabel pengembangan karir memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini terlihat dari hasil uji CFA untuk variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja bernilai positif yaitu 0,30 dengan nilai t hitung sebesar 0,363 dengan nilai signifikansi sebesar $0,718 >$ dari taraf signifikansi 0,05. Dari hasil penelitian tersebut di atas memberikan gambaran bahwa variabel bebas pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu :

H₂ : Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.3.3 Hubungan Kompensasi dan Intensi *Turnover*.

Menurut Puni et al. (2016), faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover intentions* dalam suatu perusahaan diantaranya adalah besarnya gaji, prestasi kerja, perkembangan karir, lingkungan kerja, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan atasan, kesempatan promosi, komitmen karyawan dan banyak faktor lain yang menyebabkan terjadinya *turnover intentions* pada suatu perusahaan. Menurut Renard (2008), untuk sebuah organisasi, kompensasi digunakan untuk menarik, memotivasi dan

mempertahankan pekerja yang berpotensi menghantarkan kesuksesan tujuan organisasi.

Kompensasi bagi personel prajurit penerbang diharapkan dapat memberikan kepuasan dalam memberikan kinerja terbaiknya bagi organisasi, apalagi bila dilihat resiko pekerjaan atau tugas yang dilaksanakannya. Hal ini tentunya (kompensasi) dapat menjadi penyeimbang sesuai dengan hasil kerjanya, akan tetapi bisa menjadi masalah jika hasil kerjanya dirasakan tidak seimbang dengan kompensasi yang diterima. Pada beberapa penelitian ditemukan bahwa aspek kepuasan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan akan upah dan promosi. Dijelaskan juga menurut Henemen dan Schwab dalam Andini (2006 : 15) bahwa kepuasan gaji merupakan bentuk kepuasan multidimensi yang terdiri atas 4 (empat) subdimensi yaitu tingkat gaji (*pay level*), struktur/pengelolaan gaji (*pay structure and administration*), peningkatan gaji (*pay raise*) dan tunjangan (*benefit*).

Berdasarkan beberapa teori diatas dapat diketahui bahwa kompensasi atau kepuasan gaji (tunjangan) menjadi salah satu faktor penyebab adanya keinginan untuk keluar dari organisasi/*turnover intention*, hal ini tentunya menjadi dinamika tersendiri yang banyak diteliti oleh para peneliti salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Ni Luh Mita Sri Devi dan Gede Adnyana Sudibia (2015) yang meneliti tentang “Analisis Pengaruh *Job Insecurity* dan Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan

Kerja dan *Turnover Intention*, dimana dari hasil penelitiannya berhasil menyimpulkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan. Ini berarti bahwa semakin besar kompensasi finansial yang diterima, niat untuk keluar dari pekerjaan akan berkurang dan sebaliknya rendahnya kompensasi finansial yang diterima maka *turnover intention* akan semakin tinggi sehingga kompensasi akan sangat berguna dengan pengorbanan yang karyawan berikan kepada perusahaan.

Dari hasil uraian penelitian diatas dan kesimpulan yang telah dilakukan oleh Ni Luh Mita Sri Devi dan Gede Adnyana Sudibia, maka peneliti mengajukan hipotesa ketiga dalam penelitian ini sebagai berikut :

H₃ : Kompensasi berpengaruh negatif terhadap intensi *turnover*.

2.3.4 Hubungan Pengembangan Karir dan Intensi *Turnover*.

Menurut H. John Bernadin dan Joyce A Russell dalam Wirawan (2015) bahwa pengertian karir yaitu “*individually perceived sequence of attitudes and behaviors associated with work related activities and experience over the span of person's life. in other words, the term career has internal focus and refers to the way an individual views his or her career and it has an external or objective focus and refers to actual series of job positions held by the individual*”. (Urutan sikap dan perilaku yang diasosiasikan secara individual terkait dengan aktivitas dan pengalaman terkait pekerjaan selama rentang kehidupan seseorang, dengan kata lain istilah karir memiliki fokus internal dan mengacu pada cara seseorang

memandang karirnya dan ia memiliki fokus eksternal atau obyektif dan mengacu pada serangkaian posisi kerja aktual yang dipegang oleh individu tersebut). Cynthia D. Fisher, Lyle F. Schoenfeldt dan James B. Shaw (1993) menyebutkan “ *a career is the sequence of jobs that an individual has held throughout his or her working life* “ (karir adalah urutan pekerjaan yang dimiliki seseorang sepanjang hidupnya).

Adapun teori yang mendasari hubungan pengembangan karir dengan intensi *turnover* yaitu teori yang disebutkan oleh Sari (2012, dikutip dari Ratri, 2013) menyebutkan bahwa salah satu faktor yang perlu menjadi perhatian perusahaan untuk mengurangi angka *turnover* pegawai adalah bagaimana perusahaan memberikan kesempatan pengembangan karir bagi karyawan tersebut serta adanya upaya untuk mengelola sumber daya manusia yang baik dengan berkesinambungan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Sondang Lestari Mariana dan Laksmi Sito Dwi Irvianti (2013) tentang “Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap *Turnover Intention* pada PT. APL Indonesia” menyimpulkan bahwa hubungan pengembangan karir terhadap *turnover intention* secara parsial mempunyai hubungan yang kuat dan searah, terdapat pengaruh negatif yang signifikan antara pengembangan karir terhadap *turnover intention*.

Christian Anugerah Rusdi Pramudika (2017) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan pengembangan karir terhadap *turnover intention*, hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh

Ramasari (2013), hal ini mengindikasikan bahwa pengembangan karir merupakan faktor yang mempengaruhi intensi *turnover*. Adanya pengembangan karir yang menjanjikan juga merupakan faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan sekaligus menurunkan intensi *turnover*. Menurut Siagian (2007) semakin baik kesempatan karyawan untuk mengembangkan karir maka semakin besar kepuasan kerja karyawan sehingga dapat berdampak pada hasil kerja yang lebih baik.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini yaitu :

H₄ : Pengembangan Karir Berpengaruh negatif terhadap Intensi *Turnover*.

2.3.5 Hubungan Kepuasan Kerja dan Intensi *Turnover*.

Mathis dan Jackson dalam Adi Wibowa dan Erni Masdupi (2015) menyatakan bahwa masuk-keluar (*turnover*) tenaga kerja berhubungan dengan ketidakpuasan kerja, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang, maka semakin rendah intensitasnya untuk meninggalkan pekerjaannya itu. Menurut Lum *et al* (1998) bahwa kepuasan kerja yang rendah biasanya mengakibatkan perputaran karyawan yang tinggi. Mereka yang kepuasan kerjanya rendah lebih mudah meninggalkan perusahaan dan mencari kesempatan di perusahaan lain.

Purna dalam Adi Wibowa dan Erni Masdupi (2015) menguraikan bahwa munculnya *turnover intention* ini berawal dari penurunan kepuasan kerja karyawan. Dalam kondisi tersebut maka akan berpikir dan berniat

untuk mencari pekerjaan baru serta membandingkan pekerjaan alternatif dengan pekerjaannya sekarang. Pada akhirnya karyawan akan membuat suatu keputusan untuk tinggal atau keluar dari perusahaan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan diatas maka variabel kepuasan kerja memiliki andil terhadap adanya keinginan pegawai untuk pindah pekerjaan (*turnover intention*). Pada penelitian yang dilakukan oleh Rita Andini tentang “Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intention*”. Pada penelitian ini menghasilkan suatu kesimpulan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang terdiri kreatifitas & kemandirian, kondisi kerja, tanggung jawab, kesempatan untuk maju, kepuasan individu, kreativitas dan pencapaian prestasi yang sesuai dengan keinginan pegawai akan berakibat pada rendahnya keinginan pegawai untuk meninggalkan organisasi tempat ia bekerja sekarang serta kemungkinan individu akan mencari pekerjaan pada organisasi lain.

Berdasarkan uraian diatas serta kesimpulan yang dinyatakan oleh Rita Andini, maka peneliti mengajukan hipotesa kelima dalam penelitian ini yaitu :

H₅ : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Intensi *Turnover*.

2.3.6 Hubungan Kompensasi dan Intensi *Turnover* melalui Kepuasan Kerja.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Emerald Rizky Yudhistira (2016) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi” (Studi pada PG. Kebon Agung), menyatakan berdasarkan hasil penelitian diperoleh hasil bahwa variabel kepuasan kerja dapat memediasi hubungan pengaruh antara variabel kompensasi dan *turnover intention*.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Siti Noor Hidayati & Suryadi Dwi Saputra (2018) dengan judul ”Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Komunikasi dan Motivasi Kerja terhadap *Turnover Intention* Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai “Variabel Antara”.

Berdasarkan hasil uraian beberapa penelitian diatas, maka peneliti mengajukan hipotesa keenam dalam penelitian ini, yaitu :

H₆ : Kompensasi berpengaruh terhadap intensi *turnover* melalui kepuasan kerja.

2.3.7 Hubungan Pengembangan Karir dan Intensi *Turnover* melalui Kepuasan Kerja.

Penelitian pengembangan karir terhadap intensi *turnover* melalui kepuasan kerja dilakukan oleh I Wayan Saklit (2017)

dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Karir terhadap Intensi *Turnover* : Kepuasan Kerja sebagai Mediator”. Dari hasil penelitiannya menyatakan bahwa pengembangan karir memberikan pengaruh positif terhadap *turnover intention* baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil uraian penelitian diatas, maka peneliti mengajukan hipotesa ketujuh dalam penelitian ini, yaitu :

H₇ : Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap intensi *turnover* melalui kepuasan kerja.

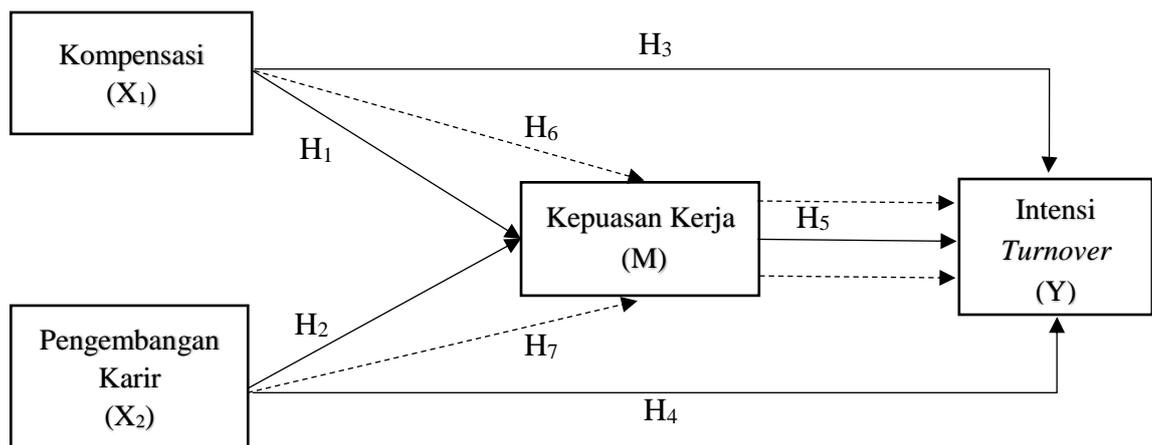
2.4 Hipotesis.

Keinginan seorang prajurit untuk mengajukan pengunduran diri terutama di personel perwira penerbang TNI Angkatan Laut merupakan suatu tantangan tersendiri bagi Puspenerbal selaku organisasi pengguna sumber daya manusianya. Adanya intensi *turnover* dalam suatu organisasi mempengaruhi keefektifan dan rencana organisasi serta dapat meningkatkan ketidakstabilan kondisi personel penerbang sehingga dapat berimplikasi pada kinerja organisasi. Adanya kecenderungan intensi *turnover* di Puspenerbal pada setiap tahunnya mengindikasikan disebabkan oleh beberapa faktor antara lain yaitu kompensasi, pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan respon emosional menunjukkan perasaan yang menyenangkan berkaitan dengan pandangan karyawan terhadap pekerjaannya,

(Handoko, 2001). Kepuasan kerja sebagai efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan, (Kreitner & Kinicki, 2005). Berdasarkan pengertian di atas, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja perwira penerbang TNI AL yaitu kompensasi, pengembangan karir yang berdampak pada intensi *turnover*.

Pemodelan analisis ini ditulis berdasarkan telaah pustaka yang ada, sebagaimana dapat dilihat dari penggambaran kerangka pemikiran teoritis dan hipotesis yang diajukan. Pemikiran teoritis pada penelitian ini digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.3
Kerangka Pikir Penelitian dengan 4 (empat) Variabel.

Berdasarkan atas kerangka berpikir dan hasil beberapa penelitian sebelumnya, hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

H₁ : Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja personel perwira Penerbang TNI AL.

H₂ : Pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja

personel Perwira Penerbang TNI AL.

H₃ : Kompensasi berpengaruh negatif terhadap intensi *turnover* personel

perwira Penerbang TNI AL.

H₄ : Pengembangan karir negatif berpengaruh terhadap intensi *turnover*

Perwira Penerbang TNI AL.

H₅ : Kepuasan kerja positif berpengaruh terhadap intensi *turnover* Perwira

Penerbang TNI AL.

H₆ : Kompensasi berpengaruh negatif terhadap intensi *turnover* melalui

kepuasan kerja Perwira Penerbang TNI AL.

H₇ : Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap intensi *turnover*

melalui kepuasan kerja Perwira Penerbang TNI AL.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Unit Analisis dan Ruang Lingkup Penelitian.

Penelitian ini dilaksanakan pada personel perwira penerbang TNI AL yang berdinast di Puspenerbal dan jajarannya yang bermarkas di Juanda Sidoarjo Jawa Timur. Penelitian diadakan pada instansi ini dalam rangka penyusunan tesis dengan judul “Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Intensi *Turnover* Perwira Penerbang TNI AL dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi”. Adapun faktor – faktor yang dianggap berpengaruh pada intensi *turnover* dalam penelitian ini adalah kompensasi, pengembangan karier dan kepuasan kerja. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan melaksanakan wawancara, memberikan kuesioner dan mengamati para personel perwira penerbang TNI AL pada saat sedang bekerja.

Diawali dengan pembuatan proposal izin melaksanakan penelitian dan setelah izin diberikan maka penelitian akan dilaksanakan langsung di tempat mereka bekerja, dengan melihat langsung mereka bekerja dapat diketahui apa yang mereka kerjakan dan perbuat serta melakukan wawancara langsung kepada para prajurit perwira penerbang dan juga atasan mereka serta beberapa personel mantan perwira penerbang TNI AL memberikan kuesioner kepada mereka dan atasannya, dengan demikian diharapkan dapat mengetahui apa saja yang menjadi permasalahan dan keinginan yang ada pada prajurit perwira penerbang TNI AL.

3.2 Teknik Penentuan Populasi dan Sampel.

Populasi atau *universe* adalah jumlah keseluruhan dari satuan - satuan atau individu - individu yang karakteristiknya hendak diteliti, satuan - satuan tersebut dinamakan unit analisis dan dapat berupa orang-orang, institusi - institusi, benda - benda, dst (Djawranto, 1994 : 420), sedangkan sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diteliti (Djarwanto, 1994:43). Adapun sampel yang baik yaitu apabila kesimpulannya dapat dikenakan pada sampel yang bersifat representatif atau yang dapat menggambarkan karakteristik populasi.

Tabel 3.1
Data Perwira Penerbang TNI AL
Per Agustus 2018

No	Satuan Kerja	Jumlah
1	Mako Puspenerbal	20
2	Wing Udara 1	65
3	Wing Udara 2	37
4	Fasharkan Pesud	0
5	Kolat Penerbal	5
6	Lanudal Juanda	3
7	Lanudal Sabang	1
8	Lanudal Tanjung Pinang	1
9	Lanudal Jakarta	3
10	Lanudal Manado	0
11	Lanudal Kupang	1
12	Lanudal Biak	1
13	Lanudal Matak	1
14	Lanudal Aru	0
Jumlah Total		137

Pada penelitian ini populasi yang akan digunakan yaitu para perwira penerbang pada yang berdinast di Puspenerbal yang terdiri dari 14 (empat belas) satker dengan jumlah personel per bulan Agustus 2018 sebanyak 137 orang. Satker

– satker tersebut merupakan tempat uji instrumen yang pengambilan sampelnya sebanyak 102 orang.

Adapun untuk metode yang digunakan dalam menentukan jumlah sampel pada penelitian ini yaitu dengan menggunakan rumus Slovin. Rumus Slovin diformulasikan sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{(1+Ne^2)}$$

dimana :

n = Jumlah Sampel

N = Total Populasi

e = Toleransi terjadinya galat (*margin error*) sebesar 5%.

Berdasarkan rumus Slovin tersebut maka perhitungan jumlah sampel dalam penelitian ini sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{(1+Ne^2)}$$

$$n = \frac{137}{(1+137(0,05)^2)}$$

$$n = \frac{137}{(1+(137 \times 0,0025))}$$

$$n = \frac{137}{(1+0,3425)}$$

$$n = \frac{137}{(1,3425)}$$

$$n = 102$$

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan model *Structural Equation Modeling* (SEM) dan menurut pemodelan ini jumlah ukuran sampel yang sesuai adalah 100 – 200 responden. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan rumus Slovin tersebut, jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 102 orang yang berarti telah memenuhi syarat minimal sesuai dengan yang disarankan oleh Hair et. al., (1995).

3.3 Metode Penelitian.

Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dan metode survey, yaitu data dikumpulkan dengan menanyai karyawan melalui daftar pernyataan atau kuesioner terstruktur melalui Model Skala Likert serta teknik *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan SmartPLS V.3.0, hal ini untuk mengetahui pengaruh antara variabel *independent* (eksogen) kompensasi (X_1) dan pengembangan karier (X_2) terhadap variabel *dependent* (endogen) yakni kepuasan kerja (M) dan variabel intensi *turnover* (Y).

3.3.1. Jenis dan Sumber Data.

Studi analisis konfirmatori merupakan metode penelitian yang digunakan oleh peneliti dalam menyampaikan fakta – fakta yang terjadi dilapangan dengan tujuan untuk memperoleh data sekunder yang berhubungan dengan tinjauan pustaka dan data – data tentang instansi Puspenerbal.

3.3.1.1 Data Primer.

Jenis data primer yang diteliti oleh peneliti bersumber dari objek yang diamati dan diteliti secara langsung dari sumber data dengan cara mengumpulkan data dari sampel yang telah ditentukan. Adapun data yang dikumpulkan merupakan hasil penyebaran kuesioner kepada perwira penerbang TNI AL. Kuesioner dibuat dan disusun dalam bentuk rangkaian pertanyaan yang didasari oleh *self report* dari subjeknya. Hal ini diharapkan dapat mengenai sasaran dikarenakan subjek penelitian dianggap paling mengetahui dirinya sendiri.

Data yang digunakan dalam penelitian ini mengenai kompensasi perwira penerbang, pengembangan karier perwira penerbang, kepuasan kerja perwira penerbang dan data *profile* responden.

3.3.1.2 Data Sekunder.

Merupakan sumber data yang diperoleh secara tidak langsung (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Adapun data yang digunakan pada data sekunder ini tentang literatur – literatur tentang Puspenerbal maupun informasi lainnya yang menunjang penelitian ini seperti data profil Puspenerbal, struktur organisasi Puspenerbal, data personel perwira penerbang, data sumber pendidikan penerbang

dan data *turnover* personel perwira penerbang dalam kurun waktu 5 (lima) tahun terakhir.

3.4 Operasional Variabel Penelitian.

Skala pengukuran yang digunakan pada penelitian ini menggunakan skala *Linkert*. Skala *Linkert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Fenomena sosial menurut Sugiyono (2010 : 132) telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian.

Instrumen penelitian menurut Sugiyono (2010 : 131) digunakan untuk mengukur nilai variabel yang diteliti. Peneliti akan menggunakan instrumen untuk mengumpulkan data, sedangkan teknik pengumpulan data dilaksanakan dengan angket (kuesioner), jawaban setiap item instrumen yang menggunakan *Linkert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan negatif, yang dapat berupa kata-kata diantaranya : a. Sangat Setuju, b. Setuju, c. Kurang Setuju, d. Tidak Setuju, e. Sangat Tidak Setuju.

Tabel 3.2
Operasional Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Definisi	Indikator	Skala Pengukuran
Kompensasi	Segala macam bentuk pemberian atau imbalan yang diberikan oleh suatu instansi dalam bentuk yang	1. Gaji. 2. Insentif. 3. Tunjangan. 4. Fasilitas.	Skala Linkert 1 - 5 Sangat tdk setuju : 1 Tidak Setuju : 2 Kurang Setuju : 3

	nyata (<i>tangible</i>) maupun tidak nyata (<i>intangible</i>) sebagai balasan atas apa yang telah dikerjakan oleh pegawai/karyawan dan sekaligus sebagai motivasi (baik bagi instansi tsb maupun pegawainya) untuk bekerja lebih baik lagi.	(Simamora, 2004)	Setuju : 4 Sangat Setuju : 5
Pengembangan Karier	Suatu proses rangkaian kegiatan yang direncanakan untuk memberikan kesempatan kepada individu guna meningkatkan kemampuan kerja dalam rangka merencanakan karir dimasa sekarang dan masa depan.	1. Perlakuan yang adil dalam berkarir. 2. Kepedulian para atasan langsung. 3. Informasi tentang berbagai peluang promosi. 4. Adanya minat untuk dipromosikan. 5. Tingkat kepuasan. (Siagian, 2011, dalam Dessi Purnamasari, 2017)	Skala Linkert 1 - 5 Sangat tdk setuju : 1 Tidak Setuju : 2 Kurang Setuju : 3 Setuju : 4 Sangat Setuju : 5
Kepuasan Kerja	Suatu respon dari seorang karyawan / pegawai yang menggambarkan perasaan dari individu tersebut	1. Kepuasan terhadap gaji. 2. Kepuasan terhadap pekerjaan.	Skala Linkert 1 - 5 Sangat tdk setuju : 1 Tidak Setuju : 2 Kurang Setuju : 3 Setuju : 4 Sangat Setuju : 5

	terhadap pekerjaan yang dilakukannya.	<p>3. Kepuasan terhadap adanya peluang promosi.</p> <p>4. Kepuasan terhadap atasan.</p> <p>5. Kepuasan terhadap rekan kerja.</p> <p>(Fred Luthans, 2005,. Nelson dan Quick, 2006,. Colquitt, LePine dan Wesson, 2011,.)</p>	
Intensi <i>Turnover</i>	Keinginan seseorang untuk keluar dari organisasi / instansi yang sekarang dengan tujuan mencari pekerjaan lain yang lebih baik dilandasi oleh adanya rasa ketidakpuasan pada organisasi / instansinya saat ini.	<p>1. Kecenderungan individu berpikir untuk meninggalkan organisasi tempat ia bekerja sekarang.</p> <p>2. Kemungkinan individu akan mencari pekerjaan pada organisasi lain.</p> <p>3. Kemungkinan meninggalkan organisasi.</p> <p>4. Kemungkinan individu meninggalkan</p>	<p>Skala Linkert</p> <p>1 - 5</p> <p>Sangat tdk setuju : 1</p> <p>Tidak Setuju : 2</p> <p>Kurang Setuju : 3</p> <p>Setuju : 4</p> <p>Sangat Setuju : 5</p>

		<p>organisasi dalam waktu dekat.</p> <p>5. Kemungkinan individu akan meninggalkan organisasi bila ada kesempatan yang lebih baik.</p> <p>(Witasari, 2009, dalam Palindang, 2018).</p>	
--	--	---	--

Sumber : variabel dan indikator dikembangkan, diaplikasikan dan diolah sesuai dengan kebutuhan peneliti, 2019.

3.5. Metode Analisis.

Teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) merupakan teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini untuk menguji model dan hubungan yang dikembangkannya dengan program PLS (*Partial Least Squares*). *Partial Least Squares* (PLS) merupakan *factor indeterminacy* metode analisis yang tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu dan jumlah sampel kecil serta dapat digunakan untuk konfirmasi teori. Adapun argumentasinya yaitu dikarenakan SEM merupakan gabungan dua metode statistik yang terpisah yaitu analisis faktor (*factor analysis*) dan model persamaan simultan (*simultaneous equation modeling*). Pemodelan dengan menggunakan analisis SEM memungkinkan bagi seorang peneliti untuk mendapatkan jawaban dari pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional. Jadi SEM merupakan suatu

teknik statistik yang mampu menganalisis pola hubungan antara konstruk laten dan indikatornya, konstruk laten yang satu dengan lainnya serta kesalahan pengukuran secara langsung.

Software yang digunakan adalah SmartPLS V.3.0 dimana dengan menggunakan program ini peneliti menginginkan hasil yang lebih bersifat memprediksi dan menjelaskan variabel laten daripada menguji suatu teori serta jumlah sampel yang tidak besar dapat digunakan dan juga untuk mengantisipasi jika data yang dihasilkan tidak berdistribusi normal (Hair et al., 2014:4).

Untuk tujuan prediksi pendekatan PLS lebih cocok, pendekatan PLS diasumsikan bahwa semua ukuran *variance* adalah *variance* yang berguna untuk dijelaskan. Oleh karena pendekatan untuk mengestimasi variabel laten dianggap sebagai kombinasi linear dari indikator maka menghindarkan masalah *indeterminacy* dan memberikan definisi yang pasti dari komponen skor (Wold, 1982).

Pada penelitian ini analisis data yang digunakan adalah uji validitas, uji reabilitas dan uji hipotesis dengan menggunakan SEM-PLS terhadap 4 variabel. Pembentukan variabel laten dalam penelitian ini kesemuanya bersifat reflektif, yang berarti keempat variabel tersebut mempengaruhi indikator. Untuk semua variabel terdapat 21 (dua puluh satu) indikator, yang terdiri dari 6 (enam) indikator kompensasi, 5 (lima) indikator pengembangan karir, 5 (lima) indikator kepuasan kerja dan 5 (lima) indikator intensi *turnover*.

Menurut Latan dan Ghozali (2012), langkah – langkah pengujian sebagai berikut :

1. Uji kualitas data dengan Evaluasi Model, terdiri dari :

a. Uji Validitas.

Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan ukur untuk mencapai tujuan pengukuran guna menghasilkan alat ukur yang dapat dipercaya. Dalam pengujian validitas menggunakan *discriminant validity*, dimana nilai *cross loading* indikator terhadap variabel laten harus lebih besar dari korelasi antar variabel laten. Begitu juga nilai *convergent validity*. Nilai tersebut sesuai ketentuan bahwa nilai *average variance extracted* (AVE) $\geq 0,5$. Jika kedua komponen telah terpenuhi maka item tersebut dinyatakan valid.

b. Uji Reabilitas.

Merupakan tingkat kestabilan suatu alat ukur dalam mengukur gejala atau kejadian. Semakin tinggi reabilitas suatu alat ukur maka semakin stabil pula alat ukur tersebut untuk mengukur suatu gejala. Begitu pula sebaliknya jika reabilitas tersebut rendah maka alat tersebut tidak konsisten dalam pengukuran. Uji reabilitas dalam pengujian ini yang dipakai nilai *loading factor* setiap indikator atau *outer loading* $\geq 0,5$, *composite reliability* $\geq 0,6$ dan *cronbrach's alpha* $\geq 0,6$. Ketentuan nilai hasil uji tersebut sudah cukup karena penelitian eksplorasi. Jika semua komponen sudah terpenuhi sesuai ketentuan maka data tersebut dinyatakan reliabel.

2. Uji Hipotesis dengan Evaluasi Model Struktur.

Uji hipotesis penelitian menggunakan evaluasi model struktural bertujuan untuk melihat korelasi antara konstruk yang diukur yang merupakan uji-t dari PLS itu sendiri. Model struktural dapat diukur menggunakan bootstrapping pada program SmartPLS. Nilai R-Square model yang menunjukkan seberapa besar pengaruh antar variabel dalam model. Evaluasi model ini terdiri dari :

- a. Koefisien determinasi (R-square).
- b. Signifikansi. Besarnya koefisien model struktural harus signifikan yang dilakukan melalui uji-t (Widarjono, 2015 : 277-278).

3.5.1 Model Struktural atau *Inner Model*.

Disebut juga dengan *inner relation*, *structure model* dan *substantive theory* menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Model persamaannya seperti dibawah ini :

$$\eta = \beta_0 + \beta\eta + \Gamma\xi + \zeta \quad (1)$$

dimana :

η = menggambarkan vektor endogen (*dependen*)
variabel laten.

ξ = vektor variabel laten exogen.

ζ = vektor variabel residual (*unexplained variance*).

Oleh karena PLS didesain untuk model *recursive*, maka hubungan antar variabel laten, setiap variabel laten dependen η atau sering disebut *causal chain system* dari variabel laten dapat dispesifikasikan sebagai berikut :

$$\eta_j = \sum_i \beta_{ji} \eta_i + \sum_i \gamma_{jb} \xi_b + \zeta_j \quad (2)$$

dimana :

β_{ji} dan γ_{jb} adalah koefisien jalur yang menghubungkan prediktor endogen dan variabel laten exogen ξ dan η sepanjang range indeks i dan b . ζ_j adalah *inner residual variable*.

3.5.2 Model Pengukuran atau *Outer Model*.

Disebut juga *outer relation* atau *measurement model* mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Blok dengan indikator refleksif dapat ditulis persamaannya sebagai berikut :

$$\begin{aligned} x &= \Lambda_x \xi + \varepsilon_x \\ y &= \Lambda_y \eta + \varepsilon_y \end{aligned} \quad (3)$$

dimana :

x dan y adalah indikator atau manifest variabel untuk variabel laten exogen dan endogen ξ dan η .

Λ_x dan Λ_y merupakan *matrik loading* yang menggambarkan koefisien regresi sederhana yang

menghubungkan variabel laten dengan indikatornya.

Blok dengan indikator formatif persamaanya sebagai berikut :

$$\begin{aligned}\xi &= \Pi_{\xi} \mathbf{x} + \delta_{\xi} \\ \eta &= \Pi_{\eta} \mathbf{y} + \delta_{\eta}\end{aligned}\quad (4)$$

dimana :

ξ , η , \mathbf{x} dan \mathbf{y} sama dengan yang digunakan pada persamaan (3).

$\Pi_{\mathbf{x}}$ dan $\Pi_{\mathbf{y}}$ adalah koefisien regresi berganda dari variabel laten dan blok indikator.

$\delta_{\mathbf{x}}$ dan $\delta_{\mathbf{y}}$ adalah residual dari regresi.

3.5.3 *Weight Relation.*

Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS sebagai berikut :

$$\begin{aligned}\xi_b &= \sum_{kb} w_{kb} x_{kb} \\ \eta_i &= \sum_{ki} w_{ki} x_{ki}\end{aligned}\quad (5)$$

dimana :

w_{kb} dan w_{ki} adalah \mathbf{k} *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten ξ_b dan η_i .

Estimasi variabel laten adalah linear agregat dari indikator yang nilai *weight*nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh

inner dan *outer model* dimana η adalah vektor variabel laten endogen (dependen) dan ξ adalah vektor variabel laten exogen (independen), ζ merupakan vektor residual dan β serta Γ adalah matrik koefisien jalur (*path coefficient*).

3.5.4 Evaluasi Model.

Model evaluasi PLS berdasarkan pada pengukuran prediksi yang mempunyai sifat non parametrik. Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksi dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composite reliability* untuk *block* indikator. Sedangkan *outer model* dengan formatif indikator dievaluasi berdasarkan pada *substantive contentnya* yaitu dengan membandingkan besarnya relatif *weight* dan melihat signifikansi dari ukuran *weight* tersebut (Chin, 1998).

Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat prosentase *variance* yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai R^2 untuk konstruk laten dependen dengan menggunakan ukuran *Stone-Geisser Q square test* (Stone, 1974; Geisser, 1975) dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*.

(Ghozali, Imam, . 2014)

Tabel 3.3
Kriteria Penilaian PLS

Kriteria	Penjelasan
Evaluasi Model Struktural	
R ² untuk variabel laten endogen.	Hasil R ² sebesar 0.67, 0.33 dan 0.19 untuk variabel laten endogen dalam model struktural mengindikasikan bahwa model “baik”, “moderat” dan “lemah”.
Estimasi Koefisien	Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan. Nilai signifikansi ini dapat diperoleh dengan <i>bootstrapping</i> .
f ² untuk <i>effect size</i>	Nilai f ² sebesar 0.02, 0.15 dan 0.35 dapat diinterpretasikan apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium atau besar pada tingkat struktural.
Relevansi Prediksi (Q ² dan q ²)	<p>Prosedur <i>blindfolding</i> digunakan untuk menghitung :</p> $Q^2 = 1 - \frac{\sum_D E_D}{\sum_D O_D}$ <p>D adalah <i>ommission distance</i>. E adalah <i>sum of squares of prediction errors</i>. O adalah <i>sum of squares of observation</i>. Nilai Q² diatas nol memberikan bukti bahwa model memiliki <i>predictive relevance</i> (Q² dibawah nol mengindikasikan model kurang memiliki <i>predictive relevance</i>. Dalam kaitannya dengan f², dampak relatif model struktural terhadap pengukuran variabel dependen laten dapat dinilai dengan :</p> $q^2 = \frac{Q_{included}^2 - Q_{excluded}^2}{1 - Q_{included}^2}$
Evaluasi Model Pengukuran Refleksi	
<i>Loading</i> faktor	Nilai <i>loading</i> faktor harus diatas 0.70
<i>Composite Reliability</i>	<i>Composite reliability</i> mengukur internal <i>consistency</i> dan nilainya harus diatas 0.6
<i>Average Variance Extracted</i>	Nilai <i>average variance extractad</i> (AVE) harus diatas 0.5
Validitas Diskriminan	Nilai akar kuadrat dari AVE harus lebih besar daripada nilai korelasi antar variabel laten.
<i>Cross Loading</i>	Merupakan ukuran lain dari validitas diskriminan. Diharapkan setiap <i>block</i> indikator memiliki <i>loading</i> lebih tinggi untuk setiap variabel laten yang diukur dibandingkan dengan indikator untuk laten variabel lainnya.
Evaluasi Model Pengukuran Formatif	

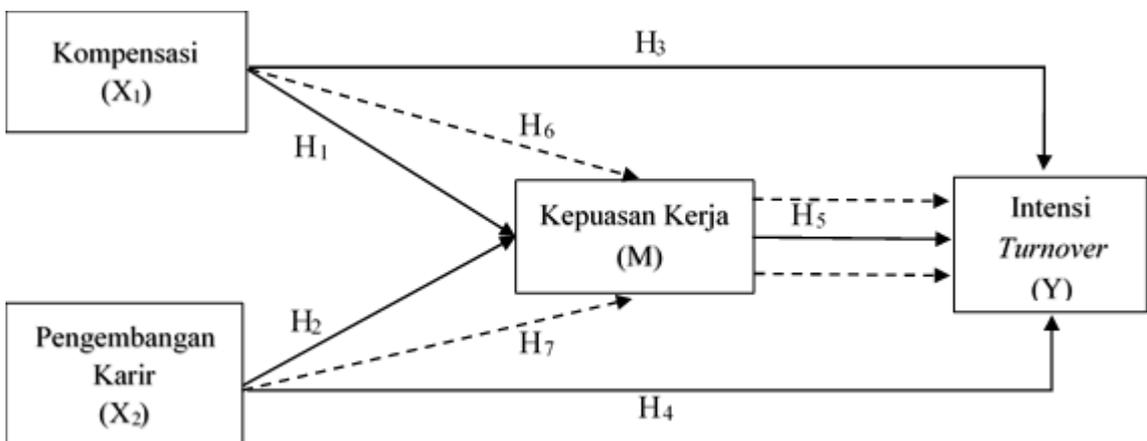
Signifikansi nilai <i>weight</i>	Nilai estimasi untuk model pengukuran formatif harus signifikan. Tingkat signifikansi ini dinilai dengan prosedur <i>bootstrapping</i> .
Multikolonieritas	Variabel manifest dalam blok harus diuji apakah terdapat multikol. Nilai <i>variance inflation factor</i> (VIF) dapat digunakan untuk menguji hal ini. Nilai VIF diatas 10 mengindikasikan terdapat multikol.

Merupakan kriteria penilaian model *Partial Least Square* (PLS) yang dijelaskan oleh Chin (1998) dalam Ghozali, Imam., 2014.

3.6 Model Penelitian.

Model penelitian yang digambarkan untuk mengetahui pengaruh antar variabel dan struktur penelitian, dimana hal tersebut mencakup komponen indikator, variabel bebas, variabel intervening dan variabel terikat dalam konstelasi penelitian.

Untuk mengetahui bagaimana pengaruh antar variabel, digunakan model penelitian yang diformulasikan sebagai berikut :



Gambar 3.1
Skema Penelitian

$$M = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon \dots\dots\dots (1)$$

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 M + \epsilon \dots\dots\dots (2)$$

Dimana:

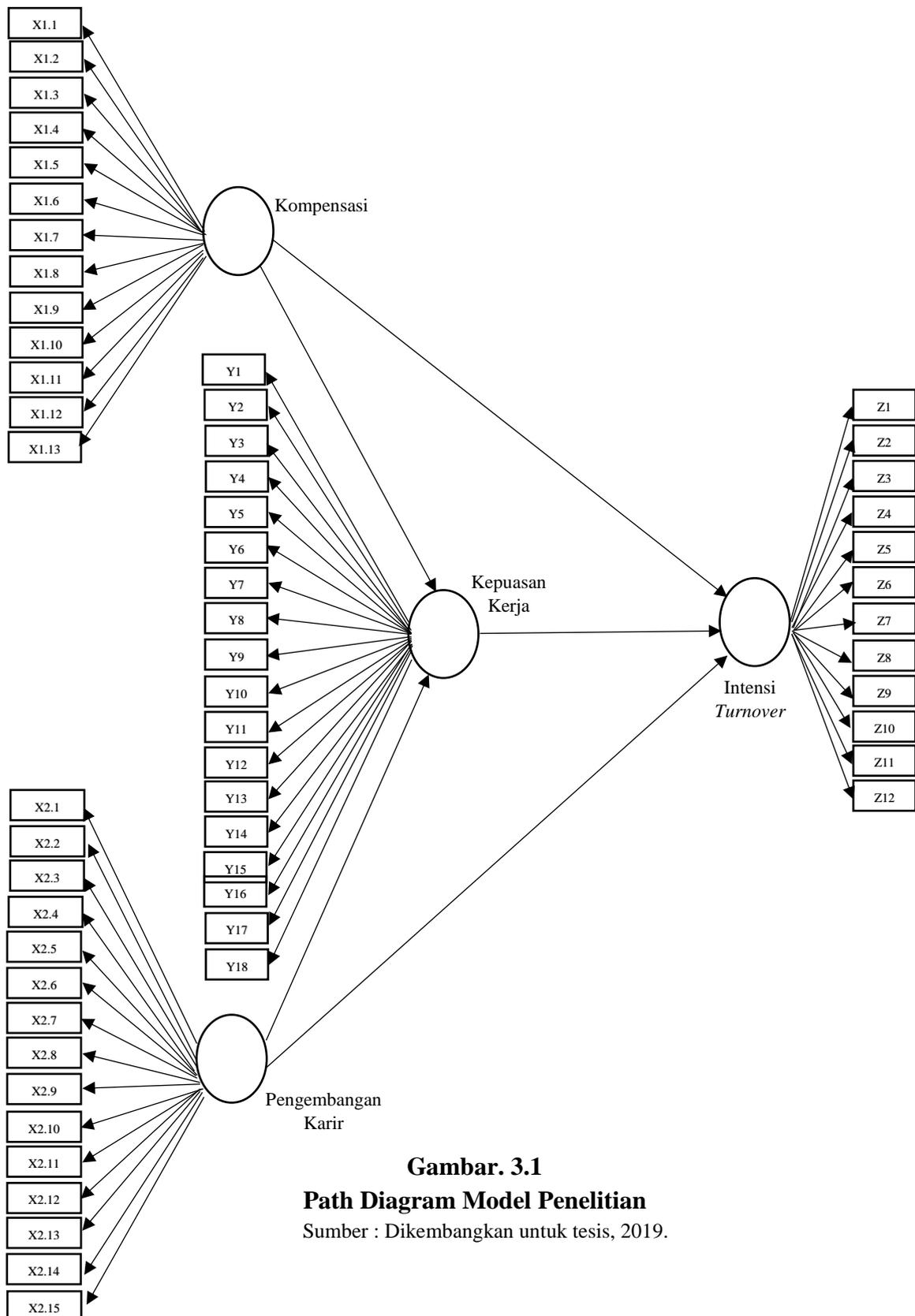
Y	= Intensi <i>Turnover</i>	α	= Konstanta
X1	= Kompensasi	$\beta_1, \beta_2, \beta_3$	= Koefisien Regresi
X2	= Pengembangan Karir	ϵ	= Error/variabel pengganggu
M	= Kepuasan Kerja		

Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada pengujian *inner model* yaitu :

1. t statistik. Apabila koefisien t statistik menunjukkan koefisien yang lebih besar dari t tabel, hasil ini menggambarkan variabel tersebut signifikan, maka dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang bermakna variabel laten terhadap variabel laten lainnya. Variabel eksogen dinyatakan signifikan pada variabel endogen apabila hasil t statistik lebih besar dari t tabel.
2. *Path coefficients*. Nilai *path coefficients* menunjukkan koefisien hubungan antara variabel laten dengan variabel laten lainnya.
3. Pengujian variabel *intervening*. Pengujian variabel *intervening* ini dapat dilihat dari perbandingan pengaruh langsung dengan *total effect*, apabila pengaruh langsung lebih kecil daripada *total effect* maka terbukti bahwa variabel kecenderungan kecurangan akuntansi sebagai variabel *intervening*.

Adapun model dengan analisa jalur (*path diagram*) diformulasikan seperti

pada *path* gambar berikut :



Gambar. 3.1

Path Diagram Model Penelitian

Sumber : Dikembangkan untuk tesis, 2019.