

## MENINGKATKAN KOMPENSASI, KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI UNTUK MENGURANGI LABOR TURNOVER INTENTION

**Sumarto**

Progdi Manajemen FE UPNV Jatim  
sumarto\_bg@yahoo.com

### ABSTRACT

*One of important aspect in organization is maintain existence of employee and push down turnover intention. Turnover intention is the result of the exit of some employees and entrance of others to the work organization. Turnover intention refers to the movement into and out of an organization by the work force. Turnover intention maybe define as any permanent departure beyond the organizational boundaries. Negative effect existence of turnover intention is the increasing of expense of recruitment. Other effect which more important is communications that's more and more ugly and organizational performance trouble. Base on reasoning of turnover intention problem this research purposed to analyses of relation between compensation, job satisfaction, motivation, and labor turnover intention.*

*Base on research purpose, primary data be applied in this research. Research population are employee of several company in Surabaya which consist of 450 employee. From 450 employees, as much 150 employee be created as sample, by using random sampling technique. This amount have been compatible with general agreement which can be analyzed by using SEM.*

*Result of the research indicates that there are significant influence from : compensation to job satisfaction, compensation to negative motivation, motivation to negative labor turnover intention, job satisfaction to motivation. There are two relationship which not significant, those are from : compensation to labor turnover intention, and job satisfaction to labor turnover intention. This result can be concluded that labor turnover intention can be reduced through : increasing compensation so job satisfaction will go up, then motivation also go up, and finally labor turnover intention go down.*

**Keyword** : *compensation, job satisfaction, motivation, labor turnover intention*

### PENDAHULUAN

Efek negatif adanya *turnover* adalah meningkatnya biaya perekrutan. Ramlall (2003) mengungkap adanya biaya yang tidak masuk akal dari hilangnya seorang karyawan kunci. Perusahaan menghabiskan 50% sampai 60% dari suatu gaji tahun pertama karyawan. Bahkan sampai 100% untuk tenaga spesialis tertentu yang memiliki ketrampilan tinggi, risiko memperkerjakan tenaga baru, asimilasi, pelatihan dan biaya administrasi lainnya (Kurniasari, 2005).

Fitz-enz (1997) menyatakan bahwa ketika biaya-biaya langsung maupun tidak langsung dikombinasikan, total biaya *turnover* dari satu karyawan paling tidak sebesar satu tahun kompensasi dan benefit yang diperoleh atau maksimal dua tahun total kompensasi dan benefit. Penelitian Ramlall (2003) menunjukkan total biaya dari perputaran karyawan (*turnover*) sebesar 150% dari gaji karyawan.

Efek lain yang tidak kalah penting adalah komunikasi yang makin buruk dan gangguan kinerja organisasi (Kurniasari, 2005). Karena setiap karyawan yang keluar dari perusahaan akan membawa serta pengalaman, pengetahuan yang telah

dikembangkan selama masa kerja (Harris, 2000) dan tingkat efisiensi yang telah dimilikinya (Atmajawati, 2006). Harris (2000) juga mempercayai pengetahuan banyak membantu pemenuhan kebutuhan dan harapan-harapan pelanggan. Termasuk menciptakan serta mendukung keunggulan bersaing organisasi dalam ekonomi global (*full competition*).

Setiap perusahaan mempunyai sifat *turnover* karyawan yang khas. Secara umum perusahaan semakin maju akan semakin rendah pula tingkat *turnover* karyawannya (Atmajawati, 2006). Perusahaan yang mempunyai tenaga kerja muda akan mempunyai tingkat *turnover* yang lebih tinggi dibanding perusahaan yang memiliki pekerja relatif lebih tua (Flinkman, et al., 2006). Demikian pula perusahaan yang banyak pekerja wanitanya akan mempunyai tingkat *turnover* yang lebih tinggi dibanding perusahaan yang mempunyai pekerja pria (Atmajawati, 2006).

Fenomena *turnover* karyawan yang cukup tinggi terjadi pada beberapa perusahaan di Surabaya. Dari beberapa data dan informasi dari perusahaan sampel menggambarkan fenomena *turnover* yang cukup tinggi terjadi pada karyawan level *junior supervisor* sampai dengan *senior manager* atau level *middle to senior position*. Bahkan di bagian tertentu *turnover* mencapai di atas 80 %. Berdasarkan masalah tersebut dikembangkan model pemecahan masalah penelitian tentang *turnover intention*.

Menurut Ramlall (2003), pertimbangan intensi karyawan untuk pindah kerja ditentukan oleh faktor kompensasi (59%) dan pengembangan karir (41%). Studi Herpen et al. (2002) menyatakan desain dan implementasi kompensasi dapat mempengaruhi motivasi karyawan. Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan *labor turnover intention*.

Motivasi di tempat kerja secara luas dipercaya menjadi faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu dan organisasi. Juga menjadi prediktor penting terhadap niat untuk meninggalkan tempat kerja (Herpen et al., 2002). Ada dukungan empiris pada mata rantai antara ketidakpuasan pekerjaan, ketiadaan motivasi dan niat untuk berhenti (Zurn et al., 2005). Sementara Flinkman et al. (2006) menunjukkan hasil penelitian bahwa *job satisfaction* adalah prediktor penting untuk mengantisipasi *turnover* karyawan.

Berdasarkan latar belakang masalah munculnya *labor intention turnover* dan beberapa faktor penyebabnya maka penelitian ditujukan menganalisis : pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja, pengaruh kompensasi terhadap *labor turnover intention*, pengaruh motivasi terhadap *labor turnover intention*, pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi, dan pengaruh kepuasan kerja terhadap *labor turnover intention*.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Kompensasi dan Kepuasan Kerja**

Kompensasi secara efektif membentuk suatu kalkulasi dan keterlibatan psikologis antara karyawan dengan organisasi. Kompensasi mencerminkan penghargaan organisatoris dan merupakan indikasi kinerja individu/karyawan. Jika perusahaan ingin agar tingkat ketidakhadiran dan keluar masuknya karyawan dapat diminimalkan melalui kompensasi, maka perusahaan harus memastikan bahwa karyawan puas dengan kompensasi yang diterimanya.

Terdapat studi empiris yang mendukung hubungan kompensasi dan kepuasan kerja diantaranya Igalens & Roussel (1999) mengemukakan bahwa *flexible pay* dan benefits dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Interaksi antara kompensasi dan kepuasan kerja dibangun berdasarkan persepsi adanya

kepuasan atas *fixed pay level*, *flexible pay level*, *benefit level*, dan *administration of compensation* yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan.

Studi lain yang dilakukan oleh Herpen et al. (2002) mengungkapkan bahwa dampak sistem kompensasi yang fair, layak dan dimengerti secara jelas oleh seluruh karyawan, dan *controllable* akan membangun persepsi karyawan terhadap organisasi sebagai tempat bekerja dan mengembangkan diri. Kompensasi yang diberikan secara adil dan layak sesuai dengan performance karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Pengontrolan dari penerapan system kompensasi ini melalui penilaian kinerja, sehingga dapat menjaga stabilitas motivasi karyawan dalam pencapaian kinerja optimalnya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan besaran kompensasi yang diterimanya akan menghasilkan kinerja yang optimal dan berdampak pada praktik bisnis yang efisien. Hal ini akan membuat diri karyawan mempunyai tingkat kepuasan kerja yang baik. Demikian pula sebaliknya karyawan dengan tingkat kompensasi yang rendah akan rendah pula tingkat kepuasan kerjanya.

**Hipotesis 1** : Diduga semakin besar kompensasi dibayarkan maka semakin puas karyawan dalam bekerja.

### **Kompensasi dan Labor Turnover Intentions**

Secara lebih spesifik tujuan program kompensasi yang efektif adalah untuk menarik, mempertahankan, memotivasi (Appelbaum, 2000), dan memberi penghargaan (Hay, 2005) terhadap orang dan kinerja yang mendukung prestasi dan mencakup keseluruhan misi dan strategi organisasi (Appelbaum, 2000; Hay, 2005). Artinya penerapan kompensasi haruslah konsisten dengan budaya dan nilai-nilai organisasi. Karena upah/gaji merupakan mata rantai dari perilaku dan kinerja serta berjalannya nilai-nilai organisasi (Hay, 2005).

Kajian terhadap hubungan antara kompensasi dengan labor *turnover intention* telah dilakukan oleh Ologunde et al. (2003). Mengungkap bahwa penerapan sistem kompensasi yang fair dan layak akan mencegah terjadinya labor *turnover intention*. Tidak terpenuhinya kompensasi menjadi pemicu terjadinya *voluntary turnover*.

Zeffane (Kurniasari, 2005) menyatakan bahwa ketidakpuasan terhadap kompensasi akan memicu perilaku karyawan yang negatif seperti kemangkiran dan kelesuan. Seringkali dikelompokkan dalam perilaku pengunduran diri atau disebut pula sebagai keinginan berhenti bekerja. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover*. Diantaranya adalah *factor external*, yakni ; pasar tenaga kerja, faktor institusi, upah, ketrampilan kerja dan supervisi. Karakteristik personal dari karyawan seperti intelegensi, sikap, masa lalu, jenis kelamin, minat, umur, dan lama bekerja serta reaksi individu terhadap pekerjaannya.

Herpen et al. (2002) mengungkapkan penerapan sistem kompensasi yang mempunyai karakteristik : 1) transparan, 2) adil, 3) terkontrol. Pemberian kompensasi berbasis kinerja yang mempunyai kriteria : 1) cocok dengan tujuan perusahaan, 2). Dikontrol pelaksanaannya akan memacu motivasi kerja karyawan untuk berprestasi. Karena tersedia kesempatan promosi dan mengurangi *turnover intention*. Pemberian kompensasi model ini cukup menarik minat karyawan dan menjadi faktor penggerak untuk berperilaku positif dalam bekerja dan dengan sendirinya akan mengurangi *turnover intention*.

Yang-Mei (2007) mengungkapkan bahwa bayaran yang adil akan mempengaruhi situasi dan emosional karyawan. Penyediaan remunerasi yang kompetitif dengan gaji dan benefit yang menarik merupakan faktor penting yang mempengaruhi karyawan (64,1%) untuk tetap bekerja (Ramlall, 2003). Menurut

Flinkman et al. (2007) alasan utama meninggalkan profesi adalah gaji, banyaknya permintaan pekerjaan, pergeseran waktu kerja dan status pekerjaan yang tidak pasti. Ketidakpuasan dengan gaji adalah alasan paling utama yang mendasari niat keluar, selain faktor pengembangan karier. Karyawan muda usia merasa adanya ketidakseimbangan antara gaji dan tanggung jawab dan pekerjaan ilmu yang mereka kuasai.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, apabila terdapat kesenjangan antara jumlah kompensasi yang diharapkan dan kenyataan yang diterima atas faktor tinggi rendahnya kompensasi. Hal ini akan mendorong perilaku karyawan untuk berintensi meninggalkan pekerjaan saat ini dan mencari organisasi lain yang lebih bisa memenuhi harapan akan kebutuhan kompensasi mereka. Semakin menarik faktor kompensasi akan semakin mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Sebaliknya semakin rendah tingkat kompensasi yang diterima semakin mendorong karyawan untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan di tempat lain.

**Hipotesis 2 :** Diduga semakin besar kompensasi dibayarkan maka semakin berkurang *labor turnover intention* karyawan.

### **Motivasi dan Labor Turnover Intention.**

Untuk secara efektif memotivasi dan mempertahankan karyawan seorang manager perlu berhubungan langsung dengan setiap orang dalam organisasi pada waktu-waktu tertentu. Menanyakan beberapa pertanyaan, mendengarkan, dan bekerja bersama secara terbuka dengan setiap orang. Seorang manager yang baik akan membantu karyawan berbakat untuk menemukan kepuasan dalam pekerjaannya. Kepuasan adalah kunci dari keputusan karyawan untuk tetap tinggal atau meninggalkan organisasi (Kreisman, 2002).

Kreisman (2002) mengemukakan bagaimanapun gejala menurunnya motivasi karyawan haruslah dikenali. Dalam 10-15 tahun terakhir kebanyakan organisasi melakukan *de-layered* dan menghapus posisi *middle management* mereka. Dewasa ini para manager seringkali mempunyai sejumlah besar laporan yang langsung ditangani sebagai tambahan tanggungjawab terhadap individu yang berada di bawah pengawasannya. Akibatnya sangat sedikit para manager memiliki waktu untuk secara efektif membuat suasana kerja yang secara emosional menyatu dengan bawahannya. Dengan adanya ikatan emosional antara atasan dan bawahan akan meningkatkan pemahaman tingkah laku manusia dan sebagai sumber motivasi dalam mempertahankan karyawan. Mungkin secara finansial kebutuhan karyawan telah tercukupi, tetapi perlu digali lebih jauh untuk menemukan dalam diri mereka. Dengan demikian mampu mengerahkan mereka untuk merumuskan perbaikan perencanaan SDM dan pengembangan dalam organisasi. Identifikasi isu-isu managerial dan motivasional yang berhubungan dengan gaya hubungan antar pribadi dan organisasi dapat mencegah intensi karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Ologunde (2003) mengetahui apa yang dapat memotivasi karyawan. Management harus mengetahui apa yang mereka inginkan, butuhkan dan berharga bagi mereka. Karena faktor ini dapat memberikan kontribusi secara efektif dan efisien terhadap hal-hal yang memungkinkan dapat memuaskan kebutuhan mereka. *Turnover* yang tinggi disebabkan oleh kenaikan upah yang tidak memenuhi harapan karyawan, dan tidak cukup memotivasi harapan karyawan dalam kondisi inflasi yang tidak terkendali. Sehingga gaji yang diterima semakin tidak menarik bagi karyawan. Hal ini mendorong karyawan untuk mencari pemenuhan kebutuhan dengan mencari alternatif pekerjaan di tempat lain. Pemenuhan kebutuhan manusia dikaitkan dengan motivasi kerja, dipengaruhi oleh tingkat

kepuasan setiap individu terhadap pekerjaan yang dilakukan saat ini. Serta sangat ditentukan oleh pemenuhan kebutuhan yang dapat dicapai oleh pekerja tersebut.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi karyawan akan mempengaruhi perilaku dalam lingkungan kerjanya. Karyawan termotivasi akan menunjukkan perilaku positif yaitu merasa berharga, semangat dalam bekerja dan senang dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya. Hal ini sangat berpengaruh terhadap keputusan karyawan untuk tinggal lebih lama dalam organisasi. Sebaliknya tidak adanya motivasi kerja akan berdampak pada berkeinginan untuk meninggalkan organisasinya. Karenanya terdorong mencari alternatif pekerjaan lain yang lebih baik dan dapat memenuhi kebutuhannya.

**Hipotesis 3 :** Diduga semakin termotivasi karyawan dalam pekerjaannya maka semakin berkurang *labor turnover intention* karyawan.

### **Kepuasan Kerja dan Motivasi**

Kepuasan kerja dan motivasi merupakan *real concept* yang mempengaruhi sukses atau gagalnya sebuah organisasi. Dalam *literature review* yang dipublikasikan oleh University of Northern Iowa (2008) terungkap bahwa riset telah membuktikan bahwa motivasi menjadi faktor penting dalam segala aspek pencapaian keberhasilan. Tiap 5% peningkatan motivasi karyawan meningkatkan profit perusahaan ½ point lebih tinggi. Hasil penelitian menunjukkan karyawan dengan kepuasan tinggi lebih produktif, lebih komit pada organisasi, tingkat *turnover* rendah dan dalam jangka panjang akan puas dengan perusahaan.

*Maslow's hierarchy of needs* menggambarkan tingkat kebutuhan manusia berdasarkan teori kebutuhan Maslow. Sedangkan aspek yang berhubungan dengan kerja merupakan dimensi kepuasan kerja yang pada umumnya terjadi di tempat kerja merujuk pada teori-teori kepuasan kerja yang ada. Sedangkan Herzberg menjabarkan tiga hal untuk memperbaiki kepuasan kerja dan motivasi yaitu : 1) *job enrichment, job enlargement, job rotation*, 2) *participation*, 3) *quality of work life*.

Pentingnya kepuasan kerja dapat dipandang dalam konteks dua orang yang membuat keputusan terhadap pekerjaan mereka. Pertama adalah keputusan untuk menjadi anggota, bergabung dan tinggal dalam suatu organisasi. Kedua adalah keputusan untuk bekerja keras dalam pengejaran tingkat performance. Kepuasan kerja mempengaruhi kemangkiran. Kepuasan kerja dapat juga mempengaruhi keputusan untuk mengakhiri hubungan kerja dengan organisasi (Schermerhorn et al. 2000).

Schermerhorn et al. (2000) menganggap penting bagi para manajer untuk menjalankan kapasitas mereka sebagai motivator dan memiliki pengetahuan kerja tentang teori dwi-faktor Herzberg : 1) *job context* sebagai sumber ketidakpuasan kerja, 2) *job content* sebagai sumber kepuasan kerja. Penelitian Ehlers (1994) yang fokus pada peran para penyelia mempunyai pengaruh penting terhadap kepuasan kerja.

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi tingkat motivasi. Kepuasan kerja adalah tingkat dimana individu merasakan hal positif atau negatif tentang pekerjaan. Merupakan sikap atau tanggapan secara emosional terhadap pekerjaan, kehidupan sosial dan kondisi fisik tempat kerja. Semakin tinggi kepuasan kerja motivasi akan semakin tinggi pula, sebaliknya semakin rendah tingkat kepuasan kerja semakin rendah pula tingkat motivasional karyawan.

**Hipotesis 4 :** Diduga semakin puas karyawan bekerja maka semakin termotivasi dalam pekerjaannya.

## **Kepuasan Kerja dan Labor Turnover Intention**

Kepuasan kerja kaitannya dengan *turnover intention* intentions telah banyak menarik minat peneliti maupun praktisi SDM untuk mengungkap hubungan antar kedua variabel tersebut. Robbins (1998) menjelaskan bahwa karyawan yang tidak terpuaskan oleh pekerjaan atau oleh faktor lainnya berkaitan dengan pekerjaan mereka dapat mengurangi komitmen mereka terhadap organisasi. Ketidakpuasan mereka umumnya selalu dikaitkan dengan masalah penurunan kinerja. Termasuk didalamnya terjadi keterlambatan dalam bekerja, tingginya tingkat perputaran karyawan dan tingginya tingkat kemangkiran.

Mobley & Munchinsky (Kurniasari, 2005) menjelaskan tentang *employee turnover*. Terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan berhenti bekerja. Hubungan dimulai dari adanya pikiran untuk berhenti bekerja, usaha untuk mencari pekerjaan baru, berintensi untuk berhenti bekerja atau tetap bertahan, dan yang terakhir adalah memutuskan untuk berhenti bekerja. Menurut Mobley (1979) perasaan tidak puas dapat memicu rencana untuk berhenti bekerja. Kemudian akan mengarah pada usaha untuk mencari pekerjaan baru. Namun harus memperhatikan setting ekonomi yang sedang terjadi. Jika perekonomian dalam kondisi baik (pengangguran rendah), maka karyawan akan lebih memasalahkan kepuasan kerja dibanding jika pengangguran melimpah. Apabila pengorbanan yang harus dibayar terlalu tinggi sementara alternatif pekerjaan yang ada memiliki prospek yang lebih baik, maka akan timbul intensi untuk berhenti bekerja. Hal ini diaktualisasikan dalam bentuk perilaku berpindah ke pekerjaan lain. Jika alternatif pekerjaan yang tersedia tidak terlalu baik atau menjanjikan, situasi tersebut akan menstimulasi individu untuk tetap bertahan.

Menurut Lum et al. (1998) kepuasan kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap niat keluar. Secara umum tingginya tingkat kepuasan kerja akan menurunkan skor *thinking about leaving*, *thinking about a job search*, *searching for a job* dan *turnover*. Hal ini secara jelas menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja dan *intent to leave*.

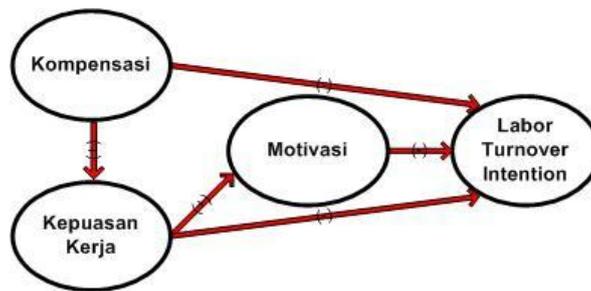
Dari uraian di atas dapat disimpulkan karyawan dengan kepuasan kerja tinggi akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya dan tidak berusaha mengevaluasi alternative pekerjaan lain. Sebaliknya karyawan yang merasa tidak puas dalam pekerjaannya cenderung mempunyai pikiran untuk keluar, mencari lowongan pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan mendapatkan alternatif pekerjaan lain, dan berkeinginan keluar karena berharap menemukan pekerjaan yang lebih memuaskan.

**Hipotesis 5** : Diduga semakin puas karyawan bekerja maka semakin berkurang *labor turnover intentions* karyawan.

## **Kerangka Konseptual Penelitian**

*Turnover rate* di beberapa perusahaan di Surabaya pada level staff ke atas di bagian- tertentu mencapai angka yang sangat tinggi. Fenomena ini sangat menarik untuk diteliti lebih jauh tentang penyebab terjadinya *turnover* yang begitu tinggi tersebut. Dari kajian pustaka sebagaimana diuraikan dapat diturunkan kerangka konseptual penelitian sebagai berikut :

Gambar 1 : Model Konseptual Penelitian



### Populasi & Sampel

- Populasi** dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan beberapa perusahaan di Surabaya sebanyak 450 orang.
- Sampel** yang diambil sebanyak 150 karyawan sesuai dengan ketentuan umum analisis SEM (Ferdinand, 2002). Responden dipilih secara acak sebanyak 150 orang dari 450 orang karyawan.

### HASIL PENELITIAN

Dari hasil evaluasi terhadap model *one step approach* ternyata dari semua kriteria *goodness of fit* yang digunakan seluruhnya menunjukkan hasil evaluasi model yang baik. Berarti model telah sesuai dengan data. Artinya, model konseptual yang dikembangkan dan dilandasi oleh teori telah sepenuhnya didukung oleh fakta. Dengan demikian model ini adalah model yang terbaik untuk menjelaskan keterkaitan antar variabel dalam model.

Dilihat dari angka *determinant of sample covariance matrix* : 58.347.380 > 0 mengindikasikan tidak terjadi *multicollinearity* atau *singularity* dalam data ini sehingga asumsi terpenuhi. Dengan demikian besaran koefisien regresi masing-masing faktor dapat dipercaya sebagaimana terlihat pada uji dalam Tabel 1. di bawah ini.

Tabel 1. Hasil Uji Kausalita

Regression Weights	Ustd	Std	Prob.
Faktor ⇐ Faktor	Estimate	Estimate	
Kepuasan Kerja ⇐ Kompensasi	0,285	0,812	0,000
Labor Tunover Intention ⇐ Kompensasi	0,219	0,535	0,338
Labor Turnover Intention ⇐ Motivation	-0,524	-0,410	0,043
Motivation ⇐ Kepuasan Kerja	1,149	1,216	0,000
Labor Turnover Intention ⇐ Kepuasan Kerja	-2,374	-2,051	0,234
Batas Signifikansi			≤ 0,05

### PEMBAHASAN

Hasil pengujian **menerima hipotesis 1** : kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil ini mengisyaratkan bukti kuat bahwa kompensasi yang diberikan perusahaan mampu membentuk kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja diindikasikan oleh selisih antara banyaknya kompensasi yang diterima dengan jumlah yang diyakini diterima (Robbin, 2002). Upah merupakan faktor signifikan dalam kepuasan kerja. Uang tidak saja membantu memenuhi kebutuhan pokok tetapi lebih bersifat instrumental dalam menyediakan pemenuhan kebutuhan pokok yang lebih tinggi. Karyawan sering memandang upah sebagai refleksi dari cara manajemen memandang kontribusi karyawan dalam organisasi. Tunjangan tambahan juga penting akan tetapi kurang berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Luthans, 1995).

Kepuasan kerja ditentukan oleh bandingan antara yang dikerjakan dan yang diterima dengan seharusnya menurut keinginan yang diterima karyawan. Apabila karyawan menerima kurang dari seharusnya mereka merasa tidak puas. Sebaliknya apabila mereka menerima sama atau lebih dari seharusnya mereka merasa puas (Sastrohadiwiryono, 2003).

Kepuasan kerja yang telah terbentuk hendaknya dijaga perusahaan melalui penerapan "*remuneration management*" baku dan kompetitif. Penentuan bentuk dan jumlah kompensasi yang diberikan tetap mengacu pada upaya pemeliharaan kepuasan kerja karyawan. Upaya penerapan sistem remunerasi yang *up to date* dan inovatif diharapkan selaras dengan persepsi karyawan agar kebijakan kompensasi selalu mendorong kepuasan kerja.

Hasil pengujian **menolak hipotesis 2** : kompensasi berpengaruh negatif terhadap *labor turnover intention* karyawan. Fakta menunjukkan kompensasi tidak berpengaruh positif terhadap *labor turnover intention*. Hasil tidak konsisten dengan pernyataan Ologunde et al. (2003) bahwa penerapan sistem kompensasi yang adil dan layak akan mencegah terjadinya *turnover intention* karyawan. Tidak terpenuhinya kompensasi memicu terjadinya *voluntary turnover*. Ketidakpuasan terhadap kompensasi memicu perilaku negatif karyawan, seperti kemangkiran dan kelesuan. Kepuasan upah mempunyai pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap *turnover intention* (Lum et al., 1998).

Ketidakjelasan sistem kompensasi menyebabkan karyawan merasa tidak adil, layak, transparan. Sehingga kompensasi tidak mampu memotivasi karyawan meningkatkan kinerja. Meskipun setiap tahun diberikan kenaikan gaji tetap tidak mengurangi *labor turnover intention*. Menghadapi fakta ini hendaknya perusahaan menerapkan sistem kompensasi yang transparan, adil, serta terkendali. Pemberian kompensasi berbasis kinerja mempunyai kriteria cocok dengan tujuan perusahaan. Terkontrol pelaksanaannya dapat memacu motivasi karyawan untuk berprestasi. Pemberian kompensasi model ini cukup menarik minat karyawan dan menjadi faktor penggerak untuk berperilaku positif dalam bekerja dan akan mengurangi *labor turnover intention* (Herpen et al., 2002). Pembayaran adil akan berpengaruh pada situasi dan emosional karyawan (Yang-Mei, 2007). Penyediaan remunerasi yang kompetitif dengan gaji dan manfaat sebagai faktor penting mempengaruhi karyawan (64,1%) untuk tetap bekerja pada perusahaan (Ramlall, 2003).

Hasil pengujian **menerima hipotesis 3** : motivasi berpengaruh negatif terhadap *labor turnover intention* karyawan. Sesuai dengan Dunnette (Pigors, 1981) bahwa seseorang akan tetap berada dalam suatu organisasi bila percaya usahanya akan memberikan yang diinginkan. Dalam penelitiannya ditemukan alasan berhenti bekerja disebabkan oleh kesenjangan cukup besar antara harapan dengan pengalaman kerja sebenarnya. Untuk dapat memotivasi karyawan, management harus mengetahui yang mereka inginkan, butuhkan dan berharga bagi mereka. Karena faktor ini dapat memberikan kontribusi secara efektif dan efisien terhadap yang memungkinkan dapat memuaskan kebutuhan (Ologunde, 2003).

Sebagaimana telah disampaikan dalam teori perilaku terencana, faktor utama dari suatu perilaku yang ditampilkan individu adalah niat menampilkan perilaku tertentu (Ajzen, 1991). Niat diasumsikan sebagai faktor motivasional yang mempengaruhi perilaku. Niat merupakan indikasi berapa keras seseorang berusaha untuk menampilkan suatu perilaku. Secara umum semakin keras niat seseorang untuk terlibat dalam suatu perilaku semakin besar kecenderungan untuk benar-benar melakukan perilaku tersebut.

Terkait niat individu memiliki pilihan untuk memutuskan perilaku tertentu atau tidak (Ajzen, 1991). Seberapa jauh individu akan menampilkan perilaku juga

tergantung pada faktor non motivasional. Contoh, ketersediaan kesempatan dan sumberdaya yang dimiliki, misalnya uang, waktu dan bantuan dari pihak lain. Secara kolektif faktor ini mencerminkan kendali aktual terhadap perilaku. Jika kesempatan dan sumberdaya dimiliki dan ada niat untuk menampilkan perilaku, kemungkinan perilaku itu muncul sangatlah besar. Dengan kata lain suatu perilaku akan muncul jika terdapat motivasi (niat) dan kemampuan (kendali perilaku).

Dalam kondisi kompetisi yang ketat di dunia kerja karyawan yang berada pada tingkat manajemen menengah akan sulit untuk mendapatkan posisi yang sama di luar perusahaan. Diantara berbagai keyakinan yang ada pada diri karyawan akhirnya akan menentukan niat dan perilaku tertentu. Keyakinan mengenai tersedia atau tidaknya kesempatan dan sumberdaya yang diperlukan dapat mempengaruhi perilaku *labor turnover intention*. Sebaliknya mereka memilih tetap tinggal dalam organisasi. Bekerja tanpa motivasi tinggi tetapi lebih pada sekedar menjalankan kewajiban dan memenuhi kebutuhan akan rasa aman.

Faktor keamanan membuat sebagian karyawan memilih untuk tetap berada dalam zona nyaman. Tetap bertahan dengan pekerjaannya walaupun dalam kondisi tidak termotivasi. Dalam situasi seperti ini perusahaan perlu mengidentifikasi "*critical employee*" yang dimiliki. Memahami kebutuhan-kebutuhan mereka sehingga secara berkesinambungan. Dapat memenuhi kebutuhan tersebut melalui usaha proaktif yang dapat mengurangi kemungkinan kehilangan "*critical employee*" tersebut. Retensi tidak untuk semua orang apalagi dalam situasi "*economic turmoil*". Tetapi tantangan yang dihadapi para manajer tidak hanya bagaimana caranya memperkecil kemungkinan kehilangan karyawan terbaiknya. Tetapi juga mengidentifikasi apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh organisasi untuk dipertahankan.

Hasil pengujian telah **menerima hipotesis 4** : kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan. Pengujian mengisyaratkan adanya bukti kuat kepuasan kerja adalah keadaan emosi positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi (Mathis & Jackson, 2002). Ketidakpuasan yang dipengaruhi faktor non financial mempengaruhi derajat motivasi karyawan yang saat ini dalam kondisi demotivasi.

Pentingnya kepuasan kerja dapat dipandang dalam konteks dua orang yang membuat keputusan atas pekerjaan mereka. Pertama, keputusan menjadi anggota, tinggal dalam suatu organisasi. Kedua, keputusan bekerja keras untuk mengejar tingkat kinerja (Schermerhorn et al., 2000). Penting bagi manajer menjalankan kapasitas sebagai motivator dan memiliki pengetahuan seperti teori dwi-faktor Herzberg : *job context* dan *job content* sebagai sumber ketidakpuasan dan kepuasan kerja. Peran penyelia berpengaruh penting terhadap kepuasan kerja (Ehlers, 1994). Manajer harus sadar pentingnya memotivasi karyawan (Hendriks, 2000). Karena tata nilai yang di pegang mempromosikan kepuasan kerja (Schermerhorn et al. 2000).

Terkait teori kebutuhan Maslow, tingkat kepuasan kerja masing-masing karyawan berbeda. Bergantung tingkat mana dimensi kepuasan menjadi motivator bagi karyawan. Kepuasan kerja merefleksikan apa yang mereka terima (Wright dalam Pandey et al., 2007). Kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis. Pada gilirannya akan menjadi frustrasi (Strauss & Sayles dalam Handoko, 2001). Kepuasan kerja dan motivasi staf dapat diperbaiki dengan melakukan *job enrichment*, *job enlargement*, *job rotation*, *participation*, dan *quality of work life* (Herzberg dalam [www.goldsmiththibs.com](http://www.goldsmiththibs.com), 2008).

Dari pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi tingkat motivasi. Kepuasan kerja adalah kondisi dimana individu merasakan hal positif/negatif tentang pekerjaan mereka. Merupakan tanggapan secara emosional terhadap pekerjaan, kehidupan sosial, kondisi fisik tempat kerja. Rendahnya kepuasan kerja karyawan PT. PCI Surabaya berakibat rendah pula tingkat motivasionalnya. Sehingga kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi.

Hasil pengujian **menolak hipotesis 5** : kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *labor intention turnover* karyawan. Fakta menunjukkan kepuasan kerja tidak berpengaruh negatif terhadap *labor turnover intention*. Hasil ini masih relevan dengan penjelasan Mobley (Muchinsky, 1993) tentang *employee turnover*. Terdapat hubungan negatif kepuasan kerja dan berhenti bekerja. Hubungan itu dimulai dari adanya pikiran untuk berhenti bekerja, usaha-usaha untuk mencari pekerjaan baru, berniat berhenti bekerja atau tetap bertahan, memutuskan untuk berhenti bekerja. Menurut Mobley perasaan tidak puas akan memicu rencana untuk berhenti bekerja, yang kemudian mengarahkan pada usaha mencari pekerjaan baru. Namun model Mobley (Muchinsky, 1993) mengenai *turnover* ini harus memperhatikan setting ekonomi yang sedang terjadi. Jika perekonomian baik, pengangguran rendah, maka karyawan lebih memasalahkan kepuasan kerja, dibanding jika perekonomian buruk dan pengangguran melimpah.

Jika ongkos atau pengorbanan yang harus dibayar terlalu tinggi, sementara alternatif pekerjaan memiliki prospek lebih baik, maka akan timbul niat untuk berhenti bekerja. Hal ini diaktualisasi dalam bentuk perilaku atau tindakan berpindah kerja. Jika alternatif pekerjaan yang tersedia tidak terlalu menjanjikan, situasi tersebut akan menstimulasi individu untuk tetap bertahan.

Model Mobley (Muchinsky, 1993) dapat dipakai menunjukkan bahwa kognisi dan perilaku bisa menjembatani kepuasan kerja dan berhenti bekerja. Namun konteks ekonomi harus diperhatikan. Kepuasan kerja akan menjadi prediktor dari *turnover*, jika keadaan ekonomi dalam keadaan baik. Kondisi semacam ini akan memaksa individu tetap bertahan kerja dalam organisasi, meski tidak puas dengan kondisi yang ada.

Penelitian ini menghasilkan faktor kepuasan yang terbentuk oleh aspek kompensasi. Aspek ini tidak mampu menjadi pendorong unjuk kinerja lebih tinggi. Kondisi ekonomi yang buruk memaksa karyawan memilih bertahan dalam organisasi, sehingga terjadi kepuasan semu. Ketidakpuasan yang disebabkan oleh aspek non financial, didukung kondisi ekonomi yang buruh mempengaruhi sikap karyawan terhadap niat *turnover*. Karyawan memilih untuk tetap tinggal dalam organisasi sehingga kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap faktor *labor turnover intention* tidak terjadi.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan analisis SEM untuk menguji pengaruh kompensasi, kepuasan kerja, motivasi terhadap *labor turnover intention* maka dapat diambil kesimpulan sebagai temuan :

- a. Semakin besar kompensasi dibayarkan ternyata semakin puas karyawan dalam bekerja.
- b. Semakin besar kompensasi dibayarkan ternyata tidak dibarengi oleh semakin berkurangnya *labor turnover intention* karyawan.
- c. Semakin termotivasi karyawan dalam pekerjaannya ternyata dibarengi oleh semakin berkurangnya *labor turnover intention* karyawan.
- d. Semakin puas karyawan bekerja ternyata dibarengi oleh semakin termotivasi karyawan dalam pekerjaannya.
- e. Semakin puas karyawan bekerja ternyata tidak dibarengi oleh semakin berkurangnya *labor turnover intentions* karyawan

### Saran

Sebagai implikasi dari hasil penelitian ini dapat dikemukakan, termasuk beberapa saran yang dapat dipertimbangkan atau dimanfaatkan sebagai bahan dalam pengambilan keputusan. Dalam mengatasi masalah tingginya *labor turnover intention* ada beberapa tindakan yang harus dilakukan agar karyawan merasa stasioner di perusahaan, sebagai berikut :

- a. Menerapkan sistem kompensasi yang memenuhi unsur *fairness, equitable* dan *transparancy* dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong motivasi yang pada akhirnya dapat mengurangi *turnover intention*.
- b. Menciptakan *quality of work life* melalui penempatan karyawan sesuai bakat dan minatnya, peningkatan mutu pengawasan secara keseluruhan, menciptakan kesempatan berprestasi dan promosi, menciptakan lingkungan kerja ramah, sehat, aman dan nyaman untuk meningkatkan kepuasan kerja.
- c. Karyawan diharapkan menyampaikan semua keluhan, harapan dan aspirasinya terhadap perusahaan melalui perwakilan karyawan atau serikat pekerja. Dengan demikian di masa mendatang akan terjadi keselarasan antara tujuan karyawan dan tujuan perusahaan.
- d. Untuk penelitian selanjutnya konstruk kepemimpinan (kepemimpinan transformasional) perlu dipertimbangkan pengaruhnya terhadap *labor turnover intention* yang karena satu dan lain hal belum ditampilkan dalam penelitian ini.

### DAFTAR PUSTAKA

- Appelbaum, S.H. and Mackenzie, 1996 : *Compensation in the year 2000 : pay for performance*.
- Atmajawati, Y., 2006. *Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Keluar Masuk Pegawai (Labour Turnover) pada PT. Jasa Raharja Putera Surabaya*. Universitas Airlangga, Surabaya.
- Cascio, W.F, 1995. *Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life Profit*. McGraw-Hill Book Co, Singapore.
- Flinkman, M. *et al.*, 2006. Explaining young registered finnish nurses' intention to leave the profession : a qustionnaire survey, International, *Journal of Nursing Study*.
- Fitz-enz, J, 1997. *It's Costly to Lose Good Employee*, Workforce, 50,50.

- Hay Group, 2005. *Remuneration Management*. The Hay Group Management Limited. All Right Reserved.
- Herpen, *et al.*, 2002. *The Effect of Performance Measurement and Compensation on Motivation*, An Empirical Study.
- Igalens, J. and Roussel, P., 1999. A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction. *Journal of Organization Behavior*. 20 : 1003-1025.
- Kurniasari, L., 2005. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Job Insecurity Karyawan terhadap Intensi Turnover*. Yayasan Dana Mandiri Sejahtera.
- Kreisman, BJ, 2002. *Insight Into Employee Motivation, Commitment and Retention*, PhD research/White Paper.
- Lum, *et al.*, 1998. Explaining nursing *turnover intention* intent : job satisfaction, pay satisfaction or organizational commitment ? *Journal of Organization Behaviour*. 19 : 305-320.
- Muchinsky, P.M. 1993. *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology*, Pacific Grove, California.
- Ologunde, A.O.; Asaolu, T.O.; Elumilade, David Oladapo, 2003. *Labor Turnover among University Teachers in Southwestern Nigeria-Issue, Solution and Lesson*.
- Ramlall, S., 2003. Managing employee retention as a strategy for increasing organizational competitiveness, *Organizational Application, Applied H.R.M. Research*. 8 (2) : 63-72.
- Robbins, S., 1998. *Organization Behavior*. International Edition. Concept, Controversies, Application. Eight Edition. Prentice-Hall.
- Robbins, S., 2001. *Perilaku Organisasi*. Versi bahasa Indonesia, Jilid 1, edisi ke delapan, Penerbit Prenhallindo, Jakarta.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. 2000. *Organizational behaviour*. Seventh edition. John Wiley & Sons, New York.
- Yang-Mei, W., 2007. An empirical analysis on the influence factors of job satisfaction from knowledge workers in service line. *Journal Business School*, Zhejiang Wanli University, Ningho 315100, China.
- Zurn, P.; Dolea, Carmen; Stillwel, Barbara, 2005. *Nurse Retention and Recruitment : Developing a motivated workforce*.