**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN**

**HIPOTESIS**

**2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka merupakan studi kepustakaan yang dilakukan oleh peneliti untuk menghimpun informasi yang relevan dengan topik atau masalah yang akan atau sedang diteliti. Informasi itu dapat diperoleh dari buku-buku ilmiah, laporan penelitian, karangan-karangan ilmiah, peraturan-peraturan, dan sumber-sumber tertulis baik tercetak maupun elektronik. (Purwono 2010:2). Sehingga dapat menjadi sebuah acuan dasar teori untuk objek yang akan diteliti.

**2.1.1 Manajemen**

Istilah manajemen dalam kehidupan masyarakat dewasa ini bukanlah merupakan istilah atau masalah baru. Manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang berarti mengelola aktivitas-aktivitas sekelompok orang agar dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan perusahaan atau organisasi. Berikut beberapa pengertian manajemen menurut para pakar. Nawawi (2011:23) mengemukakan bahwasanya manajemen adalah suatu proses pengaturan, pengurusan, dan pengelolaan dengan memanfaatkan orang lain dalam pengelolaan sumber daya untuk pencapaian suatu tujuan.

Sementara menurut Sedarmayanti (2013:6) menyatakan bahwa manajemen adalah seni untuk merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengawasi kegiatan sumber daya atau karyawan, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Menurut Stoner dan Wankel (dialih bahasakan oleh Siswanto, 2013:2) menyatakan bahwa manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi.

G.R. Terry (dialih bahasakan oleh Sadili Samsudin, 2010:17) menyatakan bahwa manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya.

Menurut Plunket, Allen, dan Attner (2013:19) menyatakan:

*“Definition of management states that goals are set and achieved “by (the) exercising of related functions – planning, organizing, staffing, leading, and controlling.”*

Berdasarkan beberapa definisi manajemen di atas maka dapat dikatakan bahwa manajemen suatu proses kegiatan instansi dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang dimiliki melalui orang lain yang meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

**2.1.1.1 Peran Manajemen**

Peran manajemen di dalam suatu organisasi sangat diperlukan agar tujuan dari organisasi tersebut dapat dicapai secara efektif dan efisien. Efektif menurut Peter F. Drucker adalah mengerjakan pekerjaan yang benar (*doing the right things*). Sedangkan efisien menurutnya adalah mengerjakan pekerjaan dengan benar (*doing things right*).

Manajemen diperlukan sebagai upaya agar kegiatan bisnis dapat berjalan secara efektif dan efisien. Agar manajemen yang dilakukan mengarah kepada kegiatan bisnis secara efektif dan efisien, maka manajemen perlu dijelaskan berdasarkan fungsi-fungsinya atau dikenal sebagai fungsi-fungsi manajemen (*managerial functions*). Fungsi-fungsi tersebut sebagaimana dikemukakan dalam definisi di atas mencakup fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi pengimplementasian, serta fungsi pengendalian dan pengawasan.

**2.1.1.2 Fungsi Manajemen**

Fungsi-fungsi manajemen adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam menajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti suatu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Fungsi-fungsi manajemen menurut Sulastri (2014:26) yaitu:

1. Perencanaan, yaitu proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi. Dan untuk menyusun dan merumuskan langkah-langkah operasional perusahaan.
2. Pengorganisasian, yaitu proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan di desain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan bisa memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi bisa bekerja secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.
3. Pengarahan, adalah fungsi yang berhubungan dengan bagaimana pelaku manajemen bisa membuat pengaturan dalam organisasi kepada para anggota-anggotanya dengan menetapkan suatu bentuk struktur yang bersifat *top-down* ataupun *bottom-up* organisasi berjalan dengan baik. Fungsi kepemimpinan ini untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja secara maksimal serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan dinamis.
4. Pengendalian, merupakan proses yang mencakup pemberian arahan, prosedur kerja bagi karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan cara yang paling baik, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi terlaksananya aktivitas yang telah ditetapkan.

**2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Dalam manajemen sumber daya manusia, pegawai adalah asset (kekayaan) utama instansi, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri. Berikut ini dikemukakan pengertian manajemen sumber daya manusia dari beberapa pakar.

*Human Resources Management is defined as a system of activities and strategies that focus on successfully managing employees at all levels of an organization to achieve organizational goals* (Byars & Rue, 2006). T. Hani Handoko (2011:3) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat. Menurut Werther dan Davis (dialih bahasakan oleh Edy Sutrisno, 2015:4) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Murtie (2012:01) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah bagian dari ilmu manajemen yang mempelajari hubungan antar manusia sebagai asset dan sumber daya perusahaan serta bagaimana mengelolanya agar benar-benar dapat menjalankan tugas dan wewenang masing-masing dengan baik dan tidak terpaksa. Sedangkan menurut Marwansyah (2012:3) manajemen sumber daya manusia sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja dan hubungan industrial.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi yang selaras dengan tujuan individu dan masyarakat.

**2.1.2.1 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia**

Agar manajemen sumber daya manusia lebih diperhatikan, terdapat peranan MSDM menurut Hasibuan (2007:14) yang mengatakan bahwa peranan manajemen sumber daya manusia adalah mengatur dan menetapkan kepegawaian yang mencakup masalah:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man on the right place and on the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan kesadaran perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cerdas undang-undang perburuan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan kita pada khususnya.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilaian prestasi kerja.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

**2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Veithzal Rivai (2011:13), manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan dari pada SDM. Adapun fungsi-fungsi manajemen SDM, seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu:

1. Perencanaan (*planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan membantu terwujudnya tujuan.

1. Pengorganisasian (*organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.

1. Pengarahan (*directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi.

1. Pengendalian (*controlling*)

Kegiatan mengandalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

1. Pengadaan (*procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

1. Pengembangan (*development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

1. Kompensasi (*compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

1. Pengintegrasian (*integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan akan memperoleh laba sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

1. Pemeliharaan (*maintenance*)

Kegiatan untuk memlihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampat pension.

1. Pemberhentian (*separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

**2.1.3 Kompensasi**

Salah satu faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan yaitu dengan adanya pemberian kompensasi terhadap karyawan. Perusahaan yang baik akan mengerti bahwa ada timbal balik antara pihak perusahaan dengan karyawannya. Perusahaan membutuhkan karyawan untuk melangsungkan hidup perusahaan dan karyawan membutuhkan pekerjaan di perusahaan tersubut untuk memenuhi kebutuhannya. Dengan adanya pemberian kompensasi terhadap karyawan akan menciptakan rasa puas bagi karyawan dan bersemangat dalam bekerja karena para karyawan mendapatkan imbalan baik atas pekerjaan yang dilakukan dan para karyawan merasa dihargai atas pekerjaannya tersebut.

*Compensation is the total amount of the monetary and non-monetary pay provided to an employee by an employer in return for work performed as required. Essentially, it's a combination of the value of your pay, vacation, bonuses, health insurance, and any other perk you may receive, such as free lunches, free events, and parking.* (Susan M. Heathfield, 2013)

Beberapa pengertian kompensasi menurut Marwansyah (2014:269) adalah sebagai berikut:

1. Keseluruhan imbalan yang diberikan kepada para karyawan sebagai balasan atas jasa atau kontribusi mereka terhadap organisasi.
2. Sesuatu yang diterima oleh seorang karyawan sebagai balasan atas karya yang diberikannya kepada organisasi.
3. Pembayaran kepada seorang karyawan sebagai balasan atas kontribusinya kepada organisasi.
4. Pembayaran yang diberikan oleh organisasi/perusahaan kepada seorang karyawan sebagai balasan atas jasa yang diberikannya kepada organisasi/perusahaan.
5. Penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non-finansial yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atas kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Kadarisman (2014:7) kompensasi merupakan segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen. Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi/perusahaan kepada pegawai yang dapat bersifat finansial maupun non-finansial, pada periode yang tetap. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan organisasi memeroleh, mempekerjakan, dan mempertahankan karyawan.

Hasibuan (2012:118) menyatakan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Rivai (2014:357) berkesimpulan bahwa kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan organisasinya.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi lebih menekankan pada balas jasa yang bersifat finansial, sedangkan kompensasi sendiri mencakup balas jasa finansial dan non-finansial pada periode yang tetap yang diberikan kepada karyawan sebagai kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

**2.1.3.1 Tujuan Kompensasi**

Tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efentif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah.

Hasibuan (2012:121) mengemukakan beberapa tujuan kompensasi sebagai berikut:

1. Ikatan kerjasama

Dengan pemberian kompensasi terjalinnya ikatan kerjasama secara formal antara atasan dengan karyawan. Karyawan harus menegrjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan perusahaan/atasan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

1. Kepuasan kerja

Dengan balas jasa, karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memeroleh kepuasan kerja dari jabatannya.

1. Pengadaan efektifitas

Pengadaan karyawan akan efektif jika debarengi dengan program kompensasi yang menarik. Dengan pemberian kompensasi yang menarik, maka calon karyawan yang berkualifikasi baik dengan kemampuan dan keterampilan tinggi akan muncul, sesuai denagn kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan.

1. Motivasi

Kompensasi yang layak akan memberikan rangsangan dan menghasilkan produktifitas kerja yang optimal. Untuk meningkatkan motivasi bagi karyawan, perusahaan biasanya memberikan insentif berupa uang dan hadiah lainnya. Kompensasi yang layak akan memudahkan manajer dalam mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

1. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

1. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyedari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

1. Pengaruh serikat kerja

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dihindarkan dan karyawan akan konsentrasi pada pekerjaannya.

1. Pengaruh pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindari.

**2.1.3.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kompensasi**

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2014:84) ada enam faktor yang memengaruhi kebijakan kompensasi yaitu:

1. Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angutan, inflasi maupun devaluasi sangat memengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

1. Penawaran Bersama antara Perusahaan dan Pegawai

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan di perusahaan.

1. Standar Biaya Hidup Pegawai

Kebijakan kompensasi perlu dipertimbangkan standar biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar pegawa dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

1. Ukuran Perbandingan Upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

1. Permintaan dan Persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat ini perlu dijadian bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

1. Kemampuan Membayar

Kebijakan kompensasi pegawai ditentukan berdasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi duliar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

**2.1.3.3 Bentuk-bentuk Kompensasi**

Terdapat dua bentuk kompensasi yaitu bentuk kompensasi langsung yang merupakan upah dan gaji, bentuk kompensasi tidak langsung merupakan pelayanan dan keuntungan hal ini dikemukakan oleh Anwar (2011:84) sebagai berikut:

1. Upah dan gaji (Kompensasi dalam bentuk langsung)

Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya di bayarkan kepada pegawai secara per-jam, per-hari, dan per-setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pagawai atas jasa pelayanan yang diberikan secara bulanan.

Di bawah ini dikemukakan prinsip upah dan gaji, yaitu:

1. Tingkat Bayaran

Tingkat bayaran biasa dberikan tinggi, rata-rata, atau rendah tergantung pada kondisi perusahaan. Artinya, tingkat pembayaran tergantung pada kemampuan perusahaan membayar jasa pegawainya.

1. Struktur Bayaran

Struktur pembayaran berhubungan dengan rata-rata bayaran, tingkat pembayaran dan klasifikasi jabatan di perusahaan.

1. Menentukan Bayaran Secara Individu

Penentuan pembayaran individu perlu didasarkan pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja, dan prestasi kerja pegawai.

1. Metode Pembayaran

Ada dua metode pembayaran, yaitu metode pembayaran yang didasarkan pada waktu (per jam, per minggu, per bulan) dan metode pembayaran yang didasarkan pada pembagian hasil.

1. Control Pembayaran

Control pembayaran merupakan pengendalian secara langsung dan tak langsung dari biaya kerja. Pengendalian biaya merupakan faktor utama dalam administrasi upah dan gaji. Tugas mengontrol pembayaran adalah *pertama*, mengembangkan standar kompensasi dan meningkatkan fungsinya. *Kedua*, mengukur hasil yang bertentangan dengan standar yang tetap. *Ketiga*, meluruskan perubahan standar pembayaran upah.

1. Keuntungan dan Pelayanan (Kompensasi tidak langsung)

Keuntungan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat dilakukan. Sedangkan pelayanan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan. Program *benefit* (keuntungan) bertujuan untuk memperkecil turnover, meningkatkan modal kerja, dan meningkatkan keamanan, adapun kriteria keuntungan adalah biaya, kemampuan membayar, kebutuhan, kekuatan kerja, tanggung jawab sosial, reaksi kekuatan kerja, dan relasi umum. Sedangkan program pelayanan adalah laporan tahunan untuk pegawai, adanya tim olah raga, kamar tamu pegawai, kafetaria pegawai, surat kabar perusahaan, toko perusahaan, discount (potongan harga), produk perusahaan, ada program rekreasi atau darmawisata.

**2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Kompensasi**

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2012:86), dimensi dan indikator kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Kompensasi langsung *(direct compensation)*
2. Gaji
3. Bonus
4. Insentif
5. Kompensasi Tidak Langsung (*indirect compensation*)
6. Asuransi
7. THR
8. Fasilitas

**2.1.4 Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Mathis dan Jackson dalam Sopiah, (2008:155) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Sedangkan Robbins (2011:100) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak suatu organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013:169) juga mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi, yaitu *affective, normative*, dan *continuance commitment.* Yonathan Steve Kosasih dan Eddy Madiono Sutantu (2014:35) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuan serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi.

Berdasarkan definisi para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen pada organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Komitmen terhadap organisasi dapat ditunjukkan dengan adanya keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi, menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta bersedia untuk berusaha demi tercapainya tujuan dan kelangsungan organisasi.

**2.1.4.1 Dimensi Komitmen Organisasi**

Robbins (2011:101) menggolongkan dimensi dari komitmen organisasi menjadi tiga komponen model, dan komponen tersebut akan digunakan dalam penelitian komitmen organisasional, yaitu:

1. *Affective Commitment* (komitmen afektif) yaitu perasaanemosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Karyawan yang komitmen organisasinya berdasarkan komitmen afektif yang kuat akan meneruskan bekerja dengan perusahaan karena keinginan mereka sendiri, berdasarkan tingkat identifikasinya dengan perusahaan dan kesediannya untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan.
2. *Continuance Commitment* (komitmen berkelanjutan) adalahnilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasibila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.Seorang karyawan mungkin berkomitmen kepada seorangpemberi kerja karena dibayar tinggi dan merasa bahwapengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkankeluarganya.
3. *Normative Commitment* (komitmen normatif) yaitu kewajibanuntuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atauetis. Sebagai contoh, seorang karyawan yang memeloporisebuah inisiatif baru mungkin bertahan dengan seorangpemberi kerja karena ia merasa “meninggalkan seseorangdalam keadaan yang sulit” bila ia pergi.

Anggota organisasi yang loyalitas dan kesetiaannya tinggi terhadap organisasi akan mempunyai keinginan yang tinggi terhadap organisasi dan membuat organisasi menjadi sukses. Makin kuat pengenalan dan keterlibatan individu dengan organisasi akan mempunyai komitmen yang tinggi.

Seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam kepegawaian dan ada loyalitas terhadap organisasi. Selain itu, berusaha ke selaras dengan arah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama.

**2.1.4.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasi**

Faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dapat dibagi menjadi dua. Pertama, dari sisi karyawan itu sendiri (internal) yang meliputi ciri pribadi seseorang dan pengalaman kerja. Yang kedua, dari sisi organisasi (eksternal) yang meliputi ciri pekerjaan dan karakteristik dari organisasi tersebut.

Menurut Steers (dalam Sopiah, 2008) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain:

1. Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

Sementara itu, Minner (dalam Sopiah, 2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan antara lain:

1. Faktor personal, ada beberapa faktor personal yang memengaruhi diantaranya faktor usia, latar belakang pekerjaan, jenis kelamis, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan. Hal inilah yang merupakan karakteristik pekerjaan yang dapat meningkatkan perasaan individu terhadap tanggung jawabnya dan keterikatan terhadap organisasi.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja, pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpangaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

**2.1.5 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan hal yang relatif. Beberapa orang merasakan kepuasan ketika dapat melakukan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya. Sedangkan beberapa orang lainnya merasakan kepuasan ketika hasil kerjanya mendapatkan *reward* yang setimpal. Kepuasan kerja di dalam lingkungan organisasi merupakan hal yang sangat penting bagi setiap pekerja. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan system nilai yang berlaku pada dirinya. Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Berikut ini dikemukakan beberapa pengertian kepuasan kerja menurut para pakar. Luthans dalam Witasari (2011:243), menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang senang atau emosi yang positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Sedangkan menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2009:117) kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan yang melibatkan aspek-aspek seperti: gaji/upah yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan karyawan lainnya, penempatan kerja, jenis kerja, struktur organisasi perusahaan, dan mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain: umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

Selain itu Mangkunegara (2011:120) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dari pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Yulharsari (2012:3) berpendapat bahwa kepuasan kerja dapat meningkat jika pegawai memiliki rasa tanggung jawab untuk mengerjakan pekerjaannya secara maksimal sehingga dengan adanya rasa tanggung jawab yang tinggi dapat mewujudkan perilaku yang diarahkan pada tujuan guna mencapai sasaran akhir, yaitu tercapainya tujuan organisasi bersama.”

Dari definisi yang dikemukakan oleh para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional bisa berupa perasaan puas (positif) atau tidak puas (negatif) yang merupakan perasaan dari seorang karyawan berkaitan dengan berbagai macam faktor dari tugas dalam pekerjaannya.

**2.1.5.1 Teori Kepuasan Kerja**

Terdapat tiga teori mengenai kepuasan kerja menurut Veithzal Rivai (2011:856) diantaranya adalah:

1. Teori ketidaksesuaian (*discrepancy theory*). Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.
2. Teori keadilan (*equity theory*). Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan, dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti: upah/gaji, keuntungan sampingan, symbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Sedangkan orang selalu membandingkan dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau ditempat lain atau bisa pula dengan dirinya di masa lalu.
3. Teori dua faktor (*two factor theory*). Kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan kerja itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies* (*hygiene factors*) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja, dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

**2.1.5.2 Dimensi Kepuasan Kerja**

Adapun dimensi dari kepuasan kerja menurut Luthans dalam Witasari (2011) antara lain:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri
2. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan, dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan. Penelitian terbaru menemukan bahwa karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja. Jika persyaratan kreatif pekerjaan terpenuhi, maka mereka cenderung menjadi puas. Selain itu, perkembangan karir (tidak perlu promosi) merupakan hal penting untuk karyawan muda dan tua.
3. Kepuasan terhadap Gaji (*Pay*)

Gaji sebagai faktor multidimensi dalam kepuasan kerja merupakan sejumlah upah/uang yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhada perusahaan. Jika karyawan fleksibel dalam memilih jenis benefit yang mereka sukai dalam sebuah paket total (rencana benefit fleksibel), maka ada peningkatan signifikan dalam kepuasan benefit dan kepuasan kerja secara keseluruhan.

1. Kepuasan terhadap kesempatan promosi (*promotion opportunities*)

Kesempatan promosi adalah kesempatan untuk maju dalam organisasi,

sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki penghargaan, seperti promosi atas dasar senioritas atau kinerja dan promosi kenaikan gaji. Lingkungan kerja yang positif dan kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian dasar menjadi lebih penting dari pada kesempatan promosi.

1. Kepuasan terhadap Supervisi

Pengawasan merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Ada 2 (dua) dimensi gaya pengawasan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Yang pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan, seperti memberikan nasehat dan bantuan kepada karyawan, komunikasi yang baik dan meneliti seberapa baik kerja karyawan. Yang kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan. Secara umum, kedua dimensi tersebut sangat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan.

1. Kepuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja (*Co-workers*)

Pada umumnya, rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang ‘kuat’ bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu. Karena kelompok kerja memerlukan kesalingtergantungan antar anggota dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi seperti itulah efektif membuat pekerjaan menjadi lebih menyenangkan, sehingga membawa efek positif yang tingggi pada kepuasan kerja.

Kelima dimensi tersebut di atas, digunakan oleh para peneliti untuk mengukur kepuasan kerja, dan membawa pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

**2.1.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pada dasarnya dapat menjadi dua bagian. Pertama, faktor interinsik atau faktor yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri seperti harapan dan kebutuhan individu tersebut. Kedua, faktor ekstrinsik, yaitu faktor yang berasal dari luar diri karyawan antara lain kebijakan perusahaan, kondisi fisik lingkungan kerja, interaksi dengan karyawan lain, system penggajian dan sebagainya.

Menurut Robbins (2008:119) ada 4 (empat) faktor yang kondusif bagi tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi, yaitu:

1. Pekerjaan yang secara mental menantang

Orang lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas yang beragam. Tingkat kesulitan dalam menyelesaikan tugas dan beragamnya jenis tugas membuat karyawan secara mental tertantang untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

1. Imbalan yang wajar

Karyawan menginginkan system penggajian yang mereka anggap tidak ambigu, dan sejalan dengan harapan mereka. Bila pembayaran itu kelihatan adil berdasarkan pada permintaan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pembayaran masyarakat, kepuasan mungkin dihasilkan.

1. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung

Karyawan merasa prihatin dengan kondisi lingkungan kerja mereka jika menyangkut masalah kenyamanan pribadi maupun masalah kumudahan untuk dapat bekerja dengan baik. Banyak studi yang menunjukkan bahwa para karyawan lebih menyukai lingkungan yang aman dan nyaman. Selain itu, kebanyakan karyawan lebih suka bekerja tidak jauh dari rumah, dalam fasilitas bersih dan relatif modern dengan peralatan dan perlengkapan yang memadai.

1. Rekan kerja yang suportif

Dari bekerja orang mendapatkan lebih dari sekedar uang atau prestasi-prestasi yang berwujud. Bagi sebagian karyawan, kerja juga dapat mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidak heran jika seorang karyawan memiliki rekan kerja yang suportif dan bersahabat dapat meningkatkan kepuasan kerja.

**2.1.6 Keinginan Berpindah (*turnover intention*)**

Intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela. Dengan demikian keinginan berindah adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. Ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap terjadinya *turnover*, diantaranya adalah faktor eksternal yakni pasar tenaga kerja, faktor institusi yakni ruang kerja, upah, keterampilan kerja, dan supervisi, karakteristik personal karyawan.

Mathis & Jackson (2011), menyatakan bahwa keinginan berpindah adalah proses dimana tenaga kerja meninggalkan organisasi dan harus ada yang menggantikannya. Mathis & Jackson (2011) membagi *turnover* menjadi 2 jenis berdasarkan kesukarelaannya yaitu sebagai berikut:

**Tabel 2.1**

**Jenis *Turnover* Karyawan**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Jenis** | **Definisi** | **Contoh** |
| *Voluntary Turnover* | Pemberhentian sukarela keanggotaan organisasi oleh karyawan dari suatu organisasi. | * Pengunduran diri |
| *Involuntary Turnover* | Pemberhentian karyawan yang dilakukan karena peforma yang buruk atau pelanggaran aturan kerja. | * Pemecatan * Efisiensi Biaya * Kematian |

Dharma (2013:1) berpendapat bahwa keinginan berpindah adalah derajat kecenderungan sikap yang dimiliki oleh karyawan untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain atau adanya rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam masa tiga bulan yang akan datang, enam bulan yang akan datang, satu tahun yang akan datang, dan dua tahun yang akan datang.

Selain itu Yucel (2012:2), menyatakan bahwa keinginan berpindah didefinisikan sebagai faktor mediasai antara sikap yang mempengaruhi niat untuk keluar dan benar-benar keluar dari perusahaan. Issa et, al (2013:526) berpendapat bahwa keinginan berpindah kerja merupakan niat untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela, yang dapat mempengaruhi status perusahaan dan dengan pasti akan mempengaruhi produktivitas karyawan.

**2.1.6.1 Dimensi dan Indikator Keinginan Berpindah**

Mobley (dalam Novliady, 2007) menyatakan terdapat tiga dimensi dalam pengukuran keinginan berpindah kerja diantaranya adalah:

1. Berpikir untuk keluar (*Thinking of Quitting*).

Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan berpikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini.

2. Mencari alternatif pekerjaan (*Intention to search for alternatives*).

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

3. Niat untuk keluar (*Intention to Quit*).

Mencerminkan individu yang berniat keluar. Karyawan berniat keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

Dalam penelitiannya (Witasari, 2009) menyimpulkan bahwa variabelkeinginan berpindah kerja dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

1. Kecenderungan individu berfikir untuk meninggalkan organisasi.
2. Kemungkinan individu untuk meninggalkan organisasi.
3. Kemungkinan individu akan mencari pekerjaan pada organisasi lain.
4. Kemungkinan individu untuk meninggalkan organisasi dalam waktu dekat.
5. Kemungkinan individu untuk meninggalkan organisasi bila ada kesempatan yang lebih baik.

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa keinginan berpindah kerja adalah keinginan individu dari sebuah organisasi yang ingin keluar atau mencari peluang diluar organisasi tersebut..

**2.1.6.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keinginan Berpindah**

Menurut Mobley dalam Rodly (2012:17) menyebutkan beberapa faktor yang menjadi penyebab keinginan pindah kerja (*Turnover* *Intention*) adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik Individu Organisasi

Adalah wadah yang memiliki tujuan yang ditentukan secara bersama oleh orang-orang yang terlibat didalamnya. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka diperlukan adanya interaksi yang berkesinambungan dari unsur-unsur organisasi. Karakter individu yang mempengaruhi keinginan pindah kerja antara lain seperti umur, pendidikan, status perkawinan.

1. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dapat meliputi lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, kontruksi, bangunan, dan lokasi pekerjaan. Sedangkan lingkungan sosial meliputi sosial budaya di lingkungan kerjanya, dan kualitas kehidupan kerjanya.

1. Kepuasan Kerja

Pada tingkat individual, kepuasan merupakan variabel psikologi yang paling sering diteliti dalam suatu model keinginan berpindah. Aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan akan gaji dan promosi, kepuasan atas supervisor yang diterima, kepuasan dengan rekan kerja dan kepuasan akan pekerjaan dan isi kerja.

1. Komitmen organisasi

Perkembangan selanjutnya dalam studi keinginan berpindah memasukkan konstruk komitmen organisasional sebagai konsepyang turut menjelaskan proses tersebut sebagai bentuk perilaku,komitmen organisasional dapat dibedakan dari kepuasan kerja.Komitmen mengacu pada respon emosional *(affective)* individu kepada keseluruhan organisasi, sedangkan kepuasan mengarah pada respon emosional atas aspek khusus dari pekerjaan.

**2.1.6.3 Dampak Keinginan Berpindah Bagi Organisasi**

Keinginan Berpindah Kerja merupakan petunjuk kestabilan karyawan. Semakin tinggi keinginan karyawan untuk pindah, berarti semakin sering terjadi pergantian karyawan. Tentu hal ini akan merugikan karyawan. Sebab, seperti yang dikemukakan Aamodt (2004) bahwa dampak dari *turnover* akan terbagi 2 yaitu dampak yang tampak dan dampak yang tidak tampak. Dampak yang tampak dari *turnover* diantaranya biaya iklan, biaya agensi karyawan, bonus, biaya perjalanan penerimaan, gaji dan biaya yang dikeluarkan selama proses aplikasi dan wawancara kandidat, serta biaya penempatan bagi karyawan baru. Dampak yang tidak tampak termasuk hilangnya produktifitas berhubungan dengan pindahnya karyawan, karyawan lain harus melakukan pekerjaan yang lebih banyak, tidak ada produktifitas pada masa lowong, dan merendahnya produktifitas berkaitan dengan karyawan yang baru mendapat pelatihan. Sebagai tambahan pada dampak yang tidak terlihat termasuk waktu kerja yang melebihi seharusnya pada karyawan yang menggantikan posisi yang lowong dan biaya pelatihan ketika karyawan pengganti telah diterima.

Penelitian yang dilakukan Kosseff (dalam Dore, 2005) terhadap pekerja bidang teknologi menyatakan biaya yang diperlukan untuk mengganti pekerja yang berhenti sebesar satu setengah kali gaji pertahun karyawan. Bahkan dalam penelitian Longenecker dan Scazzero (dalam Dore, 2005) biaya tersebut sampai dua setengah kali gaji pertahun karyawan.

**2.1.7 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya sebagai pembanding dan bahan acuan serta untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Penelitan sebelumnya telah mengkaji masalah kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap keinginan berpindah, dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variabel dalam penelitian ini.

**Tabel 2.2**

**Penelitian Terdahulu**

| **No** | **Peneliti & Judul Penelitian** | **Hasil Penelitian** | **Persamaan Penelitian** | **Perbedaan Penelitian** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | Kadek Ratih Dwi Oktarini  Vol. 01, No. 2, 291-300. 2014  Hubungan Antara Persepsi Terhadap Keadilan Kompensasi dengan Komitmen Organisasi di *Hospitality Industry* | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara keadilan kompensasi dengan komitmen organisasi. | Menggunakan variabel kompensasi dan komitmen organisasi sebagai variabel yang diteliti | 1. Penelitian ini tidak menggunakan variabel kepuasan kerja dan keinginan berpindah. 2. Perbedaan tempat dan waktu penelitian. |
| **2** | Agung Wahyu; Try Utomo; I Ketut R Sudiarditha  Vol. 4, No. 1, 2013  Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasasn Kerja Karyawan Di RS “X” | 1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja 2. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja 3. Kompensasi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja | Menggunakan variabel kompensasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. | 1. Ditambahkan variabel lingkungan kerja 2. Tidak menggunakan variabel keinginan berpindah 3. Perbedaan tempat dan waktu penelitian |
| **3** | Yucel  Vol. 7, No. 20; 2012  *Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention; an Empirical Study* | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention*. | Menggunakan variabel komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan *turnover intention* sebagai variabel yang diteliti | 1. Tidak menggunakan variabel kompensasi 2. Perbedaan tempat dan waktu penelitian |
| **4** | Rita Andini  Vol. 8, No. 16; 2010  Analisis pengaruh kepuasan gaji, kepuasan kerja, komitmen organisasional terhadap *turnover intention* (Study Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang) | 1. Kepuasan gaji berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* 2. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen 3. Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* 4. Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* | Menganalisis variabel komitmen, kepuasan kerja, dan keinginan berpindah | 1. Tidak menggunakan variabel kompensasi 2. Kepuasan dijadikan variabel bebas, bukan variabel terikat 3. Perbedaan tempat dan waktu penelitian |
| **5** | Ali Mohammad Mosadeghrad Ewan Ferlie Duska Rosenberg  (2014)  *A study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among hospital employees* | 1. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi 2. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama memiliki korelasi yang sangat kuat terhadap *turnover intention* | Menganalisis variabel komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan keinginan berpindah | 1. Tidak menggunakan variabel kompensasi 2. Perbedaan tempat dan waktu penelitian |
| **6** | Issa, Dua’a Abdul Rahim Muhammad; Fais Ahmad; Hamid Mahmood Gelaidan (2013)  *Job Satisfaction and Turnover Intention Based on sales person standpoint* | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* | Menggunakan variabel kepuasan kerja dan *turnover intention* | 1. Tidak menggunakan variabel kompensasi dan komitmen organisasi 2. Perbedaan tempat dan waktu penelitian |
| **7** | I Wayan Mudiartha Utama  Vol. 2, No.1 (2013)  Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Tanam Harum Ubud Gianyar | 1. Kompensasi berpengaruh secara bermakna terhadap kepuasan kerja. | Menggunakan variabel kompensasi dan kepuasan kerja | 1. Tidak menggunakan komitmen organisasi dan keinginan berpindah 2. Perbedaan tempat dan waktu penelitian |
| **8** | Sinem Aydogdu (2011)  *An Emperical Study of the Relationship Among Job satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention* | 1. Kepuasan kerja mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan tiga dimensi dari komitmen organisasi dan keinginan untuk berhenti kerja 2. *Turnover Intention* mempunyai hubungan negatif yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi | Menggunakan variabel komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan keinginan berpindah (*turnover intention*) | 1. Tidak menggunakan variabel kompensasi 2. Perbedaan tempat dan waktu penelitian. |
| **9** | W. L. Kuean, S. Kaur & E. S. K. Wong (2010)  *The Relationship between Organizational Commitment and Intention to Quit: The Malaysian Companies Perspectives* | Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa diantara ketiga komponen komitmen organisasi, komitmen afektif karyawan kepada organisasi yang menjadi prediktor paling penting dari keinginan untuk berhenti kerja. | Menggunakan variabel komitmen organisasi dan keinginan berpindah | 1. Tidak menggunakan variabel kompensasi dan kepuasan kerja 2. Perbedaan waktu dan tempat penelitian |
| **10** | Sharma, Jai Prakash and Bajpai, Naval  Vol. 18 No. 3  *Salary Satisfaction as an Antecedent of job Satisfaction: Development of a Regression Model to Determine the Linearity between Salary Satisfaction and Job Satisfaction in a Public and a Private Organization. Europe Journal of Social Sciences* | Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa kepuasan kerhadap imbalan dalam bentuk kompensasi langsung maupun tidak langsung mrnjadi salah satu indikator dalam menilai kepuasan kerja karyawan. | menggunakan variabel kompensasi dan kepuasan kerja sebagai variabel yang diteliti. | 1. Tidak menggunakan variabel komitmen organisasi dan keinginan berpindah 2. Perbedaan tempat dan waktu penelitian |

Berdasarkan temuan dalam penelitian terdahulu ada keterkaitan, namun demikian dalam penelitian ini peneliti memasukkan berbagai variabel lainnya, yaitu kompensasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan keinginan berpindah. Dengan demikian penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian terdahulu, sehingga diharapkan tidak ada yang sama dengan penelitian ini. Hal ini dapat membuktikan originalitas penelitian, dengan diperlihatkan oleh adanya teori-teori yang membangun kerangka pikir untuk memulai prostulat, premis, dan penetapan hipotesis penelitian yang ada.

**2.2 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diindetifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi, secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen (Sugiyono, 2012:60).

**2.2.1 Hubungan Kompensasi dengan Komitmen Organisasi**

Manajemen perusahaan harus usaha yang lebih kreatif dan inovatif dalam meningkatkan kualitas SDM dalam upaya menciptakan karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Beberapa faktor yang dikemukakan oleh Mowday, Porter, dan Steers dan Marchington meningkatkan komitmen terhadap organisasi yaitu karakteristik individu (jenis kelamin, masa kerja, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, ras), karakeristik pekerjaan (variasi keterampilan, kejelasan peran, signifikan tugas, umpan balik, dan otonomi), karakteristik structural (besar/kecilnya organisasi, desentralisasi/sentralisasi, dan peran serikat kerja), pengalaman kerja, kondisi fisik lingkungan kerja, perasaan aman saat bekerja, pemberian gaji yang sesuai, keinginan bekerja pada pemimpin, dan adanya promosi/penghargaan yang diberikan perusahaan (Oktarini, 2014:292).

Salah satu faktor untuk meningkatkan komitmen sesuai dengan pernyataan di atas, adalah memberikan kompensasi berupa gaji, insentif, dan tunjangan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan karyawan. Karyawan juga mengharapkan adanya keadilan dan keterbukaan pada sistem dan proses pemberian kompensasi. Individu yang merasakan suatu ketidakadilan cenderung akan melakukan tindakan negatif sebagai respon atas perlakuan organisasinya. Apabila tindakan tersebut tidak mengembalikan perlakuan adil dari perusahaan maka karyawan akan cenderung mengambil tindakan untuk mengundurkan diri (Oktarini, 2014:292-293).

Berbagai penelitian yang dilakukan oleh para ahli perilaku menunjukkan bahwa faktor utama ketidakpuasan kerja karyawan adalah kompensasi yang tidak sesuai dengan harapan karyawan. Di samping itu, adanya ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterima dapat menimbulkan perilaku negative karyawan terhadap perusahaan dan dampak *job involvement* yang bisa dilihat dari menurunnya komitmen yang pada akhirnya akan menurunkan kepuasan kerjanya (Noe, 2011:135).

Kondisi ini menuntut suatu perusahaan untuk mengembangkan *performance*-nya, dan hal itu harus didukung pula oleh karyawan yang professional dan memiliki loyalitas serta dedikasi yang tinggi. Untuk mencapai hal tersebut, maka pemberian kompensasi yang memuaskan dapat mengurangi timbulnya keinginan berpindah.

Kondisi-kondisi tersebut akan menimbulkan ketidakpuasan di antara para karyawan, mengurangi penundaan pekerjaan, dan meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Jika pekerja merasa bahwa usahanya tidak dihargai, maka prestasi karyawan akan sangat di bawah kapabilitasnya (Robbins 2015:645).

**2.2.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Ketidakpuasan bisa disebabkan kurangnya kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Handoko (2001) dalam Yasa (2014:612) menyatakan pemberian kompensasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pernyataan tersebut didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Mudiartha (2013) menyatakan secara signifikan dan positif kepuasan kerja dipengaruhi oleh kompensasi. Tingkat kompensasi yang diberikan akan menentukan skala kehidupan ekonomi karyawan, kompensasi relatif menunjukkan status dan harga karyawan. Karyawan yang memandang apabila kompensasi belum memadai maka produktivitas, prestasi, dan kepuasannya akan turun.

Kompensasi langsung dan tidak langsung merupakan salah satu determinasi dalam kepuasan kerja karyawan. Menurut Rabbindra dan Medonca (dalam Nugraha, 2010), kepuasan kompensasi adalah tingkat kepuasan terhadap semua bentuk *return* baik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Menurut Michel dan Harold (dalam Suryoado, 2012) menyatakan bahwa kepuasan kompensasi adalah kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterima dari perusahaan sebagai balas jasa atas kerja mereka.

Sharma dan Bajpai (2011:12) menyatakan pentingnya kompensasi langsung sebagai motivator dan kepuasan kerja karyawan dalam jurnal yang diterbitkan oleh *European Journal of Social Science*:

“*Pay has been considered an important reward to motivate the behavior of employees (Taylor and Vest, 1992), All other behavioral factor are important to enhacing job satisfaction of employees but satisfaction from pay is must*.”

Berdasarkan pernyataan tersebut, kompensasi yang diberikan menjadi imbalan penting untuk menjadi motivasi bagi perubahan perilaku dan kepuasan kerja karyawan dalam bekerja. Kepuasan terhadap imbalan dalam bentuk kompensasi langsung maupun tidak langsung menjadi salah satu indikator dalam menilai kepuasan kerja seorang karyawan.

**2.2.3 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berhubungan, tetapi keduanya merupakan sikap yang dapat dibedakan. Kepuasan kerja berhubungan dengan tanggapan afektif terhadap lingkungan kerja dengan segera , sedangkan komitmen organisasi lebih stabil dan tahan lama.

Kepuasan kerja dan komitmen organisasi, menurut Marsh dan Mannari (dalam Jimad, 2011:163) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan awal terjadinya komitmen terhadap suatu organisasi. Hal ini berarti bahwa seseorang yang merasakan kepuasan bekerja dalam suatu organisasi memiliki kecenderungan untuk meningkatkan diri pada suatu organisasi, merasa sebagai bagian dari organisasi dan cenderung loyal terhadap suatu organisasi.

Hasil penelitian Trisnaningsih (2004), yang menguji pengaruh komitmen terhadap kepuasan kerja dengan motivasi sebagai variabel inetervening memberikan bukti secara empiris menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa komitmen karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Bukti empiris bahwa tingkat komitmen organisasi berhubungan dengan kepuasan kerja, berimplikasi pada dugaan bahwa rendahnya kepuasan kerja dipicu oleh rendahnya komitmen karyawan.

**2.2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Keinginan Berpindah**

Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih keluar dari organisasi. Kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar. Evaluasi terhadap berbagai alternatif pekerjaan, pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya *turnover* karena individu yang memilih keluar organisasi akan mengharapkan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain (Andini, 2010).

Kaitan antara kepuasan kerja dan keinginan berpindah, Mobley (dalam Novliady, 2007:28) menyatakan bahwa karyawan akan dapat bekerja secara produktif apabila karyawan tersebut merasa puas dengan apa yang didapatkannya. Kepuasan kerja memiliki hubungan erat terhadap pemikiran untuk berhenti kerja dan intensi untuk mencari pekerjaan lain. Hubungan intensi untuk berhenti menjadi signifikan terhadap keinginan berpindah sebenarnya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sinem Ayoglu (2011) menyebutkan bahwa *turnover intention* atau keinginan berpindah mempunyai hubungan negatif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Rita Andini (2010) yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

**Kompensasi**

GRAND THEORY

MIDLLE THEORY

APPLIED THEORY

**Manajemen**

Nawawi (2011); Sedarmayanti (2013); Stoner & Wankel (2013); G.R. Terry (2010); Plunket, Allen & Attner (2013).

**Manajemen Sumber Daya Manusia**

T. Hani Handoko (2011); Wether & Davis (2015); Murtie (2012); Marwansyah (2012).

**Kompensasi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Keinginan Berpindah**

Susan, M Heatyhfield (2013); Marwansyah (2014); Kadarisman (2014); Hasibuan (2012); Rivai (2014); Anwar Prabu Mangkunegara (2014); Anwar (2011); Mathis dan Jackson (2008); Robbins (2011); Allen dan Meyer (2013); Yonathan Steve Kosasih dan Eddy Madiono Sutantu (2014); Sopiah (2008); Witasari (2009); Anwar Prabu Mangkunegara (2009); Yulharsari (2012); Veithzal Rivai (2011); Robbins (2008); Yuniar (2008); Mathis dan Jackson (2011); Dharma (2013); Yucel (2012); Issa (2013); Rodly (2012).

Penelitian Terdahulu

**Komitmen Organisasi**

**Keinginan Berpindah**

**Kepuasan Kerja**

**Gambar 2.1**

**Kerangka Pemikiran**

**Kompensasi**

1. Kompensasi Langsung
2. Kompensasi Tidak Langsung

**Malayu S.P. Hasibuan (2012:86)**

**Yasa (2014)**

**Mudiartha (2013)**

**Sharma dan Bajpai (2011:12)**

**Keinginan Berpindah**

1. Berpikir untuk keluar
2. Mencari alternatif pekerjaan
3. Niat untuk keluar

**Mobley (dalam Novliady, 2007)**

**Kepuasan Kerja**

1. Pekerjaan itu sendiri
2. Gaji
3. Promosi
4. Supervisi
5. Rekan kerja

**Luthans (2011:243)**

**Rita Andini (2010)**

**Robbins (2015)**

**Oktarini (2014)**

**Noe (2011)**

**Sinem Ayoglu (2011)**

**Komitmen Organisasi**

1. Komitmen Afektif
2. Komitmen Berkelanjutan
3. Komitmen Normatif

**Robbins (2011:101)**

**Marsh & Mannari (dalam Jimad, 2011)**

**Trisnaningsih (2014)**

**Gambar 2.2**

**Paradigma Penelitian**

**2.3 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, dimana adanya pengaruh variabel antara kompensasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan keinginan berpindah. Maka penulis mengambil hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.
2. Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja.
3. Terdapat pengaruh kompensasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja.
4. Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah.