BAB II
KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kompensasi

Nilai total dari semua hadiah yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan sebagai imbalan atas layanan mereka dikenal sebagai kompensasi (Sinambela et al., 2016). Selain itu, kompensasi didefinisikan oleh Nurisman (2022) sebagai pembayaran atas pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya, baik dalam bentuk kompensasi finansial langsung maupun tidak langsung. Semacam keutuhan dalam memberikan kompensasi adalah untuk memenuhi ambisi karyawan, mempertahankan dan menarik karyawan, sehingga mereka dapat memberikan usaha dan pikiran mereka dengan sepenuh hati. Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan semua jenis penghargaan yang diberikan kepada individu untuk menyelesaikan penugasan kerja bagi perusahaan adalah kompensasi.

Menurut Sastrohadiwiryo (2012) kompensasi adalah imbalan atas jasa yang diberikan kepada karyawan ketika mereka telah mencurahkan waktu, tenaga, dan perhatiannya untuk pengembangan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dan menurut Sutrisno (2016) kompensasi adalah imbalan baik finansial maupun tidak yang diberikan kepada karyawan secara adil dan merata sebagai imbalan atas usaha keras mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.

Selain itu, kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka kepada perusahaan (Rivai, 2013). Setiap pendapatan yang diterima karyawan sebagai pembayaran dalam bentuk uang tunai, barang, atau layanan yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan disebut sebagai kompensasi (Hasibuan, 2019).

Dan menurut Sedarmayanti (2018), kompensasi mengacu pada semua tunjangan yang diperoleh karyawan setelah bekerja di perusahaan sebagai pembayaran atas jasa mereka. Menurut Bangun (2012) kompensasi didefinisikan sebagai uang yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa yang telah mereka berikan kepada pemberi kerja.

Penulis menarik kesimpulan bahwa segala bentuk balas jasa yang diterima oleh karyawan, baik langsung maupun tidak langsung, finansial atau non finansial, terkait dengan kewajiban perusahaan terhadap karyawannya dan mendapatkan imbalan yang adil atas jasa yang diberikan oleh karyawannya kepada perusahaan.

2.1.1.1 Asas Kompensasi

Saat membuat dan menerapkan rencana kompensasi, asas kompensasi harus diperhitungkan. Menurut Hasibuan (2019) asas kompensasi adalah sebagai berikut:

1. asas keadilan

   Setiap kompensasi karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis karyawan, risiko pekerjaan, tingkat tanggung jawab, dan posisi mereka. Itu tidak berarti bahwa menerima kompensasi yang sama itu adil. Gagasan ini menumbuhkan lingkungan yang kondusif bagi produktivitas, moral, disiplin, dedikasi, dan stabilitas di antara para karyawan.

2. Asas kelayakan

   Besaran kompensasi yang diterima pegawai ideal untuk memenuhi tuntutannya, dan kriteria penghitungan gaji bonus sesuai dengan upah minimum provinsi, kabupaten, dan kota yang berlaku (UMR).

2.1.1.2 Indikator Kompensasi

Menurut Ganyang (2018), ada dua indicator kompensasi perusahaan untuk karyawan:

1. Kompensasi langsung

   Kompensasi yang dibayarkan sesuai masa tenggang yang ditentukan digunakan untuk menentukan seberapa sering kompensasi dibayarkan langsung secara tunai dalam bentuk upah, gaji, atau insentif.

   a. Gaji adalah pembayaran tetap yang diberikan perusahaan kepada karyawan tidak peduli berapa jam mereka bekerja atau apa yang mereka hasilkan, karyawan selalu mendapat gaji dari perusahaan.

b. Upah adalah jumlah uang yang diterima karyawan dari perusahaan sebagai imbalan atas kerja yang dilakukan dengan mempertimbangkan jumlah jam kerja dan output yang dihasilkan oleh karyawan.
c. Insentif adalah penghargaan yang diterima karyawan dari atasan mereka sebagai pengakuan karena melebihi harapan atau standar yang ditetapkan untuk pekerjaan yang mereka lakukan dan untuk mendorong mereka menjadi lebih produktif.

2. Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung adalah apabila pemberi kerja memberikan sesuatu kepada pekerja sebagai imbalan atas kerja mereka selain gaji atau upah yang telah ditetapkan, namun pembayaran dilakukan lebih lambat dari batas waktu atau pada jangka waktu tertentu. Asuransi, dana pensiun, tunjangan kesehatan, fasilitas, dan jaminan sosial adalah contoh kompensasi tidak langsung.

2.1.1.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Besarnya Kompensasi

Menurut Hasibuan (2019) faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi adalah :

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Kompensasi relatif kecil jika lowongan kerja (permintaan) lebih banyak daripada kandidat yang tersedia (penawaran). Di sisi lain, kompensasi relatif akan lebih tinggi jika pelamar kerja lebih sedikit daripada lowongan kerja.

2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Tingkat kompensasi akan meningkat seiring dengan meningkatnya kemampuan dan keinginan untuk membayar juga baik. Namun, jika kapasitas dan kemauan membayar perusahaan lebih rendah, tingkat kompensasi relatif cukup rendah.

3. Serikat buruh atau perusahaan karyawan

Tingkat kompensasi akan jauh lebih tinggi jika serikat pekerja kuat dan berpengaruh. Sebaliknya, tingkat kompensasi akan lebih rendah jika serikat pekerja lebih lemah dan kurang berpengaruh.

4. Produktivitas kerja.

   Produktivitas karyawan akan meningkatkan kompensasi jika produktivitas karyawan baik dan memberikan hasil kerja yang berkualitas. Sebaliknya, jika produktivitas kerja rendah dan buruk, kompensasi juga akan rendah.

5. Peraturan pemerintah, undang-undang dan keppres.

   Besaran upah minimum dan batas kompensasi ditetapkan oleh pemerintah. Tujuan dari aturan pemerintah ini adalah untuk mencegah pengusaha bertindak sewenang-wenang menetapkan berapa banyak gaji yang harus dibayarkan kepada karyawan mereka. Pemerintah memiliki kewajiban untuk melindungi rakyat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya hidup/*cost of living*

   Tingkat kompensasi/upah yang diperoleh karyawan atas beban kerja yang diterima akan jauh lebih tinggi jika biaya hidup di tempat tersebut tinggi. Sebaliknya, tingkat kompensasi atau upah yang diterima relatif rendah jika biaya hidup daerah tersebut rendah.

7. Posisi jabatan karyawan

   Karyawan yang mempunyai jabatan lebih tinggi akan dibayar lebih tinggi dalam bentuk gaji atau kompensasi lainnya. Karyawan dengan posisi jabatan lebih rendah, di sisi lain, hanya akan dibayar dengan upah yang sedikit. Ini masuk akal karena upah yang lebih tinggi atau jenis pembayaran lainnya harus diberikan kepada seseorang yang memiliki keterampilan dan tanggung jawab lebih besar.

8. Pendidikan dan pengalaman karyawan

   Kompensasi akan lebih tinggi jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama karena keterampilan yang lebih baik. Karyawan dengan pendidikan dan pengalaman kerja yang lebih sedikit, di sisi lain, maka tingkat gaji/kompensasi juga kecil.

9. Kondisi perekonomian nasional

   Tingkat pendapatan dan kompensasi akan semakin tinggi jika keadaan ekonomi nasional membaik karena kondisinya akan mendekati *full employement.* Sebaliknya, jika kondisi ekonomi kurang kondusif, tingkat upah

akan rendah karena tingginya tingkat pengangguran *(disqueshed unemployment).*

10. Jenis dan sifat karyawanan

    Tingkat upah akan lebih tinggi karena dibutuhkan kemampuan dan ketelitian untuk mencapainya jika jenis dan sifat karyawan menantang dan berisiko tinggi (keuangan, keselamatan). Namun, besaran upah atau kompensasi relatif kecil jika jenis dan sifat pekerjanya sederhana dan risiko (keuangan atau kecelakaan) minimal karena tidak menuntut kemampuan dan ketelitian untuk menyelesaikan beban kerja yang dibebankan kepada karyawan.

2.1.1.4 Tujuan Kompensasi

Karyawan menerima kompensasi dari perusahaan dengan tujuan yang telah ditentukan untuk dipenuhi. Menurut Ganyang (2018), kompensasi memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Merekrut karyawan kompeten

   Program kompensasi dapat berjalan bersamaan dengan upaya perekrutan karyawan untuk memastikan bahwa kompensasi yang adil dan layak akan mendorong kandidat untuk melamar pada waktu yang tepat dalam jumlah yang sesuai dan mempunyai kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan.

2. Mempertahankan loyalitas karyawan

   Untuk menjaga agar *turnover* karyawan tetap rendah, kompetensi yang layak diperlukan untuk menginspirasi karyawan potensial yang saat ini bekerja di perusahaan untuk tetap bertahan di perusahaan dan menjadi karyawan yang loyal.

3. Meningkatkan produktivitas kerja

   Perusahaan mengantisipasi bahwa dengan membayar pekerja secara adil, akan dapat mendorong mereka untuk produktif dengan memanfaatkan sepenuhnya keterampilan dan kemampuan karyawan secara optimal.

4. Memenuhi kewajiban secara hukum

   Perusahaan memberikan kompensasi kepada karyawan sebagai salat satu wujud pelaksanaan kewajiban yang dituntut oleh undang-undang. Untuk

memenuhi wujud kewajiban hukum oleh undang-undang, perusahaan membayar kompensasi kepada karyawannya.

5. Mengurangi pengaruh serikat kerja

   Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat pekerja dapat diminimalkan sehingga memungkinkan karyawan yang bekerja agar lebih fokus pada pekerjaan mereka.

6. Menjamin keadilan

   Membayar karyawan secara adil sesuai dengan kinerja masing-masing dilakukan melalui kompensasi.

7. Wujud ikatan kerja sama antara karyawan dan perusahaan.

   Perusahaan membutuhkan hasil kerja dari karyawan, dan karyawan membutuhkan sejumlah kompensasi dari perusahaan. Salah satu elemen penting yang dapat meningkatkan kolaborasi antara karyawan dan perusahaan adalah kompensasi.

2.1.1.5 Sistem Kompensasi

Pengembangan sistem kompensasi perusahaan perlu dilakukan dan ditetapkan kebijakan perusahaan menurut Larasati (2018) beraneka macam, sebagai berikut:

1. Sistem waktu

   Kompensasi dihitung menggunakan satuan waktu seperti jam, hari, minggu, dan bulan. Selain itu, jumlah gaji semata-mata ditentukan oleh jumlah waktu bekerja dan tidak terkait dengan kinerja pekerjaan.

2. Sistem hasil (*output*)

   Besarnya kompensasi bukan karena memperhitungkan jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja, tetapi besaran kompensasi didasarkan pada unit yang diproduksi oleh karyawan (per buah, meter, liter, atau Kg). Karyawan tetap dan kategori karyawan lainnya tanpa persyaratan fisik, seperti staf administrasi, tidak dapat dikenakan sistem ini.

3. Sistem Borongan

   Volume karyawan dan lamanya proses menjadi dasar dari sistem ini. Sistem ini cukup sulit, membutuhkan banyak waktu, dan banyak instrumen alat yang dibutuhkan untuk menyelesaikan.

4. Upah potongan

   Membayar kompensasi sesuai dengan jumlah tenaga kerja yang tertera pada unit produksi. Perhitungan didasarkan pada prinsip bahwa kompensasi dinaikkan secara proporsional dengan banyaknya unit produksi yang dihasilkan, maka makin tingii pula kompensasi yang diterimanya.. Pegawai di bidang administrasi dan yang telah ditetapkan dikecualikan dari sistem ini.

5. Komisi

   Selain menerima gaji pokok, diberikan imbalan kepada karyawan yang berhasil menjalankan kewajibannya yaitu tugas pekerjaan, atau kepada karyawan yang hanya menerima pendapatan berbasis komisi.

6. Bonus

   Produktivitas karyawan meningkat ketika mereka menerima penghargaan karena mampu bekerja dengan baik. Bonus dapat diberikan kepada semua karyawan atau eksekutif.

7. Kurva kematangan

   Untuk perusahaan yang mempekerjakan ahli teknis dan ilmiah. Kurva kinerja kerja dibuat untuk setiap anggota tenaga kerja professional, karena pengalaman, pangkat, dan kelas gaji mereka selama bertahun-tahun, tidak dapat naik pangkat yang lebih tinggi lagi. Mereka menerima kompensasi tertentu jika kurva menunjukkan bahwa prestasi kerja mereka lebih tinggi dari rata-rata.

8. Bagi laba atau keuntungan

   Kompensasi ditetapkan dengan rumus yang telah ditentukan sebelumnya yang dibuat berdasarkan di atas kinerja atau laba perusahaan.

9. Bagi produksi

   Kompensasi yang diberikan kepada produktivitas kelompok. Bonus diberikan ketika produktivitas kelompok melebihi target produksi biasa.

2.1.1.6 Dampak Pemberian Kompensasi

Pemberian kompensasi yang adil memiliki dampak sebagai berikut terhadap karyawan perusahaan menurut Sutrisno (2016), yaitu:

1. Meningkatkan moral, semangat, motivasi dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

2. Mengurangi jumlah absensi karyawan dan mengurangi *turnover* karyawan pada perusahaan itu sendiri.
3. Mengurangi jumlah keterlibatan pemerintah dalam mengawasi kesejahteraan karyawan.

2.1.1.7 Tahapan dalam Pemberian Kompensasi

Tahapan yang dilalui damalm pemberian kompensasi supaya terasa adil menurut Sutrisno (2016), terdiri atas:

1. Melakukan survei tentang kompensasi, khusunya survei mengenai jumlah kompensasi yang diberikan bagi karyawanan yang sebanding di perusahaan lain. tentang jumlah kompensasi yang ditawarkan kepada karyawan yang sebanding di perusahaan lain.
2. Melakukan evaluasi karyawan untuk memastikan nilai setiap karyawan dalam perusahaan.
3. Mengelompokkan karyawanan yang serupa atau identik ke dalam tingkat kompensasi yang sama pula.
4. Menggunakan garis kompensasi untuk menentukan biaya dari setiap tingkat kompensasi.
5. Menyesuaikan besaran kompensasi sesuai peraturan undang-undang yang berlaku.

2.1.2 Pengembangan Karir

Karyawan menginginkan pengembangan karir melalui promosi tentu saja menjadi keinginan yang diharapkan dapat terwujud. Rivai (2013) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kapasitas seseorang untuk bekerja guna mengejar karir yang disukai. Setiap karyawan memiliki harapan yang tinggi untuk kemajuan karir mereka, yang akan menginspirasi mereka untuk bekerja dengan sukses.

Menurut Larasat (2018) pengembangan karir merupakan suatu keadaan yang menunjukkan peningkatan status seseorang di dalam perusahaan dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam perusahaan. Dan menurut Sunyoto (2013) pengembangan karir adalah pertumbuhan kemajuan pribadi yang dilakukan seseorang dalam rangka mewujudkan rencana karir.

Selanjutnya pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk merencanakan karir karyawannya, yang meliputi manajemen karir antara lain merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi karir (Sinambela, 2019). Dan menurut Dessler (2016) pengembangan karir adaalh aktivitas berkelanjutan (seperti *workshop*) yang membantu karier seseorang menjadi stabil, sukses, dan memuaskan.

Penulis menarik kesimpulan bahwa pengembangan karir adalah suatu proses pengelolaan pembelajaran, perekrutan, dan serangkaian tujuan pribadi yang mengarah pada pencapaian tinggi untuk pertumbuhan karir pribadi di suatu perusahaan dari banyak definisi pengembangan karir yang diberikan di atas. Indikasinya meliputi hal-hal seperti perencanaan karir, peluang untuk maju, dan loyalitas kepada perusahaan.

2.1.2.1 Model Pengembangan Karir

Secara garis besar terdapat dua pendekatan terhadap model pengembangan karir, yaitu (1) Model tradisional dan (2) Model kontemporer. Berikut akan diuraikan kedua model tersebut menurut Sinambela *et al* (2016).

1. Model Tradisional

   Empat tahap dalam model pengembangan karir tradisional, yaitu *exsploration, establishment, maintenance, dan disengagement*.

   a. Tahap Eksplorasi *(exsploration)*

      Pada tahap ini, seseorang mencoba untuk menentukan jenis pekerjaan yang menarik minat mereka pada saat ini. Mempertimbangkan minat dan preferensi pekerjaan, serta mencari informasi tentang pekerjaan, profesi dan posisi dari karyawanan lain. Begitu mereka telah menentukan minat mereka, mereka mulai melakukan pendidikan dan pelatihan yang diperlukan.

   b. Tahap Pembentukan (*Establishment)*

      Dalam tahap ini, para karyawan telah memantapkan posisinya di dalam perusahaan, memberikan kontribusi mandiri, mendapat tanggung jawab yang luar biasa dan kesuksesan finansial, serta menciptakan gaya hidup yang mereka inginkan. Pada titik ini, karyawan tertarik dipandang sebagai kontributor dalam kesuksesan perusahaan yang mampu bekerja sendiri dan

memberikan hasil. Karyawan juga diharapkan dapat berpartisipasi lebih aktif dalam berbagai kegiatan perencanaan karir pada tahapan ini.

c. Tahap Pemeliharaan *(Maintenance)*

Dalam tahap pemeliharaan, karyawan termotivasi untuk mempertahankan kemampuan mereka sepanjang tahap pemeliharaan agar tetap terkini dan dilihat oleh orang lain sebagai orang yang masih berkontribusi pada perusahaan. Memiliki sejumlah besar keahlian pekerjaan, pengalaman bertahun-tahun, dan pemahaman menyeluruh tentang bagaimana perusahaan beroperasi pada saat ini. Kebijakan atau tujuan perusahaan dapat ditinjau atau dikembangkan dengan bantuan tenaga kerja, dan berbagai masalah signifikan yang memengaruhi unit kerja dapat didiskusikan.

d. Tahap Pelepasan *(Disengagement)*

Dalam tahap *disengagement*, seseorang bersiap untuk pergeseran perubahan aktivitas karyawan dan non-karyawan selama tahap disengagement. Karyawan dalam situasi ini dapat memberikan nasihat kepada rekan kerja, mewakili perusahaan kepada klien, dan mengambil inisiatif untuk bertindak dan mengambil keputusan.

2. Model Kontemporer

Di era globalisasi, faktor-faktor seperti pergeseran hubungan kerja, tim berbasis karyawan, demografis, teknologi, dan struktur perusahaan baru berdampak besar pada prospek karir. Kegunaan rute karir konvensional diragukan dalam model ini. Model ini menggabungkan perspektif modern tentang pengembangan karir, yang berpendapat bahwa untuk berhasil di dunia yang terus berubah dan tidak pasti, baik individu maupun organisasi harus fleksibel dan dapat beradaptasi. Ini menyiratkan bahwa penyesuaian harus dilakukan dengan fleksibilitas.

2.1.2.2 Jalur Pengembangan Karir

Menurut Sutrisno (2016) pengembangan karir itu sendiri mempunyai pilihan dan arahan yang memungkinkan setiap karyawan untuk memajukan karirnya, asalkan arah yang dipilih sesuai dengan tujuan dan keterampilan mereka. Karyawan memiliki kesempatan yang baik untuk memilih arah yang akan dilalui

perusahaan kapan pun dan di mana pun. Pilihan arah atau jalur pengembangan karir meliputi :

1. *Enrichment*, yaitu perbaikan dan pengembangan melalui pemberian penugasan khusus. ini merupakan bentuk umum dari pengembangan karir.
2. *Laternal*, yaitu pertumbuhan ke arah karyawan lain yang mungkin lebih sesuai dengan keahliannya dan menawarkan pengalaman yang lebih luas, tantangan baru, serta kepercayaan dan kepuasan yang lebih besar.
3. *Vertical*, yaitu pengembangan ke arah atas pada posisi yang lebih bertanggung jawab dan berkuasa dalam bidang ilmu tertentu.
4. *Relocation*, yaitu perpindahan secara fisik ke unit perusahaan lain atau ke tempat yang dapat menawarkan prospek untuk pengembangan dan kemajuan sambil memungkinkan orang mempertahankan pekerjaan mereka saat ini.
5. *Exploration*, yaitu melihat pilihan karir di luar dan di dalam unit perusahaan dalam arti yang lebih luas guna mengungkap dan mengumpulkan data guna menjawab pertanyaan dan memilih pekerjaan yang akan datang.
6. *Realigment*, gerakan ke bawah yang dapat menandakan perubahan prioritas karyawan yang dimaksudkan untuk mengurangi risiko, tanggung jawab, dan stres sekaligus menghadirkan kesempatan atau peluang baru kepada karyawan.

2.1.2.3 Tahap-Tahap Pengembangan Karir

Agar pengembangan karir dapat dilakukan secara efektif maka, program karir perlu disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan unik seorang karyawan dalam berbagai tahap menurut Larasati (2018) yang meliputi:

1. Karir awal

   Karir awal atau tahap pembentukan, merupakan tahap penekanan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan di tahun tahun awal karyawanannya.

2. Karir pertengahan

   Nilai seseorang bagi organisasi mulai berkembang selama tahap pertengahan karir, yang melibatkan pengalaman baru termasuk penugasan khusus, transfer dan promosi yang lebih tinggi, tawaran dari perusahaan lain,

peluang visibilitas untuk tingkat perusahaan yang lebih tinggi, dan tawaran dari perusahaan lain.

3. Karir akhir

   Karir akhir merupakan usaha untuk terus menjadi produktif, kurangi beban kerja, atau tetapkan tanggung jawab utama.

2.1.2.4 Manfaat Pengembangan Karir

Pengembangan karir karyawan akan mempunyai manfaat besar baik bagi karyawan yang bersangkutan maupun bagi perusahaan. Menurut Kadarisman (2012) manfaat tersebut dapat meliputi:

1. Mendorong karyawan untuk tumbuh secara pribadi dan profesional.
2. Meningkatkan tingkat kepedulian yang tinggi terhadap perusahaan.
3. Mencegah ketidakpuasan di antara anggota karyawan yang selama ini menerima perhatian yang kurang.
4. Mengurangi keinginan karyawan yang ingin meninggalkan perusahaan.
5. Mengisi lowongan yang tersedia, akibat ada karyawan yang mutase atau promosi. Pengisian lowongan yang terbuka setelah mutasi atau promosi pegawai.
6. Memanfaatkan sebaik mungkin pengetahuan, keterampilan, dan kapasitas karyawan mengingat potensi yang dipertaruhkan.

Sedangkan manfaat pengembangan karir menurut Sunyoto (2013) adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kemampuan karyawan

   Bakat dan kemampuan intelektual karyawan ini akan lebih ditingkatkan melalui pengembangan karir melalui pendidikan dan pelatihan, yang akan sangat membantu dalam melaksanakan pekerjaan tambahan.

2. Meningkatnya suplay karyawan yang berkemampuan

   Akan lebih mudah bagi pimpinan untuk mempekerjakan lebih banyak karyawan yang cocok karena akan ada lebih banyak orang dengan kemampuan lebih besar daripada sebelumnya.. Dengan demikian suplay karyawan yang berkemampuan bertambah dan jelas akan dapat menguntungkan perusahaan.

2.1.2.5 Aktivitas dalam Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah Rangkaian aktivitas kehidupan yang dilakukan seseorang untuk mengeksplorasi, memajukan, keberhasil, dan pemenuhan karirnya, beberapa kegiatan dapat dilakukan menurut Sunyoto (2013) antara lain:

1. Peningkatan prestasi kerja sebagai landasan utama pengembangan karir.
2. *Exposure*, berusaha untuk dikenal oleh para pengambil keputusan berkenaan dengan promosi, mutase, dan kesempatan peningkatan karir lainnya.
3. Permintaan berhenti, atau keinginan berpindah kerja, jika diyakini ada prospek yang lebih baik untuk peningkatan karir di tempat lain.
4. Kesetiaan perusahaan, terutama untuk perusahaan yang mendasarkan penilaian karir pada berapa lama seorang karyawan telah bekerja di perusahaan tersebut.
5. Mentor dan sponsor, umumnya adalah atasan langsung, yang memberikan bimbingan karir secara informal dan memberikan kesempatan karir dalam bentuk promosi dan nominasi untuk suatu jabatan.
6. Kesempatan untuk tumbuh, salah satu program Pendidikan dan pelatihan yang dapat dicapai melalui peningkatan kemampuan karyawan.

2.1.2.6 Indikator Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2019) berbagai dimensi dan indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Perlakuan yang adil dalam berkarir

   Perlakuan yang adil hanya dapat dicapai jika kriteria promosi didasarkan pada standar yang rasional, tidak memihak, dan dipahami secara luas oleh karyawan.

2. Keperdulian para atasan langsung

   Karyawan ingin atasan langsung mereka terlibat dalam perencanaan karir mereka sendiri. Memberikan umpan balik kepada karyawan tentang seberapa baik mereka melaksanakan tanggung jawab masing-masing adalah salah satu cara untuk memberi tahu mereka tentang masalah apa pun yang perlu diselesaikan. Pada gilirannya, umpan balik ini memberikan informasi berharga

kepada pekerja tentang langkah pertama yang harus mereka ambil untuk meningkatkan peluang promosi mereka.

3. Informasi tentang berbagai peluang promosi

   Secara umum, karyawan mengharapkan memiliki akses ke informasi mengenai kesempatan untuk mengetahui peluang promosi. Akses ini sangat penting, terutama jika prosedur seleksi internal yang kompetitif digunakan untuk mengisi posisi yang terbuka. Karyawan akan segera menyimpulkan bahwa perusahaan tidak mematuhi prinsip keadilan, kesetaraan, dan kesempatan untuk dievaluasi dan dipromosikan jika akses tersebut tidak ada atau sangat dibatasi.

4. Adanya minat untuk dipromosikan

   Strategi yang fleksibel dan proaktif harus digunakan untuk mendorong minat karyawan dalam pengembangan karir. Dengan kata lain, keinginan untuk mengejar karir sangat individual. Seorang karyawan mempertimbangkan berbagai kriteria, termasuk usia, jenis kelamin, jenis dan karakter perusahaan saat ini, tingkat pendidikan dan pelatihan yang dicapai, jumlah tanggungan, dan banyak lainnya. Sejauh mana seseorang tertarik untuk memajukan karirnya dapat bergantung pada sejumlah keadaan yang berbeda.

5. Tingkat kepuasaan

   Meski memang setiap orang ingin maju, termasuk saat mencari karir, tolak ukur untuk sukses ternyata berbeda-beda. Perbedaan ini muncul dari tingkat kepuasan, yang pada akhirnya tidak selalu menyiratkan keberhasilan dalam mencapai posisi yang tinggi dalam perusahaan tapi kuga menyiratkan bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatas yang dihadapi oleh seorang individu, karyawan merasa puas. jika mereka dapat mencapai level tertentu dalam karir mereka meskipun tidak banyak jenjang karir yang berhasil dia dapat.

2.1.3 Kepuasan Kerja

Sikap karyawan terhadap imbalan yang mereka terima, apakah bahagia atau tidak bahagia, dan bagaimana mereka berhubungan dengan diri mereka sendiri, dengan atasan mereka, rekan kerja mereka, dan tempat kerja, semuanya tercermin dalam tingkat kepuasan kerja mereka. Menurtu Robbins, (2015) menjelaskan

bahwa kepuasan kerja adalah sikap positif terhadap karyawan sebagai hasil dari evaluasi karakteristik mereka.

Pengertian kepuasan kerja menurut Ganyang, (2018) adalah perasaan yang dimiliki karyawan terhadap rekan kerjanya baik dalam bentuk perasaan positif maupun negatif. Pendapat lain menurut (Sinambela, 2019) kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidak karyawanan mereka. Cara karyawan memperlakukan rekan kerja mereka berdampak langsung pada tingkat kepuasan kerja mereka.

Menurut Irmayani, (2021) kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan dan mengekspresikan emosi seseorang, seperti keadaan emosi senang atau sedih tergantung pada apakah seseorang dapat memenuhi harapan untuk proses kerja dan kinerja seseorang. Selanjutnya menurut Sinurat, (2021) sebuah reaksi afektif atau emosional seseorang terhadap pekerjaannya saat ini.

Penulis menarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah kumpulan perasaan afektif dan emosional seorang karyawan terhadap rekan kerja dan apakah mereka bahagia atau tidak bahagia dengan pekerjaan mereka saat ini berdasarkan berbagai definisi kepuasan kerja yang diberikan di atas.

4.1.3.1 Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menurut Sutrisno, (2016), yaitu:

1. Faktor psikologis

   Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang memperhitungkan hal hal seperti minat, ketenangan dalam kerja, sikap terhadap pekerjaan, bakat, dan keterampilan.

2. Faktor sosial

   Merupakan faktor yang mempengaruhi seberapa baik karyawan bergaul dengan satu sama lain maupun dengan atasan mereka.

3. Faktor fisik

   Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan

kerja, keadaan ruangan, suhu, pencahayaan, pertukaran udara, kondisi kesehatan, karyawan, umur, dan sebagainya.

4. Faktor finansial

   Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi system dan besarnya gaji, jaminan sosial, berbagai tunjangan, fasilitas yang ditawarkan, promosi, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan jaminan dan kesejahteraan karyawan.

4.1.3.2 Mengukur Kepuasan Kerja

Seperti yang dikemukakan oleh Mangkunegara, (2017) ada banyak pendekatan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan:

1. Pengukuran dengan skala indeks deskripsi jabatan

   Karyawan ditanya tentang aspek pekerjaan, pengawasan, gaji, promosi, dan rekan kerja yang menurut mereka sangat baik atau sangat buruk bagi karyawan atau pekerjaannya. Ada tiga kemungkinan jawaban untuk setiap pertanyaan: "ya", "tidak", dan "tidak tahu".

2. Pengukuran berdasarkan ekspresi wajah

   Karyawan diajak untuk merespon dengan memilih ekspresi wajah yang paling baik mengekspresikan emosi mereka. Ekspresi wajah mencerminkan sangat gembira, gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut.

3. Pengukuran dengan kuesioner Minnesota

   Karyawan diminta untuk memilih respons alternatif yang sesuai dengan aturan pekerjaan mereka. Sangat tidak puas, tidak puas, netral, puas, dan sangat memuaskan adalah beberapa tanggapan alternatif.

4.1.3.3 Indikator Kepuasan Kerja

Terdapat indikator kepuasan kerja yang mampu memengaruhi kepuasan kerja seseorang menurut Sinambela, (2019) :

1. Karyawanan yang menantang secara mental

   Karyawan cenderung suka bekerja dengan orang yang menghargai keterampilan dan kemampuan mereka, menawarkan berbagai tugas, kebebasan, dan umpan balik tentang seberapa efektif mereka melakukan pekerjaan mereka.

2. Reward yang memadai

   Kebahagiaan karyawan akan terwujud jika mereka percaya bahwa penghasilan mereka sepadan dengan kebutuhan mereka, tingkat keahlian mereka, dan gaji karyawan lainnya. Karena tidak semua pekerja mencari uang, peluang untuk maju akan muncul dengan sendirinya.

3. Kondisi kerja yang mendukung

   Kepedulian karyawan terhadap kondisi kerja mereka, termasuk kenyamanan dan fasilitas yang mereka butuhkan.

4. Kolega yang mendukung

   Selain pekerjaan mereka, karyawan ingin bersosialisasi. Dukungan dari rekan kerja dan perilaku yang sangat baik dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan.

4.1.3.4 Cara Karyawan Mengungkapkan Ketidakpuasan Kerja

Ketidakpuasan kerja karyawan akan timbul karena tidak tercapainya kepuasan kerja. Ketidakpuasan karyawan dapat diungkapkan dengan sejumlah cara menurut (Robbins, 2015):

1. Keluar, perilaku yang menyebabkan seseorang keluar dari perusahaan. Termasuk meminta berhenti dan mencari pekerjaan baru.
2. Suara, dengan melakukan upaya aktif dan positif untuk memperbaiki keadaan. termasuk membuat perubahan, membahas masalah dengan atasan, dan saran.
3. Kesetiaan, bersikap pasif namun penuh harapan sambil menunggu keadaan menjadi lebih baik. Berbicara untuk membela perusahaan saat menghadapi kritik dari luar dan percaya pada manajemen untuk bertindak secara moral.
4. Pengabaian, secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk keterlambatan atau ketidakhadiran yang terus-menerus, pekerjaan di bawah standar yang ditetapkan perusahaan, dan tingkat kesalahan yang meningkat menjadi lebih buruk.

2.1.4 Keinginan Berpindah Kerja

Perusahaan berjuang dengan keinginan karyawan untuk berpindah pekerjaan, yang berkorelasi dengan jumlah karyawan yang berhenti dari perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Tinggi rendahnya suatu *turnover*

intention karyawan dalam perusahaan dapat mempengaruhi tinggi rendahnya suatu biaya perekrutan, seleksi, dan pelatihan yang akan ditanggung perusahaan tersebut. *Turnover intention* adalah *predetermination* atau niatan karyawan untuk keluar dan meninggalkan perusahaan (*predetermination to withdraw and leave an organization, not the actual separation from the organization itself)* (Puangyoykeaw & Nishide, 2015).

Keinginan berpindah kerja karyawan mengacu pada kemungkinan seorang karyawan untuk meninggalkan perusahaan yang sedang dilakukannya. Setiap perusahaan tidak terlepas dari lokasi, ukuran atau sifat bisnisnya selalu memberikan perhatian utama tentang keinginan berpindah karyawan.

Bagi perusahaan, pergantian karyawan menghabiskan uang perusahaan yang dihabiskan untuk merekrut dan melatih karyawan baru. Selain itu, tingkat perputaran karyawan yang tinggi di perusahaan berdampak buruk pada moral karyawan saat ini seperti meningkatkan beban kerja dan memperumit jadwal kerja. Dengan demikian, pengunduran diri karyawan berpengalaman, yang dianggap sebagai sumber daya manusia, merupakan isu krusial yang berdampak negatif terhadap efisiensi, efektivitas, dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Manajemen puncak perusahaan selalu menginginkan tingkat perputaran yang baik untuk mendukung pertumbuhan inovasi perusahaan yang sehat.

Penulis sampai pada kesimpulan bahwa keinginan berpindah kerja adalah kemauan atau keinginan seorang karyawan untuk berpindah pekerjaan atau keluar dari suatu perusahaan dan pindah ke perusahaan lain untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik karena merasa tidak nyaman berdasarkan berbagai definisi keinginan untuk pindah kerja. mengubah pekerjaan yang disediakan di atas.

2.1.4.1 Indikator Keinginan Berpindah Kerja

Terdapat tiga indikator pengukuran keinginan berpindah kerja pada karyawan yang dikemukakan oleh Santoni & Harahap, (2018), diantaranya:

1. Memiliki pikiran untuk keluar dari perusahaan

   Seorang karyawan memutuskan untuk tetap bersama perusahaan atau memiliki gagasan untuk berhenti. Karyawan seringkali memiliki pemikiran ini

sebagai akibat dari perasaan tidak puas dengan pekerjaannya, setelah itu mereka memilih untuk berhenti dari pekerjaannya.

2. Mencari karyawanan lain yang lebih baik diluar perusahaan

   Menggambarkan bahwa seorang karyawan memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan lebih baik dengan menggunakan indikator pekerjaan yang lebih sulit, pekerjaan berdasarkan keterampilan, akses transportasi, kedekatan dengan rumah, dan dukungan keluarga. Karyawan pada akhirnya akan menentukan apakah dia akan tetap di perusahaan saat ini atau memilih untuk pergi berdasarkan perusahaan mana yang dia yakini lebih unggul.

3. Menginginkan promosi yang lebih baik

   Menggambarkan bahwa seorang karyawan memiliki keinginan untuk mendapatkan promosi yang lebih baik, keinginan untuk mendapatkan gaji/pendapatan yang lebih baik, keinginan untuk memperluas kemampuan diri, dan keinginan untuk memajukan perusahaan. Jika seorang karyawan sering mempertimbangkan hal ini, mereka mungkin mulai mencari pekerjaan lain di luar perusahaan yang mereka yakini lebih unggul dari pekerjaan mereka saat ini.

2.1.4.2 Dampak *Turnover* pada Perusahaan

Menurut Sopiah & Sangadji (2018) keinginan berpindah kerja merupakan tanda stabilitas atau ketidakstabilan karyawan. Semakin tinggi *turnover*, semakin sering terjadi pergantian karyawan. Tentu hal ini akan berdampak buruk bagi perusahaan karena kehilangan karyawan yang akan mengakibatkan sejumlah pengeluaran, antara lain:

1. Biaya penarikan karyawan
2. Biaya pelatihan
3. Apa yang dikeluarkan
4. Tingkat kecelakaan perekrutan baru biasanya memiliki tingkat yang tinggi.
5. Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan
6. Alat produksi yang tidak dapat digunakan seluruhnya
7. Pemborosan yang signifikan akibat perekrutan baru
8. Jam kerja ekstra diperlukan untuk menghindari keterlambatan pengiriman produk ke pelanggan.

2.2 Review Penelitian Terdahulu

2.2.1 Jurnal Nasional

Penelitian pertama dilakukan oleh Lubis & Onsardi (2021) rumusan masalah dalam penulisan ini yaitu apakah pengaruh Kompensasi, Komitmen Perusahaan dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover intention* Pada PT. Bukit Angkasa Makmur Bengkulu. Tujuan dari penulisan ini adalah untuk mengetahui apakah pengaruh Kompensasi, Komitmen Perusahaan dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover intention* Pada PT. Bukit Angkasa Makmur Bengkulu. Penulisan ini dilakukan pada karyawan Bagian Produksi PT. Bukit Angkasa Makmur Bengkulu. PT. Bukit Angkasa Makmur merupakan industri/pabrik yang bergerak dibidang pengelolaan komoditi perkebunan/pertanian karet. Adapun populasi dari penulisan ini adalah karyawan pada PT. Bukit Angkasa Makmur Bengkulu, sedangkan sampel penulisan ini adalah karyawan Bagian Produksi PT. Bukit Agkasa Makmur Bengkulu yang berjumlah 113 orang. Hal ini berarti bahan sampel menggunakan metode kuantitatif. Dengan teknik analisis data uji penulisan, hasil penulisan dapat disimpulkan bahwa persepsi responden tentang Kompensasi, Komitmen Perusahaan dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Turnover intention*.

Penelitian kedua dilakukan oleh Embun Parmanasari & Emma Suryani, (2018). Penulisan ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial, pengembangan karir, turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel interferensi pada PT Pratama Abadi yang bergerak pada bidang produsen sepatu terkemuka di Indonesia yang sudah berpengalaman lebih dari 25 tahun sebagai kontraktor sepatu olahraga merek terkemuka di dunia dan merupakan salah satu pabrik besar yang mempekerjakan lebih dari 10.000 karyawan yang memiliki reputasi untuk meningkatkan Lean Sistem Manufaktur dan *Green Company* dari kementerian lingkungan hidup. Di dalam penulisan metode yang digunakan adalah metode deskriptif dan kausal. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan pengukuran skala interval. Menggunakan sampel jenuh dan diperoleh 30 responden dengan menggunakan metode analisis data kuantitatif. Dari hasil perhitungan SPSS v.20 diperoleh hasil penulisan dengan taraf signifikansi 0,05%. Kesimpulan: (1) Kompensasi finansial berpengaruh positif

dan signifikan terhadap kepuasan kerja (2) pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (3) Kompensasi finansial berpengaruh positif tidak signifikan terhadap keinginan berpindah kerja (4) pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan berpindah kerja (5) kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan berpindah kerja (6) kepuasan kerja tidak memediasi hubungan kompensasi (7) kepuasan kerja tidak memediasi karir hubungan pengembangan terhadap keinginan berpindah kerja dan pengaruhnya tidak signifikan.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Achmad Irvan Dwi Putra, Velentina Lie & Shella Alvani, (2020) penulisan ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara pengembangan karier dengan keinginan berpindah kerja. Hipotesis yang diajukan pada penulisan ini adalah terdapat hubungan negatif antara pengembangan karier dengan keinginan berpindah kerja. Subjek penulisan yang digunakan dalam penulisan ini adalah karyawan PT Benua Penta Global di Medan sebanyak 103 orang yang dipilih dengan menggunakan total sampling. PT Benua Penta Global adalah perusahaan produsen makanan. Analisis data yang digunakan adalah SPSS 17 for Windows. Hasil menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif antara pengembangan karier dan keinginan berpindah kerja.

Penelitian keempat dilakukan oleh Stefanie Martha, Trimurti, Wonowijoyo dan Sherly Rosalina Tanoto (2018) penulisan ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari *organizational commitment* dan kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah kerja di PT Kediri Matahari Corn Mills. PT Kediri Matahari Corn mills adalah perusahaan yang bergerak di bidang bahan baku pangan jagung dan beras yaitu meliputi Tepung Jagung, Beras jagung, Tepung beras, Beras kemasan dan produk turunannya. Penulisan ini menggunakan metode kuantitatif dalam tipe penulisan eksplanatori dengan jumlah responden sebanyak 109 orang yang ditentukan dengan menggunakan sampling jenuh. Data penulisan dikumpulkan menggunakan kuesioner yang menggunakan skala likert dan diolah menggunakan teknik analisis regresi berganda. Hasil penulisan menunjukkan bahwa *organizational commitment* berpengaruh signifikan negatif terhadap keinginan berpindah kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap keinginan berpindah kerja. Selain itu, ditemukan juga bahwa

organizational commitment dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap keinginan berpindah kerja di PT Kediri Matahari Corn Mills.

Penelitian kelima dilakukan oleh Aulia Putri dan Stefanus Rumangkit, (2017) tujuan dari penulisan ini adalah untuk menguji pengaruh ketidakamanan kerja terhadap keinginan berpindah kerja, untuk menguji kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah kerja, dan motivasi kerja terhadap keinginan berpindah kerja. Penulisan ini merupakan jenis penulisan kuantitatif dengan metode assosiatif. Penulisan ini dilakukan di PT.Ratu Pola Bumi (RPB) Bandar Lampung. PT.Ratu Pola Bumi (RPB) Bandar Lampung adalah perusahaan yang bergerak di bidang kontruksi yang terdiri dari tiang beton, seperti tiang listrik, paku bumi dan bantalan rel. Metode pengambilan sampel dalam penulisan ini menggunakan Non-Probability Sampling dengan teknik yang digunakan adalah Sampling Jenuh. Responden dalam penulisan ini sejumlah 68 karyawan. Alat analisis yang digunakan dalam penulisan ini adalah analisis regresi linier berganda dan pengujian hipotesis menggunakan uji t. Hasil dari penulisan ini menemukan bahwa ketidakamanan kerja berpengaruh terhadap keinginan berpindah kerja kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap keinginan berpindah kerja, dan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap keinginan berpindah kerja.

Penelitian keenam dilakukan oleh Arif Partono Prasetio, Elvira Azis, dan Grisna Anggadwita (2019). Industri air kemasan menghadapi perkembangan pesat. Ekspansi ini meningkatkan persaingan bisnis antara perusahaan. Salah satu aspek penting untuk memenangkan persaingan adalah memiliki sumber daya yang tepat. Sumber daya manusia sudah lama telah dikenal sebagai faktor penting dalam perusahaan. Mereka perlu memiliki dan meningkatkan sumber daya manusia mereka jika mereka mau memiliki keunggulan kompetitif yang sulit untuk bersaing. Oleh karena itu, setiap perusahaan bisnis harus mempertahankannya karyawan berprestasi. Penulisan ini bertujuan untuk mengidentifikasi upaya perusahaan swasta dalam mempertahankan karyawan dengan cara menganalisis peran kompensasi kepuasan dan motivasi pada PT Tirta Amarta. PT Tirta Amarta, perusahan berbasis barang kebutuhan konsumen di bidang Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) skala nasional. Penulisan ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan *bootstrap*. Kuesioner

dibagikan kepada 200 karyawan dan mendapatkan 133 tanggapan yang dapat digunakan tingkat respons 66,5%. Menggunakan analisis mediasi penulisan menemukan motivasi tidak memediasi hubungan antara kepuasan kompensasi dan keinginan berpindah kerja. Kompensasi berpengaruh langsung terhadap keinginan berpindah kerja yang berarti perusahaan harus memikirkan bagaimana mengelola program kompensasi. Padahal kompensasi yang lebih baik bisa menyebabkan motivasi kerja yang lebih tinggi, ternyata karyawan yang termotivasi cenderung mencari peluang di luar perusahaan. Hal penting lainnya adalah bahwa sumber daya manusia harus mulai mengidentifikasi mengapa karyawan termotivasi ingin keluar dari perusahaan.

2.2.2 Jurnal Internasional

Penelitian pertama dilakukan oleh Daryoto Mulyadi Candra, Sri Wahyu Lely Hana Setyanti, dan Deasy Wulandari (2018) penulisan ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi finansial dan non finansial terhadap keinginan berpindah kerja pada karyawan yang bekerja di perusahaan tambang PT Adaro Energy Tbk yang berlokasi di Kalimantan Selatan. PT. Adaro Energy Tbk adalah perusahaan pertambangan batu bara terpadu yang berbasis di Indonesia yang bergerak dalam bidang pertambangan batubara, perdagangan batubara, jasa kontraktor penambangan, infrastruktur, logistik batubara dan kegiatan pembangkit tenaga listrik. Sampel berjumlah 60 orang karyawan yang diperoleh dengan teknik sampling sensus. Data yang digunakan adalah data primer yang dihasilkan dari penyebaran kuesioner. Hipotesis dulu diuji dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penulisan menemukan bahwa kompensasi finansial dan kompensasi non finansial memiliki hubungan negatif dan berpengaruh signifikan terhadap keinginan berpindah kerja.

Penelitian kedua dilakukan oleh Rintis Sukma Dewi and Mafizatun Nurhayati, (2021) Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam menunjang keberhasilan perusahaan. Kehilangan karyawan yang kompeten merupakan masalah penting bagi perusahaan. Tujuan dari penulisan ini adalah untuk menyelidiki secara langsung dan tidak langsung dampak pengembangan karir terhadap keinginan berpindah kerja dengan cara dua mediator, yaitu kepuasan kerja dan komitmen perusahaan pada PT Control Systems Arena Para

Nusa. PT Control Systems Arena Para Nusa bergerak bidang industri konstruksi serta industri pendukungnya. Data kuantitatif penulisan ini berupa kuesioner yang diberikan kepada 132 responden melalui purposive sampling dengan menggunakan SEM-PLS metode analisis. Hasil penulisan ini menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh negatif terhadap keinginan berpindah kerja, pengembangan karir berpengaruh positif berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap keinginan berpindah kerja, pengembangan karir berpengaruh positif terhadap komitmen perusahaan, komitmen perusahaanonal berpengaruh negatif terhadap keinginan berpindah kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen perusahaan, ketidakmampuan kepuasan kerja untuk memediasi dampak pengembangan karir terhadap keinginan berpindah kerja, dan peran komitmen perusahaan untuk memediasi dampak pengembangan karir terhadap keinginan berpindah kerja.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Satya Brahmannanda dan Manuati Dewi (2020). Di antara tantangan yang harus dihadapi perusahaan adalah mengurangi intensitas perputaran karyawan. Perusahaan perlu meningkatkan dan menerapkan kebijakan itu dapat meminimalkan omzet. Tujuan dari penulisan ini adalah untuk mengkaji dan menjelaskan tentang pengaruh *job insecurity*, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah kerja dan menguji peran mediasi kepuasan kerja dalam pengaruh ketidakamanan kerja dan kompensasi pada niat berpindah. Penulisan ini adalah penulisan asosiatif kuantitatif yang dilakukan di PT. Gaya Mitra Sejati yang bergerak pada bidang manufaktur pakaian. Jumlah seluruhnya populasi adalah 98 karyawan dengan sampel 79 karyawan. Datanya adalah diperoleh melalui kuesioner dengan menggunakan skala Likert 5 poin. Data teknik analisis yang digunakan adalah SEM-PLS. Hasilnya mengungkapkan bahwa ketidakamanan karyawanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keinginan berpindah kerja, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap keinginan berpindah kerja, karyawanan ketidakamanan memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, kompensasi memiliki berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja mampu secara parsial memediasi pengaruh *job insecurity* dan kompensasi terhadap keinginan berpindah kerja.

2.3 Keterkaitan antar Variabel Penelitian

2.3.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Keinginan Berpindah Kerja

Harapan karyawan tentang kompensasi yang diterimanya untuk pekerjaannya akan ditentukan oleh jumlah kompensasi yang benar-benar diperolehnya. Keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah kompensasi. Karyawan akan merasa puas dengan kompensasi mereka dan tidak ingin meninggalkan perusahaan jika mereka yakin itu sesuai dengan beban kerja yang diharapkan untuk mereka selesaikan dan tingkat kompensasi yang diberikan.

Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap keinginan berpindah kerja. Pernyataan ini didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Parashakti et al., (2017), Candra et al., (2018), Pratiwi & Azizah, (2019), Arif Partono Prasetio dan Elvira Azis, (2019), Lubis & Onsardi, (2021), dan Brahmannanda & Dewi, (2020) menyatakan bahwa variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap variabel keinginan berpindah kerja. Yang berarti bahwa semakin besar kompensasi yang diterima maka akan semakin kecil seorang karyawan memiliki keinginan berpindah kerja.

H1 : diduga kompensasi memiliki pengaruh terhadap keinginan berpindah kerja karyawan di PT. Dutamegah Matra Keramik

2.3.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Keinginan Berpindah Kerja

Keinginan berpindah pekerjaan juga dipicu oleh pengembangan karir. Karena pengembangan karir adalah perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mewujudkan tujuan karir, dan karena pencapaian karir adalah sesuatu yang menjadi hak setiap karyawan di perusahaan.

Terdapat pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir terhadap keinginan berpindah kerja. Pernyataan ini didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Parmanasari & Suryani, (2018), Irvan & Putra, (2020), dan Dewi & Nurhayati, (2021) variabel pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap keinginan berpindah kerja. Yang artinya semakin rendah pengembangan karier, maka semakin tinggi intensi turnover, dan sebaliknya jika semakin tinggi pengembangan karier, maka semakin rendah intensi keinginan berpindah kerja.

Bagaimana perusahaan menawarkan kemungkinan pengembangan karir bagi karyawan tersebut dan melakukan upaya berkelanjutan untuk mengelola sumber daya manusia yang efektif adalah dua variabel yang harus diperhitungkan perusahaan untuk membatasi jumlah karyawan yang ingin berpindah pekerjaan.

H2 : diduga pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap keinginan berpindah kerja karyawan di PT. Dutamegah Matra Keramik

2.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Keinginan Berpindah Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan atau sikap seseorang terhadap karyawanan yang dilakukannya. Tingkat kepuasan yang dialami seseorang bergantung pada berapa banyak bagian pekerjaannya yang sesuai dengan preferensinya; sebaliknya, tingkat kepuasan yang dialami seseorang bergantung pada seberapa sedikit aspek pekerjaannya yang sejalan dengan preferensinya.

Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah kerja. Pernyataan ini didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Parmanasari & Suryani, (2018), Yuda & Ardana, (2017), Wonowijoyo, (2018), Prayogi et al., (2019), Lubis & Onsardi, (2021) dan Brahmannanda & Dewi, (2020) variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap keinginan berpindah kerja. Ini menunjukan bahwa kepuasan kerja yang tinggi tidak serta merta menyebabkan rendahnya keinginan berpindah kerja, sebaliknya ketidakpuasan kerja yang rendah tidak serta merta menyebabkan tingginya keinginan berpindah kerja.

Dapat diasumsikan jika karyawan senang dengan pekerjaan yang mereka lakukan, mereka tidak akan mau berganti karir. Keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan berkurang ketika kepuasan kerja meningkat.

H3 : diduga kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap keinginan berpindah kerja karyawan di PT. Dutamegah Matra Keramik

2.4 Hipotesis

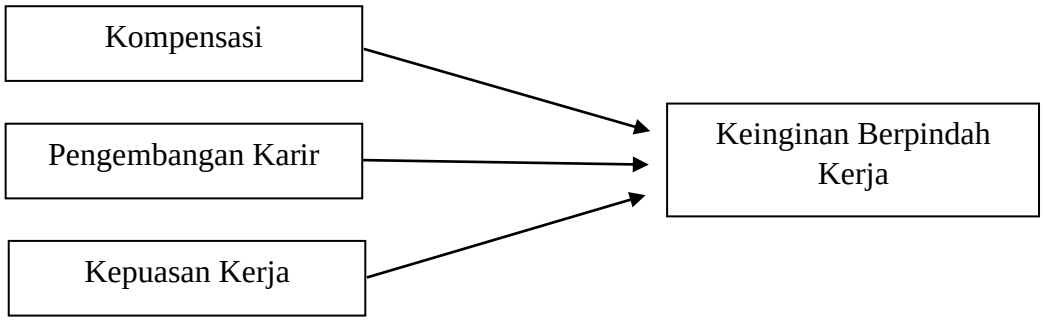
Hipotesis adalah hasil yang bersifat sementara atau pendugaan dari suatu penulisan yang perlu dibuktikan kebenarannya. Berdasarkan permasalahan pada penulisan ini, maka hipotesisnya adalah:

1. Hipotesis 1 : diduga kompensasi memiliki pengaruh terhadap keinginan berpindah kerja karyawan di PT. Dutamegah Matra Keramik
2. Hipotesis 2 : diduga pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap keinginan berpindah kerja karyawan di PT. Dutamegah Matra Keramik
3. Hipotesis 3 : diduga kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap keinginan berpindah kerja karyawan di PT. Dutamegah Matra Keramik

2.5 Kerangka Konseptual Hipotesis

Kerangka pemikiran adalah model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai aspek yang telah ditetapkan sebagai masalah krusial. kerangka pemikiran yang baik akan menjelaskan secara teoritis hubungan antara variabel yang diteliti.

Gambar berikut menggambarkan kerangka pemikiran saat ini mengenai kompensasi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja dalam kaitannya dengan keinginan berpindah kerja karyawan :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Variabel Penelitian
Sumber: Penulis (2023)