

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Telaah Pustaka

1. *Turnover Intention*

Intention bisa dijelaskan sebagai layaknya sebuah rencana yang disusun sebelum kita melakukan sesuatu. Menurut Mobley (1986) *Turnover Intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela maupun tidak sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihan dan keinginannya sendiri.

Turnover Intention pada dasarnya adalah sama dengan keinginan berpindah karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa *Turnover Intention* adalah keinginan untuk berpindah, belum sampai pada tahap realisasinya yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya (Firmanto, 2013).

Harnoto (2002) menyatakan bahwa *Turnover Intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *Turnover Intention* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Pendapat tersebut juga relatif sama dengan pendapat yang

telah diungkapkan sebelumnya, bahwa *Turnover Intention* pada dasarnya adalah keinginan seseorang untuk berhenti dari suatu perusahaan. Handoko menyatakan ini merupakan tantangan bagi pengembangan sumber daya manusia. Karena kejadian berhenti dari pekerjaan tersebut tidak dapat diperkirakan, program pengembangan harus mempersiapkan setiap saat untuk mencari pengganti karyawan yang *keluar* (Handoko, 2000).

a. Indikasi *Turnover Intention* :

Menurut Harnoto (2002) : *Turnover Intention* ditandai oleh berbagai hal yang berhubungan dengan perilaku karyawan, antara lain: ketidakhadiran yang meningkat, mulai *tidak* berminat kerja, naiknya keberanian untuk melanggar aturan dan tata tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, maupun keseriusan untuk menyelesaikan semua tanggung jawab karyawan yang sangat berbeda dari biasanya. Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan *Turnover Intention* karyawan dalam sebuah perusahaan (Harnoto, 2002).

1) Absensi yang meningkat. Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan

sebelumnya.

- 2) **Mulai malas bekerja.** Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan bersangkutan.
- 3) **Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja.** Berbagai pelanggaran **terhadap** tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan *Turnover*. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.
- 4) **Peningkatan protes terhadap atasan.** Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.

5) Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya.

Biasanya hal ini berlaku untuk karyawan yang berkarakteristik positif. Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif karyawan ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini mungkin akan mengajukan surat pengunduran diri dan melakukan *Turnover*.

Abelson (1987) menyatakan bahwa sebagian besar karyawan yang meninggalkan organisasi karena alasan sukarela dapat dikategorikan atas perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidable voluntary Turnover*) dan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary Turnover*). *Avoidable voluntary Turnover* dapat disebabkan karena alasan berupa gaji, kondisi kerja, atasan atau ada organisasi lain yang dirasakan lebih baik, sedangkan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan dapat disebabkan karena perubahan jalur karir atau faktor keluarga. *Turnover Intention* yang dibahas dalam penelitian ini adalah dalam konteks model *voluntary Turnover* (sukarela).

Untuk mengukur adanya *Turnover* dalam organisasi menurut Simamora (1996) digunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Tingkat Perputaran (Turnover)} = \frac{\text{Jumlah yang keluar selama 1 periode}}{\text{Jumlah rata-rata karyawan selama 1 periode}} \times 100\%$$

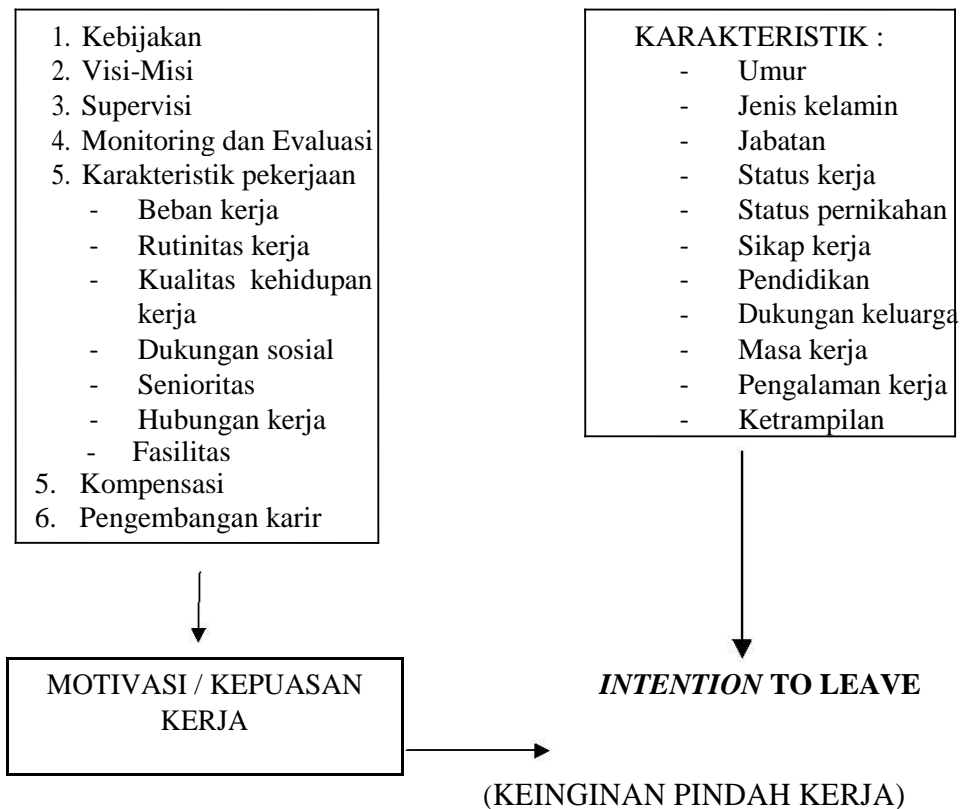
b. Dampak *Turnover* bagi organisasi.

Turnover adalah salah satu petunjuk kestabilan karyawan, apabila *Turnover* semakin tinggi, maka semakin sering juga akan terjadi pergantian karyawan. Hal ini sangat merugikan sebuah perusahaan, karena *Turnover* akan menyebabkan pembengkakan biaya, selain untuk rekrutmen dan seleksi tetapi juga untuk biaya yang berhubungan dengan pendataan karyawan baru, penndataan gaji di bagian akunting, untuk biaya pendidikan, pelatihan dan peralatan tambahan keselamatan bagi karyawan baru. Biaya-biaya tersebut tidak pernah muncul sebagai biaya *Turnover* di pencatatan untung-rugi perusahaan sehingga tidak diperhatikan oleh manajemen (Werther , 2000). Apabila seorang karyawan berhenti dari perusahaan maka akan membawa dampak yang buruk terhadap perusahaan antara lain :

- 1) Biaya untuk merekrut karyawan baru. Seperti waktu dan fasilitas wawancara selama proses seleksi karyawan.
- 2) Biaya pendidikan dan pelatihan. Berhubungan dengan waktu pengawas, departemen personalia (sumber daya manusia) dan

- karyawan yang dilatih.
- 3) Resiko tingkat kecelakaan kerja karyawan baru, biasanya cenderung tinggi berhubungan dengan adaptasi karyawan baru sehingga menambah biaya pengobatan.
 - 4) Produksi yang berkurang selama masa kekosongan karyawan yang akan menurunkan pendapatan perusahaan.
 - 5) Peralatan produksi yang tidak bisa digunakan sepenuhnya karena karyawan baru belum terlatih dengan baik.
 - 6) Dampak bagi karyawan lain yang lembur untuk memenuhi kebutuhan produksi perusahaan.

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keinginan seseorang untuk berhenti dari sebuah perusahaan, salah satunya berhubungan dengan ketidakpuasan karyawan yang dapat memicu keinginan karyawan untuk berhenti dan akan mencari alternatif pekerjaan lain. Pada gambar 1. menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja dengan *Turnover Intention* oleh Mobley.



Gambar 2. 1 Hubungan antara kepuasan kerja dengan *Turnover* (Mobley, 1986)

Teori diatas menjelaskan bahwa *turnover intention* dipengaruhi oleh kebijakan, visi-misi, supervisi, kompensasi, pengembangan karir, motivasi dan kepuasan juga karakteristik karyawan di perusahaan.

Dapat disimpulkan *Turnover Intention* perawat adalah suatu keinginan atau niat dari perawat untuk keluar dari rumah sakit yang ditandai dengan berbagai indikasi antara lai absensi yang meningkat, mulai malas kerja, naiknya keberanian untuk

melanggar tata tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, maupun keseriusan untuk menyelesaikan semua tanggung jawab karyawan yang sangat berbeda dari biasanya. *Turnover Intention* menyebabkan berbagai dampak antara lain dampak positif dan dampak negative, dimana dampak negative lebih banyak didapatkan rumah sakit sakit yang dapat merugikan rumah sakit tersebut.

2. Kompensasi Perawat

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi (Simamora, 2001). Menurut Dessler (2009), kompensasi karyawan adalah setiap bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu. Sedangkan menurut Hasibuan (2007) kompensasi merupakan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang diberikan mendapat imbalan yaitu prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Pada umumnya karyawan selain menginginkan kompensasi dan penghargaan yang seimbang dari perusahaan, juga mengharapkan kesejahteraan yang terjamin bagi dirinya dan juga keluarganya saat mereka masih aktif bekerja maupun saat

mereka mencapai masa pensiun. Dengan memenuhi kesejahteraan karyawan diharapkan keinginan untuk berpindah kerja akan berkurang. Hal ini tentu akan berdampak positif bagi kinerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

Beberapa teori dalam kompensasi antara lain :

- 1) Upah atau gaji. Upah biasanya berhubungan dengan besarnya gaji perjam (semakin lama seseorang bekerja, maka semakin besar bayaran yang akan diterimanya). Upah merupakan basis bayaran yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Sedangkan gaji (*salary*) umumnya berlaku untuk tarif mingguan, bulanan atau tahunan.
- 2) Insentif adalah tambahan gaji di luar gaji yang diterima oleh perusahaan. Program-program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan-keuntungan atau upaya-upaya pemangkasan biaya.
- 3) Tunjangan. Contoh tunjangan yaitu berupa asuransi kesehatan, asuransi jiwa, asuransi masa tua dan tunjangan-tunjangan lainnya yang berhubungan dengan kepegawaian.
- 4) Fasilitas adalah fasilitas yang diberikan oleh perusahaan seperti mobil, rumah, tempat parkir khusus, dll.

Disamping itu, manusia bekerja juga ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dan karena itulah perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan jalan memberikan kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi (Mathis, 2000). Kompensasi acapkali juga disebut penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi (Panggabean, 2002).

Menurut Ruky (2001), insentif merupakan bagian dari imbalan. Secara umum imbalan dibagi menjadi dua kategori, yaitu imbalan langsung, yang terdiri dari komponen imbalan yang diterima secara langsung, rutin atau periodik oleh pekerja/karyawan dan tidak langsung, terdiri dari komponen imbalan yang diterima nanti atau bila terjadi sesuatu pada karyawan. Berikut ini dua penjelasan dari dua kategori imbalan tersebut, yaitu:

a) Imbalan langsung yang terdiri dari:

1) upah/gaji pokok;

- 2) tunjangan tunai sebagai suplemen upah/gaji yang diterima setiap bulan atau minggu
 - 3) tunjangan hari raya dan hari keagamaan lainnya
 - 4) bonus yang dikaitkan atau tidak dikaitkan dengan prestasi kerja atau kinerja perusahaan
 - 5) insentif sebagai penghargaan untuk prestasi termasuk komisi.
- b) Imbalan tidak langsung yang terdiri dari:
- 1) fasilitas/kemudahan seperti transportasi, pemeliharaan kesehatan dan lain sebagainya
 - 2) upah/gaji yang tetap diterima oleh pekerja selama cuti dan izin meninggalkan pekerjaan
 - 3) bantuan dan santunan untuk musibah, pendidikan gratis dan asuransi.
- c) Insentif Jasa

Adapun hasil penelitian terkait insentif jasa medis dan tunjangan kesejahteraan pegawai yang diberikan rumah sakit kepada perawat dapat disimpulkan bahwa pada umumnya perawat cukup puas terhadap insentif jasa medis yang diterima, namun pencairan dana tersebut sering terlambat.

d) Tunjangan Hari Raya

Adapun mengenai kebijakan rumah sakit pemberian tunjangan hari-hari besar, diperoleh informasi bahwa kebijakan pemberian tunjangan hari-hari besar seperti lebaran dan natal dulu diberlakukan namun kini tidak diberlakukan lagi.

e) Santunan Kecelakaan Kerja

Hasil penelitian berkaitan kepedulian rumah sakit baik berupa bantuan atau santunan ketika perawat mengalami kecelakaan kerja diperoleh informasi bahwa pihak Rumah Sakit Umum Daerah Boul telah berupaya memberikan bantuan atau pelayanan yang baik kepada tenaga perawat yang mengalami kecelakaan kerja.

b. Tujuan Pemberian Kompensasi.

Menurut Notoatmodjo (2003), kebijakan pemberian kompensasi mempunyai beberapa tujuan antara lain :

- 1) Sebagai bukti penghargaan perusahaan terhadap prestasi karyawan
- 2) Untuk memberikan keadilan pada setiap karyawan
- 3) Mempunyai karyawan yang berkualitas dan mencegah/mengurangi *turnover*.
- 4) Mengendalikan biaya

5) Memenuhi segala peraturan yang ada

Apabila seorang karyawan memiliki perasaan tidak puas atas balas jasa yang diterimanya yang bahkan bisa berdampak pada :

- 1) Menurunnya kinerja
- 2) Mogok bekerja
- 3) Meningkatnya absensi atau ketidakhadiran karyaawan
- 4) Keinginan pinah kerja yang meningkat
- 5) Menurunkan komitmen karyawan terhadap perusahaan

Jadi berdasarkan teori diatas yang telah dijelaskan kompensasi merupakan pendapatan yang tidak hanya berbentuk uang, namun juga berbentuk barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Banyak dampak yang didapatkan rumah sakit jika perawat tidak mendapatkan kepuasan atas kompensasi yang diberikan rumah sakit salah satunya adalah *Turnover Intention* yang tinggi.

3. Kepuasan Kerja Perawat

Kepuasan adalah suatu perasaan menyenangkan yang merupakan hasil dari persepsi individu dalam rangka menyelesaikan tugas atau memenuhi kebutuhannya untuk memperoleh nilai-nilai kerja yang penting bagi dirinya. Kepuasan kerja menurut Wagner III

& Hollenbeck yang mengutip ungkapan Locke, adalah “*a pleasurable feeling that results from the perfection that one’s job fulfills or allows for the fulfillment of one’s important job values.*”(Wijono, 2010).

Locke mendefinisikan kepuasan kerja sebagai tingkat emosi yang positif dan menyenangkan individu. Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah suatu hasil persepsi individu terhadap pekerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya dengan hasil keluaran yang didapatnya (Wijono, 2010; Umam, 2010).

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk didalamnya masalah upah, kondisi sosial, kondisi fisik dan kondisi psikologis. Kenyataan menunjukkan bahwa orang mau bekerja bukan hanya mencari dan mendapatkan upah saja, akan tetapi dengan bekerja dia mengharapkan akan mendapatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau sikap umum terhadap perbedaan penghargaan yang diterima dan yang seharusnya diterima serta terhadap faktor - faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja. Cormick dan Ilgen menyatakan kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaanya. Dengan kata lain, kepuasan kerja merupakan respon afektif seseorang terhadap

pekerjaan. Pandangan tentang kepuasan kerja adalah bahwa individu menghitung sejauh mana pekerjaan itu menghasilkan hasil bernilai. Diasumsikan bahwa individu memiliki sejumlah penilaian tentang berapa banyak mereka menghargai hasil tertentu serta gaji, kondisi lingkungan kerja, promosi yang baik (Cormick, 1980).

Adapun Robbins (2008), mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Penilaian (*assessment*) seorang karyawan terhadap puas atau tidak puas akan pekerjaannya merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit (terbedakan atau terpisah satu sama lain). Kepuasan kerja ditentukan oleh beberapa faktor yakni kerja yang secara mental menantang, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, serta kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Persepsi seseorang mungkin bukanlah merupakan refleksi konkrit yang lengkap tentang pekerjaan, dan masing-masing individu dalam situasi yang sama dapat memiliki pandangan yang berbeda.

Kepuasan kerja juga dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan (*Turnover Intention*) tetapi faktor-faktor lain seperti kondisi pasar kerja, kesempatan kerja alternatif, dan panjangnya masa kerja

merupakan kendala yang penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada (Robbins, 2008). Adapun menurutnya faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah :

- a. Kerja yang secara mental menantang.
- b. Kondisi kerja yang mendukung.
- c. Rekan sekerja yang mendukung.
- d. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih untuk keluar dan 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.

Kepuasan Kerja dipengaruhi karena adanya beberapa faktor antara lain yaitu:

- a. Individu

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh usia, jenis kelamin, pengalaman dan sebagainya.

- b. Pekerjaan

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh otonomi pekerjaan,

kreatifitas yang beragam identitas tugas, keberartian tugas (*task significance*), pekerjaan tertentu yang bermakna dalam organisasi dan lain-lain.

c. Organisasional

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh Skala usaha, kompleksitas organisasi, formalisasi, sentralisasi, jumlah anggota kelompok, lamanya beroperasi, usia kelompok kerja, kompensasi, kepemimpinan dan pengembangan karir.

Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya dan tidak berusaha mengevaluasi alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya karyawan yang merasa tidak puas dalam pekerjaannya cenderung mempunyai pikiran untuk keluar, mengevaluasi alternatif pekerjaan lain, dan berkeinginan untuk keluar karena berharap menemukan pekerjaan yang lebih memuaskan.

Pendapat yang dikemukakan oleh As'ad (2003) mengemukakan adanya lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja:

a. Kedudukan (posisi)

Mayoritas manusia menganggap adanya individu yang bekerja di sebuah perusahaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada bekerja di tingkat yang lebih rendah. Hal ini menunjukkan tingkat pekerjaan mempengaruhi kepuasan kerja.

b. Pangkat (golongan)

Pekerjaan yang mendasarkan adanya tingkatan dalam golongan membuat pekerjaan tersebut memiliki kedudukan-kedudukan tertentu didalamnya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyak akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaannya.

c. Umur

Adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Karyawan yang berada pada umur 25-34 tahun dan umur 40 hingga 60 tahun adalah merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

d. Penjaminan Finansial dan Jaminan Sosial

Masalah finansial dan jaminan sosial mayoritas berpengaruh pada kepuasan kerja.

e. Mutu Pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam meningkatkan produktifitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan ke bawahan.

Di sisi lain pendapat berbeda dikemukakan oleh Munandar (2001) yang menyatakan bahwa faktor-faktor kepuasan kerja terdiri dari:

a. Ciri-ciri instrinsik pekerjaan

Menurut Locke (1982, dalam Munandar, 2001) ciri-ciri intrinsik dari pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja adalah:

- 1) Keragaman keterampilan. Ragam keterampilan memiliki banyak hal yang bisa diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Semakin banyak ragam yang digunakan, maka semakin kurangnya tingkat kebosanan dalam pekerjaan.
- 2) Jati diri tugas. Faktor ini menjelaskan bahwa sejauh mana sebuah tugas menjadi bagian keseluruhan yang berarti. Tugas dirasakan menjadi bagian dari pekerjaan yang lebih besar dan dirasakan tidak merupakan satu kelengkapan tersendiri akan menimbulkan rasa tidak yakin.
- 3) Tugas yang penting (*task identity*). Dalam pelaksanaan sebuah tugas, tugas yang menjadi hal yang diprioritaskan akan mencapai kepuasan kerja.
- 4) Otonomi. Apabila kita ditempatkan pada suatu pekerjaan yang memberikan kita kebebasan dalam melaksanakan tugas serta adanya kemampuan untuk mengambil keputusan akan lebih menimbulkan kepuasan.

5) Pemberian balikan pada pekerjaan yang digunakan untuk meningkatkan kepuasan kerja.

b. Penyeliaan

Locke (1982, dalam Munandar, 2001) memberikan kerangka kerja teoritis untuk memahami kepuasan kerja karyawan dengan penyeliaan, dimana hubungan atasan-bawahan yang terdiri dari hubungan fungsional dan keseluruhan (*entity*). Hubungan fungsional memberikan gambaran sejauh mana penyelia mampu membantu karyawan untuk dapat memuaskan nilai-nilai penting bagi karyawan. Hubungan keseluruhan berdasar pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai serupa.

c. Gaji, Penghasilan, Imbalan yang Dirasakan Adil (*Equitable Reward*)

Singel dan Lane (1979, dalam Munandar, 2001) memberikan kesimpulan beberapa ahli yang menyimpulkan kembali hasil-hasil dari penelitian pentingnya gaji sebagai penentu dalam kepuasan kerja yaitu merupakan fungsi dari jumlah absolut dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji mampu memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan.

d. Rekan-Rekan Sejawat yang Menunjang

Dalam sebuah kelompok kerja dimana para pekerja harus bekerja sebagai satu tim, kepuasan kerja ditumbulkan dari kebutuhan-kebutuhan tinggi mereka yang mampu dipenuhi, serta mempunyai dampak pada motivasi kerja mereka. Hariadja (2002, dalam Septyawati, 2010) menyebutkan faktor-faktor yang berpengaruh kepuasan kerja seorang karyawan yaitu:

- 1) Gaji yaitu bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja.
- 2) Pekerjaan itu sendiri yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang. Rekan kerja yaitu teman-teman yang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan.
- 3) Promosi yaitu kemungkinan seseorang mampu berkembang melalui kenaikan jabatan.
- 4) Atasan yaitu seseorang yang senantiasa member perintah atau penunjuK dalam pelaksanaan kerja.

Jadi berdasarkan teori yang telah dijelaskan, kepuasan kerja perawat adalah suatu perasaan menyenangkan yang merupakan hasil dari persepsi perawat dalam rangka menyelesaikan tugas atau memenuhi kebutuhannya untuk memperoleh nilai-nilai kerja yang penting bagi dirinya. Banyak factor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja perawat. Karyawan dengan

kepuasan kerja yang tinggi akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya dan tidak berusaha mengevaluasi alternatif pekerjaan lain ataupun berkeinginan untuk keluar dari rumah sakit dengan alasan yang lain.

4. Pengembangan Karir

Proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang di inginkan (Rivai, 2009). Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang di inginkan. Menurut Marwansyah (2014), pengembangan karir merupakan kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya. Menurut Wahyudi (2002) Perencanaan pengembangan karir adalah salah satu hal yang harus diperhatikan oleh sebuah perusahaan. Karir adalah pekerjaan yang dipilih seseorang untuk menghasilkan uang, memiliki tanggung jawab lebih, dan memiliki status, kebanggan dan kemampuan yang lebih (Ivancevich, 2010). Sedangkan menurut Hanggraeni (2012) adalah semua pekerjaan yang dilakukan selama seseorang menjalani hidupnya.

Perencanaan karir karyawan ikut menentukan keberlangsungan perusahaan. Jika seorang karyawan memiliki rencana karir yang baik, maka ada beberapa manfaat yang akan didapatkan perusahaan, antara

lain :

- a. Strategi perusahaan dan kebutuhan Sumber Daya Manusia akan terbantu untuk selaras. Perusahaan dapat mengantisipasi, mencegah dan mempersiapkan kebutuhan-kebutuhan SDM di masa depan apabila karyawan memiliki perencanaan karir yang baik.
- b. Proses perencanaan dapat membantu perusahaan memenuhi kebutuhan SDM melalui proses *internal recruitment*.
- c. Menurunkan tingkat keinginan untuk berhenti atau pindah bekerja. Dengan meningkatkan moral seorang karyawan akan dapat meningkatkan loyalitas karena merasa diperhatikan akan kebutuhan pengembangan karir mereka selanjutnya dengan memberikan perhatian oleh perusahaan dalam merencanakan karir karyawannya
- d. Akan memotivasi karyawan untuk semakin mengembangkan kemampuan diri dalam mencapai tujuan karir karyawan.
- e. Membantu meningkatkan prestasi kerja yang berdampak pada posisi yang semakin tinggi.

Salah satu cara yang hampir selalu digunakan sebuah perusahaan dalam program pengembangan karir antara lain dengan melakukan promosi jabatan.

Menurut Sondang P. Siagian mengemukakan bahwa dalam

pengembangan karir setiap karyawan harus mempunyai gambaran yang jelas tentang anak tangga tertinggi apa yang bisa dicapainya selama dia menampilkan kinerja yang memuaskan (Siagian, 2008).

Dari pendapat para ahli, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan karir adalah suatu proses rangkaian kegiatan untuk meningkatkan kemampuan kerja individu karyawan untuk merencanakan karir dimasa sekarang dan masa depan.

a. Faktor-faktor yang mempengaruhi Pengembangan Karir :

Menurut Sondang P. Siagian (2006:215) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai yaitu :

1) Prestasi kerja

Faktor paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang di percayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk di usulkan oleh atasannya agar di pertimbangkan untuk di promosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi dimasa depan.

2) Kesetiaan pada organisasi

Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu lama.

3) Mentors dan Sponsor

Mentors adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

4) Dukungan para bawahan

Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan kesempatan untuk bertumbuh.

5) Kesempatan untuk bertumbuh

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

b. Komponen Pengembangan Karier Perawat

Perawat memiliki tanggung jawab utama terhadap kariernya sendiri. Karier keperawatan mempunyai tiga komponen utama antara lain jalur karir, perencanaan karir dan pola karir (Robbins, 2008).

1) **Komponen pertama** adalah jalur karier, yaitu lintasan yang dapat ditempuh oleh seorang perawat mulai dari jenjang

terendah sampai jenjang tertinggi, yang mungkin dapat dicapai apabila perawat mampu bekerja secara produktif, loyal kepada organisasi, menunjukkan perilaku yang profesional, serta mampu untuk tumbuh dan berkembang dan memberi kesempatan kepada perawat untuk berprestasi dan meniti karier ke jenjang yang lebih tinggi, serta berhak mendapat imbalan sesuai jalur yang profesional.

- 2) **Komponen kedua** Adalah perencanaan karier, yang merupakan tanggung jawab perawat sendiri untuk melakukan evaluasi diri atau menseleksi jalur karier tentang pencapaian pengetahuan, pengalaman, kemampuan dan keterampilan yang berhubungan dengan penyusunan tujuan karier dan bagaimana cara untuk mencapai hal tersebut agar dapat mengembangkan sikap profesionalisme.
- 3) **Komponen ketiga** Adalah pola pengembangan karier, merupakan suatu metoda atau sistem dimana manajer keperawatan membantu perawat profesional memilih tujuan karier, mengarahkan dalam merencanakan karier untuk meraih kepuasan karier dan mencapai tujuan karier yang telah ditetapkan sesuai dengan pengalaman dan keahliannya.

Menurut Marquis (2000), tanggung jawab utama perawat atas karirnya sendiri antara lain sebagai berikut :

- a) Perawat harus mengenali kekuatan, kelemahan dan bakat diri, kemudian merencanakan karir dengan jujur terhadap dirinya sendiri.
- b) Memperluas kontak jaringan kerja untuk mendapatkan informasi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang mutakhir.
- c) Dapat menjaga keseimbangan antara kompetensi spesialisik dan generalistik sehingga mampu bereaksi terhadap lingkungan kerja yang terus berubah-ubah
- d) Mendokumentasikan segala bentuk prestasi pribadi, mencari pekerjaan dan penugasan yang akan memberi tantangan yang terus meningkat.

Bagian keperawatan di manajemen rumah sakit, memiliki tanggung jawab terhadap pengembangan karier perawat di rumah sakit, untuk itu memerlukan langkah-langkah :

- 1) Manajemen harus menciptakan pengembangan karier dan kenaikan pangkat, berupaya mencocokkan lowongan kerja dengan orang yang tepat, meliputi: mengkaji kinerja dan potensi perawat yang baru dan lama, agar dapat memberikan bimbingan karier, pendidikan dan pelatihan yang tepat.
- 2) Menentukan jenjang karir dan harus dikomunikasikan pada seluruh perawat dan dilaksanakan secara konsisten.

- 3) Memberikan informasi karir, dengan perencanaan yang jelas antara tujuan dan strategi masa depan rumah sakit sehingga perawat mampu mengembangkan rencana pribadi.
- 4) Menerapkan posisi kerja yang sesuai. Pimpinan yang efektif harus mengetahui siapa saja yang dibutuhkan dan yang berkompeten dalam setiap tugas yang diberikan, tanggung jawab serta tantangan yang semakin besar. Ilitasi
- 5) Memberikan dukungan salah satunya dengan memfasilitasi pendidikan dan pelatihan agar dapat meningkatkan keterampilan dan kemampuan.

c. Bentuk jenjang pengembangan karier perawat

Pelaksana asuhan keperawatan adalah awal dari peran perawat untuk membentuk pengembangan karir. Sesuai dengan Depkes RI tahun 2006 perawat dapat menyusun pedoman karir, yang didalamnya telah dijelaskan jenjang karier perawat profesional yaitu terdiri dari perawat klinik, perawat manajer, dan perawat pendidik serta perawat peneliti (DepKes, 2006)

Karir profesi seorang perawat terdiri dari 4 (empat) bidang, antara lain :

- 1) Perawat Klinik (PK) yaitu perawat yang bertugas memberikan asuhan keperawatan langsung kepada pasien sendiri, keluarga, kelompok dan masyarakat.

- 2) Perawat Manajer (PM) yaitu perawat yang bertugas mengelola pelayanan keperawatan di rumah sakit maupun di sarana kesehatan.
- 3) Perawat Pendidik (PP) yaitu perawat yang memberikan pendidikan kepada peserta didik di suatu institusi pendidikan keperawatan.
- 4) Perawat Peneliti/Riset (PR) yaitu perawat yang bekerja khusus dibidang penelitian keperawatan ataupun kesehatan.

Selanjutnya, Depkes RI tahun 2006 mengatur karier profesional perawat klinik kedalam lima tingkatan, sebagai berikut :

- 1) Perawat Klinik I (PK I)

Perawat klinik I (Novice) adalah perawat lulusan D-III telah memiliki pengalaman kerja 2 tahun atau Ners (lulusan S-1 Keperawatan plus pendidikan profesi) dengan pengalaman kerja 0 tahun dan mempunyai sertifikat PK-I.

- 2) Perawat Klinik II (PK II)

Perawat klinik II (Advance Beginner) adalah perawat lulusan DIII Keperawatan dengan pengalaman kerja 5 tahun atau Ners (lulusan S-1 Keperawatan plus pendidikan profesi) dengan pengalaman kerja 3 tahun dan mempunyai sertifikat PK-II.

3) Perawat Klinik III (PK III)

Perawat klinik III (competent) adalah perawat lulusan D-III Keperawatan dengan pengalaman kerja 9 tahun atau Ners (lulusan S-1 Keperawatan plus pendidikan profesi) dengan pengalaman klinik 6 tahun atau Ners Spesialis dengan pengalaman kerja 0 tahun dan memiliki sertifikat PK-III. Bagi lulusan D-III keperawatan yang tidak melanjutkan ke jenjang S-1 keperawatan tidak dapat melanjutkan ke jenjang PK-IV dan seterusnya.

4) Perawat Klinik IV (PK IV)

Perawat klinik IV (Proficient) adalah Ners (lulusan S-1 Keperawatan plus pendidikan profesi) dengan pengalaman kerja 9 tahun atau Ners Spesialis dengan pengalaman kerja 2 tahun dan memiliki sertifikat PK-IV atau Ners Spesialis Konsultan dengan pengalaman kerja 0 tahun.

5) Perawat Klinik V (PK V)

Perawat klinik V (Expert) adalah Ners Spesialis dengan pengalaman kerja 4 tahun atau Ners Spesialis Konsultan dengan pengalaman kerja 1 tahun dan memiliki sertifikat PK-V.

B. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh Rita Andini (2006, Universitas

Diponegoro) mengenai Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover Intention*.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap intensi keluar serta menganalisis variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap intensi keluar. Total sampel pada penelitian ini adalah 115 perawat. Berdasarkan hasil analisis disimpulkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Kepuasan gaji berpengaruh negative terhadap *Turnover*. Kepuasan kerja berpengaruh negative terhadap *Turnover*, serta komitmen organisasi berpengaruh negative terhadap *Turnover*.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Ali Mohammad Mosadeghrad (2008, School of Management, Royal Holloway University of London, UK) *A Study Of The Relationship Between Job Satisfaction, Organizational Commitment And *Turnover Intention* Among Hospital Employees*.

Tujuan dari penelitian deskriptif, co-relasional dan cross-sectional ini adalah untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan, dan dampaknya terhadap *Turnover Intention* di Isfahan Rumah Sakit, Isfahan, Iran, pada tahun 2005. Data dikumpulkan dengan

mendistribusikan dua kuesioner antara 629 karyawan rumah sakit tersebut melalui metode *stratified random sampling*.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan rumah sakit cukup puas dengan pekerjaan mereka dan berkomitmen untuk organisasi mereka. Kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi terkait cukup erat dan berkorelasi dengan *Turnover Intention* ($P, 0,001$). Korelasi positif antara kedua sesuai yang diharapkan, tetapi ada juga korelasi tak terduga dengan *Turnover Intention*.

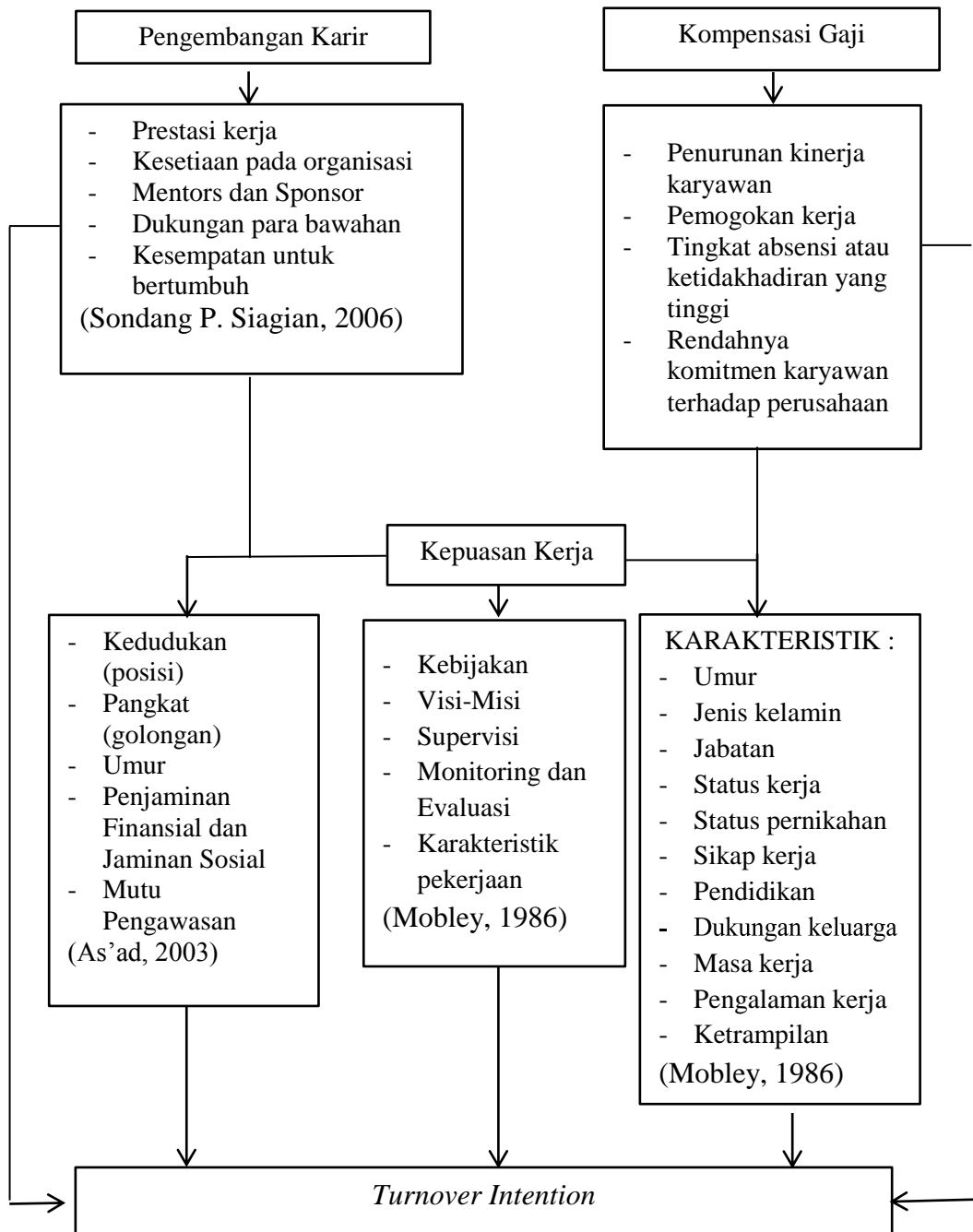
3. Penelitian yang dilakukan oleh Dini Kusumaningrum (2015, Universitas Gunadarma) mengenai Kontribusi Kepuasan Kerja Terhadap Intensi *Turnover* Pada Perawat Instalasi Ruang Inap.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji kontribusi kepuasan kerja terhadap intensi *Turnover* pada perawat instalasi ruang inap. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif. Responden dalam penelitian ini berjumlah 100 perawat di salah satu rumah sakit swasta di Tangerang. Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis jalur. Penelitian ini membuktikan secara empirik bahwa terdapat kontribusi kepuasan kerja terhadap intensi *Turnover* pada perawat instalasi ruang inap. Hasil analisis jalur sederhana menghasilkan terdapat kontribusi kepuasan kerja terhadap

intensi *Turnover* yang sangat signifikan pada perawat instalasi ruang inap yang sangat signifikan dan kontribusinya sebesar 6,8%.

C. Kerangka Teori

Berdasarkan teori-teori yang telah dijelaskan diatas, dapat disimpulkan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi, sehingga dibuat kerangka teori sebagai berikut :

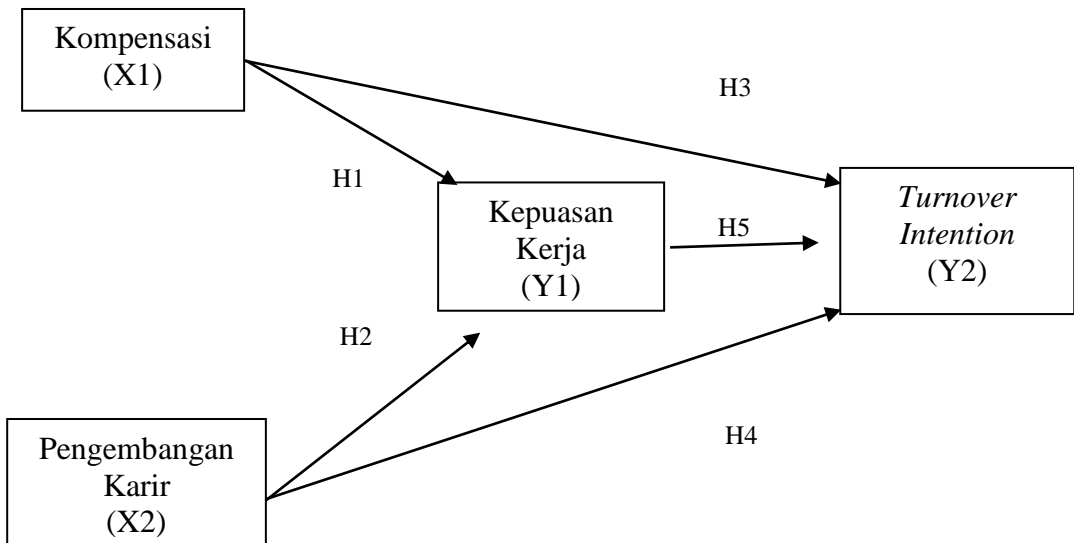


Gambar 2. 2 Menunjukkan kerangka teori penelitian ini

D. Kerangka Konsep

Kerangka Penelitian yaitu model konseptual tentang bagaimana teori dihubungkan dengan berbagai faktor yang teridentifikasi menjadi sebuah masalah. Secara teori, harus dijelaskan bagaimana variabel independent berhubungan dengan variabel dependent dan juga dipengaruhi oleh variabel *intervening*.

Berdasarkan keempat masalah yang telah dijelaskan, maka penelitian ini menggunakan variabel-variabel yaitu Kompensasi Gaji, Pengembangan Karir, kepuasan kerja sebagai variabel independen dan *turnover intention* perawat RS PKU Muhammadiyah Gamping sebagai variabel dependen. Hubungan antar variabel tersebut dapat dilihat dari kerangka konsep di bawah ini :



Gambar 2. 3Menunjukkan kerangka konsep penelitian ini.

E. Hipotesis

Karyawan memiliki beberapa alasan ketika diberikan pertanyaan tentang alasan mereka berkeinginan keluar dari pekerjaan yaitu alasan mengurus orang tua, alasan kesehatan, meneruskan pendidikan atau ingin menjadi wirausaha. Akan tetapi sebenarnya alasan tersebut dibuat-buat untuk memperkuat alasan berhenti, sedangkan alasan sesungguhnya adalah uang jasa yang rendah, mencari pekerjaan yang lebih baik, lingkungan pekerjaan yang tidak sesuai, tidak mendapatkan promosi jabatan, diperlakukan tidak adil, dan lain-lain (Hasibuan, 2007)

Kompensasi dan *turnover intention* memiliki hubungan yang sangat erat oleh karena menjadi salah satu factor yang menjadi alasan perawat pindah kerja adalah kompensasi atau imbalan yang diterima oleh perawat. Jika perawat tidak puas dengan kompensasi yang diterimanya maka akan daya tarik untuk pindah kerja ke tempat lain yang bisa memberikan kompensasi yang lebih baik akan tinggi.

Selain itu, salah satu cara manajemen untuk mendapatkan hasil kinerja yang maksimal dan mencegah karyawan berkeinginan pindah kerja adalah dengan memperhatikan pengembangan karier perawat karena semakin sering peningkatan posisi atau jabatan karyawan maka tingkat keinginan berhenti atau pindah bekerja akan berkurang. Perawat yang karirnya selalu berkembang maka akan menunjukkan kinerja yang baik dan akan

menghasilkan penghasilan yang lebih besar sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja perawat itu sendiri.

Turnover Intention mempengaruhi keefektifitasan organisasi, *Turnover* yang tinggi berakibat pada meningkatnya biaya investasi pada sumberdaya manusia (SDM), serta dapat menyebabkan ketidak stabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja karyawan sehingga hal ini dapat berimplikasi pada kinerja perusahaan. Tingkat *Turnover* yang cenderung tinggi ini diidentifikasi disebabkan oleh beberapa faktor antara lain kepuasan gaji dan kepuasan kerja yang rendah serta pengembangan karir .

Berdasarkan kerangka teori dan penjelasan diatas, penulis mencoba merumuskan hipotesis yang merupakan dugaan sementara dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja perawat di RS PKU Muhammadiyah Gamping.
2. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja perawat di RS PKU Muhammadiyah Gamping
3. Kompensasi berpengaruh langsung terhadap *Turnover Intention* perawat di RS PKU Muhammadiyah Gamping
4. Pengembangan karir berpengaruh langsung terhadap *Turnover Intention* perawat di RS PKU Muhammadiyah Gamping

5. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention* perawat di RS PKU Muhammadiyah Gamping