

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Salah satu keberhasilan atau kesuksesan dalam mengelola Sumber Daya Manusia dalam perusahaan adalah ketika indikator *turnover* karyawan rendah, ini berarti kemampuan kita dalam *manage* karyawan sudah memadai. Walaupun bukan satu-satunya indikator namun beberapa pengelola SDM menilai bahwa indikator ini sangat dipengaruhi banyak faktor, baik dari internal maupun eksternal perusahaan sehingga akan sulit mencapai angka *turnover* rendah namun hal inilah yang dapat dijadikan tantangan berat bagi para pengelola SDM perusahaan.

Tidak ada angka pasti untuk *turnover* yang ideal tetapi semakin tinggi angka *turnover*, mengindikasikan adanya persoalan dalam pengelolaan SDM perusahaan, agar dapat menekan angka *turnover* menjadi rendah adalah dengan mempertahankan karyawan yang secara ideal, mempunyai kinerja tinggi, pengelola SDM tentu harus kerja ekstra keras terutama memantau perkembangan gaji diperusahaan lain termasuk didalamnya perusahaan kompetitor karena hengkangnya karyawan, paling banyak disebabkan oleh perbedaan gaji yang diterima karyawan pada satu perusahaan dengan perusahaan lain yang berbeda, disinilah manfaat dari aplikasi penggunaan hasil survey gaji.

Seperti kita ketahui bersama bahwa pada era kompetitif seperti sekarang ini, perburuan terhadap orang yang mempunyai kinerja tinggi akan terus dilakukan oleh perusahaan-perusahaan dalam rangka memenangkan persaingan bisnis. Banyak perusahaan yang tidak mau memeras keringat untuk mengembangkan karyawan supaya berkinerja tinggi karena berbagai alasan dan yang paling utama adalah kekhawatiran akan diburu oleh kompetitor sementara harga (*cost*) untuk mengembangkan karyawan sangat tinggi artinya perusahaan bisa mendapat rugi dua kali. Akibatnya banyak perusahaan yang langsung mengambil tenaga “jadi” dari perusahaan lain karena secara matematis akan lebih menguntungkan.

Berbeda dengan perusahaan yang mempunyai *turnover* rendah tetapi karyawan yang ada ternyata tidak mempunyai kinerja tinggi melainkan karyawan dengan kinerja standar saja atau biasa-biasa saja atau bahkan dibawah standar. Mungkin bagi perusahaan seperti ini, angka *turnover* bukan merupakan indikator keberhasilan namun persoalannya adalah bagaimana meningkatkan atau mengembangkan karyawannya agar kinerjanya meningkat. Tetapi sekali lagi, jika perusahaan berhitung tentang *cost* pengembangan pegawai dengan resiko nantinya dibajak juga maka hal ini akan berdampak kepada pengelola SDM yang kemudian akan menjadi pasif, akibatnya secara umum, tidak akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Disisi lain perusahaan yang mempunyai *turnover* rendah dengan karyawan berkinerja rendah, boleh dikatakan angka *turnover* rendah ini akan bertahan lama karena para karyawan tidak punya pilihan untuk keluar dan perusahaan akan

berjalan biasa-biasa saja. Bagaimana agar ada perubahan pada perusahaan, apa yang dibutuhkan, yang jelas untuk merubah diperlukan adanya suatu trigger yang kuat, dari pengalaman yang saya alami biasanya perusahaan seperti ini tidak mempunyai sistem yang baku untuk dijalankan sehingga semua berjalan dan bekerja secara rutin saja. Ketika sistem dibuat dan dijadikan acuan dalam proses kegiatan perusahaan maka yang terjadi adalah angka *turnover* berubah menjadi tinggi, hal ini disebabkan banyak karyawan yang menyatakan mundur dengan berbagai alasan namun bagi saya mereka tidak tahan dengan sistem yang dijalankan.

Kasus diatas ini menjadi menarik karena dengan angka *turnover* tinggi sementara karyawan yang ada mempunyai kinerja rendah, setelah ditelusuri ternyata perusahaan ini sudah kelebihan karyawan sementara volume pekerjaan rendah, dengan demikian, ketika ada karyawan yang keluar maka tentunya akan berkorelasi dengan kinerja perusahaan, yang saat itu secara umum mulai ikut naik. Kejadian ini banyak terjadi pada perusahaan yang mismanajemen sehingga untuk merubahnya diperlukan penanganan yang ekstra hati-hati, agar tidak merusak sistem yang sudah dibuat.

Bagaimana dengan perusahaan yang mempunyai angka *turnover* tinggi dengan karyawan yang ada mempunyai kinerja tinggi juga, sudah pasti pengelola SDM akan mempunyai tugas yang berat yaitu harus siap setiap saat mencari dan merekrut karyawan baru dengan kriteria mempunyai kinerja tinggi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, agar kinerja perusahaan mampu dipertahankan.

Sebaliknya apabila karyawan tersebut merupakan hasil pengembangan internal perusahaan maka hal ini tentu akan menjadi pekerjaan rutin lagi bagi pengelola SDM perusahaan agar merekrut tenaga yang berkinerja standar untuk dikembangkan lagi, demikian seterusnya berulang-ulang. Bagi perusahaan yang seperti ini, loncatnya karyawan yang telah dikembangkan sedemikian rupa, bukan merupakan sebuah persoalan yang merugikan tetapi mereka lebih melihat jauh kedepan dan mempunyai nilai strategis bagi perusahaan.

Banyak pertanyaan yang muncul ketika sebuah perusahaan dengan tenang melepas karyawan-karyawan terbaiknya untuk bekerja di perusahaan lain yang notabene adalah kompetitornya, jika kita melihat ini tentu pertanyaan akan muncul dari orang-orang yang selama ini selalu menghitung biaya pengembangan sebagai sebuah *cost* tinggi tanpa melihat nilai strategisnya kedepan. Nilai strategis yang seperti apa yang diharapkan perusahaan tersebut, nilai tambah yang diambil adalah dengan diambilnya karyawan oleh perusahaan lain apalagi sebagai kompetitornya maka perusahaan tersebut tentu saja sudah dapat mengukur kekuatan kompetitornya sehingga daya saing semakin dapat dipertahankan. Masuknya karyawan baru untuk dikembangkan akan menghasilkan daya inovatif tersendiri sehingga perusahaan akan terus berkembang dengan ide-ide baru yang original. Apabila ada perusahaan lain yang berani melakukan transfer karyawan tentu ini punya nilai keuntungan tersendiri secara finansial, disisi lain perusahaan tidak mengeluarkan dana samasekali ketika karyawan keluar dari perusahaan.

Ada juga perusahaan yang mempunyai angka *turnover* nya rendah namun didalam perusahaan banyak karyawan yang berkinerja tinggi dan mereka tidak mempunyai keinginan untuk pindah ke perusahaan lain walaupun gaji yang diterima lebih rendah dari karyawan yang berada di perusahaan kompetitornya. Sebenarnya inilah perusahaan yang ideal namun perusahaan seperti ini sangat sedikit sekali, apalagi di era keterbukaan komunikasi saat ini tentu memudahkan seseorang untuk memonitor perusahaan lain. Kunci sukses perusahaan seperti ini adalah adanya budaya kerja yang diterapkan di perusahaan yang membuat betah bekerja, bagi karyawan di perusahaan ini, gaji bukan nomor satu, tetapi rasa kebersamaan dan kekeluargaan lebih membuat karyawan nyaman bekerja. Membangun budaya kerja seperti inilah yang menjadi tantangan bagi kita semua pengelola SDM perusahaan.

Turnover bukan satu-satunya indikator keberhasilan dalam mengelola SDM tetapi yang paling utama adalah bagaimana meningkatkan kinerja perusahaan atau mempertahankan kinerja perusahaan agar tetap tinggi walaupun dengan kondisi adanya frekuensi keluar masuk karyawan yang tinggi, untuk itu kerja keras para pengelola SDM dalam mempertahankan karyawan yang ada dengan segala kemampuannya namun sekali lagi kompetitor tidak akan pernah tinggal diam, jadi kembali kepada kita lagi, harus bagaimana menyikapinya.

Budaya kerja yang diterapkan di perusahaan yang menjadi ciri khas perusahaan tersebut. Selain itu untuk menekan *turnover* yang rendah, perusahaan juga perlu memberikan fasilitas kerja bagi pegawai yang membuat semua pegawai

nyaman berada di lingkungan kerja. Tanggung jawab setiap pegawai dalam bekerja pun perlu diperhatikan, jika tanggung jawab yang diberikan kepada seorang pegawai sangat berat maka bisa hal tersebut bisa menjadi salah satu faktor meningkatnya *turnover*, ataupun sebaliknya.

Bagi perusahaan, peranan sumber daya manusia oleh setiap usaha merupakan faktor yang penting. Oleh karena itu, faktor tenaga kerja harus diolah sedemikian rupa sehingga terjadi keseimbangan bagi seluruh karyawan perusahaan. Dalam hal ini, karyawan tidak hanya berperan sebagai tenaga kerja di perusahaan tetapi juga bertanggung jawab atas tugas yang harus diselesaikannya.

Namun ada masalah yang cukup riskan jika dilihat dari internal perusahaan, yaitu tingkat *turnover* di perusahaan ini cukup tinggi. Dalam beberapa bulan sekali ada saja pegawai yang keluar dari pekerjaan tersebut. Tingkat *turnover* inilah yang menjadi ketertarikan sendiri bagi peneliti. Jika dilihat, ketika *turnover* sebuah perusahaan tinggi, maka ada beberapa faktor yang bisa menjadi penyebab terjadinya *turnover*. Faktor tersebut bisa dalam kepuasan kerja ataupun kepuasan gaji yang diberikan perusahaan kepada pegawai.

Pada penelitian ini, objek yang dituju adalah perusahaan tekstil di daerah Bandung yaitu PT Famatex yang beralamatkan di Jalan Raya Cipadung 272, Kelurahan Cipadung Wetan Kecamatan Panyileukan Kota Bandung. Jumlah pegawai yang ada di perusahaan ini mencapai sekitar 1800 pegawai. Selain itu pembagian jam kerja di perusahaan ini ada 3 shift, yaitu terdiri dari shift pagi (06.00-14.00), shif siang (14.00-22.00), shift malam (22.00-06.00) dan 1 non

shift. Masing-masing dari setiap shift terdapat kurang lebih sekitar 500 pegawai. Jika dijumlahkan, dalam satu hari pegawai yang bekerja mencapai 1500 pegawai. Pada pekerja non shift jam kerja yang dilakukan yaitu dari jam 08.00-16.00. Ada perbedaan antara 3 shift kerja dan non shift, perbedaan yang menonjol yaitu jika pekerja 3 shift tidak memiliki jam istirahat, namun jam istirahat masuk pada uang lembur. Meskipun uang lembur dibayarkan pada pegawai, tetap saja kepuasan dalam bekerja kurang diperhatikan dan berakibat pada produktivitas pegawai yang menurut dikarekan kelelahan dalam bekerja, hal tersebut juga berefek pada ketidaknyamanan pegawai sehingga bisa jadi pegawai mengundurkan diri dan keluar dari pekerjaanya.

Sedangkan pada pekerja non shift mempunyai jatah jam istirahat pada pukul 12.00-13.00. Dengan perbedaan yang menonjol seperti itu, maka sistem penggajian yang diberikanpun berbeda, jika pada pegawai 3 shift diberikan upah Rp. 100.000/ hari dan jika kumulatifkan, maka gaji yang diterima dalam sebulan yaitu sekitar Rp. 3.000.000. Sedangkan gaji yang diberikan pada pekerja non shift yaitu Rp. 2.800.000 sesuai dengan UMR Kota Bandung.

Ketika pegawai yang keluar dikarenakan masalah kepuasan kerja, maka bisa diprediksi bahwa fasilitas dalam kenyamanan pegawai kurang diperhatikan, atau perlakuan rekan kerja terhadap sesama pegawai kurang harmonis. Atau jika keluarnya pegawai dikarenakan masalah kepuasan gaji, maka perlu dipertanyakan seberapa besar tanggung jawab seorang pegawai dengan gaji yang diterima. Karena *input* dan *outcome* yang diterima oleh pegawai haruslah seimbang. Ketika

input (segala sesuatu yang diberikan individu/karyawan terhadap organisasi) yang diberikan pegawai berupa komitmen, pengetahuan, loyalitas, kemampuan, keterampilan dan tanggung jawab dalam bekerja besar, maka *outcome* (segala sesuatu yang diterima individu dari organisasi) berupa gaji, fasilitas, tunjangan, asuransi dan lain sebagainya juga harus besar. Begitupun sebaliknya.

Menurut Pasal 1 ayat 30 UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Upah adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja/buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan.

Namun, dalam menetapkan besarnya upah, pengusaha dilarang membayar lebih rendah dari ketentuan upah minimum yang telah ditetapkan pemerintah setempat (Pasal 90 ayat 1 UU No. 13/ 2003). Apabila pengusaha memperjanjikan pembayaran upah yang lebih rendah dari upah minimum, maka kesepakatan tersebut batal demi hukum (Pasal 91 ayat 2 UU No. 13/2003).

Kedua faktor tersebut perlu diidentifikasi kembali secara mendetail. Dengan begitu, hasil yang nanti keluar pada akhir penelitian ini akan membuktikan bahwa antara kepuasan kerja (*job satisfaction*) atau kepuasan gaji (*pay satisfaction*) diantara kedua faktor tersebut yang manakah yang menjadi faktor utama keluarnya seorang pegawai di PT. Famatex Cipadung Bandung. Atau bahkan bisa jadi ketika kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan kepuasan gaji (*pay satisfaction*)

keduanya terpenuhi dan sesuai keinginan seorang pegawai, maka kedua faktor tersebutlah yang menyebabkan rendahnya intensi keluar (*turnover intention*) pada PT. Famatex Cipadung Bandung.

Selain dari kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan kepuasan gaji (*pay satisfaction*), masalah kecil yang timbul di dalam perusahaan ini adalah berasal dari internal perusahaan seperti lingkungan kerja yang tidak membuat nyaman (perlakuan senior kepada pegawai baru/*training* kurang ramah) dan polusi udara di dalam pabrik karena banyaknya kapas halus.

Tabel 1.1
Turnover Pegawai PT. Famatex Cipadung Bandung
Bulan Januari-Desember Tahun 2016

	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Juni	Juli	Agus	Sept	Okt	Nov	Des	Jumlah
Jumlah	1840	1842	1838	1837	1844	1841	1826	1823	1821	1817	1807	1804	
Masuk	8	5	6	15	6	2	5	3	8	4	10	11	83
Keluar	6	9	7	8	9	17	8	5	12	14	13	18	126
Total	1842	1838	1837	1844	1841	1826	1823	1821	1817	1807	1804	1797	

Sumber: Bagian SDM PT. Famatex Cipadung Bandung Tahun 2016

Tabel 1.2
Data Jumlah Pegawai PT. Famatex Cipadung Bandung
Bagian Operator Spinning Shift Pagi

NO	GOLONGAN	JUMLAH
1	Operator Spinning	50 orang
2	Operator Rofing	35 Orang
3	Operator Jaga Mesin	25 orang
4	Operator Cleaning	20 orang
	TOTAL	130 orang

Sumber: Bagian SDM PT. Famatex Cipadung Bandung Tahun 2016

Alasan untuk mencari pekerjaan alternatif lain di antaranya adalah kepuasan atas gaji yang diterima. Individu merasakan adanya rasa keadilan (*equity*) terhadap gaji yang diterima sehubungan dengan pekerjaan yang dilakukannya. Kepuasan gaji dapat diartikan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan gajinya ketika persepsi terhadap gaji dan apa yang mereka peroleh sesuai dengan yang diharapkan. Penelitian ini akan menambah penelitian terbaru yang difokuskan pada manajemen sumber daya manusia dan industrial yang berhubungan dengan masalah yang berkaitan dengan kepegawaian.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan dari latar belakang penelitian yang terjadi di PT. Famatex Cipadung Bandung serta beberapa data yang diperoleh oleh peneliti, diidentifikasi

bahwa *job satisfaction* dan *pay satisfaction* menjadi masalah tingginya *turnover* pada pegawai di perusahaan tersebut. Maka beberapa masalah muncul, antara lain:

- 1) Kepuasan kerja (*job satisfaction*) pegawai di PT. Famatex Cipadung Bandung belum sesuai.
- 2) Kepuasan gaji (*pay satisfaction*) yang diterima pegawai di PT. Famatex Cipadung Bandung kurang optimal.
- 3) Tingkat *turnover* pegawai di PT. Famatex Cipadung Bandung cukup tinggi.

1.3 Rumusan Masalah

- 1) Apakah *job satisfaction* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada pegawai di PT. Famatex Cipadung Bandung?
- 2) Apakah *pay satisfaction* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada pegawai di PT. Famatex Cipadung Bandung?
- 3) Apa pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention* yang dimoderasi oleh *pay satisfaction* pada pegawai PT. Famatex Cipadung Bandung?

1.4 Tujuan Penelitian

- 1) Untuk mengetahui apakah *job satisfaction* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada pegawai PT. Famatex Cipadung Bandung.
- 2) Untuk mengetahui apakah *pay satisfaction* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada pegawai PT. Famatex Cipadung Bandung.
- 3) Untuk mengetahui apakah pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention* yang dimoderasi oleh *pay satisfaction* pada pegawai PT. Famatex Cipadung Bandung.

1.5 Manfaat Penelitian

1) Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis mengenai *job satisfaction*, *pay satisfaction* dan *turnover intention* dalam kepegawaian dan sekurang-kurangnya penelitian dapat berguna sebagai sumbangan pemikiran baru bagi dunia khususnya Indonesia

2) Manfaat Praktis

a. Bagi penulis

Menambah wawasan dan pengetahuan baru bagi penulis mengenai seberapa besar pengaruh *job satisfaction* dan *pay satisfaction* terhadap *turnover intent*, yang selanjutnya dapat dijadikan acuan dalam penelitian mengenai kepegawaian.

b. Bagi peneliti berikutnya

Dengan penelitian ini diharapkan dapat menjadi wahana pengetahuan mengenai pengaruh *job satisfaction* dan *pay satisfaction* terhadap *turnover intent* pegawai dan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan atau dikembangkan lebih lanjut, serta referensi terhadap penelitian yang sejenis.

1.6 Kerangka Teoritis

Tabel 1.3

Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Variabel	Literatur Pendukung	Kerangka Pikir Teoritis dan Definisi
Kepuasan Kerja (<i>Job Satisfaction</i>)	Nelson and Quick (2006)	Kepuasan kerja adalah suatu kondisi emosional yang positif dan menyenangkan sebagai hasil dari penilaian pekerjaan atau pengalaman pekerjaan seseorang.
	Robbins (2003)	Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima
	Davis and Newstrom (1985)	Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka

1.6.1 Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Turnover Intention*.

Kepuasan kerja yang positif adalah kondisi emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari pengalaman kerja dan penilaian darinya (Liu, D., Mitchell, T., Lee, T., & Holtom, B.). Hasil penelitian terdahulu membuktikan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan *turnover*

intention (Coomber & Barriball, 2007). Begitu juga dari analisis meta menemukan hasil yang konsisten pada sebagian besar studi. Selain itu secara statistik juga dibuktikan adanya hubungan yang negatif antara kepuasan kerja dengan *turnover intention* (Coomber & Barriball, 2007).

Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi yang bersangkutan akan semakin kecil, begitu pula sebaliknya. Berdasarkan literatur (Chen.C., R.E., P., Thomas.H, & Bliese, 2011) juga menunjukkan bahwa ada hubungan negatif yang kuat antara kepuasan kerja dengan *turnover intention*, sedangkan komitmen kerja memiliki hubungan positif dan erat dengan kepuasan kerja. Pekerja akan merasa puas dengan pekerjaannya jika mereka aktif terlibat atau memiliki komitmen dengan pekerjaannya. Karena mereka memiliki komitmen kerja yang tinggi, mereka akan merasa sangat puas dengan pekerjaannya dan akhirnya *turnover intention* rendah. Komitmen organisasional berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan dan tingkat keterlibatan mereka dalam organisasi (Boehman, 2006).

Komitmen organisasional juga diartikan sebagai adanya keinginan yang pasti untuk mempertahankan keikutsertaan karyawan dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional rendah cenderung untuk mencari kesempatan kerja yang lebih baik dan keluar dari pekerjaannya karena dalam diri mereka telah tertanam keinginan untuk keluar dari organisasi. Beberapa peneliti seperti Samad (2006); Lee *et al.*, (1992) menyimpulkan bahwa individu yang memiliki komitmen organisasional akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan

niat keluar (*turnover intention*) semakin rendah. Elangovan (2008) menambahkan pendapat bahwa terdapat korelasi negatif antara komitmen organisasional dengan *turnover intention*, yakni jika komitmen organisasional rendah maka *turnover intention* akan tinggi.

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.

Tabel 1.4

Kepuasan Gaji (*Pay Satisfaction*)

Variabel	Literatur Pendukung	Kerangka Pikir Teoritis dan Definisi
<p>Kepuasan Gaji <i>(Pay Satisfaction)</i></p>	<p>Lum <i>et al.</i></p>	<p>Kepuasan gaji dapat diartikan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan gajinya ketika persepsi terhadap gaji dan apa yang mereka peroleh sesuai dengan yang diharapkan. Beberapa penelitian mengidentifikasi aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan akan upah dan promosi.</p>

	Haneman dan Schwab	Kepuasan gaji merupakan konstruk kepuasan yang multidimensi yang terdiri atas empat subdimensi: tingkat gaji (<i>pay level</i>), struktur/pengelolaan gaji (<i>pay structure and administration</i>), peningkatan gaji (<i>pay raise</i>) dan kompensasi (<i>benefit</i>).
--	--------------------	--

1.6.2 Pengaruh *Pay Satisfaction* Terhadap *Turnover Intention*.

Kepuasan atau ketidakpuasan atas gaji yang dirasakan karyawan adalah fungsi dari ketidaksesuaian antara berapa yang diharapkan diterima oleh karyawan dengan yang nyata diterima. Kepuasan gaji dapat memprediksi tingkat absensi dan *turnover* karyawan. Banyak penelitian menyimpulkan bahwa hubungan antara kepuasan gaji dengan *turnover intention* negatif (Yuyetta, 2002). *Turnover intention* merupakan suatu fenomena yang kompleks yang ditentukan oleh beberapa faktor (Coomber & Barriball, 2007). Penelitian Vendenberghe; Tremblay (2008), dengan topik: *The Role of Pay satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Intentions: A Two-Sample Study* menjelaskan bahwa pertama, hasil penelitian pada dua macam studi tersebut menemukan bahwa pengaruh kepuasan gaji terhadap *turnover intention* sepenuhnya ditengahi oleh afektif komitmen dan persepsi pengorbanan atas komitmen. Kepuasan gaji juga berpengaruh signifikan terhadap normatif komitmen. Akhirnya pada studi kedua yang dilakukan pada sejumlah perusahaan Farmasi menemukan bahwa kepuasan gaji secara signifikan menurunkan *turnover intention*.

Model kepuasan gaji merupakan konsep *equity theory*. Menurut teori keadilan bahwa orang di tempat kerja membandingkan antara apa yang ia berikan pada organisasi sebagai *input* dengan apa yang ia terima (*outcome*) dari organisasi, kemudian ia membandingkannya dengan masukan (*input*) karyawan lain dengan hasil (*outcome*) yang diterima karyawan lain tersebut. Bagi pekerja, gaji dipandang sebagai suatu *outcome* atau *reward* yang penting. Karyawan merasa puas dengan gajinya apabila sistem gaji dalam perusahaan tersebut mempertimbangan penentuan gaji juga tidak hanya memperhatikan prinsip keadilan di dalam perusahaan (*Internally Equitable*) yang dibuat berdasarkan azas keadilan tetapi juga harus mempunyai nilai yang kompetitif di pasar (*Externally Equitable*).

Dengan kata lain rasio hasil masukan seorang karyawan dibanding dengan rasio hasil masukan karyawan lainnya, kemudian diantara mereka akan muncul persepsi bahwa mereka diperlakukan adil atau tidak adil oleh organisasi. *Outcome* yang utama adalah gaji, selain penghargaan, promosi dan status (Indriyo Gitosudarma, I Nyoman Sudita, 2008). Jika yang terjadi adalah ketidakpuasan maka bisa berdampak munculnya *turnover intention* dimana kemudian karyawan tersebut akan memutuskan akan keluar dari organisasi dan mencari alternatif pekerjaan di organisasi yang lain. Penelitian terdahulu menjelaskan bahwa kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* (Lum. L. Kervin, *et al*).

Tabel 1.5

Intensi Keluar (*Turnover Intention*)

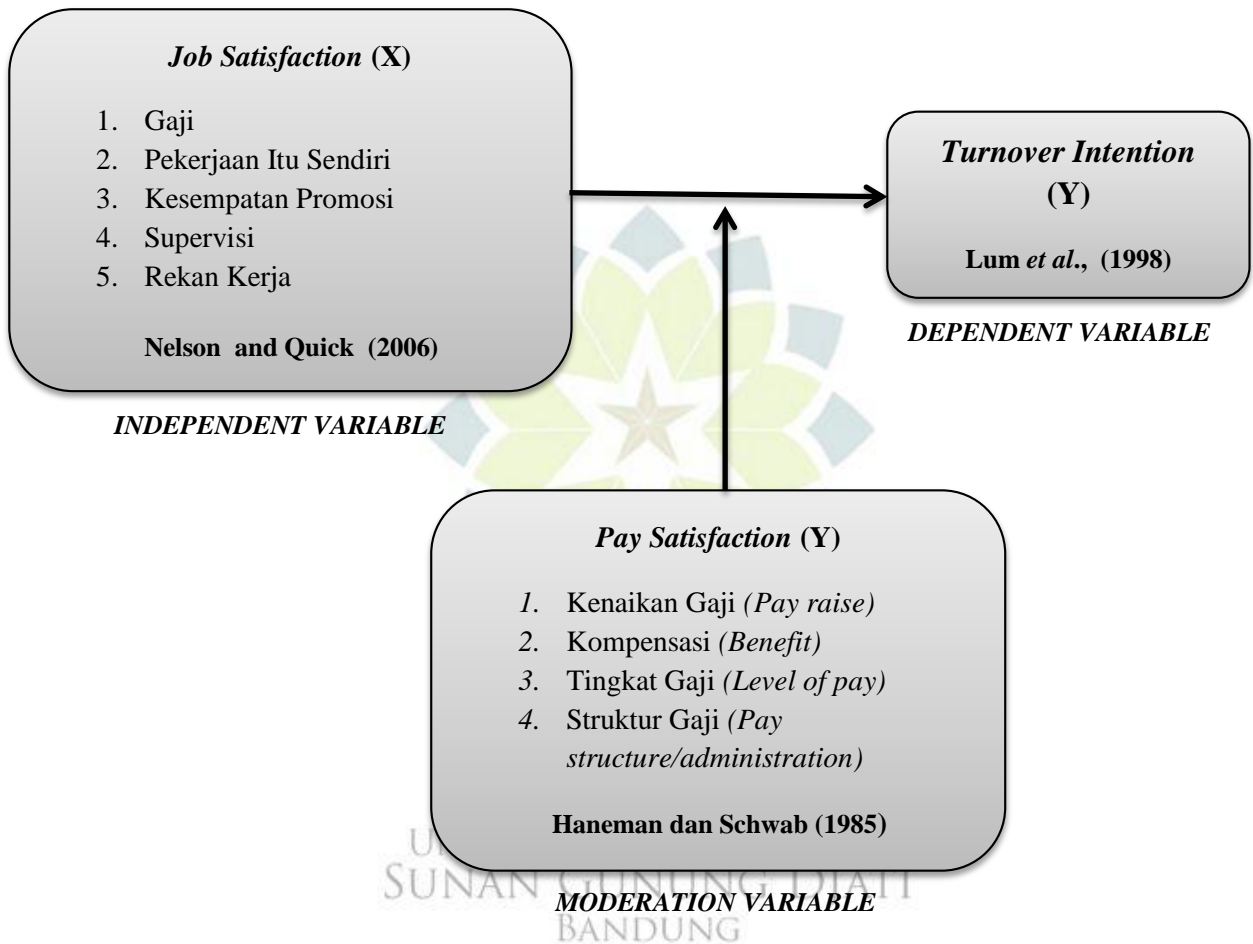
Variabel	Literatur Pendukung	Kerangka Pikir Teoritis dan Definisi
Intensi Keluar <i>(Turnover Intention)</i>	Abelson (1987)	Keinginan berpindah mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Tindakan penarikan diri terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi.
	Lum <i>et al.</i> , (1998)	keinginan seseorang untuk keluar organisasi, yaitu evaluasi mengenai posisi seseorang saat ini berkenaan dengan ketidakpuasan dapat memicu keinginan seseorang untuk keluar dan mencari pekerjaan lain.
	Suwandi dan Indriantoro (1999)	<i>Turnover intentions</i> diartikan (keinginan berpindah) mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain.

1.6.3 Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Turnover Intention* yang Dimoderasi oleh *Pay Satisfaction*.

Turnover intention merupakan salah satu permasalahan yang menarik perhatian Departemen Sumber Daya Manusia (Peterson, 2004). *Turnover intention* terkait dengan persepsi seseorang atas kemungkinan akan tetap atau keluar dari organisasi (Iqbara, 2008). Hasil penelitian Griffeth, *et al.* (2000) menemukan bahwa niat karyawan untuk keluar dari organisasi (*turnover intention*) merupakan salah satu faktor yang terkuat dan langsung menyebabkan karyawan keluar dari organisasi (*turnover*).

Sejalan dengan hasil penelitian di atas, temuan empiris yang berkaitan dengan proses terjadinya *turnover* bahwa sikap karyawan keluar dari organisasi secara langsung dipengaruhi oleh *turnover intention* (Tett & Meyer, 1993). Jaros, Jermier, Koehler and Sincich (2004) dalam suatu kajiannya terhadap beberapa penelitian mengemukakan bahwa sebagian besar penelitian tentang *turnover* menjelaskan bahwa variabel-variabel seperti kepuasan kerja, dan kepuasan gaji yang paling sering diteliti. Penelitian yang dilakukan oleh Lilie Lum, *et al.* (1998) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan tidak langsung dengan *turnover intention*. Sementara itu kepuasan gaji menunjukkan pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap *turnover intention*.

Gambar 1.1
Kerangka Teoritis Penelitian



Variabel Dependen (Variabel Y)

Pada penelitian ini *turnover intention* sebagai variabel *dependen*. Penelitian menunjukkan bahwa perilaku *turnover intention* berhubungan kuat dengan *actual turnover* (Irvine dan Evans, 1995). Dan begitu juga *turnover intent* akan diterima secara luas sebagai sebuah pengukuran untuk *outcome*.

Varibel Independen (Variabel X)

Ada lima item ukuran yang digunakan untuk menilai *job satisfaction*, item tersebut yaitu:

1. Gaji (*pay*)
2. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (*satisfaction with the work it self*)
3. Peluang promosi (*promotional opportunities*)
4. Cara anda sedang diawasi (*the way you are being supervised*)
5. Tingkat kepuasan dengan rekan kerja (*the level of satisfaction with coworkers*)

Variabel Moderasi (Variabel M)

Empat dimensi questioner *pay satisfaction* yang digunakan untuk mengukur kepuasan gaji.

1. Tingkat gaji (*pay level*)
2. Kenaikan gaji (*pay raise*)
3. Manfaat (*benefit*)
4. Struktur gaji/administrasi (*pay struktur/administrasi*)

Tabel 1.6
Penelitian Terdahulu

NO	Nama Peneliti Dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Tujuan	Hasil Dan Kesimpulan
1.	Parbudyal Singh and Natasha Loncar (2010)	<i>Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intention.</i>	Menguji hubungan antara kepuasan gaji, kepuasan kerja dan <i>turnover intention.</i>	Baik kepuasan gaji maupun kepuasan kerja sama sama memiliki pangaruh terhadap <i>turnover intention.</i> Kepuasan gaji dan kepuasan kerja berhubungan negatif dengan <i>turnover intention</i> pada perawat. Dengan demikian penting bahwa semua aspek dalam kenaikan gaji dan kepuasan kerja dipertimbangkan dalam menangani masalah ini.
2.	I Nyoman Sudita (2015)	Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional	Mengetahui seberapa besar pengaruh kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen	<i>Pertama</i> , kepuasan gaji berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention.</i> <i>Kedua</i> , kepuasan kerja berpengaruh

		Terhadap <i>Turnover Intention</i> .	organisasional terhadap <i>turnover intention</i> .	negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . <i>Ketiga</i> , komitmen organisasional berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . <i>Keempat</i> , kepuasan gaji, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap terhadap <i>turnover intention</i> sebesar 82,9%.
3.	I Gst. Ag. Gd Emdy Mahardika Putra dan I Made Artha Wibawa (2015)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel <i>Intervening</i> .	Mengetahui seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap <i>turnover intention</i> dengan komitmen organisasi sebagai variabel <i>intervening</i> .	Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan secara langsung terhadap <i>turnover intention</i> .
4.	Rita Andini (2006)	Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap <i>Turnover</i>	Menganalisis pengaruh kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap <i>turnover</i>	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Kepuasan gaji berpengaruh negatif terhadap <i>turnover</i>

		<i>Intention</i>	<i>intention.</i>	<i>intention.</i> Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention.</i> Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention.</i>
5.	Abdurrahim dan Hastin Umi Anisah (2015)	Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap <i>turnover intention</i> karyawan.	Mengetahui dan menganalisis pengaruh signifikan kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara simultan terhadap <i>turnover intention.</i>	Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap <i>turnover intention.</i> Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention.</i> Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention.</i>

Dari penelitian terdahulu yang peneliti cantumkan di atas, bahwa pengaruh kepuasan kerja (*job satisfaction*) terhadap intensi keluar (*turnover intention*) berpengaruh negatif dan signifikan. Begitu pula dengan pengaruh kepuasan gaji (*pay satisfaction*) terhadap intensi keluar (*turnover intention*) hasilnya menunjukkan negatif. Dan ketika pengaruh *pay satisfaction* dan *job satisfaction*

diuji secara bersama maka hasilnya negatif dengan tingkat signifikansi yang tinggi.

1.7 HIPOTESIS PENELITIAN

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis Variabel X (*Job Satisfaction*)

H₀₁: Tidak terdapat pengaruh negatif antara *job satisfaction* terhadap *turnover intention* pegawai PT. Famatex Cipadung Bandung

H_{a1}: Terdapat pengaruh negatif antara *job satisfaction* terhadap *turnover intention* pegawai PT. Famatex Cipadung Bandung

Hipotesis Variabel Z (*Pay Satisfaction*)

H₀₂: Tidak terdapat pengaruh negatif antara *pay satisfaction* terhadap *turnover intention* pegawai PT. Famatex Cipadung Bandung

H_{a2}: Terdapat pengaruh negatif antara *pay satisfaction* terhadap *turnover intention* pegawai PT. Famatex Cipadung Bandung

Hipotesis Variabel Y (*Turnover Intention*)

H₀₃: *pay satisfaction* tidak memperkuat pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention* pegawai PT. Famatex Cipadung Bandung

H_{a3}: *pay satisfaction* memperkuat pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention* pegawai PT. Famatex Cipadung Bandung