# BAB II

# KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, dan HIPOTESIS

## 2.1 Kajian Pustaka

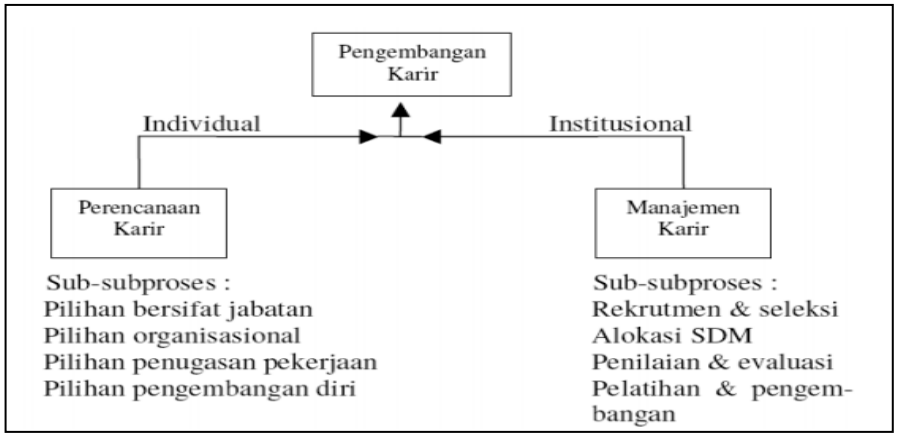
### 2.1.1 Pengembangan Karier

Pengembangan karir meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan. Ada beberapa prinsip pengembangan karir yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir. Bila setiap hari pekerjaan menyajikan suatu tantangan yang berbeda, apa yang dipelajari di pekerjaan jauh lebih penting daripada aktivitas rencana pengembangan formal.
2. Bentuk pengembangan *skill* yang dibutuhkan sitentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik. *Skill* yang dibutuhkan utuk menjadi *supervisor* akan berbeda dengan *skill* yang dibutuhkan untuk menjadi *middle manager*.
3. Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh *skill* yang sesuai dengan tuntutan pekerjaa. Jika tujuan tersebut dikembangkan lebih lanjut oleh seorang individu maka individu yang telah memiliki *skill* yang dituntut pekerjaan akan menempati pekerjaan yang baru.

4. Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional.

Pengembangan karir *(career development)* meliputi perencanaan karir *(career planning)* dana manajemen karir *(career management.* Memahami pengembangan karir dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses, yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembngan karir. Perencanaan karir *(career planning)* adalah suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasikan dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan. Menurut Simamora (2001) dalam Dika (2011), manajemen karir *(career management)* adalah proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang.




Gambar 2.1.1. Bagan Pengembangan Karir. Sumber: Dika Yudha (2011)

Berdasarkan buku Manajemen Sumber Daya Manusia (Marwansyah 2009), terdapat dua perspektif tentang karir sebagaimana diuraikan sebagai berikut. Dari satu perspektif, karir adalah serangkaian pekerjaan yang dijalani seseorang selama hidupnya yang disebut dengan karir *obyektif*. Sedangkan dari perspektif lain, karir meliputi perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi seiring dengan bertambahnya usia yang disebut dengan karir *subyektif*. Kedua perspektif ini meletakkan fokus pada individu. Keduanya juga menganggap bahwa orang-orang memiliki kendali atas nasibnya, sehingga mereka dapat memanfaatkan peluang-peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan dari karir mereka.

Menurut Bernardin (2003) pengembangan karier adalah suatu rangkaian atas sikap dan perilaku yang berkaitan dengan aktifitas pekerjaan dan pengalaman sepanjang kehidupan seseorang. Menurut V. Rivai dan E. J. Sagala (2009) pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier adalah suatu proses berkesinambungan yang dilalui individu melalui upaya-upaya pribadi dalam rangka mewujudkan tujuan perencanaan kariernya yang disesuaikan dengan kondisi organisasi. Meskipun bagian pengelola sumber daya manusia dapat turut berperan dalam kegiatan pengembangan tersebut, sesungguhnya yang paling bertanggung jawab adalah pegawai yang bersangkutan sendiri, karena dialah yang berkepentingan dan kelak yang akan memetik dan menikmati hasilnya.

Martoyo (2007:74) Pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu

organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Ardana, dkk (2012:117) pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi.

Moekijat (2002 : 24) mengatakan pengembangan karier yang dilaksanakan dan dikembangkan pada SDM aparatur melalui pembinaan karier dan penilaian sistem prestasi kerja. Sistem karier pada umumnya melalui :

1. Mutasi jabatan
2. Promosi

***Mutasi***

Menurut Sadili (2005 : 254) tindakan bijaksana yang harus dilakukan manajemen sumber daya manusia adalah memindahkan tenaga kerja tersebut ke posisi, yang menurut hasil analisis jabatan, telah sesuai dengan kualifikasi, kemampuan, dan keinginan tenaga kerja yang bersangkutan. Kegiatan memindahkan tenaga kerja dari suatu tempat kerja ke tempat kerja lain disebut mutasi.

Mutasi menurut Sastrohadiwiryo (2005 : 247) adalah kegiatan ketenaga kerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenaga kerjaan,tenaga kerja (pegawai) ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja (pegawai) yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan (organisasi).

***Promosi***

Promosi (Sastrohadiwiryo, 2005 : 258) dapat diartikan sebagai proses perubahan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi daripada dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan kepada tenaga kerja (pegawai) pada waktu sebelumnya. Promosi adalah proses menaikkan tenaga kerja (pegawai) kepada kedudukan yang lebih bertanggung jawab. Promosi biasanya diimbangi dengan kenaikan kompensasi bagi tenaga kerja (pegawai) yang bersangkutan.

#### 2.1.1.1 Manfaat Pengembangan Karier

Organisasi harus berperan aktif dalam perencanaan karier karyawan. Perencanaan karier perlu ditangani karena rencana-rencana sumber daya manusia menunjukkan berbagai kebutuhan staffing organisasi di masa yang akan datang dan berkaitan dengan kesempatan-kesempatan karier.

### 2.1.2 Kompensasi

Suwanto & Priansa (2011:220) kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan sebagai pertukaran pekerjaan yang mereka berikan kepada majikan. Ardana, dkk (2012:153) segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi dapat dikatakan sebagai kompensasi.

Menurut Garry Dessler (1997) definisi kompensasi adalah semua bentuk penggajian atau ganjaran yang mengalir kepada pegawai dan timbul dari kepegawaiannya (M. Yani, 2012). Sedangkan menurut T. Hani Handoko (2001) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Sedangkan menurut Susilo Martoyo (2000), kompensasi didefinisikan sebagai pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi "employers" maupun "employees" baik yang langsung berupa uang (*financial*) maupun yang tidak langsung berupa uang (*nonfinancial*). Dari definisi tersebut dapat disadari bahwa suatu kompensasi jelas akan dapat meningkatkan ataupun menurunkan prestasi kerja, kepuasan kerja maupun motivasi karyawan. Oleh karenanya penting sekali perhatian organisasi terhadap pengaturan kompensasi secara benar dan adil lebih dipertajam.

Dari definisi-definisi sebagaimana tersebut diatas, kompensasi dapat diartikan sebagai semua bentuk penghargaan atau imbalan yang diberikan organisasi pada para pekerjanya sebagai bentuk penggantian atas kinerjanya yang terdiri dari bentuk kompensasi finansial seperti gaji pokok, insentif dan tunjangan-tunjangan lainnya dan bentuk non finansial seperti tantangan pekerjaan, tanggung jawab, pengakuan yang memadai atas prestasi yang dicapai, serta adanya promosi bagi pegawai yang berpotensi.

#### 2.1.2.1 Jenis-jenis Kompensasi

Andrew E. Sikula (1981) dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2000) mengemukakan bahwa proses administrasi upah atau gaji (kadang-kadang disebut kompensasi) melibatkan pertimbangan atau keseimbangan pertimbangan.

Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka. Bentuk-bentuk pemberian upah, bentuk upah dan gaji digunakan untuk mengatur pemberian keuangan antara majikan dan pegawainya. Pemberian upah merupakan imbalan, pembayaran untuk pelayanan yang telah diberikan oleh pegawai. Sangat banyak bentuk-bentuk pembayaran upah, baik yang berupa uang (*financial*) maupun yang bukan berupa uang (*nonfinancial*). Pembayaran upah biasanya dalam bentuk konsep pembayaran yang berarti luas daripada merupakan ide-ide gaji dan upah yang secara normal berupa keuangan tetapi tidak suatu dimensi (*nonfinancial).*

Henry Simamora (2006) menjelaskan bahwa pemberian kompensasi dapat dalam bentuk:

(a) financial seperti gaji dan insentif (financial langsung), asuransi kesehatan, pembayaran upah pada waktu tidak bekerja (finansial tidak langsung) dan

(b) kompensasi non finansial seperti peluang akan adanya promosi.

### 2.1.2.2 Tujuan Manajemen Kompensasi

Anwar Prabu Mangkunegara (2000) menjelaskan bahwa kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan dan motivasi kerja, serta hasil kerja. Perusahaan yang menentukan tingkat upah

dengan mempertimbangkan standar kehidupan normal, akan memungkinkan pegawai bekerja dengan penuh motivasi. Hal ini karena motivasi kerja pegawai banyak dipengaruhi oleh terpenuhi tidaknya kebutuhan minimal kehidupan pegawai dan keluarganya.

Kompensasi bagi pegawai merupakan ukuran kesuksesan dari pekerjaan mereka sebagaimana disam paikan oleh Rothwell dan Kanzanas (1988) serta Davis K dan Newstrom (1995) bahwa kompensasi sebagai layanan moneter dan non moneter yang diterima karyawan. Dengan demikian salah satu cara untuk meningkatkan motivasi kerja adalah dengan memperhatikan kompensasi bagi pegawai.

### 2.1.3 Pegunduran diri (*intensi turnover)*

Intense turnover Yaitu kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, dengan indikator seperti absensi karyawan yang meningkat, karyawan mulai malas bekerja, peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja, peningkatan protes terhadap atasan dan perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya.

Menurut Harninda (1999:27),intensi *turnover* pada dasarnya adalah sama dengan keinginan berpindahnya karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa intensi *turnover* adalah keinginan untuk berpindah, belum pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya.

Harnoto (2002:2) juga menyatakan intensi *turnover* adalah kadar intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan

timbulnya intensi *turnover* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Pendapat tersebut juga relatif sama dengan pendapat yang diungkapkan sebelumnya, bahwa intensi *turnover* pada dasarnya adalah keinginan untuk meninggalkan (keluar) dari perusahaan.

Toly (2001) menyatakan tingkat keinginan berpindah yang tinggi para staf akuntan telah menimbulkan biaya potensial untuk Kantor Akuntan Publik (KAP). Pendapat ini menunjukkan bahwaintensi *turnover* merupakan bentuk keinginan karyawan untuk berpindah ke perusahaan lain. Handoko (2000:322) menyatakan, ”Perputaran (*turnover*) merupakan tantangan khusus bagi pengembangan sumber daya manusia. Karena kejadian-kejadian tersebut tidak dapat diperkirakan, kegiatan-kegiatan pengembangan harus mempersiapkan setiap saat pengganti karyawan yang keluar.” Di lain pihak, dalam kasus nyata, program pengembangan perusahaan yang sangat baik justru meningkatkan intensi *turnover*.

Pergantian karyawan atau keluar masuknya karyawan dari organisasi adalah suatu fenomena penting dalam suatu organisasi. Adakalanya pergantian karyawan memiliki dampak positif. Namun sebagian besar pergantian karyawan membawa pengaruh kurang baik bagi organisasi. Dalam arti luas, *turnover* diartikan sebagai aliran para karyawan yang masuk dan keluar perusahaan (Ronodipuro dan Husnan, 1995:34).

Setiap bentuk kesesuaian antara harapan karyawan atas pekerjaan, supervisi, hubungan dengan sesama pekerja, kesempatan promosi, dan gaji dengan realitas yang dirasakan, akan mampu menekan kemungkinan terjadinya intensi *turnover.*

### 2.1.4 Kepuasan

Robins dalam bukunya“Organizational Behaviour” terjemahan (2008) mengatakan istilah kepuasan kerja (*job satisfaction*) merujuk ke sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya.Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu; seorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap kerja itu.

Menurut Siagian (2004:295),pembahasan mengenai kepuasan kerja perlu didahului oleh penegasan bahwa konsep masalah kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana, baik dalam arti konsepnya maupun dalam arti analisisnya,karena “kepuasan”mempunyai konotasi yang beraneka ragam.

Pendapat mengenai kepuasan kerja juga diungkapkan oleh Wood, et al (1998:113), bahwa indikator kepuasan kerja didasarkan pada lima (5) perspektif, yaitu :

Pertama adalah *the work – responsibility,interest and growth*, dimana tiap karyawan dimungkinkan mempunyai pendapat yang subjektif atas tingkat tanggung jawab, kepentingan, dan pertumbuhan dari pekerjaan yang dimiliki.
Sangat dimungkinkan karyawan akan merasakan suatu kepuasan jika pekerjaan yang ditanganinya mempunyai bentuk tanggung jawab, kepentingan, dan pekerjaan tersebut juga mempunyai prospek pertumbuhan sebagai media pembelajaran.

Kedua adalah *quality of supervision – technical help and social support*, merupakan bentuk penilaian karyawan atas manfaat dan aktivitas supervisi. Secara umum, dipahami bahwa jika melalui aktivitas supervisi karyawan merasa

terbantu untuk urusan teknis, dan merasa termotivasi, maka tingkat kepuasan karyawan akan terjaga.

Ketiga adalah *relationships with co-worker – social harmony and respect*, dimana keberadaan karyawan dalam lingkungan kerja tidak terlepas dari lingkungan karyawan yaitu sesama karyawan. Untuk itu, kepuasan karyawan juga terpicu oleh respon lingkungan. Jika karyawan merasa dihargai dalam lingkungan kerjanya, maka sangat dimungkinkan kepuasan kerja akan meningkat. Pengukuran atas variabel ini sangat tergantung pada penilaian karyawan atas respon lingkungan kerjanya.

Keempat adalah *promotion opportunities – chance for further advancement,* ingin mencapai karir yang lebih tinggi merupakan salah satu hal yang dianggap wajar oleh setiap karyawan. Kesempatan promosi juga menjadi perhatian untuk memicu kepuasan kerja karyawan. Karyawan akan merasa puas jika dalam pekerjaan, kesempatan promosi terbuka dengan luas. Namun pengukuran variabel ini juga bergantung pada penilaian karyawan atas kesempatan promosi yang diberikan di tempat kerjanya dibandingkan dengan tuntutan maupun keinginan karyawan.

Kelima adalah *pay – adequacy of pay and perceived equity compared with the pay that others receive,* imbalan atas pekerjaan pada dasarnya merupakan suatu bentuk ganti rugi atas kontribusi yang telah diberikan karyawan pada perusahaan. Penilaian kepuasan atas gaji ini sangat subyektif karena tiap karyawan mempunyai tuntutan gaji yang berbeda sesuai dengan beban hidupnya. Untuk itu, pengukuran terhadap variabel gaji dikembalikan pada penilaian karyawan.

Kepuasan atau ketidak-puasan seseorang dengan pekerjaan merupakan keadaan yang sifatnya subyektif, yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima oleh pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas, atau berhak baginya. Sementara setiap pegawai secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan itu memuaskan.

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh suatu keadaan sosial. Meskipun demikian tetap relevan untuk mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang, baik secara positif maupun negatif tentang pekerjaannya. Karena tidak sederhana, banyak faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang.

Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa apabila dalam pekerjaannya seseorang mempunyai otonomi untuk bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas. Bentuk program pengenalan yang tepat serta berakibat pada diterimanya seseorang sebagai anggota kelompok kerja dan oleh organisasi secara ikhlas dan terhormat juga pada umumnya berakibat pada tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Situasi lingkungan pun turut berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja seseorang.

Pemahaman yang lebih tepat tentang kepuasan kerja dapat terwujud apabila analisis tentang kepuasan kerja dikaitkan dengan prestasi kerja, tingkat

kemangkiran, keinginan pindah, usia pekerja, tingkat jabatan, dan besar kecilnya organisasi (Tangkilisan, 2007).

Luthans (1995) mengemukakan "*Job satisfaction is a pleasurable or positive amotional state resulting from the appaisal of one's job or job experience.*" (Kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja).

Robbins (1996) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan oleh pekerjaan.

Porter dalam Luthans (1995) menambahkan,*"Job satisfaction is difference between how much of something there should be and how much there is now."* (Kepuasan kerja adalah perbedaan seberapa banyak sesuatu yang seharusnya diterima dengan seberapa banyak sesuatu yang sebenarnya ia terima).

Mathis and Jackson (2000) mengemukakan, *"Job satisfaction is a positive emotional state resulting one's job experience.'* (Kepuasan kerja merupakan merupakan pernyataan emosional yang positif yang merupakan hasil evaluasi dari pengalaman kerja).

## 2.2 Kerangka Pemikiran

T. Hani Handoko (2001) menjelaskan manfaat yang akan diperoleh apabila organisasi atau departemen personalia terlibat dalam perencanaan dan pengembangan karier adalah sebagai berikut :

1. Mengembangkan para karyawan yang dapat dipromosikan.
2. Menurunkan perputaran karyawan.
3. Mengungkap potensi karyawan.
4. Mendorong pertumbuhan.
5. Mengurangi penimbunan.
6. Memuaskan kebutuhan karyawan.
7. Membantu pelaksanaan rencana – rencana kegiatan yang telah disetujui.

Sejalan dengan hal tersebut Susilo Martoyo (2000) menyatakan bahwa tujuan pemberian kompensasi adalah :

1. Pemenuhan kebutuhan ekonomi karyawan atau sebagai jaminan ekonomi bagi pegawai
2. Mendorong agar pegawai lebih baik dan lebih giat
3. Menunjukkan bahwa perusahaan mengalami kemajuan

Menurut Keith Davis dan Werther W.B. (1996) secara umum tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuan strategis dan menjamin terjadinya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama di pasar kerja.

Kendall dan Hullins (1969) mengemukakan berpendapatnya sebagaimana dikutip oleh Gibson, Ivanchevich dan Donelly (1996) bahwa faktor-faktor yang memiliki karakteristik penting yang akan mempengaruhi kepuasan kerja antara lain:

1. Pembayaran (gaji/upah).

Gaji merupakan alat ukur kuantitatif terhadap usaha atau prestasi yang telah diberikan karyawan terhadap perusahaan-nya. Hal ini lebih dipersepsikan terhadap nilai keadilan berdasarkan permintaan kerja, tingkat ketrampilan individu, standar pembayaran gaji dan prestasi kerja.

2. Pekerjaan.

   Karyawan memiliki kecenderungan mengerjakan pekerjaan yang dapat memberikan peluang jenjang karier yang lebih tinggi.

3. Kesempatan Promosi.

   Promosi diberikan sebagai penghargaan perusahaan/ institusi kepada pegawainya dengan kriteria kinerja dan senioritas berdasarkan lama waktu bekerja. Pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja adalah apabila kinerja yang telah dihasilkan tidak mendapat tanggapan serta tindak lanjut dari manajemen untuk diadakannya promosi.

4. Penyelia.

   Penyelia adalah salah satu pimpinan dalam perusahaan yang menangani karyawan secara langsung. Menurut teori jalur tujuan, atasan harus dapat meningkatkan jumlah dan jenis penghargaan yang ada terhadap perusahaan. (Gibson, Ivancevich dan Donelly, 1996).

5. Rekan sekerja.

   Pegawai sebagai manusia merupakan makhluk sosial dan makhluk individu, sehingga pegawai/karyawan akan berkembang dalam bekerja sama dengan orang lain.

Sedangkan Mobley (1986:13), mengemukakan bahwa batasan umum tentang pergantian karyawan adalah berhentinya individu sebagai anggota suatu organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan. Dari defenisi diatas, disimpulkan bahwa *turnover* adalah aliran para karyawan yang masuk dan keluar perusahaan. Namun definisi yang dikemukakan Mobley lebih menekankan pada karyawan yang berhenti.

Intensi *turnover* karyawan dapat dilihat dari 5 (lima) indikasi, yakni:

1. Absensi yang meningkat
2. Mulai malas kerja
3. Naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja
4. Keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan
5. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya.

Jadi jika perusahaan ingin menekan kemungkinan terjadinya pengunduran diri *(intensi turnover*), maka perusahaan harus mampu menerjemahkan kelima indikasi diatas.

Dari hasil penelitian tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan karir dan kompensasi karyawan berperan penting dalam kepuasan kerja karyawan untuk menguranginya pengunduran diri *(intensiti turnover).*

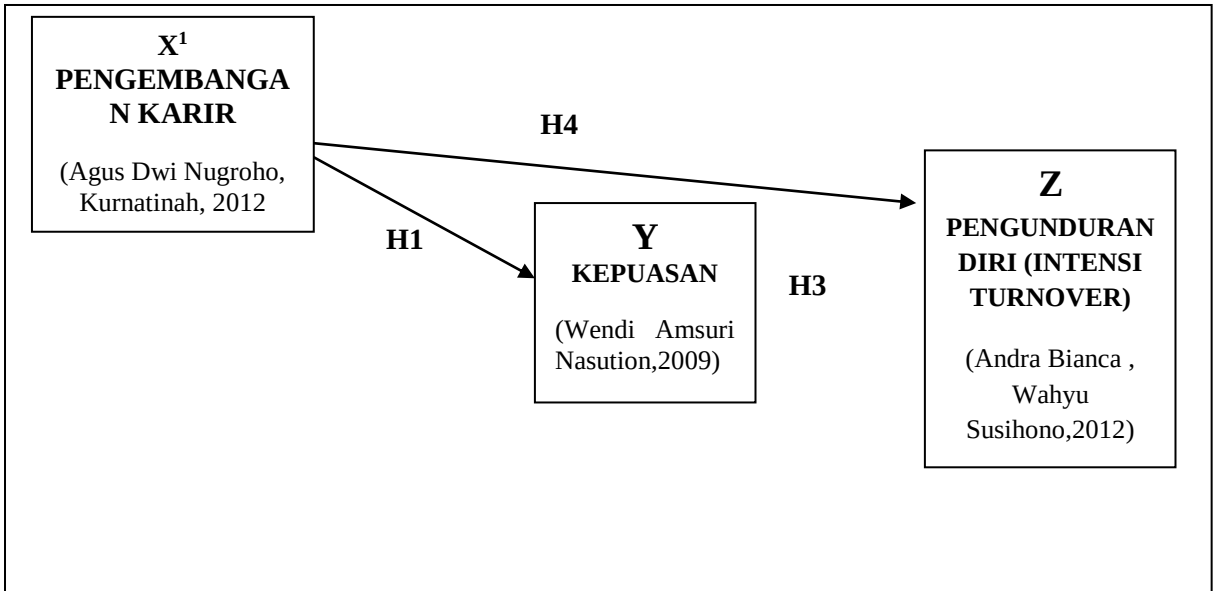
Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian serta dapat membedakan keoriginalitasan penelitian ini, yang disajikan melalui tabel sebagai berikut :

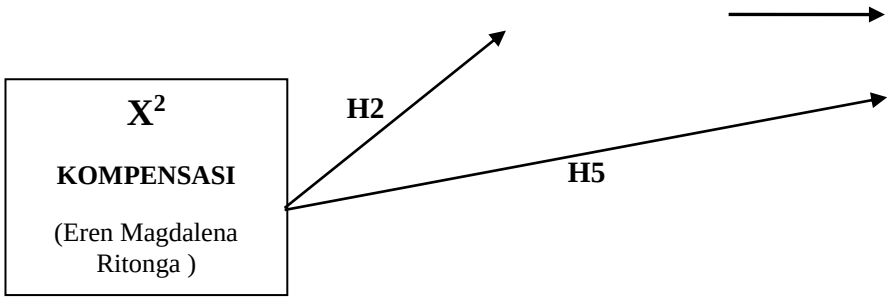
**Tabel 2.1**
**Penelitian Terdahulu**

| No | Peneliti | Judul | Persamaan | Pebedaan | Hasil |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Agus Dwi Nugroho, Kunartinah (2012) | Analisis Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Mediasi Motivasi Kerja ISSN:1412-3126 | Variabel Independen dan dependen, yaitu tentang Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan karier terhadap kepuasan<br><br>Metode pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner yang diberikan kepada responden secara langsung | Variabel Z mengenai Motivasi , sedangkan penulis mengenai Pengunduran diri *(intense turn over)*<br><br>Model analisis linear berganda, sedangkan penulias menggunakan analisis jalur | Faktor Pengembangan Karir dan Kompensasi memberikan kontribusi yang relatif besar dan sangat signifikan terhadap pengunduran diri *(intense turn over) melalui* Kepuasan kerja karyawan |
| 2. | Eren Magdalena Ritonga [1] | Hubungan Pengembangan Karier dengan Kinerja Pegawai Di Badan Pegawaian Daerah (BKD) Kota Samarinda | Sama-sama Membahas Pengembangan Karier | Fokus terhadap faktor yang membahas pengembangan karier secara detail tertera jelas dari krangka dasar teori | Terdapat perbedaan yang sangat mendasar antara Pengembangan karier dan Kinerja pada perusahaan yang di teliti |
| 3. | Wwendi Amsuri Nasution (2009) | Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Intensi Turnover Pada Call Center Telkomsel | Varibel independen Mengenai Intensi Turnover<br><br>Sama-sama menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data | Variabel Intensi Turnover variabel independen, sedangkan Kepuasan menjadi variabel dependen<br><br>Teknik analisa menggunakan Uji T-Tes t & F-test | Analisis Korelasi Ganda di gunakan untuk mengetahui seberapa besar hubungan antara variable indedependen |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 4. | Gainer Frisky Lakoy (2013) | Motivasi Kerja, Kompensasi, Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara | Sama-sama menggunakan Studi lapangan , Wawancara, kuesioner untuk mengumpulkan data<br><br>Sama sama mengambil data dari responden (data premier) dan perusahaan (data skunder)<br><br>Sama-sama menggunakan uji simultan dan parsial | Menggunakan Data Uji Asumsi Klasik yaitu Normalitas, Multikolinieritas dan Heterokedastisitas | Hasil analisi bahwa secara simultan variable bebas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variable terkait |
| 5. | Andra Bianca, Wahyu Susihono (2012) | Pengaruh Iklim Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan | Sama-sama mempelajari Pengembangan Karir Dan Kepuasan Kerja Karyawan<br><br>Menggunakan Data Kuantitatif | Terdapat 3 variabel, sedangkan penulis menggunakan 4 variabel<br><br>Menggunakan Data Uji Asumsi Klasik<br><br>Menggunakan Hasil Uji T | Pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini terlihat dari hasil Uji T yang nilai signifikasinya. |

**Bagan 2.1 ParadigmaPemikiran**
**Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi Karyawan Terhadap Pengunduran diri *(Intensi TurnOver)* melalui Kepuasan Kerja Karyawan**






Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

### 2.3 Hipotesis

Guna lebih memberikan arahan atau pedoman yang jelas dalam melakukan penelitian sehingga benar-benar mampu membahas permasalahan yang telah dirumuskan dalam penelitian ini, maka perlu adanya perumusan hipotesis. Menurut Narimawati, Umi ( 2007:73 ) dalam Norlim Johanson (2011):

> " Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan antar variabel yang akan diuji kebenerannya. Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknnya mengandung impilkasi yang lebih jelas terhadap pnegujian yang dinyatakan.''

Berdasarkan dari kerangka pemikiran diatas, maka penulis berasumsi mengambil keputusan sementara dalam penelitian ini bahwa :

H1 : Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Pengunduran diri *(Intensiti Turnover)* melalui Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Hyundai Mobil Indonesia

H2 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Pengunduran diri *(Intensiti Turnover)* melalui Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Hyundai Mobil Indonesia

H3 : Kepuasan berpengaruh signifikan terhadap Pengunduran diri *(Intensiti Turnover)* di PT. Hyundai Mobil Indonesia

H4 : Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Pengunduran diri *(Intensiti Turnover)* di PT. Hyundai Mobil Indonesia

H5 :Kompensasi Kerja berpengaruh signifikan Terhadap Pengunduran Diri *(Intensiti Turnover)* di PT. Hyundai Mobil Indonesia