

**PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP KELUAR MASUK PEGAWAI (*LABOUR TURNOVER*)
PADA PT. ASURANSI ABC SURABAYA**

Dr. J.F.X Susanto Soekiman, Ir., MM

Pascasarjana Universitas Narotama Surabaya

ABSTRACT

The research observes the effects of compensation, motivation, and working satisfaction toward the labour turnover in PT Asuransi ABC Surabaya.

The results are known that (1) the coeficien correlation value (R) from linier regression is 0.882, meaning correlation between dependent & independent variables is trong at 88,2 %; (2) the value of coeficien determination square (R²) is 0.778, meaning 77.8 % of labour turnover variations are influenced by three variables i.e. : compensation variable (X₁), motivation (X₂), and working satisfaction (X₃); (3) the rest value 22.2 % is known that labour turnover is PT Asuransi ABC Surabaya is influenced by ather independent variable. So, there are simultaneous and partial effects from dependent variable toward independent variable.

Key words: labour turnover, compensation, motivation and work satisfaction.

PENDAHULUAN

Dalam era kompetisi yang kian ketat saat ini, setiap organisasi bisnis dituntut untuk meningkatkan kinerjanya agar dapat memenangkan persaingan. Hal itu dapat dilakukan dengan cara mengurangi pengeluaran, melakukan inovasi proses dan produk, serta meningkatkan kualitas dan produktivitas. Keberhasilan perusahaan tidak sepenuhnya bergantung pada manajer dan manajemen perusahaan, tetapi juga pada tingkat keterlibatan karyawan terhadap aktivitas dan pencapaian tujuan perusahaan. Sumber daya manusia yang potensial dan berkualitas merupakan modal dasar organisasi yang akan mampu mengantarkan organisasi dalam mencapai tujuannya dengan sukses.

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak hanya ditentukan oleh bentuk susunan atau struktur perusahaan yang lengkap, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor penempatan individu dalam posisi yang tepat sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya (*the right man on the right place*), yang mana di antara semua

individu tersebut merupakan suatu bentuk mitra kerja yang dapat menentukan berhasil atau tidaknya suatu aktivitas dalam perusahaan tersebut.

Perusahaan yang berorientasi pada kepentingan pelanggan memerlukan budaya dukungan dan budaya prestasi sebagai cara untuk meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan. Dengan kata lain, organisasi yang memiliki orientasi demikian akan mengutamakan aspek efisiensi dan efektifitas hasil. Organisasi yang mengutamakan efisiensi dan efektifitas hasil, akan berusaha mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya secara tepat guna dan terarah, dimulai sejak rekrutmen sampai penempatannya melalui proses perencanaan yang matang. Oleh karena itu, harus dilakukan semacam penilaian terhadap *performance* setiap individu yang diharapkan mampu mengemban tugas organisasi. Kualitas sumber daya manusia (SDM) tidak selamanya dapat dipertahankan dalam kurun waktu yang lama secara terus-menerus. Untuk mempertahankan kualitas sumber daya manusia maka dalam usaha pencapaian tujuan organisasi, misi organisasi dan selalu selaras dengan misi pengembangan sumber daya manusia perusahaan. Penurunan kualitas sumber daya manusia yang timbul seiring dengan beratnya beban pekerjaan yang menjadi tanggung jawab setiap pegawai sudah seharusnya mendapatkan perhatian serius bagi pimpinan untuk segera diperbaiki.

Sebagai bagian dari perusahaan yang berorientasi pada kepentingan pelanggan PT.Asuransi ABC Surabaya adalah sebuah badan usaha milik negara yang bergerak di bidang asuransi sosial di lingkungan Departemen Keuangan, sebagai pemegang saham mayoritas dalam industri asuransi di Indonesia yang memiliki 24 kantor cabang dan 53 kantor cabang pembantu/unit dan 489 karyawan, dan didukung sebanyak 32 orang pemegang sertifikasi AAAIK (Ahli Ajun Asuransi Indonesia Kerugian) yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Sebagai bagian dari sektor industri, PT.Asuransi ABC Surabaya Surabaya (*ABC Insurance*) adalah perusahaan yang memberikan layanan jasa asuransi kerugian dalam arti yang seluas-luasnya termasuk di dalamnya kegiatan usaha dengan nama produk asuransi *surety bond* dan kepastian perlindungan secara optimal dengan didukung tenaga yang profesional dan handal. Keragaman latar belakang pendidikan dan pengalaman para profesional *ABC Insurance* membuahkan sinergi dan kekuatan yang lebih tangguh dalam satu sistem dan standar kualitas korporat. Menyadari sepenuhnya bahwa tantangan ke depan semakin kompetitif maka *ABC Insurance* senantiasa menyiapkan diri dengan langkah kreatif dan inovatif serta meningkatkan efisiensi demi mewujudkan sasaran perusahaan, baik yang bersifat jangka pendek maupun jangka panjang sekaligus sebagai solusi untuk mengatasi situasi yang kompetitif dengan ditunjang empat produk unggulan yaitu ABC-Bonding, ABC-Astor, ABC-Graha dan ABC-Aspri sebagai produk jasa pertanggungan yang ditawarkan oleh perusahaan kepada nasabah terhadap berbagai macam resiko kerugian.

Pihak pimpinan PT.Asuransi ABC Surabaya Surabaya (*ABC Insurance*) menyadari betapa pentingnya sumber daya manusia dalam hal ini pegawai sebagai kunci pelaksana

program kerja terutama dalam menghadapi era milenium baru mendatang, dimana tuntutan profesionalisme yang meningkat dan tuntutan persaingan pasar. Pengembangan sumber daya manusia pada perusahaan ini juga diiringi dengan peningkatan sumber daya infrastruktur pendukung termasuk teknologi informasi dan sumber daya manusia (SDM) sehingga mampu mengoptimalkan kegiatan operasional dalam memberikan layanan, merancang dan memasarkan produk asuransi.

Saat ini pengembangan sumber daya manusia (SDM) di perusahaan PT.Asuransi ABC Surabaya diarahkan pada upaya untuk mengetahui kinerja pegawai yang pada akhirnya dirasakan tercapainya target-target perusahaan, kedisiplinan, sistem informasi manajemen, *reward* dan *punishment*, *job discription*, *management by objective* (MBO), akan tetapi secara konsisten belum mencerminkan sebuah kesadaran yang membentuk kinerja pegawai yang baik, dikaitkan dengan kompensasi, motivasi dan kepuasan kerja pegawai, terbukti dari keluar masuk pegawai yang keluar masih cukup tinggi.

Tabel 1
Keluar Masuk jumlah Pegawai
Berdasarkan Pendidikan Dan Keluar Masuk Pegawai (LTO)
PT.Asuransi ABC Surabaya Periode 2003-2005

Keterangan	Tahun						
	2003	2004			2005		
	Jmlh Pegawai	Jmlh Pegawai	Jmlh Peg tambahan	Jmlh Peg Keluar (LTO)	Jmlh Pegawai	Jmlh Peg Tambahan	Jmlh Peg Keluar (LTO)
Pascasarjana	5	8	3 (60%)	1 (12,5%)	10	2 (25%)	2 (20%)
Sarjana (S1)	15	20	5 (33,3%)	2 (10%)	23	3 (15%)	8 (34,7%)
SLTA	2	3	1 (50%)	3 (100%)	5	2 (66,6%)	4 (80%)
Jumlah	22	31	9 (40%)	6 (19%)	38	7 (18%)	14 (36%)

Sumber : Laporan Tahunan PT.Asuransi ABC Surabaya Surabaya (2006)

Berdasarkan Tabel 1 berikut menunjukkan bahwa perkembangan jumlah pegawai yang terus meningkat di PT.Asuransi ABC Surabaya Surabaya yang dikaitkan dengan tingkat pendidikan, hal ini merupakan perkembangan perusahaan yang makin membaik, dan kesiapan pegawai untuk menunjang dalam memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat khususnya kota Surabaya, akan tetapi di lain pihak *labour turnover* (LTO) cukup tinggi, berarti jumlah pegawai yang keluar dan masuk cukup tinggi.

Perkembangan pertumbuhan sumber daya manusia (SDM) di PT.Asuransi ABC Surabaya Surabaya terlihat cukup baik dari tahun ke tahun (Tabel 1). Pada tahun 2005 yang lalu ternyata keluar masuk karyawan (LTO) yang keluar sebanyak 20%. Total karyawan pada

tahun 2004 yang masuk yaitu 15 orang ternyata 9 orang bertahan dan 6 orang (19%) keluar, sedangkan pada tahun 2004 dari karyawan yang baru sebanyak 21 orang terdapat 14 orang (36%) yang keluar dengan perincian yang berpendidikan S1 sebanyak 34,7%, sedangkan yang berpendidikan SLTA sebanyak 80%.

Berdasarkan pengamatan Tabel 1 di atas, *human resources departemen* (HRD) untuk sementara menyimpulkan bahwa banyaknya pegawai yang keluar mungkin disebabkan bahwa bonus dan insentif yang diberikan belum memadai dan kurang memotivasi pegawai, mengakibatkan banyaknya pegawai yang keluar karena merasa kepuasan kerja belum tercapai dan berpengaruh terhadap keluar masuk pegawai di PT.Asuransi ABC Surabaya Surabaya.

Keluar masuk pegawai (*Labour Turnover*) yang tinggi secara umum disebabkan oleh: kompensasi karyawan di bawah standar dibandingkan perusahaan pesaing, motivasi kerja yang rendah, penerimaan upah pegawai yang rendah, penerimaan dan seleksi pegawai yang kurang tepat.

RUMUSAN MASALAH

Apakah variabel-variabel kompensasi (X_1), motivasi (X_2), dan kepuasan kerja (X_3) berpengaruh secara bersama-sama dan berpengaruh secara parsial terhadap keluar masuk pegawai (Y) pada PT.Asuransi ABC Surabaya Surabaya ?

TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk dapat mengungkapkan penyebab keluar masuk pegawai (*labour turnover*) yang dipengaruhi oleh kompensasi yang diterima pegawai, motivasi pegawai dan kepuasan kerja yang dirasakan para pegawai di PT.Asuransi ABC Surabaya Surabaya.
2. Untuk menganalisis variabel-variabel kompensasi (X_1), motivasi (X_2), dan kepuasan kerja (X_3) berpengaruh secara bersama-sama dan berpengaruh secara parsial terhadap keluar masuk pegawai (Y) pada PT.Asuransi ABC Surabaya Surabaya.

LANDASAN TEORI

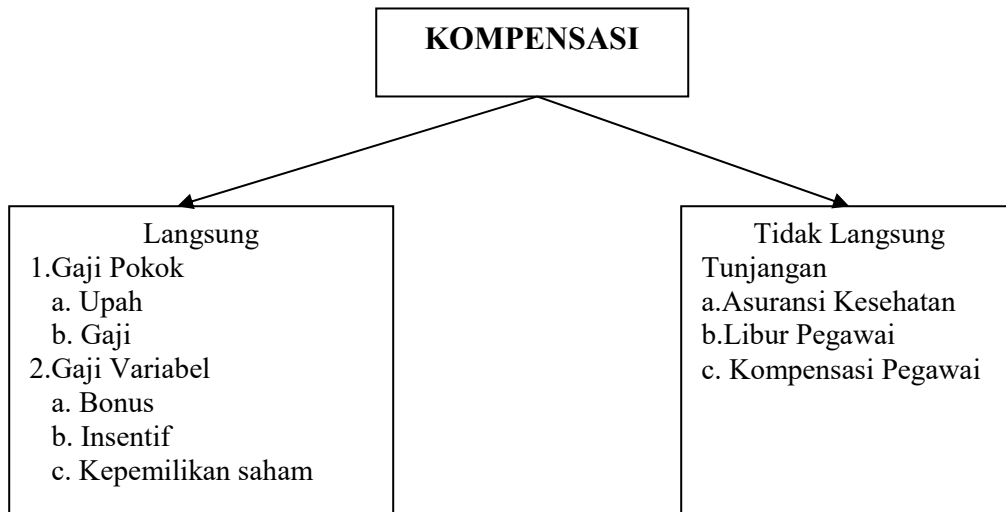
Kompensasi

Kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi lainnya. Pengusaha harus cukup kompetitif dengan beberapa jenis kompensasi untuk mempekerjakan,

mempertahankan dan memberi imbalan terhadap kinerja setiap individu di dalam organisasi. Upah dimaksudkan tidak hanya dalam bentuk uang yang nominal, tetapi lebih-lebih upah yang menentukan berapa jumlah barang yang dapat dibeli dengan upah tersebut. Karena upah yang riil itu tergantung dari tingkat kemahalan di daerah-daerah, sehingga pemberian tunjangan kemahalan yang berlainan daerah satu dengan daerah lainnya.

Equal pay for equal work tidak dapat dijalankan dengan konsekuen, karena upah itu harus dapat pula menjamin hidup si pegawai dengan keluarganya. Karena besarnya keluarga berlain-lainan, maka pada dasarnya upah yang sama itu diberikan terhadap upah pokok dan terhadap banyaknya keluarga (*family allowance*). Upah minimum didasarkan atas jumlah yang diperlukan untuk membeli makanan, pakaian, sewa rumah, uang sekolah, hiburan (*entertainment*) dan keperluan-keperluan sosial oleh seseorang yang mutlak.

Gambar 1
Komponen Kompensasi



Sumber : Mathis dan Jackson (2002:119)

Menurut Mondy dan Noe (1996:374) kompensasi keuangan langsung terdiri atas gaji, upah dan insentif (komisi dan bonus), sedangkan kompensasi keuangan tidak langsung dapat meliputi berbagai macam fasilitas dan tunjangan.

Kompensasi Langsung

Gaji

Menurut Harder (Panggabean, 2002:77) gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan. Gaji merupakan jenis penghargaan yang paling penting dalam organisasi.

Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah. Pada dasarnya, gaji atau upah diberikan untuk menarik calon pegawai agar mau masuk menjadi karyawan (Panggabean, 2002:77).

Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja. Untuk itu diperlukan kemampuan untuk menentukan standar yang tepat. Tidak terlalu mudah untuk dicapai dan juga tidak terlalu sulit. Standar yang terlalu mudah tentunya tidak menguntungkan bagi perusahaan, sedangkan yang terlalu sulit menyebabkan karyawan frustrasi (Panggabean, 2002:77).

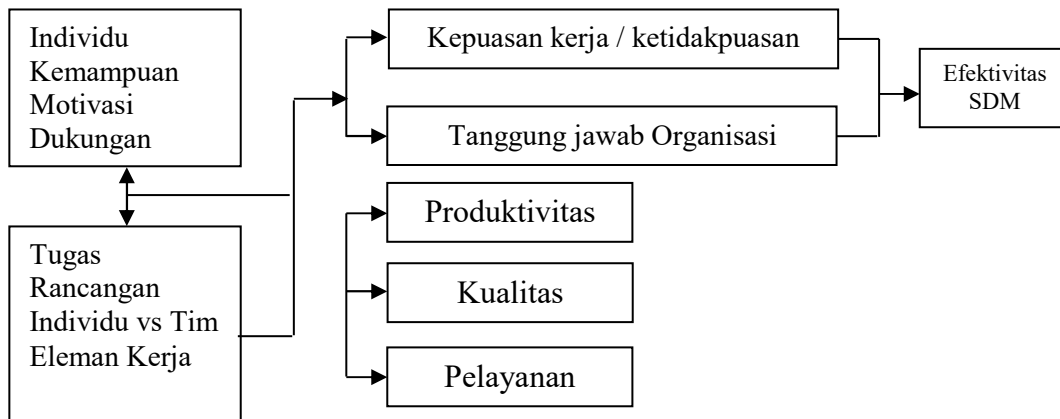
Kompensasi Tidak Langsung (*Fringe Benefit*)

Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya asuransi kesehatan, asuransi jiwa dan bantuan perumahan.

Motivasi

Definisi motivasi menurut Mathis dan Jackson (2002:89) merupakan hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Seseorang sering melakukan tindakan untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi sebagai penggerak yang mengarahkan pada tujuan, dan itu jarang muncul dengan sia-sia. Kata-kata butuh ingin, hasrat dan penggerak sama dengan motivasi yang berasal dari kata *motive*.

Gambar 2
Model Motivasi Individu/Organisasi



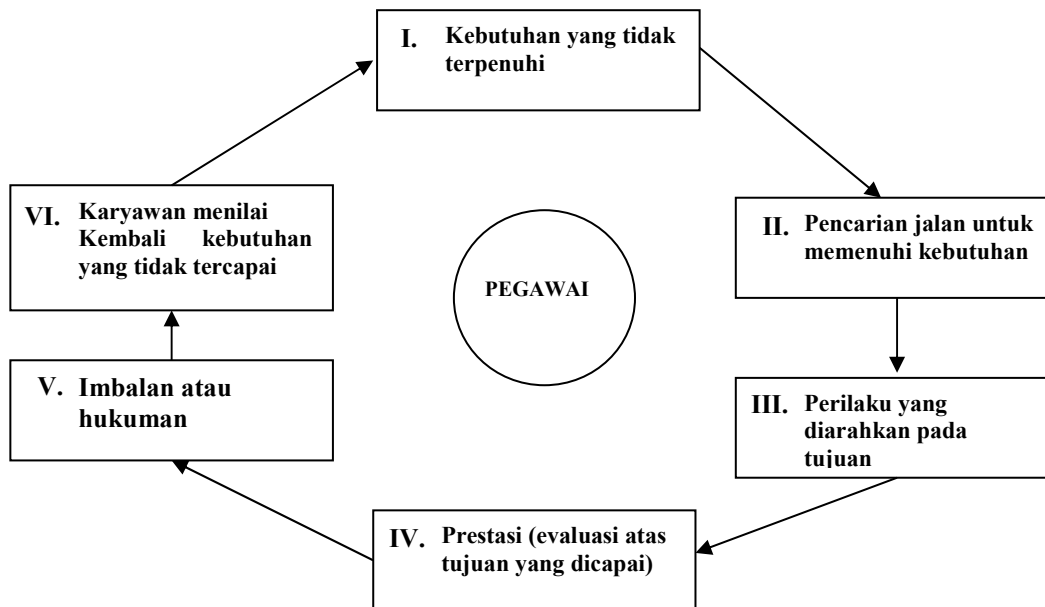
Sumber : Mathis dan Jackson (2002:90)

Pendekatan terhadap pengertian motivasi cukup banyak karena banyak teori perseorangan atau individu yang telah mengembangkan pandangannya. Mereka telah melakukan pendekatan terhadap motivasi dari titik yang berbeda. Setiap pendekatan menghasilkan pengertian terhadap motivasi manusia.

Kebanyakan manajer harus mempertimbangkan suatu motivasi yang berbeda untuk sekelompok orang, yang dalam banyak hal tidak dapat diduga sebelumnya. Keanekaragaman ini menyebabkan perbedaan pola perilaku yang dalam beberapa hal berkaitan dengan kebutuhan dan tujuan. Kebutuhan menunjukkan kekurangan yang dialami seseorang pada suatu waktu tertentu. Kekurangan tersebut mungkin bersifat fisiologis (kebutuhan akan harga diri) atau bersifat sosiologis (kebutuhan akan interaksi sosial).

Kebutuhan dipandang sebagai penggerak atau pembangkit perilaku. Jika kebutuhan akibat kekurangan itu muncul, maka individu lebih peka terhadap usaha motivasi para manajer. Menurut Gambar 3 berikut, seorang pegawai berusaha memenuhi berbagai macam kebutuhannya. Kebutuhan yang disebabkan oleh kekurangan-kekurangan tersebut. Oleh karena itu seorang pegawai memilih suatu tindakan dan terjadilah perilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan. Setelah melalui beberapa waktu, para manajer menilai perilaku tersebut. Evaluasi prestasi menghasilkan beberapa macam imbalan atau hukuman. Hasil tersebut dinilai oleh orang yang bersangkutan dan kebutuhan yang belum terpenuhi ditinjau kembali dan hal ini menggerakkan proses dan pola melingkar (siklus) dimulai lagi.

Gambar 3
Proses Motivasi : Pola Awal



Sumber : Gibson, *et al.*, (1997:95)

Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Suatu teori motivasi manusia yang telah mendapat banyak perhatian pada masa lalu dikembangkan oleh Abraham Maslow. Teori ini mengklasifikasikan kebutuhan manusia menjadi lima kategori dalam urutan menarik secara berurutan, sampai kebutuhan yang paling mendasar cukup dipenuhi, seseorang tidak akan mengusahakan untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Hirarki Maslow yang sangat terkenal ini terdiri atas: 1) kebutuhan fisiologis, 2) kebutuhan akan rasa aman, 3) kebutuhan akan rasa dimiliki dan dicintai, 4) kebutuhan akan pengakuan diri dan 5) kebutuhan akan aktualisasi diri. Asumsi motivasi sering dibuat dengan menggunakan teori hirarki Maslow dimana tenaga kerja modern dengan teknologi meningkatkan kebutuhan dasar masyarakat secara fisiologis, aman dan memiliki. Untuk itu mereka termotivasi oleh kebutuhan penghargaan diri sendiri, orang lain, dan aktualisasi diri. Konsekwensinya, kondisi untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan ini diwujudkan dalam pelaksanaan kerja itu sendiri (Mathis dan Jackson, 2002:91)

Teori Motivasi / *Hygiene* Frederick Herzberg

Menurut Mathis dan Jackson (2002:91) teori motivasi Herzberg atau teori *hygiene* berasumsi bahwa satu kelompok dari faktor, motivator, memberikan motivasi tingkat tinggi. Kelompok lain dari faktor *hygiene* atau faktor perawatan (*maintenance*), dapat

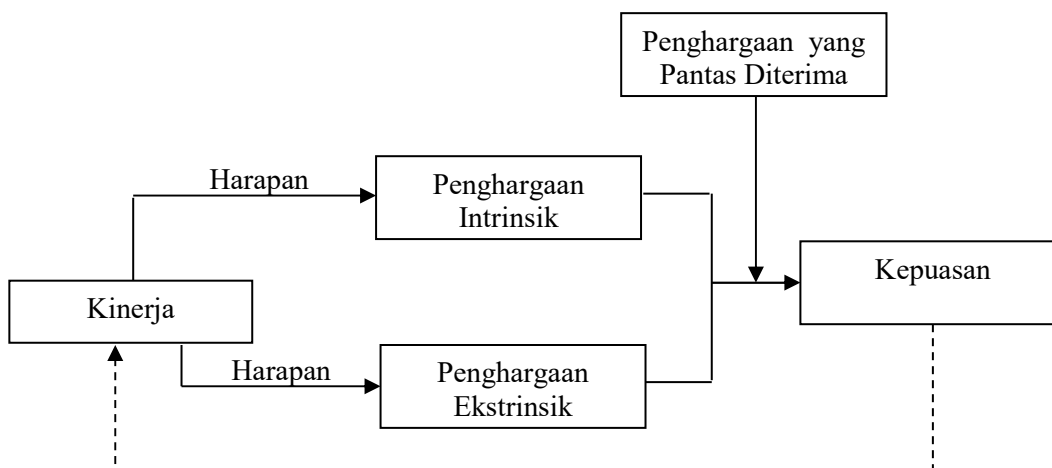
menyebabkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan. Implikasi dari penelitian Herzberg untuk manajemen dan praktik sumber daya manusia adalah manajer harus berhati-hati mempertimbangkan faktor *hygiene* dengan tujuan menghindari ketidakpuasan tenaga kerja, sekalipun jika semua pemeliharaan kebutuhan ini ditujukan, orang bisa saja tidak termotivasi untuk bekerja lebih giat. Hanya motivator yang menyebabkan tenaga kerja mengerahkan segala tenaga dan kemudian mendapat produktivitas yang lebih tinggi dan teori ini menyarankan agar manajer memanfaatkan motivator ini sebagai alat untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Teori Proses Motivasi

Teori proses motivasi menyarankan agar banyak faktor dapat memotivasi, tergantung dari kebutuhan individu, situasi dimana individu berada, dan penghargaan dapat diharapkan individu untuk pekerjaan yang sudah diselesaikan. Para teoritis yang memegang pandangan ini tidak mencoba untuk mencocokkan orang dalam suatu kategori sendiri, namun lebih menerima perbedaan manusia.

Menurut Mathis dan Jackson (2002:92) teori proses oleh Lyman Porter dan E.E.Lawler memfokuskan pada nilai yang ditempatkan orang untuk suatu tujuan seperti juga pandangan seseorang terhadap kesamaan dalam tempat kerja atau keadilan sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kelakuan kerja orang tersebut. Gambar 4 berisi model Porter dan Lawler yang telah disederhanakan, yang menandakan bahwa motivasi dipenuhi oleh harapan seseorang. Jika harapan tidak terpenuhi, orang dapat merasa diperlukan tidak adil dan akibatnya menjadi tidak puas.

Gambar 4
Model Motivasi Porter Dan Lawler



Sumber : Mathis dan Jackson (2002:92)

Dengan menggunakan model Porter dan Lawler mengharapkan pegawai menerima dua macam penghargaan: intrinsik (internal) dan ekstrinsik (eksternal). Penghargaan intrinsik berupa perasaan telah berprestasi, perasaan diakui atau motivator lainnya. Penghargaan ekstrinsik dapat berupa bayaran, benefit, situasi kerja yang baik dan faktor *hygiene* lainnya. Pegawai membandingkan kinerjanya dengan apa yang ia harapkan dan mengevaluasi dua macam penghargaan yang ia terima. Kemudian sampai pada tahap kepuasan atau ketidakpuasan kerja tertentu. Ketika tahap ini telah tercapai, sulit untuk menentukan apa yang akan ia lakukan. Jika tidak puas, ia mungkin akan mengurangi usahanya dan bekerja lebih giat untuk mendapatkan penghargaan yang ia inginkan atau mungkin ia menerima saja ketidakpuasannya. Jika ia sangat puas, tidaklah selalu berarti ia akan bekerja lebih giat.

Teori Harapan

Teori harapan motivasi ini dikembangkan oleh Victor Vroom dan lebih dari 50 penelitian telah dilakukan untuk menguji kecocokan teori harapan dan meramalkan perilaku karyawan. Vroom mendefinisikan motivasi sebagai proses pengaturan pilihan di antara bentuk-bentuk aktivitas suka rela alternatif. Sebagian besar perilaku dianggap berada di bawah pengendalian orang dan karenanya dimotivasi (Gibson *et al.*, 1997:154).

Dalam teori harapan dikenal dengan hasil tingkat pertama yang diperoleh dari perilaku sebagai hasil yang berkenaan dengan pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Hasil tersebut mencakup produktivitas, keabsenan, pergantian karyawan dan mutu produktivitas. Hasil tingkat kedua merupakan hasil berupa kejadian (penghargaan atau hukuman) yang kemungkinan diakibatkan oleh hasil tingkat pertama, seperti kenaikan upah, penerimaan atau penolakan dari kelompok dan promosi.

1. Instrumentalitas

Instrumentalitas adalah kadar keyakinan seseorang bahwa suatu tindakan menuju kepada hasil kedua dan merupakan persepsi individu bahwa hasil tingkat pertama akan berhubungan dengan tingkat kedua. Vroom mengatakan bahwa instrumentalitas dapat mempunyai nilai mulai dari -1, yang menunjukkan suatu persepsi bahwa pencapaian tingkat kedua adalah pasti tanpa hasil pertama dan tidak mungkin dengan adanya hasil pertama, sampai ke +1, yang menunjukkan bahwa hasil pertama itu perlu dan cukup agar hasil kedua terjadi. Mengingat hal ini mencerminkan suatu asosiasi (hubungan), maka hal tersebut dapat dipandang dalam ukuran korelasi (Gibson *et al.*, 1997:154).

2. Valensi

Valensi adalah kekuatan keinginan seseorang untuk mencapai hasil tertentu dan berkenaan dengan preferensi hasil sebagaimana yang dilihat oleh individu. Suatu hasil mempunyai valensi positif apabila disenangi, dan memiliki valensi negatif apabila tidak disenangi atau dihindari. Suatu hasil mempunyai valensi nol apabila valensi tersebut bagi individu tidak bernilai untuk dicapai atau tidak dicapai. Konsep valensi berlaku bagi hasil tingkat pertama dan kedua. Misalnya seseorang mungkin memilih menjadi karyawan

yang tinggi prestasi kerjanya (hasil tingkat pertama), karena ia berpendapat bahwa hal itu akan menyebabkan kenaikan upah atau hasil tingkat kedua (Gibson *et al.*, 1997:154).

3. Harapan

Harapan berkaitan dengan keyakinan individu mengenai kemungkinan atau kemungkinan subjektif (*subjective probability*) bahwa suatu perilaku tertentu akan diikuti oleh hasil tertentu. Kemungkinan tersebut berkenaan dengan diberikannya kesempatan tertentu terjadi karena perilaku yang bersangkutan. Seseorang mempunyai harapan atau suatu keyakinan bahwa ada kesempatan dimana usaha tertentu. Seseorang mempunyai harapan atau suatu keyakinan bahwa kesempatan dimana usaha tertentu akan mengarah pada suatu tingkat prestasi tertentu. Inilah harapan dari hasil prestasi. Harapan mempunyai nilai yang berkisar dari 0 yang menunjukkan tidak ada kesempatan bahwa suatu hasil akan terjadi setelah adanya perilaku atau tindakan, sampai ke +1, yang menunjukkan bahwa hasil tertentu akan mengikuti suatu tindakan atau perilaku. Harapan dinyatakan dengan probabilitas (Gibson *et al.*, 1997:154).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Mathis dan Jackson (2002:98) adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi. Kepuasan kerja terdiri banyak dimensi. Secara umum tahap yang diamati adalah kepuasan kerja dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja dan kesempatan untuk maju.

Kepuasan kerja adalah ukuran proses pembangunan manusia yang berkelanjutan dalam suatu organisasi. Karena itu, tak seorangpun manajer bisa berharap mampu membuat semua karyawan bahagia dalam pekerjaan mereka, kepuasan kerja perlu tetap mendapat perhatian. Dengan terpenuhinya berbagai keinginan, kemauan dan kebutuhan karyawan akan dapat menentukan sikap dan perilaku mereka dalam bekerja.

Definisi kepuasan kerja menurut Robbins (2002:21) adalah sebagai berikut: *Job satisfaction is general attitude toward one's job; the different between the amount of rewards workers and the amount they believe they should receive.* Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya diterima. Karena suatu keyakinan atas diri pekerja yang terpuaskan akan lebih produktif bila dibandingkan dengan yang tidak terpuaskan.

Komponen-Komponen Kepuasan Kerja

Komponen kepuasan kerja memperlihatkan sejumlah aspek situasi tertentu yang berbeda sebagai sumber penting bagi variabel kepuasan kerja. Beberapa pendapat ahli mendefinisikannya sebagai berikut: Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

menurut Robbins (1998:152) antara lain: *mentally challenging work, equitable rewards, supportive working condition, supportive colleagues and the personality job fit.*

Sedangkan menurut Luthans (2002:230) ada tujuh faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: *the work it self, pay, promotion opportunities, supervision, coworkers, work group and working condition* (pekerjaan itu sendiri, gaji, peluang promosi, pengawasan, rekan kerja, kelompok kerja dan lingkungan pekerjaan).

Menurut Cherrington (1989:247) tingkat kepuasan kerja yang tinggi dipengaruhi oleh: prestasi kerja (produktivitas), komitmen terhadap perusahaan, keterlibatan dalam pekerjaan, meningkatkan kesehatan fisik dan mental. Sebaliknya, rendahnya tingkat kepuasan akan berpengaruh terhadap prestasi kerja, kemangkiran dan keterlambatan kerja, rendahnya semangat kerja para pekerja. Oleh sebab itu, jika manajemen mengharapkan peningkatan produktivitas perusahaan, maka aspek manusia sebagai sumber daya harus ditingkatkan pula kepuasan kerjanya. Kepuasan kerja tergantung pada gaji atau upah, kondisi tempat bekerja, penyediaan, status, hubungan dengan orang lain dalam pekerjaan, tanggung jawab, pertumbuhan, pengakuan dan sebagainya yang berhubungan dengan kandungan dan konteks pekerjaan.

Menurut Gibson *et al.*, (1997:87) lebih jauh menyatakan bahwa manusia bekerja dengan tujuan dapat memperoleh kepuasan lahir dan batin. Kepuasan dan kesejahteraan lahir dan batin. Kepuasan dan kesejahteraan akan dapat dinikmati apabila kedua belah pihak yaitu perusahaan dan karyawan memiliki satu kesatuan visi dan misi bagi tercapainya tujuan bersama. Seperti diketahui bahwa tujuan karyawan dan perusahaan sangat bertentangan satu sama lainnya yaitu:

- a) Pihak perusahaan mempekerjakan karyawan dengan imbalan yang kecil dengan harapan dapat diperoleh keuntungan yang lebih besar.
- b) Pihak karyawan dalam bekerja mengharapkan imbalan yang sebesar-besarnya dengan harapan tingkat kebutuhan dan kesejahteraannya dapat terpenuhi.

Keluar Masuk Pegawai (*Labour Turnover*)

Keluar masuk pegawai merupakan persoalan yang dihadapi oleh perusahaan di banyak negara sedang berkembang, karena tingkat perpindahan yang tinggi akan menambah beban perusahaan dalam proses penerimaan pegawai baru. Selain daripada itu tingkat perpindahan yang tinggi akan menurunkan tingkat produktivitas pekerja, karena tiap pekerja yang keluar dari perusahaan setelah dilatih akan membawa serta pengalaman dan tingkat efisiensi yang telah dimilikinya.

Labour Turnover atau keluar masuknya karyawan dalam organisasi adalah suatu fenomena yang senantiasa akan selalu dialami dalam kehidupan organisasi dan banyak di antaranya yang menimbulkan masalah. Pada batas tertentu keluar masuk karyawan adalah hal yang baik. Pada sebagian perusahaan, keluar masuknya karyawan membawa

pengaruh yang kurang baik dari segi biaya maupun hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang.

Glueck (1996:13) menyatakan "*turnover is the result of the exit of some employees and entrance of others to the work organization*". Sedangkan menurut Flippo (1984:547) berpendapat bahwa "*Turnover refers to the movement into and out of an organization by the work force*". Lebih lanjut Cascio (1995:545) menyatakan bahwa: "*Turnover maybe defined as any permanent departure beyond the organizational boundaries*".

Dalam penelitian ini lebih menekankan pada proses atau alasan keluarnya karyawan. Tingkat *labour turnover* ini merupakan pentunjuk kestabilan karyawan. Semakin tinggi *labour turnover* makin sering terjadi pergantian karyawan.

Penyebab Labour Turnover

Sebagian besar perusahaan mengidentifikasi penyebab utama tingginya angka keluar masuk karyawan karena adanya gaji yang tidak kompetitif dibandingkan dengan perusahaan lain. Hal ini diikuti dengan rendahnya semangat kerja ditempat kerja, tidak ada kesempatan untuk maju, komunikasi yang buruk, ketidak acuhan majikan atau perusahaan, dan adanya rasa jemu pada diri karyawan. Dalam tingkat posisi yang lebih rendah, penyebabnya adalah adanya lingkungan kerja yang buruk, praktek perekrutan karyawan yang buruk, prosedur perusahaan yang buruk dan insentif yang jelek (Grensing, 1997:141).

Nitisemito (1996:98) menyatakan bahwa keluar masuknya karyawan yang meningkat terutama disebabkan ketidaksenangan karyawan bekerja pada perusahaan tersebut. Tingkat keluar masuk karyawan (*labour turnover*) dapat pula terjadi karena jumlah tenaga kerja yang diperlukan jauh lebih sedikit dari permintaan, dimana tingkat keluar masuk karyawan yang lebih tinggi disebabkan oleh munculnya perusahaan baru.

Menurut Robbins (1998:79) faktor usia mempengaruhi keinginan karyawan untuk keluar kerja atau berhenti dari pekerjaannya (*intent to leave*). Makin tua usia pekerja, maka makin kecil kemungkinan berhenti dari pekerjaan. Semakin tuanya usia para pekerja, makin sedikit kesempatan bagi mereka memperoleh pekerjaan alternatif.

Keinginan Berhenti Bekerja (*Intent to Leave*)

Menurut Mobley (1986:156) keluar masuk karyawan dan perilaku-perilaku yang lain seperti kemangkiran dan kelesuan seringkali dikelompokkan dalam perilaku pengunduran diri atau disebut pula sebagai keinginan berhenti bekerja (*intent to leave*). Robbins (1998:182) menyatakan bahwa karyawan yang tidak terpuaskan oleh pekerjaan atau faktor-faktor lainnya yang berkaitan dengan pekerjaan mereka, akan dapat mengurangi komitmen mereka terhadap organisasi atau perusahaan. Ketidakpuasan mereka umumnya selalu dikaitkan dengan masalah-masalah penurunan kinerja yang termasuk di dalamnya

terjadi keterlambatan dalam bekerja, tingkat perputaran karyawan yang tinggi dan tingkat ketidakhadiran atau kemangkiran yang tinggi.

Intent to leave karyawan dapat terjadi di antara karyawan yang merasa puas karena tertarik oleh harapan yang sangat positif mengenai pekerjaan di luar atau yang memutuskan untuk mengikuti nilai-nilai yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan. Apabila seseorang ingin meninggalkan pekerjaan yang tidak disenangi (tetapi terkendala oleh beberapa sebab, misalnya: kurangnya pekerjaan yang menarik, faktor-faktor ekstern seperti karier pasangan hidup dan lain-lain), maka bentuk *intent to leave* dan pengunduran diri dapat berupa kemangkiran, kelesuan dan sebagainya.

Pengendalian *Intent to Leave*

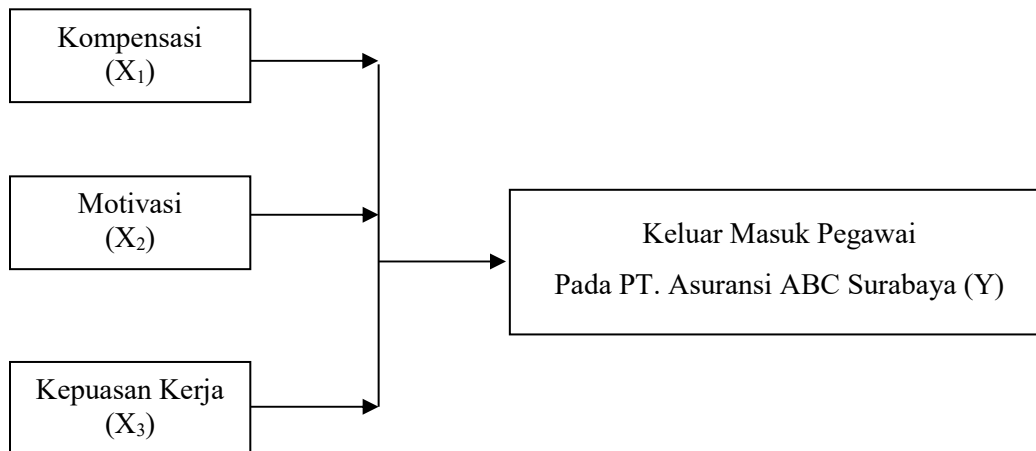
Perusahaan harus dapat mengendalikan tingkat keinginan berhenti bekerja karyawan yang sekecil mungkin. Langkah pertama dalam menghadapi tingginya *intent to leave* adalah dengan mengenali bahwa terdapat masalah dalam mengambil langkah-langkah untuk menentukan faktor-faktor apakah yang membawa masalah tersebut. Interview bagi karyawan yang keluar adalah cara yang baik sekali untuk mengeksplorasi alasan-alasan yang membuat karyawan memutuskan untuk keluar dari pekerjaannya. Langkah berikutnya adalah menerapkan prosedur atau kebijaksanaan baru untuk mencegah hal tersebut.

Seyogyanya perusahaan mampu mempertahankan karyawannya agar tidak hengkang. Apalagi jika karyawan mempunyai kontribusi besar bagi perusahaannya. Agar tercipta hubungan yang saling menguntungkan, harus pula tercipta suasana kerja yang kondusif. Dalam menciptakan hal ini, Pambudi (2000) mengutip pendapat Aquestien (GM *Recruitment Services Jakarta Consulting Group*) yang menyatakan ada 3 (tiga) faktor yang harus diperhatikan perusahaan agar karyawan tidak hengkang yaitu: (1) pemberian penghasilan dan tunjangan yang jumlahnya bersaing dengan perusahaan lain, (2) kesempatan pengembangan karier, peluang untuk promosi harus ada dan jelas aturan mainnya, berdasarkan prestasi kerja, senioritas atau yang lainnya, (3) peluang menambah pengetahuan (pelatihan).

KERANGKA KONSEPTUAL

Kerangka konseptual sebagai desain penelitian yang berfungsi sebagai penuntun untuk memudahkan memahami alur berpikir dalam penelitian ini, maka di bawah ini disajikan kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:

Gambar 5
KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN



HIPOTESIS PENELITIAN

Variabel-variabel kompensasi (X_1), motivasi (X_2) dan kepuasan kerja (X_3) berpengaruh secara bersama-sama dan berpengaruh secara parsial terhadap keluar masuk pegawai (Y) pada PT.Asuransi ABC Surabaya.

METODOLOGI PENELITIAN

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT.Asuransi ABC Surabaya sebanyak 38 orang diambil secara menyeluruh pada seluruh karyawan dan menggunakan metode sensus.

Identifikasi Variabel Dan Definisi Operasional

❖ **Variabel X (Variabel Bebas) adalah terdiri atas:**

1. Variabel Kompensasi (X_1) dalam hal ini kompensasi yang diberikan perusahaan kepada pegawai PT.Asuransi ABC Surabaya ditinjau dari indikator: Gaji ($X_{1.1}$), Upah ($X_{1.2}$), Insentif ($X_{1.3}$), dan Tunjangan ($X_{1.4}$).
2. Variabel Motivasi (X_2) yaitu keinginan atau hasrat dari individu-individu pegawai PT.Asuransi ABC Surabaya untuk berhasil yang ditinjau dari indikator: *Instrumentality* atau kadar keyakinan ($X_{2.1}$), valensi atau kekuatan dan keinginan ($X_{2.2}$).

3. Variabel Kepuasan Kerja (X_3) yaitu terpaukannya berbagai keinginan, kemauan dan kebutuhan pegawai PT.Asuransi ABC Surabaya akan dapat menentukan sikap dan perilaku mereka dalam bekerja yang ditinjau dari indikator: Pekerjaan itu sendiri ($X_{3,1}$), promosi ($X_{3,2}$), dan kondisi kerja ($X_{3,3}$).

❖ **Variabel Y (Variabel Terikat) adalah:**

Variabel persepsi responden baik yang positif maupun negatif yang menyebabkan terjadinya *labour turnover* (LTO). Persepsi yang positif akan menyebabkan LTO turun, sebaliknya persepsi yang negatif akan menyebabkan LTO naik. Variabel keluar masuk pegawai atau *labour turnover* (Y) adalah sejumlah pegawai yang keluar atau pindah dari perusahaan dibandingkan dengan pegawai yang tinggal selama periode tahun 2005-2006. Pegawai yang keluar atau pindah ini bisa disebabkan oleh ketidakpuasan kerja, ketidaksesuaian kompensasi dan motivasi sehingga tidak terjadi komitmen pegawai untuk tetap tinggal di dalam perusahaan.

Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui pertanyaan kuesioner kepada 38 responden pegawai PT.Asuransi ABC Surabaya, dengan cara sensus. Sedangkan data sekunder diperoleh dari sumber intern PT.Asuransi ABC Surabaya yaitu tentang gambaran secara umum keadaan perusahaan dan data pegawai khususnya tentang *labor turnover* pegawai.

Metode Analisis Data

Analisis Regresi Linier Berganda

Metode analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, diharapkan dapat dipergunakan sebagai dasar untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi (X_1), motivasi (X_2) dan kepuasan kerja (X_3) secara bersama-sama terhadap keluar masuk pegawai (Y) pada PT.Asuransi ABC Surabaya. Adapun Rumus Regresi Linier Berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Di mana:

Y : Keluar masuk pegawai (*labour turnover*)

b_0 : bilangan konstanta

$b_{1,2,...,n}$: koefisien regresi

X_1 : kompensasi

X_2 : motivasi

X_3 : kepuasan kerja

e : standar eror

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Penelitian ini menggunakan model persamaan regresi linier berganda untuk melihat pengaruh kompensasi (X_1) dengan indikator terdiri dari gaji ($X_{1,1}$), upah ($X_{1,2}$), insentif

(X_{1.3}), variabel motivasi (X₂), dengan indikator *instrumentality* atau keyakinan (X_{2.1}), dan valensi (X_{2.2}) dan variabel kepuasan kerja (X₃) dengan indikator terdiri dari job deskripsi (X_{3.1}), *wage of competitor* (X_{3.2}), dan *work force motivation* (X_{3.3}) terhadap keluar masuk pegawai (Y) di PT.Asuransi ABC Surabaya Surabaya.

Tabel 2
Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

No	Variabel	Koefisien Regresi (b)	Std beta	t	Signifikansi
1.	Kompensasi (X ₁)	0.596	0.472	2.958	0.000
2.	Motivasi (X ₂)	0.380	0.255	2.750	0.001
3.	Kepuasan kerja (X ₃)	0.245	0.173	2.576	0.001
R = 0.882		Sig. F = 0.000			
R Squared = 0.778		Durbin Watson = 1.972			
Constanta = 4.434					
Standart Error = 1.191					

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 2, maka dapat dibuat model persamaan regresi linier berganda dari kompensasi (X₁), motivasi (X₂), dan kepuasan kerja (X₃) dengan keluar masuk pegawai (Y) pada PT.Asuransi ABC Surabaya Surabaya, sebagai berikut:

$$Y = 0,828 + 0,596 X_1 + 0,380 X_2 + 0,245 X_3 + e$$

Beberapa hal yang dapat diketahui dari persamaan regresi linier berganda di atas adalah sebagai berikut:

1. Konstanta intersep sebesar 0,828 merupakan perpotongan antara garis regresi dengan sumbu Y yang menunjukkan rata-rata keluar masuk pegawai pada saat kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja sama dengan nol.
2. Koefisien regresi X₁ sebesar 0,596 menunjukkan bahwa apabila variabel kompensasi meningkat 1 satuan maka keluar masuk pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,596 dengan anggapan variabel bebas lainnya tetap.
3. Koefisien regresi X₂ sebesar 0,380 menunjukkan bahwa apabila variabel motivasi meningkat 1 satuan maka keluar masuk pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,380 dengan anggapan variabel bebas lainnya tetap.
4. Koefisien regresi X₃ sebesar 0,245 menunjukkan bahwa apabila variabel kepuasan konsumen meningkat 1 satuan maka keluar masuk pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,245 dengan anggapan variabel bebas lainnya tetap.

5. Nilai koefisien korelasi berganda (R) dari persamaan regresi linier berganda di atas sebesar 0,882, besarnya nilai (R) ini menunjukkan adanya hubungan antara variabel keluar masuk pegawai (Y) dengan ketiga variabel bebas yaitu kompensasi (X_1), motivasi (X_2), dan kepuasan kerja (X_3) adalah kuat.
6. Nilai koefisien determinasi (R^2) dari persamaan regresi linier berganda di atas sebesar 0,778. Hal ini berarti 77,8% variasi dari keluar masuk pegawai dapat dijelaskan oleh variasi dari ketiga variabel bebasnya yaitu kompensasi (X_1), motivasi (X_2), dan kepuasan kerja (X_3). Sedangkan sisanya 22,2% menunjukkan keluar masuk pegawai dipengaruhi oleh variabel-variabel atau faktor-faktor lain di luar variabel bebas yang diteliti.
7. *Standard Error of The Estimated* (SEE) sebesar 1,191. Makin kecil SEE akan membuat model regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel bebasnya.

PEMBAHASAN

Dari hasil penelitian diketahui bahwa nilai koefisien korelasi (R) dari persamaan regresi linier berganda di atas sebesar 0,882 yang berarti korelasi (hubungan) variabel bebas dengan variabel Y adalah kuat yaitu sebesar 88,2%. Besarnya nilai koefisien determinasi ganda (R^2) menunjukkan bahwa hasil pengamatan dapat diterangkan oleh persamaan regresi yang dihasilkan, dimana nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,778. Hal ini berarti 77,8% variasi dari keluar masuk pegawai pada PT.Asuransi ABC Surabaya dapat dijelaskan oleh variasi dari ketiga variabel bebasnya yaitu variabel kompensasi (X_1), motivasi (X_2), dan kepuasan kerja (X_3). Sedangkan sisanya 22,2% menunjukkan keluar masuk pegawai dipengaruhi oleh variabel-variabel atau faktor-faktor di luar variabel bebas yang diteliti.

Hubungan yang positif antara ketiga variabel bebas tersebut menunjukkan perubahan yang positif pula terhadap variabel terikat, yang artinya bahwa makin baik kompensasi, motivasi, kepuasan kerja maka makin menurunnya *labour turnover* karena persepsi yang positif terhadap variabel terikat. Pengujian hipotesis pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel tergantung menggunakan teknik statistik uji-F. Berdasarkan hasil uji F tersebut menunjukkan bahwa variabel kompensasi (X_1) dengan indikator gaji, upah, insentif dan tunjangan, variabel motivasi (X_2) dengan indikator *instrumentality* (keyakinan) dan valensi, dan variabel kepuasan kerja (X_3) dengan indikator pekerjaan itu sendiri, promosi dan kondisi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap keluar masuk pegawai (Y) pada PT.Asuransi ABC Surabaya.

Pengujian hipotesis pengaruh masing-masing variabel bebas secara parsial terhadap variabel tergantung berdasarkan uji t menunjukkan bahwa variabel kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap keluar masuk pegawai pada PT.Asuransi ABC Surabaya Surabaya.

Variabel kompensasi (X_1) dengan indikator yang terdiri dari gaji, upah, insentif dan tunjangan merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh pada variabel keluar masuk pegawai (Y) pada PT.Asuransi ABC Surabaya dikarenakan memiliki nilai koefisien determinasi parsial (r^2) lebih besar dibanding dengan variabel bebas yang lain, juga dilihat dari *standardized coeficien beta* yang terbesar yaitu 0,472. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai menilai bahwa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan PT.Asuransi ABC Surabaya kepada pegawai dirasakan sangat baik sekali sehingga persepsi yang positif akan mengurangi *labour turnover* perusahaan. Pegawai di PT.Asuransi ABC Surabaya selain diberikan gaji tetap, kompensasi juga diberikan dalam bentuk bonus tahunan dan bonus individu bagi pegawai yang mempunyai prestasi atau dapat memenuhi target yang ditetapkan perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung Simamora (2001:582) yang menyatakan bahwa alasan paling sering untuk pengunduran diri adalah untuk mendapatkan gaji dan tunjangan yang lebih baik. Riset menunjukkan bahwa jika para karyawan menyebutkan gaji sebagai alasan pengunduran diri, seringkali mereka juga memiliki alasan lainnya yang lebih dalam untuk memutuskan keluar dari perusahaan, penyebabnya mungkin manajer departemen tidak mampu bekerja sama dengan karyawannya. Berdasarkan uji t menunjukkan bahwa variabel motivasi (X_2) yang terdiri dari indikator *instrumentality* (keyakinan) dan valensi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap keluar masuk pegawai pada PT.Asuransi ABC Surabaya, dengan nilai $t_{hitung} = 2,750$ dan signifikansi sebesar 0,001.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat Mathis dan Jackson (2002:89) yang menyatakan bahwa motivasi adalah hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Seseorang sering melakukan tindakan untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi sebagai penggerak yang mengarahkan pada tujuan, dan itu jarang muncul dengan sia-sia. Kata-kata butuh ingin, hasrat dan penggerak sama dengan motivasi yang berasal dari kata *motive*.

Berkaitan dengan penelitian ini, motivasi pada diri pegawai yang terdiri atas kadar keyakinan dan valensi atau kekuatan dan keinginan; menyebabkan pegawai tersebut melakukan tindakan keluar masuk (*labor turn over*) pada PT.Asuransi ABC Surabaya oleh karena itu motivasi yang baik bagi pegawai PT.Asuransi ABC Surabaya Surabaya akan meningkatkan persepsi positif yang akan mengurangi *labour turnover*.

Berdasarkan uji t menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja (Y) dengan indikator job deskripsi, kompensasi dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap keluar masuk pegawai (Y) pada PT.Asuransi ABC Surabaya, dengan nilai $t_{hitung} = 2,576$ dan signifikansi sebesar 0,001. Kepuasan kerja yang baik pegawai PT.Asuransi ABC Surabaya Surabaya akan meningkatkan persepsi positif yang akan mengurangi

labour turnover, karena dengan terpenuhinya berbagai keinginan, kemauan dan kebutuhan pegawai akan dapat menentukan sikap dan perilaku mereka dalam bekerja

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian mengenai “Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Keluar Masuk Pegawai (*Labour Turnover*) pada PT.Asuransi ABC Surabaya“, yang mengacu pada tujuan penelitian, hipotesis dan model analisis, adalah sebagai berikut:

1. Variabel-variabel kompensasi (X_1), motivasi (X_2) dan kepuasan kerja (X_3) secara bersama-sama berpengaruh terhadap keluar masuk pegawai (Y) pada PT.Asuransi ABC Surabaya, sehingga hipotesis pertama yang diajukan dapat diterima atau terbukti kebenarannya. Oleh karena itu pihak manajemen PT.Asuransi ABC Surabaya dapat merencanakan bentuk-bentuk kompensasi, motivasi dan kepuasan kerja yang sesuai bagi pegawai sehingga berdampak positif yang akan mengurangi keluar pegawai.
2. Variabel-variabel kompensasi (X_1), motivasi (X_2) dan kepuasan kerja (X_3) berpengaruh secara parsial terhadap keluar masuk pegawai (Y) pada PT.Asuransi ABC Surabaya, sehingga hipotesis kedua yang diajukan dapat diterima atau terbukti kebenarannya. Secara parsial berpengaruh signifikan menunjukkan bahwa secara sendiri-sendiri variabel-variabel kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap keluar pegawai dilingkungan PT.Asuransi ABC Surabaya
3. Variabel kompensasi (X_1) dengan indikator yang terdiri dari gaji, upah, insentif dan tunjangan berpengaruh dominan terhadap keluar masuk pegawai PT.Asuransi ABC Surabaya, sehingga hipotesis ketiga yang diajukan dapat diterima atau terbukti kebenarannya. Pengaruh kompensasi terhadap keluar masuknya pegawai di PT.Asuransi ABC Surabaya ini dominan akan menyebabkan desain kompensasi yang relevan dan sesuai dengan kebutuhan pegawai agar tidak keluar dari perusahaan.

SARAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, serta kesimpulan di atas maka penulis mengajukan saran yang diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan khususnya untuk PT.Asuransi ABC Surabaya“, adalah sebagai berikut:

- 1) Dengan diketahuinya variabel-variabel kompensasi (X_1), motivasi (X_2) dan kepuasan kerja (X_3) secara bersama-sama berpengaruh terhadap keluar masuk pegawai (Y) maka pimpinan PT.Asuransi ABC Surabaya dapat menggunakan variabel ini untuk mengambil keputusan dalam hal kebijakan ataupun strategi dibidang SDM.
- 2) Variabel kompensasi (X_1) merupakan variabel dominan dalam penelitian ini, hal ini menunjukkan bahwa kebijakan dibidang kompensasi bagi pegawai perlu mendapat

- perhatian hal ini berkaitan dengan motivasi dan kepuasan kerja pegawai serta berdampak bagi *labour turnover* pegawai. Dalam PT.Asuransi ABC Surabaya selain gaji tetap, kompensasi diberikan juga diberikan dalam bentuk bonus tahunan dan bonus individu bagi pegawai yang mempunyai prestasi atau dapat memenuhi target yang ditetapkan perusahaan.
- 3) Penelitian ini hanya menggunakan 3 (tiga) variabel bebas yaitu kompensasi (X_1), motivasi (X_2) dan kepuasan kerja (X_3) untuk mengukur pengaruhnya terhadap variabel *labour turnover* (keluar masuk pegawai) pada PT.Asuransi ABC Surabaya, maka diperlukan kiranya pada penelitian selanjutnya dapat memasukkan/ menggunakan variabel-variabel sumber daya manusia lainnya yaitu: disiplin kerja, pengawasan, keputusan dan karakteristik pimpinan, tanggung jawab atau variabel lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Algifari, 1997. *Analisis Regresi, Teori, Kasus dan Solusi*. Edisi Pertama, Yogyakarta: STIE YKPN.
- Azwar Saifudin, 1986. *Validitas dan Reliabilitas*. Cetakan Pertama. Yogyakarta:Liberty.
- Cascio, Way F, 1995. *Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life Profit*. Singapore:McGraw-Hill Book Co.
- Cherrington, David J, 1989. *The Management of Human Resources*. 2nd Edition, Prentice-Hall Inc, New York:Englewood Cliffs.
- Flippo Ed, 1984. *Personnel Management:International Student*, 5rd Edition, McGraw-Hill Inc, Singapore.
- Gibson, L.James, Ivancevich, M.John, Donnely, H.James, 1997. *Organisasi, Perilaku Struktur Proses*, Jilid 1, Edisi Kelima, Terjemahan, Jakarta:Erlangga.
- Glueck, William, 1996. *Personnel A Diagnostic Approach*, 7rd Edition, Business Publication Inc, Plane Texas.
- Grensing, Lin, 1997. *Seleksi Karyawan*. Terjemahan. Cetakan Pertama. Jakarta:Arcan.
- Mathis Robert L. and Jackson, John H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan. Buku2, Edisi Pertama. Jakarta:Salemba Empat.

- Mobley William H, 1986. *Pergantian Karyawan: Sebab Akibat dan Pengendaliannya*. Terjemahan, Cetakan Pertama, Jakarta:PT.Pustaka Binaman Pressindo.
- Mondy Wayne and Noe, M. Robert. 1996. *Human Resouces Management*. Fourth Edition. New York:Allyn and Bacon.
- Nitisemito Alex S, 1996. *Manajemen Personalia*. Cetakan Kelima, Jakarta:Ghalia Indonesia.
- Pambudi Teguh, 2000. Mempertahankan Karyawan Dari Tarikan Magnet Ekonomi Baru. *Swasembada*. Edisi Nomor IX. Mei hal 25-28.
- Robbins Stephen P, 1998. *Organizational Behavior*. Second Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- _____, 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Terjemahan. Edisi Kelima. Jakarta:Erlangga.
- Simamora Henry, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sugiyono, 1997. *Statistika Penelitian dan Aplikasinya dengan SPSS 10.0 for Windows*, Cetakan Kedua. Bandung : Penerbit ALFABETA.