

PENGARUH KOMPENSASI, LINGKUNGAN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN *TURN OVER INTENTION* (STUDI PADA KARYAWAN MNC BANK WILAYAH SUMATERA)

Emma Rukmini¹⁾

Susi Hendriani²⁾

1) Mahasiswa program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Riau

2) Dosen pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Riau

Abstract. *This research was conducted in MNC Bank Sumatera region. The purpose of this study was to determine the effect, directly or indirectly variable compensation, work environment and career development to job satisfaction and turnover intention. This study population by 135 people who are employees of MNC Bank of Sumatera. Selection of the sample conducted with random sampling. Variables used are compensation, work environment and career development as the dependent variable, turnover intention as an independent variable. The results of this experiment showed that compensation has a direct impact on job satisfaction and turnover intention. The results showed that analysis path reduces job satisfaction is able to turn over intention, as well as compensation, work environment and career development can improve job satisfaction and lower turnover intention.*

Keywords: *Compensation, Work Environment, Career Development, Job Satisfaction, Turn Over Intention*

PENDAHULUAN

Industri jasa Perbankan merupakan salah satu usaha yang bergerak di bidang jasa keuangan yang saat ini mempunyai daya saing sangat ketat antar Bank di Kantor cabang tingkat propinsi maupun di Kantor Pusat Bank di Jakarta. Seiring dengan hal tersebut masing masing Bank berusaha mengatasi aspek persaingan dengan berbagai kekuatan masing masing, baik dalam hal jenis produk, variasi manfaat Produk, Pelayanan dan lainnya. Salah satu yang sangat berperan penting bagi perusahaan adalah Sumber Daya Manusia, dimana karyawan merupakan asset yang sangat penting yang perlu di jaga agar loyalitas dan produktivitasnya meningkat sehingga kinerja perusahaan dapat berjalan dengan baik dan menunjukkan grafik yang meningkat dari waktu ke waktu. Untuk saat ini masyarakat sudah sangat membutuhkan produk Perbankan, baik dalam hal penghimpunan dana maupun penyaluran Dana/Kredit, hal tersebut dapat dirasakan sampai kedaerah pedesaan, sehingga Bank berusaha memperluas Jaringan melalui pembukaan kantor cabang sampai kedaerah

tingkat dua dan pedesaan, serta menciptakan berbagai produk yang sesuai dengan kebutuhan masing masing daerah. Sehubungan dengan hal tersebut diatas, perkembangan kualitas SDM dan penawaran SDM masih terbatas untuk bekerja di Perbankan, sehingga menimbulkan persaingan bagi antar Bank mempertahankan karyawan yang berkualitas dan masalah kekurangan tenaga kerja yang berkualitas menimbulkan Turn Over karyawan yang cukup tinggi di Indonesia. Untuk saat ini angka *turn over* karyawan perbankan mencapai 15%, hal ini dirasa cukup tinggi. +Angka *Turn Over* yang tinggi secara umum akan menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan disebabkan beberapa hal yang akan dialami seperti :

1. Kehilangan karyawan yang berpengalaman dan menghambat proses produksi ketidak stabilan terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya biaya sumber daya manusia, seperti perekrutan, biaya pelatihan dan lain lain. Berdasarkan hasil survey Global

Strategi Rewards 2007/2008 yang dilakukan oleh Watson Wyatt mengemukakan bahwa kehilangan karyawan karyawan berprestasi tinggi dan karyawan dengan keahlian khusus sudah menjadi masalah yang perlu diwaspadai oleh industri di Indonesia. Program kompensasi yang diberikan oleh MNC BANK kepada seluruh karyawan antara lain :

- Komponen gaji merupakan suatu bagian balas jasa yang diterima karyawan. Komponen gaji terbagi menjadi dua yaitu gaji bulanan dan gaji lembur
1. Komponen tunjangan merupakan pembayaran dan jasa-jasa yang melengkapi gaji pokok. Tunjangan ini bisa berupa tunjangan transport, tunjangan Makan Siang, tunjangan hari raya, tunjangan kesehatan, kecelakaan kerja, tunjangan pendidikan anak, tunjangan cuti besar, tunjangan kematian dan tunjangan hari tua dan tunjangan lainnya.
 2. Fasilitas merupakan penyediaan sarana dan prasarana yang mendukung dalam pekerjaan berupa tempat kerja, pakaian kerja, cuti kerja, transportasi dan fasilitas olah raga
 3. Bonus, merupakan penghasilan karyawan yang diperoleh sesuai dengan kondisi perusahaan, baik dari sisi produksi/output maupun dari sisi keuntungan yang diperoleh.

Berdasarkan penjelasan tersebut jelas bahwa Kompensasi, lingkungan kerja dan pengembangan karier karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan, sehingga berpengaruh untuk mencapai tujuan perusahaan secara maksimal. Hal inilah yang mendorong peneliti untuk mengadakan penelitian tentang “Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dan *turn over intention* studi pada MNC BANK Wilayah Sumatera”

PERUMUSAN MASALAH

Dari latar belakang terdahulu dapat disimpulkan permasalahan sebagai berikut :

Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Apakah pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

1. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *Turn over Intention*, karyawan.
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Turn over Intention* karyawan.
3. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap *Turn over Intention* karyawan.
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Turn over Intention* karyawan.

TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- b. Untuk mengetahui apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
- c. Untuk mengetahui apakah pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
- d. Untuk mengetahui apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *Turn over Intention*, karyawan.
- e. Untuk mengetahui apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Turn over Intention* karyawan
- f. Untuk mengetahui apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap *Turn over Intention* karyawan.
- g. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Turn over Intention* karyawan.

Manfaat Penelitian Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan sebagai evaluasi dan bahan pertimbangan bagi perusahaan, tentang bagaimana Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja dan pengembangan karir pada kepuasan kerja dan *turn over intention*. Tulisan ini juga dapat memberikan masukan bagi MNC BANK perihal faktor faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja dan tingginya tingkat *turn over intention*

a. Bagi Penulis

Dengan melakukan penelitian ini dapat menambah wawasan dan meperluas pengetahuan dalam masalah Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja dan pengembangan karir pada kepuasan kerja dan tingkat *turn over* karyawan .

TINJAUAN PUSTAKA

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kondisi lahir dan bathin seseorang dalam melakukan pekerjaan, meskipun kemampuan masing masing orang berbeda, namun pada dasarnya hal hal yang harus dipenuhi untuk tercapainya kepuasan kerja karyawan pada suatu perusahaan ada kesamaan.

Menurut Hasibuan, (2009), kepuasan kerja adalah adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Menurut Robbins (2008;85), kepuasan kerja adalah kumpulan perasaan terhadap pekerjaan yang dimiliki oleh seorang karyawan.

Kepuasan kerja sangat berpengaruh untuk nilai-nilai kemanusiaan dan keuntungan finansial sebuah perusahaan. Kepuasan kerja bersifat evaluatif yang artinya kepuasan kerja adalah untuk mengetahui ukuran respon pekerja terhadap lingkungan kerja mereka.

Menurut Robbins (2008;82) ada empat cara yang biasa digunakan untuk

mengungkapkan ketidakpuasan, yaitu:

- Keluar (*exit*): Meninggalkan pekerjaan dan mencari pekerjaan lain
- Suara (*voice*): adanya usaha aktif-konstruktif untuk memperbaiki kondisi dengan memberikan saran perbaikan, membahas masalah dengan atasan, dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh.
- Pengabaian (*neglect*): sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk (absen, usaha tidak maksimal)
- Kesetiaan (*loyalty*): menunggu secara pasif sampai kondisi lebih baik, percaya bahwa perusahaan bisa lebih baik dan membela perusahaan dari kritik.

Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Robbins, Stephen (2008; 101-103) adalah:

- a) Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
- b) Atasan (*supervision*), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahannya atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.
- c) Promosi (*promotion*), merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.
- d) Gaji/upah (*pay*), merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak/tidak.

Hampir sama dengan pendapat Robbins pendapat lain tentang faktor faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan memiliki lima faktor (Smith, Kendall, dan Hulin dalam Munandar, 2012:74), yaitu:

1. Pekerjaan dimana kepuasan kerja terhadap pekerjaan itu sendiri memberikan kesempatan bagi karyawan untuk belajar sesuai dengan minat serta kesempatan untuk bertanggung jawab.
 2. Kompensasi atau imbalan dimana kepuasan terhadap sejumlah uang yang diterima sesuai dengan beban kerja dan seimbang dengan yang diterima karyawan lain pada organisasi tersebut.
 3. Kesempatan promosi merupakan kesempatan untuk meningkatkan posisi pada struktur organisasi.
 4. Penyelia atau supervisi dimana kepuasan terhadap supervisi bergantung pada atasan untuk memberikan bantuan teknis dalam memotivasi.
 5. Kepuasan atas seberapa besar rekan kerja memberikan bantuan teknis dan dorongan sosial.
 6. Merasakan bahwa rekan sekerja adalah teman baik untuk berbagi rasa
 7. Merasakan rekan kerja dapat memberikan apresiasi positif atas hasil kerja
 8. Merasakan rekan selalu memberikan pertolongan dalam segala hal
 9. Merasa senang dengan pekerjaan yang ditekuni sekarang
 10. Pekerjaan yang memberikan hal yang baru bagi kemampuan
 11. Tidak merasa bosan terhadap pekerjaan yang dilakukan
 12. Pekerjaan menuntun kemampuan untuk mencari pemecahan masalah yang cepat
 13. Ganjaran yang pantas, dengan indikator: Organisasi Memberikan Penghargaan yang pantas sesuai prestasi
 14. Merasakan bahwa pekerjaan sesuai dengan latar belakang pendidikan
 15. Dapat mengembangkan potensi ditempat kerja dengan leluasa
- a. Kerja yang secara mental menantang, dengan indikator:
 1. Organisasi mendorong untuk terus berprestasi melalui program kompensasi
 2. Organisasi memberikan paket kompensasi sesuai kemampuan pegawai
 - b) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan:
 3. Lingkungan kerja memberikan perasaan nyaman
 4. Lingkungan kerja memberi motivasi dalam bekerja
 5. Lingkungan kerja memberikan rasa aman terhadap perlengkapan kerja dan milik pribadi
 - a. Kondisi kerja yang mendukung, dengan indikator:
 - a) Rekan kerja yang mendukung, dengan indikator:

Selanjutnya menurut Hasibuan (2009) beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut :Balas jasa yang adil dan layak
 - a. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
 - b. Berat ringannya pekerjaan
 - c. Suasana dan lingkungan pekerjaan
 - d. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
 - e. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
 - f. Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Menurut penelitian Luthans (1995), faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang disebut juga *Job Descriptive Index* (JDI) yang dikutip oleh Robbins (2008;181) adalah:

Robbins(2006) menyatakan bahwa dua pendekatan yang umumnya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja adalah *single global rating* dan *summation score* yang terdiri dari sejumlah aspek pekerjaan. *Single global rating* hanya bertanya pada setiap individu untuk memberikan respon terhadap pertanyaan, seperti “Semua hal dipertimbangkan, seberapa puaskan anda dengan pekerjaan anda? Responden kemudian menjawab dengan melingkari bulatan antara 1-5 (dari sangat puas sampai tidak puas).Pendekatan lainnya dengan sebuah *summation of score* dari berbagai

aspek pekerjaannya, ini merupakan hal yang sulit diukur. Diidentifikasi dengan elemen kunci yang ada dalam sebuah pekerjaan dan menanyakan bagaimana perasaan mereka mengenai setiap aspek pekerjaan itu. Faktor yang umum yakni sifat dari pekerjaannya, pengawasan, gaji, peluang promosi dan hubungan kerja.

Turn Over Intention

Turnover adalah aliran pegawai yang masuk dan keluar dari organisasi. Sedangkan *Turnover Intention* adalah keinginan untuk berpindah, namun belum sampai tahap realisasi yaitu keluar dari organisasi tempat bekerja saat ini dan pindah ke organisasi lain. Tingkat *turn over* yang tinggi menyebabkan organisasi harus mengeluarkan biaya tambahan untuk perekrutan hingga mendapatkan tenaga kerja yang siap pakai. Sebagai upaya untuk menekan terjadinya turnover pegawai, harus dimulai dari upaya menekan keinginan untuk berpindah (*turn-over intention*). Upaya tersebut misalnya menerapkan kebijakan yang dapat menarik minat karyawan untuk tetap bekerja dan berkarya dengan sumber daya yang dimilikinya (Nasution, 2009).

Kompensasi

Menurut Panggabean dalam tulisan Edy Sutrisno (2009), kompensasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

1. Kompensasi langsung (Financial) adalah kompensasi yang langsung dirasakan oleh penerimanya, yakni berupa gaji, tunjangan, dan insentif merupakan hak karyawan dan kewajiban perusahaan untuk membayarnya.
 - a. Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.
 - b. Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya, karena karyawannya tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan.
 - c. Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu,

karena keberhasilan prestasinya di atas standar atau mencapai target.

2. Kompensasi Tidak Langsung (*Non financial*) adalah kompensasi yang tidak dapat dirasakan secara langsung oleh karyawan, yakni benefit dan services (tunjangan pelayanan). Benefit dan services adalah kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti uang pensiun, olah raga dan darma wisata (family gathering)

Fungsi dan Tujuan ompensasi

Fungsi Kompensasi

Fungsi kompensasi menurut Samsuddin (2006) adalah sebagai berikut:

1. Pengalokasian SDM secara efisien
2. Penggunaan SDM secara lebih efisien dan efektif.
3. Mendorong Stabilitas dan Pertumbuhan Ekonomi.

Tujuan Kompensasi

Tujuan kompensasi menurut Malayu S.P Hasibuan (2007:121) adalah sebagai berikut:

1. Ikatan Kerja Sama, dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
2. Kepuasan kerja, dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status social, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
3. Pengadaan efektif, jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualifield* untuk perusahaan akan lebih mudah.
4. Motivasi, jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas karyawan, dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.
6. Disiplin, dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik, mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
7. Pengaruh serikat buruh, dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh pemerintah, jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Menurut Herman (2008:161). Tujuan diadakannya pemberian kompensasi adalah:

1. Untuk menjalin ikatan kerja sama antara pimpinan dengan karyawannya
2. Memberikan kepuasan kepada karyawan, artinya bahwa melalui kepuasan yang dirasakan para karyawan, maka karyawan akan memberikan prestasinya yang baik.
3. Untuk memotivasi karyawan dalam bekerja
4. Untuk menciptakan disiplin kerja bagi karyawan.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang tidak kalah penting perannya dalam mencapai kepuasan kerja bagi karyawan, baik itu lingkungan kerja fisik maupun lingkungan kerja non fisik. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik, maka diharapkan kepuasan kerja tercipta dengan baik sehingga dapat menekan *turn over intention*.

Faktor-faktor yang mempengaruhi Lingkungan kerja antara lain:

1. Pewarnaan

2. Kebersihan
3. Pertukaran udara
4. Penerangan
5. Musik
6. Bau-bauan
7. Temperatur
8. Kebisingan
9. Keamanan

Pengembangan Karir

Pengembangan karir yang jelas, akan membantu karyawan dan organisasi dalam meraih sukses. Pengembangan karir direncanakan oleh suatu organisasi harus memperhatikan kepentingan kedua belah pihak yaitu pekerja dan organisasi, sehingga dicapai keseimbangan, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai yaitu menghasilkan output yang maksimal dan kualitas SDM yang baik, dimana bagi tenaga kerja juga selain memperoleh kualitas yang baik juga penghasilan yang terus mengalami perbaikan.

Pengertian Karir

Menurut Moekijat (2007:14) karir mempunyai banyak arti tergantung pada hubungan kalimatnya. Karir dapat berarti :

- a. Tugas, jabatan, pekerjaan, mata pencaharian
- b. Kemajuan jabatan/pekerjaan
- c. serangkaian kegiatan pekerjaan selama hidup
- d. Kemajuan dalam suatu organisasi
- e. keahlian, profesi
- f. dan lain lain

Menurut Handoko (2011:121) **karir** adalah semua pekerjaan (atau jabatan) yang dipunyai (atau dipegang) selama kehidupan kerja seseorang. Bagi banyak orang, pekerjaan-pekerjaan tersebut merupakan suatu bagian dari rencana yang disusunnya secara hati-hati. Bagi orang lain, karir mereka mungkin sekedar "nasib". Sikap atasan, pengalaman, pendidikan dan juga "nasib" memainkan peranan penting dalam permasalahan ini. Tapi bagaimanapun juga, perencanaan karir diperlukan bagi para karyawan untuk selalu siap menggunakan kesempatan karir yang ada.

Pengembangan Karir

Beberapa ahli mendefinisikan pengertian pengembangan karir sebagai berikut:

- a. Flippo (2002) menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan serangkaian kegiatan kerja yang terpisah pisah namun masih merupakan atau mempunyai hubungan yang saling melengkapi,berkelanjutan dan memberikan makna bagi kehidupan pegawai.
- b. Mondy (2008) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan.
- c. Rivai dan Sagala (2009) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.
- d. Nawawi (2011:289) pengembangan karir adalah:
 - Suatu rangkaian (urutan) posisi/ jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu.
 - Perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi pada seseorang, karena dengan penambahan/peningkatan usianya akan menjadi semakin matang.
 - usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan kepada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja.
- e. Samsudin (2006:141) mengemukakan pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Rivai dan Sagala (2009) menyatakan bahwa indikator dalam pengembangan karir adalah:
 1. Perencanaan karir.
Pegawai harus merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang

2. Pengembangan karir individu
Setiap pegawai harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.
3. Pengembangan karir yang didukung oleh Departemen SDM.
Pengembangan karir tidak hanya tergantung pada pegawai tersebut tapi juga pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM
4. Peran umpan balik pada Kinerja
Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya upaya pengembangan karir, maka relative sulit bagi pegawai bertahun tahun untuk persiapan yang kadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tujuan pengembangan karir. Umpan balik di dalam usaha pengembangan karir pegawai mempunyai beberapa sasaran:
 - a. Untuk menjamin bahwa pegawai yang gagal menduduki suatu posisi dalam rangka pengembangan karirnya masih tetap berharga dan akan dipertimbangkan lagi untuk promosi diwaktu mendatang bila memang mereka memenuhi syarat.
 - b. Untuk menjelaskan kepada pegawai yang gagal kenapa mereka tidak terpilih.
 - c. Untuk mengidentifikasi apa tindakan tindakan pengembangan karir spesifik yang harus mereka laksanakan.

Tahap Pengembangan Karir **Terdapat tiga tahap**

pengembangan karir yang pada umumnya terjadi didalam organisasi saat ini adalah sebagai berikut:

1. Permulaan Karir dalam Organisasi
Tahap permulaan karir dimulai ketika pegawai baru bergabung dengan organisasi setelah ia melewati proses rekrutmen dan seleksi.
2. Pertengahan Karir Tahap ini ditandai dengan adanya pengalaman baru, penugasan khusus, transfer dan promosi yang lebih jauh, tawaran dari organisasi lain, kesempatan serta jenjang karir yang lebih tinggi. Dalam tahap ini pegawai mulai memiliki kompetensi dan

- keterampilan yang tinggi.
3. Akhir karir dalam Organisasi
Tahap ini sering disebut dengan tahap akhir karir di dalam organisasi karena pegawai pada akhirnya memasuki masa pensiun.

Faktor Yang Mempengaruhi Perkembangan Karir Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi perkembangan karir pegawai antara lain sebagai berikut:

- a. Kinerja dan Produktifitas
- b. Pengalaman.
- c. Kompetensi dan Profesionalisme
- d. Pendidikan
- e. Prestasi
- f. Pimpinan
- g. Rekan Kerja
- h. Pegawai Dengan Posisi Lebih Rendah

- i. Jaringan Kerja
- j. Nasib

Penelitian Terdahulu

Sebagai perbandingan hasil penelitian yang dilakukan pada tesis ini perlu dilakukan perbandingan dengan hasil penelitian terdahulu, apakah terdapat kesamaan ataupun perbedaan hasil penelitian, sehingga dapat dibandingkan dengan teori yang disampaikan oleh para ahli. Hasil penelitian nantinya bisa sama hasilnya dengan penelitian terdahulu dan bisa juga berbeda. Untuk itu berikut disampaikan beberapa hasil penelitian terdahulu sebagai perbandingan nantinya dengan hasil penelitian penulis. Berikut disajikan beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini dirangkum dalam **tabel sebagai berikut :**

Tabel 1 : Penelitian Terdahulu

N O	Peneliti/ Tahun	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil
1	2	3	4	5	6
1.	Dr. Sarminah Samad (2006)	<i>The Controbution of Demographic Variables: Job Characteristic and Job Satisfaction on Turn Over Intention</i>	- <i>Turn Over Intention (Y)</i> - <i>JobSatisfaction (X1)</i> - <i>Job Characteristic(X2)</i>	Corelasi Product Moment	<i>Kepuasan kerja dan karakteristik pekerjaan berpengaruh negatif terhadap keinginan berpindah karyawan.</i>
2.	Ehsan Ullah Bajwa, Mohamad Yousaf, Muhammad Rizwan (2014)	<i>Employee turnover intention in Services sector of Pakistan</i>	- <i>Employee Turnover (Y)</i> - <i>Job Satisfaction (X1)</i> - <i>Job Performance (X2)</i> - <i>Workplace Environment (X3)</i>	SPSS Regresi Linier	- lingkungan kerja berkontribusi lebih dari 23% pada Turn Over intention karyawan. - Kinerja berkontribusi lebih dari 46% terhadap <i>Turnover Intention</i>
3.	Saba Iqbal, Sedia Ehsan, Muhammad Rizwan, Mehwish Noreen (2014)	<i>The Impact of organizational commitment, job satisfaction, job stress and leadhershship support on turnover intention in educational institutes</i>	- <i>Employee Turnover Intention (Y)</i> - <i>Organizational Commitment(X1)</i> - <i>Job Satisfaction (X2)</i> - <i>Leadhershship Support (X3)</i>	SPSS	- stres kerja memiliki hubungan positif dengan keinginan berpindah - kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja
4	Agung AWS Waspodo	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Turn Over Intention Pada Karyawan PT. Unitex Di Bogor	- Kepuasan Kerja (X1) - Stres Kerja (X2) - <i>Turn Over Intention (Y)</i>	SPSS	- Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan, maka semakin rendah keinginan berpindah - Semakin tinggi stres kerja maka semakin tinggi keinginan berpindah

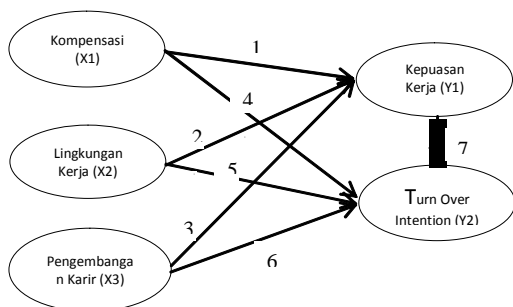
PENGARUH KOMPENSASI, LINGKUNGAN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN *TURN OVER INTENTION*(STUDI PADA KARYAWAN MNC BANK WILAYAH SUMATERA)

N O	Peneliti/ Tahun	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil
1	2	3	4	5	6
5	Norita (2013)	Pengaruh Kompensasi dan loyalitas karyawan terhadap intensi turn over di PT. Eramart Group Samarinda	- Kompensasi (X1) - Loyalitas (X2) - Intensi Turn Over (Y)	- regresi	- adanya korelasi yang berlawanan antara kompensasi terhadap turn over intention - terhadap pengaruh yang negatif antara loyalitas terhadap turn over intention
6	A A Wisnu Yogeswara Putra	Pengaruh Keadilan Organisasi Pada Kepuasan Kerja Dan Turnover Intention Karyawan Bpr Di Kabupaten Tabanan	- <i>Organization Justice</i> (X) - <i>Job Satisfaction</i> (Y1) - <i>Turnover Intention</i> (Y2)	- SPSS- Regresi Berganda	- keadilan organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja - keadilan organisasi berpengaruh negatif pada <i>turnover intention</i> , - Kepuasan kerja tidak berpengaruh pada <i>turnover intention</i>
7	Siti Fathonah & Ida Utami (tahun 2011)	Pengaruh Kompensasi, Pengembangan karir, Lingkungan Kerja dan komitmen Organisasi terhadap kepuasan Kerja Pegawai secretariat daerah Kabupaten Karanganyar dengan keyakinan diri (Self Efficacy) sebagai Variabel Pemoderasi	- Kompensasi (X1) - Pengembangan Karir (X2) - Lingkungan kerja (X3) - Komitmen Organisasi (X4) - Kepuasan Kerja (Y)	SPSS	- Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja - Pengembangan karir berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja - Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Kerangka Pemikiran

Secara konseptual, keterkaitan antar variabel tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran



Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pola kerangka konseptual penelitian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian beserta dukungan teoritis dan empiris sabagai berikut:

1. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

3. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *Turn over Intention*, karyawan.
5. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Turn over Intention* karyawan.
6. Pengembangan karir berpengaruh terhadap *Turn over Intention* karyawan.
7. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Turn over Intention* karyawan .

METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan dikantor MNC BANK Wilayah Sumatera

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang langsung diperoleh melalui sumber data sebanyak 100 sampel pada MNC BANK Wilayah

Sumaterayang terdiri dari 28 sumber dari cabang Pekanbaru, 20 Sumber dari cabang Batam, 15 dari Jambi dan 36 dari Medan, dan data sekunder berupa data-data olahan dari MNC BANK.

Variabel Penelitian

Variabel adalah apapun yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai. Nilai bisa berbeda pada berbagai waktu untuk objek atau orang yang sama atau pada waktu yang sama untuk objek atau orang yang berberda. Varioabel yang digunakan penulis dalam rancangan usulan penelitian ini terdiri atas:

- a. Variabel bebas (independen variabel)
Adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat, baik secara positif atau negatif atau variabel yang tidak tergantung pada variabel lainnya. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kompensasi (X1), Lingkungan kerja (X2) dan pengembangan karir (X3) di MNC BANK Wilayah Sumatera.
- b. Variabel terikat (dependen variabel)
Adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kepuasan kerja (Y1) dan *Turn Over Intention* (Y2) karyawan

Tabel 2 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Populasi dan Sampel

Populasi yaitu sekumpulan objek yang akan dijadikan sebagai bahan penelitian (penelaahan) dengan ciri mempunyai karakteristik yang sama (supangat, 2007).

Dalam populasi terdapat unit-unit populasi ataupun jumlah bagian-bagian populasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan MNC BANK Wilayah Sumatera berjumlah 135 orang dengan sampel 100 Karyawan yang terdiri dari Karyawan cabang Batam 20 orang, karyawan cabang Pekanbaru 28 orang, karyawan cabang Jambi 15 orang dan karyawan cabang Medan 37 orang. Penelian ini menggunakan teknik sampel Slovin dengan menggunakan rumus sbb:

Dimana :

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah seluruh populasi

e = Persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel (5%) = 100

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk menguji kevalidan dari instrumen penelitian yang dilakukan dengan mengkorelasikan skor butir dngan skor total dengan menggunakan rumus Product Moment dari Pearson yaitu sebagai berikut:

Dimana:

r_{xy} = Koefisien korelasi X dan Y

“X = Jumlah skor X (butir)

“Y = Jumlah skor Y (butir)

N = Jumlah kasus

(Arikunto,2010:162)

Kemudian agar tidak terjadi over estimate, dikoreksi dengan korelasi bagian total (*Part Whole*). Adapun rumus korelasi bagian total (*Part Whole*) adalah:

$$r_{pq} = \frac{r_{tp} : SD_t - SD_p}{\sqrt{\{(SD_t^2 + SD_p^2 - 2)(r_{tp} : SD_t - SD_p)\}}}$$

Dimana:

r_{pq} = koefisien korelasi Part Whole

r_{tp} = Koefisien Korelasi Product moment

SD_t = Standar deviasi total

SD_p = Standar deviasi sub total

(Arikunto, 2010:290)

Uji Reliabilitas

Dalam penelitian ini uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan rumus al-pha. Hal tersebut karena skor dalam angket merupakan rentangan antara beberapa nilai yaitu 1 sampai 4. Adapun rumus Alpha adalah sebagai berikut:

$$R_{12} = \left| \frac{K}{K-1} \right| \left| 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right|$$

Keterangan:

R_{12} = Reabilitas instrumen

K = Banyaknya butir pertanyaan

“ σ_b^2 = Jumlah varians butir

σ_1^2 = Varians total (Arikunto, 2010:193)

Suatu unstrumen dikatakan reliabel/ andal apabila didapatkan angka reliabilitas (koefisien alpha) yang lebih dari 0,6.

Analisis Deskriptif

Variabel Kompensasi (X1)

Indikator dalam penelitian ini menggunakan 5 (lima) item pernyataan untuk mengukur tingkat kompensasi karyawan di MNC BANK Wilayah Sumatera. Sebagian besar responden memberikan penilaian yang baik terhadap kompensasi kerja karyawan di MNC BANK Wilayah Sumatera dengan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 3.63 Nilai ini dapat diartikan bahwa responden mempunyai tanggapan positif terhadap kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan di MNC BANK Wilayah Suma tera. Maksudnya untuk kondisi saat ini

sebagian besar karyawan merasa gaji dan upah yang diberikan perusahaan saat ini menurut mereka baik, meskipun ada yang merasa kurang baik dan masih ragu untuk menilai apakah baik atau kurang baik, namun jumlahnya tidak mayoritas.

Variabel Lingkungan Kerja (X2)

Indikator dalam penelitian ini menggunakan 9 (sembilan) item pernyataan untuk mengukur lingkungan kerja karyawan di MNC BANK Wilayah Sumatera. Sebagian besar responden memberikan penilaian yang sangat baik terhadap lingkungan kerja karyawan di MNC BANK Wilayah Sumatera dengan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 3.88. karna bisnis Perbankan Bisnis Jasa yang menuntut lingkungan kerja berkualitas baik, agar nasabah merasa nyaman. Sedangkan hubungan dengan sesama karyawan serta antar atasan dengan bawahan kondisinya baik sesuai hasil questioner yang diedarkan.

Variabel Pengembangan Karir (X3)

Indikator dalam penelitian ini menggunakan 4 (empat) item pernyataan untuk mengukur pengembangan karir karyawan di MNC BANK Wilayah Sumatera. Tanggapan responden dalam penelitian ini dapat dijelaskan sesuai hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian yang baik terhadap pengembangan karir karyawan di MNC BANK Wilayah Sumatera dengan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 3.08.

Variabel Kepuasan Kerja (Y1)

Untuk mengukur tingkat kepuasan kerja, digunakan alat bantu yaitu ada 6 indikatornya yang dimintakan kepada responden. Respon responden terhadap kepuasan kerja karyawan di MNC BANK Wilayah Sumatera nilai rata- sebesar 3.72. Nilai ini dapat diartikan bahwa responden mempunyai tanggapan yang sangat positif terhadap kepuasan karyawan .

Variabel *Turn Over Intention* (Y2)

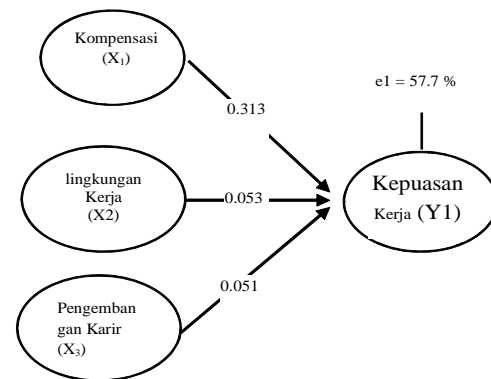
Indikator dalam penelitian ini menggunakan 4 (empat) item pernyataan

untuk mengukur tingkat *Turn Over Intention* karyawan di MNC BANK Wilayah Sumatera. Adapun hasil tanggapan responden mengenai *Turn Over Intention* karyawan di MNC BANK Wilayah Sumatera menunjukkan bahwa secara garis besar nilai raata rata dari responden adalah 3,09 yang berarti pandangannya terhadap turn over baik.

Hasil Pengujian Konstruk Tahap Pertama

Pengujian regresi berganda tahap pertama dilakukan pada variabel kompensasi, lingkungan kerja dan pengembangan karir sebagai variabel independen terhadap kepuasan kerjasebagai variabel dependen. Hasil pengujian menghasilkan sebuah persamaan regresi, nilai koefisien determinasi, pengujian simultan dan parsial.

Nilai koefisien regresi variabel kompensasi, lingkungan kerja dan pengembangan karir digambarkan dalam konstruk berikut ini:



Gambar 4.2 : Hasil Pengujian Konstruk Tahap Pertama
 Sumber : Data Olahan Tahun 2016

Berdasarkan Gambar 4.2 dapat dihasilkan sebuah persamaan regresi berikut : $Y_1 = 0.313 X_1 + 0.053X_2 +$

$0.051X_3 + e_1$, dimana:

- Nilai koefisien regresi variabel kompensasi (X_1) sebesar 0.313 bermakna bahwa setiap peningkatan 1 satuan pada variabel kompensasi maka tingkat kepuasan kerja yang terjadi akan meningkat sebesar 0,313 satuan dengan asumsi variabel lingkungan kerja dan pengembangan karir adalah konstan.

- Nilai koefisien regresi variabel lingkungan kerja (X_2) sebesar 0.053 bermakna bahwa setiap peningkatan 1 satuan pada variabel lingkungan kerja maka tingkat kepuasan kerja yang terjadi akan meningkat sebesar 0.053 satuan dengan asumsi variabel kompensasi dan pengembangan karir adalah konstan.
- Nilai koefisien regresi variabel pengembangan karir (X_3) sebesar 0.051 bermakna bahwa setiap peningkatan 1 satuan pada variabel pengembangan karir maka tingkat kepuasan kerja yang terjadi akan meningkat sebesar 0.051 satuan dengan asumsi variabel kompensasi dan lingkungan kerja adalah konstan.

Berdasarkan hasil pengujian koefisien determinasi diperoleh informasi sebagai berikut:

Tabel 3 Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (R^2) Tahap Pertama

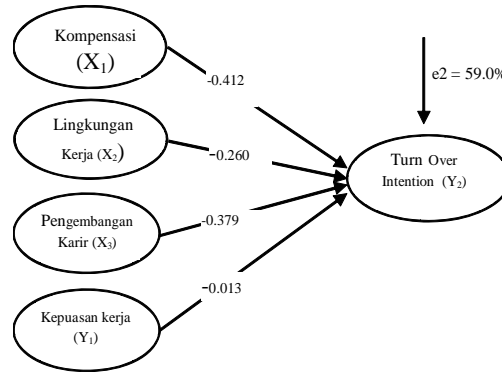
Model Summary

- Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Kompensasi, Lingkungan Kerja
- Dependent Variable: kepuasan kerja

Sumber : *Data Olahan Tahun 2016*

Hasil Pengujian Konstruk Tahap Kedua

Pengujian regresi berganda tahap kedua dilakukan pada variabel kompensasi, lingkungan kerja, pengembangan karir dan kepuasan kerja sebagai variabel independen terhadap *turn over intention* sebagai variabel dependen. Hasil pengujian menghasilkan sebuah persamaan regresi, nilai koefisien determinasi, pengujian simultan dan parsial. Nilai koefisien regresi variabel kompensasi, lingkungan kerja, pengembangan karir dan kepuasan kerja digambarkan dalam konstruk berikut:



Gambar4.3:

Hasil Pengujian Konstruk Tahap Kedua

Sumber : *Data Olahan Tahun 2016*

Berdasarkan Gambar 4.3 dapat dihasilkan sebuah persamaan regresi berikut: $Y_2 = -0.412 X_1 - 0.260 X_2 - 0.379 X_3 - 0.013 Y_1 + e_2$, dimana:

- Nilai koefisien regresi variable kompensasi (X_1) sebesar -0.412 bermakna bahwa setiap terjadi pengurangan 1 satuan pada variabel kompensasi maka tingkat *turn over intention* karyawan akan menurun sebesar 0.412 satuan dengan asumsi variabel lingkungan kerja dan pengembangan karir dan kepuasan kerja adalah konstan.
- Nilai koefisien regresi variabel lingkungan kerja (X_2) sebesar -0.260 bermakna bahwa setiap terjadi pengurangan 1 satuan pada variabel lingkungan kerja maka tingkat *turn over intention* karyawan akan menurun sebesar 0.260 satuan dengan asumsi variabel kompensasi dan pengembangan karir dan kepuasan kerja adalah konstan.
- Nilai koefisien regresi variabel pengembangan karir (X_3) sebesar -0.379 bermakna bahwa setiap terjadi pengurangan 1 satuan pada variabel pengembangan karir maka tingkat *turn over intention* karyawan akan menurun sebesar 0.379 satuan dengan asumsi variabel kompensasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja adalah konstan. Nilai koefisien regresi variabel kepuasan kerja (Y_1) sebesar -0.013 bermakna bahwa setiap terjadi pengurangan 1 satuan pada

variabel kepuasan kerja maka tingkat *turn over intention* karyawan akan menurun sebesar 0.013 satuan dengan asumsi variabel kompensasi, lingkungan kerja dan pengembangan karir adalah konstan. Berdasarkan hasil pengujian koefisien determinasi diperoleh informasi sebagai berikut:

Tabel 4.15 Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (R²) Tahap Kedua

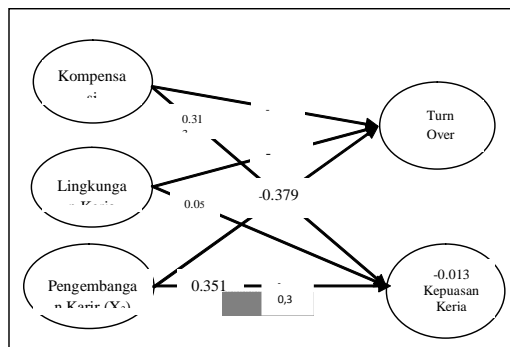
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.698 ^a	.487	.423	3.16508	1.569

- a. Predictors: (Constant), Kepuasan kerja, Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja, Kompensasi
 - b. Dependent Variable: Turnover intention
- Sumber : *Data Olahan Tahun 2016*

Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel kompensasi, lingkungan kerja dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Hasil pengolahan dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4.4 : Hasil nalisis Jalur

Sumber : *Data*

Diuraikan sebagai berikut:

1. Kontribusi langsung variabel *turn over intention* adalah sebesar: $-0.412^2 \times 100\% = -16,9\%$. Artinya *turn over intention* karyawan pada karyawan MNC BANK Wilayah Sumatera dipengaruhi oleh faktor kompensasi.

2. Kontribusi langsung dan tidak langsung variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja adalah:

- a. Besar kontribusi langsung variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja adalah $0.313^2 \times 100\% = 9.80\%$. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengaruh kompensasi secara individual cukup kecil dalam mempengaruhi terhadap kepuasan kerja karyawan pada karyawan MNC BANK Wilayah Sumatra.
- b. Besar kontribusi langsung variabel kepuasan kerja terhadap *turn over intention* adalah $-0.013^2 \times 100\% = -0.20\%$. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel kepuasan kerja secara individual cukup kecil dalam mempengaruhi *turn over intention* karyawan pada karyawan MNC BANK Wilayah Sumatera.
- c. Besar kontribusi tidak langsung variabel kompensasi terhadap *turn over intention* adalah $0.313 \times (-0.013) = -0.004$. Sehingga 0.408 kontribusi total variabel kompensasi terhadap *turn over intention* adalah sebesar : $0.412 - 0.004 = 0.408$

3. Kontribusi langsung variabel lingkungan kerja terhadap *turn over intention* adalah : $-0.260^2 \times 100\% = -6.8\%$. Artinya bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh yang kecil terhadap *turn over intention* karyawan pada karyawan MNC BANK Wilayah Sumatra.

4. Kontribusi langsung dan tidak langsung variabel lingkungan kerja terhadap *turn over intention* karyawan pada karyawan MNC BANK Wilayah Sumatra adalah sebagai berikut:

- a. Besar kontribusi langsung variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja adalah $0.053^2 \times 100\% = 0.30\%$. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja secara individual cukup kecil dalam mempengaruhi kepuasan kerja

- karyawan pada karyawan MNC BANK Wilayah Sumatera.
- b. Besar kontribusi tidak langsung variabel lingkungan kerja terhadap *turn over intention* adalah $0.053 \times (-0.013) = -0.001$. Sehingga kontribusi total variabel kompensasi terhadap *turn over intention* adalah sebesar : $0.260 - 0.001 = 0.259$.
5. Kontribusi langsung variabel pengembangan karir terhadap *turn over intention* adalah: $-0.379^2 \times 100\% = -14.4\%$. Artinya bahwa pengembangan karir memberikan pengaruh yang kecil terhadap *turn over intention* karyawan pada karyawan pada karyawan MNC BANK Wilayah Sumatera.
 6. Kontribusi langsung dan tidak langsung variabel pengembangan karir terhadap *turn over intention* karyawan pada karyawan MNC BANK Wilayah Sumatera adalah sebagai berikut:
 - a. Besar kontribusi langsung variabel lingkungan pengembangan karir terhadap *turn over intention* adalah $0.351^2 \times 100\% = 13.2\%$. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengaruh pengembangan karir secara individual cukup kecil dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada karyawan MNC BANK Wilayah Sumatera.
 - b. Besar kontribusi tidak langsung variabel pengembangan karir terhadap *turn over intention* adalah $0.351 \times (-0.013) = -0.005$. Sehingga kontribusi total variabel kompensasi terhadap *turn over intention* adalah sebesar : $0.379 - 0.005 = 0.374$.
3. Variabel pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.
 4. Variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *turn over intention* pada karyawan,
 5. Variabel lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap *turn over intention*.
 6. Variabel pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap *turn over intention*. Bila jenjang karir karyawan dapat dijalankan dengan jelas maka akan dapat mengurangi tingkat *turn over* karyawan.
 7. Variabel kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap *turn over intention* karyawan.

SARAN

1. Secara berkala manajemen diharapkan dapat mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan, sehingga secara terus menerus kinerja karyawan diharapkan dapat ditingkatkan dan berdampak terhadap peningkatan produksi yang akhirnya juga dapat memperbaiki kompensasi karyawan secara terus menerus.
2. Komponen kompensasi tetap dipertahankan, ditingkatkan jenis dan kriteria pemberian kompensasi dan ditingkatkan mengikuti perkembangan kebutuhan karyawan dan organisasi. Renovasi secara berkala tetap dilaksanakan guna menjaga kondisi lingkungan kerja tetap baik, sehingga karyawan tetap dapat bekerja dengan tenang sehingga kepuasan kerja dapat dijaga dan *turn over intention* dapat ditekan.
3. Perhatian perusahaan terhadap pengembangan karir karyawan lebih ditingkatkan dan untuk pendidikan Officer sebagai salah satu syarat dalam pengembangan karir disarankan persyaratan yang harus dipenuhi dibedakan antara karyawan eksisting dengan karyawan *fresh graduate*.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. pemberian kompensasi, maka tingkat kepuasan kerja yang terjadi akan semakin menurun.
2. Variabel lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan,

DAFTAR PUSTAKA

- Andini, Rita, (2010), “ *Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisa sional Terhadap Turn Over Intention*” Jurnal Ilmiah Universitas Pandanaran Vol 8 No 16
- Arikunto, Suharsimi, 2010, “ *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*”, PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Agustinasari, Rizki, 2011, “ *Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Turn Over Intention*” Juraksi Vol 1 No 1 Hal 57-82
- Dessler, Gary. 2012. “ *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management 7e)*” Edisi Bahasa Indonesia. Penerbit Prenhallindi, Jakarta
- Donni, Juni P. 2014. “ *Perencanaan & pengembangan SDM*. Penerbit Alfabeta Bandung vol 1, Bandung
- Faqi, M. Hiddin dan Gunistiyo, 2013, “ *Pengaruh Stres Kerja dan Intence Meninggalkan Organisasi pada Bank-bank Milik Kota Tegal*” Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia Vol 4 No 1
- Gustria, Andina, “ *Aanalisis faktor-faktor yang Mempengaruhi Turn Over Intention Pada Agent Outbond Call PT. Infomedia Nusantara*” <http://digilib.its.ac.id/public/ITS-Undergraduate-18384-Paper-2132000.pdf>
- Handoko, T. Hani, 2011. *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi UGM, Yogyakarta
- Hanggraeni, Dewi. 2012. “ *Manajemen Sumber Daya manusia*” Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta
- Hasibuan, Melayu, 2007. “ *Manajemen Sumber daya Manusia*” Penerbit Bumi Aksara, Jakarta (2005 dan 2006)
- Herman, Sofyandi, 2008. “ *Manajemen Sumber Daya Manusia*” Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta
- Iqbal, Saba dan Sedia Ehsan, 2014, *The Impact of organizational commitment, job satisfaction, job stress and leadhershship support on turnover intention in educational institutes, International Journal of Human Resource Studies, Vol. 4, No. 2.*
- Kadarisman, 2012. “ *Manajemen Pengembangan Sumber Daya manusia*”. Penerbit Rajagrafindo Persada Vol. 2 , Jakarta.
- Kadiman dan Rr. Dian Indriana T.L, 2012. “ *Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Turn-over Intention Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Nyonya Meneer Semarang)*”. Juraksi Vol. 1 No. 1 Hal: 57-72.
- Lieke, 2008. “ *Jurnal Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi*”
- Mangkunegara AA. Anwar Prabu, 2005. “ *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*”, remaja Rosdakarya, Bandung
- Mondy, Wayne R, 2008. “ *SDM Manajemen Sumber Daya Manusia*” Edisi Kesepuluh. Penerbit Erlangga, Jakarta
- Munandar, A. Sunyoto, 2012. “ *Psikologi Industri dan Organisasi*”. Penerbit Universitas Indonesia, Jakarta (2004)
- Nandini, Nurhasmadiar dan Thinni Nurul Rochmah, 2013, *Penyebab Turn-over Intention Pada Pegawai Instalasi Gizi Rumah Sakit Phc*

- Surabaya Employee Turnover Intention Causes In Nutrition Division Of Phc Surabaya Hospital*, Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia Volume 1 Nomor 3
- Nasution, W. A, 2009. *Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Intensi Turnover pada Call Center Telkomsel di Medan*. Jurnal Mandiri, Volume 4.
- Nawawi, Hadari, 2005, “*Manajemen Sumber daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*”, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- Nitisemito, Alex S, 2000. “*Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Ketiga*”. Ghalia Indonesia, Jakarta
- Norita, “*Pengaruh Kompensasi dan Loyalitas Terhadap Turn Over Intention di PT. Eramart Group Samarinda*”
- Rivai, Veithzal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Rivai, Veithzal. 2005. “*Performance Appraisal*”. Edisi Kedua, PT. Raja Grafindo. Jakarta
- Robbins, S.P & T.A. Judge, 2008. “*Perilaku Organisasi*”. Salemba Empat, Jakarta
- Samad, Dr. Sarminah, 2006. “*The Controbution of Demographic Variables: Job Characteristic and Job Satisfaction on Turn Over Intention*”. *The Journal of Human Resource and Adult Learning. University Teknologi Mara, Malaysia*.
- Sedarmayanti, 2001. “*Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*”. Mandar Maju. Bandung
- Simamora, H, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta.
- Sidhatra, Novita. dan Meily Margareta. 2011. “*Dampak Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Turn Over Intention*”, Jurnal Manajemen Vol.10 No.2 Hal 129-142
- Supangat, A. 2007. “*Statistika Dalam Kajian Deskriptif, Inferensi, dan Nonparametrik*”. Lencana Prenada Media Group, Jakarta
- Susanti, Vera, “*pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada turn over intention*” [http://download.portalgaruda.org/article.php?article=1959_07 & val=989 & title=Pengaruh % 20 Kepuasan % 20 Kerja % 20 dan % 20 Komitmen % 20 Organisasi % 20 pada % 20 Turnover % 20 Intention](http://download.portalgaruda.org/article.php?article=1959_07&val=989&title=Pengaruh%20Kepuasan%20Kerja%20dan%20Komitmen%20Organisasi%20pada%20Turnover%20Intention)
- Ullah Bajwa, Ehsan, Muhammad Yousaf dan Muhammad Rizwan. 2014. “*Employee Turnover Intention in Services Sector of Pakistan*”. *International Journal of Human Resource Studies*. Vol. 4. No. 2. Hal 164-180
- Waspodu, AWS, Agung, 2013, “*Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap Turn Over Intention*” Jurnal Riset Manajemn Sains Indonesia Vol \$, No 1 Hal 97-115
- Wisnu, A A Yogeswara Putra, 2014, “*Pengaruh Keadilan Organisasi Pada Kepuasan Kerja dan Turn Over Intention Karyawan BPR di Kabupaten Tabanan*”, E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana Vol 3 No 9 Hal 2615-263