

**PENGARUH KEPUASAN GAJI,
PENGEMBANGAN KARYAWAN, DAN
DUKUNGAN ORGANISASIONAL TERHADAP
*TURNOVER INTENTION***

(Studi Pada Karyawan PT Asuransi Tokio Marine Indonesia)



SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana akultas Ekonomi
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

ABRAM ANDALEN
NIM. 12010111130128

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2015**

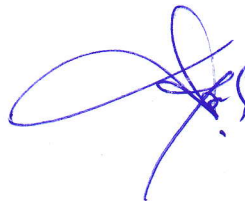
PERSETUJUAN SKRIPSI

NamaPenyusun : Abram Andalen
NomorIndukMahasiswa : 12010111130128
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen
JudulSkripsi : **PENGARUH KEPUASAN GAJI,
PENGEMBANGAN KARYAWAN DAN
DUKUNGAN ORGANISASIONAL
TERHADAP *TURNOVER INTENTION***
(Studi Pada Karyawan PT Asuransi Tokio
Marine Indonesia)

Dosen Pembimbing : Ismi Darmastuti, S.E., M.Si.

Semarang, 12 Juli 2015

Dosen Pembimbing,



Ismi Darmastuti, S.E., M.Si.

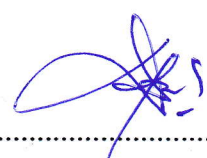
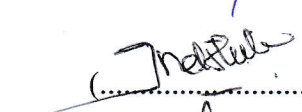
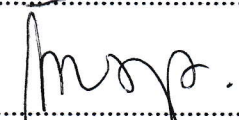
NIP. 19750806 200003 2001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

NamaPenyusun : Abram Andalen
NomorIndukMahasiswa : 12010111130128
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen
JudulSkripsi : **PENGARUH KEPUASAN GAJI,
PENGEMBANGAN KARYAWAN DAN
DUKUNGAN ORGANISASIONAL
TERHADAP *TURNOVER INTENTION***
(Studi Pada Karyawan PT Asuransi Tokio
Marine Indonesia)

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal

Tim Penguji:

1. Ismi Darmastuti, SE, M.si (.....)
2. Dr. Hj. Indi Djastuti, MS (.....)
3. Mirwan Surya Perdhana, SE, MM, Ph.D (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Abram Andalen, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **PENGARUH KEPUASAN GAJI, PENGEMBANGAN KARYAWAN DAN DUKUNGAN ORGANISASIONAL TERHADAP *TURNOVERINTENTION*** (Studi Pada Karyawan PT Asuransi Tokio Marine Indonesia), adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 12 Juli 2015

Yang membuat pernyataan,

Abram Andalen

NIM. 12010111130128

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*Life is so hard, when you don't let God be in your
heart*

*"Only those who started from the ground know how
much things are really worth"*

*"Serahkanlah segala kekuatiranmu kepada-Nya,
sebab Ia yang memelihara kamu" - 1 ptr 5: 7*

Sebuah Persembahan untuk:

Kedua Orang Tua (Papa dan Mama)

Kakak dan Adik-adik Tersayang (Laura, Aas, Iis)

Dan Orang-orang Terkasih

ABSTRAK

Turnover intention merupakan keinginan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. *Turnover intention* dapat menjadi indikasi awalnya karyawan yang meninggalkan pekerjaan yang dapat menyebabkan tingginya tingkat perputaran karyawan. Organisasi perlu menguranginya sampai pada tingkat-tingkat yang dapat diterima (Simamora, 1997). Dalam mengatur sumber daya manusia yg ada, perusahaan harus memperhatikan kepuasan gaji karyawan, memberikan dukungan organisasional kepada karyawan, dan membantu karyawan dalam pengembangan karyawan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepuasan gaji, pengembangan karyawan dan dukungan organisasional terhadap *turnover intention*. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan PT Asuransi Tokio Marine Indonesia dengan sampel sebanyak 77 responden.

Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Instrumen penelitian telah lulus uji validitas dan reliabilitas. Model regresi juga telah lulus uji asumsi klasik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan gaji, pengembangan karyawan dan dukungan organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,374 menunjukkan bahwa ketiga variabel independen menjelaskan variabel dependen *turnover intention* sebesar 37,4 % dan sisanya sebesar 62,6% dipengaruhi oleh faktor lain.

Kata Kunci :*Turnover Intention*, Kepuasan Gaji, Pengembangan Karyawan, Dukungan Organisasional

ABSTRACT

Turnover intention is the desire or intention of employees to quit from his job voluntarily according to their own choice. Turnover intention may be the first indication of employees who leave a job that can lead to high levels of employee turnover. Organizations need to reduce it to an acceptable level. In order to manage the human resources, organizations have to pay attention to the pay satisfaction, provide organizational support, and help employees in their development.

This research aims to analyze the effect of salary satisfaction, employee development and organizational support on turnover intention. Data was collected by using a questionnaire. Population of this research are employees of PT Asuransi Tokio Marine Indonesia, using 77 employees as respondents.

The analysis technique used is multiple linear regression. The research instrument has passed the test of validity and reliability. Regression model has also passed the classic assumption test. Result finds that pay satisfaction, employee development and organizational support negatively affect turnover intention. Adjusted R Square value is 0.374, indicating that three independent variables explain the dependent variable, turnover intention, of 37.4% and the remaining 62.6% is influenced by other factors.

Keywords: Turnover Intention, Pay Satisfaction, Employee Development, Organizational Support

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat, rahmat, dan penyertaan-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“PENGARUH KEPUASAN GAJI, PENGEMBANGAN KARYAWAN DAN DUKUNGAN ORGANISASIONAL TERHADAP *TURNOVER INTENTION*”**. Penyusunan skripsi ini dimaksudkan dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan akademis dalam menyelesaikan studi program Sarjana S-1 Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro.

Selama proses penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bimbingan, bantuan, saran, kritik serta doa dari berbagai pihak. Maka dalam kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Tuhan Yesus Kristus atas segala berkat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Dr. Suharnomo, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
3. Prof. Drs. H. Mohamad Nasir, M.Si., Akt., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro periode 2011-2014.
4. Rizal Hari Magnadi, S.E., MM. selaku Dosen Wali yang telah membimbing peneliti dari awal hingga akhir perkuliahan di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
5. Ismi Darmastuti, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia meluang waktu ditengah kesibukan untuk memberikan bimbingan, arahan, dan saran dengan baik dan lancar selama waktu proses penyusunan skripsi hingga selesainya skripsi.
6. Seluruh dosen, karyawan dan staff Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah bersedia memberikan bantuan kepada penulis dari awal hingga akhir studi.

7. Bapak Rudolf selaku *General Manajerfor Corporate Service Division (HRD, Legal & Corporate Secretary, GA)* di PT Asuransi Tokio Marine Indonesia yang telah memberikan izin dan mendukung penuh penelitian ini.
8. Bapak Aminta yang telah banyak membantu penelitian, dan sudah mau direpotkan untuk membantu saya dalam penelitian ini.
9. Karyawan PT Asuransi Tokio Marine yang banyak membantu dan melungkan waktunya untuk ambil bagian dalam penelitian ini.
10. Kedua orang tua saya yang terkasih Bapak A.Ginting dan M. Depari, kakak saya Laura Ginting dan adik kembar saya Astry dan Christy Ginting. Terimakasih atas dorongan dan kepedulian kepada saya dalam suka dan duka.
11. Teman – teman manajemen 2011 yang selalu memberikan keceriaan dan bantuan dari awal sampai akhir perkuliahan.
12. Teman–teman tersayang sejak awal bertemu, Dwiki, Irfan, Samuel, Farrah, Raras, Rafika, Ligya, Putri, Astrid, Miladia, Yeni, Belgis, dan Emily. Bukan satu kebetulan kita bertemu, tidak ada alasan untuk melupakan kalian.
13. Keluarga besar PMK FEB terkhusus buat teman seperjuangan PMK 2011, yang senantiasa memotivasi untuk sama sama berjuang. *God bless you all.*
14. *My forever and always be my team*, Refosquad 2014, Jonathan, Rado, Esther, Moses, Evans, Santa, Debby, Audrey, Melsyi, Yunika, Juhnianto, Hendry, Yuli, Desi,dan Roni, serta adikku refosquad junior Rizki, Immanuel, Esther. *You will never be forgotten.* Kalian selalu ”Berdampak” di hidupku.
15. Teater Obkial 2012 dan 2013 yang selalu memberikan canda dan tawa, sampai akhir perkuliahan penulis. Terimakasih atas pelajaran yang tak ternilai dari kalian. Selalu membuatku menjadi lebih baik.
16. Pengurus PMK FEB periode 2014-2015, terimakasih atas kebersamaannya dalam pelayanan kita, akan selalu berharga di hidupku.

17. Komcil Tali Tambang, Bangcil Adiel, Brocil Rado, Gio, Doly, Jo, yang selalu menjadi tempat untuk berbagi cerita dan solusi. Terimakasih untuk kekeluargaannya yang selalu erat dan kuat.
18. Teman Teman Rangers EECC 2013, *what a wonderful moment we made.thanks for the coversation we had, i can develop my self through you all.*
19. Sahabat-sahabat sewaktu SMA dan sebelum perkuliahaan: Pangeran, Christoper, Roy, Mario, Cindy, Jennifer, Idon, Doan, Beatrix, dan yang tak bisa disebutkan satu per satu. terimakasih karena telah selalu bertukar pengetahuan walau sudah memiliki kesibukan masing-masing.
20. Keluarga Ikasatu Semarang, yang tak bisa disebut satu per satu, karena semua begitu berarti di hidupku. terimakasih atas kenangan yang indah selama perkuliahan. Semarang berasa Medan bersama kalian.
21. Keluarga KKN Ngipik : Pak lurah, Pak Carik dan keluarga yg selalu menerima saya,teman-teman penulis, Bang Aji, Bang Vito, Bang Yudha, Wawan, Yunita,Farida, dan Nurul. Terimakasih untuk kenangan manis selama dan setah KKN, tak akan terlupakan.
22. Seluruh Pihak yang tak dapat disebutkan satu per satu, terimakasih atas bantuannya selamaperkuliahan dan kehidupan penulis dalammenyelsaikan skripsi. *I thank God for having all of you in my ups and downs.*

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan dan menghargai setiap kritik dan saran yang dapat membangun demi perbaikan dimasa mendatang. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak yang berkepentingan.

Semarang, 12 Juli 2015

Penulis

Abram Andalen

DAFTAR ISI

PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRAK.....	vi
<i>ABSTRACT</i>.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	11
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	13
1.3.1 Tujuan Penelitian	13
1.3.2 Manfaat Penelitian.....	14
1.4 Sistematika Penulisan.....	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	16
2.1 Landasan Teori.....	16
2.1.1 Turnover Intention.....	16
2.1.2 Kepuasan Gaji.....	22

2.1.3	Pengembangan Karyawan.....	26
2.1.4	Dukungan Organisasional	30
2.2	Hubungan Antar Variabel	33
2.2.1	Hubungan Antara Variabel Kepuasan Gaji terhadap <i>Turnover Intention</i>	33
2.2.2	Hubungan Antara Variabel Pengembangan Karyawan terhadap <i>Turnover Intention</i>	34
2.2.3	Hubungan Antara Variabel Dukungan Organisasional terhadap <i>Turnover Intention</i>	35
2.3	Penelitian terdahulu.....	36
2.4	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	40
2.5	Hipotesis.....	41
BAB III METODE PENELITIAN.....		42
3.1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	42
3.1.1	Variabel Penelitian.....	42
3.1.2	Definisi Operasional.....	43
3.2	Populasi dan Sampel	44
3.3	Jenis dan Sumber Data	46
3.3.1	Data Primer	46
3.3.2	Data Sekunder.....	46
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	46
3.4.1	Wawancara.....	46
3.4.2	Kuesioner	47
3.5	Metode Analisis Data.....	48
3.5.1	Analisis Kualitatif	48

3.5.2	Analisis Kuantitatif	49
3.6	Alat Analisis Data	49
3.6.1	Analisis Angka Indeks	49
3.6.2	Uji Reliabilitas dan Validitas	51
3.6.3	Uji Penyimpangan Asumsi Klasik	52
3.6.4	Analisis Regresi Berganda.....	54
3.6.5	Uji Hipotesis.....	54
3.6.6	Analisis Uji Koefisien Determinasi (R^2)	57
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		58
4.1	Deskripsi Objek Penelitian	58
4.1.1	Gambaran Umum PT. Asuransi Tokio Marine Indonesia.....	58
4.1.2	Sejarah Singkat PT Asuransi Tokio Marine Indonesia.....	59
4.1.3	Visi dan Misi Perusahaan.....	60
4.1.4	Tujuan Perusahaan.....	60
4.1.5	Nilai-Nilai Perusahaan	61
4.1.6	Gambaran Umum Responden.....	61
4.2	Analisis Data.....	66
4.2.1	Analisis Angka Indeks	66
4.2.2	Uji Validitas dan Realibilitas	74
4.2.3	Uji Asumsi Klasik.....	76
4.2.4	Uji Hipotesis.....	80
4.2.5	Uji Koefisien Determinasi (R^2)	83
4.2.6	Analisis Regresi Berganda.....	84
4.3	Pembahasan	86
BAB V PENUTUP		91

5.1	Kesimpulan	91
5.2	Keterbatasan Penelitian	93
5.3	Saran	93
5.3.1	Implikasi Manajerial	93
5.3.2	Bagi Penelitian Selanjutnya.....	94
DAFTAR PUSTAKA.....		96

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data <i>Turnover</i> Karyawan.....	8
Tabel 2.1	Perbandingan Pelatihan & Pengembangan.....	26
Tabel 3.1	Definisi Operasional.....	43
Tabel 4.1	Data Responden Menurut Usia.....	62
Tabel 4.2	Data Responden Menurut Jenis Kelamin.....	63
Tabel 4.3	Data Responden Menurut Status Perkawinan.....	64
Tabel 4.4	Data Responden Menurut Masa Kerja.....	65
Tabel 4.5	Data Responden Menurut Tingkat Pendidikan.....	66
Tabel 4.6	Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Kepuasan Gaji	67
Tabel 4.7	Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Pengembangan Karyawan ...	69
Tabel 4.8	Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Dukungan Organisasional....	71
Tabel 4.9	Frekuensi Nilai Jawaban Variabel <i>Turnover Intention</i>	73
Tabel 4.10	Hasil Pengujian Validitas.....	75
Tabel 4.11	Hasil Pengujian Reliabilitas	77
Tabel 4.12	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	78
Tabel 4.13	Hasil Pengujian Multikolinearitas	79
Tabel 4.14	Hasil Uji F Model	81
Tabel 4.15	Uji Statistik T.....	82
Tabel 4.16	Hasil Uji Determinasi	83
Tabel 4.17	Pengujian Hipotesis.....	84

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	kecenderungan pekerja meninggalkan pekerjaan dalam 2 tahun ke depan	3
Gambar 1.2	Tingkat <i>Turnover</i> 2012-2014 Seluruh Industri.....	7
Gambar 1.3	Survey Opini Karyawan.....	10
Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran.....	39
Gambar 4.1	Hasil Uji Normalitas (Grafik Histogram).....	77
Gambar 4.2	Uji normalitas univariate.....	77
Gambar 4.3	Uji Heterokedastisitas.....	80

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran Surat Keterangan Perusahaan.....	101
Lampiran Kuesioner.....	103
Lampiran Rekap Jawaban.....	111
Lampiran <i>Output</i> SPSS.....	116

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab berikut akan dibahas mengenai awal penelitian yang menjelaskan bahwa tingkat *turnover* pada perusahaan industri sudah berada pada angka yg tinggi. Hal ini tidak lain disebabkan karena niat untuk keluar dari karyawan yg berada di perusahaan yang tergolong besar. *Turnover intention* yang tinggi merupakan suatu masalah bagi karyawan karena ketika karyawan merealisasikannya, perusahaan akan mengalami kerugian, salah satunya kehilangan karyawan yang potensial. Indikasi permasalahan tersebut ditemukan di dalam perusahaan PT Asuransi Tokio Marine Indonesia yang menjadi objek penelitian ini.

1.1 Latar Belakang

Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai. Karyawan adalah penjual jasa (pikiran dan tenaga) dan mendapat kompensasi (Hasibuan, 2003).

Ketika seorang karyawan bekerja pada suatu perusahaan, maka hasil kerja yang ia selesaikan akan mempengaruhi keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, sikap, kondisi, dan juga perasaan seorang karyawan terhadap pekerjaannya harus tetap terjaga pada sisi positif dari pekerjaannya agar produktivitasnya dapat terus ditingkatkan. Pada dasarnya pekerja akan merasa

nyaman dan tinggi kesetiaannya pada perusahaan apabila memperoleh hak dari perusahaan yang sesuai dengan apa yang diinginkan, pun sebaliknya.

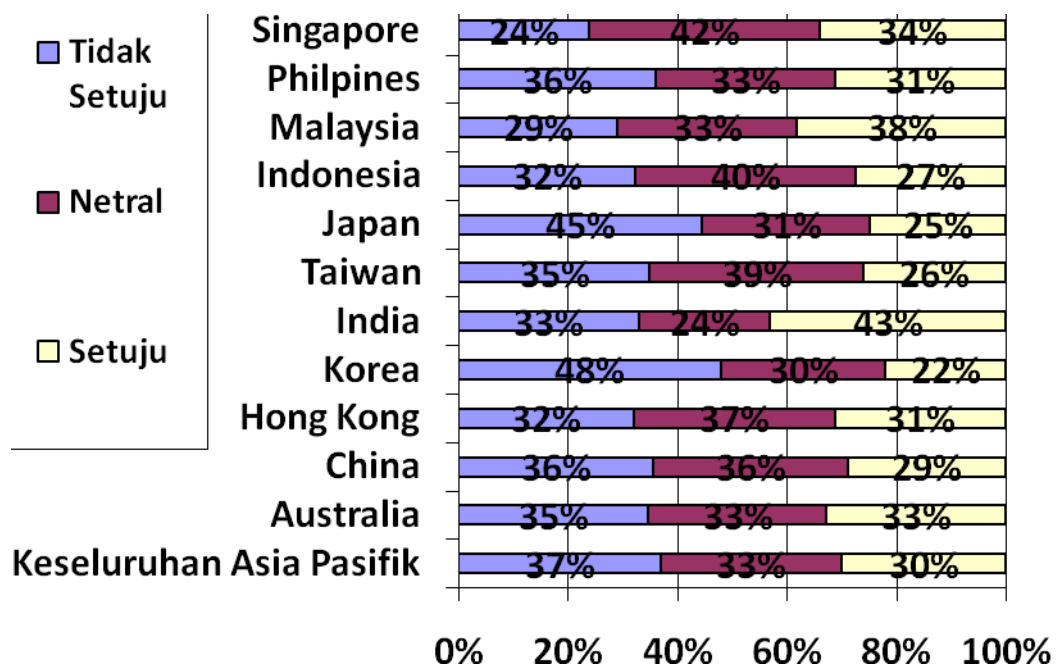
Kejadian yang seringkali terjadi adalah berbagai perilaku karyawan yang sulit dicegah terjadinya. Salah satu bentuk perilaku karyawan tersebut adalah keinginan berhenti (*turnover intention*) yang berujung pada keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya (Manurung, 2012). Karyawan yang meninggalkan pekerjaan dapat menyebabkan tingginya tingkat perputaran karyawan. Perputaran karyawan menyita perhatian perusahaan karena mengganggu operasi perusahaan, menciptakan permasalahan moral pada karyawan yang masih tetap berada di perusahaan, dan juga melambungkan biaya dalam rekrutmen, dan biaya yang hilang karena karyawan baru harus mempelajari keahlian yang baru. Tingkat perputaran karyawan yang tinggi merupakan ukuran yang sering digunakan sebagai inidkasi adanya masalah yang mendasar pada perusahaan. Karena perputaran karyawan yang sedemikian mahalnya, organisasi-organisasi perlu menguranginya sampai pada tngkat-tingkat yang dapat diterima (Simamora, 1997). Hal ini disebabkan banyak perusahaan yang berorientasi pada mengejar laba atau keuntungan. Di sisi lain dari hal tersebut adalah perusahaan menjadi seringkali melupakan hak karyawan karena lebih menuntut kewajiban mereka, tanpa memperhatikan karyawan, yang dapat membuat karyawan tidak betah akan pekerjaannya yang menimbulkan keinginan untuk pindah.

Semenjak berlakunya Masyarakat Ekonomi Asean (MEA), persaingan di bursa tenaga kerja pun akan semakin meningkat, perusahaan harus mengedepankan potensi sumber daya yang ada. Di sisi lain, karyawan juga akan

semakin mudah melakukan *turnover* karena adanya pasar yang luas, dan permintaan kerja yang semakin tinggi, seperti yang dilansir oleh Tower Watson bagaimana perkiraan keinginan karyawan dalam meninggalkan pekerjaannya, yang dapat dilihat dalam Gambar 1.1

Gambar 1.1

kecenderungan pekerja meninggalkan pekerjaan dalam 2 tahun ke depan



Sumber: Studi Tenaga Kerja Global– Asia Pasifik Tower Watson 2012

Gambar tersebut menjelaskan bagaimana kecenderungan karyawan ingin meninggalkan pekerjaannya dalam 2 tahun mendatang, dengan rincian gambar bahwa putih menandakan setuju, merah menandakan netral dan biru menandakan tidak setuju. Berdasarkan gambar tersebut kita dapat melihat posisi Indonesia dibandingkan dengan negara lain. Menurut survei, pekerja yang tidak setuju dalam meninggalkan pekerjaan hanya sekitar 32%. Hal tersebut mengatakan

bahwa Indonesia harus memperhatikan tingkat *turnover* karyawan jika tidak ingin terjadi banyaknya perpindahan karyawan.

Penelitian ini ingin membahas mengenai *turnover intention*. Dalam teorinya, banyak peneliti yang sudah memaparkan faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*. Andini (2006) mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi *turnover intention* adalah kepuasan gaji yang dapat diartikan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan gajinya ketika persepsi terhadap gaji dan apa yang mereka peroleh sesuai dengan yang diharapkan. Toly (2001) meneliti bahwa faktor yang mempengaruhi *turnover intention* adalah kepuasan kerja yang merupakan orientasi individu yang berpengaruh terhadap peran dalam bekerja dan karakteristik dari pekerjaannya, komitmen organisasional yaitu tingkat keterikatan individu terhadap organisasi yang dimasukinya, *job insecurity* yang didefinisikan sebagai harapan-harapan karyawan terhadap keberlangsungan pekerjaannya. Rahman & Nas (2013) juga dalam penemuannya menambahkan faktor pengembangan karyawan, yang merupakan upaya secara bersama dan konsisten antara karyawan & perusahaan dengan motif untuk memperkaya sikap, pengetahuan, pengalaman, keterampilan, dan kemampuan karyawan dan untuk meningkatkan efektivitas mereka secara keseluruhan. Perryer et al. (2010) juga memprediksi bahwa yang mempengaruhi *turnover intention* adalah dukungan organisasional yang merupakan tingkat sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi mereka menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka. peneliti memutuskan untuk memilih variabel kepuasan gaji, pengembangan karyawan, dan dukungan organisasional untuk diteliti karena

peneliti ingin tahu secara mendalam bagaimana kepuasan gaji, pengembangan karyawan, dan dukungan organisasional mempengaruhi *turnover intention*. Variabel tersebut juga dipilih karena menjadi indikasi permasalahan di dalam perusahaan yang dapat menyebabkan timbulnya *turnover intention*.

Dalam mengatur sumber daya manusia, perusahaan harus memperhatikan kepuasan gaji yang dirasakan, memberikan dukungan organisasional kepada karyawan, dan membantu karyawan dalam pengembangan karyawan, sehingga perusahaan dapat mengikat secara emosional diri karyawan.

Salah satu penyebab mengapa karyawan ingin mencari pekerjaan lain adalah kepuasan gaji. Individu merasakan adanya rasa keadilan (*equity*) terhadap gaji yang diterima sehubungan dengan pekerjaan yang dilakukannya. Kepuasan gaji dapat diartikan bahwa seseorang akan merasakan puas dengan gajinya ketika persepsi diri karyawan terhadap gaji dan apa yang diterima sesuai dengan yang apa yang diharapkan karyawan (Andini, 2006).

Faktor lain yang menentukan sikap karyawan dalam perusahaan adalah dukungan organisasional. Penelitian menunjukkan bahwa individu merasa organisasi mereka bersikap suportif ketika penghargaan dipertimbangan dengan adil, karyawan mempunyai suara dalam pengambilan keputusan, dan mereka dianggap suportif. Menurut Tuzun & Kalemci (2012), mengatakan bahwa dukungan organisasional mengacu pada persepsi individu mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusinya dan peduli tentang kesejahteraannya. Dengan demikian, karyawan cenderung mencari keseimbangan dalam hubungan

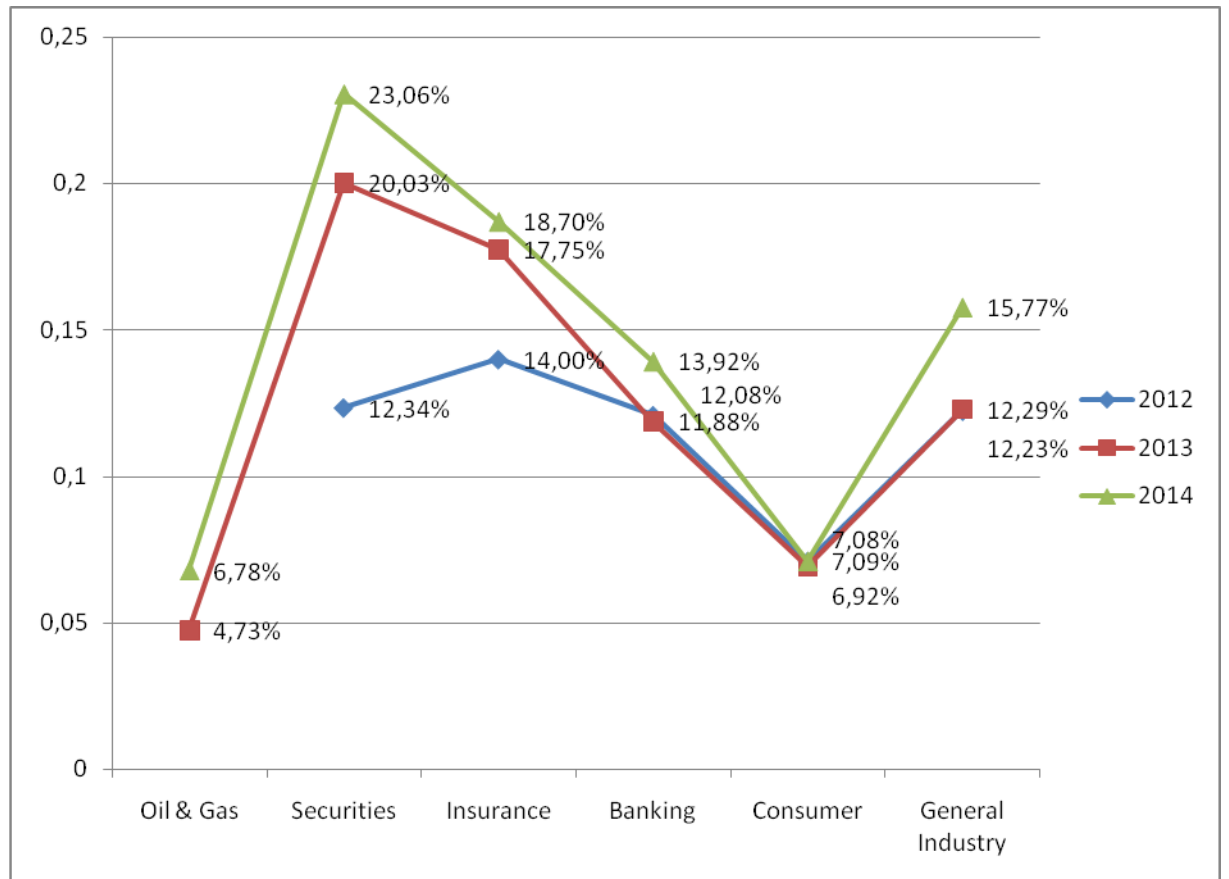
timbal balik dengan organisasi mereka dengan cara memiliki sikap dan perilaku berdasarkan komitmen mereka terhadap perusahaan sebagai seorang individu.

Perusahaan yang dinamis selalu memacu untuk meningkatkan kualitas sumber daya yang dimilikinya, dengan mengembangkan karyawan. Pengertian pengembangan karyawan menurut Hasibuan, (2003) adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/ jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan bertujuan meningkatkan keahlian teoritis, konsep dan moral sedangkan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan. Karyawan yang tidak berkembang akan cenderung tidak memiliki perasaan emosional di dalam perusahaan. Faktor-faktor tersebut dapat memicu terjadinya tingkat *turnover intention* yang tinggi di dalam karyawan jika tidak diperhatikan. Perusahaan harus dapat memerhatikan sikap karyawan terhadap perusahaan agar dapat menjaga sumber daya manusia yang dimiliki.

Berlandaskan latar belakang yang ada, dipilih PT. Asuransi Tokio Marine Indonesia untuk dijadikan sebagai objek penelitian. PT. Asuransi Tokio Marine Indonesia merupakan perusahaan asuransi umum patungan antara Tokio Marine Asia Pte. Ltd. Dan PT Asuransi Jasa Indonesia yang telah melakukan bisnis di Indonesia sejak tahun 1975. Saat ini perusahaan memiliki 7 kantor cabang dan 3 kantor perwakilan dengan total karyawan sejumlah 300 orang. Menurut pembahasan mengenai *turnover intention* ini, perusahaan finansial yang bergerak di bidang asuransi ini tepat untuk dijadikan objek penelitian. Sesuai data survey

yang dilansir oleh Tower Watson, perusahaan asuransi umumnya memiliki angka *turnover* yang tinggi, yang dapat dilihat pada Gambar 1.2

Gambar 1.2
Tingkat *Turnover* 2012-2014 Seluruh Industri



Sumber: Survey Tower Watson 2014

Gambar diatas menunjukkan tingkat *turnover* industri dengan deskripsi garis biru menandakan tahun 2012, merah menandakan tahun 2013, dan hijau menandakan tahun 2014. Dapat dilihat bahwa tingkat *turnover* secara keseluruhan pada perusahaan industri mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Tingkat *turnover* pada perusahaan industri yang dapat dikatakan tinggi adalah pada perusahaan sekuritas, mencapai 23% pada tahun 2014 diikuti perusahaan asuransi yang berkisar pada 18,70%. Dapat dikatakan bahwa secara garis besar tingkat

turnover pada perusahaan asuransi tergolong tinggi dan meningkat tiap tahunnya dengan persentase dimulai 14% menuju 17,75%, hingga 18,7% di tahun 2014. Melihat tren tersebut, kemungkinan pada tahun 2015 juga akan mengalami peningkatan.

PT Tokio Marine Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang asuransi. Perusahaan tersebut cocok untuk menjadi objek penelitian dalam meneliti *turnover intention*. Hal ini didukung dengan data perusahaan yang mencatat data mengenai tingkat *turnover* perusahaan PT Asuransi Tokio Marine Indonesia, pada 5 tahun terakhir dari tahun 2010 sampai 2014. Data ini dapat menunjukkan dan mendukung bahwa terdapat masalah *turnover* pada perusahaan PT Asuransi Tokio Marine Indonesia, yang dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Data Turnover Karyawan
PT Asuransi Tokio Marine Indonesia
Tahun 2010 s/d 2014

Tahun	Jumlah karyawan awal tahun	Jumlah karyawan yang keluar	Jumlah karyawan yang masuk	Jumlah karyawan akhir tahun	Tingkat Turnover (%)
2010	268	23	21	266	8,64
2011	266	31	43	278	11,15
2012	278	40	58	296	13,51
2013	296	28	46	314	8,91
2014	314	30	59	343	8,74

Sumber: PT Asuransi Tokio Marine Indonesia, 2015

Besarnya persentase tingkat *turnover* diketahui dengan membagi jumlah karyawan yang keluar terhadap jumlah karyawan akhir tahun (jumlah karyawan *resign* ÷ Jumlah karyawan akhir tahun), sehingga diketahui persentase tingkat

turnover karyawan PT Asuransi Tokio Marine yang termasuk tinggi selama lima tahun terakhir, melihat juga angka karyawan yang keluar cukup banyak tiap tahunnya. Menurut data tersebut, tingkat *turnover* dimulai dengan tingkat *turnover* 8,64% dengan karyawan yang keluar berjumlah 23 orang pada tahun 2010. Dalam 5 tahun terakhir, *turnover* tertinggi terjadi pada tahun 2012 dengan tingkat *turnover* 13,51% dengan karyawan yang keluar berjumlah 40 orang.

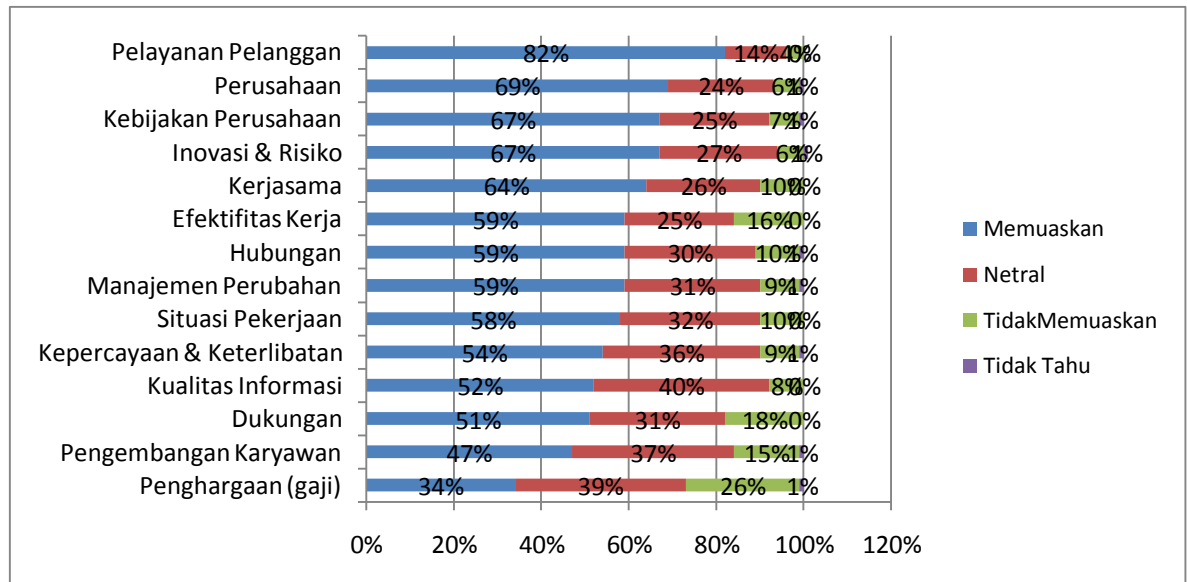
Banyak indikasi yang mempengaruhi *turnover intention* pada perusahaan. Peneliti memperoleh hasil laporan mengenai alasan-alasan dari karyawan yg sudah keluar semenjak 5 tahun terakhir yang telah di wawancarai oleh perusahaan mengenai penyebab karyawan melakukan *resign*, diantaranya

1. Kepuasan Gaji
2. Kondisi Kerja
3. Alasan pribadi (bekerja di rumah, dukungan, dll)
4. Kepemimpinan

Mantan karyawan merasa secara garis besar, karyawan mengalami kepuasan gaji yang rendah karena besarnya gaji tidak sebanding dengan harapan mereka. Kondisi kerja di perusahaan kurang sesuai dengan apa yang diinginkan karyawan. Kepemimpinan yang diterapkan para manajer juga dirasa kurang mampu memberikan kepuasan pada diri karyawan , serta alasan alasan lain seperti dukungan organisasional yang dirasakan karyawan, faktor bekerja di rumah, dan sebagainya.

Data juga didapat melalui survey opini yang dilakukan oleh perusahaan kepada seluruh karyawan di perusahaan, yang terangkum dalam Gambar 1.3

Gambar 1.3
Survei Opini Karyawan
PT Asuransi Tokio Marine Indonesia
Tahun 2013



Sumber : PT Asuransi Tokio Marine Indonesia, 2013

Gambar tersebut mencantumkan faktor-faktor yang menjadi tolak ukur opini kepuasan pekerja, dengan deskripsi biru melambangkan puas, merah melambangkan netral, hijau menandakan ketidakpuasan, dan ungu menandakan tidak tahu. Berdasarkan gambar diatas, dapat ditemukan adanya opini kepuasan yang rendah yang dapat dilihat pada Gambar 1.3 yaitu variabel Penghargaan (Gaji) yang dirasa kurang memuaskan karyawan, melihat bahwa hanya 34% yang merasa puas. Pengembangan Karyawan yang dirasa masih berada pada tingkat yang rendah, dukungan organisasional yang kurang dirasakan oleh karyawan, kerja karyawan yang dirasa belum efektif. Berdasarkan data terdahulu yang didapat dari perusahaan mengindikasikan adanya pengaruh kepuasan gaji, pengembangan karyawan, dan dukungan organisasional, sesuai dengan apa yang peneliti ingin cari tahu lebih lanjut.

Sehingga berlandaskan uraian latar belakang dan masalah diatas, maka dilakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Kepuasan Gaji, Pengembangan Karyawan, dan Dukungan Organisasional terhadap *Turnover Intention* (Studi pada Karyawan PT Asuransi Tokio Marine Indonesia)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Turnover intention menjadi masalah yang harus diperhatikan perusahaan di era sekarang ini, karena *turnover intention* dapat berujung kepada karyawan yang keluar meninggalkan perusahaan. *Turnover* yang berlebihan jelas dapat mengganggu kinerja perusahaan karena banyaknya sumber daya manusia yang dapat menjadi potensi perusahaan meninggalkan perusahaan, dan juga membuat perusahaan harus melakukan proses perekrutan, pengembangan karyawan, dan sebagainya. Berdasarkan Latar belakang perusahaan PT Asuransi Tokio Marine Indonesia, *Turnover* sudah menjadi suatu permasalahan yang pasti terjadi dalam perusahaan dari tahun ke tahun. Tingkat *turnover* perusahaan juga menunjukkan persentase yang tinggi. Melihat kembali data *turnover* yang dimiliki perusahaan, dimana pada tahun 2010, jumlah karyawan yang keluar sebanyak 23 dengan persentase 8,64%, tahun 2011 sebanyak 31 dengan persentase 11,15%, tahun 2012 sebanyak 40 dengan persentase 13,51%, tahun 2013 sebanyak 28 dengan persentase 8,91%, dan tahun 2014 sebanyak 30 dengan persentase 8,74%. Hal tersebut haruslah ditindaklanjuti agar tidak menjadi masalah yang berkelanjutan yang membawa dampak negatif terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan data wawancara dari karyawan yang sudah diberikan kepada peneliti dan juga berdasarkan data survey yang sudah dilakukan oleh perusahaan kepada seluruh karyawan, ditemukan bahwa pengaruh kepuasan gaji, dukungan organisasional, dan pengembangan karyawan muncul menjadi indikasi masalah yang dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan. Terbukti dari hasil wawancara yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan yang keluar dan survey perusahaan terhadap karyawan aktif menunjukkan adanya indikasi yang lemah pada kepuasan gaji, pengembangan karyawan, dan dukungan organisasional. Karyawan diduga merasa gaji yang rendah tidak menimbulkan kepuasan dalam bekerja. Sara De Gieter (2012) mengatakan bahwa semakin puas seseorang karyawan dengan gaji mereka, semakin kecil keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi, pun sebaliknya. Kurangnya dukungan yang dirasakan karyawan dalam lingkungan perusahaan tidak menjadi perhatian yang baik di dalam perusahaan karena perusahaan cenderung berorientasi pada hasil karyawan saja. Nugraheny (2009) mengatakan dengan adanya semangat yang tinggi dan hubungan yang baik dalam pekerjaan yang tercipta dari dukungan organisasional yang baik, dapat menekan tingkat *turnover intention* yang dilakukan karyawan. Karyawan merasa karyawan kurang mengalami pengembangan di dalam dirinya. Hal tersebut dirasakan karena program pengembangan karyawan yang dilakukan perusahaan dirasa kurang memenuhi hasrat karyawan dalam pengembangan diri. Rahman & Nas (2013) mengatakan perusahaan harus berfokus pada pengembangan karyawan mereka karena upaya tersebut dapat mengurangi keinginan karyawan dalam meninggalkan organisasi. Hal tersebut menunjukkan

adanya indikasi bahwa karyawan PT Asuransi Tokio Marine Indonesia menjadi tidak puas yang apabila tidak ditangani akan berdampak negatif terhadap sikap atau perasaan karyawan ke depannya, yang akan mengambil sikap *turnover intention* yang berrujung pada *turnover*.

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan di atas, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh Kepuasan Gaji terhadap *Turnover Intention* karyawan PT Asuransi Tokio Marine Indonesia?
2. Apakah terdapat pengaruh Pengembangan karyawan terhadap *Turnover Intention* karyawan PT Asuransi Tokio Marine Indonesia?
3. Apakah terdapat pengaruh Dukungan Organisasional terhadap *Turnover Intention* karyawan PT Asuransi Tokio Marine Indonesia?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan gaji terhadap *turnover intention* karyawan PT Asuransi Tokio Marine Indonesia
2. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karyawan terhadap *turnover intention* karyawan PT Asuransi Tokio Marine Indonesia
3. Untuk menganalisis pengaruh dukungan oranisasional terhadap *turnover intention* karyawan PT Asuransi Tokio Marine Indonesia

1.3.2 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah:

1. Bagi Akademis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pengetahuan dan wawasan mengenai pengaruh kepuasan gaji, dukungan sosial, dan pengembangan Karyawan terhadap *turnover intention*.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan, saran, dan masukan guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan, khususnya dalam menghadapi masalah *turnover intention*.

1.4 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika yang digunakan adalah sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan mengenai latar belakang masalah yang menjadi dasar pemikiran penelitian ini, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Bab ini menguraikan mengenai landasan teori, konsep, dan penelitian sebelumnya yang relevan sampai dengan konsep hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini, kerangka pikir, serta definisi dan pengukuran variabel yang diperlukan dalam penelitian ini.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan mengenai populasi dan sampel, sumber dan jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini, dan alat analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Merupakan hasil dan pembahasan berisi inti dari penulisan skripsi, gambaran umum objek penelitian, serta analisis dan pembahasannya.

BAB V : PENUTUP

Merupakan bab penutup, yang berisikan tentang kesimpulan dan saran yang diberikan peneliti setelah melakukan analisis pembahasan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas mengenai landasan teori penelitian, yang terdiri dari *turnover intention*, kepuasan gaji, pengembangan karyawan, dukungan organisasional. Bab ini juga berisi tentang hubungan antar variabel independen dan variabel dependen penelitian, dan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian dibuat,serta kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Turnover Intention

Turnover intention merupakan faktor penentu yang nyata dari perilaku *turnover* (Mosadeghrad et al., 2011). *Turnover intention* dapat diartikan sebagai pergerakan tenaga kerja untuk keluar dari organisasi (Astiko,2012). *Turnover intention* dapat disimpulkan merupakan keinginan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. *Turnover intention* dapat menjadi masalah krusial yang dapat dimiliki perusahaan. Pada umumnya, *turnover* tidak selamanya buruk, selama masih dalam tahap yang rendah dan karyawan yang keluar adalah karyawan yang memiliki kinerja yang rendah. Namun yang menjadi masalah dalam era sekarang ialah tingginya tingkat *turnover* dalam perusahaan yang juga melibatkan karyawan potensial perusahaan.

Abelson (1987 ; dalam Andini, 2006) menyatakan bahwa sebagian besar karyawan yang meninggalkan organisasi karena alasan sukarela dapat dikategorikan atas perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidable voluntary turnover*) dan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan

(*unavoidable voluntary turnover*). *Avoidable voluntary turnover* dapat disebabkan karena alasan berupa gaji, kondisi kerja, atasan atau ada organisasi lain yang dirasakan lebih baik, sedangkan *unavoidable voluntary turnover* dapat disebabkan oleh perubahan jalur karir atau faktor keluarga. *Turnover intention* yang dibahas dalam penelitian ini adalah dalam konteks model *Avoidable voluntary turnover*.

Robbins (2008), menjelaskan bahwa penarikan diri seseorang keluar dari suatu organisasi (*turnover*) dapat diputuskan secara sukarela (*voluntary turnover*) maupun secara tidak sukarela (*involuntary turnover*). *Voluntary turnover* merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini, dan tersedianya alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya, *involuntary turnover* atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja (*employer*) untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya.

Dalam penelitiannya (Novliadi, 2007) mendapati bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover intention* cukup kompleks dan saling berkait satu sama lain, diantaranya:

a. Usia

pekerja muda mempunyai tingkat *turnover* yang lebih tinggi daripada pekerja-pekerja yang lebih tua. semakin tinggi usia seseorang, semakin rendah intensi *turnover*nya. Karyawan yang lebih muda lebih tinggi kemungkinan untuk keluar. Hal ini mungkin disebabkan pekerja yang lebih tua enggan berpindah-pindah tempat kerja karena berbagai alasan seperti tanggung jawab keluarga,

mobilitas yang menurun, tidak mau repot pindah kerja dan memulai pekerjaan di tempat yang baru, atau karena energi yang sudah berkurang dan lebih lagi karena senioritas yang belum tentu diperoleh di tempat kerja yang baru walaupun gaji dan fasilitasnya lebih besar.

Tingkat *turnover* yang cenderung lebih tinggi pada karyawan berusia muda disebabkan karena mereka masih memiliki keinginan untuk mencoba-coba pekerjaan atau organisasi kerja serta ingin mendapatkan keyakinan diri lebih besar melalui cara coba-coba tersebut. Selain itu karyawan yang lebih muda mungkin mempunyai kesempatan yang lebih banyak untuk mendapat pekerjaan baru dan memiliki tanggung jawab terhadap keluarga lebih kecil, sehingga dengan demikian lebih mempermudah mobilitas pekerjaan. Mungkin juga mereka mempunyai harapan-harapan yang kurang tepat mengenai pekerjaan yang tidak terpenuhi pada pekerjaan pekerjaan mereka sebelumnya.

b. Lama Kerja

Semakin lama masa kerja semakin rendah kecenderungan *turnover*nya. *Turnover* lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat. Interaksi dengan usia, kurangnya sosialisasi awal merupakan keadaan-keadaan yang memungkinkan terjadinya *turnover* tersebut. Karyawan sering pula menemukan harapan-harapan mereka terhadap pekerjaan atau perusahaan itu berbeda dengan kenyataan yang didapat. Disamping itu, umumnya pekerja-pekerja baru itu masih muda usianya, masih punya keberanian untuk berusaha mencari perusahaan dan pekerjaan yang sesuai dengan yang diharapkan. Sebaliknya pekerja pekerja yang lebih dapat bertahan lama bekerja di suatu

perusahaan, merupakan pekerja yang berhasil menyesuaikan dirinya dengan perusahaan dan pekerjaannya. Mereka juga mempunyai kebanggaan atas senioritas mereka, karena itu mereka mempunyai rasa tanggung jawab lebih besar daripada pekerjaan-pekerjaan baru. Akibatnya secara langsung mereka enggan untuk berpindah pekerjaan atau perusahaan.

c. Tingkat Pendidikan dan Intelegensi

Mereka yang mempunyai tingkat intelegensi tidak terlalu tinggi akan memandang tugas-tugas yang sulit sebagai tekanan dan sumber kecemasan. Ia mudah merasa gelisah akan tanggung jawab yang diberikan padanya dan merasa tidak aman. Sebaliknya mereka yang mempunyai tingkat intelegensi yang lebih tinggi akan merasa cepat bosan dengan pekerjaan-pekerjaan yang monoton. Mereka akan lebih berani keluar dan mencari pekerjaan baru daripada mereka yang tingkat pendidikannya terbatas, karena kemampuan intelegensinya yang terbatas pula (Handoyo, 1987; dalam Novliadi, 2007).

d. Keikatan terhadap perusahaan

Semakin tinggi keikatan seseorang terhadap perusahaannya akan semakin kecil ia mempunyai intensi untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan, dan sebaliknya. Pekerja yang mempunyai rasa keikatan yang kuat terhadap perusahaan tempat ia bekerja berarti mempunyai dan membentuk perasaan memiliki (*sense of belonging*), rasa aman, efikasi, tujuan dan arti hidup, serta gambaran diri yang positif. Akibat secara langsung adalah menurunnya dorongan diri untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan.

e. Kepuasan kerja

Penelitian-penelitian yang banyak dilakukan menunjukkan bahwa tingkat *turnover* dipengaruhi oleh kepuasan kerja seseorang. Mereka menemukan bahwa semakin tidak puas seseorang terhadap pekerjaannya akan semakin kuat dorongannya untuk melakukan *turnover*. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya.

Salah satu model konseptual mengenai *turnover* yang ditawarkan oleh Mobley (1977; dalam Novliadi, 2007) menyatakan bahwa *Intention to Leave* mungkin menunjukkan langkah logis berikutnya setelah seseorang mengalami ketidakpuasan dalam proses *withdrawal*. Proses keputusan penarikan diri (*withdrawal*) menunjukkan bahwa *thinking of quitting* merupakan langkah logis berikutnya setelah mengalami ketidakpuasan dan bahwa *intention to leave* diikuti oleh beberapa langkah lainnya, yang menjadi langkah-langkah akhir sebelum actual quitting.

Triaryati (2002; dalam Manurung, 2012) mengungkapkan beberapa tahapan yang dilalui seorang karyawan sebelum memutuskan tetap bekerja pada pekerjaan yang sekarang atau berhenti bekerja, adalah:

- 1) Mengevaluasi pekerjaan yang sekarang
- 2) Mengalami *job dissatisfaction* atau *satisfaction*, merupakan pernyataan emosional mengenai tingkat kepuasan dan ketidakpuasan seseorang.

3) Berpikir untuk keluar dari pekerjaan saat ini, salah satu konsekuensi dari ketidakpuasan adalah menstimulasi pemikiran untuk keluar dari pekerjaan saat ini. Ada bentuk lain dari *withdrawal* sebagai konsekuensi dari ketidakpuasan yang tidak se-extreme keluar dari pekerjaan, seperti; absen dan perilaku kerja yang pasif.

4) Evaluasi dari manfaat yang mungkin didapatkan dari mencari pekerjaan lain (memperkirakan kemungkinan untuk menemukan pekerjaan lainnya, evaluasi terhadap alternatif yang ada, termasuk biaya pencarian) dan biaya yang ditanggung karena keluar dari pekerjaan saat ini (seperti; pertimbangan karena kehilangan senioritas, kehilangan kepangkatan dan lainnya).

5) Jika ada kesempatan untuk menemukan alternatif dan jika biaya tidak menjadi halangan, yang timbul selanjutnya adalah perilaku yang bermaksud untuk mencari alternatif. Beberapa faktor di luar pekerjaan saat ini juga dapat mempengaruhi pencarian alternatif seperti; pemindahan pasangan ke tempat lain, masalah kesehatan, dan yang lainnya.

6) Perilaku tersebut kemudian dilanjutkan oleh pencarian yang sesungguhnya. Jika tidak menemukan alternatif, individu terus mengusahakan pencarian, mengevaluasi kembali manfaat yang diperoleh dari mencari pekerjaan lainya, mengevaluasi kembali pekerjaan saat ini, mengurangi pikiran untuk berhenti, menarik diri (*withdrawal behavior*).

7) Jika alternatif tersedia, maka evaluasi alternatif dilakukan. Tiap individu memiliki faktor-faktor yang spesifik untuk mengevaluasi alternatif yang ada.

8) Evaluasi alternatif yang dilanjutkan dengan membedakan alternatif hasil pilihan dengan pekerjaan saat ini.

9) Jika alternatif lebih baik dibandingkan pekerjaan saat ini, maka hal ini akan menstimulasi perilaku yang bermaksud untuk keluar dari pekerjaan, yang akan diikuti oleh penarikan diri yang sesungguhnya. Sedangkan jika pekerjaan saat ini lebih baik dari alternatif yang ada, terdapat beberapa kemungkinan perilaku, seperti; individu terus mengusahakan pencarian, mengevaluasi kembali manfaat yang diperoleh dari mencari pekerjaan lain, mengevaluasi kembali pekerjaan saat ini, mengurangi pikiran untuk berhenti, dan menarik diri (*withdrawal behavior*).

2.1.2 Kepuasan Gaji

Kepuasan merupakan tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan hasil yang dirasakan terhadap harapan yang ada. Sementara gaji merupakan balas jasa yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk uang terhadap apa yang sudah diberikan karyawan kepada perusahaan. Kepuasan gaji adalah perasaan puas terhadap gaji yang diperoleh karyawan (Sulistiyowati, 2007). Kepuasan dan ketidakpuasan gaji merupakan suatu fungsi dari perbedaan antara perasaan seseorang mengenai apa yang seharusnya diterima dengan berapa banyak gaji yang sebenarnya diterima (Lawyer, 1990; dalam Hersusdadikawati, 2005). Menurut Heneman et al. (1988; dalam Handoyo, 2014), kepuasan gaji merupakan konstruk kepuasan yang multidimensi yang terdiri atas empat subdimensi: tingkat gaji (*pay level*), struktur/pengelolaan gaji (*pay structure/administration*),

peningkatan gaji (*pay raise*) dan tunjangan (*benefit*). Kepuasan atas tingkat gaji didefinisikan sebagai persepsi kepuasan atas gaji dan upah langsung, sedangkan kepuasan atas peningkatan gaji berkenaan dengan persepsi kepuasan dalam perubahan tingkat gaji. Kepuasan atas struktur atau pengadministrasian gaji didefinisikan sebagai persepsi kepuasan dengan hirarki gaji internal dan metode yang digunakan untuk mendistribusikan gaji. Kepuasan atas tunjangan menekankan pada persepsi kepuasan dengan pembayaran tidak langsung yang diterima karyawan.

Igalens et al. (1999; dalam Abdulkadir, 2005) mengatakan bahwa gaji dapat diklasifikasikan menjadi: pertama, Gaji tetap merupakan sebuah bentuk kompensasi dimana jumlah dan masa pemberian imbalannya dapat dipastikan. Kedua, gaji fleksibel yang didalamnya termasuk upah yang berubah-ubah (*variable pay*) dan pendapatan yang disimpan. Upah yang berubah-ubah merupakan sebuah kompensasi dimana besarnya upah tidak dapat ditentukan. Ketiga, berbagai jenis tunjangan yang meliputi elemen: uang saku & ganti rugi untuk berbagai pengeluaran, tunjangan dalam bentuk barang dan jasa yang disediakan perusahaan, program-program kesejahteraan pegawai dan acara acara rekreasi bagi pegawai, rencana-rencana pensiun dan tanggung jawab asuransi kesehatan yang diterima pegawai dan dibayar oleh perusahaan.

Locke (1969; dalam Schereurs et al., 2013) berpendapat bahwa, dari perspektif keadilan, kepuasan gaji dapat dilihat sebagai fungsi dari tujuan dan aspirasi, dan juga mempunyai hubungan dengan kepuasan gaji karyawan lain. Jika rasio hasil / input sesuai, karyawan akan percaya sumber daya didistribusikan

secara adil. Jika rasio lebih rendah, karyawan mungkin merasa kurang dihargai dan diperlakukan secara tidak adil. Karyawan dapat bereaksi terhadap ketidakadilan yang dirasakan ini dengan cara yang dimaksudkan untuk mengembalikan keseimbangan.

Gaji dapat dilihat sebagai bagian dalam perusahaan yang mendukung karyawan dalam meningkatkan motivasi kerja agar dapat menunjukkan kinerja dan loyalitas yang baik. Oleh karena itu kepuasan gaji yang rendah yang dirasakan karyawan dapat menyebabkan karyawan melakukan *turnover intention*.

Menurut Rivai dan Sagala (2013), tujuan pemberian gaji adalah

a. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian gaji terjalinlah ikatan kerja sama formal antara pemilik/pengusaha dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pemilik/pengusaha wajib membayar gajisesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.

b. Kepuasan kerja

Dengan gaji, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Pengadaan efektif

Jika program upah dan gaji ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

d. Motivasi

Jika gaji yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi para karyawannya.

e. Stabilitas karyawan

Dengan program gaji atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

f. Disiplin

Dengan pemberian gaji yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh serikat buruh

Dengan program gaji yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

Abdulkadir (2005) mengatakan bahwa kepuasan gaji diukur dengan menggunakan dimensionalitas dari kepuasan gaji yang diusul oleh Heneman dan Schwab, yang diukur dengan angket kepuasan gaji, yang terdiri dari

1. Tingkat gaji
2. Tunjangan
3. Kenaikan gaji
4. Struktur dan administrasi/pengelolaan gaji

2.1.3 Pengembangan Karyawan

Menurut Noe (2013), pengembangan sendiri mengacu kepada pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan, dan penilaian kepribadian dan kemampuan yang dapat membantu karyawan mempersiapkan masa depannya. Pengembangan SDM menurut Rowley & Jackson (2012) adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan pekerja, demikian juga melalui kompetensi-kompetensi yang dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan, pembelajaran organisasi, manajemen kepemimpinan, dan manajemen pengetahuan untuk kepentingan peningkatan kerja. Rahman & Nas (2013) juga menambahkan pengembangan karyawan adalah upaya secara bersama dan konsisten antara karyawan & perusahaan dengan motif untuk memperkaya sikap, pengetahuan, pengalaman, keterampilan, dan kemampuan karyawan dan untuk meningkatkan efektivitas mereka secara keseluruhan.

Banyak studi yang menggabungkan dan tak dapat memisahkan pelatihan dan pengembangan. Noe (2013) menjelaskan perbandingan perbedaan antara pelatihan dan pengembangan yang digambarkan dalam Tabel 2.1 dibawah ini.

Tabel 2.1
Perbandingan Pelatihan & Pengembangan

	Pelatihan	Pengembangan
Fokus	Sekarang	Masa depan
Penggunaan pengalaman kerja	Rendah	Tinggi
Partisipasi	Wajib	Sukarela

Sumber: Noe, 2013, Hal. 368

Program pengembangan karyawan merupakan sesuatu yang berbeda di dalam beberapa aspek jika dibandingkan dengan program-program pelatihan dan

pendidikan. Pertama, pengembangan adalah sesuatu yang lebih berfokus kepada perkembangan seseorang, tetapi tidak terhubungkan kepada sebuah pekerjaan yang spesifik pada saat ini ataupun masa yang akan datang. Kedua, adalah bahwa program-program pengembangan pekerja memiliki kecenderungan untuk memiliki sebuah periode waktu yang lebih panjang dibandingkan dengan aktivitas-aktivitas pelatihan dan memiliki tujuan yang lebih umum, seperti misalnya pengembangan karir dan pengembangan kompetensi-kompetensi profesional (Rowley & Jackson, 2012).

Menurut Rivai & Sagala (2013), pengembangan SDM merupakan cara yang efektif untuk menghadapi tantangan, yaitu

1. Keusangan karyawan

Keusangan terjadi ketika karyawan tidak lagi memiliki pengetahuan atau kemampuan yang diperlukan guna bekerja secara baik. Keusangan dapat disebabkan oleh kegagalan karyawan untuk menyesuaikan diri dalam teknologi baru, prosedur baru, budaya baru, atasan baru, dan perubahan lainnya. Makin cepat terjadi perubahan maka makin cepat dan banyak terjadi keusangan karyawan

2. Diversifikasi tenaga kerja domestik dan internasional

Trend dan persaingan bisnis global dan diversifikasi tenaga kerja juga merupakan tantangan bagi pengembangan SDM. Sebagai contoh, perbedaan tingkat pendidikan diantara para karyawan menuntut perusahaan untuk menyediakan pendidikan tambahan. Disini

pengembangan SDM secara proaktif memperluas programnya untuk memasukkan pelatihan yang berbeda-beda.

3. Perubahan teknologi

Perubahan yang serba cepat dalam bidang teknologi mensyaratkan perusahaan yang berbasis teknik untuk selalu melakukan pengembangan terus-menerus. Perubahan ini mempunyai dampak besar dalam kegiatan pelatihan dan pengembangan, meningkatnya kebutuhan untuk menerima persyaratan-persyaratan yang terus berkembang dari para manajer, para profesional dan para tenaga teknik.

4. Pengembangan EEO dan tindakan tegas (*affirmative action*)

Peraturan perundang-undangan hak-hak sipil melarang diskriminasi, kondisi atau hak istimewa dalam pekerjaan. Hasilnya adalah bahwa kegiatan dalam pelatihan dan pengembangan harus dilaksanakan tanpa melanggar kelompok-kelompok yang dilindungi. Ketika dilaksanakan dalam rangka persyaratan pekerjaan atau promosi, misalnya pengembangan SDM harus dapat menunjukkan bahwa pelatihan tersebut berhubungan dengan kesuksesan pekerjaan. Jika tidak, maka perusahaan dapat dituntut. Program pengembangan sendiri dapat menjadi diiskriminasi bila ternyata tidak berhubungan dengan keberhasilan kerja.

5. *Turnover*-nya pekerja

Turnover, keinginan pekerja berhenti dari perusahaan karena pindah ke perusahaan lain, menciptakan tantangan bagi pengembangan SDM. Karena tidak dapat diprediksi, aktivitas pengembangan harus

mempersiapkan pencegahannya. Beberapa perusahaan enggan menginvestasikan waktu dan uang bagi pekerja yang mungkin membawa keahlian barunya ke pekerjaan barunya dengan bayaran yang lebih tinggi. Efektivitas pengembangan tergantung pada integritas karyawan dengan kegiatan-kegiatan SDM lainnya adalah cara untuk mengurangi *turnover*.

Manfaat pengembangan menurut Soeprihanto (2001), adalah

1. Kenaikan produktifitas kuantitas/ kualitas tenaga kerja

Dengan program pelatihan dan pengembangan, akan lebih banyak produktifitas baik dari segi jumlah maupun mutu yang dapat ditingkatkan.

2. Kenaikan moral kerja

Apabila penyelenggaraan pengembangan sesuai dengan kebutuhan yang ada dalam organisasi perusahaan maka akan tercipta suatu kerja yang harmonis dan dengan kerja yang meningkat.

3. Menurunnya pengawasan

Semakin pekerja percaya pada kemampuan dirinya sendiri, maka disadari kemauan dan kemampuan kerja tersebut para pengawas tidak terlalu terbebani untuk setiap saat harus mengadakan pengawasan

4. Menurunnya angka kesalahan

Selain menurunkan pengawasan, kemauan dan kemampuan tersebut lebih banyak menghindarkan para pekerja dari kesalahan dan kecelakaan

5. Menaikkan stabilitas dan fleksibilitas tenaga kerja

Stabilitas dalam hubungannya dengan jumlah dan mutu produksi, fleksibilitas dalam hubungannya dengan mengganti sementara karyawan yang tidak hadir/keluar

6. Mengembangkan pertumbuhan pribadi

Pada dasarnya perusahaan mengadakan pengembangan adalah memenuhi kebutuhan organisasi perusahaan sekaligus pengembangan/pertumbuhan pribadi karyawan.

Menurut Heidjrachman & Husnan (1990) tujuan pengembangan karyawan adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan karyawan, ketrampilan karyawan maupun sikap karyawan itu sendiri terhadap tugas-tugasnya.

2.1.4 Dukungan Organisasional

Dukungan organisasional sangat penting bagi seorang karyawan. Karyawan akan merasakan kenyamanan dalam perusahaan ketika banyak dukungan yang diperolehnya. Dukungan organisasional dapat didefinisikan sebagai keseluruhan tingkat dimana karyawan percaya bahwa organisasi mereka menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986; dalam Perryer et al., 2010).

Susskind et al., (2000; dalam Nugraheny, 2009) berpendapat bahwa dukungan perusahaan dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi pekerja yang

berhubungan dengan pelanggan. Dukungan organisasi yang dikembangkan oleh Susskind et al (2000; dalam Nugraheny, 2009) terdiri dari 3 item yaitu penghargaan terhadap nilai, kesediaan perusahaan untuk membantu dan kepedulian perusahaan. Dukungan yang positif dari pimpinan dan segenap pegawai akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja pegawai akan terpacu untuk lebih baik. Selain itu dukungan juga memunculkan semangat tim para pekerja sehingga mereka dapat saling mempercayai dan saling membantu serta adanya hubungan baik antar pekerja didalam lingkungan kerja (Shaam et al., 1999; dalam Nugraheny, 2009).

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002; dalam Suryani & Masruroh, 2013) mengindikasikan bahwa 3 kategori utama dari perlakuan yang dipersepsikan oleh karyawan memiliki hubungan dengan *perceived organizational support*. Ketiga kategori utama ini adalah sebagai berikut:

- 1 Keadilan, Keadilan prosedural menyangkut cara yang digunakan untuk menentukan bagaimana mendistribusikan sumber daya di antara karyawan. Cropanzo dan Greenberg (Suryani & Masruroh, 2013) membagi keadilan prosedural menjadi aspek keadilan struktural dan aspek sosial. Aspek struktural mencakup peraturan formal dan keputusan mengenai karyawan. Sedangkan aspek sosial seringkali disebut dengan keadilan interaksional yang meliputi bagaimana memperlakukan karyawan dengan penghargaan terhadap martabat dan penghormatan mereka.

2 Dukungan supervisor, Karyawan mengembangkan pandangan umum tentang sejauh mana atasan menilai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.

3 Penghargaan Organisasi dan Kondisi Pekerjaan, Bentuk dari penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan ini adalah sebagai berikut:

a. Pelatihan. Pelatihan dalam bekerja dilihat sebagai investasi pada karyawan yang nantinya akan *perceived organizational support* (Wayne dkk., dalam Suryani & Masruroh, 2013).

b. Gaji, pengakuan, dan promosi. Sesuai dengan teori dukungan organisasi, kesempatan untuk mendapatkan hadiah (gaji, pengakuan, dan promosi) akan meningkatkan kontribusi karyawan dan akan meningkatkan *perceived organizational support* (Suryani & Masruroh, 2013).

c. Keamanan dalam bekerja. Adanya jaminan bahwa organisasi ingin mempertahankan keanggotaan di masa depan memberikan indikasi yang kuat terhadap *perceived organizational support* (Griffith dkk., dalam Suryani & Masruroh, 2013).

d. Peran stressor. Stress mengacu pada ketidakmampuan individu mengatasi tuntutan dari lingkungan. Stres terkait dengan tiga aspek peran karyawan dalam organisasi yang berkorelasi negatif dengan *perceived organizational support*, yaitu: tuntutan yang melebihi kemampuan karyawan bekerja dalam waktu tertentu (*work-overload*), kurangnya informasi yang jelas tentang tanggung jawab pekerjaan (*role-ambiguity*), dan adanya tanggung jawab

yang saling bertentangan (*role-conflict*) (Lazarus & Folkman, dalam Suryani & Masruroh, 2013).

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Hubungan Antara Variabel Kepuasan Gaji terhadap *Turnover*

Intention

Locke (1969; dalam Schereurs et al., 2013) berpendapat bahwa, dari perspektif keadilan, kepuasan gaji dapat dilihat sebagai fungsi dari tujuan dan aspirasi, dan juga mempunyai hubungan dengan kepuasan gaji karyawan lain. Jika rasio hasil / input sesuai, karyawan akan percaya sumber daya didistribusikan secara adil. Jika rasio lebih rendah, karyawan mungkin merasa kurang dihargai dan diperlakukan secara tidak adil. Karyawan dapat bereaksi terhadap ketidakadilan yang dirasakan ini dengan cara yang dimaksudkan untuk mengembalikan keseimbangan.

Gaji dapat dilihat sebagai bagian dalam perusahaan yang mendukung karyawan dalam meningkatkan motivasi kerja agar dapat menunjukkan kinerja dan loyalitas yang baik. Oleh karena itu kepuasan gaji yang rendah yang dirasakan karyawan dapat menyebabkan karyawan melakukan *turnover intention*. Penelitian telah dilakukan sebelumnya oleh Andini (2006) yang membuktikan dan menyimpulkan bahwa kepuasan gaji secara negative berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Sara De Gieter (2012) yang mengatakan bahwa semakin puas seseorang karyawan dengan gaji mereka, semakin kecil keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian tersebut, maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1: Kepuasan gaji berpengaruh secara negatif terhadap *turnover intention* karyawan.

2.2.2 Hubungan Antara Variabel Pengembangan Karyawan terhadap

Turnover Intention

Pengembangan sdm menurut Rowley & Jackson (2012) adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan pekerja, demikian juga melalui kompetensi-kompetensi yang dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan, pembeajaran organisasi, manajemen kepemimpinan, dan manajemen pengetahuan untuk kepentingan peningkatan kerja. Menurut Noe (2013), pengembangan sendiri mengacu kepada pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan, dan penilaian kepribadian dan kemampuan yang dapat membantu karyawan mempersiapkan masa depannya.

Rahman & Nas (2013) mengatakan bahwa pengembangan karyawan mempengaruhi keinginan untuk keluar. Perusahaan harus berfokus pada pengembangan karyawan mereka. Upaya tersebut dapat mengurangi keinginan karyawan dalam meninggalkan organisasi. Maka berdasarkan penelitian tersebut, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H2: Pengembangan karyawan berpengaruh secara negatif terhadap *turnover intention* karyawan.

2.2.3 Hubungan Antara Variabel Dukungan Organisasional terhadap

Turnover Intention

Susskind et al., (2000; dalam Nugraheny, 2009) berpendapat bahwa dukungan perusahaan dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi pekerja yang berhubungan dengan pelanggan. Dukungan yang positif dari pimpinan dan segenap pegawai akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja pegawai akan terpacu untuk lebih baik. Selain itu dukungan juga memunculkan semangat tim para pekerja sehingga mereka dapat saling mempercayai dan saling membantu serta adanya hubungan baik antar pekerja didalam lingkungan kerja (Shaam et al., 1999; dalam Nugraheny, 2009). Dengan adanya semangat yang tinggi dan hubungan yang baik dalam pekerjaan, hal tersebut dapat menekan tingkat *turnover intention* yang dilakukan karyawan.

Penelitian dilakukan oleh Ratna Suryani (2011) yang berjudul “Analisis Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Turnover Intentions Dengan Peran Komitmen Keorganisasian Sebagai Mediasi (Studi Kasus Di Pt Pertambangan X)”. Penelitian ini mengambil sebanyak 43 responden, dan menyimpulkan bahwa dukungan organisasional berhubungan negatif terhadap *turnover intention*.

Perryer et al. (2010) mengatakan bahwa ketika organisasi bertindak secara positif terhadap pegawainya, pegawai merasa bahwa mereka butuh untuk melakukan balas budi dan akan secara umum melakukan hal yang sama secara positif yang menguntungkan bagi organisasi. Hal tersebut cenderung membuat

karyawan merasa bahwa perusahaan melakukan hal yang positif terhadapnya, sehingga membuat karyawan berkomitmen dan tetap berada di dalam organisasi. Maka berdasarkan penelitian tersebut, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H3: Dukungan organisasional berpengaruh secara negatif terhadap *turnover intention* karyawan.

2.3 Penelitian terdahulu

Untuk memperkuat hasil penelitian yang akan dilakukan, dibutuhkan penelitian oleh peneliti terdahulu yang juga bertujuan untuk membandingkan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya. Berikut ringkasan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti selama penelitian :

Penelitian dilakukan oleh R.M. Ardian Avrianto Handoyo (2004) yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Gaji Terhadap *Turnover Intention* Auditor (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik Di Semarang)”. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti mengenai apakah kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan gaji (secara simultan) merupakan faktor yang mempengaruhi *turnover intention* auditor di lingkungan akuntan publik.. Jumlah kuesioner yang ditetapkan sebanyak 75 kuesioner yang disebar ke 16 kantor akuntan publik di Semarang. Hasil penelitian menemukan bahwa terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan antara kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan gaji (secara simultan) terhadap *turnover intention* auditor di kantor akuntan publik. Pada hasil perhitungan regresi linear berganda diperoleh besarnya koefisien determinasi (Adjusted R²) adalah 0.663.

Artinya pengaruh variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan gaji adalah sebesar 66,3 %, sedangkan sisanya 33,7 % dipengaruhi oleh variabel lain.

Penelitian dilakukan oleh Chris Perryer et al. (2010) yang berjudul “*Predicting turnover intentions: The interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support*”. Tujuan dari makalah ini adalah untuk menguji hubungan antara Komitmen organisasi, dukungan organisasi yang dirasakan (POS) dan *turnover intention*. Penelitian ini dilakukan melalui kuesioner dalam organisasi sektor publik Australia yang besar. Interaksi antara POS dan komitmen organisasi merupakan prediktor signifikan niat perputaran. Karyawan dengan rendahnya tingkat komitmen, cenderung meninggalkan organisasi. Seperti halnya juga, dukungan organisasional juga mempengaruhi tingkat perputaran secara negatif, hal ini memberikan pendekatan untuk manajer agar berjuang untuk mempertahankan karyawan yang berharga dan dapat mencegah mereka meninggalkan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ratna Suryani (2011) yang berjudul ” analisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *turnover intentions* dengan peran komitmen keorganisasian sebagai mediasi(studi kasus di pt pertambangan x)”. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *turnover intentions* dengan peran komitmen keorganisasian sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan di Perusahaan PT Pertambangan X yang berkantor Pusat di Jakarta dan lokasi/site Kalimantan Barat, Kalimantan Timur dan Aceh. Responden penelitian yang digunakan sebanyak 52 karyawan

pada divisi eksplorasi. Data diolah dengan menggunakan analisis regresi linear berganda, analisis korelasi, dan analisis jalur (*Path Analysis*) dengan bantuan program AMOS dan untuk mengolah data menggunakan software SPSS. Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan yang signifikan antara (a) persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasi, (b) komitmen organisasi dengan *turnover intentions*, (c) persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap *turnover intentions*. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan analisis korelasi, regresi berganda, dan analisis jalur (*path analysis*), diperoleh kesimpulan bahwa pertama, persepsi dukungan organisasi secara signifikan dan positif mempengaruhi komitmen organisasi. Kedua, baik komitmen organisasi dan persepsi dukungan organisasi berhubungan negatif terhadap *turnover intention*. Ketiga, dari hasil penelitian diperoleh bahwa komitmen organisasi secara signifikan berperan sebagai mediasi antara persepsi dukungan organisasi dan *turnover intentions*. nilai R square (R²) sebesar 0,361 atau 36,1%, yang berarti variabel *Normative Commitment*, *Continuance Commitment* dan *Affective Commitment* berpengaruh 36,1% terhadap variabel *Turnover intention*, sedangkan sisanya 63,9% dijelaskan variabel yang tidak diteliti

Penelitian dilakukan oleh Rita Andini (2006) yang berjudul “analisis pengaruh kepuasan gaji, kepuasan kerja, komitmen organisasional terhadap *turnover intention* (studi kasus pada rumah sakit roemani muhammadiyah semarang)”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap *turnover intention* serta menganalisis variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap intensi keluar.

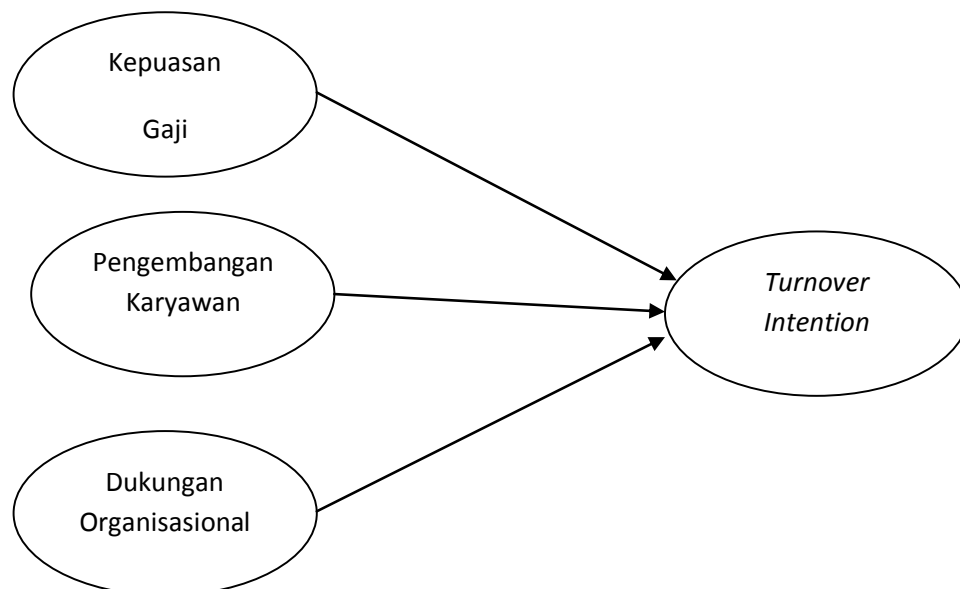
Sampel yang digunakan sebanyak 115 responden. Analisis data menggunakan SEM dengan program AMOS. Berdasarkan hasil analisis disimpulkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, Kepuasan gaji berpengaruh negative terhadap *turnover*, Kepuasan kerja berpengaruh negative terhadap *turnover* ,serta komitmen organisasi berpengaruh negative terhadap *turnover*.

Penelitian dilakukan oleh Wali Rahman & Zekeriya Nas (2013) yang berjudul “*Employee development and turnover intention: theory validation*”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pola perilaku keinginan berpindah di negara-negara berkembang di negara-negara maju melalui data empiris dari perguruan tinggi negeri di Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. Studi ini memberikan bukti empiris dari akademisi di Pakistan, sehingga memperkaya pemahaman persamaan atau perbedaan dalam hubungan pembangunan-sikap-perilaku. Selain itu, studi ini juga melihat ke teori sumber daya manusia yang mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Penelitian ini menggunakan sampel dari 329 dikumpulkan dari 16 perguruan tinggi negeri di provinsi dengan sekitar 3.500 penduduk untuk analisis. Hubungan yang dihipotesiskan diuji menggunakan Amos 18 melalui path analisis. Hasil menunjukkan *turnover intention* karyawan dipengaruhi oleh pengembangan karyawan. manajer harus memastikan kepedulian mereka terhadap pengembangan tenaga kerja mereka dan membuat kebijakan nyata dalam organisasi. Upaya tersebut akan mengurangi niat mereka untuk meninggalkan organisasi.

2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka pemikiran teoritis yang diajukan untuk penelitian ini berdasarkan pada hasil telaah teori seperti yang telah diuraikan di atas. Untuk lebih memudahkan pemahaman mengenai kerangka pemikiran dalam penelitian ini, maka dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2015

2.5 Hipotesis

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

H1 : Kepuasan Gaji berpengaruh secara negatif terhadap *Turnover Intention* karyawan

H2 : Pengembangan Karyawan berpengaruh secara negatif terhadap *Turnover Intention* Karyawan

H3 : Dukungan Organisasional berpengaruh secara negatif terhadap *Turnover Intention* Karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

Data dikumpulkan dengan cara menyebarkan kuesioner yang telah dibuat berdasarkan indikator yang berada pada tabel definisi operasional variabel penelitian, menggunakan sampel sebanyak minimal 75 responden yang merupakan karyawan PT Asuransi Tokio Marine Indonesia. Variabel diteliti dengan menggunakan analisis regresi berganda, dan juga menggunakan beberapa pengujian seperti uji realibilitas & validitas, uji asumsi klasik, uji hipotesis dan ujia koefisien determinasi.

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.1.1 Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini ada dua jenis variabel yaitu variabel independen dan variabel dependen sebagai berikut :

1. Variabel Bebas (*independent variable*)

Variabel bebas atau *independent variable* adalah variabel yang mempengaruhi dan menjadi sebab perubahan atau terjadinya variabel terikat (dependent). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah :

X1 : Kepuasan Gaji

X2 : Pengembangan Karyawan

X3: Dukungan Organisasional

2. Variabel Terikat (*dependent variable*)

Variabel terikat atau *dependent variable* adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (*independent*). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah :

Y : *Turnover Intention*.

3.1.2 Definisi Operasional

Definisi operasional dari variabel penelitian ini dimuat dalam tabel 3.1 yaitu kepuasan gaji, pengembangan karyawan, dukungan organisasional, dan *turnover intention*.

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi	Indikator
<i>Turnover Intention</i>	<i>Turnover intention</i> dapat diartikan sebagai pergerakan tenaga kerja untuk keluar dari organisasi (Astiko,2012)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Niat untuk keluar 2. Pencarian pekerjaan 3. Memikirkan untuk keluar (Manurung, 2012)
Kepuasan Gaji	Kepuasan gaji adalah perasaan puas terhadap gaji yang diperoleh karyawan (Sulistiyowati, 2007).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat gaji yang memuaskan 2. Kompensasi sesuai harapan 3. Kenaikan gaji yang sesuai harapan 4. Struktur dan administrasi penggajian yang baik (Abdulkadir, 2005)
Pengembangan Karyawan	Pengembangan karyawan adalah upaya secara bersama dan konsisten antara karyawan & perusahaan dengan motif untuk memperkaya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan kompetensi 2. Sumber daya yang tersedia

	sikap, pengetahuan, pengalaman, keterampilan, dan kemampuan karyawan dan untuk meningkatkan efektivitas mereka secara keseluruhan (Rahman & Nas, 2013)	3. Persepsi pengembangan 4. Pengambilan keputusan (Rahman & Nas, 2013)
Dukungan Organisasional	Dukungan organisasional didefinisikan sebagai keseluruhan tingkat dimana karyawan percaya bahwa organisasi mereka menghargai kontribusi dan peduli tentang kesejahteraan mereka. (perryer et al., 2010)	1. Organisasi peduli pada kesejahteraan 2. Organisasi menghargai kontribusi 3. Organisasi membantu tugas 4. Pimpinan membantu mengatasi masalah 5. Rekan mau memberi bantuan (Yoon et al, 1999; dalam Mas'ud, 2004)

3.2 Populasi dan Sampel

Dalam melakukan penelitian, harus dapat menentukan obyek yang akan diteliti dan besarnya populasi yang ada. Sugiyono (2008) mengatakan bahwa yang dimaksud dengan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek atau obyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini populasi adalah seluruh karyawan PT Tokio Marine Indonesia yang berjumlah 300 orang, sedangkan sampel adalah bagian dari jumlah dimiliki oleh populasi tersebut. Ferdinand (2006) menjelaskan bahwa agar hasil penelitian bisa lebih dipercaya dan akurat, idealnya seorang peneliti harus meneliti secara detail seluruh anggota populasi, namun karena suatu hal atau kesulitan yang muncul yang terkadang diluar kemampuan peneliti maka peneliti tidak bisa meneliti seluruh anggota populasi, dan yang bisa dilakukan peneliti yaitu meneliti sampel.

Menurut Ferdinand (2006) menyatakan bahwa ukuran sampel yang lebih besar dari 30 dan kurang dari 500 sudah memadai bagi keseluruhan penelitian. Jumlah sampel ditentukan berdasarkan perhitungan dari rumus Slovin dengan tingkat kesalahan ditoleransi sebesar 10% dengan formula sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

N = Ukuran Populasi

n = Ukuran Sampel

e = margin of error, yaitu persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir sebesar 10%

$$n = \frac{300}{1 + 300 (0.1)^2}$$

n = 75 Responden

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *convenience sampling* yaitu cara pengambilan sampel dimana peneliti menggunakan setiap anggota populasi yang ada yang dapat dijadikan anggota sampel (Ferdinand, 2006). Namun di dalam penyebarannya, peneliti dibantu oleh pihak manajer perusahaan dalam menyebarkan kuesioner kepada karyawan sehingga teknik pengambilan sampel juga menggunakan *quasi - snowball sampling*, atau *snowball sampling* yang dimodifikasi.

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung di lapangan oleh orang yang melakukan penelitian atau yang bersangkutan yang memerlukannya (Hasan, 2002). Dalam hal ini data diperoleh langsung dengan membagi kuesioner atau daftar pertanyaan kepada karyawan PT Tokio marine Indonesia.

3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada (Hasan, 2002). Data sekunder merupakan data yang tidak didapat secara langsung dari responden melainkan dari arsip atau data-data yang dimiliki oleh pihak instansi atau perusahaan terkait, studi pustaka, penelitian terdahulu, literatur, dan jurnal yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Untuk dapat mengumpulkan data secara lengkap, maka dalam penelitian ini digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

3.4.1 Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data dengan cara bertanya langsung (berkomunikasi langsung) dengan responden. Dalam wawancara terdapat proses interaksi antara pewawancara dengan responden (Soeratno & Arsyad, 2008). Dalam penelitian ini digunakan metode wawancara untuk

melakukan penelitian pendahuluan guna menemukan permasalahan yang akan diteliti dan memperluas serta melengkapi data yang terkumpul melalui kuesioner.

3.4.2 Kuesioner

Kuesioner merupakan cara pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden untuk diisi. Responden sudah ditentukan terlebih dahulu berdasarkan teknik sampling. Tujuan kuesioner adalah untuk memperoleh informasi yang relevan dengan penelitian dengan kesahihan yang cukup tinggi (Soeratno & Arsyad, 2008).

Skala yang digunakan dalam penyusunan kuesioner adalah skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2008). Dalam penelitian, fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Jawaban setiap item instrument yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif. Skala likert banyak digunakan dalam riset-riset SDM yang menggunakan metode survei (Istijanto, 2006).

Menurut Sugiyono (2008) untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban itu dapat diberi skor dalam skala Likert, misalnya :

Sangat setuju/ selalu/ sangat positif diberi skor 5

Setuju/ sering/ positif diberi skor 4

Ragu-ragu/ kadang-kadang/ netral diberi skor 3

Tidak setuju/ hampir tidak pernah/ negatif diberi skor 2

Sangat tidak setuju/ tidak pernah/ sangat negatif diberi skor 1

3.5 Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini digunakan dua metode analisis, yaitu :

3.5.1 Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif adalah analisis yang tidak menggunakan model matematik, model statistic dan ekonometrik atau model-model tertentu lainnya. Analisis data yang dilakukan terbatas pada teknik pengolahan datanya, seperti pada pengecekan data dan tabulasi, dalam hal ini sekedar membaca tabel-tabel, grafik-grafik atau angka-angka yang tersedia, kemudian melakukan uraian dan penafsiran (Hasan, 2002).

Pengolahan data adalah suatu proses dalam memperoleh data ringkasan atau angka ringkasan dengan menggunakan cara-cara atau rumus-rumus tertentu. Hasan (2002) menjelaskan pengolahan data meliputi kegiatan, sebagai berikut :

1. Editing

Editing adalah pengecekan atau pengoreksian data yang telah dikumpulkan, karena kemungkinan data yang masuk (raw data) atau data terkumpul itu tidak logis dan meragukan. Tujuan editing adalah untuk menghilangkan kesalahan-kesalahan yang terdapat pada pencatatan di lapangan dan bersifat koreksi.

2. Coding

Coding adalah pemberian/pembuatan kode-kode pada tiap-tiap data yang termasuk dalam kategori yang sama. Kode adalah isyarat yang dibuat dalam bentuk angka-angka/huruf-huruf yang memberikan petunjuk, atau identitas pada suatu informasi atau data yang akan dianalisis.

3. Tabulating

Tabulasi adalah membuat tabel-tabel yang berisikan data yang telah diberi kode, sesuai dengan analisis yang dibutuhkan. Untuk melakukan tabulasi ini, diperlukan ketelitian dan kehati-hatian agar tidak terjadi kesalahan khususnya dalam tabulasi silang.

3.5.2 Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah analisis yang mempergunakan alat analisis bersifat kuantitatif. Alat analisis yang bersifat kuantitatif adalah alat analisis yang menggunakan model-model, seperti model matematika (misalnya fungsi *multivariate*), model statistik dan ekonometrik. Hasil analisis disajikan dalam bentuk angka-angka yang kemudian dijelaskan dan diinterpretasikan dalam suatu uraian (Hasan, 2002).

3.6 Alat Analisis Data

3.6.1 Analisis Angka Indeks

Analisis angka indeks bertujuan untuk mengetahui persepsi umum responden mengenai sebuah variabel yang diteliti. Analisis ini dilakukan dengan

menggunakan teknik analisis indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan atau pernyataan yang diajukan (Ferdinand, 2006). Nilai indeks dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Nilai indeks} = \{(F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) + (F5 \times 5)\} / 5$$

Dimana :

F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan.

F2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan.

F3 adalah frekuensi responden yang menjawab 3 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan.

F4 adalah frekuensi responden yang menjawab 4 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan.

F5 adalah frekuensi responden yang menjawab 5 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan. Dari sebaran jawaban responden tersebut, selanjutnya akan diperoleh sebuah kecenderungan dari seluruh jawaban yang ada. Untuk mendapat kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel, akan didasarkan pada nilai skor rata-rata (indeks) yang dikategorikan ke dalam rentang skor berdasarkan perhitungan three box method berikut ini (Ferdinand, 2006):

$$\text{Batas atas rentang skor} : (\%F \times 5) / 5$$

$$\text{Batas bawah rentang skor} : (\%F \times 1) / 5$$

Atas dasar pedoman ini, maka indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel penelitian yang diajukan dalam model dapat diteliti dan dideskripsikan.

3.6.2 Uji Reliabilitas dan Validitas

Untuk menunjang proses analisis maka alat pengukur data harus terlebih dahulu diuji reliabilitas dan validitasnya. Jika pertanyaan atau pernyataan sudah reliabel dan valid, berarti pertanyaan tersebut sudah bisa digunakan untuk mengukur faktornya.

a. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2011). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan atau pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara (Ghozali, 2011) yaitu:

1. *Repeated Measure* atau pengukuran ulang dengan cara memberikan pertanyaan atau pernyataan yang sama kepada seseorang pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.
2. *One shot* atau pengukuran sekali saja yang hasilnya akan dibandingkan dengan pertanyaan atau pernyataan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan atau pernyataan.

SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha (α).

b. Uji Validitas

Uji validitas adalah alat untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2011). Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan atau pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan

diukur oleh kuesioner tersebut. Mengukur validitas dapat dilakukan dengan tiga cara (Ghozali, 2011) yaitu:

1. Melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan atau pernyataan dengan total skor konstruk atau variabel.
2. Uji validitas dapat juga dilakukan dengan melakukan korelasi bivariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk.
3. Uji dengan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* untuk menguji apakah suatu konstruk mempunyai unidimensionalitas atau apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah konstruk atau variabel.

3.6.3 Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2011) uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik harusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Variabel orthogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi adalah dengan nilai tolerance dan *variance inflation factor (VIF)*. Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Tolerance mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Bila nilai

tolerance diatas 0,1 maka dikatakan tidak terjadi kolinearitas yang berarti (Ghozali, 2011).

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID (Ghozali, 2011).

c. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Metode yang lebih handal adalah dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk suatu garis lurus diagonal dan plotting data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data adalah normal maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Cara lain yang dapat dilakukan adalah melengkapi uji grafik dengan uji statistik. Uji statistik sederhana dapat

dilakukan dengan melihat nilai kurtosis dan Skewness dari residual (Ghozali, 2011).

3.6.4 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda adalah suatu teknik ketergantungan. Sehingga variabel yang akan dibagi menjadi variabel dependen/terikat (Y) dan variabel independen/bebas (X). Analisis ini menunjukkan bahwa variabel dependen akan bergantung (terpengaruh) pada lebih dari satu variabel independen. Bentuk analisis regresi berganda ini adalah :

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan :

β = Koefisien regresi

Y = Variabel terikat yaitu *turnover intetnion*

X1 = Variabel bebas yaitu kepuasan gaji

X2 = Variabel bebas yaitu pengembangan karyawan

X3 = Variabel bebas yaitu dukungan organisasional

e = Residual atau *prediction error*

3.6.5 Uji Hipotesis

Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat maka dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Metode pengujian terhadap hipotesis yang diajukan, dilakukan pengujian secara simultan dan pengujian secara parsial. Pengujian secara simultan menggunakan uji F, sedangkan pengujian secara parsial menggunakan uji t.

a. Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini pengujian hipotesis secara simultan dimaksudkan untuk mengukur besarnya pengaruh kepuasan gaji, pengembangan karyawan, dan dukungan organisasional secara bersama sama terhadap variabel terikatnya, yaitu *turnover intention* karyawan. Hipotesis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah :

Ho : $\beta_1 = \beta_2 = 0$, Variabel-variabel (kepuasan gaji, pengembangan karyawan, dan dukungan organisasional) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya (*turnover intention* karyawan).

H1 : $\beta_1 = \beta_2 \neq 0$, Variabel-variabel (kepuasan gaji, pengembangan karyawan, dan dukungan organisasional) mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya (*turnover intention* karyawan).

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2011) :

1. Dengan membandingkan nilai F hitung dengan F table

Apabila $F_{tabel} > F_{hitung}$ maka Ho diterima dan H1 ditolak

Apabila $F_{tabel} < F_{hitung}$ maka Ho ditolak dan H1 diterima

2. Dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi

Apabila probabilitas signifikansi $> 0,05$, maka Ho diterima dan H1 ditolak

Apabila probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka Ho ditolak dan H1 diterima

b. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2011). Hipotesis yang akan digunakan dalam pengujian ini adalah :

Ho : $b_i = 0$ Variabel-variabel bebas (kepuasan gaji, pengembangan karyawan, dan dukungan organisasional) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (*turnover intention* karyawan)

H1 : $b_i > 0$ Variabel-variabel bebas (kepuasan gaji) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (*turnover intention* karyawan)

H2 : $b_i > 0$ Variabel-variabel bebas (pengembangan karyawan) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (*turnover intention* karyawan)

H3 : $b_i > 0$ Variabel-variabel bebas (dukungan organisasional) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (*turnover intention* karyawan)

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2011) :

1. Dengan membandingkan nilai t hitungnya dengan nilai t tabel

Apabila $t_{tabel} > t_{hitung}$, maka Ho diterima dan H1 ditolak

Apabila $t_{tabel} < t_{hitung}$, maka Ho ditolak dan H1 diterima

Dengan tingkat signifikansi 95% (derajat kepercayaan = 5%)

2. Dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi

Apabila angka probabilitas signifikansi $> 0,05$, maka Ho diterima dan H1 ditolak

Apabila angka probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka Ho ditolak dan H1 diterima

3.6.6 Analisis Uji Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi (R²) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi dependen (Ghozali, 2011). Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R² yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Selain itu koefisien determinasi dipergunakan untuk mengetahui presentase perubahan variabel terikat (Y) yang disebabkan oleh variabel bebas (X).