

**ANALISIS PENGARUH KEPUASAN GAJI
DAN PENGEMBANGAN KARIR
TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN
DAMPAKNYA TERHADAP *TURNOVER*
INTENTION KARYAWAN**

(Studi Pada Karyawan Kantor Pusat Bank Jateng)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun Oleh:

**MUHAMMAD MIFTAH
BABIL YASAR
NIM. 12010113140155**

FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS

UNIVERSITAS DIPONEGORO

SEMARANG

2017

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Muhammad Miftah Babil Yasar

Nomor Induk Mahasiswa : 12010113140155

Fakultas / Departemen : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH KEPUASAN GAJI
DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP
KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA
TERHADAP TURNOVER INTENTION
(STUDI PADA KARYAWAN KANTOR
PUSAT BANK JATENG)**

Dosen Pembimbing : Dra. Rini Nugraheni, MM.

Semarang, Agustus 2017

Dosen Pembimbing

Dra. Rini Nugraheni, MM.

NIP.195612031984032001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Muhammad Miftah Babil Yasar
Nomor Induk Mahasiswa : 12010113140155
Fakultas / Departemen : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen
Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH KEPUASAN GAJI
DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP
KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA
TERHADAP TURNOVER INTENTION
(STUDI PADA KARYAWAN KANTOR
PUSAT BANK JATENG)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal : 21 Agustus 2017

Tim Penguji

1. Dra. Rini Nugraheni , MM. (.....)
2. Mirwan Surya Perdhana,SE,MM,Ph.D. (.....)
3. Andriyani, SE,MM. (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertandatangan di bawah ini saya, Muhammad Miftah Babil Yasar, menyatakan bahwa skripsi saya dengan judul : **ANALISIS PENGARUH KEPUASAN GAJI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA TERHADAP TURNOVER INTENTION (Studi Pada Karyawan Kantor Pusat Bank Jateng)**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan bahwa 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 hasil pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah merupakan hasil tulisan saya sendiri, dan / tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan keterangan hasil karya tulis tersebut adalah hasil tulisan penulis lain.

Apabila saya melakukan tindakan plagiasi dan bertentangan dengan hal yang telah disebutkan diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik kembali skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. Bila pada kemudian hari terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri. Dengan demikian gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas akan batal saya terima.

Semarang, Agustus 2017

Pembuat pernyataan,

Muhammad Miftah Babil Yasar

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto:

“If you never try, you’ll never know”

“Jangan sekali-kali kamu meremehkan kebaikan sedikitpun, meskipun hanya bertemu dengan saudaramu dalam keadaan tersenyum”.(HR. Muslim)

Persembahan :

Skripsi ini saya persembahkan untuk kedua orang tua yang saya
cintai dan

Pihak-pihak selalu memberikan doa, semangat serta dukungan dalam
penulisan karya ilmiah ini

ABSTRAK

Turnover intention merupakan sebuah masalah serius dan tidak bisa dianggap mudah di dalam suatu perusahaan. Di era globalisasi saat ini, masih banyak perusahaan yang mengalami masalah *turnover intention*. Masalah ini menyebabkan banyak karyawan di perusahaan memutuskan untuk pergi atau pindah dari perusahaan tempat ia bekerja saat ini. Salah satu perusahaan yang mengalami masalah ini adalah Bank Jateng. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan gaji dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja serta mengetahui dampak keduanya terhadap *turnover intention* di PT. Bank Jateng.

Metode pengumpulan data yang digunakan di dalam penelitian ini adalah kuesioner dengan sampel 100 orang karyawan kantor pusat Bank Jateng. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan gaji dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, keduanya juga memberikan pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan kantor pusat Bank Jateng. Variabel kepuasan kerja di dalam penelitian ini, juga memberikan pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan kantor pusat Bank Jateng. Variabel-variabel tersebut memberikan pengaruh sebesar 28,8% terhadap kepuasan kerja dan 46,9% terhadap *turnover intention*. Sisanya 71,2% untuk variasi kepuasan kerja dan 53,1% untuk variasi *turnover intention* dipengaruhi oleh variabel-variabel lain diluar penelitian ini. Dari hasil analisis jalur menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kepuasan gaji terhadap *turnover intention* dengan nilai t tabel sebesar 1,93, sedangkan untuk variabel pengembangan karir terbukti dapat dimediasi oleh kepuasan kerja dengan t tabel sebesar 5,41.

ABSTRACT

Turnover intention is a serious problem and can not be taken lightly within a company. In the current era of globalization, there are still many companies that experience turnover intention problems, which causes many employees in the company to decide to leave or move from the company where they work today. One of the companies that experienced this problem was Bank Jateng. This research aims to examine and analyze the effect of salary satisfaction and career development on job satisfaction and to know the impact of both variables on turnover intention at PT. Bank Jateng.

Data collecting method used in this research is a questionnaire with a sample of 100 employees of the Central Bank headquarters. The technique of sampling in this research using non-probability sampling method with purposive sampling technique, by choosing the appropriate samples with the objects and problems to be developed in the research. This research uses multiple linear regression analysis method to analyze the data obtained in the research.

The results of this study indicate that the variable of salary satisfaction and career development have positive and significant impact on job satisfaction, both also give negative and significant influence to turnover intention of employees of Bank Central Java head office. Job satisfaction variable in this research, also give negative and significant influence to turnover intention of employees of Bank Central Java head office. These variables give effect of 28,8% to job satisfaction and 46,9% to turnover intention. The remaining 71,2% for job satisfaction variation and 53,1% for variation of turnover intention influenced by other variables outside this research. From the result of path analysis showed that job satisfaction does not mediate the effect of pay satisfaction on turnover intention with value of t table equal to 1,93, while for career development variable proven to be mediated by job satisfaction with t table equal to 5,41.

Keywords: *Pay satisfaction, career development, job satisfaction, turnover intention*

KATA PENGANTAR

Bismilahirrohmanirrohim,

Alhamdulillahirobbil'alamin, segala puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena atas limpahan rahmat dan hidaya-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“ANALISIS PENGARUH KEPUASAN GAJI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA TERHADAP TURNOVER INTENTION (Studi Pada Karyawan PT Bank Jateng)”**. Skripsi ini disusun sebagai syarat akademisi dalam menyelesaikan studi program sarjana (S1) jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro. Penulis menyadari bahwa selama proses hingga terselesaikannya penyusunan skripsi ini banyak mendapat kontribusi dari berbagai pihak. Dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan terima kasih atas segala bantuan, dukungan serta saran yang telah diberikan. Oleh karena itu izinkan penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Kedua orang tua tercinta Asep Suparman dan mamah Siti Najah Unsy atas segala doa dan dukungan diberikan kepada penulis selama melakukan dan menyelesaikan penelitian skripsi ini dan dapat menyelesaikan pendidikan di Universitas Diponegoro.
2. Bapak Dr. Suharnomo, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
3. Bapak Dr. Harjum Muharam, S.E., M.E. selaku Kepala Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

4. Ibu Dra. Rini Nugraheni, MM., selaku dosen pembimbing. Terima kasih atas kesabaran memberikan bimbingan, ilmu serta saran sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi dengan baik.
5. Bapak Drs. H. Mohammad Kholiq Mahfud, M.Si, selaku dosen wali yang telah banyak membantu penulis selama menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
6. Bapak Sulis selaku kepala divisi SDM kantor Pusat Bank Jateng yang telah memberikan persetujuan untuk penelitian yang dilakukan .
7. Bapak Suharto selaku kepala divisi perencanaan dan pengembangan kantor Pusat Bank Jateng yang telah memberikan bantuan untuk penelitian yang dilakukan.
8. Seluruh karyawan dan karyawan Bank Jateng yang telah bersedia untuk menjadi responden di dalam penelitian ini sehingga penulis bisa mendapatkan data penelitian yang dibutuhkan.
9. Seluruh dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu serta bimbingan selama penullis menjalani masa studi di kampus tercinta.
10. Adikku Dhiya dan Ina yang selalu memberikan doa, dukungan dan motivasi kepada penulis selama mengerjakan skripsi.
11. Teman-teman selama masa kuliah, Aga, Anthi, Sharon, Jonathan, teman-teman Geng Ganteng serta pacarku tercinta Meydira Shahnaz yang selalu direpotkan sekaligus membantu selama menjalankan masa kuliah di perkuliahan.
12. Tim KKN Desa Pendem, Jasuma, Rizki, Richard, Dewi, Nisa, Ulil yang telah menjadi sahabat selama KKN serta memberikan semangat dan doa selama penulis mengerjakan skripsi.
13. Seluruh teman-teman seangkatan Manajemen 2013 yang telah memberikan bantuan dan pengalaman berkesan yang tak terlupakan selama kuliah.

14. Pihak-pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih atas segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa penyusunan dan penulisan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan sehingga kritik dan saran yang membangun dari semua pihak sangat di butuhkan bagi penulis. Penulis berharap skripsi yang telah disusun dan diselesaikan ini dapat memberikan manfaat bagi banyak pihak dan dapat membantu dalam penelitian selanjutnya di masa yang akan datang. Amin

Semarang, Agustus 2017

Penulis,

Muhammad Miftah B.Y.

NIM.12010113140155

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	I
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	XVI
DAFTAR GAMBAR	XVII
DAFTAR LAMPIRAN	XVIII
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	12
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	13
1.3.1 Tujuan Penelitian	13
1.3.2 Manfaat Penelitian	14
1.4 Sistematika Penulisan	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	17
2.1 Landasan Teori	17
2.2 Variabel Penelitian	19
2.2.1 <i>Turnover Intention</i>	19
2.2.1.1 Pengertian <i>Turnover Intention</i>	19
2.2.1.2 Indikator <i>Turnover Intention</i>	20
2.2.1.3 Faktor-Faktor Terjadinya <i>Turnover Intention</i>	23
2.2.2 Kepuasan Gaji	25
2.2.2.1 Pengertian Kepuasan Gaji	25

2.2.2.2 Indikator Kepuasan Gaji.....	26
2.2.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Gaji.....	27
2.2.3 Pengembangan Karir.....	28
2.2.3.1 Pengertian Pengembangan Karir.....	28
2.2.3.2 Indikator Pengembangan Karir.....	29
2.2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Karir.....	31
2.2.4 Kepuasan Kerja.....	33
2.2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	33
2.2.4.2 Indikator Kepuasan Kerja.....	35
2.2.4.3 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja.....	36
2.3 Keterkaitan Antar Variabel.....	38
2.3.1 Pengaruh Kepuasan Gaji terhadap Kepuasan Kerja.....	38
2.3.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja.....	40
2.3.3 Pengaruh Kepuasan Gaji terhadap <i>Turnover Intention</i>	42
2.3.4 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap <i>Turnover Intention</i>	43
2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i>	44
2.4 Penelitian Terdahulu.....	45
2.5 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	50
2.6 Hipotesis.....	51
BAB III METODE PENELITIAN.....	52
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....	52
3.1.1 Variabel Penelitian.....	53
3.1.2 Definisi Operasional Variabel.....	53
3.2 Populasi dan Sampel.....	57

3.2.1 Populasi.....	57
3.2.2 Sampel.....	58
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	59
3.3.1 Data Primer.....	59
3.3.2 Data Sekunder.....	59
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	59
3.5 Metode dan Alat Analisis Data.....	62
3.5.1 Metode Analisis Data.....	62
3.5.2 Alat Analisis Data.....	64
3.5.2.1 Uji Angka Indeks.....	64
3.5.2.2 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	65
3.5.2.3 Uji Normalitas.....	67
3.5.2.4 Uji Asumsi Klasik.....	68
3.5.2.4 Analisis Regresi Berganda.....	69
3.6 Pengujian Hipotesis.....	71
3.6.1 Uji T.....	71
3.6.2 Uji Hipotesis Secara Simultan (Uji F).....	71
3.6.3 Uji Koefisien Dterminasi (R^2).....	74
3.6.4 Uji Sobel.....	74
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	76
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	76
4.1.1 Sejarah Singkat Bank Jateng.....	76
4.1.2 Visi dan Misi PT. Bank Jateng.....	78
4.1.3 Struktur Organisasi Bank Jateng.....	78
4.2 Gambaran Umum Responden.....	80
4.2.1 Identifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	81
4.2.2 Identifikasi Responden Berdasarkan Usia.....	82

4.2.3	Identifikasi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	83
4.2.4	Identifikasi Responden Berdasarkan Status Pernikahan.....	83
4.2.5	Identifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	84
4.3	Analisis Deskriptif Variabel.....	85
4.3.1	Tanggapan Responden terhadap Kepuasan Gaji.....	87
4.3.2	Tanggapan Responden terhadap Pengembangan Karir.....	90
4.3.3	Tanggapan Responden terhadap Kepuasan Kerja.....	92
4.3.4	Tanggapan Responden terhadap <i>Turnover Intention</i>	96
4.4	Uji Analisis Data.....	99
4.4.1	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	99
4.4.1.1	Uji Validitas.....	99
4.4.1.2	Uji Reliabilitas.....	100
4.4.2	Uji Asumsi Klasik.....	101
4.4.2.1	Uji Normalitas Data.....	101
4.4.2.2	Uji Multikolinearitas.....	103
4.4.2.3	Uji Heteroskedastisitas.....	104
4.4.3	Analisis Regresi Berganda.....	106
4.4.4	Uji Hipotesis (<i>Godness Of Fit</i>).....	108
4.4.4.1	Uji T.....	108
4.4.4.2	Uji Simultan (Uji F).....	110
4.4.5	Koefisien Determinasi.....	112
4.4.6	Uji Sobel.....	113
4.4.6.1	Uji Mediasi Kepuasan Gaji terhadap <i>Turnover Intention</i>	115
4.4.6.2	Uji Mediasi Pengembangan Karir terhadap <i>Turnover intention</i>	116
4.5	Pembahasan.....	116

4.5.1 Pengaruh Kepuasan Gaji terhadap Kepuasan Kerja.....	118
4.5.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja.....	120
4.5.3 Pengaruh Kepuasan Gaji terhadap <i>Turnover Intention</i>	121
4.5.4 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap <i>Turnover Intention</i>	122
4.5.5 Pengaruh Kepuasan Kerja <i>Turnover Intention</i>	123
BAB V PENUTUP.....	125
5.1. Kesimpulan.....	125
5.2. Saran.....	129
5.2.1 Saran Untuk Industri Umum.....	130
5.2.2 Saran Peneliti Mendatang.....	131
5.3. Keterbatasan Dalam Penelitian.....	132
DAFTAR PUSTAKA.....	134
LAMPIRAN.....	139

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data <i>Turnover</i> Karyawan Bank Jateng Tahun 2011 s/d 2015.....	5
Tabel 1.2 Ringkasan Penelitian Terdahulu.....	7
Tabel 1.3 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Karyawan Bank Jateng.....	9
Tabel 2.1 Faktor-Faktor Dalam Teori Dua Faktor Herzberg.....	17
Tabel 4.1 Data Responden Menurut Jenis Kelamin.....	81
Tabel 4.2 Data Responden Menurut Umur	82
Tabel 4.3 Data Responden Menurut Masa Kerja	83
Tabel 4.4 Data Responden Menurut Status Pernikahan.....	84
Tabel 4.5 Data Responden Menurut Pendidikan Terakhir	84
Tabel 4.6 Tanggapan Responden terhadap Kepuasan Gaji.....	87
Tabel 4.7 Deskripsi Indeks Kepuasan Gaji.....	88
Tabel 4.8 Tanggapan Responden terhadap Pengembangan Karir	90
Tabel 4.9 Deskripsi Indeks Pengembangan Karir	91
Tabel 4.10 Tanggapan Responden terhadap Kepuasan Kerja	93
Tabel 4.11 Deskripsi Indeks Kepuasan Kerja.....	94
Tabel 4.12 Tanggapan Responden terhadap <i>Turnover Intention</i>	97
Tabel 4.13 Deskripsi Indeks <i>Turnover Intention</i>	98
Tabel 4.14 Hasil Pengujian Validitas.....	99
Tabel 4.15 Hasil Uji Reliabilitas.....	101
Tabel 4.16 Hasil Uji Normalitas Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov	102
Tabel 4.17 Hasil Uji Normalitas Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov	102
Tabel 4.18 Hasil Uji Multikolinearitas.....	103
Tabel 4.19-4.20 Hasil Uji Regresi Berganda.....	106-107
Tabel 4.21-4.22 Hasil Uji Simultan Uji F.....	111
Tabel 4.23-4.24 Koefisien Determinasi Regresi (R^2).....	112-113
Tabel 4.25 Penelitian Terdahulu.....	117

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	50
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kantor Pusat Bank Jateng.....	79
Gambar 4.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	105

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A Surat Keterangan Penelitian dari Perusahaan.....	139
Lampiran B Kuesioner Pra Survey dan Kuesioner Penelitian.....	140
Lampiran C Hasil Olah Data.....	150
Lampiran D Tabel Tabulasi Data.....	173

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien akan mengoptimalkan kinerja dari suatu perusahaan, baik dari segi pendapatan maupun pengeluaran. Kinerja perusahaan akan sangat ditentukan oleh salah satu elemen dalam sumber daya manusia yaitu karyawan. (Ardhana, 2012)

Karyawan merupakan kekayaan utama di dalam suatu perusahaan, karena tanpa adanya keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan dapat berjalan. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. (Hasibuan, 2016)

Menjaga sumber daya manusia di dalam hal ini adalah karyawan bukanlah suatu hal yang mudah. Hal ini dikarenakan di dalam suatu organisasi, pengelolaan sumber daya manusia harus dapat dilakukan dengan baik agar dapat mencapai tujuan secara efektif dan mampu mempertahankan sumber daya manusia yang potensial sehingga tidak berdampak pada perpindahan karyawan di perusahaan. Kondisi kerja yang dianggap sudah tidak sesuai lagi dengan harapan karyawan dapat menjadi salah satu penyebab timbulnya keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaannya. (Hasibuan, 2016)

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, karyawan akan merasa nyaman dan memiliki komitmen yang tinggi untuk bekerja di perusahaan apabila memperoleh hak dari perusahaan sesuai dengan apa yang mereka inginkan.

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. Tingkat perputaran karyawan yang tinggi merupakan ukuran yang sering digunakan sebagai indikator adanya masalah yang mendasar pada perusahaan. 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.

Banyak literatur yang membahas tentang *turnover intention*. Salah satu pengertian tentang *turnover intention* ini dijelaskan oleh (Mathis, 2011) yang

mendefinisikan *turnover intention* sebagai suatu proses dimana karyawan meninggalkan organisasi tempat dia berkerja dan harus segera digantikan untuk mengisi posisi yang telah ditinggalkan karyawan tersebut. Selain itu definisi tentang *turnover intention* juga dijelaskan oleh (Tett, 1993) yang menjelaskan bahwa *turnover intention* adalah hasrat atau keinginan pindah dalam diri seorang karyawan yang dilakukan secara sadar dan disengaja untuk meninggalkan organisasi tempat ia bekerja. Dari pengertian *turnover intention* yang dijelaskan beberapa peneliti tersebut maka *turnover intention* dapat didefinisikan sebagai suatu keinginan didalam diri seorang karyawan untuk berpindah atau keluar dari tempat dia bekerja. Selain itu, (Robbins, 2015) juga menjelaskan mengenai faktor biaya yang ditimbulkan akibat terjadinya *turnover intention*. Menurutnya tingginya tingkat *turnover intention* karyawan akan dapat mengganggu efisiensi pengelolaan perusahaan, karena karyawan sarat pengalaman dan memiliki keterampilan yang dibutuhkan perusahaan akan meninggalkan perusahaan sehingga dapat mengganggu jalannya kegiatan perusahaan.

Selain itu, pengertian *turnover intention* yang dijelaskan oleh (Zekeriya, 2013) mendefinisikan *turnover intention* sebagai perpindahan karyawan yang terjadi secara permanen di luar batas perusahaan. Dari penjelasan ini maka dapat dikatakan bahwa *turnover intention* adalah hasrat atau keinginan seorang dalam diri seorang karyawan yang dilakukan secara sadar untuk berpindah tempat kerja

dikarenakan ada beberapa faktor yang menyebabkan para karyawan tersebut memutuskan untuk pindah.

Masalah *Turnover intention* juga menjadi suatu permasalahan yang di hadapi PT. Bank Jateng atau biasa disebut dengan Bank Jateng. Sebagaimana yang kita ketahui, Bank Jateng merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa perbankan yang didirikan oleh pemerintah Provinsi Jawa Tengah dan Pemerintah Kabupaten/Kota se Jawa Tengah. Penelitian ini dilakukan pada kantor pusat yang ada di Jalan Pemuda Kota Semarang.

Permasalahan mengenai turnover intention yang dihadapi Bank Jateng sudah sesuai untuk dilakukan penelitian mengenai *turnover intention* karyawan. Hal tersebut didukung oleh data jumlah karyawan yang masuk dan keluar dalam 5 tahun terakhir dari tahun 2012 sampai tahun 2016 yang didapatkan dari kantor pusat Bank Jateng. Data tersebut menunjukkan data tingkat *turnover* karyawan yang diperoleh dari divisi Sumber Daya Manusia PT. Bank Jateng seperti pada tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1
Data Turnover Karyawan
Bank Jateng tahun 2012 s/d 2016

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah karyawan yang masuk	Karyawan Masuk (%)	Jumlah karyawan keluar	Turnover intention Rate (%)
2012	395	70	17,72	24	6,07
2013	508	127	25	24	4,72
2014	589	183	31,06	122	20,71
2015	446	34	7,6	166	37,21
2016	455	40	8,7	125	27,57

Sumber: Data HRD Bank Jateng

Berdasarkan data tabel 1.1 tersebut dapat terlihat bahwa tingkat turnover karyawan di Bank Jateng masih digolongkan belum baik karena menunjukkan angka diatas 20% pada tahun 2013 sampai 2016. Tingkat *turnover* karyawan dikategorikan tidak baik jika sudah melebihi 10% pertahun dari total jumlah karyawan yang masuk dan keluar perusahaan (Tsani, 2016). Adanya peningkatan tersebut diduga disebabkan oleh satu faktor dalam diri seorang karyawan yaitu seperti kepuasan kerja. Hal ini juga didukung dengan hasil observasi dan bertanya langsung kepada Ibu Widy selaku salah satu staff yang ditunjukkan pihak HRD Bank Jateng sebagai narasumber di dalam penelitian ini. Menurut keterangan yang didapatkan dari hasil wawancara, dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan yang memutuskan untuk keluar atau meninggalkan perusahaan adalah

karena mereka kurang puas dengan apa yang mereka dapat dari pekerjaan yang mereka lakukan saat ini. Apabila tingkat kepuasan kerja seorang karyawan rendah maka akan memunculkan pemikiran dalam diri mereka untuk meninggalkan pekerjaannya.

Permasalahan kepuasan kerja merupakan suatu hal yang cukup mendasar dimana hal ini dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar dari tempat dia bekerja dan mencari pekerjaan di tempat lain yang menurutnya lebih baik lagi dari tempat kerja sebelumnya. Menurut (Luthans, 2006), kepuasan kerja adalah suatu persepsi dalam diri seorang karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dianggap penting bagi diri mereka. Selain itu ada pendapat lain yang dikemukakan oleh (Mathis, 2011) yang mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kondisi emosional yang positif dan merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja dari seseorang. Dari kedua pendapat tadi maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu kondisi emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan ketika karyawan memandang pekerjaan yang telah mereka kerjakan.

Adapun yang menjadi salah satu penyebab utama timbulnya keinginan untuk keluar dari tempat kerja adalah karena rasa tidak puas pada tempat seseorang bekerja saat ini. Penyebab ketidakpuasan tersebut bisa bermacam-macam yaitu bisa karena iklim organisasi perusahaan, budaya perusahaan, gaji yang dianggap kurang mencukupi, hubungan kurang baik dengan atasan, stress

kerja karena beban kerja yang tinggi, kompensasi yang diberikan perusahaan serta pekerjaan yang kurang sesuai. (Irvianti, 2008)

Berdasarkan hal tersebut maka dapat diidentifikasi bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja hingga berimplikasi terhadap keinginan karyawan untuk pindah kerja. Adapun berdasarkan penelitian terdahulu, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja bisa berasal dari dalam diri seorang pekerja (faktor intrinsik) dan faktor dari luar yang berkaitan dengan pekerjaan (faktor ekstrinsik) yang dilakukan seperti motivasi, stress kerja, gaji, kompensasi, iklim organisasi, budaya perusahaan, komitmen organisasi dan variabel lainnya yang juga memberikan pengaruh pada tingkat perputaran karyawan diperusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Adapun ringkasan dari penelitian terdahulu mengenai faktor faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut :

Tabel 1.2
Ringkasan Penelitian Terdahulu Tentang Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan Yang Bisa Berdampak terhadap Turnover Intention

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	(Suhanto, 2009)	Pengaruh stress kerja dan iklim organisasi terhadap terhadap <i>turnover intention</i> dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening	Stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> , Iklim organisasi berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> ,

			Stress kerja dan iklim organisasi berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> dimediasi oleh kepuasan kerja.
2	(Juliwati, 2015)	Analisis pengaruh budaya Organisasi dan motivasi kerja Terhadap kepuasan kerja Karyawan dan kinerja karyawan serta dampaknya terhadap <i>turnover intention</i> PT. Fresco Material	Budaya Organisasi, motivasi kerja berdampak terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan serta memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
3	(Ni Luh M.S.Devi dan Gede A. Sudibia, 2015)	Analisis pengaruh job insecurity dan kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja dan <i>turnover intention</i> (studi pada karyawan Bali Dynasty Resort)	Job insecurity dan kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja serta berdampak pada <i>turnover Intention</i> .
4	(Masdupi, 2015)	Pengaruh kepuasan kerja, kompensasi dan pengembangan karir terhadap <i>turnover Intention</i> karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Padang	Kepuasan kerja, kompensasi dan pengembangan karir memberikan pengaruh yang signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Hanya kepuasan kerja yang memiliki pengaruh negatif dan signifikan.
5	(Gardner, 2010)	<i>Should I Stay or Should I Go? Factors that Influence the Retention, Turnover, and Attrition of K-12 Music Teachers in the United States</i>	Kepuasan gaji memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerjadan memberikan pengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
6	(Sihombing, 2012)	Pengaruh komitmen organisasi terhadap <i>turnover intention</i> melalui kepuasan kerja dengan motivasi sebagai variabel anteseden	Komitmen organisasi dapat menurunkan tingkat <i>turnover intention</i> , kepuasan kerja dapat menjadi mediating antara komitmen organisasi terhadap <i>turnover intention</i> .

Berdasarkan ringkasan penelitian terdahulu tersebut, maka dilakukan penelitian pra survey terhadap karyawan kantor pusat Bank Jateng. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui 2 faktor yang memberikan pengaruh terbesar terhadap kepuasan kerja yang dapat berimplikasi terhadap keinginan karyawan meninggalkan perusahaan. Penelitian *pra survey* telah dilakukan terhadap 35 karyawan kantor pusat Bank Jateng sebagai sampel. Hasil *pra-survey* ditunjukkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1.3
Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja
Karyawan Kantor Pusat Bank Jateng

Faktor -faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	Respon	%
Gaji	18	51,42
Pengembangan Karir	18	51,42
Jaminan Kerja (Jaminan Finansial dan Jaminan Sosial)	16	45,71
Iklim Organisasi	14	40
Motivasi Kerja	10	28,57
Budaya Organisasi	8	22,85
Stress Kerja	4	11,42
Komitmen Organisasi	2	5,71
Lain-lain	2	5,71

Sumber : Data primer diolah, 2017

Berdasarkan tabel 1.3 hasil pra survey yang dilakukan, faktor yang berpengaruh paling tinggi terhadap kepuasan kerja yang bisa berdampak pada *turnover intention* karyawan kantor pusat Bank Jateng adalah gaji dan pengembangan karir. Faktor gaji dan pengembangan karir dipilih responden dengan persentase sebesar 51,42% sebagai faktor yang mempengaruhi kepuasan

kerja. Dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan Bank Jateng ini memberikan pengaruh langsung maupun tidak langsung melalui variabel kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan di Bank Jateng.

Hasil angket pra survey penelitian yang telah dilakukan ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu memberikan perhatian terhadap karyawan yang selama ini dirasakan oleh karyawan Bank Jateng, dalam hal ini tidak hanya besaran gaji yang mereka terima tetapi juga pada pengembangan karir mereka di perusahaan. Kepuasan gaji dan pengembangan karir karyawan di Bank Jateng merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan Bank Jateng. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan di perusahaan semakin tinggi pula rasa nyaman dalam bekerja di perusahaan serta mampu menekan tingkat *turnover intention* yang terjadi pada karyawan. Dampak kepuasan gaji dan pengembangan karir terhadap *turnover intention* juga dapat dijelaskan oleh beberapa penelitian terdahulu. Salah satu diantaranya adalah penelitian yang dilakukan (Andini, 2006), hasil penelitian ini menyatakan bahwa kepuasan gaji berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Kemudian ada peneliti lainnya yang meneliti tentang pengaruh pengembangan karir terhadap *turnover intention*, penelitian ini dilakukan oleh Sondang Lestari Mariana dan Laksmi Sito Dwi Irvianti (2012), hasil penelitian ini menyatakan bahwa pengembangan karir memberikan pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Di dalam literatur lainnya melalui teori dua faktor yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg (dalam Robbins, 2015), juga disebutkan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja bisa dikelompokkan menjadi dua yaitu kelompok pendorong (*motivator*) dan kelompok penyebab ketidakpuasan (*dissatisfier*) atau sering disebut *maintanace factors*. Adapun yang termasuk dalam kelompok faktor pendorong (*motivator*) adalah pekerjaan yang dikerjakan seorang pekerja, kesempatan berprestasi, kesempatan untuk berkembang termasuk didalamnya promosi serta kesempatan untuk mengembangkan potensi individu. Sedangkan penyebab ketidakpuasan adalah lingkungan kerja, kebijakan perusahaan, peraturan perusahaan, kualitas supervisi dan gaji. Tingkat *turnover intention* yang cukup tinggi serta kurangnya kepuasan kerja karena faktor kepuasan gaji dan pengembangan karir di perusahaan menjadi masalah bagi manajemen PT. Bank Jateng untuk bisa berkembang dan mempertahankan keunggulan dalam bersaing.

Untuk itulah peneliti akan membantu manajemen PT. Bank Jateng dari perspektif sumberdaya manusia dan perilaku organisasi dengan melakukan penelitian yang difokuskan pada kepuasan gaji, pengembangan karir, kepuasan kerja dan *turnover intention* sebagai variabel-variabel yang akan diteliti dalam penelitian yang diberi judul **“Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja karyawan Serta Dampaknya Terhadap Turnover Intention Karyawan”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah penelitian yang akan dilakukan serta didukung dengan adanya data *turnover intention* karyawan yang berkelanjutan dan cenderung mengalami peningkatan dalam kurun waktu tiga tahun terakhir dimana terjadi peningkatan *turnover intention rate* secara drastis di tahun 2013 hingga tahun 2015, tidak bisa dipungkiri hal ini menjadi masalah yang serius dan perlu ditangani dengan segera oleh PT. Bank Jateng agar tidak berdampak negatif terhadap kinerja perusahaan kedepannya. Dari hasil wawancara dengan divisi SDM dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan PT. Bank Jateng yang memutuskan untuk keluar dari perusahaan adalah karena alasan kepuasan kerja. Karyawan yang memutuskan untuk keluar tersebut menyatakan bahwa dirinya tidak mendapatkan apa yang mereka harapkan dari pekerjaan mereka di PT. Bank Jateng. Hal ini juga diperkuat dan didukung oleh hasil kuesioner pra survey yang telah disebar di dalam penelitian ini, dari hasil kuesioner pra survey tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan gaji dan pengembangan karir menjadi beberapa faktor yang cukup mempengaruhi kepuasan kerja beberapa karyawan PT. Bank Jateng. Berdasarkan hal tersebut permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini adalah bagaimana kepuasan gaji dan pengembangan karir dan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di PT. Bank Jateng, dan dampaknya terhadap *turnover intention* di PT. Bank Jateng. Oleh karena itu berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan

sebelumnya, maka dapat dirumuskan beberapa pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepuasan gaji terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank Jateng?
2. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Jateng?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan gaji terhadap *turnover intention* karyawan di Bank Jateng?
4. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap *turnover intention* karyawan di Bank Jateng?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan Bank di Jateng?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisa masing-masing variabel yaitu:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan gaji terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Jateng.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Jateng.

- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan gaji terhadap *turnover intention* karyawan di PT. Bank Jateng.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir karyawan terhadap *turnover intention* karyawan PT. Bank Jateng.
- e. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan PT. Bank Jateng.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, maka penelitian ini sekurang-kurangnya diharapkan dapat memberikan 3 manfaat , yaitu:

1. Bagi Bank Jateng

Dapat menjadikan bahan kajian PT. Bank Jateng untuk pengambilan keputusan dalam upaya nelakukan langkah-langkah yang diperlukan untuk mengurangi tingkat *turnover intention* karyawan.

2. Bagi Akademisi

Dapat menjadi landasan dan sumber referensi bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian pada obyek yang sama atau yang berhubungan di masa yang akan datang.

3. Bagi penulis

Diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pengalaman baru bagi penulis dalam melakukan penelitian terhadap suatu permasalahan yang terjadi dan di hadapi perusahaan.

4. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian yang dilakukan ini bisa berguna sebagai acuan dalam studi pustaka bagi para peneliti selanjutnya. Berdasarkan penelitian ini, peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan eksplorasi dengan mengembangkan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan.

1.4 Sistematika Penulisan

Secara penulisan pembahasan penelitian di dalam skripsi ini dapat diuraikan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Merupakan bagian pendahuluan dari penelitian yang dilakukan dimana bab ini terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah dalam penelitian, tujuan dari penelitian yang dilakukan, manfaat dalam penelitian dan sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian ini.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas tentang teori dan telaah pustaka terkait variabel penelitian, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, hubungan antar variabel penelitian dan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang variabel di dalam penelitian, definisi operasional, penentuan populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data

yang digunakan di dalam penelitian, metode pengumpulan dan analisis data yang digunakan di dalam penelitian.

BAB IV PEMBAHASAN

Di dalam bab ini dibahas mengenai hasil analisis penelitian dan pembahasan yang telah diperoleh dari gambaran umum responden terkait variabel dan obyek penelitian.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi uraikan kesimpulan dari penelitian yang dilakukan, keterbatasan di dalam melakukan penelitian, implikasi manajerial dan saran-saran bagi penelitian yang akan datang. Secara keseluruhan bab ini berisi tentang kesimpulan dan pembahasan atas hasil olah data yang telah dilakukan disertai dengan keterbatasan penelitian dan saran yang bermanfaat untuk penelitian yang akan datang.