



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

(Studi pada Karyawan PT Asuransi Tokio Marine Indonesia)

Abram Andalen, Ismi Darmastuti¹
abram.andalen@gmail.com

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

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. Result finds that pay satisfaction, employee development and organizational support negatively affect turnover intention.

Keywords: Pay Satisfaction, Employee Development, Organizational Support, and Turnover intention.

PENDAHULUAN

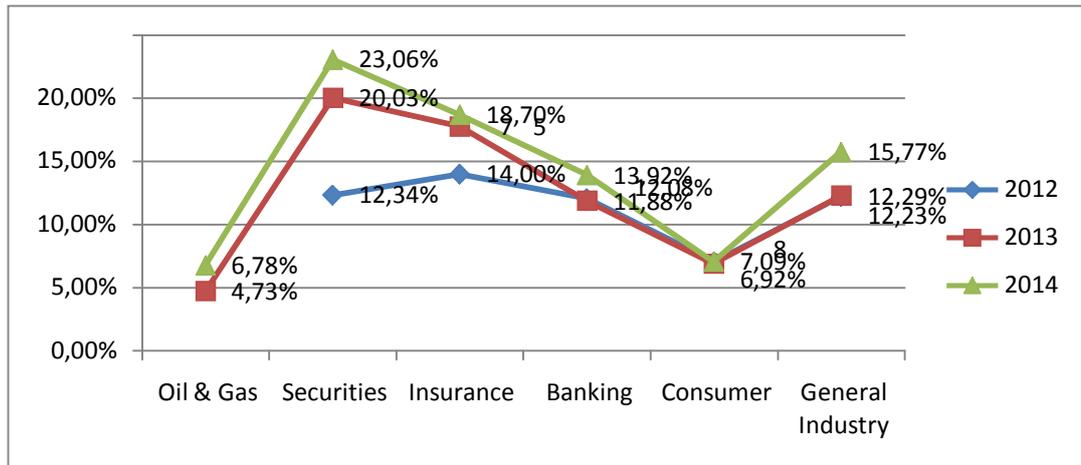
Ketika seorang karyawan bekerja pada suatu perusahaan, maka hasil kerja yang ia selesaikan akan mempengaruhi keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, sikap, kondisi, dan juga perasaan seorang karyawan terhadap pekerjaannya harus tetap terjaga pada sisi positif dari pekerjaannya agar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

¹ Corresponding author

perusahaan. Karena perputaran karyawan yang sedemikian mahal, organisasi-organisasi perlu menguranginya sampai pada tingkat-tingkat yang dapat diterima (Simamora, 1997). Indikasi adanya *turnover intention* ditemukan pada perusahaan asuransi, salah satunya adalah PT Asuransi Tokio Marine Indonesia. 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 berikut

Gambar 1
Tingkat *turnover* seluruh industri tahun 2012-2014



Sumber: Survey tower watson, 2014

Dapat dikatakan bahwa secara garis besar tingkat *turnover* pada perusahaan asuransi tergolong tinggi dan meningkat tiap tahunnya. Melihat tren tersebut, kemungkinan pada tahun 2015 juga akan mengalami peningkatan. 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 berikut.

Tabel 1
Data *Turnover* karyawan
PT Asuransi Tokio Marine Indonesia tahun 2010-2014

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

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.

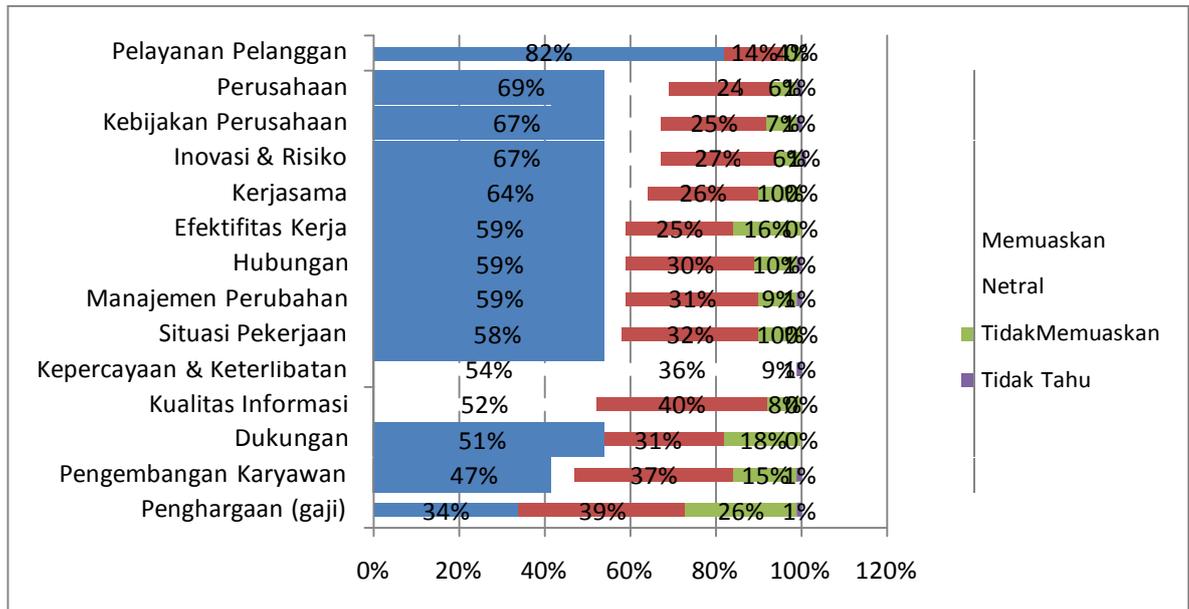
Banyak indikasi yang mempengaruhi *turnover intention* pada perusahaan. Peneliti memperoleh hasil laporan mengenai alasan-alasan dari karyawan yg sudah keluar semenjak 5 tahun terakhir yang telah di wawancarai oleh perusahaan mengenai penyebab karyawan melakukan *resign*, diantaranya:

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 2.

Gambar 2
Survei Opini Karyawan
PT Asuransi Tokio Marine Indonesia Tahun 2013



Sumber :PT Asuransi Tokio Marine Indonesia, 2013

Berdasarkan gambar diatas, dapat ditemukan adanya opini kepuasan yang rendah yang dapat dilihat pada Gambar 2 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.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Hubungan Kepuasan gaji dengan *Turnover Intention*

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 negatif 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.

Hubungan Pengembangan Karyawan dengan *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.

Hubungan Dukungan Organisasional dengan *Turnover Intention*

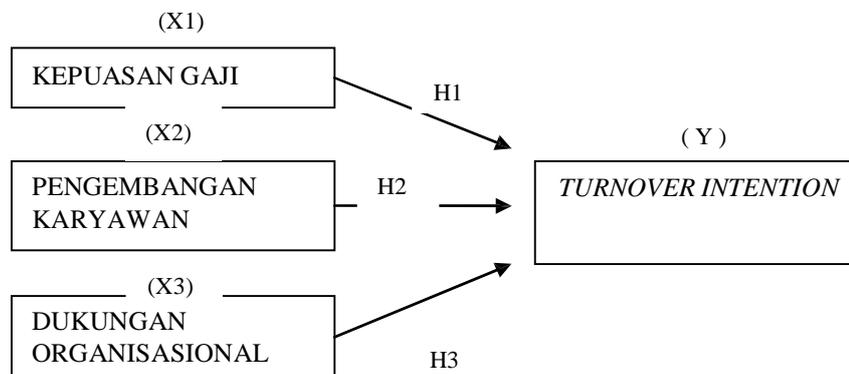
Dukungan yang positif dari pimpinan dan segenap pegawai akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja pegawai akan terpacu untuk lebih baik. Selain itu dukungan juga memunculkan semangat tim para pekerja sehingga mereka dapat saling mempercayai dan saling membantu serta adanya ubungan 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.

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.

Penelitian ini menggunakan variabel (X1) adalah kepuasan gaji, pengembangan karyawan (X2), dukungan organisasional (X3) sebagai variabel independen dan terhadap variabel dependen (Y) yaitu *turnover intention*.



Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini (2015)

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Variabel bebas (*independent*) merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel terikat (*dependent*). Pada penelitian ini yang menjadi variabel bebas (*independent*) adalah kepuasan gaji (X1), pengembangan karyawan (X2), dan dukungan organisasional (X3). Variabel terikat (*dependent*) merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (*independent*). Pada penelitian ini yang menjadi variabel terikat (*dependent*) adalah *turnover intention* (Y).

Penentuan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Asuransi Tokio Marine Indonesia sebanyak 300 orang. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan Metode *convenience sampling*, yaitu cara pengambilan sampel dimana peneliti menggunakan setiap anggota populasi yang ada yang dapat dijadikan anggota sampel

(Ferdinand, 2006). Namun dalam penyebarannya, peneliti juga menggunakan *quasi-snowball sampling*, yakni *snowball sampling* yang dimodifikasi. Cara ini dilakukan karena dalam penyebarannya peneliti dibantu oleh pihak perusahaan untuk menyebarkan kuesioner kepada karyawan. Selanjutnya jumlah responden di hitung menggunakan rumus slovin dan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 77 responden dari karyawan PT Asuransi Tokio Marine Indonesia.

Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif dan analisis kuantitatif.

1. Analisis Kualitatif: *Editing, Coding, Tabulating*
2. Analisis Kuantitatif

Pada penelitian ini alat analisis data yang digunakan adalah dengan melakukan uji kualitas data yaitu melakukan uji validitas dan reliabilitas serta alat analisis data yang digunakan yaitu Analisis Regresi Berganda yang dioperasikan melalui program IBM SPSS.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berikut merupakan hasil dari analisis penelitian mengenai pengaruh kepuasan gaji, pengembangan karyawan, dan dukungan organisasional terhadap *turnover intention*.

Uji Regresi Linear Berganda

Pada penelitian ini dilakukan pengujian hipotesis yaitu dengan analisis regresi berganda. Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen secara simultan dan parsial. Berikut ini adalah hasil uji regresi linear berganda:

Tabel 2
Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	19.454	1.718		11.326	.000
Kepuasan Gaji	-.219	.082	-.285	-2.659	.010
Pengembangan Karyawan	-.241	.090	-.281	-2.683	.009
Dukungan Organisasional	-.241	.112	-.230	-2.143	.035

a. *Dependent Variable: Turnover Intention*

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan tabel diatas maka diperoleh persamaan regresi linier yang menjelaskan hubungan antar variabel-variabel yang diuji sebagai berikut:

$$Y = - 0,285 X_1 - 0,281 X_2 - 0,230 X_3$$

Tabel 4
Hasil Uji t

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19.454	1.718		11.326	.000
	Kepuasan Gaji	-.219	.082	-.285	-2.659	.010
	Pengembangan Karyawan	-.241	.090	-.281	-2.683	.009
	Dukungan Organisasional	-.241	.112	-.230	-2.143	.035

a. *Dependent Variable: Turnover Intention*

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan tabel 4 hasil pengujian dengan SPSS diperoleh untuk variabel pemberian insentif diperoleh nilai t hitung = -2,659. Signifikasi t = 0,010 < 0,05, menandakan bahwa kepuasan gaji (X₁) mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* (Y). Dengan kata lain variabel kepuasan gaji secara individual mempengaruhi variabel *turnover intention*. Pada variabel pengembangan karyawan diperoleh nilai t hitung = -2,683 dengan signifikasi t = 0,009 < 0,05, menandakan bahwa pengembangan karyawan (X₂) mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* (Y). Dengan kata lain variabel pengembangan karyawan secara individual mempengaruhi variabel *turnover intention*. Kemudian hasil untuk variabel dukungan organisasional diperoleh nilai t hitung = -2,143 dengan tingkat signifikasi t = 0,035 > 0,05, menandakan bahwa dukungan organisasional (X₃) mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* (Y). Dengan kata lain variabel dukungan organisasional secara individual mempengaruhi variabel *turnover intention* (Y)

Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi (R²) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Hasil uji koefisien determinasi dalam penelitian ini ditunjukkan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 5
Koefisien Deteterminasi (R²)

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.632 ^a	.399	.374	1.98174	1.934

a. Predictors: (Constant), Dukungan Organisasional, Pengembangan Karyawan, Kepuasan Gaji

b. Dependent Variable: Turnover Intention

Sumber: Data primer yang diolah, 2015



Pada tabel 5 nilai *Adjusted R Square* pada model regresi diperoleh sebesar 0,374, sehingga dapat disimpulkan bahwa kemampuan variabel-variabel independen yaitu kepuasan gaji, pengembangan karyawan dan dukungan organisasional dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen *turnover intention* adalah sebesar 37,4 % dan sisanya sebesar 62,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tak disebutkan dalam penelitian ini.

Pembahasan

Penelitian ini dilakukan di perusahaan PT Asuransi Tokio Marine Indonesia. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepuasan gaji, pengembangan karawan, dan dukungan organisasional terhadap *turnover intention* pada karyawan PT Asuransi Tokio Marine Indonesia. Setelah melalui beberapa uji asumsi klasik, model regresi dalam penelitian ini dinyatakan lolos, yang berarti bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini layak dan tidak ada penyimpangan. Berikut adalah hasil pembahasan dari penelitian ini:

Pengaruh Kepuasan Gaji terhadap *Turnover Intention*

Hasil pengujian pengaruh kepuasan gaji terhadap *turnover intention* menunjukkan bahwa kepuasan gaji memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*. Arah koefisien negatif berarti bahwa karyawan yang kepuasan gaji yang lebih tinggi cenderung memiliki *turnover intention* yang lebih kecil.

Kepuasan gaji disebabkan oleh perasaan yang berhubungan dengan rasa keadilan atas gaji yang dibayarkan. Perasaan ini merupakan hasil dari proses yang terus menerus dan setelah membandingkan dengan *outcome* yang lain. Karyawan akan menilai gaji yang mereka terima dengan tenaga atau pikiran yang telah mereka keluarkan untuk melakukan pekerjaan. Kondisi gaji yang diterima tersebut juga akan dibandingkan gaji yang diterima oleh karyawan yang bekerja pada perusahaan lain. Jika gaji yang diterima pekerja kurang dari yang lainnya, akan menimbulkan adanya perasaan diperlakukan tidak adil (*inequitable*) atas pembayaran yang diberikan. Hal ini akan berdampak pada ketidakpuasan akan gaji sehingga dalam jangka waktu yang tidak lama individu tersebut memilih keluar dari pekerjaan dan mencari alternatif pekerjaan lain.

Hasil ini juga didukung oleh Handoko (2008) yang menyatakan bahwa salah satu tujuan penggajian adalah untuk mempertahankan karyawan yang ada, bila kompensasi tidak kompetitif dan tidak memenuhi prinsip keadilan, maka akan berimplikasi banyaknya karyawan yang akan keluar.

Hasil ini juga sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Andini (2006) yang membuktikan dan menyimpulkan bahwa kepuasan gaji secara negatif berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Sehingga dengan begitu dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 penelitian ini diterima.



Pengaruh Pengembangan Karyawan terhadap *Turnover Intention*

Hasil pengujian pengaruh pengembangan karyawan terhadap *turnover intention* menunjukkan bahwa pengembangan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*. Arah koefisien negatif berarti bahwa karyawan yang memiliki pengembangan oleh organisasi yang lebih tinggi cenderung memiliki *turnover intention* yang lebih kecil.

Hasil tersebut selaras dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa pengembangan karyawan oleh organisasi menjadi prediktor yang baik terhadap niat berpindah kerja. Pengembangan karyawan mencerminkan respon dari perusahaan untuk mempertahankan karyawan dalam organisasi. Adanya pengaruh negatif pengembangan karyawan terhadap *turnover intention* menandakan bahwa pada karyawan yang mendapatkan pengembangan akan memiliki loyalitas yang lebih terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi (kesetiaan terhadap organisasi) dan kesesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi menyebabkan pegawai memiliki keinginan yang rendah untuk meninggalkan organisasi tempat ia bekerja sekarang serta kemungkinan individu akan mencari pekerjaan pada organisasi lain.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rahman & Nas (2013) yang berjudul "*Employee development and turnover intention: theory validation*", yang mengatakan bahwa pengembangan karyawan berpengaruh terhadap *turnover intention* secara negatif signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 penelitian ini diterima.

Pengaruh Dukungan Organisaional terhadap *Turnover Intention*

Hasil pengujian pengaruh dukungan organisasional terhadap *turnover intention* menunjukkan bahwa dukungan dari perusahaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*. Arah koefisien negatif berarti bahwa karyawan yang mendapatkan dukungan yang lebih tinggi dari organisasi cenderung memiliki *turnover intention* yang lebih kecil.

Karyawan yang memiliki dukungan organisasional yang tinggi maka karyawan tersebut tidak mudah mengalami stress. Hal ini disebabkan karena karyawan tersebut mampu mengurangi beban atau tekanan yang diterimanya sehingga karyawan yang memiliki dukungan tinggi maka akan mengelola stress kerja yang dihadapi dengan baik dan memandang stress kerja dengan cara yang berbeda sehingga dapat memberikan dampak yang positif terhadap karyawan.

Dukungan dari organisasi dapat diterjemahkan sebagai sikap penuh perhatian yang ditunjukkan dalam bentuk kerjasama yang positif, berbagi dalam menyelesaikan urusan pekerjaan serta dapat memberikan dukungan moral maupun emosional terhadap pekerjaan. Dukungan dari supervisor merupakan sumber emosional bagi karyawan saat menghadapi permasalahan yang terjadi di tempat kerja.

Dukungan yang berasal dari organisasi mampu membantu seorang karyawan mendapatkan *feedback* yang positif atas pekerjaannya sehingga karyawan tersebut lebih tahan terhadap stress kerja yang dihadapi pada pekerjaannya. Sehingga dapat disimpulkan apabila seorang atasan mampu mengambil keputusan secara adil dan bijaksana maka dapat mereduksi tingkat stress kerja



karyawan yang terjadi di tempat kerja sehingga karyawan akan tetap dapat bertahan di dalam perusahaan sehingga akan memperkecil *turnover intention*. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chris Perryer et al. (2010) yang menyatakan bahwa dukungan organisasional juga mempengaruhi *turnover intention* secara negatif signifikan. sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 penelitian ini diterima.

KESIMPULAN

Dari hasil analisis data dan pembahasan yang dilakukan dalam penelitian ini, serta sesuai dengan tujuan penelitian, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kepuasan gaji pada perusahaan PT Asuransi Tokio Marine Indonesia memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Karyawan merasakan bahwa gaji merupakan hasil atau imbalan yang ia dapatkan ketika melakukan pekerjaannya, sehingga besarnya gaji harus tepat dengan usaha karyawan dalam pekerjaannya. Semakin tinggi tingkat kepuasan gaji dapat membuat karyawan betah dengan pekerjaannya yang dapat menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan.
2. Pengembangan karyawan pada perusahaan PT Asuransi Tokio Marine Indonesia memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Pengembangan karyawan dirasakan sebagai hal yang positif yang harus didapatkan karyawan secara menyeluruh dan merata. Perusahaan merupakan objek yang merasakan langsung hasil dari pengembangan karyawan karena ketika karyawan berkembang maka kinerjanya semakin meningkat baik yang membawa keuntungan bagi perusahaan, sehingga semakin besar pengembangan karyawan akan menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan.
3. Dukungan organisasional pada perusahaan PT Asuransi Tokio Marine Indonesia memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Dukungan organisasional dirasakan merupakan hal yang penting dirasakan oleh karyawan. Karyawan merasa semakin betah dengan lingkungan pekerjaannya ketika lingkungannya seperti perusahaan, pimpinan, rekan sekerja, dan sebagainya mendukungnya dalam melakukan pekerjaannya. Makan dukungan organisasional yang semakin besar yang diterima karyawan akan menurunkan tingkat *turnover intention*.

Keterbatasan Penelitian

1. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *Adjusted R Square* adalah hanya sebesar 0,374. Sehingga disimpulkan bahwa kemampuan variabel-variabel independen yaitu Kepuasan gaji, pengembangan karyawan dan dukungan organisasional dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen *turnover intention* adalah hanya sebesar 37,4 % yang dapat termasuk dalam kategori kecil.
2. Kurangnya pemahaman dari responden terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner serta sikap kepedulian dan keseriusan dalam menjawab semua pertanyaan-pertanyaan yang ada menjadi kendala dalam penelitian ini.



3. Kuesioner yang dibuat kurang tegas atau kurang spesifik dalam mendeskripsikan identitas responden.

Saran

1. Karena nilai koefisien determinasi total yang relatif kecil, harapannya untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk dapat menambah variabel – variabel baru atau indikator penelitian baru yang berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan seperti kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, ataupun komitmen organisasional, sehingga dapat memberikan gambaran mengenai *turnover intention* secara lebih luas lagi.

2. Untuk penelitian ini selanjutnya harapannya dapat digunakan analisis data dengan SEM AMOS untuk dapat mengetahui hubungan setiap dimensi dan bahkan tiap indikator.

3. Peneliti selanjutnya harus dapat memahami latar belakang karyawan yang dijadikan responden, sehingga responden memahami betul apa yang mau diukur dalam penelitian, dan mempunyai kapabilitas dalam mengisi kuesioner.

4. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian dapat dibuat dengan lebih terperinci sehingga dapat menggambarkan identitas responden secara lebih jelas, seperti umur responden, masa kerja responden, dan sebagainya.

REFERENSI

- Andini, Rita. 2006. “*Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, dan Koitmen Orgnisasional terhadap Turnover Intention*”. Tesis, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Diponegoro
- Ferdinand, Agusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gieter, De Sara, et. al. 2012. “*Pay-Level Satisfaction and Psychological Reward Satisfaction as Mediators of the Organizational Justice – Turnover Intention Relationship*”. *Int. Studies of Mgt. & Org.*, Vol. 42, No. 1, Hal. 50–67
- Handoko, H. 2008. *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE yogyakarta
- Manurung. 2012. “*Analisis Pengaruh Stress Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan*”
- Noe, Raymond A. 2013. *Employee Training and Development (6th edition)*. New York: McGraw-Hill
- Nugraheny, P., Setyowati. 2009. “*Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Dukungan Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kota Semarang)*”. Tesis, Program Magister Manajemen, Universitas Diponegoro



- Perryer, Chris, et.al. 2010. “*Predicting Turnover Intentions: The Interactive Effects of Organizational Commitment and Perceived Organizational Support*”. *Management Research Review*, Vol. 33, No. 9, Hal. 911 – 923
- Rahman, W., dan Nas, Zekeriya. 2012.”*Employee Development and Turnover Intention: Theory Validation*”. *European Journal of Training and Development*, Vol. 37, No. 6, Hal. 564 - 579
- Rowley, C., dan Jackson, K. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia: The Key Concepts*. Jakarta: Rajawali Pers
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: STIE-YKPN