



ANALISIS PENGARUH KEPUASAN GAJI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA TERHADAP *TURNOVER INTENTION* (Studi pada karyawan kantor pusat Bank Jateng)

Muhammad Miftah Babil Yasar, Rini Nugraheni¹

muhammadmiftah2314@gmail.com

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

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*

PENDAHULUAN

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. 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

¹ Corresponding author

karyawan dapat menjadi salah satu penyebab timbulnya keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaannya. (Hasibuan, 2016)

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. Masalah *Turnover intention* (keinginan untuk keluar) juga menjadi suatu permasalahan yang di hadapi PT. Bank Jateng atau biasa disebut dengan Bank Jateng dalam kurun waktu 3 tahun terakhir. 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.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan gaji dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap *turnover intention*.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Pengaruh Kepuasan Gaji terhadap Kepuasan kerja

Kepuasan atas gaji mempunyai kelanjutan konsep *equity theory* (dalam Andini, 2006) yang menyatakan bahwa: “kepuasan atas gaji disebabkan oleh perasaan yang berhubungan dengan rasa keadaan atas gaji yang dibayarkan”. Perasaan puas ini adalah hasil dari proses yang terjadi secara terus menerus dan setelah dilakukan perbandingan dengan *outcome* yang lain. Teori ini didasarkan bahwa seorang pekerja membandingkan rasio *outcomenya* (termasuk gaji) dengan input (pekerjaan yang dikerjakannya). Rasio ini kemudian dibandingkan dengan rasio *outcome (input)* dari beberapa sumber yang menjadi tolak ukur. Apabila gaji yang diterima seorang pekerja kurang dari yang lainnya maka akan timbul perasaan tidak adil atas pembayaran yang diberikan dan pekerja tersebut tidak mendapatkan kepuasan atas gaji yang ia terima.

Menurut (Marihot, 2006) salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah gaji. Dalam menjalankan pekerjaannya, seseorang menginginkan jumlah gaji yang adil dan sesuai untuk memenuhi kebutuhannya. Namun pada dasarnya kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual, karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Tingkat kepuasan yang berbeda-beda tersebut bisa terjadi karena persepsi masing-masing yang dialami oleh karyawan terhadap gaji, karena bisa jadi gaji menurut satu karyawan sudah cukup memuaskan namun untuk karyawan yang lain belum cukup memuaskan.

Muhammad Ehsan Malik, Rizwan Qaiser Danish dan Yasin Munir (2012) dalam penelitiannya yang berjudul “*The Impact of Pay and Promotion on Job Satisfaction: Evidence from Higher Education Institutes of Pakistan*” menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan gaji terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menyimpulkan bahwa gaji yang diperoleh seseorang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

H₁ : Kepuasan gaji berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Pengaruh Pengembangan karir terhadap Kepuasan kerja

Pengembangan karir sangat dibutuhkan setiap karyawan dalam perjalanan kehidupan kerjanya. Dengan adanya pengembangan karir yang didapatkan ia akan memperoleh kepuasan materi seperti mendapat fasilitas, kenaikan gaji, tunjangan-tunjangan dan sebagainya sedangkan kepuasan non materi seperti perasaan senang, bangga dan sebagainya. Menurut Mangkunegara (2000:77), Pengembangan karir adalah suatu aktivitas keorganisasian yang membantu karyawan-karyawan merencanakan karir untuk masa depan di perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Hubungan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dapat dilihat dari pendapat Veitzhal Rivai (2004), yang mengemukakan bahwa pengembangan karir merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktifitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Penelitian terdahulu telah dilakukan dan meneliti hubungan antara pengembangan karir dan kepuasan kerja yang dilakukan Agus Dwi Nugroho dan Kunartinah (2012) yang mengemukakan

bahwa ada pengaruh positif dari pengembangan karir di perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H2: Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan

Pengaruh kepuasan gaji terhadap *turnover intention*

Handoko (2010), menyatakan bahwa salah satu tujuan dari kompensasi dalam hal ini penggajian adalah untuk mempertahankan karyawan yang ada di perusahaan. Apabila kompensasi yang diberikan perusahaan tidak kompetitif dan jauh dari besarnya gaji yang diterima karyawan di perusahaan lain dengan jabatan yang sama serta tidak dapat memenuhi prinsip keadilan bagi seorang karyawan maka akan berdampak pada kondisi dimana banyak karyawan yang memutuskan untuk keluar dari tempat ia bekerja saat ini.

Menurut Lum et al. (dalam Andini, 2006) kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja adalah suatu kondisi yang terkait dengan ketidakcocokan antara yang dirasakan seseorang dengan berapa banyak jumlah bayaran yang ia terima. Rasa tidak puas atas gaji yang diterima ini akan berdampak terhadap keinginan seorang karyawan untuk keluar dari tempat ia bekerja dan mencari tempat kerja lain yang memberikan gaji yang lebih besar.

Banyak hasil penelitian yang telah dilakukan dan menyimpulkan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan gaji dengan intensi keluar (*turnover intention*) dimana hubungan yang terjadi ini adalah hubungan yang bersifat negatif. Adapun salah satu penelitian yang meneliti tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi untuk keluar (*turnover intention*) adalah penelitian yang dilakukan oleh Sarah De Gieter (2012) yang menyatakan bahwa apabila seorang puas terhadap gaji mereka maka akan semakin kecil keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

H3: Kepuasan gaji berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan

Pengaruh pengembangan karir terhadap *turnover intention*

Menurut Siagian (2010) pengembangan karir merupakan sebuah usaha yang dilakukan secara formal dan berkesinambungan dengan maksud untuk meningkatkan kemampuan seorang karyawan sehingga mampu memberikan peranan penting dalam maju mundurnya suatu perusahaan. Menurut Hasibuan (2013) pengembangan karir adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan seorang karyawan baik secara teknis, teoritis, konseptual dan moral sesuai dengan kebutuhan suatu pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan yang dijalani.

Salah satu faktor yang perlu mendapatkan perhatian lebih dari perusahaan untuk mengurangi keinginan karyawan untuk keluar adalah bagaimana perusahaan dapat memberikan kesempatan kepada setiap karyawan untuk mengembangkan karirnya dan mampu melakukan pengelolaan sumber daya manusia yang ada di perusahaan dengan baik dan berkesinambungan.

Adapun penelitian yang meneliti hubungan antara pengembangan karir terhadap *turnover intention* pernah dilakukan oleh Sondang Lestari Mariana dan Laksmi Sito Dwi Irvianti (2012), hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa pengembangan karir mempunyai hubungan yang negatif dengan *turnover intention*.

H4: Pengembangan karir berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan

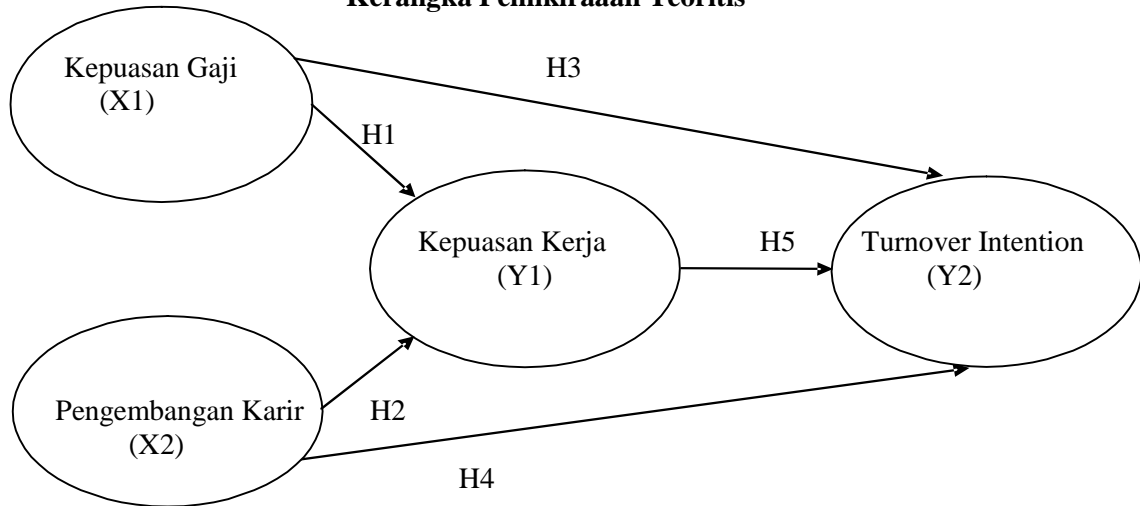
Pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*

Kepuasan kerja seorang karyawan memiliki arti yang sangat penting bagi perusahaan. Karyawan yang merasa puas terhadap apa yang diberikan perusahaan akan memiliki loyalitas yang tinggi dan akan bertahan untuk bekerja dalam waktu yang lama serta mampu bekerja secara produktif dan memiliki kinerja yang baik. Perasaan tidak puas terhadap pekerjaan saat ini sering kali dijadikan suatu alasan yang menyebabkan individu meninggalkan pekerjaannya.

Menurut Mobley (dalam Novliadi, 2007) mengemukakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat terhadap pikiran untuk berhenti kerja dan keinginan untuk mencari pekerjaan lain. Robbins (2015) menjelaskan bahwa kepuasan kerja akan memberikan pengaruh negatif terhadap keluarnya karyawan (*turnover intention*), akan tetapi faktor-faktor lain seperti pasar tenaga kerja, kesempatan dalam berkarir di tempat lain dan panjangnya masa kerja merupakan hal penting yang dapat menyebabkan seseorang meninggalkan pekerjaannya.

Adapun penelitian yang meneliti hubungan antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pernah dilakukan Javed et al (2014), hasil dari penelitian tersebut menyimpulkan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan negatif dengan *turnover intention*.

Gambar 1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: Sabiq Usman et al (2013); Agus Dwi Nugroho dan Kunartinah (2012); Sarah De Gieter (2012); Sondang Lestari dan Laksmi Sito Dwi Irvianti (2012); Javed et al (2014); dan konsep yang dikembangkan untuk penelitian ini (2017).

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini variabel yang digunakan terdiri dari variabel dependen, variabel intervening, dan variabel independen. Variabel dependen yang digunakan *turnover intention*, variabel intervening yang digunakan adalah kepuasan kerja, dan variabel independen yang digunakan adalah kepuasan gaji dan pengembangan karir.

Tabel 1
Variabel dan Indikator

Nama Variabel	Definisi Operasional	Indikator
<i>Turnover Intention</i> (Y ₂)	<i>Turnover Intention</i> adalah keinginan dari dalam diri seorang karyawan untuk keluar atau mengundurkan diri dari tempat mereka bekerja. (Robbins,2015)	1. Kecenderungan berpikir seorang karyawan untuk keluar dari perusahaan tempatnya bekerja. 2. Kemungkinan karyawan mencari pekerjaan pada perusahaan lain. 3. Kemungkinan karyawan mencari pekerjaan pada perusahaan lain. Manurung (2012)
Kepuasan kerja (Y ₁)	Kepuasan kerja adalah hasil dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain maka kepuasan kerja dapat definisikan sebagai cerminan atau wujud sikap seorang tenaga kerja terhadap pekerjaannya. (Munandar, 2010).	1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. 2. Kepuasan terhadap promosi yang dilakukan perusahaan 3. Kepuasan terhadap atasan di tempat kerja 4. Kepuasan terhadap rekan kerja Deny Cahyadianto (2015)

Nama Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Kepuasan gaji (X_1)	Kepuasan gaji adalah konstruk kepuasan yang memiliki banyak dimensi yang terdiri atas empat subdimensi yaitu tingkat gaji, struktur/pengelolaan gaji, peningkatan gaji dan tunjangan. (Heneman dan Schwab dalam Andini, 2006).	1. Tingkat Gaji (<i>pay level</i>) 2. Kompensasi (<i>benenifts</i>) 3. Kenaikan Gaji (<i>pay raise</i>) 4. Struktur dan administrasi penggajian (<i>Pay structure and administration</i>) Abdulkadir (2005)
Pengembangan karir (X_2)	Pengembangan karir adalah suatu aktivitas yang membantu para karyawan untuk merencanakan karir masa depan mereka diperusahaan tempat mereka bekerja sehingga karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal. (Adrew J. Fubrin, dalam Mangkunegara 2005).	1. Menaksir kebutuhan karir 2. Kesempatan dalam berkarir 3. Penyesuaian kubutuhan dan kesempatan karir Eko Nurcahyo (2012)

Populasi dan Sampel

Menurut (Ferdinand, 2014) populasi merupakan gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal ataupun orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Kriteria yang ditetapkan sebagai sampel adalah karyawan tetap bank jateng yang sudah bekerja minimal selama 2 tahun. Jumlah sampel yang ditetapkan dalam penelitian ini sebanyak 100 responden.

Metode Analisis Data

Pada penelitian ini, metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menyebar kuesioner atau angket. Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis regresi berganda dengan program *Statistical Package for Social Science (SPSS)* versi 23.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Proses pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner pada karyawan kantor pusat Bank Jateng yang sudah bekerja sebagai karyawan tetap minimal 1-2. Mayoritas responden berusia antara 21- 30 tahun, berpendidikan terakhir Strata 1 (S1) dan sebagian besar responden memiliki status sudah menikah.

Proses analisis data dilakukan dengan pengujian apakah data memenuhi asumsi berdistribusi normal. Hasil yang diperoleh dari pengujian tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian ini memiliki distribusi normal. Pengujian akan validitas dan reliabilitas kuesioner juga menunjukkan bahwa model kuesioner pada penelitian ini adalah valid dan reliabel. Pernyataan tersebut mengacu pada dasar pengambilan keputusan yaitu sebuah kuesioner dikatakan valid jika nilai *loading factor* dengan signifikansi $> 0,4$. Sebuah kuesioner dinyatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* yang didapat $> 0,6$.

Tabel 2
Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas

	<i>Standard Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Loading Factor</i>	Kesimpulan
Kepuasan Gaji (X_1)	0,60	0,776		Reliabel
X _{1.1} Tingkat gaji			0,603	Valid
X _{1.2} Kompensasi			0,680	Valid
X _{1.3} Kenaikan gaji			0,408	Valid
X _{1.4} Struktur dan administrasi pengajian			0,641	Valid
Pengembangan Karir (X_2)	0,60	0,822		Reliabel
X _{2.1} Menaksir kebutuhan karir			0,593	Valid
X _{2.2} Kesempatan dalam berkarir			0,704	Valid
X _{2.3} Penyesuaian antara kebutuhan dengan kesempatan karir				
Kepuasan (Y_1)	0,60	0,861		Reliabel
Y _{1.1} kepuasan pekerjaan itu sendiri			0,513	Valid
Y _{1.2} Kepuasan terhadap promosi di perusahaan			0,522	Valid
Y _{1.3} Kepuasan terhadap atasan di tempat kerja			0,514	Valid
Y _{1.4} Keputusan terhadap rekan kerja			0,521	Valid
<i>Turnover Intention</i> (Y_2)	0,700	0,790		Reliabel
Y _{2.1} Kecenderungan berpikir seorang karyawan untuk keluar dari perusahaan tempatnya bekerja			0,743	Valid
Y _{2.2} Kemungkinan karyawan mencari pekerjaan di perusahaan lain			0,746	Valid
Y _{2.3} Kemungkinan karyawan meninggalkan perusahaan			0,722	Valid

Analisis Regresi Berganda

Penelitian ini menggunakan analisis yang dilakukan dengan dua model. Model pertama menguji variabel kepuasan gaji dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Sedangkan, model kedua menguji variabel kepuasan gaji, pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Berikut ini merupakan hasil analisis data yang didapat :

Tabel 3
Hasil Analisis Regresi Berganda Model I

Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,176	0,409		5,324	,000
	Kepuasan Gaji	,113	,057	,144	1,982	,049
	Pengembangan Karir	,295	,047	,606	6,218	,000
<i>Adjusted R Square</i> = 0,288 <i>F</i> = 21,012 <i>Sig</i> = 0,000 ^b						

Berdasarkan hasil tersebut, maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y_1 = 0,144X_1 + 0,606 X_2$$

Hasil analisis regresi pada model pertama menunjukkan bahwa keseluruhan variabel independen (kepuasan gaji dan pengembangan karir) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($sig < 0,05$). Berdasarkan persamaan diketahui bahwa variabel yang berpengaruh paling tinggi adalah pengembangan karir dengan koefisien sebesar 0,606. Kemudian diikuti variabel kepuasan gaji dengan koefisien sebesar 0,144. Pada persamaan regresi model I didapatkan hasil uji kelayakan model (Uji F) dengan signifikansi kurang dari 0,05 sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh variabel independen layak untuk menjelaskan variabel kepuasan pelanggan. Selain itu, diketahui nilai *adjusted R²* Model I adalah sebesar 0,288. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel independen dalam penelitian ini yaitu kepuasan gaji dan pengembangan karir mampu menerangkan variasi pada variabel kepuasan kerja sebesar 28,8%, sedangkan sisanya sebesar 61,2% dijelaskan oleh faktor lain di luar model.

Tabel 4
Hasil Analisis Regresi Berganda Model II

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,645	0,812		3,257	,002
	Kepuasan Gaji	-,289	,136	-,181	-2,126	,036
	Pengembangan Karir	-,591	,098	-,601	-6,036	,000
	Kepuasan Kerja	-,367	,177	-,123	-2,073	,047
Adjusted R Square = 0,469 F = 30,115 Sig = 0,000 ^b						

Berdasarkan hasil tersebut, maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y_2 = -0,181 X_1 - 0,601 X_2 - 0,123 Y_1$$

Berdasarkan hasil analisis regresi pada model kedua, dapat diketahui bahwa kepuasan gaji, pengembangan karir dan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Nilai *Adjusted R²* model II adalah sebesar 0,469. Hal ini menunjukkan bahwa variabel citra perusahaan, kualitas layanan, persepsi harga, dan kepuasan pelanggan mampu menjelaskan variasi pada variabel minat beli ulang sebesar 46,9%. Sedangkan sisanya sebesar 53,1% dijelaskan oleh faktor lain di luar model.

Uji Sobel (Uji Mediasi)

Uji sobel berfungsi untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari variabel independen (X) yaitu kepuasan gaji (X₁) dan pengembangan karir (X₂) terhadap variabel dependen (Y) *turnover intention* melalui variabel intervening (M) kepuasan kerja. Berdasarkan hasil pengujian persamaan regresi I yaitu pengaruh kepuasan gaji dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja maupun hasil pengujian persamaan regresi II yaitu pengaruh kepuasan gaji, pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* maka didapatkan persamaan rumus sobel sebagai berikut:

1. Perhitungan pengaruh kepuasan gaji terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja dengan uji Sobel :

$$t_1 = \frac{\beta_1 \cdot \beta_3}{\sqrt{\beta_3^2 SE_1^2 + \beta_1^2 SE_3^2 + SE_1^2 SE_3^2}}$$

$$t_1 = \frac{0,113 \cdot 0,367}{\sqrt{(0,367^2 \cdot 0,057^2) + (0,113^2 \cdot 0,177^2) + (0,057^2 \cdot 0,177^2)}}$$

$$t_1 = \frac{0,0414}{0,0214}$$

$$t_1 = 1,93$$

Nilai t hitung berdasarkan *sobel test* menunjukkan nilai t sebesar 1,93. Dimana t hitung < t tabel sebesar 1,96 pada signifikansi 5% ($< 0,05$) untuk perhitungan pengaruh kepuasan gaji terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap hubungan pengaruh kepuasan gaji terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja karena nilai t hitung kurang dari nilai t tabel pada taraf 5% yaitu 1,96.

- Perhitungan pengaruh pengembangan karir terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja dengan uji Sobel :

$$t_1 = \frac{\beta_2 \cdot \beta_3}{\sqrt{\beta_3^2 SE_2^2 + \beta_2^2 SE_3^2 + SE_1^2 SE_3^2}}$$

$$t_1 = \frac{0,295 \cdot 0,367}{\sqrt{(0,367^2 \cdot 0,047^2) + (0,295^2 \cdot 0,177^2) + (0,047^2 \cdot 0,177^2)}}$$

$$t_1 = \frac{0,1082}{0,0200}$$

$$t_1 = 5,41$$

Nilai t hitung berdasarkan *sobel test* menunjukkan nilai t sebesar 5,41. Dimana t hitung > t tabel sebesar 1,96 pada signifikansi 5% ($< 0,05$) untuk perhitungan pengaruh pengembangan karir terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap hubungan pengaruh pengembangan karir terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja karena nilai t hitung lebih dari nilai t tabel pada taraf 5% yaitu 1,96.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat diketahui bahwa variabel independen yaitu kepuasan gaji dan pengembangan karir memberikan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan memberikan pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Adapun hasil uji mediasi melalui uji sobel menunjukkan bahwa variabel kepuasan gaji tidak memberikan pengaruh terhadap *turnover intention* melalui mediasi variabel kepuasan kerja, sedangkan variabel pengembangan karir memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* melalui variabel kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Muhammad Ehsan Malik, Rizwan Qaiser Danish dan Yasin Munir (2012), Agus Dwi Nugroho dan Kunartinah (2012), Sarah de Gieter (2012), Lestari Mariana dan Laksmi Sito Dwi Irvianti (2012), Javed et al (2014).

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. *Pertama*, Waktu yang dibutuhkan dari penyebaran kuesioner hingga pengumpulan data membutuhkan waktu yang cukup lama karena penyebaran kuesioner dilakukan oleh pihak perusahaan dan diberikan pada saat jam kerja berlangsung sehingga ada responden yang tidak langsung mengisi kuesioner dan baru mengisi disaat ada waktu senggang di saat mengerjakan tugas kantor sehingga kuesioner terkumpul kembali dalam waktu yang lama. *Kedua*, penelitian ini hanya berfokus untuk mengetahui pengaruh faktor kepuasan gaji dan pengembangan karir karyawan terhadap kepuasan kerja yang berdampak terhadap *turnover intention* karyawan Bank Jateng. Penelitian ini belum bisa menjelaskan pengaruh

faktor lain selain kepuasan gaji dan pengembangan karir yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention* karyawan Bank Jateng.

REFERENSI

- Abdulkadir. (2005). Pengaruh Keadilan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Gaji, Komitmen Organisasi dan Kinerja. *Keuangan Dan Perbankan*, 3, 671–694.
- Agus Dwi Nugroho dan Kunartinah. (2012). Analisis Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja dengan Mediasi Motivasi Kerja (Studi pada PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan). *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 1, 153–169.
- Andini, R. (2006). Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang). *Tesis Universitas Diponegoro*.
- Dessler, G. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Indeks.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gieter, S. De, Cooman, R. De, & Hofmans, J. (2012). International Studies of Management & Organization Pay-Level Satisfaction and Psychological Reward Satisfaction as Mediators of the Organizational Justice-Turnover Intention Relationship. *International Studies of Management & Organization*, 42, 50–67. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825420103>
- Handoko, T. H. (2010). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. (Kedua, Ed.). Yogyakarta: BPFE UGM.
- Hariandja, M. T. E. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Harnoto. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Prehallindo.
- Hasibuan, M. S. . (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Herudiansyah, G. (2016). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keinginan Pindah Kerja (turnover/ intention to leave) Karyawan Pada Perusahaan Swasta Kabupaten Sukoharjo. *Tesis Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta*.
- Indriantoro, S. (2009). Pengujian Model Turnover Pasewark dan Strawser: Studi Empiris pada Lingkungan Akuntansi Publik. *Riset Akuntansi Indonesia*, 2, 173–195
- Irvianti, S. L. M. dan L. S. D. (2008). Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan karir terhadap Turnover Intention pada PT. APL Indonesia. *Ekonomi Dan Bisnis Universitas Bina Nusantara Jakarta*.
- Juliwati. (2015). Analisis pengaruh budaya Organisasi dan motivasi kerja Terhadap kepuasan kerja Karyawan dan kinerja karyawan serta dampaknya terhadap turnover intention PT. Fresco Material. *Fakultas Ekonomi Universitas Bina Nusantara*, 1–16.
- Kinicki, R. K. dan A. (2003). *Perilaku Organisasi (Pertama)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Lee, C., & Huang, S. (2011). A Study on Factors Affecting Turnover intention of Hotel Employees. *Asian Economic and Financial Review*, 2(51), 866–875.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi (Sepuluh)*. Yogyakarta: Andi.
- Malik, M. E., Danish, R. Q., & Munir, Y. (2012). The Impact of Pay and Promotion on Job Satisfaction: Evidence from Higher Education Institutes of Pakistan, (June), 6–9. <https://doi.org/10.5923/j.economics.20120001.02>
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Manurung, M. T. (2012). Analisis Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan. *Skripsi Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas*

- Diponegoro, I.
- Mas'ud, F. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Masdupi, A. B. dan E. (2015). Pengaruh kepuasan kerja, kompensasi dan pengembangan karir terhadap turnover Intention karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Padang. *E-Jurnal Manajemen Universitas Negeri Padang*.
- Masooma Javed, R. B. dan F. H. (2014). Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions. *International Journal of Learning & Development*, 4(2), 120–140.
- Mathis, R. (2011). *Human Resources Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nawawi, H. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Ni Luh M.S.Devi dan Gede A. Sudibia. (2015). Analisis pengaruh job insecurity dan kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja dan turnover intention (studi pada karyawan Bali Dynasty Resort). *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 4, 1047–1066.
- Novliadi, F. (2007). Intensi Turnover Karyawan Ditinjau dari Budaya Perusahaan dan Kepuasan Kerja. *Skripsi Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Sumatera Utara*.
- Nurcahyo, E. (2012). Analisis Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir Pengaruhnya Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di PT. KERETA API (PERSERO) Daerah Operasi 3 Cirebon. *Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Komputer Indonesia*.
- Rivai, V. (2004). *Performance appraisal (Kedua)*. Jakarta: Jasa Grafindo Persada.
- Robbins, S. . & J. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sabiq Usman, M. Tahir Akbar, D. M. R. (2013). Effect of Salary and Stress on Job Satisfaction of Teachers in District Sialkot , Pakistan. *Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 15(2), 68–74.
- Sanjoko, D. C. (2015). Analisis Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan. *Skripsi Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro*.
- Santoso. (2005). *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Siagian, S. P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sihombing, L. C. B. dan R. P. (2012). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Melalui Kepuasan Kerja Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Anteseden. *Akuntansi Bisnis*, XI(21), 61–94.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Kedua)*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Suhanto, E. (2009). Pengaruh stress kerja dan iklim organisasi terhadap terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Tesis Universitas Diponegoro*.
- Tett, M. dan. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover. *Psychology Industry*.
- Tsani, R. R. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Studi Pada Karyawan Produksi PT. YB Apparel Jaya Temanggung. *Skripsi*.
- Wijayanti, D. (2013). Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention Guru. *Tesis Magister Manajemen Pendidikan Universitas Kristen Satya Wacana*.
- Zekeriya, W. R. dan N. (2013). Employee development and turnover intention: theory validation. *European Journal of Training and Development*, 137, 564–579.