

**PENGARUH KEPUASAN KERJA, KOMPENSASI
DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP *TURNOVER INTENTION*
KARYAWAN BANK SYARIAH MANDIRI CABANG PADANG**

Oleh: Adi Bibowo dan Erni Masdupi

ABSTRACT

The research is proposed to determine the influence of job satisfaction, compensation and career development to turnover intention of BSM branch Padang's employee. The population in this research were organic employee of BSM branch Padang. The number 84 organic employee as research sample is determined by using Slovin formula and elected by using cluster random sampling technique. Primary and secondary data are used in this research. Analysis data technique is using path analysis dan hypotesis test by using t test with SPSS version 20 is used to analyzed the data. The result of this research shows that the compensation and career development are positively and significantly affect job satisfaction. Furthermore, compensation, career development and job satisfaction all together have a significant influence to turnover intention but individually only job satisfaction that have a significant and negative effect to turnover intention.

Keywords : *Job satisfaction, Compensation, Career development, Turnover intention*

A. PENDAHULUAN

Turnover intention merupakan kadar dari keinginan untuk keluar dari perusahaan yang didasari oleh berbagai alasan seperti untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Biasanya keputusan untuk berpindah kerja merupakan salah satu pilihan terakhir bagi seorang karyawan apabila dia mendapati kondisi kerjanya sudah tidak sesuai dengan apa yang diharapkannya. Adanya *turnover intention* ini bisa diindikasikan melalui beberapa perilaku seperti mencari-cari informasi tentang pekerjaan lain, absensi yang meningkat, mulai malas bekerja, pelanggaran terhadap peraturan, peningkatan protes terhadap atasan, atau bahkan

perilaku positif yang berbeda dari biasanya

Indikasi-indikasi *turnover intention* di atas bisa ditemukan di banyak perusahaan tidak terkecuali di Bank Syariah Mandiri (BSM) cabang Padang. Untuk mengamati fenomena *turnover intention* di BSM cabang Padang maka penulis telah melakukan pengamatan awal dan wawancara berkaitan dengan data jumlah karyawan BSM cabang Padang yang telah berhenti bekerja sejak tahun 2011 hingga 2014 sebagaimana ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1
Jumlah Karyawan BSM Cabang Padang yang berhenti
Periode Tahun 2011 – 2014

Tahun	Karyawan Berhenti Bekerja		Jumlah
	Tetap	Tidak Tetap	
2011	7	11	18
2012	9	12	21
2013	8	15	23
2014	4	21	25
Rata-rata	28	59	87

Sumber : Bagian Sumber Daya Insani BSM cabang Padang dan hasil wawancara

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat kita lihat bahwa selama periode tahun 2011 hingga 2014, setiap tahunnya terdapat sekitar 7 orang karyawan tetap dan 15 orang karyawan tidak tetap yang berhenti bekerja. Adapun alasan berhenti bekerja yang paling banyak adalah karena mengundurkan diri dan sebagian kecil lainnya karena dipecat. Secara umum BSM cabang Padang kehilangan 22 orang karyawan setiap tahun dan angka tersebut cukup mengkhawatirkan. Apalagi selama 4 tahun terakhir terlihat bahwa jumlah pegawai yang berhenti bekerja cenderung meningkat. Kondisi ini merupakan salah satu penyebab mengapa BSM cabang Padang dipilih menjadi objek dalam penelitian ini.

Pada dasarnya, *intention turnover* bisa muncul karena ada banyak faktor yang berperan. Faktor-faktor tersebut diantaranya tingkat kepuasan kerja, bagaimana kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan, dan pengembangan karir.

Kepuasan kerja merupakan salah satu hal yang penting dimiliki oleh setiap orang dalam bekerja. Dalam berbagai literatur dan dari hasil penelitian, kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang berhubungan dengan alasan terjadinya *turnover*. Biasanya jika karyawan merasa tidak puas

terhadap pekerjaannya maka ia dapat menunjukkan ketidakpuasan tersebut dengan berbagai cara salah satunya adalah keluar (*exit*) sebagai tindakan meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain.

Baik *turnover intention* maupun kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat dengan sistem kompensasi dalam suatu perusahaan, baik itu gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas. Karyawan yang mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan harapannya biasanya akan memiliki kepuasan yang kerja yang tinggi, selanjutnya dapat meminimalisasi *turnover intention*.

Jika dihubungkan kembali dengan fenomena *turnover intention* karyawan BSM cabang Padang, mungkin hal ini bisa berhubungan dengan kompensasi, namun bisa jadi tidak. Bisa jadi berhubungan dengan kompensasi karena memang sistem kompensasi di BSM berbeda dengan bank lainnya. Misalnya, perhitungan uang cuti, bonus dan insentif di BSM semuanya dihitung dengan dasar perkalian terhadap upah pokok dan tunjangan grade saja, bukan berdasarkan *Take Home Pay* (THP) atau sistem *single salary*. Sementara Bank lain menerapkan sistem pembayaran berdasarkan perkalian terhadap THP sehingga nominal yang diterima karyawan jauh lebih besar. Namun, bisa jadi fenomena *turnover intention* ini tidak berhubungan dengan kompensasi karena ada label yang diberikan sebagian orang bahwa orang-orang yang bekerja di bank syariah adalah orang-orang yang berjihad dimana bekerja dinilai sebagai sebuah ibadah sehingga masalah kompensasi tidak begitu

menjadi persoalan, yang paling utama adalah ibadah itu sendiri.

Selain kompensasi, adanya pengembangan karir yang menjanjikan juga merupakan faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan sekaligus menurunkan *turnover intention*. Menurut Siagian (2007:215) semakin baik kesempatan karyawan untuk mengembangkan karirnya maka semakin besar kepuasan kerja karyawan sehingga dapat berdampak pada hasil kerja yang lebih baik.

Sebelum tahun 2013, pengembangan karir di BSM memang tergolong cukup cepat hal ini salah satunya dipicu dengan banyaknya pembukaan outlet baru setiap tahun sehingga promosi karyawan untuk jabatan yang lebih tinggi terjadi dengan cepat. Akan tetapi, memasuki tahun 2014 pembukaan outlet baru sangat terbatas dan melalui proses yang cukup panjang, bahkan di 2015 ini ada beberapa outlet yang statusnya mengalami *downgrade* menjadi Kantor Cabang Pembantu (KCP) atau Kantor Kas (KK). Tentu saja hal ini berpengaruh terhadap pengembangan karir. Oleh karena posisi jabatan untuk masing-masing outlet telah penuh akhirnya menyebabkan promosi karyawan menjadi lebih lambat. Pada awalnya tentu ketika karyawan berlomba-lomba untuk bergabung dengan BSM salah satunya karena mendapatkan informasi tentang pengembangan karir yang cukup baik dan cepat, tetapi setelah bergabung ternyata terjadi perubahan. Namun, apakah hal ini juga menjadi faktor yang

mempengaruhi fenomena-fenomena *turnover intention*, masih belum diketahui sehingga layak untuk diteliti.

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu :

- a. Menentukan pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan BSM cabang Padang.
- b. Menentukan pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan BSM cabang Padang.
- c. Menentukan pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan BSM cabang Padang.
- d. Menentukan pengaruh pengembangan karir terhadap *turnover intention* karyawan BSM cabang Padang.
- e. Menentukan pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan BSM cabang Padang.
- f. Menentukan pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan BSM cabang Padang melalui kepuasan kerja?
- g. Menentukan pengaruh pengembangan karir terhadap *turnover intention* karyawan BSM cabang Padang melalui melalui kepuasan kerja?

B. KAJIAN TEORI

Mathis dan Jackson (2001:102) secara sederhana menyatakan bahwa *turnover intention* adalah proses dimana tenaga kerja berkeinginan meninggalkan organisasi dan harus ada yang menggantikannya. Menurut Zeffane (dalam Hanafiah, 2014:306) *turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari

pekerjaanya secara sukarela menurut pilihannya sendiri.

Yulianto (dalam Sidharta dan Margaretha, 2011:130) mengemukakan bahwa *turnover intention* merupakan salah satu bentuk perilaku menarik diri (*withdrawal*) dalam dunia kerja, akan tetapi sekaligus juga merupakan hak bagi setiap individu untuk menentukan pilihannya, apakah tetap bekerja atau keluar dari perusahaan tersebut. Mobley (2000) menambahkan bahwa *turnover intention* adalah penghentian keanggotaan dalam organisasi oleh individu yang berkeinginan untuk pindah kerja dengan menerima upah moneter dari organisasi. Menurut Tett dan Meyer (dalam Sutanto dan Gunawan, 2013:80), *turnover intention* merupakan kesadaran dalam diri seseorang untuk meninggalkan suatu organisasi yang ada saat ini, atau dengan arti lain bahwa seseorang berusaha untuk mencari kesempatan kerja yang baru.

Berkaitan dengan kepuasan kerja, Suwatno (2001:187) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu kondisi psikologis yang menyenangkan atau perasaan karyawan yang sangat subjektif dan sangat tergantung pada individu yang bersangkutan dan lingkungan kerjanya, dan kepuasan kerja merupakan suatu konsep *multifaceted* (banyak dimensi), ia dapat memakai sikap secara menyeluruh atau mengacu pada bagian pekerjaan seseorang.

Supatmi, Nimran dan Utami (2012:28) juga mengutip pernyataan Luthans bahwa kepuasan kerja menyangkut beberapa hal pokok antara lain:

1. Kepuasan kerja tidak dapat dilihat, tetapi hanya dapat diduga keberadaannya karena kepuasan kerja menyangkut persoalan emosi atau respon pekerja dari situasi kerja yang dihadapi.
2. Kepuasan kerja menyangkut kesesuaian hasil kerja yang diperoleh dengan harapan para pekerja.
3. Kepuasan kerja sangat terkait dengan persoalan: pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, gaji, supervisi maupun rekan kerja.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan rasa menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan oleh karyawan, secara langsung berpengaruh pada emosional dan tingkah laku dalam bekerja berupa kinerja karyawan.

Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2001) dalam Wibowo (2007: 302). Faktor-faktor tersebut diantaranya : (1) pekerjaan itu sendiri (*work it self*), (2) hubungan dengan atasan (*supervision*), (3) teman sekerja (*workers*), (4) promosi (*promotion*), dan (5) gaji atau upah (*pay*).

Selanjutnya berhubungan dengan kompensasi sebagai salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention*, terdapat begitu banyak pengertian kompensasi yang dikemukakan oleh para penulis. Dessler (1998:85) menyatakan bahwa kompensasi karyawan merujuk pada semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku dan muncul dari pekerjaan mereka. Sementara itu, Martoyo (2000:78) menjelaskan bahwa

kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan yang dapat bersifat finansial maupun non finansial, pada periode yang tetap. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan organisasi memperoleh, mempekerjakan dan mempertahankan karyawan.

Marwansyah (2014:269) mengemukakan beberapa pengertian mengenai kompensasi yakni sebagai:

1. Keseluruhan imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai balasan jasa atau kontribusi mereka terhadap perusahaan.
2. Sesuatu yang diterima oleh seorang karyawan sebagai balasan atas kontribusinya kepada organisasi.
3. Pembayaran kepada seorang karyawan sebagai balasan atas kontribusinya kepada organisasi.
4. Pembayaran yang diberikan oleh organisasi/perusahaan kepada seorang karyawan sebagai balasan atas jasa yang diberikannya kepada organisasi/perusahaan.
5. Penghargaan atau imbalan, baik langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan sebagai balasan atas kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi turnover intention adalah pengembangan karir. Menurut Marwansyah (2014:223), pengembangan karir merupakan kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya. Menurut Wahyudi (2002),

dalam pengembangan karir perlu dipahami dua proses, yaitu bagaimana seseorang merencanakan dan mengimplementasikan tujuan karirnya sendiri (*career planing*) dan bagaimana institusi merancang dan mengimplementasikan program pengembangan karirnya (*career management*).

Pengembangan karir dapat dilihat dari dua perspektif ini yaitu individu dan institusi. Perencanaan karir seseorang yang berpusat pada individu adalah perencanaan yang lebih berpusat pada karir individu, sedangkan yang berpusat pada institusi adalah yang fokus pada pekerjaan dan pengidentifikasian jalan karir yang memberikan kemajuan yang logis atas orang-orang di antara pekerjaan dalam organisasi.

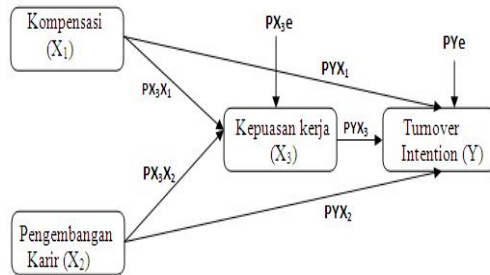
C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan BSM cabang Padang dengan wilayah kerja tersebar di beberapa kabupaten/kota di Sumatera Barat. Objek yang diteliti adalah karyawan tetap BSM cabang Padang. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap BSM cabang Padang yang berjumlah 106 orang, yang tersebar di 9 outlet yaitu 1 Kantor Cabang (KC) dan 8 kantor cabang Pembantu (KCP).

Sampel penelitian dipilih berdasarkan teknik *cluster random sampling*. Jumlah sampel penelitian ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin (Sugiyono, 1999:273) dengan tingkat kesalahan pengambilan keputusan dianggap 5% sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 84 orang.

Data hasil penelitian dianalisis dengan menggunakan analisis jalur

(*Path analysis*) dengan bantuan program SPSS versi 20.0 dengan diagram sebagaimana terdapat pada Gambar 2.



Gambar 2. Diagram Jalur Penelitian

D. HASIL PENELITIAN

Tabel 2 berikut ini menyajikan hasil analisis jalur pengaruh variabel kompensasi (X₁) dan pengembangan karir (X₂) terhadap kepuasan kerja (X₃) karyawan BSM cabang Padang.

Tabel 2. Koefisien Jalur Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

No	Variabel	Koefisien Jalur	t hitung	sig
1.	Kompensasi (X ₁)	0.200	2.038	0.045
2.	Pengembangan karir (X ₂)	0.476	4.864	0.000
F Hitung = 20.909				0,000 ^b
R ² = 0.340				

Sumber : data primer (diolah)

Berdasarkan Tabel 2 dapat kita ketahui bahwa kompensasi dan pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan BSM cabang Padang dan dapat dilanjutkan dengan analisa sub struktur 2. Koefisien determinasi yang diperoleh dalam perhitungan ini yaitu sebesar 0,340. Dengan demikian pengaruh variabel lain terhadap kepuasan kerja selain variabel kompensasi dan

pengembangan karir, dapat dihitung sebagai berikut :

Berdasarkan perhitungan di atas maka dapat kita ketahui bahwa besarnya kontribusi variabel lain terhadap kepuasan kerja karyawan BSM cabang Padang diluar variabel kompensasi dan pengembangan karir adalah sebesar 66,0%

Hasil analisis jalur pengaruh variabel kompensasi (X₁), pengembangan karir (X₂) dan kepuasan kerja (X₃) terhadap *turnover intention* (Y) disajikan dalam Tabel 3.

Tabel 3. Koefisien Jalur Kompensasi, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention

No	Variabel	Koefisien Jalur	t hitung	sig
1.	Kompensasi (X ₁)	-0.041	-0.364	0.717
2.	Pengembangan karir (X ₂)	-0.090	-0.729	0.468
3.	Kepuasan kerja (X ₃)	-0.369	-2.990	0.004
F Hitung = 6,542				0,001 ^b
R ² = 0,197				

Sumber : data primer (diolah)

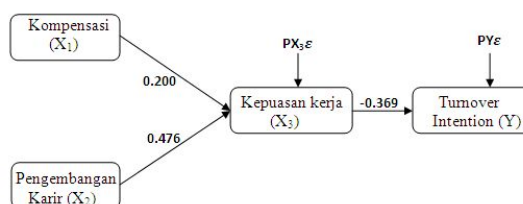
Berdasarkan Tabel 3 maka dapat kita ketahui bahwa hanya variabel kepuasan kerja yang memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*. Oleh sebab itu, dilakukan *triming* untuk mengolah data yang signifikan sehingga diperoleh hasil sebagai berikut (Tabel 4).

Tabel 4. Koefisien Jalur Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention

No	Variabel	Koefisien Jalur	t hitung	sig
1.	Kepuasan kerja (X_3)	-0,434	-2,990	0,000
F Hitung = 19,069				0,000 ¹
$R^2 = 0,189$				

Sumber : data primer (diolah)

Secara umum setelah dilakukan analisis jalur maka dapat digambarkan struktur jalur dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :



Gambar 4. Struktur akhir analisis jalur penelitian

Selanjutnya persentase pengaruh langsung dan tidak langsung variabel-variabel penelitian di atas terhadap *turnover intention* disajikan pada Tabel 4 berikut ini.

Tabel 4
Rekapitulasi Pengaruh Variabel Kompensasi, Pengembangan karir Dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

No	Keterangan	%	%
1.	Pengaruh Kompensasi secara langsung	0.17	
2.	Pengaruh Kompensasi melalui Kepuasan kerja	0.30	
Total pengaruh kompensasi			0.
3.	Pengaruh Pengembangan karir secara langsung	0.81	
4.	Pengaruh Pengembangan karir melalui Kepuasan kerja	1.58	
Total pengaruh Pengembangan karir			2.
5	Pengaruh Kepuasan kerja secara langsung	13.62	
Total pengaruh Kepuasan kerja			13.
Total Pengaruh Variabel Penelitian			16.
7.	Pengaruh Variabel Lain		83.
Total			100.

Sumber : data primer (diolah)

E. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

1. Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa variabel

kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Koefisien jalur pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja yaitu 0,200 dan bernilai positif. Artinya bahwa semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada karyawan BSM cabang Padang maka kepuasan kerja akan semakin meningkat. kontribusi kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan BSM cabang Padang tergolong cukup rendah. Untuk meningkatkan kepuasan kerja sebanyak 20% saja maka

Fakta yang ditemukan di lapangan dan dari hasil uji deskriptif variabel kompensasi pun menunjukkan bahwa memang kompensasi yang diterima oleh karyawan BSM tergolong cukup rendah. Total capaian responden yang diperoleh untuk variabel ini hanya 64,2% dengan rata-rata skor 3,2. Kompensasi yang tergolong masih rendah ini tentunya akan menyebabkan tingkat kepuasan kerja yang juga rendah. Dari empat indikator kompensasi total capaian responden semuanya termasuk kategori cukup dan dua indikator yang paling rendah total capaian respondennya yaitu insentif (bonus tahunan) dan gaji/upah dengan capaian masing-masing hanya 56,1% dan 60,0%.

Sebagaimana diketahui bahwa kompensasi merupakan salah faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Teori yang disampaikan oleh Wibowo (2007: 302) menyatakan bahwa salah satu faktor penentu kepuasan yaitu tingkat kompensasi, baik berbentuk gaji/upah, tunjangan, dan insentif. Sopiah (2008:175) menambahkan

bahwa gaji, tunjangan dan insentif yang diberikan oleh perusahaan memberikan kepuasan bagi karyawan. Tunjangan yang diberikan di luar gaji pokok mampu mencukupi kebutuhan karyawan. Insentif yang diberikan akan memberikan kepuasan fisik bagi karyawan.

Hasil temuan ini juga sejalan dengan beberapa hasil penelitian terdahulu. Aksu dan Aktas (2005) menyimpulkan bahwa kompensasi sangat penting bagi karyawan dalam upaya meningkatkan kepuasan. Menurut mereka bahwa salah satu faktor yang turut berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan adalah pemberian gaji dan upah. Supatmi, Nimran dan Utami (2012) juga menyimpulkan bahwa hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja bersifat positif dimana semakin tinggi kompensasi yang diterima karyawan maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka peningkatan kompensasi yang diberikan oleh BSM cabang Padang

kepada karyawannya akan meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Akan tetapi, perusahaan perlu mempertimbangkan juga berapa besarnya peningkatan kepuasan kerja yang akan dicapai ketika melakukan peningkatan sejumlah kompensasi kepada karyawan.

2. Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja

Sama halnya dengan kompensasi, pengembangan karir juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien jalur bernilai positif sebesar 0,476. Artinya setiap adanya perbaikan dalam pengembangan karir, baik itu perencanaan karir maupun manajemen karir yang diterapkan oleh perusahaan maka hal tersebut mampu memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan BSM cabang Padang.

Merujuk kepada analisis deskriptif variabel pengembangan karir bahwa total capaian responden untuk variabel ini sebesar 72,0% dengan kriteria cukup dan bobot skor 3,6. Apabila dibandingkan dengan variabel kepuasan kerja, total capaian responden pengembangan karir jauh lebih tinggi meskipun masih dalam kriteria yang sama, yaitu cukup. Hal serupa juga ditemukan dari hasil analisis jalur dimana koefisien jalur untuk variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja ternyata lebih besar dibandingkan variabel kompensasi ($0,476 > 0,200$). Artinya, pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan

BSM cabang Padang lebih besar dibandingkan dengan pengaruh kompensasi.

Pada dasarnya pengembangan karir di BSM memang cukup cepat dan baik jika dibandingkan dengan Bank lain. Hingga tahun akhir 2013 BSM yang sedang berkembang membuka banyak outlet baru setiap tahunnya. Kondisi tersebut menyebabkan karyawan-karyawan tetap yang sudah ada mendapatkan pengembangan karir yang cukup baik dengan promosi jabatan untuk mengisi berbagai posisi jabatan di outlet-outlet yang baru di buka. Setelah menduduki posisi jabatan yang baru para karyawan pun mendapatkan berbagai program pelatihan dan pengembangan. Pengembangan karir ini yang sudah cukup baik tersebut mampu membuat karyawan merasakan kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Mudor dan Tooksoon (2011) yang menyimpulkan bahwa praktek manajemen sumber daya manusia seperti pengembangan karir, secara positif dan signifikan mempunyai korelasi dengan kepuasan kerja. Nugroho dan Kunartinah (2012) menemukan bahwa selain motivasi dan kompensasi, pengembangan karir ternyata memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Apa yang ditemukan dalam penelitian ini berikut dengan hasil-hasil penelitian terdahulu, sejalan dengan teori yang dipaparkan dalam beberapa literatur. Siagian (2007:215) menjelaskan semakin baik kesempatan karyawan untuk mengembangkan karirnya di perusahaan tempat bekerja maka

semakin besar kepuasan kerja yang akan dicapai.

3. Pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan BSM cabang Padang

Hasil pengujian hipotesis ketiga dalam penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan BSM cabang Padang. Temuan ini menunjukkan bahwa adanya *turnover intention* karyawan BSM cabang Padang tidak dipengaruhi oleh kompensasi yang diterima. Artinya tinggi rendahnya kompensasi yang diterima oleh karyawan tidak mempengaruhi niat para karyawan untuk berhenti atau keluar dari BSM cabang Padang, dan pindah ke perusahaan lain.

Beberapa hasil penelitian terdahulu justru menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Mariana dan Irvianti (2012) menyimpulkan bahwa kompensasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil temuan mereka juga senada dengan temuan Ologunde *et al.* (2003), dan Dawwas dan Zahare (2014).

Untuk menjelaskan bagaimana terdapat perbedaan hasil penelitian ini dengan hasil penelitian terdahulu, maka kita dapat menghubungkannya dengan faktor lain seperti budaya organisasi dan *shared values* yang dimiliki. Tentu saja terdapat perbedaan *shared values* antara bank syariah dan bank konvensional atau perusahaan lain yang tidak

berlandaskan nilai syariah islam. Salah satu konsep dasar bekerja di bank syariah yaitu bekerja adalah ibadah, dan bekerja di bank syariah diyakini adalah salah satu bentuk jihad. Tujuan atau motif utama yang ingin dicapai melalui bekerja bukanlah kompensasi, melainkan jihad itu sendiri dan bagaimana mendapatkan keridhoan dari Tuhan untuk keberkahan hidup di dunia dan akhirat.

Idealnya ketika nilai-nilai syariah telah tertanam kuat pada diri karyawan maka besar atau kecil ganjaran kompensasi yang diterima bukan merupakan faktor utama yang mendorong niatnya untuk keluar atau pindah dari BSM. Hal ini disebabkan karena adanya keyakinan akan mendapatkan kompensasi yang jauh lebih besar nantinya melalui perjuangan menegakkan perekonomian berbasis syariah islam. Akan tetapi, cukup disayangkan bahwa terbilang sulit menemukan hasil penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kompensasi pada bank syariah, untuk memperkuat hasil penelitian ini.

4. Pengaruh pengembangan karir terhadap *turnover intention* karyawan BSM cabang Padang

Senada dengan apa yang disampaikan di atas tentang pengaruh kompensasi yang tidak signifikan terhadap *turnover intention* karyawan BSM cabang Padang, pengembangan karir pun juga berpengaruh tidak signifikan. Artinya, apakah pengembangan karir di BSM cabang Padang termasuk sudah baik atau belum,

maka hal ini tidak menjadi penyebab karyawannya memiliki *turnover intention*.

Kendatipun demikian, jika dilihat kembali hasil analisis deskriptif variabel pengembangan karir dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan BSM cabang Padang merasa bahwa pengembangan karir di BSM sudah cukup baik. Ketika pengembangan karir yang dirasakan oleh karyawan sudah baik maka *turnover intention*nya akan rendah. Akan tetapi justru berdasarkan hasil analisis jalur ditemukan bahwa pengembangan karir ini tidak mempengaruhi *turnover intention* karyawan BSM cabang Padang.

Sebagaimana disampaikan oleh Purbowo (2006) bahwa karyawan yang diberikan kesempatan terbatas untuk mengembangkan karir akan lebih tinggi *turnover intention*nya dibandingkan dengan karyawan yang diberikan pengembangan karir yang luas. Hasil penelitian Muliana (2013) juga menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap keinginan pindah kerja perawat rumah sakit Atma Jaya. Hal ini disebabkan karena karyawan tidak mendapatkan pengembangan karir yang baik seperti kesempatan yang sama untuk mendapatkan pelatihan dan pendidikan sehingga pengembangan karir menjadi terhambat.

Tentunya hasil-hasil temuan tersebut berbeda dengan apa yang ditemukan dalam penelitian ini. Akan tetapi, dapat dipahami bahwa terdapat variabel yang menjadi jembatan pengembangan karir dengan *turnover intention* yaitu

kepuasan kerja. Pengembangan karir merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja inilah yang di dalam penelitian ini yang ditemukan mempengaruhi ada atau tidaknya *turnover intention*.

Porter dan Steers dalam Muliana (2013) berpendapat bahwa berhenti atau keluarnya karyawan kemungkinan berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Robbins (2003:32) juga mengemukakan ada beberapa cara yang dilakukan oleh karyawan untuk mengungkapkan ketidakpuasan kerja, salah satunya dengan meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain.

5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan BSM cabang Padang

Berdasarkan temuan penelitian ini diketahui bahwa variabel kompensasi, pengembangan karir dan kepuasan kerja secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan BSM cabang Padang. Akan tetapi, setelah dilakukan uji secara individual ternyata hanya variabel kepuasan kerja saja yang memberikan pengaruh yang signifikan. Sementara itu pengaruh kompensasi dan pengembangan karir tidak signifikan. Artinya bahwa *turnover intention* karyawan BSM cabang Padang dalam penelitian ini hanya dipengaruhi oleh kepuasan kerja.

Koefisien jalur pengaruh kepuasan kerja yang diperoleh sebesar -0.434, artinya pengaruhnya bersifat negatif. Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap *turnover*

intention adalah sebesar 18,84%. Artinya, apabila terjadi peningkatan kepuasan kerja karyawan sebesar 10% maka *turnover intention* akan turun 1,88%.

Hasil temuan ini sesuai dengan pendapat Mathis dan Jackson (2001:102) yang mengidentifikasi bahwa masuk-keluar (*turnover*) tenaga kerja berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang, maka semakin rendah intensitasnya untuk meninggalkan pekerjaannya itu. Menurut Lum *et al.* (1998) kepuasan kerja yang rendah biasanya mengakibatkan perputaran karyawan yang tinggi. Mereka yang kepuasan kerjanya rendah lebih mudah meninggalkan perusahaan dan mencari kesempatan di perusahaan lain.

Purna (2013:832-833) menguraikan bahwa munculnya *turnover intention* ini berawal dari penurunan tingkat kepuasan kerja yang akan mempengaruhi penurunan motivasi kerja karyawan. Dalam kondisi tersebut maka karyawan akan berpikir dan berniat keluar untuk mencari pekerjaan baru, serta membandingkan pekerjaan alternatif dengan pekerjaannya sekarang. Pada akhirnya karyawan akan membuat suatu keputusan untuk tinggal atau keluar dari perusahaan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya. Lum *et.al.* (1998) telah membuktikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang, maka semakin rendah intensitasnya untuk meninggalkan pekerjaannya itu. Sidharta dan

Margaretha (2011) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang berlawanan terhadap *turnover intention*. Artinya ketika kepuasan kerja meningkat maka *turnover intention* akan semakin menurun. Mahdi *et.al.* (2012) juga menyimpulkan hal yang serupa dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang berlawanan terhadap *turnover intention* karyawan.

6. Pengaruh kompensasi terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja karyawan BSM cabang padang

Berdasarkan hasil analisis jalur diketahui bahwa pengaruh variabel kompensasi terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja pada karyawan BSM cabang Padang sebesar 8,86%. Dari hasil analisis jalur juga ditemukan bahwa secara langsung kompensasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* di BSM cabang Padang. Dengan demikian dapat kita nyatakan bahwa variabel kepuasan kerja yang berperan sebagai variabel intervening antara variabel kompensasi dan variabel *turnover intention*. Peningkatan kompensasi harus dapat meningkatkan kepuasan kerja sehingga *turnover intention* dapat dikurangi.

Oleh karena tidak terdapat pengaruh langsung kompensasi terhadap *turnover intention* di BSM cabang Padang, maka terjadinya *turnover intention* tidak dipengaruhi oleh kompensasi yang ada

diperusahaan. Apakah kompensasi yang diberikan perusahaan sudah baik atau belum, bukanlah hal yang mempengaruhi niat para karyawan untuk keluar. Akan tetapi, *turnover intention* yang ada dipengaruhi langsung oleh kepuasan kerja. Karyawan dalam hal ini lebih membutuhkan rasa penghargaan dan arahan dari atasan, hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja, serta karakteristik isi yang sesuai dengan minat dan kemampuan mereka sehingga mereka merasakan kepuasan kerja dan menjadi betah bekerja di BSM cabang Padang.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ramadhani dan Arunajaya (2010) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan sehingga mereka menyimpulkan bahwa hal yang mendorong karyawan untuk keluar dari perusahaan adalah rendahnya tingkat kepuasan kerja. Karyawan yang merasakan kepuasan kerja yang rendah akan memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk keluar dari organisasi. Mereka juga menemukan bahwa kompensasi merupakan faktor ketiga yang mempengaruhi *turnover intention* setelah faktor komitmen organisasi. Akan tetap dalam penelitian ini justru *turnover intention* di BSM cabang Padang tidak dipengaruhi oleh kompensasi.

7. Pengaruh pengembangan karir terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja karyawan BSM cabang Padang

Pengaruh pengembangan karir terhadap *turnover intention* melalui

kepuasan kerja pada karyawan BSM cabang Padang dalam penelitian ini ditemukan sebesar 20,66%. Sebelumnya juga ditemukan bahwa secara langsung pengembangan karir tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*. Sehingga dalam hubungan antara pengembangan karir dan *turnover intention* terdapat kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Peningkatan pengembangan karir harus dapat meningkatkan kepuasan kerja sehingga *turnover intention* dapat dikurangi.

Dari temuan di atas maka dapat kita ketahui bahwa *turnover intention* di BSM cabang Padang tidak dipengaruhi oleh bagaimana pengembangan karir yang di perusahaan, apakah perencanaan karir dan manajemen karir telah diterapkan secara baik atau belum, melainkan ada kepuasan kerja yang lebih berpengaruh terhadap *turnover intention*. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan adalah faktor yang menentukan niat para karyawan untuk tetap bekerja atau berhenti dari BSM cabang Padang.

Dari hasil deskripsi variabel pun memang terlihat bahwa TCR untuk variabel pengembangan karir sebesar 72,0% dengan kategori cukup. Sementara itu TCR variabel kepuasan kerja sedikit lebih tinggi yaitu 75,2%. Artinya dalam hal ini kepuasan kerja lebih baik dibandingkan pengembangan karir. Jadi karyawan yang bekerja di BSM cabang Padang menganggap hubungan yang baik rekan sesama kerja, penghargaan dan arahan-arahan dari atasan merupakan hal-hal yang mampu membuat mereka merasakan kepuasan kerja sehingga

menjadi lebih betah bekerja dan pada akhirnya mampu mengurangi terjadinya *turnover intention*, tanpa mempermasalahkan bagaimana pengembangan karir apakah sudah baik atau belum.

Sebagaimana hasil penelitian Samad (2006) bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan signifikan negatif terhadap *turnover intention*. Dalam penelitian ini juga ditemukan hal yang sama. Kepuasan kerja memiliki hubungan yang negatif terhadap *turnover intention*. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka akan mampu mengurangi terjadinya *turnover intention* yang ada. Hal ini diperkuat oleh Busch et al. (1998) dalam Hwang dan Huei Kuo (2006) yang berpendapat bahwa seseorang yang relatif puas terhadap pekerjaannya akan tetap tinggal dalam perusahaan lebih lama, dan dapat menurunkan tingkat keluar masuk karyawan.

F. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan dari pembahasan yang telah dikemukakan maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Kompensasi memberikan pengaruh yang signifikan dan bersifat positif terhadap kepuasan kerja karyawan BSM cabang padang dengan koefisien jalur sebesar 0,200. Hal ini menunjukkan bahwa salah satu cara untuk meningkatkan kepuasan kerja yaitu melalui peningkatan kompensasi. Semakin tinggi kompensasi yang diberikan maka semakin baik pula kepuasan kerja karyawan BSM cabang Padang.

2. Pengembangan karir juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan BSM cabang Padang. Koefisien jalur pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja bernilai positif yaitu 0,476 .
 3. Kompensasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan BSM cabang Padang. Artinya *turnover intention* yang ada di BSM cabang padang tidak dipengaruhi oleh kompensasi yang ada di perusahaan.
 4. Pengembangan karir tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan BSM cabang Padang. Dengan demikian *turnover intention* yang terdapat di BSM cabang Padang juga tidak dipengaruhi oleh praktek pengembangan karir di perusahaan.
 5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *intention turnover* karyawan BSM cabang Padang dengan koefisien jalur sebesar -0,434. Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap *turnover intention* yaitu 18,84%.
 6. Pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja BSM cabang Padang adalah sebesar 8,86%. Kepuasan kerja sebagai variabel intervening mampu meningkatkan pengaruh hubungan kompensasi terhadap *turnover intention*.
 7. Pengaruh pengembangan karir terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja BSM cabang Padang ditemukan sebesar 20,66%. Kepuasan kerja sebagai variabel intervening mampu meningkatkan pengaruh hubungan pengembangan karir terhadap *turnover intention* di BSM cabang Padang.
- Berdasarkan hasil penelitian ini maka penulis memberikan beberapa saran kepada pimpinan dan pihak manajemen BSM cabang Padang berupa upaya yang dapat dilakukan untuk mengurangi terjadinya *turnover intention* karyawan di BSM cabang Padang, antara lain :
1. Meningkatkan kepuasan kerja terutama kepuasan terhadap atasan melalui:
 - a. Memperbaiki cara-cara yang diterapkan oleh atasan dalam menangani bawahannya.
 - b. Memberikan penghargaan dan pujian kepada bawahan ketika dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
 - c. Memberikan pengarahan dan cara-cara perbaikan ketika hasil kerja bawahan kurang memuaskan.
 2. Memperhatikan praktik manajemen karir yang ada di perusahaan dengan cara :
 - a. Melakukan publikasi yang terbuka mengenai posisi atau lowongan pekerjaan yang ada di perusahaan.
 - b. Promosi karyawan dilakukan secara objektif berdasarkan prestasi kerja dan bukan berdasarkan faktor kedekatan dengan pimpinan.
 - c. Memberikan kesempatan yang sama kepada karyawan untuk mendapatkan pelatihan.
 3. Memberikan kompensasi berupa insentif (bonus tahunan) yang sesuai dengan harapan karyawan, diantaranya :

- a. Memberikan bonus tahunan yang sesuai dengan perusahaan lain yang sejenis.
- b. Bonus tahunan diberikan sesuai prestasi dan kontribusi karyawan.
- c. Membayarkan bonus tahunan tepat waktu.

G. DAFTAR PUSTAKA

- Aksu, A.Akin dan Ayllin Aktas, 2005. Job Satisfaction Of Managers In Tourism Case In The Antalya Region Of Turkey. *Managerial Auditing Journal*, Vol.20, No.5 pp. 479 – 488
- Dawwas, Mohammed I.F. dan Ibrahim Zahare. 2014. Testing the Relationship between Turnover Intention and Human Resource Practices in a non-Western context of the Palestine. *Journal of Advanced Social Research Vol.4 No.6, June 2014, 10-22.*
- Dessler, Gary. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Bahasa Indonesia Jilid 2. Jakarta: PT. Prenhallindo
- Hanafiah, Mohammad. 2014. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Ketidakamanan Kerja (*Job Insecurity*) dengan Intensi Pindah Kerja (*Turnover*) pada Karyawan PT. Buma Desa Suaran Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau. *eJournal Psikologi*, 2014, 1 (3): 303-312.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F dan Sirola, W. 1998. Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction or organizational commitment? *Journal of Organization Behaviour*. Vol. 19(3) : 305-320.
- Mahdi, Ahmad Faisal., Ahmad Faisal Mahdi, Mohamad Zaid Mohd Zin, Mohd Roslan Mohd Nor, Ahamad Asmadi Sakat dan Abang Sulaiman Abang Naim. 2012. The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention. *American Journal of Applied Sciences* 9 (9): 1518-1526, 2012.
- Mariana, Sondang Lestari dan Irvianti, Laksmi Sito. 2012. Pengaruh kompensasi dan pengembangan karir Terhadap Turnover Intention Pada PT. APL Indonesia. Di akses dari www.thesis.binus.ac.id/doc/RingkasanInd/2012-1-0025-MN%20Ringkasan001.pdf pada tanggal 22 Februari 2015.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE.
- Marwansyah. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Bandung: Alfabeta.
- Mathis, Robert. L dan Jackson, John. H. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Mobley, W.H. 2000. *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya*. Terjemahan. Jakarta: PT Pustaka Binaman Press indo.
- Mudor, Hamdia dan Phadett Tooksoon. 2011. Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover. *Journal of Economics and Behavioral Studies* Vol. 2, No. 2, pp.41-49, Feb 2011.

- Muliana, Siti. 2013. *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keinginan Pindah Kerja Perawat Rumah Sakit Atma Jaya*. Tesis Program Magister Manajemen Universitas Esa Unggul Jakarta
- Nugroho, Agus Dwi dan Kunartinah. 2012. Analisis Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karis Terhadap Kepuasan Kerja dengan Mediasi Motivasi Kerja. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, September 2012, Hal. 153-169
- Ologunde, Adedoyin Olusola., Asaolu, T.O., dan Elumilade, David Oladapo. 2003. *Labor Turnover among University Teachers in Southwestern Nigeria-Issue, Solution and Lesson*. Di akses dari <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/AAPAM/UNPAN029860.pdf> pada tanggal 22 Februari 2015.
- Purbowo, S.A. 2006. *Analisis Aspek-Aspek Kepuasan Kerja yang Berhubungan dengan dengan Intention To Quit pada Perawat di RS Mohammad Husni Thamrin International Salemba*. Tesis FKM Universitas Indonesia Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Siagian, Sondang P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sidharta, Novita dan Meily Margaretha. 2011. Dampak Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*: Studi Empiris Pada Karyawan Bagian Operator di Salah Satu Perusahaan *Garment* di Cimahi. *Jurnal Manajemen, Vol.10, No.2, Mei 2011; Universitas Kristen Maranatha, hal 129-142*.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional : Edisi I*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Sutanto, Eddy M. dan Gunawan, Carin. 2013. Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan *Turnover Intentions*. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis, Vol. 4, No. 1, April 2013, 76-88*
- Suwatno dan Donni Juni Priansa. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Supatmi, Mamik Eko., Umar Nimran dan Hamidah Nayati Utami. 2012. Pengaruh Pelatihan, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Provit Volume 7 No. 1 Hal. 25-37*.
- Wahyudi, Bambang. 2002. *Manajemen SumberDaya Manusia*. Bandung: Sulita.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.