

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Menjaga dan mempertahankan karyawan menjadi sebuah tantangan yang harus dihadapi perusahaan. Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam mencapai tujuannya (Chalyana & Rahardjo, 2018). Sumber daya manusia merupakan aset terpenting yang dimiliki perusahaan, dengan pengelolaan sumber daya manusia yang baik maka perusahaan akan terus mencapai perkembangan yang baik pula. Sumber daya manusia dapat mempengaruhi efektifitas dan efisiensi organisasi (Susan, 2019).

Kesuksesan jangka panjang dari perusahaan tergantung dari kemampuan perusahaan untuk mempertahankan SDM-nya (Ong & Mahazan, 2020). Namun demikian, *maintenance* karyawan yang tidak dilakukan secara optimal bisa saja memberikan dampak pada tingginya *turnover intention*. *Turnover Intention* memberikan peranan penting dalam berjalannya proses produksi dan administrasi yang berjalan di perusahaan (Asmara, 2017).

Turnover intention merupakan keinginan gerakan angkatan kerja untuk mengundurkan diri dari perusahaan yang didasari oleh berbagai alasan, salah satunya untuk mendapatkan pekerjaan atau posisi yang lebih baik (Ussu dkk, 2023). *Turnover intention* dapat menjadi pengunduran diri, meninggalkan organisasi, atau meninggalnya anggota dalam suatu organisasi. Keputusan untuk

berpindah kerja biasanya merupakan salah satu pilihan terakhir bagi karyawan jika dia mendapati kondisi kerjanya tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Adanya *turnover intention* tidak hanya menghilangkan bakat organisasi, tetapi juga menghambat kelancaran organisasi (Asiyatul dkk, 2023). Salah satu upaya yang dapat mengurangi *turnover intention* yaitu dengan memperhatikan kompensasi dan pengembangan karir karyawan (Sugianto dkk, 2022).

Kepuasan kerja adalah perasaan yang berkaitan dengan sejauh mana individu menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya dan berbagai aspeknya (Farisi & Pane, 2021). Kepuasan kerja dapat mewakili evaluasi individu terhadap pekerjaannya dengan membandingkan antara apa yang diharapkan dari pekerjaan dan apa yang sebenarnya didapatkan (Sunarta, 2019). Tinggi rendahnya kepuasan kerja mencerminkan baik tidaknya sebuah perusahaan dalam mengelola kebutuhan karyawan (Citrawati & Khuzaini, 2021). Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, diantaranya kompensasi (*compensation*) dan pengembangan karir (*career development*) yang ada pada perusahaan (Pradipta & Suwandana, 2019).

Kompensasi (*compensation*) dapat menjadi hal yang sangat berharga bagi organisasi, karena dapat mencerminkan usaha organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan (Christiana, 2015). Kompensasi yang tidak layak dapat menyebabkan penurunan motivasi kerja, prestasi kerja, kepuasan kerja karyawan dan berpotensi keluar dari organisasi (Herlintati, 2020). Namun, apabila organisasi selalu memberi kompensasi yang layak pada

karyawan sebagai bentuk balas jasa maka akan membentuk kepuasan kerja dan peningkatan kinerja karyawan (Larasati, 2018).

Selain itu, kepuasan kerja juga dapat tercipta dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan karir (Al Hakim, dkk., 2019). Pengembangan karier bertujuan untuk mempermudah perusahaan dalam menjabarkan kompetensi yang dimiliki karyawan untuk kemudian disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan dan keinginan karyawan dalam mengembangkan diri serta kariernya di perusahaan (Arianto & Erlita, 2021).

Kompensasi yang diterima karyawan selama bekerja dapat menjadi pertimbangan bagi karyawan untuk melakukan *turnover intention*, karena apabila dalam prosesnya tidak terdapat kenaikan nilai atau penambahan kompensasi pada waktu yang telah ditentukan. Selain itu dengan kompensasi yang sesuai diberikan kepada karyawan, maka akan mempengaruhi *job satisfaction* dan berdampak pula pada tingkat *turnover intention* (Asih, 2021).

Pemberian kompensasi tidak hanya bertujuan untuk memberikan penghargaan atas kinerja yang telah dilaksanakan, akan tetapi mempunyai tujuan jangka panjang agar karyawan lebih meningkatkan *job satisfaction* (Olivia, dkk., 2020). Terdapat banyak sekali tenaga kerja meninggalkan pekerjaan secara sukarela (*turnover intention*) yang disebabkan oleh faktor ketidakpuasan dalam bekerja, seperti; kurangnya tantangan kerja, kesempatan yang lebih baik di tempat lain, gaji, pengawasan, letak geografis, dan tekanan (Fauzi, dkk., 2022).

Selain itu *Career development* yang dicapai karyawan selama bekerja dapat menjadi pertimbangan untuk melakukan *turnover intention* apabila dalam prosesnya tidak sesuai dengan harapan karyawan dalam suatu lingkungan kerja (Irawan & Komara, 2020). *Career development* yang berjalan sesuai harapan karyawan dapat mempengaruhi *job satisfaction* dan berdampak pula pada tingkat *turnover intention* (Riyadi, 2023). Setiap karyawan berharap kejelasan dari karirnya dan jika perusahaan memberikannya, karyawan tersebut pasti merasa puas dan bekerja dengan senang hati. Hal tersebut bertujuan untuk memenuhi kebutuhan hidup karyawan, sehingga kepuasan kerja merupakan bentuk perwujudan berkontribusi karyawan bagi perusahaan. (Azzahra & Komara, 2021).

Berdasarkan Penelitian yang dilakukan oleh Chalyana, dkk. (2018) mengenai “Analisis Pengaruh *Career Growth*, *Compensation*, dan *Job Satisfaction* sebagai Variabel Intervening Terhadap *Turnover Intention* karyawan di PT. Imora Motor (Honda Jakarta Center)”. Hasil pengujian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa masing-masing variabel dependen yang diteliti (*Career Growth*, *Compensation*, dan *Job Satisfaction*) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel independen (*Turnover Intention*).

Sinaga, dkk. (2022) juga telah melakukan penelitian mengenai “*The Impact of Compensation and Career development on Turnover Intention With Job Satisfaction as Intervening Variable at PT Wijaya Machinery Perkasa. Dinasti*”. Hasil penelitian ini menunjukkan; (1) *Job satisfaction* berpengaruh signifikan

dan meningkatkan kecenderungan *compensation*, (2) *Job satisfaction* berdampak positif terhadap *Career development*, (3) Kecenderungan *compensation* tidak efektif secara signifikan terhadap *turnover intention*, (5) *Job satisfaction* sebagai variabel intervening berpengaruh rendah terhadap *compensation* terhadap *turnover intention*, (6) *Career development* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, dan (7) *Turnover intention* karyawan di PT. Wijaya Machinery Perkasa tidak berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*.

Penelitian yang dilakukan oleh Artha, dkk. (2023) mengenai “*The influence of Career development and compensation on turnover intention with job satisfaction as intervening variables at PT. MMI (PNM affiliate) on Madura Island*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Career development* dan *compensation* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. *Career development* tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. *Compensation* berdampak positif pada *turnover intention*. *Job satisfaction* dapat memediasi pengaruh *Career development* dan kompensasi terhadap *turnover intention*.

Sejalan dengan hal tersebut, Hooray School merupakan salah satu instansi pendidikan yang dikelola secara swasta dengan menyediakan layanan kegiatan belajar mengajar PAUD, TK, hingga SD. Hooray School berada di Provinsi Bali tepatnya di Jl. Teuku Umar Barat No.335 Blok B/C, Padangsambian, Kec. Denpasar Barat., Kota Denpasar, Bali 80117. Pelaksanaan kegiatan operasional layanan pendidikan pada Hooray School dapat dikatakan cukup berkembang. Namun dalam prosesnya terdapat *turnover intention* karyawan.

Tabel 1.1 Data jumlah karyawan dan karyawan yang keluar pada Hooray Sachool Bali periode 2019-2023

Tahun	Jumlah Total Karyawan	Karyawan Keluar	Persentase Turnover (%)
2019	57	1	1,76%
2020	56	2	3,63%
2021	54	6	11,7%
2022	48	4	8,69%
2023	44	8	20%

Sumber: Data observasi awal peneliti (2023)

Berdasarkan data tersebut, dapat diketahui bahwa jumlah karyawan yang keluar setiap tahun semakin meningkat. Artinya, jumlah karyawan yang keluar setiap tahun semakin bertambah. Selama lima tahun terakhir, jumlah karyawan yang keluar dari Hooray School paling banyak pada tahun 2023 yaitu sebanyak 20% atau 8 orang. Sedangkan jumlah karyawan yang keluar dari Hooray School paling sedikit pada tahun 2019 sejumlah 1,76% atau 1 orang.

Selain data tersebut, peneliti juga melakukan observasi awal untuk menemukan fakta lain yang menyebabkan *turnover intention* di Hooray School. Observasi awal menunjukkan bahwa terdapat permasalahan pada kompensasi dan pengembangan karir. Adapun permasalahan pada kompensasi karyawan yaitu mengenai penerimaan gaji pokok, bonus, dan tunjangan lain serta THR. Bonus dan THR karyawan pada tahun 2020 nyatanya sama sekali belum diterima oleh karyawan dengan alasan covid-19 dan tidak mencapai target dalam mencari siswa. Pada tahun 2022 hingga 2023 seluruh karyawan hanya menerima 70% gaji pokok dan tunjangan padahal situasi covid-19 pada saat itu sudah kembali

normal. Pihak manajemen Hooray School juga memberikan janji untuk menaikkan gaji karyawan sebesar Rp 100.000-Rp 200.000, namun tidak terlaksana hingga saat ini.

Selain permasalahan terkait kompensasi, terdapat permasalahan mengenai pengembangan karir di Hooray School. Hal tersebut ditandai dengan guru yang kurang diperhatikan dalam pengembangan karirnya, minimnya informasi dan peluang untuk menjadi PNS, karyawan selain guru yang sudah bekerja diatas rata-rata 3 tahun masih menempati jabatan yang sama, yang akhirnya kerja merangkap namun tidak sebanding dengan kompensasi yang diberikan.

Fenomena mengenai adanya permasalahan pada pengembangan karir karyawan (*Career development*) tersebut akan berpengaruh pada peningkatan *turnover intention*. Tingginya tingkat *turnover intention* dapat berdampak negatif bagi perusahaan karena menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja, menurunnya produktivitas karyawan, suasana kerja yang tidak kondusif, serta berdampak pada hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang (Rismayanti, dkk., 2018).

Penelitian ini menggunakan variabel mediasi atau intervening berupa *job satisfaction*. Penggunaan *job satisfaction* sebagai variabel intervening dikarenakan kepuasan kerja tidak dapat terjadi begitu saja, melainkan melalui beberapa sebab (Herlambang & Murniningsih, 2019). Adanya *compensation* dan *Career development* yang sesuai ketentuan, sehingga memberikan kepuasan bagi pekerja karena nominal penghasilan dan jabatan yang diterima pekerja sudah

sesuai ketentuan kerja. Hal tersebut dapat meminimalkan terjadinya *turnover intention*, karena adanya rasa nyaman dalam bekerja yang membuat karyawan lebih puas atas pekerjaan yang dilakukan (Wulandari & Hadi, 2021).

Beberapa hal tersebut dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan dalam berkarir di Hooray School, sehingga menyebabkan semakin banyaknya tingkat *turnover intention* yang terjadi berturut-turut selama 5 tahun terakhir. Berdasarkan fenomena yang terjadi, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"Pengaruh Compensation, Career development Terhadap Turnover Intention Karyawan Di Hooray School Bali Dengan Job Satisfaction Sebagai Variabel Intervening"**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini, sebagai berikut:

1. Apakah *compensation* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan di Hooray School Bali?
2. Apakah *Career development* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan di Hooray School Bali?
3. Apakah *job satisfaction* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan di Hooray School Bali?
4. Apakah *compensation* berpengaruh terhadap *job satisfaction* karyawan di Hooray School Bali?

5. Apakah *Career development* berpengaruh terhadap *job satisfaction* karyawan di Hooray School Bali?
6. Apakah *compensation* berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui *job satisfaction* karyawan di Hooray School Bali?
7. Apakah *Career development* berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui *job satisfaction* karyawan di Hooray School Bali?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini dapat dijelaskan melalui beberapa poin berdasarkan permasalahan yang ada, yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *compensation* terhadap *turnover intention* karyawan di Hooray School Bali.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Career development* terhadap *turnover intention* karyawan di Hooray School Bali.
3. Untuk mengetahui pengaruh *job satisfaction* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan di Hooray School Bali.
4. Untuk mengetahui pengaruh *compensation* terhadap *job satisfaction* karyawan di Hooray School Bali.
5. Untuk mengetahui pengaruh *Career development* terhadap *job satisfaction* karyawan di Hooray School Bali.
6. Untuk mengetahui pengaruh *compensation* terhadap *turnover intention* melalui *job satisfaction* karyawan di Hooray School Bali.

7. Untuk mengetahui pengaruh *Career development* terhadap *turnover intention* melalui *job satisfaction* karyawan di Hooray School Bali.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada pembaca sebagai berikut:

1. Manfaat Praktis

Bagi pihak pengelola dan karyawan yang ada di Hooray School Bali, diharapkan penelitian ini dapat menjadi sarana informasi dan alternatif solusi untuk pengembangan dan perbaikan manajerial khususnya bidang sumber daya manusia (SDM).

2. Manfaat Teoritis

Bagi akademisi, semoga penelitian dapat menjadi bahan rujukan terkait faktor-faktor yang dapat memperbaiki tingkat *turnover intention* dan meningkatkan *job satisfaction* karyawan di sekolah. Sementara, untuk peneliti berikutnya, diharapkan dapat menjadikan penelitian ini sebagai landasan demi memperlancar penelitian dengan tema sejenis.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Teori Atribusi

Teori atribusi memberikan penjelasan proses bagaimana menentukan penyebab atau motif perilaku seseorang. Teori ini mengacu kepada bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau diri sendiri yang ditentukan apakah dari internal atau eksternal dan pengaruhnya akan terlihat dalam perilaku individu (Rahman & Rachman, 2021). *Dispositional attributions* adalah suatu hal mengacu pada dalam diri seseorang. *Situatioanal attributions* merupakan suatu hal mengacu pada lingkungan yang mempengaruhi perilaku (Dewi & Jayanti, 2021).

Kaitannya pada penelitian ini adalah terletak pada atribusi internal. Atribusi internal adalah persepsi individu terhadap *locus of control*, persepsi individu terhadap kinerjanya serta adanya keinginan berpindah kerja dalam diri karyawan atau *turnover intention* yang belum terealisasi dalam tindakan nyata (Primadineska, 2021).

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem-sistem yang formal untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien agar tercapainya tujuan organisasi (Darim, 2020). Berbagai aktivitas mengenai manajemen sumber daya manusia, dapat berfokus pada (Mutafi, 2020):

1. Perencanaan dan Analisis SDM Pada aktivitas ini dilakukan untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas agar dapat memenuhi permintaan terhadap organisasi, lalu pada aktivitas analisis dilakukan sebagai bahan penelitian dan informasi terhadap sumber daya manusia dalam menunjang pekerjaan.
2. Kesetaraan dan Kesempatan Kerja Kepastian hukum dan kesempatan kerja sangat bergantung terhadap aktivitas SDM di perusahaan, MSDM harus dapat memahami aturan-aturan tersebut terkait dengan proses perekrutan, seleksi, pelatihan, dan pengembangan karyawan.
3. Perekrutan Karyawan Tujuan perekrutan berguna untuk memenuhi kebutuhan perusahaan akan SDM yang berkualitas, lalu MSDM dituntut dengan memahami karakter masing-masing karyawan, agar perusahaan dapat menentukan spesifikasi pekerjaan apa yang tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan.
4. Pengembangan Sumber Daya Manusia Dengan tahap awal masa orientasi terhadap karyawan, perusahaan harus melakukan pengembangan terhadap keterampilan dan keahlian karyawannya agar dapat berkembang sesuai kebutuhan perusahaan, karena semakin baik kualitas karyawan maka akan semakin baik efektivitas kerjanya.
5. Kompensasi dan Tunjangan Karyawan Kompensasi yaitu memberikan penghargaan/imbalan kepada karyawan atas apa yang telah diberikannya kepada perusahaan, lalu ada sistem tunjangan yang diberikan agar karyawan

merasa tambah termotivasi dalam bekerja. Perusahaan harus selalu meningkatkan tingkat penghargaan agar karyawan merasa dihargai.

6. Kesehatan, Keselamatan, dan Keamanan Karyawan Kesehatan dan keselamatan pada mental dan fisik adalah hal yang terpenting dalam bekerja di perusahaan, undang-undang keselamatan dan kesehatan kerja lebih menekankan kepada perusahaan agar lebih tanggap terhadap isu kesehatan dan keselamatan karyawannya untuk meminimalisis kecelakaan kerja dan hal yang tidak diinginkan.
7. Hubungan Pekerja dan Manajemen Hubungan yang baik antar karyawan sangat penting, perlakuan perusahaan juga harus bersikap adil kepada atasan dan bawahan tidak boleh ada diskriminasi. Lalu harus ada keterbukaan antara perusahaan dan karyawannya terkait kebijakan, peraturan, dan prosedur perusahaan.

2.2 Compensation

2.2.1 Pengertian *Compensation* (Kompensasi)

(*Compensation*) Kompensasi adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan setiap jenis penghargaan yang diterima individu sebagai imbalan atas pelaksanaan tugas organisasi (Agustine & Nawangsari, 2020). Kompensasi adalah segala bentuk pembayaran atau hadiah bagi karyawan yang datang dari pekerjaannya, sehingga dapat diterima oleh karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan (Hayatun

& Ernawati, 2022). Pemberian kompensasi merupakan bentuk gambaran dari kinerja yang dilakukan oleh karyawan selama masa kegiatannya di perusahaan (Fidiyanto, dkk., 2018).

Bentuk kompensasi dapat berupa tunai langsung, pembayaran, tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang tinggi (Harmen, dkk., 2019). Kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah diberikan dengan tujuan untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan (Gani, dkk., 2022). Kompensasi yaitu Bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi (Shofwani & Hariyadi, 2019).

Prinsipnya, pemberian kompensasi itu merupakan hasil penjualan tenaga para sumber daya manusia terhadap perusahaan (Hidayat, 2020). Kompensasi juga menjadi segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Sutrisno, dkk., 2022). Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Kompensasi karyawan adalah setiap bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan tersebut (Maulidiyah, dkk., 2021).

Kompensasi juga merupakan biaya bagi perusahaan yang dibayarkan kepada karyawan sebagai bentuk imbalan dari prestasi kerja yang lebih besar dari

karyawan (Lubis, dkk., 2021). Umumnya, karyawan selain menginginkan kompensasi dan penghargaan yang seimbang dari perusahaan, juga mengharapkan kesejahteraan yang terjamin bagi dirinya dan juga keluarganya saat masih aktif bekerja maupun saat mencapai masa pensiun (Waani, dkk., 2023).

Berdasarkan berbagai penjelasan mengenai kompensasi diatas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan suatu hak yang seharusnya diterima oleh karyawan dari pihak perusahaan atas jasa yang diberikannya, yang sesuai dengan kebutuhan karyawannya sehingga dapat memberikan suatu semangat bekerja pada karyawannya agar dapat menghasilkan suatu kinerja karyawan yang baik

2.2.2 Tujuan Pemberian Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu dari kebijakan yang diberlakukan oleh pihak manajer dengan tujuan agar dapat memberikan kenyamanan, keamanan dan kepuasan agar dapat memicu suatu kinerja karyawan yang baik sehingga dapat memberikan suatu kontribusi ke perusahaan. Selain itu, Kompensasi mempunyai beberapa tujuan utama, yaitu (Astuti, 2019):

1. Menarik pelamar kerja yang potensial
2. Mempertahankan karyawan yang baik
3. Meraih keunggulan kompetitif
4. Meningkatkan produktivitas

5. Melakukan pembayaran yang sesuai dengan aturan hukum (Undang-Undang Ketenagakerjaan).
6. Menjamin keadilan
7. Memudahkan sasaran strategi.

2.2.3 Indikator Kompensasi

Beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kompensasi adalah sebagai berikut (Agustine & Nawangsari, 2020):

1. Kompensasi langsung, yang terdiri dari gaji karyawan secara keseluruhan, insentif yang diberikan kepada karyawan sudah sesuai kebijakan yang berlaku, karyawan mendapatkan bonus sesuai dengan kinerjanya.
2. Kompensasi tidak langsung, terdiri dari karyawan memperoleh fasilitas jaminan kesehatan dan ketenagakerjaan sesuai ketentuan, karyawan merasa aman dengan tunjangan pensiun, karyawan merasa aman dengan asuransi tenaga kerja.

2.3 *Career development*

2.3.1 Pengertian *Career development*

Career development adalah proses peningkatan kemampuan kerja seseorang yang mendorong adanya peningkatan prestasi kerja dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Annisa, dkk., 2023). *Career development* dapat terjadi apabila terdapat peningkatan pribadi yang dilakukan oleh seseorang dalam mencapai rencana karir pribadinya (Sari, dkk., 2023). *Career development*

merupakan peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi (Maulyan, 2019).

Career development adalah kegiatan pribadi yang membantu karyawan merencanakan karir masa depan mereka dalam suatu perusahaan (Widyani & Devy, 2021). Tujuan dari *Career development* adalah untuk memastikan bahwa baik perusahaan maupun karyawan yang terkait dengannya dapat mencapai pertumbuhan yang optimal (Arifianti & Safitri, 2022). *Career development* dapat didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan kerja yang berbeda yang saling melengkapi dan berkontribusi pada hubungan jangka panjang yang signifikan (Wibowo, dkk., 2023).

Career development adalah proses pengembangan diri di mana seseorang berusaha untuk mencapai tujuan karirnya (Anggraeni & Sanusi, 2021). *Career development* terjadi ketika karyawan ingin bekerja untuk perusahaan lebih lama hingga pensiun. Oleh karena itu setiap karyawan mempunyai hak untuk mengembangkan atau memajukan karirnya (Kriswanta, dkk., 2021).

Berdasarkan pengertian *Career development* dari pendapat beberapa penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *Career development* adalah kesempatan bagi para karyawan untuk mengembangkan kemampuannya agar dapat mencapai jenjang karir yang diinginkan.

2.3.2 Fakto-faktor yang Mempengaruhi *Career development*

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *Career*

development. Berikut adalah penjelasannya (Handoko & Rambe, 2018):

1. Prestasi kerja, Faktor paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang di percayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk di usulkan oleh atasannya agar di pertimbangkan untuk di promosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi dimasa depan.
2. Kesetiaan pada organisasi. Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu lama.
3. Mentor dan Sponsor. Mentors adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.
4. Dukungan para bawahan. Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan kesempatan untuk bertumbuh.
5. Kesempatan untuk bertumbuh. Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

2.3.3 Indikator *Career development*

Indikator *Career development* pada penelitian ini, mengacu pada empat item indikator yang menjadi penentuan dasar dalam peningkatan karir yang lebih baik, antara lain (Sugianto, dkk., 2022):

1. Pelatihan, adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik.
2. Pendidikan, yaitu proses belajar mengajar dengan mempergunakan teknik dan metode tertentu, guna meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja seseorang (karyawan atau sekelompok orang).
3. Promosi Jabatan, ialah perkembangan karyawan ke posisi karier yang tinggi di suatu organisasi dengan tanggung jawab dan penghasilan yang lebih besar
4. Mutasi karyawan merupakan suatu proses dalam manajemen sumber daya manusia di mana seorang karyawan dipindahkan dari posisi, departemen, atau lokasi kerja awalnya ke posisi, departemen, atau lokasi yang berbeda dalam perusahaan yang sama.

2.4 *Turnover Intention*

2.4.1 Pengertian *Turnover Intention*

Turnover intention adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela maupun tidak sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihan dan

keinginannya sendiri (Fauziridwan, dkk., 2018). *Turnover intention* pada dasarnya adalah sama dengan keinginan berpindah karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya (Suhakim & Badrianto, 2021).

Turnover intention merupakan keinginan untuk berpindah, belum sampai pada tahap realisasinya yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya (Parwita, dkk., 2019). *Turnover intention* dapat disebut juga kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik (Hidayati & Saputra, 2018).

Turnover intention pada, yaitu keinginan seseorang untuk berhenti dari suatu perusahaan (Sutikno, 2020). Hal ini merupakan tantangan bagi manajemen pengembangan sumber daya manusia dikarenakan kejadian berhenti dari pekerjaan tersebut tidak dapat diperkirakan, sehingga program pengembangan harus mempersiapkan setiap saat untuk mencari pengganti karyawan yang keluar (Hartawan, 2021).

Turnover intention yaitu keinginan pegawai untuk berhenti dari suatu organisasi dengan berbagai alasan yang dikemukakan, dan umumnya pindah ke organisasi lain (Widjajani & Utomo, 2023). *Turnover intention* akan menciptakan tantangan baru bagi pengembangan sumber daya manusia (Redafanza, dkk., 2023). Keputusan seorang karyawan untuk bertahan tetap bekerja dalam suatu perusahaan memang sangat tergantung dari berbagai hal,

terutama akibat adanya berbagai perubahan (Ashari, dkk., 2018).

Tidak sedikit yang bekerja seumur hidupnya hanya disalah satu perusahaan, artinya tidak pernah pindah ke perusahaan lain, karena memang perusahaan mampu memberikan seperti yang diinginkannya. Banyak pula yang berpindah-pindah dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya, berkali-kali karena selalu merasa tidak puas apa yang telah diterimanya (Wulandari & Prahiawan, 2019). *Turnover intention* pada dasarnya adalah sama dengan keinginan/niat berpindahnya karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya (Lubis, dkk., 2023).

Kesimpulan yang dapat diambil dari pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* adalah keinginan yang timbul dari diri karyawan untuk keluar dari perusahaan tempatnya bekerja secara sukarela dengan diikuti surat pengunduran diri dan terputusnya kewajiban perusahaan terhadap karyawan dan karyawan terhadap perusahaan.

2.4.2 Faktor-faktor *Turnover Intention*

Terdapat beberapa faktor yang bisa mempengaruhi terjadinya *turnover intention*, antara lain (Fatmawati, dkk., 2020):

1. Faktor lingkungan yang terdiri dari:
 - a. Tanggung jawab kekerabatan terhadap lingkungan, apabila semakin besar rasa tanggung jawab tersebut semakin rendah *turnover intention*.
 - b. Kesempatan kerja Semakin banyak, jika kesempatan kerja tersedia di bursa

kerja, maka semakin besar *turnover intention*.

2. Faktor individual yang terdiri dari:

- a. Kepuasan kerja, apabila semakin besar kepuasannya maka semakin kecil *turnover intention*.
- b. Komitmen terhadap lembaga, semakin loyal karyawan terhadap lembaga, semakin kecil *turnover intention*.
- c. Perilaku mencari peluang/lowongan kerja, jika semakin besar upaya karyawan mencari pekerjaan lain, maka semakin besar *turnover intention*.
- d. Niat untuk tetap tinggal. Semakin besar niat karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya, semakin kecil *turnover intention*.
- e. Pelatihan umum / peningkatan kompetensi. Hal ini apabila semakin besar tingkat transfer pengetahuan dan ketrampilan di antara karyawan, maka semakin kecil *turnover intention*.
- f. Kemauan bekerja keras. Semakin besar kemauan karyawan untuk bekerja keras, semakin kecil *turnover intention*.
- g. Perasaan negatif atau positif terhadap pekerjaan. Semakin besar perasaan Negatif yang dirasakan karyawan akan mengurangi kepuasan kerjanya sehingga meningkatkan perilaku mencari peluang kerja lain. Hal ini dapat menurunkan keinginan untuk tetap bertahan yang kemudian terealisasi dengan keluar dari pekerjaan.

2.4.3 Indikator *Turnover Intention*

Beberapa indikator yang dipergunakan untuk mengukur variabel *turnover intention* dalam penelitian ini, meliputi (Wulandari, 2019):

1. Niat untuk keluar. Karyawan berpikir untuk keluar dari sebuah perusahaan dan adanya pemikiran bahwa tidak akan bertahan dengan pada perusahaan tempat bekerja.
2. Niat untuk mencari pekerjaan lain. Sikap karyawan untuk mencari alternatif perusahaan lain, dan menanyakan hal-hal yang berkaitan dengan perusahaan lain.
3. Pikiran-pikiran untuk berhenti. Sikap seorang karyawan yang menunjukkan indikasi keluar seperti meminimalisir usaha dalam bekerja, dan membatalkan pekerjaan penting.
4. Merasa tidak mempunyai masa depan di perusahaan. Sikap karyawan cenderung lebih malas bekerja karena orientasi karyawan adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan di masa mendatang.

2.5 *Job Satisfaction*

2.5.1 Pengertian *Job Satisfaction*

Job satisfaction adalah perasaan seseorang tentang pekerjaan, yang mana dapat menunjukkan perbedaan antara bonus yang diterima seorang karyawan dan bonus yang diharapkan akan diterima (Sutrisno, dkk., 2022). *Job satisfaction*

yaitu keadaan emosi positif yang dikaitkan dengan evaluasi pengalaman kerja (Munandar, 2021). *Job satisfaction* dapat didefinisikan sebagai keadaan emosi yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dialami oleh seorang karyawan saat mereka bekerja di tempat kerja mereka (Tonnisen & Ie, 2020).

Job satisfaction dapat dikaitkan dengan sejumlah faktor, termasuk tingkat ketidakhadiran, usia, tingkat pekerjaan, dan ukuran perusahaan (Pramuditha, 2020). Selain itu, *job satisfaction* dikaitkan dengan ketidakhadiran, pergantian tenaga kerja, produktivitas, kecelakaan kerja, dan pergantian tenaga kerja (Chaerunissa & Pancasasti, 2021). Segala jenis pekerjaan dan jabatan karyawan pasti akan membuat karyawan merasakan kepuasan apabila adanya pemberian upah dan bonus yang sesuai, maka otomatis kepuasan dalam bekerja akan dirasakan oleh setiap karyawan (Khair, 2019).

Job satisfaction juga bisa dirasakan oleh setiap karyawan apabila dengan adanya pengembangan karir yang jelas (Munir, dkk., 2022). *Job satisfaction* merupakan suatu perasaan menyokong dari pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya (Nabawi, 2019). *Job satisfaction* yaitu sikap dan pandangan menyenangkan atau tidak menyenangkan dari karyawan terhadap pekerjaannya (Setiyaningrum, 2019).

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai *job satisfaction* di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* adalah tingkat perasaan seseorang yang bersifat individual berupa perasaan senang atau tidak senang, suka atau tidak suka sebagai penilaian terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat kerjanya.

2.5.2 Faktor-faktor *Job Satisfaction*

Terdapat lima faktor yang bisa mempengaruhi *job satisfaction* karyawan dalam melaksanakan pekerjaan di perusahaan atau organisasi tempat ia bekerja, yaitu (Alam, dkk., 2020):

1. Kedudukan (posisi)

Mayoritas manusia menganggap adanya individu yang bekerja di sebuah perusahaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada bekerja di tingkat yang lebih rendah. Hal ini menunjukkan tingkat pekerjaan mempengaruhi kepuasan kerja.

2. Pangkat (golongan)

Pekerjaan yang mendasarkan adanya tingkatan dalam golongan membuat pekerjaan tersebut memiliki kedudukan tertentu didalamnya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyak akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaannya.

3. Umur

Adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Karyawan yang berada pada umur 25-34 tahun dan umur 40 hingga 60 tahun adalah merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

4. Jaminan finansial dan jaminan sosial

Masalah finansial dan jaminan sosial mayoritas berpengaruh pada

kepuasan kerja. Hal ini karena bentuk perlindungan sosial untuk menjamin seluruh rakyat agar dapat memenuhi kebutuhan dasar hidupnya yang layak.

5. Mutu Pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam meningkatkan produktifitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan ke bawahan.

2.5.3 Indikator *Job Satisfaction*

Indikator pada penelitian ini, digunakan untuk mengukur variabel *job satisfaction* menjadi instrumen penelitian yang valid, andal dan dapat dianalisis hasilnya, berikut ini adalah penjelasannya (Hasyim & Jayantika, 2021):

1. Menyukai pekerjaan

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan pekerjaan yang dilakukan menjadikan individu puas dengan pekerjaannya.

2. Menyukai upah yang diberikan.

Hal ini terjadi bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

3. Senang dapat kesempatan promosi

Adanya kebijakan promosi yang dapat dipersepsikan oleh karyawan sebagai hal yang adil dan segaris dengan ekspektasi yang dipikirkan.

4. Senang diberi petunjuk kerja

Karyawan akan lebih peduli dengan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi melalui kemudahan petunjuk dalam mengerjakan tugas atau pekerjaan.

5. Senang persaingan rekan kerja

Pekerjaan yang menantang dan bersaing akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Hal ini dapat menciptakan kondisi penuh kompetisi sehingga kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2.6 Penelitian Terdahulu

Topik penelitian mengenai pengaruh *compensation* dan *Career development* terhadap *turnover intention* melalui *job satisfaction* karyawan, bukanlah yang pertama kali dilakukan, namun sebelumnya pernah dilakukan penelitian sejenis tentunya dengan tempat penelitian yang berbeda. Beberapa penelitian sebelumnya yang terkait dengan penelitian ini, dapat dijelaskan pada tabel penelitian terdahulu di lampiran 1.