

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH JENJANG KARIER DAN KOMPENSASI  
TERHADAP TURN OVER INTENTION KARYAWAN  
PADA PT INDOMAHKOTA CABANG PEKANBARU**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh:**

**Syamsu Nababan**

**NIM. 016762452**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2013**

## ABSTRACT

### **The Influence of levels of career and compensation to turnover intention an Employee At PT Indo Mahkota Branch Pekanbaru**

**Syamsu Nababan  
Universitas Terbuka**

**Key words: levels of career, compensation, and turn over intention.**

If satisfaction that were felt not effective, it would bring insatiability employees. Insatiability work will lead to conflict, stress, attendance, increased the number of the descent of productivity and wish to place to work out an employee of the company. Companies often hit the incident of turnover employees, then the company was said to have high turnover intention. Turn-over intention an employee at PT Indomahkota at Pekanbaru city was high from year to year. Though the number of employees that goes every year to increase but the number of employee who out for every year also has increased from year to year.

Formulation of a problem in this research the extent to which levels of career impact against turnover intention an employee at PT Indomahkota Pekanbaru, the extent to which compensation impact againts turnover intention an employees at PT Indomahkota Pekanbaru, the extent to which levels of career and compensation impact against turn over an employee at PT Indomahkota, Pekanbaru.

The Research methods that were used in this research were quantitative data analysis, gatherer of data a questionnaire and interview.

Research results obtained: in partial showed that the levels of a career influenced significantly to employees PT Indomahkota, Pekanbaru, and influence positive against an onset of turnover intention. This proved that if the condition of positive were level up, it would increase career satisfaction of employees employees thus reducing the turnover and vice versa, and if the rank of a career declining (rarely given on employees), the satisfaction of work also would decrease which influenced the increasing of employees turn-over intention.

In a partial compensation influenced significantly to satisfaction work at PT Indomahkota, Pekanbaru and their impact was positive. This showed the condition of positive if compensation were getting better and satisfaction work employees increased and vice versa. If compensation were less and declining, the satisfaction of work would also decrease, so that it will result in the occurrence of turn-over intention employees in the company. Simultaneously obtained the result that levels of career (X1) and compensation (X2) has influenced significantly to the occurrence of turn over employees at PT Indomahkota, Pekanbaru. In this research free variable in partial was the most dominant influenced significantly to Y variable are the level career (X1) compared with compensation (X2).

## ABSTRAK

### **Pengaruh Jenjang Karier dan Kompensasi Terhadap Turn Over Intention Karyawan Pada PT Indomahkota Cabang Pekanbaru**

**Syamsu Nababan  
Universitas Terbuka**

**Kata Kunci: Jenjang karier, Kompensasi dan *Turn Over Intention*.**

Bila kepuasan yang ada dirasakan tidak efektif, maka akan memunculkan ketidakpuasan karyawan. Ketidakpuasan kerja akan menimbulkan konflik, stress, meningkatnya jumlah absensi, turunnya produktivitas dan keinginan keluar karyawan dari perusahaan tempat bekerja. Perusahaan yang sering mengalami kejadian keluar-masuk karyawan, maka perusahaan dikatakan memiliki *turn over intention* yang tinggi. *Turn over intention* karyawan pada PT Indomahkota Cabang Pekanbaru tergolong tinggi dari tahun ketahun. Meskipun jumlah karyawan yang masuk setiap tahunnya terus meningkat, namun jumlah karyawan yang keluar untuk setiap tahunnya juga mengalami peningkatan dari tahun ke tahun.

Perumusan masalah dalam penelitian ini sejauh mana jenjang karier berpengaruh terhadap *turn over intention* karyawan pada PT Indomahkota di Kota Pekanbaru, sejauh mana kompensasi berpengaruh terhadap *turn over intention* karyawan pada PT Indomahkota di Kota Pekanbaru, sejauh mana jenjang karier dan kompensasi berpengaruh terhadap *turn over intention* karyawan pada PT Indomahkota di Kota Pekanbaru

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis data kuantitatif, alat pengumpul data kuesioner dan wawancara.

Hasil penelitian diperoleh: Secara parsial jenjang karier berpengaruh signifikan terhadap karyawan PT Indomahkota Cabang Pekanbaru dan pengaruh positifnya terhadap terjadinya *turn over intention*. Kondisi positif ini menunjukkan jika jenjang karier meningkat maka kepuasan kerja karyawan meningkat, sehingga mengurangi terjadinya *turn over* dan sebaliknya, jika jenjang karier menurun (jarang diberikan kepada karyawan ) maka kepuasan kerja juga menurun sehingga terjadi peningkatan dalam *turn over intention* karyawan.

Secara parsial kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Indomahkota Cabang Pekanbaru dan pengaruhnya positif. Kondisi positif ini menunjukkan jika kompensasi semakin baik dan meningkat maka kepuasan kerja karyawan meningkat dan sebaliknya. Jika kompensasi semakin tidak baik dan menurun maka kepuasan kerja juga menurun, sehingga akan menimbulkan terjadinya *turn over* karyawan di perusahaan. Secara simultan atau secara bersama-sama diperoleh hasil bahwa jenjang karier (X1) dan kompensasi (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap terjadinya *turn over* karyawan pada PT Indomahkota Cabang Pekanbaru. Dalam penelitian ini variabel bebas yang secara parsial yang paling dominan berpengaruh signifikan terhadap variabel Y adalah variabel jenjang karier (X1) jika dibandingkan dengan kompensasi (X2).

**LEMBAR PERSETUJUAN TAPM**

Judul TAPM : Pengaruh Jenjang Karier dan Kompensasi Terhadap *Turn Over Intention* Karyawan Pada PT Indomahkota Cabang Pekanbaru

Penyusun TAPM : **SYAMSU NABABAN**

NIM : 016762452

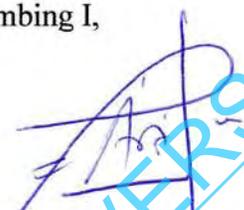
Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal : Rabu/10 Juli 2013

Menyetujui :

Pembimbing I,

Pembimbing II,

  
**Dr. Kasman Arifin ZA.,SE.,MM.,Ak**  
NIDN. 102125125801

**Surachman Dimiyati Ph.D**  
NIP. 19511208 197603 1 004

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi  
dan Manajemen

Direktur Program Pascasarjana

**Maya Maria, SE, MM**  
NIP. 19720501 199903 2 003

**Suciati, M.Sc.,Ph.D**  
NIP. 19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PENGESAHAN**

Nama : **SYAMSU NABABAN**  
 NIM : 016762452  
 Program Studi : Magister Manajemen  
 Judul TAPM : Pengaruh Jenjang Karier dan Kompensasi Terhadap *Turn Over Intention* Karyawan Pada PT Indomahkota Cabang Pekanbaru

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Rabu, 10 Juli 2013

W a k t u : Jam 14.30 WIB

Dan Telah dinyatakan : **LULUS**

**PANITIA PENGUJI TAPM**

**Ketua Komisi Penguji**

Dr. Sofyan Aripin, MSi

.....

**Penguji Ahli**

Dr. IN Baskara Wisnu Teja M.Ec

.....

**Pembimbing I**

Dr. Kasman Arifin ZA.,SE.,MM.,Ak

.....

**Pembimbing II**

Surachman Dimiyati Ph.D

.....

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul: “*Pengaruh Jenjang Karier dan Kompensasi Terhadap Turn Over Intention Karyawan Pada PT Indomahkota Cabang Pekanbaru*”.

Penulis mempunyai harapan semoga Tesis ini memenuhi syarat yang ditetapkan oleh Fakultas Ekonomi Magister Manajemen Universitas Terbuka Pekanbaru, untuk dapat mengikuti ujian Stata dua (S2).

Ucapan terimakasih kepada semua pihak yang banyak membantu dan mendorong penulis hingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan TAPM ini:

1. Ibu Suciati M.Sc., Ph.D selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
2. Bapak Drs. Elfis Suanto, M.Si selaku Kepala UPBJJ-UT Pekanbaru;
3. Ibu Maya Maria SE., MM selaku Ketua Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen;
4. Bapak Dr. Kasman Arifin ZA., SE., MM., AK selaku Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan arahan dalam penyelesaian TAPM ini;
5. Bapak Surachman Dimiyati Ph.D selaku Pembimbing II yang juga telah membantu penulis dalam membimbing penulisan TAPM ini;
6. Bapak Dr. IN. Baskara Wisnu Tedja, M.Ec selaku Penguji Ahli;
7. Istri dan anak tercinta yang telah memberikan dorongan dan motivasi hingga akhirnya tesis ini dapat terselesaikan.

Dalam penulisan tesis ini penulis tidak luput dari berbagai kekurangan oleh sebab itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun guna kesempurnaan dari tesis ini. Akhir kata penulis mengucapkan terimakasih yang tidak terhingga, semoga tesis ini dapat bermanfaat, amin.

Pekanbaru, Juli 2013

Penulis

SYAMSU NABABAN

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>Abstract</b> .....	i
<b>Abstrak</b> .....	ii
<b>Lembar Persetujuan</b> .....	iii
<b>Lembar Pengesahan</b> .....	iv
<b>Kata Pengantar</b> .....	iv
<b>Daftar Isi</b> .....	vi
<b>Daftar Tabel</b> .....	viii
<b>Daftar Gambar</b> .....	x
<b>Daftar Lampiran</b> .....	xi
<b>BAB I     PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Penelitian .....	1
B. Perumusan Masalah .....	10
C. Tujuan Penelitian .....	11
D. Kegunaan Penelitian .....	12
<b>BAB II    TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori .....	13
1. Jenjang Karier.....	13
2. Kompensasi.....	28
3. <i>Turn Over Intention</i> .....	34
B. Penelitian Terdahulu .....	41
C. Kerangka Berfikir .....	43
D. Defenisi Operasional.....	44
E. Hipotesis.....	45
<b>BAB III   METODE PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian.....	46
B. Populasi dan Sampel .....	46
C. Instrumen Penelitian .....	46
D. Prosedur Pengumpulan Data.....	50
E. Metode Analisis Data.....	51
<b>BAB IV    HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Gambaran Umum Perusahaan.....	56
1. Sejarah Singkat PT Indomahkota Pekanbaru.....	56
2. Visi dan Misi.....	57
3. Aktivitas Perusahaan.....	57
B. Analisis Data .....	58
1. Karakteristik Responden .....	58
2. Analisis Deskriptif .....	64
3. Pengujian Validitas dan Reliabilitas .....	81

	<b>Halaman</b>
4. Pengujian Asumsi Klasik .....	83
5. Pengujian Hipotesis.....	88
C. Pembahasan.....	93
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	99
B. Saran.....	100
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>101</b>

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1.1. Perkembangan <i>Turn Over</i> Karyawan Pada PT Indomahkota Cabang Pekanbaru Tahun 2008-20012.....	5
2.1. Penelitian-penelitian Terdahulu.....	41
3.1. Kisi-kisi Instrumen Jenjang Karier.....	48
3.2. Kisi-kisi Instrumen Kompensasi.....	49
3.3. Kisi-kisi Instrumen <i>Turn Over Intention</i> .....	50
1.1. Klasifikasi Responden Menurut Jenis Kelamin.....	58
1.2. Klasifikasi Responden menurut Tingkat Usia.....	60
1.3. Klasifikasi Responden Menurut Masa Kerja .....	62
1.4. Tanggapan Responden Terhadap Jenjang Karier Pada PT Indomahkota Pekanbaru.....	64
1.5. Tanggapan Responden Terhadap Kompensasi Pada PT Indomahkota Pekanbaru.....	70
1.6. Tanggapan Responden Terhadap <i>Turn Over Intention</i> Pada PT Indomahkota Pekanbaru .....	77
1.7. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Jenjang Karier....	82
1.8. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kompensasi.....	82
1.9. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel <i>Turn Over Intention</i> .....	83
1.10. Uji Normalitas Data.....	84
1.11. Hasil Pengujian Multikolinearitas.....	86
1.12. Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	88
1.13. Hasil Uji T Secara Parsial.....	89

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1.14. Hasil Uji F (Anova).....	91
1.15. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi.....	92
1.16. Hasil Uji Hipotesis Dengan $\alpha = 0,05$ (1,6577).....	93

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
1.1. Perkembangan <i>Turn Over</i> Karyawan Pada PT Indomahkota Cabang Pekanbaru Tahun 2008-20012.....	8
2.1. Kerangka Pemikiran Penelitian.....	44
4.1. Klasifikasi Responden Menurut Jenis Kelamin.....	59
4.2. Klasifikasi Responden Menurut Usia.....	60
4.3. Klasifikasi Responden Menurut Masa Kerja.....	62
4.4. Garis Kontinum Tanggapan Responden Tentang Jenjang Karier Pada PT Indomahkota Cabang Pekanbaru.....	68
4.5. Garis Kontinum Tanggapan Responden Tentang Kompensasi Pada PT Indomahkota Cabang Pekanbaru.....	74
4.6. Garis Kontinum Tanggapan Responden Tentang <i>Turn Over Intention</i> Pada PT Indomahkota Cabang Pekanbaru.....	79
4.7. Normal P.P. Plot of Regression Standardized Residual.....	85
4.8. Heteroskedastisitas.....	87

**DAFTAR LAMPIRAN**

<b>Lampiran</b>	<b>Halaman</b>
1. Kuesioner .....	104
2. Hasil Regresi .....	107

**UNIVERSITAS TERBUKA**

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Menghadapi era globalisasi saat ini dan dalam kondisi masyarakat sekarang, seringkali ditemukan beberapa masalah yang menyebabkan banyak perusahaan mengalami kegagalan, baik yang disebabkan oleh ketidakmampuan beradaptasi dengan kemajuan teknologi maupun yang disebabkan oleh kurang baiknya hasil kerja dari sumber daya manusia yang ada pada perusahaan tersebut, padahal harus diakui manusia adalah faktor penting yang turut menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Oleh karena itu, keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia yaitu orang-orang yang menyediakan tenaga, bakat kreativitas dan semangat bagi perusahaan serta memegang peranan penting dalam fungsi operasional perusahaan.

Perusahaan atau instansi tidak mungkin terlepas dari tenaga kerja manusia, walaupun aktivitas perusahaan itu telah mempunyai modal yang cukup besar dan teknologi modern, sebab bagaimanapun majunya teknologi tanpa ditunjang oleh manusia sebagai sumber dayanya maka tujuan perusahaan tidak akan tercapai, dengan demikian maka sumber daya manusia sangat penting untuk diberikan arahan dan bimbingan dari manajemen perusahaan pada umumnya dan manajemen sumber daya manusia pada khususnya.

Dalam era kompetisi yang semakin ketat saat ini, setiap organisasi bisnis dituntut untuk meningkatkan kinerjanya agar dapat memenangkan persaingan. Hal

ini dapat dilakukan dengan cara mengurangi pengeluaran, melakukan inovasi proses dan produk, serta meningkatkan kualitas dan produktivitas. Keberhasilan perusahaan tidak sepenuhnya bergantung pada manajer dan manajemen perusahaan, tetapi juga pada tingkat keterlibatan karyawan terhadap aktivitas dan pencapaian tujuan perusahaan, karena sumber daya manusia yang potensial dan berkualitas merupakan modal dasar organisasi yang akan mampu mengantarkan organisasi dalam mencapai tujuannya dengan sukses.

Akan tetapi fenomena yang sering terjadi adalah manakala kinerja perusahaan telah baik dapat rusak baik secara langsung maupun tidak langsung oleh berbagai perilaku karyawan. Salah satu bentuk perilaku karyawan tersebut adalah Intensi keluar (*turnover intentions*) yang dapat berujung pada keputusan karyawan meninggalkan pekerjaannya. Intensi keluar (*turnover intentions*) dapat diartikan yaitu pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi. Turnover dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian, atau kematian anggota organisasi.

Tingkat turnover yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, hal ini seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian (*uncertainty*) terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia yakni yang berupa biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan sampai biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. Turnover yang tinggi juga mengakibatkan organisasi tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru.

Saat ini tingginya tingkat *turnover intention* telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan, bahkan beberapa perusahaan mengalami frustrasi ketika mengetahui proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring staf yang berkualitas pada akhirnya ternyata menjadi sia-sia karena staf yang direkrut tersebut telah memilih pekerjaan di perusahaan lain. (Toly, 2001) Dengan tingginya tingkat turnover pada perusahaan akan semakin banyak menimbulkan berbagai potensi biaya baik itu biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, maupun biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. (Suwandi dan Indriantoro,1999).

*Turnover Intention* yang tinggi menyita perhatian perusahaan karena mengganggu operasi, melahirkan permasalahan moral pada karyawan yang tinggal, dan juga melambungkan biaya dalam rekrutmen, wawancara, tes, pengecekan referensi, biaya administrasi pemrosesan karyawan baru, tunjangan, orientasi, dan biaya peluang yang hilang karena karyawan baru harus mempelajari keahlian yang baru (Simamora,1996).

Menyadari pentingnya karyawan sebagai faktor pendukung keberhasilan perusahaan, maka dalam penelitian ini, peneliti mengambil objek penelitian disebabkan karena PT Indomahkota merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa penyaluran tenaga kerja dan mengoperasikan banyak karyawan sebagai penggerak roda perusahaan. Dari hasil observasi yang dilakukan peneliti di lapangan, peneliti memperoleh beberapa informasi bahwa tingkat perputaran karyawan di PT Indomahkota Cabang Pekanbaru cukup tinggi bila dibandingkan dengan jumlah karyawan yang masuk. Dari informasi tersebut dapat diketahui

bahwa banyaknya karyawan yang keluar masuk akan berakibat pada kestabilan manajemen perusahaan. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk mengetahui lebih lanjut faktor-faktor apa saja yang mengakibatkan tingginya keinginan untuk keluar (*turnover intention*) karyawan pada PT Indomahkota ini, mengingat bahwa karyawan merupakan faktor penting penggerak roda perusahaan. Beberapa faktor tersebut antara lain faktor jenjang karier dan kompensasi.

Untuk menggali informasi lebih lanjut mengenai kedua faktor tersebut, peneliti melakukan interview dengan beberapa karyawan Indomahkota Pekanbaru dan memperoleh hasil bahwa beberapa alasan yang diungkapkan mengenai alasan para karyawan untuk keluar diantaranya adalah

1. Kurangnya kompensasi yang diberikan oleh perusahaan khususnya dalam bentuk insentif atau bonus. Padahal perusahaan telah memberikan insentif secara merata sesuai dengan kontribusi karyawan. Hanya saja karyawan merasa tidak puas dengan jumlah insentif dan bonus yang diberikan.
2. Kurang nyamannya lingkungan kerja. Hubungan antara karyawan dengan karyawan yang lain dan hubungan antara karyawan dengan atasan masih ada batas, dikarenakan kurangnya komunikasi.
3. Kurang adanya perhatian atasan pada karyawan untuk memberikan kesempatan promosi untuk meningkatkan karir.
4. Sering adanya penawaran pekerjaan yang lebih baik oleh perusahaan lain. Pada saat karyawan merasa kurang puas dengan kompensasi yang diterima, karyawan sering merasa jenuh dengan pekerjaan dan berkeinginan untuk mencoba pekerjaan yang baru dan lebih baik.

Sebagaimana diketahui kompensasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi lainnya. Dalam hal ini, pengusaha harus cukup kompetitif dengan beberapa jenis kompensasi untuk mempekerjakan, mempertahankan dan memberi imbalan terhadap kinerja setiap individu di dalam organisasi (Djarmiko, 2007:70). Ketidakpuasan bagi karyawan mengakibatkan karyawan tersebut ingin keluar dari perusahaan dan berusaha mencari pekerjaan yang lebih baik.

Kinerja karyawan yang berhubungan dengan jenjang karier, dalam hal ini banyak dipengaruhi oleh perhatian manajemen terhadap kebutuhan pegawainya, salah satu diantaranya adalah dengan diperolehnya posisi pekerjaan yang sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya. Masih sedikit perusahaan yang merencanakan dan mengembangkan karir pegawainya dengan dasar dan pertimbangan yang tidak jelas dan tidak terukur. Apabila kondisi tersebut tidak segera diperbaiki akan sangat berdampak pada hilangnya semangat karyawan untuk menunjukkan kinerja terbaiknya. Pengembangan karir belum dilaksanakan dengan pola yang terarah tetapi lebih banyak dilakukan dengan cara *trial and error*, sehingga karyawan lebih memilih untuk meninggalkan perusahaan.

Bila ditinjau dari perkembangan jabatan, kesempatan untuk dipromosikan sangat kecil, hal ini disebabkan peluang untuk mendapatkan posisi jabatan yang lebih tinggi masih sangat terbatas, demikian pula mutasi yang dilakukan terdapat dua pengertian, dalam hal ini mutasi karena kenaikan jabatan memiliki nilai positif bagi para karyawan sedangkan mutasi karena turun jabatan memiliki nilai negatif bagi para karyawan.

Oleh sebab itu pengembangan SDM terutama dalam jenjang karier sangat perlu diberikan kepada para karyawan, karena manfaat yang dapat diraih oleh PT Indomahkota Cabang Pekanbaru dengan melaksanakan pengembangan SDM ini diantaranya, seperti promosi akan berkemampuan akan menyesuaikan diri dengan kebutuhan sekarang, perusahaan akan mempunyai SDM yang selalu tampil meyakinkan dalam melaksanakan pekerjaan, akan mampu menjawab tantangan masa yang akan datang, program organisasi atau perusahaan tidak akan ketinggalan dari kantor yang lain, serta dapat meningkatkan prestasi karyawan secara individual dan kelompok, mekanisme perusahaan lebih fleksibel dan tidak kaku dalam menggunakan teknologi baru.

Seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperolehnya. Dari pekerjaannya dan kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan (Daviz, 2005, p.3). Kepuasan kerja yang tinggi atau baik akan membuat karyawan semakin loyal kepada perusahaan atau organisasi. Karyawan yang tidak merasa puas terhadap pekerjaannya, cenderung akan melakukan penarikan atau penghindaran diri dari situasi-situasi pekerjaannya baik yang bersifat fisik maupun psikologis.

Sementara itu, bila kepuasan yang ada dirasakan tidak efektif, maka akan memunculkan ketidakpuasan karyawan. Ketidakpuasan kerja akan menimbulkan konflik, stress, meningkatnya jumlah absensi, turunnya produktivitas dan keinginan keluar karyawan dari perusahaan tempat bekerja. Perusahaan yang

sering mengalami kejadian keluar-masuk karyawan, maka perusahaan dikatakan memiliki *turn over intention* yang tinggi.

Dampak yang dapat timbul pada sebuah perusahaan dengan *turnover* yang tinggi akan mengganggu aktivitas usahanya, menimbulkan masalah moral kerja para karyawan yang tinggal, dan melambungkan berbagai biaya perekrutan, wawancara, tes, biaya administrasi pemrosesan karyawan baru, tunjangan, pelatihan, serta peluang yang hilang karena karyawan baru harus mempelajari keahlian yang baru.

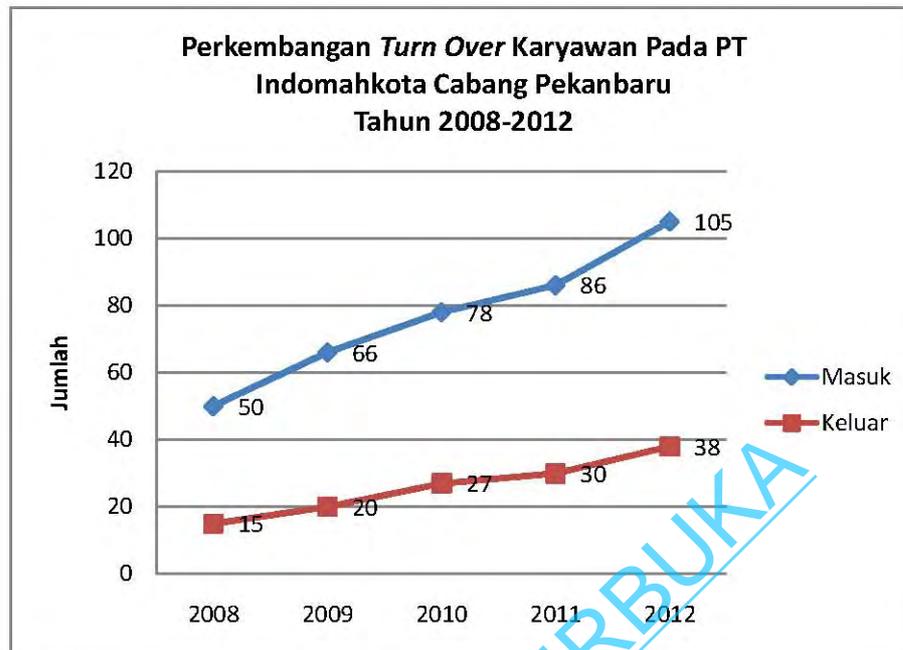
Berikut perkembangan *turn over intention* karyawan yang terjadi pada PT Indomahkota Cabang Pekanbaru dalam kurun waktu tahun 2008 sampai dengan tahun 2012 adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Perkembangan *Turn Over* Karyawan Pada PT Indomahkota**  
**Cabang Pekanbaru Tahun 2008-2012**

No	Tahun	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Presentase Keluar
1	2008	50	15	30,00
2	2009	66	20	30,30
3	2010	78	27	34,61
4	2011	86	30	34,88
5	2012	105	38	36,19
<b>Rata-rata Presentase Karyawan Keluar</b>				<b>33,20</b>

*Sumber: PT Indomahkota Cabang Pekanbaru*

Berikut gambaran perkembangan *turn over* karyawan PT Indomahkota Cabang Pekanbaru tahun 2008-2012 seperti yang tertera pada grafik di bawah ini:



**Gambar 1.1**  
**Perkembangan *Turn Over* Karyawan Pada PT Indomahkota Cabang Pekanbaru Tahun 2008-2012**

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa tingkat *turn over* karyawan pada PT Indomahkota Cabang Pekanbaru tergolong tinggi dari tahun ketahun. Meskipun jumlah karyawan yang masuk setiap tahunnya terus meningkat, namun jumlah karyawan yang keluar untuk setiap tahunnya juga mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Pada tahun 2008 jumlah karyawan masuk adalah sebanyak 50 orang sedangkan karyawan yang keluar adalah sebanyak 15 orang (30,00%). Untuk tahun 2009 jumlah karyawan yang masuk adalah berjumlah 66 orang, sedangkan yang keluar berjumlah 20 orang (30,30%).

Demikian pula tahun 2010 mengalami peningkatan karyawan masuk berjumlah 78 orang sedangkan karyawan keluar berjumlah 27 orang (34,61%). Peningkatan jumlah karyawan masuk terus meningkat di tahun 2011, yaitu sebanyak 86 orang, tetapi diikuti dengan peningkatan karyawan yang keluar

berjumlah 30 orang (34,88%). Demikian pula ditahun 2012 jumlah karyawan yang masuk pada PT Indomahkota Cabang Pekanbaru adalah sebanyak 105 orang tetapi karyawan keluar berjumlah 38 orang (36,19%). Sehingga rata-rata persentase karyawan keluar 33,20% yang menandakan bahwa tiap tahunnya tingginya turnover intention yang ada pada karyawan PT Indomahkota Cabang Pekanbaru.

Untuk dapat mengikuti segala perkembangan yang ada dan tercapainya tujuan suatu perusahaan maka perlu adanya perhatian terhadap karyawan yang selama ini dirasakan oleh karyawan, dalam hal ini tidak saja pada kompensasi tetapi juga terhadap pengembangan karier karyawan pada PT Indomahkota Cabang Pekanbaru. Karena untuk mengurangi terjadinya *turn over intention* yang tinggi, pihak perusahaan dapat memenuhi keinginan-keinginan karyawan antara lain: gaji atau upah yang baik, meningkatnya jenjang karier, pekerjaan yang aman, suasana kerja yang kondusif, penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan, pimpinan yang adil dan bijaksana, pengarahan dan perintah yang wajar, organisasi atau tempat kerja yang dihargai masyarakat atau dengan mengupayakan insentif yang besarnya proporsional dan juga bersifat progresif yang artinya sesuai dengan jenjang karier, karena insentif sangat diperlukan untuk memacu kinerja para pegawai agar selalu berada pada tingkat tertinggi (optimal) sesuai kemampuan masing-masing.

Menurut Saddin (2008) *Impact of Compensation on the Turnover Intentions of Employees : A Case of Pakistan Telecom Sector*) dijelaskan bahwa penelitian ini bertujuan untuk mencari korelasi dan pengaruh dari kompensasi

terhadap *turnover intention* para pekerja di perusahaan. Masalah yang diangkat adalah untuk mempekerjakan dan mempertahankan karyawan berbakat. Di seluruh dunia setiap organisasi telah menyadari pentingnya modal manusia. Hal ini dirasakan bahwa pengertian kompensasi adalah ukuran yang akurat untuk mengurangi omset. Penelitian ini akan meneliti dampak kompensasi terhadap keinginan berpindah karyawan sektor telekomunikasi. Untuk penelitian ini 15 perusahaan telekomunikasi yang dipilih dan 300 kuesioner didistribusikan secara fisik untuk tingkat respons yang lebih baik, tingkat respon adalah 89%. Untuk analisis data, korelasi dan analisis regresi bertahap ke depan dilakukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai dampak positif langsung terhadap retensi karyawan dan akibatnya mengurangi keinginan berpindah (*Turnover Intention*).

Berdasarkan keadaan di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Jenjang Karier dan Kompensasi Terhadap *Turn Over Intention* Karyawan Pada PT Indomahkota Cabang Pekanbaru**”.

## **B. Perumusan Masalah**

Ketidakpuasan timbul pada diri masing-masing karyawan, karena sistem promosi yang diberikan tidak transparan dan tidak jelas. Faktor kedekatan antara atasan dan bawahan lebih berperan untuk peluang promosi. Sedangkan faktor senioritas, prestasi yang telah diperoleh selama ini ini bukan menjadi suatu penghargaan bagi pegawai untuk dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian kepastian adanya jenjang karier yang lebih baik masih jauh dirasakan oleh para karyawan.

Kompensasi yang tidak mengalami perubahan atau peningkatan sesuai yang diharapkan, mengakibatkan karyawan lebih memilih untuk meninggalkan perusahaan dan mencari pekerjaan yang lebih baik. Meskipun angka pencari kerja terus meningkat di PT Indomahkota Cabang Pekanbaru, tetapi jumlah karyawan yang keluar (*turn over*) juga tinggi, karena untuk mendapatkan kepuasan dalam bekerja dari segi kompensasi dan kepastian dalam jenjang karier.

Berdasarkan perumusan masalah di atas, penulis akan membahas lebih lanjut tentang permasalahan sebagai berikut:

1. Sejauh mana jenjang karier berpengaruh terhadap *turn over intention* karyawan pada PT Indomahkota di Kota Pekanbaru?
2. Sejauh mana kompensasi berpengaruh terhadap *turn over intention* karyawan pada PT Indomahkota di Kota Pekanbaru?
3. Sejauh mana jenjang karier dan kompensasi berpengaruh terhadap *turn over intention* karyawan pada PT Indomahkota di Kota Pekanbaru?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh jenjang karier terhadap *turn over intention* karyawan pada PT Indomahkota di Kota Pekanbaru.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap *turn over intention* karyawan pada PT Indomahkota di Kota Pekanbaru.
3. Untuk mengetahui pengaruh jenjang karier dan kompensasi terhadap *turn over intention* karyawan pada PT Indomahkota di Kota Pekanbaru.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Secara akademik penelitian ini berguna :

1. Meningkatkan ilmu pengetahuan penulis khususnya berkenaan dengan manfaat jenjang karier karyawan dan kompensasi serta pengaruhnya terhadap *turn over intention* yang terjadi di perusahaan.
2. Sebagai bahan rujukan bagi penelitian lanjutan yang ingin melakukan penelitian dengan objek dan kajian sejenis.

Secara praktek, penelitian ini juga memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Sebagai bahan masukan bagi perusahaan dalam mengatasi lajunya *turn over intention* di perusahaan.
2. Sebagai bahan pertimbangan bagi manajemen perusahaan dalam mengambil keputusan untuk masa selanjutnya, khususnya dalam masalah sumber daya manusia.

## **BAB II**

### **TINJUAUAN PUSTAKA**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Jenjang Karier**

Pengertian karier dalam pikiran karyawan adalah orang yang selalu bergerak maju dan meningkat dalam suatu jabatan yang didudukinya. Bergerak maju mengandung arti tuntutan gaji yang lebih besar, tanggung jawab yang lebih besar, dan status atau prestasi, serta gengsi yang meningkat (Nasution, 2000, p.140). Menurut Casio dalam buku Bambang Wahyudi (2007:162) mengatakan bahwa karir adalah "Rangkaian promosi jabatan atau mutasi jabatan yang lebih tinggi dalam jenjang hirarki yang dialami oleh seorang karyawan selama masa kerjanya".

Lebih lanjut jenjang karier menurut Nasution (2000, p.141) adalah pandangan mengenai sikap dan perilaku yang berhubungan dengan pengalaman dan kegiatan dalam pekerjaan sepanjang hidupnya. Sedangkan jalur karier jenjang yang mungkin akan dilalui karyawan dalam struktur organisasi perusahaan di mana ia bekerja, misalnya: karyawan biasa, kepala regu, supervisor, kepala seksi, kepala divisi dan manajer. Pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Tujuan dari seluruh program pengembangan karier adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karier yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa yang akan datang.

Pengertian pengembangan karier juga ditambahkan oleh Saydam (2005) yang merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan oleh perusahaan, agar pengetahuan, kemampuan dan keterampilan mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Karena dengan pengembangan karier ini, maka diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan oleh perusahaan. Menurut Mondy (2010, p. 228) pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan perusahaan untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat, tersedia saat dibutuhkan. Pengembangan karir merupakan kesempatan bagi karyawan untuk naik jabatan dalam jenjang organisasi.

Jenjang karier merupakan tingkatan keberhasilan yang dimiliki oleh seorang karyawan ke arah yang lebih baik dan memuaskan bagi karyawan yang bersangkutan. Pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan oleh perusahaan agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan kegiatan pengembangan ini, maka diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan oleh perusahaan (Saydam, 2005).

Menurut Rivai (2004) pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang

diinginkan. Tujuan dari seluruh program pengembangan karier adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karier yang tersedia di perusahaan. Pengembangan SDM dalam perusahaan tidak saja dapat dilakukan melalui pelatihan, tetapi dapat pula melalui pemberian tugas-tugas tertentu. Tugas-tugas yang diberikan itu tentu tugas-tugas yang menghendaki pengembangan potensi diri para karyawan sendiri (Saydam, 2005)

Karier seorang karyawan perlu dilakukan karena seorang karyawan bekerja dalam suatu perusahaan tidak hanya ingin memperoleh apa yang dia punya hari ini, tetapi juga mengharapkan ada perubahan, kemajuan, ada kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik.

Berkenaan dengan program pelatihan dan pengembangan karier, menurut Robbins (2002, 98) bahwa organisasi dapat meningkatkan komitmen, loyalitas dan kepuasan karyawan dengan mendorong dan memandu karyawan dalam mengembangkan suatu rencana karier yang swakelola dan dengan secara jelas mengkomunikasikan tujuan organisasi dan strategi masa depan, yang memberi pengalaman pertumbuhan karyawan, yang menawarkan bantuan keuangan untuk membantu karyawan tetapi memutakhirkan keterampilan dan pengetahuan mereka dan membayar saat cuti kerja untuk mengikuti pelatihan di luar jam kerja.

Hal-hal yang berkenaan dengan jenjang karier menurut Saydam (2005) meliputi pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*Skill*). Sedangkan Aspek-aspek pengembangan karier menurut Pidarta (2007) dapat dikelompok menjadi dua bagian, yaitu: mutasi dan promosi.

**a. Pengetahuan (*knowledge*)**

Menurut (Saydam, 2005, p.497) pengetahuan berkaitan erat dengan kecerdasan dan intelektual para karyawan. mengembangkan pengetahuan para SDM, berarti meningkatkan kemampuan mereka untuk lebih menganalisis dan memahami:

- 1). Seluk-beluk pelaksanaan pekerjaan secara mendalam
- 2). Perkembangan perusahaan
- 3). Sasaran yang akan dicapai perusahaan
- 4). Perlunya kerja sama
- 5). Kesulitan yang dihadapi
- 6). Hubungan perusahaan dengan lingkungan
- 7). Kebijakan dan peraturan yang berlaku
- 8). Sistem dan prosedur yang digunakan
- 9). Prilaku yang mendukung dan digunakan oleh perusahaan

Pengetahuan adalah informasi atau maklumat yang diketahui atau disadari oleh seseorang. Pengetahuan termasuk, tetapi tidak dibatasi pada deskripsi, hipotesis, konsep, teori, prinsip dan prosedur yang secara Probabilitas Bayesian adalah benar atau berguna (Rivai,2004,p.306)

Menurut Hasibuan (2010) dapat dijelaskan lebih lanjut tentang pengertian lain, pengetahuan adalah pelbagai gejala yang ditemui dan diperoleh manusia melalui pengamatan akal. Pengetahuan muncul ketika seseorang menggunakan akal budinya untuk mengenali benda atau kejadian tertentu yang belum pernah

dilihat atau dirasakan sebelumnya. Pengetahuan dapat dibagi dalam 2 (dua) jenis, yaitu:

1). Pengetahuan empiris

Pengetahuan yang lebih menekankan pengamatan dan pengalaman inderawi dikenal sebagai pengetahuan empiris atau pengetahuan aposteriori. Pengetahuan ini bisa didapatkan dengan melakukan pengamatan yang dilakukan secara empiris dan rasional. Pengetahuan empiris tersebut juga dapat berkembang menjadi pengetahuan deskriptif bila seseorang dapat melukiskan dan menggambarkan segala ciri, sifat, dan gejala yang ada pada objek empiris tersebut.

2). Pengetahuan rasionalisme

Pengetahuan rasionalisme adalah pengetahuan yang diperoleh melalui akal budi. Rasionalisme lebih menekankan pengetahuan yang bersifat apriori; tidak menekankan pada pengalaman.

Lebih lanjut Saydam (2005, p. 497) mengembangkan pengetahuan para karyawan dapat dilakukan dengan berbagai cara :

- a). Banyak membaca buku, brosur dan majalah
- b). Banyak mendengar ceramah dan siaran televisi
- c). Sering mengikuti rapat, pertemuan dan diskusi
- d). Terlibat secara aktif dalam acara-acara yang dilaksanakan oleh perusahaan
- e). Mengikuti pendidikan yang lebih tinggi
- f). Seling melakukan komunikasi dengan rekan kerja

**b. Kemampuan (*ability*)**

Menurut Saydam (2005) pengetahuan dan pengembangan dapat diartikan sebagai memperbesar kemampuan para SDM dalam melakukan tugas. Kemampuan ini dapat berkembang biasanya di picu oleh pengembangan pengetahuan, pengetahuan memahami tujuan bekerja, memahami kiat-kiat bekerja cepat dan jitu dalam melaksanakan pekerjaan. Pemahaman betapa pentingnya disiplin dalam pekerjaan agar semua aturan dapat berjalan dengan baik dan untuk apa bekerja keras dan sebagainya. Oleh sebab itu pengembangan kemampuan berkaitan erat dengan pengembangan pengetahuan. Dengan bertambahnya pengetahuan akan menumbuhkan kemampuan dan keterampilan.

Menurut Saydam (2005, p. 497) Jenis-jenis kemampuan dapat di bagi dalam 2 (dua) kategori, yaitu:

## 1). Kemampuan intelektual

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental -berpikir, menalar, dan memecahkan masalah. Individu dalam sebagian besar masyarakat menempatkan kecerdasan, dan untuk alasan yang tepat, pada nilai yang tinggi. Individu yang cerdas juga lebih mungkin menjadi pemimpin dalam suatu kelompok.

Enam dimensi yang paling sering disebutkan yang membentuk kemampuan intelektual adalah:

- a). Kecerdasan angka
- b). Pemahaman verbal
- c). Kecepatan persepsi

- d). Penalaran induktif
- e). Penalaran deduktif
- f). Visualisasi spasial

2). Kemampuan fisik

Kemampuan fisik adalah kemampuan tugas-tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan, dan karakteristik serupa. Penelitian terhadap berbagai persyaratan yang dibutuhkan dalam ratusan pekerjaan telah mengidentifikasi sembilan kemampuan dasar yang tercakup dalam kinerja dari tugas-tugas fisik. Setiap individu memiliki kemampuan dasar tersebut berbeda-beda

**c. Keterampilan (*Skill*)**

Suatu keterampilan itu lebih langsung menyangkut psikomotorik, gerak mahir dalam memecahkan persoalan atau melaksanakan pekerjaan tertentu. Pengembangan keterampilan berarti pengembangan tingkat kemahiran sdm dalam melaksanakan tugas yang diberi kepadanya, sehingga yang bersangkutan lebih profesional dalam bidang pekerjaan dibandingkan dengan waktu-waktu sebelumnya (Saydam, 2005, p. 498).

Gejala-gejala yang dapat dilihat dari seorang karyawan yang bekerja sudah terampil, menurut Saydam (2005, p. 499) antara lain :

- 1). Tahu dan mengerti apa yang harus dikerjakan
- 2). Mempunyai gerak kerja yang cepat dan tepat
- 3). Jarang sekali membuat kesalahan dan kekeliruan
- 4). Sudah mempunyai kiat-kiat tertentu dalam melaksanakan pekerjaan
- 5). Produktivitas meningkat dari biasa

Menurut definisi yang sesungguhnya skill berarti ketrampilan. akan tetapi arti dalam bidang konstruksi adalah mampu berbagai macam menggunakan peralatan yang dipakai di dunia kerja, atau dapat juga menggunakan berbagai ilmu pengetahuan yang diperoleh untuk dipakai dalam suatu pekerjaan. Skill di masa depan akan sangat dipengaruhi oleh perkembangan teknologi serta perubahan cara kerja konvensional yang selama ini dipakai. Perkembangan Teknologi menjadi bagian yang sangat penting bagi tenaga konstruksi untuk ditanggapi, selain kemudahan kemudahan yang ditawarkan teknologi baru, akan juga dipengaruhi perubahan cara kerja akibat perkembangan teknologi yang cukup pesat (Saydam, 2005, p. 498).

#### **d. Mutasi**

Kata mutasi atau pemindahan sudah sangat dikenal oleh masyarakat. Mutasi atau pemindahan, dalam pandangan Nitisemito (2006, 67) dirumuskan dalam pengertian kegiatan memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan kepekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar. Mutasi atau pemindahan merupakan suatu aktifitas rutin dari sebuah organisasi untuk melaksanakan prinsip *The Right Man in The Right Place* atau orang yang tepat pada tempat yang tepat. Dengan demikian mutasi dijalankan agar pekerjaan dapat dilakukan secara lebih efektif dan lebih efisien.

Tujuan dilakukannya mutasi atau rotasi kerja dilakukan untuk menghindari kejenuhan karyawan atau pegawai pada rutinitas pekerjaan yang terkadang membosankan serta memiliki fungsi tujuan lain supaya seseorang dapat

menguasai dan mendalami pekerjaan lain di bidang yang berbeda pada suatu perusahaan. Mutasi atau transfer terkadang dapat dijadikan sebagai tahapan awal atau batu loncatan untuk mendapatkan promosi di waktu mendatang.

Menurut Nasution (2000, p.153) bentuk-bentuk atau jenis-jenis mutasi adalah sebagai berikut:

- 1). Mutasi tempat kerja tanpa perubahan jabatan
- 2). Perubahan jabatan tanpa perubahan tempat kerja, gunanya untuk menghilangkan rasa bosan pegawai atau kejenuhan pada pekerjaan, sehingga dapat memperhankan produktivitasnya.
- 3). Penempatan kembali pegawai pada jabatannya semula
- 4). Perubahan jabatan maupun tempat kerja pegawai atau karyawan.

Menurut Dale Yoder, mutasi dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

- 1). Personal mutasi, yaitu mutasi pegawai atau karyawan yang disebabkan oleh pegawai atau karyawan yang bersangkutan.
- 2). Pemutasian pegawai atau karyawan yang disebabkan bukan keinginan pegawai atau karyawan yang bersangkutan, akan tetapi keinginan perusahaan atau instansi dalam rangka peningkatan produksi atau kinerja (Nasution, 2000, p.152)

Sedangkan Paul Pigors dan Charles A. Mayers membagi mutasi dalam beberapa jenis, yaitu:

- 1). Pemindahan yang dilakukan suatu perusahaan atau instansi terhadap pegawai untuk mengisi lowongan tertentu dalam rangka peningkatan produksi atau kinerja.

- 2). Pemindahan rutin yang dilakukan perusahaan atau suatu instansi untuk mengisi lowongan yang ada dengan tidak menerima karyawan atau pegawai dari luar kantor, hal ini bertujuan untuk menghilangkan kejenuhan pegawai.
- 3). Pemindahan pegawai dengan tujuan untuk pendistribusian pegawai yang memiliki keahlian tertentu.
- 4). Pemindahan pegawai dengan tujuan untuk kepentingan kelompok kerja
- 5). Pemindahan pegawai dengan tujuan untuk kepentingan pegawai yang bersangkutan, karena kondisi pegawai yang bersangkutan tidak memenuhi atau tidak memungkinkan lagi pada posisi sekarang ini (Nawawi, 2008:98).

Berkenaan dengan reaksi sosial pegawai yang dimutasi ke sebuah instansi lain atau bidang lain tidak selalu harus diikuti oleh kenaikan gaji. Dan jika karyawan atau pegawai yang bersangkutan tidak bersedia untuk dimutasi, maka kembali yang harus dijadikan pegangan adalah apakah ini diatur di dalam peraturan perusahaan atau tidak, walaupun umumnya perusahaan dapat menganggap hal ini sebagai tindakan indisipliner karyawan (Hambali, 2011;101).

Akibat dari mutasi, maka secara otomatis telah terjadi perpindahan tempat kerja pegawai, ada dua kemungkinan, yaitu perpindahan tempat kerja yang menyenangkan dan perubahan tempat kerja yang tidak menyenangkan, kepuasan ini dirasakan oleh masing-masing pegawai yang menjalani mutasi tersebut (Timpe, 2002).

#### **e. Promosi**

Promosi menurut Nasution (2000) adalah kenaikan jabatan seseorang (pegawai) dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi dan disertai

kenaikan gaji, wewenang dan tanggung jawab. Promosi merupakan pengangkatan dengan pola kebijaksanaan suatu organisasi untuk menduduki suatu jabatan atau pangkat tertentu yang sudah disediakan (Davis, dkk, 2005)

Pengertian promosi sebagaimana yang ditulis oleh Zeffane (2004) adalah proses kegiatan pemindahan pegawai dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Sedangkan Muller (2003) mengemukakan bahwa promosi berarti menaikkan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya dalam struktur organisasi sesuatu badan usaha.

Beberapa definisi mengenai promosi jabatan menurut Malayu (2002) promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* (wewenang) dan *responsibility* (tanggung jawab) karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya. Promosi adalah perpindahan dari satu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji atau upah lainnya walaupun tidak selalu demikian. Kesimpulan dari definisi di atas, promosi jabatan adalah perpindahan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, wewenang dan tanggung jawab semakin besar, status serta pendapatan yang semakin tinggi.

Promosi dilakukan oleh perusahaan atau suatu instansi disebabkan sebagai berikut:

- 1). Jabatan tersebut ditinggal karena karyawan tersebut pensiun

- 2). Karyawan tersebut mendapatkan promosi ke jenjang yang lebih tinggi.
- 3). Adanya rentetan promosi yang terjadi pada perusahaan
- 4). Adanya transfer dalam perusahaan
- 5). Karyawan tersebut berhenti atau diberhentikan
- 6). Adanya lowongan karena perusahaan membutuhkan tenaga kerja untuk pekerjaan tertentu..

Tujuan promosi menurut Nasution (2000, p. 143) adalah untuk menstabilkan moral pegawai dan diharapkan dapat memberikan kepuasan bagi pegawai atau karyawan, sehingga dapat tercapainya kepuasan bagi pegawai dan memotivasi pegawai untuk bekerja lebih giat, rajin dan berdisiplin.

Syarat-syarat pegawai atau karyawan yang dapat dipromosikan menurut Nasution (2000, p. 144) adalah sebagai berikut:

- 1). Keinginan untuk maju
- 2). Mempunyai disiplin kerja yang baik
- 3). Mempunyai prestasi kerja yang baik
- 4). Sebagai senioritas dalam perusahaan
- 5). Pendidikan yang sesuai dengan jabatan
- 6). Mengikuti ujian yang dilakukan
- 7). Menyusun kertas kerja
- 8). Ujian kertas kerja dalam bentuk persentasi
- 9). Loyalitas terhadap instansi atau perusahaan tinggi
- 10). Kejujuran yang tidak diragukan

11). Mempunyai inisiatif dan kreatifitas.

Sedangkan untuk melaksanakan promosi jabatan setiap instansi harus menetapkan syarat-syaratnya terlebih dahulu yang dapat menjamin bahwa pegawainya yang akan dipromosikan akan mempunyai kemampuan untuk menjabat jabatan yang lebih tinggi, seperti yang dikemukakan oleh Nitisemito (2002) pada umumnya yaitu :

- 1). Pengalaman, dengan pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, ide yang lebih banyak dan sebagainya.
- 2). Tingkat pendidikan, bahwa dengan pendidikan yang lebih tinggi dapat diharapkan pemikiran yang lebih baik.
- 3). Loyalitas, dengan loyalitas yang tinggi dapat diharapkan antara lain tanggung jawab yang lebih besar.
- 4). Kejujuran, masalah kejujuran merupakan syarat yang penting, misalnya kasir pada umumnya syarat kejujuran merupakan syarat umum yang harus diperhatikan.
- 5). Tanggung jawab, kadang-kadang seringkali suatu perusahaan diperlukan suatu tanggung jawab yang cukup besar, sehingga masalah tanggung jawab merupakan syarat utama untuk promosi.
- 6). Kepandaian bergaul, untuk promosi jabatan tertentu mungkin diperlukan kepandaian bergaul, sehingga persyaratan kemampuan bergaul dengan orang lain perlu dibutuhkan untuk promosi jabatan tersebut, misalnya jabatan untuk salesman penetapan syarat tersebut adalah sangat penting.

- 7). Prestasi kerja, pada umumnya setiap perusahaan selalu mencantumkan syarat-syarat untuk berprestasi kerjanya dan ini dapat dilihat dari catatan-catatan prestasi yang telah dikerjakan.
- 8). Inisiatif dan kreatif, syarat tingkat inisiatif dan kreatif merupakan syarat yang harus diperhatikan. Hal ini disebabkan karena untuk jabatan tersebut sangat diperlukan inisiatif dan kreatif, meskipun demikian tidak setiap instansi atau perusahaan menentukan hal itu sebagai syaratnya.

Jenis-jenis promosi menurut Nasution (2000, p. 154) yang diberikan kepada pegawai dapat dibagi menjadi :

- 1). Promosi sementara, hal ini tercipta karena orang yang menduduki jabatan tersebut mengikuti pendidikan atau latihan untuk sementara waktu. Apabila orang tersebut kembali dari latihan, maka kembali akan menduduki jabatan tersebut.
- 2). Promosi skala kecil. Perubahan jabatan posisi seseorang, di mana jabatan tersebut tidak membutuhkan keterampilan atau persyaratan yang tinggi dan tanpa tingkat wewenang dan tanggung jawab serta tanpa kenaikan gaji.
- 3). *Dray Promotion*, yaitu perubahan posisi seseorang ke jabatan yang lebih tinggi di mana sifat dan tanggungjawab serta prestasi pegawai yang bersangkutan tersebut meningkat akan tetapi kenaikan ini tidak menyebabkan kenaikan gaji.

Sistem promosi yang pernah dikenal dalam dunia kepegawaian atau tenaga kerja menurut Sunu (2004) dapat dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu:

- 1). Promosi dengan sistem mengutamakan teman-teman terdekat, yaitu tidak ada aturan tertulis yang dapat dipedomani untuk mengangkat atau mempromosikan seseorang untuk menjadi karyawan atau pegawai. Dalam sistem ini unsur subjektif amat menonjol. Yang terlihat adalah praktek mendahulukan rekan-rekan terdekat, kaum keluarga, kelompok atau golongan sendiri. Akibatnya jaringan birokrasi hanya dikuasai oleh satu golongan saja dan menolak masuknya orang lain yang berasal dari kelompok lain.
- 2). Promosi berdasarkan prestasi kerja, yaitu prestasi kerjanya yang menentukan diangkat atau tidaknya seseorang menjadi pegawai atau menjadi pejabat. Pada sistem ini terlihat adanya aturan-aturan main berupa Undang-undang, peraturan yang harus dipedomani bersama dalam mempromosikan seorang pegawai atau pejabat.

Kekurangan menggunakan promosi dengan sistem mengutamakan teman-teman terdekat tersebut menurut Siagian (2006) adalah sebagai berikut:

- 1). Dapat merusak tata layanan yang diberikan kepada masyarakat, karena birokrasi mungkin hanya mendahului kelompoknya saja.
- 2). Munculnya pegawai atau pejabat-pejabat karbitan yang tidak memiliki kecakapan dan kemampuan kerja
- 3). Berkembangnya rasa frustrasi dan apatisisme di kalangan karyawan golongan lain
- 4). Sering terjadi unsur paksaan, merajalelanya korupsi dan penyalahgunaan kekuasaan dan wewenang.

Selanjutnya ditambahkan oleh Saydam (2004, p.217) kelebihan dan kelemahan menggunakan sistem promosi berdasarkan prestasi kerja adalah sebagai berikut:

1). Kelebihan:

- a). Munculnya orang-orang yang cakap untuk melaksanakan tugas
- b). Semua pegawai akan berlomba untuk memberikan yang terbaik dalam tugas dan kewajibannya.
- c). Semua karyawan akan mendapat perlakuan yang sama dalam pengangkatan
- d). Pengangkatan dilakukan dengan mempedomani aturan-aturan yang ada.

2). Kekurangan

- a). Orang-orang yang kurang mempunyai kecakapan akan sulit mendapat kesempatan bekerja.
- b). Proses pengadaan atau pengangkatan akan berjalan lambat, karena harus selalu mengikuti peraturan yang ada.
- c). Sukar mencari orang-orang yang benar-benar berminat dan cakap untuk mengisi posisi jabatan tertentu.
- d). Berkecenderungan timbulnya birokrasi di kalangan perusahaan atau organisasi karena kaku memegang semua aturan.

## 2. Kompensasi

Kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik maupun

non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada organisasi / perusahaan tempat ia bekerja. Notoadmojo (2003: 153) berpendapat, kompensasi adalah yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Perusahaan dalam memberikan kompensasi kepada para pekerja terlebih dahulu melakukan penghitungan kinerja dengan membuat sistem penilaian kinerja yang adil. Sistem tersebut umumnya berisi kriteria penilaian setiap pegawai yang ada misalnya mulai dari jumlah pekerjaan yang bisa diselesaikan, kecepatan kerja, komunikasi dengan pekerja lain, perilaku, pengetahuan atas pekerjaan, dan lain sebagainya. Bagi *stockholder*, pemegang saham tertarik bagaimana para karyawan dibayar menggunakan saham sehingga para karyawan meningkatkan kinerjanya, sedangkan manajer melihat kompensasi sebagai pengeluaran terbesar (*labor cost*) dan kompensasi dilihat sebagai alat untuk mempengaruhi pekerja sehingga kinerja meningkat, bagi karyawan kompensasi merupakan pengembalian keanggotaan dalam perusahaan dan hadiah dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik (Milkovich : 2008, p.29).

Menurut Hasibuan (2011, p.78) Kompensasi diartikan : "Sebagai semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan oleh perusahaan". Kompensasi berbentuk uang, artinya gaji dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang, artinya gaji dibayar dengan barang.

Kompensasi merupakan istilah yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (*financial reward*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi. Pada umumnya bentuk kompensasi berupa finansial karena pengeluaran moneter yang dilakukan oleh organisasi. Kompensasi bisa langsung diberikan kepada karyawan, ataupun tidak langsung, dimana karyawan menerima kompensasi dalam bentuk-bentuk non moneter (Hambali, 2011)

Daviz (2005, p.220), memberikan definisi atau pengertian kompensasi dengan mengatakan sebagai berikut : "*Compensation is what employee receive in exchange for their contribution to the organization*". Selanjutnya Dessler (2005) memberikan definisi atau pengertian kompensasi karyawan merujuk kepada semua bentuk bayaran atau imbalan bagi karyawan dan berasal dari pekerjaan mereka. Selanjutnya Hasibuan (2010) memberikan definisi atau pengertian kompensasi sebagai semua pendapatan berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan perusahaan.

Para karyawan mungkin akan menghitung-hitung kinerja dan pengorbanan dirinya dengan kompensasi yang diterima. Apabila karyawan merasa tidak puas dengan kompensasi yang didapat, maka dia dapat mencoba mencari pekerjaan lain yang memberi kompensasi lebih baik. Hal itu cukup berbahaya bagi perusahaan apabila pesaing merekrut / membajak karyawan yang merasa tidak puas tersebut karena dapat membocorkan rahasia perusahaan / organisasi.

Kompensasi yang baik akan memberi beberapa efek positif pada organisasi / perusahaan sebagai berikut di bawah ini :

- a. Mendapatkan karyawan berkualitas baik
- b. Memacu pekerja untuk bekerja lebih giat dan meraih prestasi gemilang
- c. Memikat pelamar kerja berkualitas dari lowongan kerja yang ada.
- d. Mudah dalam pelaksanaan dalam administrasi maupun aspek hukumnya
- e. Memiliki keunggulan lebih dari pesaing / kompetitor

Macam-Macam / jenis-jenis kompensasi yang diberikan pada karyawan :

a. Imbalan Ektrinsik

1). Imbalan ektrinsik yang berbentuk uang antara lain misalnya :

- Gaji
- Upah
- Honor
- Bonus
- Komisi

2). Imbalan ektrinsik yang bentuknya sebagai benefit / tunjangan pelengkap contohnya seperti :

- Uang cuti
- Uang makan
- Uang transportasi / antar jemput
- Asuransi- jamsostek / jaminan sosial tenaga kerja
- Uang pension
- Rekreasi

- Beasiswa melanjutkan kuliah, dan sebagainya

b. Imbalan Intrinsik

Imbalan dalam bentuk intrinsik yang tidak berbentuk fisik dan hanya dapat dirasakan berupa kelangsungan pekerjaan, jenjang karir yang jelas, kondisi lingkungan kerja, pekerjaan yang menarik, dan lain-lain.

Beberapa terminologi dalam kompensasi :

- a. Upah/gaji. Upah (*wages*) biasanya berhubungan dengan tarif gaji perjam (semakin lama kerjanya, semakin besar bayarannya). Upah merupakan basis bayaran yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Sedangkan gaji (*salary*) umumnya berlaku untuk tarif mingguan, bulanan atau tahunan.
- b. Insentif, (*incentive*) merupakan tambahan-tambahan gaji diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program-program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan-keuntungan atau upaya-upaya pemangkasan biaya.
- c. Tunjangan (*Benefit*). Contoh-contoh tunjangan seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, liburan-liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun dan tunjangan-tunjangan lainnya yang berhubungan dengan kepegawaian.
- d. Fasilitas (*Facility*) adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus.

Komponen-komponen dari keseluruhan program gaji secara umum dikelompokkan kedalam kompensasi finansial dan non finansial. Kompensasi finansial ada yang diberikan secara langsung dan secara tidak langsung.

- a. Kompensasi finansial secara langsung berupa; bayaran pokok (gaji dan upah), bayaran prestasi, bayaran insentif (bonus, komisi, pembagian laba/keuntungan dan opsi saham) dan bayaran tertanggung (program tabungan dan anuitas pembelian saham)
- b. Kompensasi finansial tidak langsung berupa; program-program proteksi (asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, asuransi tenaga kerja), bayaran diluar jam kerja (liburan, hari besar, cuti tahunan dan cuti hamil) dan fasilitas-fasilitas seperti kendaran, ruang kantor dan tempat parkir.
- c. Kompensasi non *financial*, berupa:
  - 1). Pekerjaan (tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan dan rasa pencapaian).
  - 2). Lingkungan kerja (kebijakan-kebijakan yang sehat, supervise yang kompeten, kerabat yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman).

Menurut Notoatmodjo (2003, 87), tujuan dari kebijakan pemberian

kompensasi meliputi :

- a. Menghargai prestasi karyawan
- b. Menjamin keadilan gaji karyawan
- c. Mempertahankan karyawan atau mengurangi turnover karyawan
- d. Memperoleh karyawan yang bermutu
- e. Pengendalian biaya
- f. Memenuhi peraturan-peraturan.
- g. Kriteria Keberhasilan Sistem Kompensasi.

Menurut Jusuf (2005, p. 99) dalam mengukur keberhasilan implementasi sistem kompensasi, terdapat satu pertanyaan esensial yang harus dijawab, yaitu : “Apa yang seharusnya dapat dicapai organisasi dengan menerapkan sebuah sistem kompensasi tertentu?” Pertanyaan tersebut mendasari organisasi dalam menilai keberhasilan suatu sistem dengan kriteria-kriteria sebagai berikut:

- a. Mendukung pencapaian tujuan-tujuan organisasi
- b. Sesuai dengan dan mendukung strategi dan struktur organisasi.
- c. Menarik dan dapat mempertahankan individu yang berkompoten sesuai dengan Standar keahlian yang ditetapkan.
- d. Menetapkan spectrum yang lebih luas atas perilaku tugas (task behavior) yang diinginkan dari seluruh anggota organisasi.
- e. Merefleksikan ekuitas (persamaan-keadilan) bagi seluruh anggota organisasi.
- f. Sejalan dengan hukum atau perundang-undangan yang berlaku dalam suatu wilayah yurisdiksi tertentu dimana organisasi berada.

### **3. Turn Over Intention**

*Turn over* adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela. Dapat didefinisikan bahwa *intensi turnover* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri (Zeffane, 2004).

Menurut Bluedorn dalam Grant et al., (2001) *turnover intention* adalah kecenderungan sikap atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara

sukarela dari pekerjaannya. Lebih lanjut dijelaskan Mobley, Horner dan Hollingsworth, 1978 dalam Grant et al., (2001) keinginan untuk pindah dapat dijadikan gejala awal terjadinya turnover dalam sebuah perusahaan.

Model konseptual dan model empiris tentang intensi *turnover* memberikan dukungan kuat terhadap proposisi yang menyatakan bahwa intensi perilaku membentuk determinan paling penting dari perilaku sebenarnya (*actual behavior*) (Lee & Mowday, O' Reilly & Cadwell, 1981) dalam Pare and Trembaly (2001) Sementara itu menurut Steel (2002) dalam Mueller (2003) penelitian mengenai proses *turnover* sebaiknya dimulai ketika karyawan baru mulai bekerja atau menjadi anggota organisasi. Intensi *turnover* ada di bawah kontrol individu, sehingga dapat memberikan hasil penelitian yang lebih cepat dan relatif mudah diprediksi dibanding perilaku *turnover* nya. Menurut Zeffane (2004) ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap terjadinya *turnover*, diantaranya adalah faktor eksternal, yakni pasar tenaga kerja, faktor institusi yakni kondisi ruang kerja, upah, ketrampilan kerja, dan supervisi, karakteristik personal dari karyawan seperti intelegensi, sikap, masa lalu, jenis kelamin, minat, umur, dan lama bekerja serta reaksi individu terhadap pekerjaannya.

Menurut Harninda (2009, p.27): "Turnover intentions pada dasarnya adalah sama dengan keinginan berpindah karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya." Pendapat tersebut menunjukkan bahwa turnover intentions adalah keinginan untuk berpindah, belum sampai pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya.

Harnoto (2008, p.2) menyatakan: “turnover intentions adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya turnover intentions ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.” Pendapat tersebut juga relatif sama dengan pendapat yang telah diungkapkan sebelumnya, bahwa turnover intentions pada dasarnya adalah keinginan untuk meninggalkan (keluar) dari perusahaan.

Toly (2007, p.90), menyatakan: “Tingkat keinginan berpindah yang tinggi para staf akuntan telah menimbulkan biaya potensial untuk Kantor Akuntan Publik (KAP).” Pendapat ini menunjukkan bahwa turnover intentions merupakan bentuk keinginan karyawan untuk berpindah ke perusahaan lain. Handoko (2010, p.322) menyatakan: “Perputaran (turnover) merupakan tantangan khusus bagi pengembangan sumber daya manusia. Karena kejadian-kejadian tersebut tidak dapat diperkirakan, kegiatan-kegiatan pengembangan harus mempersiapkan setiap saat pengganti karyawan yang keluar.” Di lain pihak, dalam banyak kasus nyata, program pengembangan perusahaan yang sangat baik justru meningkatkan turnover intentions. Menurut Staffebach (2008:35) faktor-faktor penyebab *turnover intention* dikategorikan sebagai berikut : faktor psikologis, faktor ekonomi dan factor demografis.

Pergantian karyawan atau keluar masuknya karyawan dari organisasi adalah suatu fenomena penting dalam kehidupan organisasi. Ada kalanya pergantian karyawan memiliki dampak positif. Namun sebagian besar pergantian

karyawan membawa pengaruh yang kurang baik terhadap organisasi, baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang. Dalam arti luas, “turnover diartikan sebagai aliran para karyawan yang masuk dan keluar perusahaan” (Ronodipuro dan Husnan, 1995, p. 34). Sedangkan Mobley (1999, p. 13), megemukakan bahwa batasan umum tentang pergantian karyawan adalah : “berhentinya individu sebagai anggota suatu organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan”.

Indikasi Terjadinya Turnover Intentions menurut Harnoto (2002, p.2): “*Turnover intentions* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, antara lain: absensi yang meningkat, mulai malas kerja, naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, maupun keseriusan untuk menyelesaikan semua tanggung jawab karyawan yang sangat berbeda dari biasanya.

- a. Absensi yang meningkat. Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya. Mulai malas bekerja. Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan bersangkutan.

- b. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja. Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan turnover. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.
- c. Peningkatan protes terhadap atasan. Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.

Dampak turnover bagi organisasi. Turnover ini merupakan petunjuk kestabilan karyawan. Semakin tinggi turnover, berarti semakin sering terjadi pergantian karyawan. Tentu hal ini akan merugikan perusahaan. Sebab, apabila seorang karyawan meninggalkan perusahaan akan membawa berbagai biaya seperti:

- a. Biaya penarikan karyawan. Menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari penggantian.
- b. Biaya latihan. Menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih.
- c. Apa yang dikeluarkan buat karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut.
- d. Tingkat kecelakaan para karyawan baru, biasanya cenderung tinggi.

- e. Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan.
- f. Peralatan produksi yang tidak bisa digunakan sepenuhnya.
- g. Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru.
- h. Perlu melakukan kerja lembur, kalau tidak akan mengalami penundaan penyerahan.

Turnover yang tinggi pada suatu bidang dalam suatu organisasi, menunjukkan bahwa bidang yang bersangkutan perlu diperbaiki kondisi kerjanya atau cara pembinaannya.

Menurut Mobley dalam Muchinsky (2007) tentang *employee turnover*, terdapat hubungan antara kompensasi, motivasi dan pelatihan dan berhenti bekerja. Hubungan itu dimulai dari adanya pikiran untuk berhenti bekerja (*thinking of quitting*), usaha-usaha untuk mencari pekerjaan baru, berintensi untuk berhenti bekerja atau tetap bertahan dan yang terakhir adalah memutuskan untuk berhenti bekerja. Menurut Mobley, perasaan tidak puas akan memicu rencana untuk berhenti bekerja, yang kemudian akan mengarahkan pada usaha mencari pekerjaan baru. Namun model Mobley yang membahas mengenai *turnover* ini harus memperhatikan *setting* ekonomi yang sedang terjadi. Jika perekonomian dalam kondisi baik sehingga pengangguran rendah, maka karyawan akan lebih memperlakukan kepuasan kerja dibanding jika perekonomian buruk dan pengangguran melimpah.

*Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan

keinginan berpindah mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. Pengertian *turnover* tradisional mengasumsikan bahwa orang meninggalkan organisasi karena alasan yang sukarela dan yang tidak (Bluedorn, 1978; Price, 1977).

Keinginan karyawan sendiri untuk meninggalkan perusahaan adalah dengan cara mengajukan permohonan untuk berhenti dari perusahaan tersebut yang disertai dengan alasan-alasan dan kapan rencananya dia akan mulai berhenti bekerja, seperti bulan depan, supaya perusahaan dapat menyiapkan penggantinya, sehingga kegiatan perusahaan tidak terhenti pada bagian yang akan ditinggalkannya.

Ada beberapa alasan pengunduran diri, antara lain :

- a. Mendapat pekerjaan yang lebih baik
- b. Kesehatan yang kurang baik
- c. Lingkungan kerja yang tidak menyenangkan
- d. Beban kerja
- e. Kesempatan promosi yang tidak ada

Dalam jurnal online lainnya Steven Juan Orment menyebutkan *Job insecurity, turnover intention and psychological distress : The mediating effect of job satisfaction and trust in management*) dijelaskan bahwa terdapat pengaruh besar *job insecurity* terhadap keinginan seorang karyawan untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*). Penelitian telah menghasilkan bukti yang

meyakinkan bahwa ketidakamanan kerja kuantitatif dikaitkan dengan konsekuensi negatif, dan juga menunjukkan bahwa jangka pendek reaksi sikap memediasi hubungan antara ketidakamanan kerja dan angka *turnover intention* pada karyawan perusahaan tersebut. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki apakah baik kuantitatif maupun kualitatif ketidakamanan kerja terkait dengan jangka pendek (kepuasan dan kepercayaan dalam manajemen) dan angka panjang reaksi (*turnover intention*) reaksi, dan jika jangka pendek reaksi menengahi hubungan antara dua dimensi dari ketidakamanan kerja dan jangka panjang reaksi.

## B. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Penelitian-Penelitian Terdahulu**

No.	Nama (Tahun)	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Fahreza Ishaq (2012)	Pengaruh <i>Job Stress</i> dan <i>Career Development</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan pada Perusahaan PT BNI (Persero) Tbk (Divisi Teknologi)	– <i>Job Stress</i> – <i>Career Development</i> – <i>Turnover Intention</i>	Berdasarkan T test menyebutkan secara parsial job stress (X1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap turnover intention (Y), sedangkan uji T test pada variabel career development (X2) menyebutkan bahwa secara parsial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap turnover intention (Y). F test menyebutkan bahwa secara simultan variabel job stress dan variabel career development memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel turnover intention.

No.	Nama (Tahun)	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
2.	Sondang Lestari Mariana dan Laksmi Sito Dwi Irvianti (2012)	Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Turnover Intention pada PT. APL Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompensasi</li> <li>- Pengembangan Karir</li> <li>- <i>Turnover Intention</i></li> </ul>	Dari hasil analisis data, diperoleh Kompensasi dan Pengembangan Karir secara bersama-sama berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap Turnover Intention Karyawan. Kompensasi secara parsial berpengaruh terhadap Turnover Intention karyawan sebesar dan Pengembangan Karir secara parsial berpengaruh terhadap Turnover Intention Karyawan.
3.	Okkie Juliways Harianja (2008)	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Turnover Intention dan Kepercayaan Karyawan Sebagai Variabel Intervening di PT. Indomarco Prismatama Cabang Surabaya	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan Karir</li> <li>- <i>Turnover Intention</i></li> <li>- Kepercayaan Karyawan</li> </ul>	<i>Result of this research show there is direct influence which is significant development of career to intention turnover. Band coefficient development of career to intention turnover have negative sign. Which mean progressively goodness development of career hence smaller desire of employees for exit.</i>
4.	Rita Andini (2010)	Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention (Studi kasus pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepuasan Gaji</li> <li>- Kepuasan Kerja</li> <li>- Komitmen Organisasional</li> <li>- <i>Turnover Intention</i></li> </ul>	Penelitian ini telah membuktikan bahwa kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara negative berpengaruh signifikan terhadap turnover intention dengan latar (objek) penelitian pada karyawan Rumah Sakit Roemani Semarang hal tersebut telah menjawab agenda penelitian yang akan dicapai.

### C. Kerangka Berfikir

Kompensasi adalah sebagai semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”. Kompensasi berbentuk uang, artinya gaji dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang, artinya gaji dibayar dengan barang.

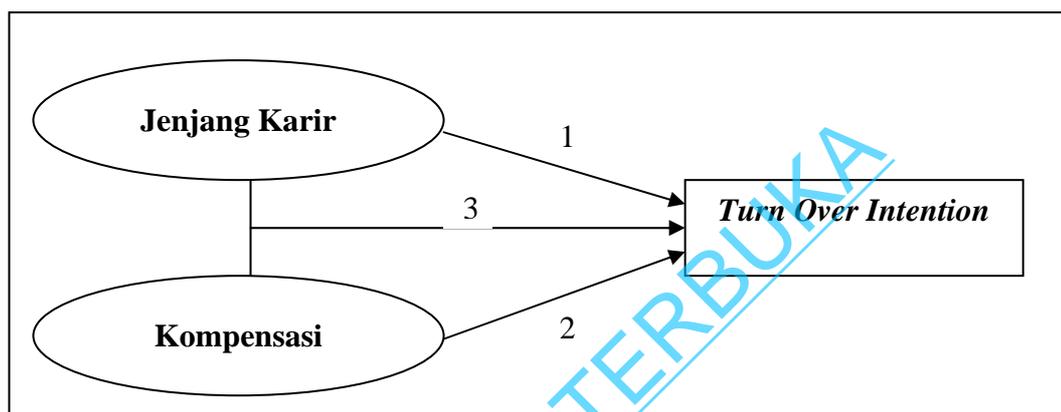
Karier seorang karyawan perlu dilakukan karena seorang karyawan bekerja dalam suatu perusahaan tidak hanya ingin memperoleh apa yang dia punya hari ini, tetapi juga mengharapkan ada perubahan, kemajuan, ada kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik.

Hal-hal yang berkenaan dengan jenjang karier menurut meliputi pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*Skill*). Sedangkan Aspek-aspek pengembangan karier menurut Pidarta (2007, 56) dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian, yaitu: mutasi dan promosi

*Turn over* adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela. Dapat didefinisikan bahwa intensi *turnover* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. Menurut Mobley dalam Muchinsky (2007) tentang *employee turnover*, terdapat hubungan antara jenjang karier dan kompensasi, serta berhenti bekerja. Hubungan itu dimulai dari adanya pikiran untuk berhenti bekerja (*thinking of quitting*), usaha-usaha untuk mencari pekerjaan baru,

berintensi untuk berhenti bekerja atau tetap bertahan dan yang terakhir adalah memutuskan untuk berhenti bekerja.

Sebagai gambaran kerangka berfikir dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber : - Mulia Nasution, 2000:67.  
- Veithzal Rivai, 2004:305

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran Penelitian**

#### **D. Defenisi Operasional**

Jenjang karier adalah pandangan mengenai sikap dan perilaku yang berhubungan dengan pengalaman dan kegiatan dalam pekerjaan sepanjang hidupnya. Sedangkan jalur karier jenjang yang mungkin akan dilalui karyawan dalam struktur organisasi perusahaan di mana ia bekerja, misalnya: karyawan biasa, kepala regu, supervisor, kepala seksi, kepala divisi dan manajer.

Kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan

pengorbanan yang telah diberikannya kepada organisasi / perusahaan tempat ia bekerja.

*Turn over Intention* adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela. Dapat didefinisikan bahwa intensi *turn over intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri

### **E. Hipotesis**

Adapun hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah :

1. Diduga jenjang karier berpengaruh signifikan terhadap *turn over intention* karyawan pada PT Indomahkota di Kota Pekanbaru.
2. Diduga kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *turn over intention* karyawan pada PT Indomahkota di Kota Pekanbaru.
3. Diduga jenjang karier dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap *turn over intention* karyawan pada PT Indomahkota di Kota Pekanbaru.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Sesuai dengan tujuan penelitian, penelitian ini dirancang dengan menggunakan metode kuantitatif. Metode ini menjelaskan dan menguraikan pengaruh jenjang karier dan kompensasi terhadap *turn over intention* di PT Indomahkota cabang Pekanbaru secara kuantitatif dengan melakukan uji statistik model regresi linier berganda.

#### **B. Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PT Indomahkota Cabang Pekanbaru pada tahun 2012 yang berjumlah 105 orang. Mengingat jumlah populasi yang relatif sedikit, maka penulis mengambil seluruh populasi untuk dijadikan sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan metode sensus. Sensus merupakan cara pengambilan data, dimana dari seluruh populasi akan dijadikan sebagai data dari penelitian.

#### **C. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian ini berupa angket dalam bentuk frekuensi yang berisikan pertanyaan tentang jenjang karier dan kompensasi terhadap *turn over intention* karyawan.

## 1. Variabel jenjang karier

### a. Definisi jenjang karier

Jenjang karier adalah pandangan mengenai sikap dan perilaku yang berhubungan dengan pengalaman dan kegiatan dalam pekerjaan sepanjang hidupnya. Indikatornya adalah pengetahuan, keterampilan, kemampuan, mutasi dan promosi.

### b. Validitas instrumen jenjang karier

Instrumen yang digunakan untuk mengukur jenjang karier adalah berjumlah 5 butir sebagai penjabaran dari indikator variabel jenjang karier dengan penghitungan skala likert. Untuk pernyataan positif, rentang skor adalah 5 sampai 1, sedangkan untuk pernyataan negatif 1 sampai 5, sehingga rentang skor akan menunjukkan jenjang karier yang baik dan buruk.

Untuk mengukur validitas keabsahan butir instrument, yaitu valid atau tidak valid, penulis melakukan analisis hubungan antara skor tiap butir dan skor total, dengan menggunakan rumus product moment.

Adapun kriteria yang digunakan untuk uji coba keabsahan butir instrument adalah  $r$  hitung dalam taraf signifikan  $\alpha = 0.05$  dengan  $n = 5$ . Jika  $r$  hitung  $> r$  tabel maka butir pernyataan dianggap valid. Demikian pula sebaliknya, jika  $r$  hitung  $< r$  tabel, maka pernyataan dianggap tidak valid dan tidak dipakai dalam penelitian (drop).

- c. Kisi-kisi instrumen jenjang karier

**Tabel 3.1**  
**Kisi-kisi Instrument Jenjang Karier**

Variabel	Indikator	Skala
1. Jenjang Karier	a. Pengetahuan b. Keterampilan c. Kemampuan d. Mutasi e. Promosi	Likert

## 2. Variabel Kompensasi

- a. Definisi Konseptual

Kompensasi adalah sebagai semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan

- b. Validitas instrumen Kompensasi

Instrumen yang digunakan untuk mengukur kompensasi adalah berjumlah 5 butir sebagai penjabaran dari indikator variabel kompensasi dengan penghitungan skala likert.

Untuk pernyataan positif, rentang skor adalah 5 sampai 1, sedangkan untuk pernyataan negatif 1 sampai 5, sehingga rentang skor akan menunjukkan kompensasi yang baik dan buruk.

Untuk mengukur validitas keabsahan butir instrument, yaitu valid atau tidak valid, penulis melakukan analisis hubungan antara skor tiap butir dan skor total, dengan menggunakan rumus product moment.

## c. Kisi-kisi instrumen kompensasi

**Tabel 3.2**  
**Kisi-kisi Instrument Kompensasi**

Variabel	Indikator	Skala
2. Kompensasi	- Gaji - Upah - Honor - Bonus - Komisi	Likert

### 3. Variabel *Turn Over Intention*

#### a. Definisi Konseptual

*Turn Over Intention* berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela. Dapat didefinisikan bahwa intensi *turn over intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri

#### b. Validitas instrumen *turn over intention*

Instrumen yang digunakan untuk mengukur *turn over intention* adalah berjumlah 5 butir sebagai penjabaran dari indikator variabel kompensasi dengan penghitungan skala likert.

Untuk pernyataan positif, rentang skor adalah 5 sampai 1, sedangkan untuk pernyataan negatif 1 sampai 5, sehingga rentang skor akan menunjukkan kompensasi yang baik dan buruk.

Untuk mengukur validitas keabsahan butir instrument, yaitu valid atau tidak valid, penulis melakukan analisis hubungan antara skor tiap butir dan skor total, dengan menggunakan rumus *product moment*.

c. Kisi-kisi instrumen *turn over intention*

**Tabel 3.3**  
**Kisi-kisi Instrument *Turn Over Intention***

Variabel	Indikator	Skala
3 . <i>Turn Over Intention</i>	1. Mendapat pekerjaan yang lebih baik 2. Kesehatan yang kurang baik 3. Lingkungan kerja yang tidak menyenangkan 4. Berwiraswasta 5. Kesempatan promosi yang tidak ada	Likert

#### D. Prosedur Pengumpulan Data

##### 1. Jenis data

Jenis penelitian ini adalah penelitian survey (lapangan). Sedangkan sumber data yang diperoleh adalah sebagai berikut:

- a. Data primer, adalah data yang diperoleh secara langsung di lapangan. Data tersebut berhubungan dengan pengaruh jenjang karier dan kompensasi terhadap *turn over* karyawan di PT Indomahkota Cabang Pekanbaru.
- b. Data sekunder, adalah data yang diperoleh secara tidak langsung. Data tersebut berhubungan dengan literatur berupa buku-buku pendapat para ahli, maupun laporan tentang karyawan di PT Indomahkota Cabang Pekanbaru.

##### 2. Pengumpulan Data

Ada tiga macam teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

a. Teknik kuesioner

Teknik ini dilakukan dengan cara menyebarkan daftar-daftar pertanyaan kepada seluruh responden yang dipilih. Dalam hal ini daftar pertanyaan yang diajukan sesuai dengan pokok permasalahan yang penulis teliti. Kuesioner disusun berdasarkan item-item metode yang digunakan adalah *Likert Summated Rating* dan tingkat pengukurannya adalah ordinal. Setiap item diberi pilihan jawaban sebanyak lima, antara lain:

SBS = Sangat Baik Sekali = 5

SB = Sangat Baik = 4

B = Baik = 3

TB = Tidak Baik = 2

STB = Sangat Tidak Baik = 1

b. Teknik Wawancara

Teknik ini dilakukan dengan cara tanya jawab secara langsung yang penulis lakukan dengan nara sumber, yaitu pimpinan PT Indomahkota Cabang Pekanbaru.

c. Teknik Studi Pustaka

Teknik ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data yang sudah diterbitkan oleh PT Indomahkota di Pekanbaru.

## E. Metode Analisis Data

Dalam melakukan analisis data, penulis terlebih dahulu mengumpulkan data melalui kuesioner atau pertanyaan berstruktur yang disebar kepada responden

bergadasrkan hasil perhitungan sampel yang telah ditentukan, serta menggunakan data sekunder yang diperoleh dari PT Indomahkota Cabang Pekanbaru.

Langkah kerja analisis yang penulis lakukan adalah data dari responden yang dikumpulkan dengan prosedur sebagai berikut:

1. Data primer yang dikumpulkan ditabulasi berdasarkan batasan variabel masing-masing yang selanjutnya dilakukan analisis validitas dan reabilitas untuk menguji kebermaknaan sebuah atau beberapa instrumen penelitian.
2. Setelah data ditabulasi selanjutnya diolah dengan program SPSS (*Statistik Program For Social Science*) yaitu regresi berganda (*multiple regression*) dengan persamaan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \varepsilon$$

Dimana :  $Y$  = *Turn Over Intention*

$a$  = Konstanta

$b_1 - b_2$  = Koefisien regresi

$X_1$  = Jenjang karier

$X_2$  = Kompensasi

$\varepsilon$  = Epsilon (variabel lain yang mempengaruhi Y)

Pengujian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

### 1. Pengujian Asumsi Klasik

Menurut Sugiono (2005,102) uji asumsi klasik meliputi:

#### a. Uji normalitas

Untuk menguji apakah di dalam model regresi variabel dependen, independen, atau keduanya memiliki distribusi normal atau tidak.

Penelitian ini menggunakan analisis grafik guna melihat normalitas, yaitu dengan cara melihat histogram yang membandingkan data obeservasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal.

b. Uji multikolinearitas

Untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik dapat dilihat dari nilai *Variance Inflation Factor* (VIF), dengan bantuan SPSS yang sudah menyediakan fasilitas pengujian ini, dimana *Variance Inflation Factor* (VIF) yang merupakan kebalikan dari toleransi, sehingga formulanya adalah sebagai berikut:

$$\text{VIF} = \frac{1}{\text{Toleransi}}$$

c. Uji heteroskedastisitas

Untuk menguji apakah dalam model regresi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Heteroskedastisitas ini akan terjadi apabila varian  $e$  (gangguan), tidak mempunyai penyebaran yang sama, sehingga model yang sudah dibuat menjadi kurang efisien. Untuk menguji keberadaannya bisa digunakan *scatterplot*. Apabila titik-titik menyebar secara acak dan tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 (nol) pada sumbu Y, menunjukkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi.

d. Uji autokorelasi

Autokorelasi adalah rata-rata gangguan sama dengan nol.  $E(a) = 0$ , artinya asumsi ini menginginkan model yang dipakai secara tepat menggambarkan rata-rata variabel tergantung dalam setiap observasi. Dengan kata lain apabila sampel diulang-ulang dengan nilai variabel bebas yang tetap, maka kesalahan dalam setiap observasi akan mempunyai rata-rata sama dengan nol. Untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat kesalahan pengganggu antara satu periode pengamatan dengan periode pengamatan sebelumnya. Pengujian ini dilakukan terutama pada data *Time Series*.

**2. Pengujian statistik secara simultan**

a. *Overall test (Uji F)*

Jika  $F_{hitung} > T_{tabel}$ , maka hipotesis 1 diterima. Artinya variabel  $X_1$  dan  $X_2$  secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Y.

Jika  $F_{hitung} < T_{tabel}$ , maka hipotesis 1 ditolak. Artinya variabel  $X_1$  dan  $X_2$  secara bersama-sama tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Y.

b. *Uji determinasi ( $R^2$ )*

Bertujuan untuk menguji seberapa baik model regresi yang sudah dibuat tersebut sesuai dengan data. Besarnya  $R^2$  antara 0-1. Uji determinasi ( $R^2$ ) adalah untuk mengukur proporsi variasi dari variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen. Artinya semakin besar Nilai ( $R^2$ ) maka akan semakin baik model regresi dengan data yang ada.

### 3. Pengujian secara parsial

#### a. *Individual test (t)*

- Jika  $t_{hitung} > T_{tabel}$ , maka hipotesis 1 dan 2 diterima. Artinya variabel  $X_1$  dan  $X_2$  secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Y.
- Jika  $t_{hitung} < T_{tabel}$ , maka hipotesis 1 dan 2 ditolak. Artinya variabel  $X_1$  dan  $X_2$  secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Y.

#### b. *Uji Determinasi Parsial ( $r^2$ )*

Bertujuan untuk menguji variabel bebas mana yang dominan pengaruhnya terhadap variabel tergantung.

- Jika  $r^2_{X_1} > r^2_{X_2}$ , maka  $X_1$  dominan pengaruhnya terhadap Y
- Jika  $r^2_{X_2} > r^2_{X_1}$ , maka  $X_2$  dominan pengaruhnya terhadap Y

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

##### 1. Sejarah Singkat PT Indomahkota Pekanbaru

PT Indomahkota Cabang Pekanbaru adalah sebuah perusahaan yang pada awal didirikannya bertujuan untuk mewadahi kreatifitas yang mampu menyerap tenaga kerja dan pada akhirnya dapat membantu menguatkan perekonomian penduduk sekitar. Dengan menerapkan konsep Total Solution, PT Indomahkota Cabang Pekanbaru merupakan Jawaban dari kebutuhan akan kualitas terhadap para pelanggan. Dengan mengacu pada ketepatan Konsep, Data dan Dokumentasi, kita yakin bahwa perusahaan ini adalah pilihan terbaik untuk semua kebutuhan. Pada awalnya, perusahaan yang berbasis di Kota Medan ini adalah tenaga kerja yang bekerja pada beberapa event organiser lokal maupun perusahaan rekanan. Berawal dari kegiatan tersebut, maka terbentuklah PT Indomahkota di Pekanbaru yang saat ini memiliki berbagai divisi kegiatan. Adapun divisi tersebut diantaranya pengadaan penyediaan tenaga kerja.

Dengan menerapkan management professional, permintaan perusahaan-perusahaan akan layanan jasa dari PT Indomahkota Cabang Pekanbaru semakin meningkat dari hari ke hari. Hal itu dibuktikan juga dengan semakin banyak pula SDM yang disalurkan salurkan pada kegiatan perusahaan- perusahaan yang membutuhkan.

## 2. Visi dan Misi

Visi dan Misi sebagai perusahaan jasa adalah sebagai mitra/partner strategis yang sanggup memberikan kepuasan dan kenyamanan bagi personal *customer* ataupun *corporate customer*. Perusahaan ini berusaha menjadi yang terbaik dari segi kualitas, berkembang dengan pesat serta mengembangkan mekanisme yang efektif dimana karyawan dan komunitas didalamnya ikut berkembang.

Visi yang sangat besar dalam bisnis ini, tidak hanya mengharapkan mencari keuntungan sendiri, kita berupaya untuk menemukan mekanisme supaya tenaga kerja, pencari tenaga kerja, agen, dan karyawan memperoleh keuntungan. Kita bersungguh-sungguh berkeinginan untuk menjadi perusahaan yang akan mendapatkan keuntungan untuk semua komponen yang ada di perusahaan dan masyarakat. Misi dikenal sebagai penyalur tenaga kerja yang paling disegani di seluruh dunia. Menjadi perusahaan jasa tenaga kerja terbaik di seluruh Indonesia.

Perusahaan percaya bahwa kebesaran dan keabadian sebuah perusahaan membutuhkan beberapa nilai tujuan, nilai - nilai itu meliputi profesionalisme yang tinggi, dapat memberikan manfaat bagi masyarakat, dan percaya akan tujuan hidup yang mulia.

## 3. Aktivitas Perusahaan

Selain menyediakan dan menyalurkan tenaga kerja, kita juga ikut mengawasi, mendidik, mengarahkan dan memotivasi calon tenaga kerja yang akan kita salurkan ataupun tenaga kerja yang telah kami salurkan pada

perusahaan-perusahaan rekanan, sehingga kerjasama akan saling menguntungkan semua pihak dapat terjalin.

PT Indomahkota Cabang Pekanbaru adalah pusat pelatihan tenaga kerja professional bersertifikat, yang mencari dan melatih tenaga kerja yang berkualitas (pekerja pabrik, pekerja konstruksi, petugas kesehatan, perawat, pembantu rumah tangga, dan pekerja kantor) untuk ditempatkan di beberapa daerah di seluruh Indonesia. Komitmen kita adalah untuk menjadi pusat pelatihan tenaga kerja terbaik di Indonesia dan akan diwujudkan dalam beberapa tahun terakhir ini.

## B. Analisis Data

### 1. Karakteristik Responden

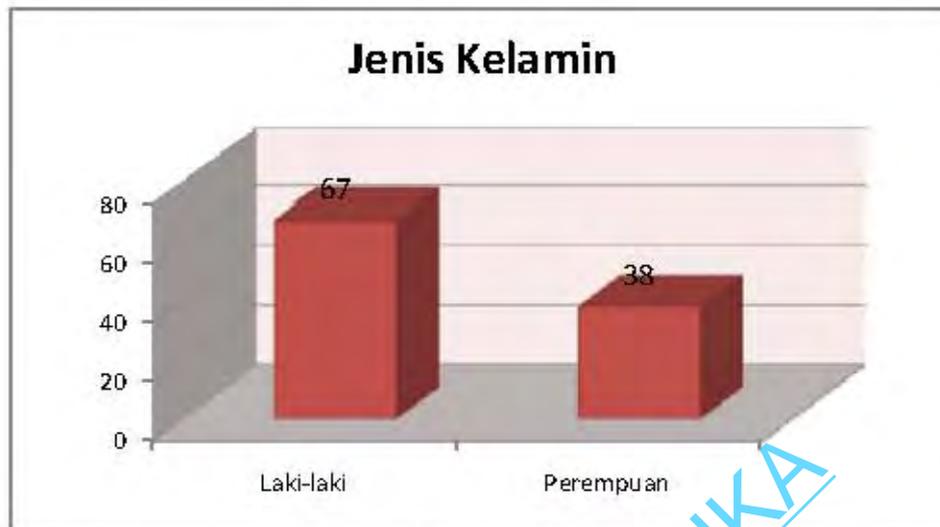
Sebelum penulis memaparkan tentang pengaruh jenjang karier dan kompensasi terhadap *turn over intention* karyawan pada PT Indomahkota Cabang Pekanbaru, terlebih dahulu penulis akan mengemukakan tentang identitas responden, karena hal ini mempengaruhi tanggapan responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang akan diberikan dalam lembaran kuesioner. Identitas responden sebagai berikut:

#### a. Responden Menurut Jenis Kelamin

**Tabel 4.1**  
**Klasifikasi Responden Menurut Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Frekwensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	67	63,80
2	Perempuan	38	36,20
<b>Jumlah</b>		<b>105</b>	<b>100</b>

*Sumber: Data Olahan*



**Gambar 4.1.**  
**Klasifikasi Responden Menurut Jenis Kelamin**

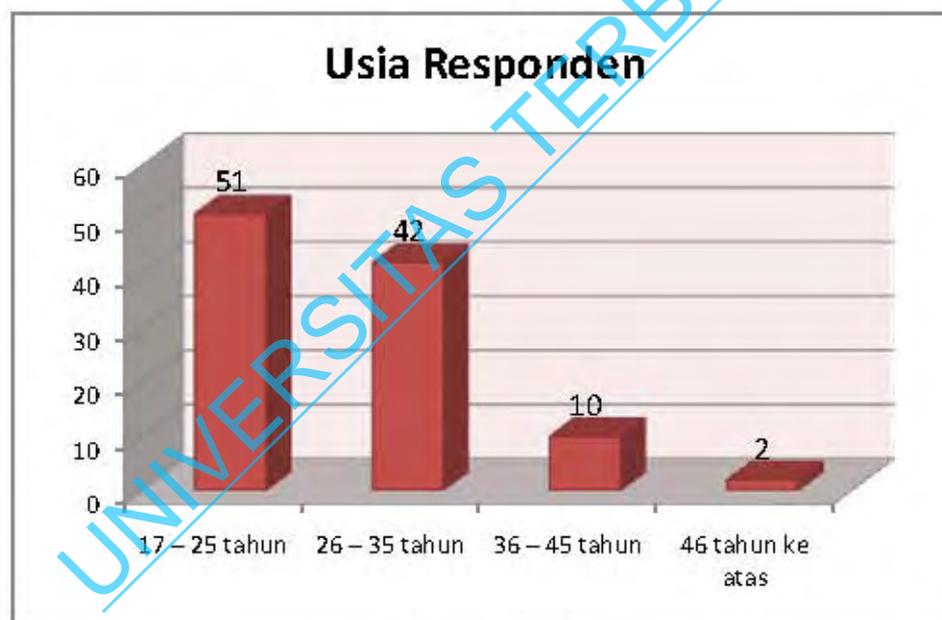
Dari Tabel 4.1 dapat dilihat bahwa dari 105 orang responden yang terpilih, sebanyak 67 orang responden (63,80%) berjenis kelamin laki-laki, sedangkan 38 orang responden (36,20%) berjenis kelamin perempuan. Hal ini membuktikan bahwa karyawan PT Indomahkota lebih banyak yang berjenis kelamin laki-laki jika dibandingkan Pegawai yang berjenis kelamin perempuan. Pemilihan pegawai yang berjenis kelamin laki-laki memang diprioritaskan jika dibandingkan pegawai yang berjenis kelamin perempuan, hal ini mengingat bahwa kebutuhan kerja atau tugas di PT Indomahkota Cabang Pekanbaru lebih terfokus pada tenaga kerja laki-laki. Selain itu untuk beberapa bidang atau bagian tertentu, khusus membutuhkan tenaga kerja laki-laki yang lebih banyak jika dibandingkan perempuan.

### b. Responden Menurut Tingkat Usia

**Tabel 4.2**  
**Klasifikasi Responden Menurut Tingkat Usia**

No	Usia	Frekwensi	Persentase (%)
1	17 – 25 tahun	51	48,58
2	26 – 35 tahun	42	40,00
3	36 – 45 tahun	10	9,52
4	46 tahun ke atas	2	1,90
<b>Jumlah</b>		<b>105</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Olahan



**Gambar 4.2.**  
**Klasifikasi Responden Menurut Usia**

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas dapat dilihat bahwa tingkat usia responden pada PT Indomahkota Cabang Pekanbaru terbanyak pada usia 17 sampai dengan 25 tahun, yaitu sebanyak 51 orang (48,58%). Di susul pada usia 26 sampai dengan 35 tahun sebanyak 42 orang responden (40,00%). Untuk usia 36-45 tahun berjumlah 10 orang (9,52%), dan usia 46 tahun ke atas berjumlah 2 orang (2,8%).

Dengan demikian dapat diketahui bahwa tenaga kerja yang paling banyak terdapat pada usia 17-25 tahun. Keadaan ini membuktikan bahwa usia tenaga kerja di PT Indomahkota Cabang Pekanbaru adalah termasuk kepada usia tenaga kerja produktif yang telah memenuhi persyaratan usia yang layak untuk bekerja. Sedangkan untuk usia tenaga kerja di atas 46 tahun dianggap kurang produktif.

Pengukuran produktivitas tenaga kerja menurut system pemasangan fisik perorangan/perorang atau per jam kerja orang diterima secara luas, namun dari sudut pandangan/ pengawasan harian, pengukuran-pengukuran tersebut pada umumnya tidak memuaskan, dikarenakan adanya variasi dalam jumlah yang diperlukan untuk memproduksi satu unit produk yang berbeda. Oleh karena itu, digunakan metode pengukuran waktu tenaga kerja (jam, hari atau tahun).

Pengeluaran diubah ke dalam unit-unit pekerja yang biasanya diartikan sebagai jumlah kerja yang dapat dilakukan dalam satu jam oleh pekerja yang terpercaya yang bekerja menurut pelaksanaan standar. Karena hasil maupun masukan dapat dinyatakan dalam waktu, produktivitas tenaga kerja dapat dinyatakan sebagai suatu indeks yang sangat sederhana. Hasil dalam jam-jam yang standar : Masukan dalam jam-jam waktu.

### **c. Responden Menurut Masa Kerja**

Berkenaan dengan masa kerja yang dimiliki oleh karyawan PT Indomahkota juga merupakan sebagai pengalaman dan senioritas terhadap pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan di perusahaan tersebut. Untuk mengetahui masa kerja responden dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.3**  
**Klasifikasi Responden Menurut Masa Kerja**

No	Departemen/bagian	Frekwensi	Persentase (%)
1	< 5 tahun	64	60,92
2	5 – 10 tahun	23	21,90
3	> 10 tahun	18	17,14
<b>Jumlah</b>		<b>105</b>	<b>100</b>

*Sumber: Data Olahan*



**Gambar 4.3.**  
**Klasifikasi Responden Menurut Usia**

Tabel 4.3 di atas menunjukkan bahwa dari 105 orang responden yang terpilih terdapat 64 orang responden (60,92%) memiliki masa kerja selama < 5 tahun, sebanyak 23 orang responden (21,90%) memiliki masa kerja 5- 10 tahun, serta sebanyak 18 orang responden (17,14%) memiliki masa kerja > 10 tahun.

Berdasarkan keterangan pada Tabel di atas dapat diketahui bahwa karyawan pada PT Indomahkota Cabang Pekanbaru masih memiliki masa kerja yang relatif singkat, dalam hal ini masa kerja terbanyak terdapat di usia kerja <

dari 5 tahun. Artinya karyawan yang masih memiliki masa kerja yang relatif singkat tersebut masih perlu pembenahan terhadap kenyamanannya bekerja diperusahaan tersebut dan memberikan pelatihan-pelatihan yang sesuai di bidangnya.

Selain itu, berdasarkan pengalaman masa kerja ini pimpinan memiliki pertimbangan untuk menempatkan pada promosi jabatan yang lebih baik maupun mengikutsertakan mereka pada pendidikan dan pelatihan sehingga menjadikan pegawai menjadi pekerja yang lebih baik. Sedangkan untuk masa kerja di atas 10 tahun masih relatif sedikit, dalam hal ini disebabkan karena karyawan tersebut adalah karyawan yang tetap loyal terhadap perusahaan dan tidak melakukan kesalahan sesuai yang diharapkan perusahaan sehingga masih tetap dipertahankan untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut.

Pengalaman kerja karyawan dalam hal ini adalah pengetahuan atau keterampilan yang telah diketahui dan dikuasai seseorang yang akibat dari perbuatan atau pekerjaan yang telah dilakukan selama beberapa waktu tertentu. Dikatakan telah berpengalaman pada masa kerja karyawan PT Indomahkota Pekanbaru adalah dengan memperhatikan faktor latar belakang pribadi, mencakup pendidikan, kursus, latihan, bekerja. Untuk menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang di waktu yang lalu. Faktor bakat dan minat, untuk memperkirakan minat dan kapasitas atau kemampuan seseorang, faktor sikap dan kebutuhan (*attitudes and needs*) untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang, serta faktor keterampilan dan kemampuan tehnik, untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek -aspek tehnik pekerjaan.

## 2. Analisis Deskriptif

Berikut ini penulis akan menjabarkan hasil jawaban dari setiap kuesioner yang telah di tanggapi oleh responden sehingga dapat pula diketahui pengaruh jenjang karier dan kompensasi terhadap *turn over* karyawan pada PT Indomahkota di Kota Pekanbaru yang terdiri dari dua sub variabel bebas, yaitu jenjang Carrier ( $X_1$ ) dan kompensasi ( $X_2$ ). Sedangkan varibel terikatnya adalah *turno ver intention* (Y) pada PT Indomahkota Cabang Pekanbaru.

Berdasarkan tanggapan dari 120 responden yang telah memberikan jawabannya, terlihat bahwa frekuensi dari indikator-indikator variabel plafond kredit, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.4**  
**Tanggapan Responden Terhadap Jenjang Karier**  
**Pada PT Indomahkota Cabang Pekanbaru**

Indikator	Tanggapan	Responden	Bobot	Skor	Persentase
Pengetahuan	Sangat baik	10	5	50	23,80
	Baik	12	4	48	22,86
	Cukup baik	13	3	39	18,58
	Tidak baik	8	2	16	7,62
	Sangat tidak baik	57	1	57	27,14
<b>Jumlah</b>		<b>105</b>		<b>210</b>	<b>100</b>
Keterampilan	Sangat baik	2	5	10	4,11
	Baik	13	4	52	21,39
	Cukup baik	24	3	72	29,62
	Tidak baik	45	2	90	37,03
	Sangat tidak baik	21	1	21	8,64
<b>Jumlah</b>		<b>105</b>		<b>243</b>	<b>100</b>
Kemampuan	Sangat baik	4	5	20	7,46
	Baik	29	4	116	43,28
	Cukup baik	21	3	69	25,74
	Tidak baik	12	2	24	8,95
	Sangat tidak baik	39	1	39	14,55
<b>Jumlah</b>		<b>105</b>		<b>268</b>	<b>100</b>
Mutasi	Sangat baik	2	5	10	3,69
	Baik	18	4	72	26,56
	Cukup baik	43	3	129	47,60
	Tidak baik	8	2	16	5,90
	Sangat tidak baik	44	1	44	16,23
<b>Jumlah</b>		<b>105</b>		<b>271</b>	<b>100</b>

Indikator	Tanggapan	Responden	Bobot	Skor	Persentase
Promosi	Sangat baik	5	5	25	10,41
	Baik	11	4	44	18,33
	Cukup baik	33	3	99	41,25
	Tidak baik	16	2	32	13,33
	Sangat tidak baik	40	1	40	16,66
<b>Jumlah</b>		<b>105</b>		<b>240</b>	<b>100</b>
<b>Total Score</b>				<b>1232</b>	
<b>Skore Maksimum</b>				<b>2625</b>	
<b>Persentase</b>				<b>46,93</b>	

Berdasarkan Tabel di atas dapat diketahui bahwa indikator mutasi menempati posisi terbesar pada variabel jenjang karir, hal ini disebabkan karena mutasi karyawan sering terjadi karena kurang loyalnya karyawan terhadap system kerja yang berlaku di perusahaan, sehingga perusahaan mengambil kebijakan untuk melakukan mutas terhadap karyawan tersebut. Sedangkan skor terendah terdapat pada indikator pengetahuan, hal ini disebabkan karena pada umumnya tingkat pengetahuan para karyawan masih rendah yang didominasi dengan pendidikan SMP dan SMA, sehingga masih perlu pendidikan dan pelatihan guna pengembangan karier dari masing-masing karyawan tersebut.

Kegiatan memindahkan tenaga kerja dari satu tempat kerja ke tempat kerja lain disebut mutasi. Akan tetapi, mutasi sebenarnya tidak selamanya sama dengan pemindahan. Mutasi meliputi kegiatan memindahkan tenaga kerja, pengoperan tanggung jawab, pemindahan status ketenagakerjaan, dan sejenisnya. Adapun pemindahan hanya terbatas pada mengalihkan tenaga kerja dari suatu tempat ke tempat lain. Jadi, mutasi lebih luas ruang lingkupnya ketimbang pemindahan. Salah satu perwujudan kegiatan mutasi adalah pemindahan tenaga kerja dari satu tempat kerja ke tempat kerja lain.

Mutasi yang dilakukan oleh PT Indomahkota Pekanbaru adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung

jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan. Proses mutasi tenaga kerja dari status semula ke status yang lain dapat terjadi karena keinginan tenaga kerja maupun karena kebijakan manajemen lini atau manajemen tenaga kerja. Baik mutasi atas dasar keinginan tenaga kerja sendiri maupun keinginan manajemen umumnya memiliki tujuan yang pasti, yakni untuk pembinaan dan pengembangan tenaga kerja yang menjadi tanggung jawab manajemen seluruh hierarki perusahaan.

Disadari bahwa tenaga kerja merupakan salah satu unsur terpenting dari perusahaan yang harus dibina dan dikembangkan. Hasrat dan keinginan tenaga kerja untuk mutasi dari satu bagian ke bagian lain terutama disebabkan tenaga kerja merasa kurang mampu bekerja sama dengan kolega atau karena tugas dan pekerjaannya kurang sesuai dengan kualifikasi, kondisi fisik, dan keinginan yang diharapkannya.

Meskipun demikian faktor kebijakan mutasi yang dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawannya disebabkan secara umum sebagai berikut:

**a. Permintaan Sendiri**

Mutasi atas permintaan sendiri adalah mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi. Mutasi permintaan sendiri pada umumnya hanya pemindahan jabatan yang peringkatnya sama baik, anatr bagian maupun pindah ke tempat lain.

**b. Alih Tugas Produktif (ATP)**

Alih tugas produktif adalah mutasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan yang bersangkutan ke jabatan atau pekerjaannya yang sesuai dengan kecakapannya.

Mutasi pada PT Indomahkota Pekanbaru juga merupakan perpindahan pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi yang memiliki tingkat level yang sama dari posisi pekerjaan sebelum mengalami pindah kerja. Kompensasi gaji, tugas dan tanggung jawab yang baru umumnya adalah sama seperti sedia kala. Mutasi atau rotasi kerja dilakukan untuk menghindari kejenuhan karyawan atau pegawai pada rutinitas pekerjaan yang terkadang membosankan serta memiliki fungsi tujuan lain supaya seseorang dapat menguasai dan mendalami pekerjaan lain di bidang yang berbeda pada suatu perusahaan. Transfer terkadang dapat dijadikan sebagai tahapan awal atau batu loncatan untuk mendapatkan promosi di waktu mendatang. Hakekatnya mutasi adalah bentuk perhatian pimpinan terhadap bawahan.

Skor ideal = jumlah responden x nilai kategori x jumlah indikator, yaitu:

Jumlah responden : 105

Nilai kategori : 1 sampai dengan 5

Jumlah indikator : 5

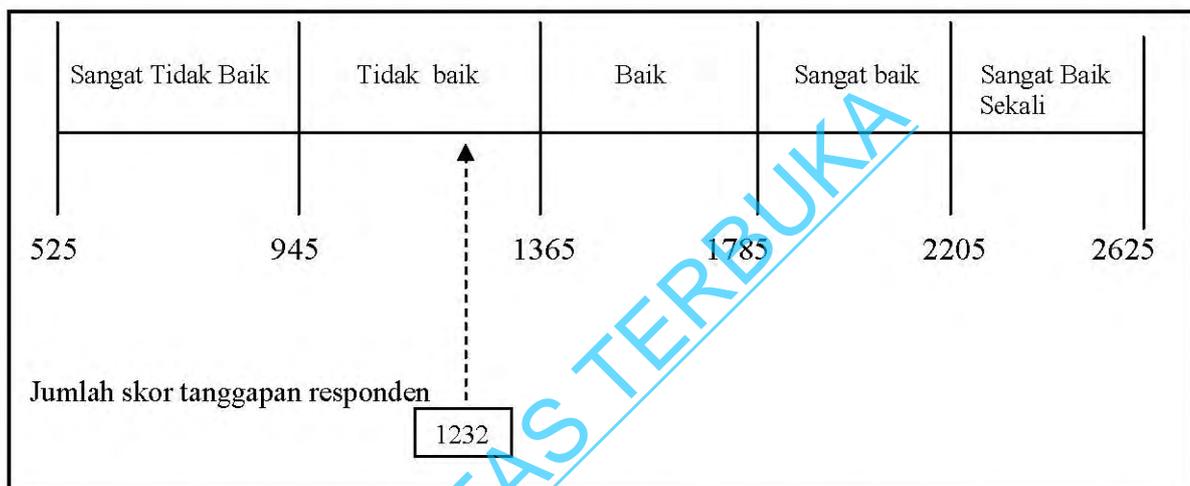
Jika diklasifikasikan menjadi 5 tingkatan, maka rentan skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

Skor tertinggi =  $105 \times 5 \times 5 = 2625$

Skor terendah =  $105 \times 1 \times 5 = 525$

$$\text{Rentang skor} = \frac{2625 - 525}{5} = 420$$

Dengan rentang skor sebesar 420, maka dapat digambarkan tanggapan responden tentang jenjang karier karyawan pada PT Indomahkota Cabang Pekanbaru dalam garis kontinum sebagai berikut:



**Gambar 4.4. Garis Kontinum Tanggapan Responden Tentang Jenjang Karier Pada PT Indomahkota Cabang Pekanbaru**

Berdasarkan garis kontinum di atas dapat diketahui bahwa jenjang karier karyawan pada PT Indomahkota Pekanbaru berada pada posisi angka 1232. Dengan kategori tidak baik. Karier merupakan suatu proses yang sengaja diciptakan perusahaan untuk membantu karyawan agar membantu partisipasi ditempat kerja. Sementara itu karir individual adalah urutan pengalaman yang berkaitan dengan pekerjaan yang dialami seseorang selama masa kerjanya. Sehingga karir individu melibatkan rangkaian pilihan dari berbagai kesempatan, tapi dari sudut pandang organisasi karir merupakan proses regenerasi tugas yang baru.

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan perusahaan/ organisasi dalam menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. Setiap organisasi harus menerima kenyataan, bahwa ekstensinya di masa depan tergantung pada SDM yang kompetitif sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan akhirnya dapat tersisih karena ketidak mampuan menghadapi pesaing. Kondisi seperti itu mengharuskan organisasi untuk melakukan pembinaan karir pada pekerja, yang harus dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan. Dengan kata lain, pembinaan karir adalah salah satu kegiatan manajemen SDM., harus dilaksanakan sebagai kegiatan formal yang dilakukan secara terintegrasi dengan kegiatan SDM lainnya.

Dari uraian diatas berarti pembinaan karir tidak dapat dilepaskan kaitannya dengan kegiatan perencanaan SDM, rekrutmen, dan seleksi dalam rangka pengaturan staf (staffing). Dari kegiatan-kegiatan manajemen SDM tersebut, harus diperoleh sejumlah tenaga kerja yang potensial dengan kualitas terbaik. Tenaga kerja seperti itulah yang harus diberi kesempatan untuk mengembangkan kariernya, agar dengan kemampuannya yang terus meningkatkan sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis, tidak saja mampu mempertahankan eksistensi organisasi, tetapi juga mampu mengembangkan dan memajukan.

Pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh pekerja oleh para pekerja, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi.

Pengembangan karir itu sendiri mempunyai arah atau jalur-jalur serta pilihan yang akan memberikan kepada setiap karyawan untuk mengembangkan karirnya sepanjang arah itu mencerminkan tujuan dan kemampuannya

Berkenaan dengan kompensasi yang diberikan PT Indomahkota Pekanbaru kepada karyawan dapat dilihat dari beberapa indikator adalah sebagai mana pada tabel berikut:

**Tabel 4.5.**  
**Tanggapan Responden Terhadap Kompensasi Pada PT Indomahkota**  
**Cabang Pekanbaru**

Indikator	Tanggapan	Responden	Bobot	Skor	Persentase
Gaji	Sangat baik	2	5	10	27,35
	Baik	16	4	64	27,35
	Cukup baik	15	3	45	19,2
	Tidak baik	43	2	86	36,75
	Sangat tidak baik	29	1	29	12,39
<b>Jumlah</b>		<b>105</b>		<b>234</b>	<b>100</b>
Upah	Sangat baik	3	5	15	6,75
	Baik	6	4	24	10,8
	Cukup baik	42	3	126	56,75
	Tidak baik	3	2	6	2,70
	Sangat tidak baik	51	1	51	22,97
<b>Jumlah</b>		<b>105</b>		<b>222</b>	<b>100</b>
Honor	Sangat baik	2	5	10	4,73
	Baik	23	4	92	43,60
	Cukup baik	15	3	33	15,63
	Tidak baik	11	2	22	10,42
	Sangat tidak baik	54	1	54	25,59
<b>Jumlah</b>		<b>105</b>		<b>211</b>	<b>100</b>
Bonus	Sangat baik	3	5	15	7,81
	Baik	6	4	24	12,5
	Cukup baik	14	3	42	21,87
	Tidak baik	28	2	56	29,16
	Sangat tidak baik	55	1	55	28,64
<b>Jumlah</b>		<b>105</b>		<b>192</b>	<b>100</b>
Komisi	Sangat baik	2	5	10	5,40
	Baik	7	4	14	7,56
	Cukup baik	14	3	42	22,70
	Tidak baik	37	2	74	40,00
	Sangat tidak baik	45	1	45	24,32
<b>Jumlah</b>		<b>105</b>		<b>185</b>	<b>100</b>
<b>Total Score</b>				<b>1044</b>	
<b>Skore Maksimum</b>				<b>2625</b>	
<b>Persentase</b>				<b>39,77</b>	

Pada Tabel di atas dapat diketahui bahwa kompensasi pada indikator gaji merupakan angka terbesar sebagai faktor penentu terjadinya *turn over intention* karyawan pada PT. Indomahkota Pekanbaru, yaitu pada angka skor 234. Dengan demikian jelas bahwa gaji yang diterima oleh karyawan masih kurang memuaskan. Sedangkan indikator terendah terdapat pada komisi, dalam hal ini tidak seluruh karyawan mendapat komisi tambahan dari perusahaan, dan angka skor yang diperoleh dari hasil kuesioner yaitu sebesar 185.

Kompensasi dimaksudkan untuk menjalin kerjasama dengan pekerja, memberikan kepuasan kerja, efektivitas, memotivasi, memelihara stabilitas karyawan, mendisiplinkan dan menyesuaikan dengan Undang-undang perburuhan yang ada. Agar maksud tersebut terlaksana suatu kompensasi harus mengikuti asas adil dan layak :

- 1) Asas Adil. Besarnya kompensasi yang dibayarkan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, dan jabatan. Kompensasi tanpa menyesuaikan aspek-aspek di atas akan mengagalkan maksud dari kompensasi itu sendiri.
- 2) Asas layak dan wajar. Suatu kompensasi harus disesuaikan dengan kelayakannya. Meskipun tolok ukur layak sangat relatif, perusahaan dapat mengacu pada batas kewajaran yang sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh pemerintah dan aturan lain secara konsisten.

Hubungan kompensasi karyawan dengan epuasan (*satisfaction*) sehingga menimbulkan *turn over intention* adalah istilah evaluatif yang menggambarkan

suatu sikap suka atau tidak suka. Kepuasan bayaran (*pay satisfaction*) oleh karenanya, mengacu pada sikap suka dan tidak suka terhadap sistem kompensasi organisasi. Ketidakpuasan yang dimaksud adalah perbedaan antara jumlah yang diterima oleh karyawan dan jumlah yang mereka duga diterima oleh orang lain merupakan penyebab langsung kepuasan ataupun ketidakpuasan gaji. Jika mereka merasa bahwa jumlah keduanya adalah setara maka terdapat kepuasan gaji. Antisipasi kepuasan gaji akan mempengaruhi keputusan-keputusan karyawan tentang seberapa keras dia akan bekerja. Kompensasi mempengaruhi kepuasan dan bertindak sebagai umpan balik yang memungkinkan karyawan menyesuaikan perilakunya belakangan. Jika mereka menyimpulkan bahwa mereka dibayar terlalu sedikit, mereka mungkin akan sering absen atau mengundurkan diri. Jika para karyawan menyadari bahwa mereka ternyata dibayar dengan upah yang sangat tinggi, mereka mungkin tidak akan bosan dan mengkompensasikannya dengan bekerja lebih keras.

Untuk gaji dalam hal ini biasanya berhubungan dengan tarif gaji perjam (semakin lama kerjanya, semakin besar bayarannya). Upah merupakan basis bayaran yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Sedangkan gaji (*salary*) umumnya berlaku untuk tarif mingguan, bulanan atau tahunan.

Prestasi para karyawan, terutama ditimbulkan oleh dua hal yaitu kemampuan dan daya dorong. Kemampuan seseorang ditetukan oleh kualifikasi yang dimilikinya, seperti pendidikan, pengalaman dan sifat-sifat pribadi,

sedangkan daya dorong dipengaruhi oleh sesuatu dalam diri seseorang dan hal-hal diluar dirinya.

Daya dorong yang ada dalam diri seseorang, sering disebut motif. Daya dorong diluar diri seseorang ditimbulkan oleh pemimpin dan faktor-faktor lain yang turut mempengaruhinya. Pemimpin harus dapat memilih sarana atau alat yang sesuai untuk meningkatkan semangat kerja karyawan tanpa membawa pengaruh negatif terhadap organisasi atau perusahaan yang dipimpinnya. Insentif merupakan salah satu sarana untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, yaitu dengan cara mengetahui apa yang dibutuhkan mereka dan berusaha untuk memenuhinya. Sedangkan individu-individu biasanya akan terdorong untuk berperilaku sedemikian rupa yang mereka rasakan akan mengarah kepada perolehan ganjaran.

Mengenai insentif atau komisi merupakan sarana motivasi dengan memberi bantuan sebagai suatu perangsang atau dorongan yang diberikan dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam dirinya timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi. Dari uraian diatas, maka dapat dikatakan bahwa program pemberian insentif dapat digunakan sebagai sarana untuk memotivasi karyawan, sayangnya pemberian komisi atau bonus dari perusahaan masih kurang dirasakan oleh para karyawan PT Indomahkota Pekanbaru.

Skor ideal = jumlah responden x nilai kategori x jumlah indikator, yaitu:

Jumlah responden : 105

Nilai kategori : 1 sampai dengan 5

Jumlah indikator : 5

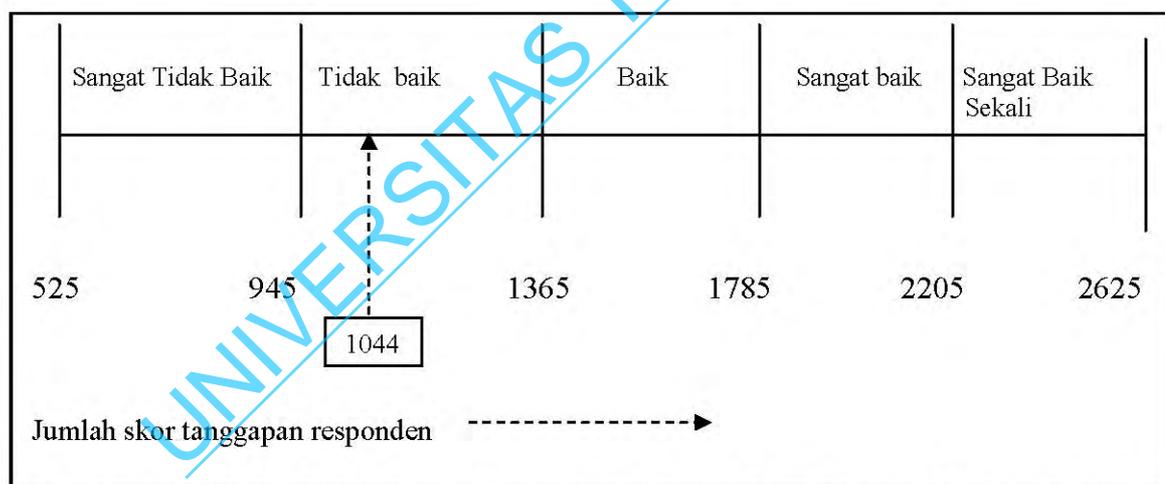
Jika diklasifikasikan menjadi 5 tingkatan, maka rentan skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut

$$\text{Skor tertinggi} = 105 \times 5 \times 5 = 2625$$

$$\text{Skor terendah} = 105 \times 1 \times 5 = 525$$

$$\text{Rentang skor} = \frac{2625 - 525}{5} = 420$$

Dengan rentang skor sebesar 420, maka dapat digambarkan tanggapan responden tentang kompensasi di PT Indomahkota Cabang Pekanbaru dalam garis kontinum sebagai berikut:



**Gambar 4.5. Garis Kontinum Tanggapan Responden Tentang Kompensasi Pada PT Indomahkota Pekanbaru**

Berdasarkan garis kontinum pada tabel di atas dapat diketahui kompensasi tergolong dalam kategori tidak baik, yaitu hanya mencapai kategori skor 1044. diketahui bahwa Perusahaan dalam memberikan kompensasi kepada para pekerja terlebih dahulu melakukan penghitungan kinerja dengan membuat sistem

penilaian kinerja yang adil. Sistem tersebut umumnya berisi kriteria penilaian setiap pegawai yang ada misalnya mulai dari jumlah pekerjaan yang bisa diselesaikan, kecepatan kerja, komunikasi dengan pekerja lain, perilaku, pengetahuan atas pekerjaan, dan lain sebagainya. Para karyawan mungkin akan menghitung-hitung kinerja dan pengorbanan dirinya dengan kompensasi yang diterima. Apabila karyawan merasa tidak puas dengan kompensasi yang didapat, maka dia dapat mencoba mencari pekerjaan lain yang memberi kompensasi lebih baik. Hal itu cukup berbahaya bagi perusahaan apabila pesaing merekrut / membajak karyawan yang merasa tidak puas tersebut karena dapat membocorkan rahasia perusahaan / organisasi.

Manajer sumber daya manusia dan spesialis kompensasi mestilah mengenali tiga poin pokok pada saat merancang, menerapkan, dan mengevaluasi suatu program kompensasi. Pertama, gaji umumnya merupakan faktor yang penting bagi karyawan dan sekurang-kurangnya akan mempunyai imbas terhadap pilihan pekerjaan, kepuasan kerja, ketidakhadiran, perputaran karyawan dan produktivitas. Arti penting dan dampak gaji akan bervariasi di antara karyawan-karyawan tergantung pada variabel-variabel seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendapatan, situasi keluarga dan faktor kultural, sosial dan ekonomi lainnya. Kedua, tenaga kerja akan senantiasa berubah dalam cara-cara yang agak dapat diprediksi. Ketiga organisasi mengubah misi, tujuan, strategi, dan kebijakan sumber daya manusia. Implikasi bagi manajer sumber daya manusia berkenaan dengan tiga poin pokok ini adalah bahwa sistem gaji mestilah beradaptasi dengan

perubahan tenaga kerja, organisasional, legal, serta kesempatan dan ancaman lingkungan lainnya.

Betapa pentingnya peran karyawan disuatu perusahaan bagi terlaksananya suatu pekerjaan. Ada beberapa factor yang mempengaruhi prestasi kerja dari karyawan tersebut yang salah satunya adalah pemberian kompensasi. Masalah kompensasi merupakan masalah yang tidak sederhana sebab apabila kompensai dapat diberikan secara benar, maka karyawan akan dapat lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi (perusahaan). Sebaliknya apabila kompensasi tidak diberikan secara benar akan berakibat tidak menguntungkan bagi tercapainya sasaran-sasaran perusahaan yang telah direncanakan. Dengan pemberian kompensasi yang benar dan memadai, perputaran karyawan juga dapat diperkecil dan biaya pendidikan untuk karyawan baru dapat ditekan, sehingga pihak perusahaan dapat diuntungkan.

Betapa pentingnya peran karyawan disuatu perusahaan bagi terlaksananya suatu pekerjaan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi prestasi kerja dari karyawan tersebut yang salah satunya adalah pemberian kompensasi. Masalah kompensasi merupakan masalah yang tidak sederhana sebab apabila kompensai dapat diberikan secara benar, maka karyawan akan dapat lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi (perusahaan). Sebaliknya apabila kompensasi tidak diberikan secara benar akan berakibat tidak menguntungkan bagi tercapainya sasaran-sasaran perusahaan yang telah direncanakan.

Berkeenan dengan hasil *turn over intention* karyawan pada PT Indomahkota Pekanbaru adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Tanggapan Responden Terhadap *Turn Over Intention***  
**Pada PT Indomahkota Cabang Pekanbaru**

Indikator	Tanggapan	Responden	Bobot	Skor	Persentase
Mendapatkan kerja yang lebih baik	Sangat tinggi	10	5	50	20,74
	Tinggi	10	4	40	16,56
	Cukup tinggi	7	3	21	8,71
	Tidak tinggi	52	2	104	43,15
	Sangat tidak tinggi	26	1	26	10,78
<b>Jumlah</b>		<b>105</b>		<b>241</b>	<b>100</b>
Kesehatan yang kurang baik	Sangat tinggi	17	5	85	25,52
	Tinggi	25	4	100	30,03
	Cukup tinggi	38	3	114	34,23
	Tidak tinggi	9	2	18	5,40
	Sangat tidak tinggi	16	1	16	4,80
<b>Jumlah</b>		<b>105</b>		<b>333</b>	<b>100</b>
Lingkungan kerja yang tidak menyenangkan	Sangat tinggi	17	5	85	26,47
	Tinggi	31	4	124	38,62
	Cukup tinggi	25	3	75	23,36
	Tidak tinggi	5	2	10	3,11
	Sangat tidak tinggi	27	1	27	8,41
<b>Jumlah</b>		<b>105</b>		<b>321</b>	<b>100</b>
Berwiraswasta	Sangat tinggi	21	5	105	30,61
	Tinggi	27	4	108	31,48
	Cukup tinggi	34	3	102	29,73
	Tidak tinggi	5	2	10	2,91
	Sangat tidak tinggi	18	1	18	5,24
<b>Jumlah</b>		<b>105</b>		<b>343</b>	<b>100</b>
Kesempatan promosi yang tidak ada	Sangat tinggi	24	5	120	34,38
	Tinggi	24	4	96	27,50
	Cukup tinggi	36	3	108	30,94
	Tidak tinggi	4	2	8	2,29
	Sangat tidak tinggi	17	1	17	4,87
<b>Jumlah</b>		<b>105</b>		<b>349</b>	<b>100</b>
<b>Total Score</b>				<b>1587</b>	
<b>Skore Maksimum</b>				<b>2625</b>	
<b>Persentase</b>				<b>60,45</b>	

Berdasarkan Tabel di atas dapat diketahui bahwa skor tertinggi berpengaruhnya jenjang karier dan kompensasi terhadap *turn over intention* karyawan disebabkan karena kesempatan promosi yang tidak ada sebesar 349

diikuti dengan keinginan untuk membuka usaha sendiri atau berwiraswasta dengan skor 343.

*Turn over intentions* (intensi keluar) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya. Kecenderungan sikap atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya. Keinginan untuk pindah dapat dijadikan gejala awal terjadinya turnover dalam sebuah perusahaan. Intensi keluar (*turn over intensions*) juga dapat diartikan sebagai pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi. Turnover dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi.

Skor ideal = jumlah responden x nilai kateori x jumlah indikator, yaitu:

Jumlah responden : 105

Nilai kategori : 1 sampai dengan 5

Jumlah indikator : 5

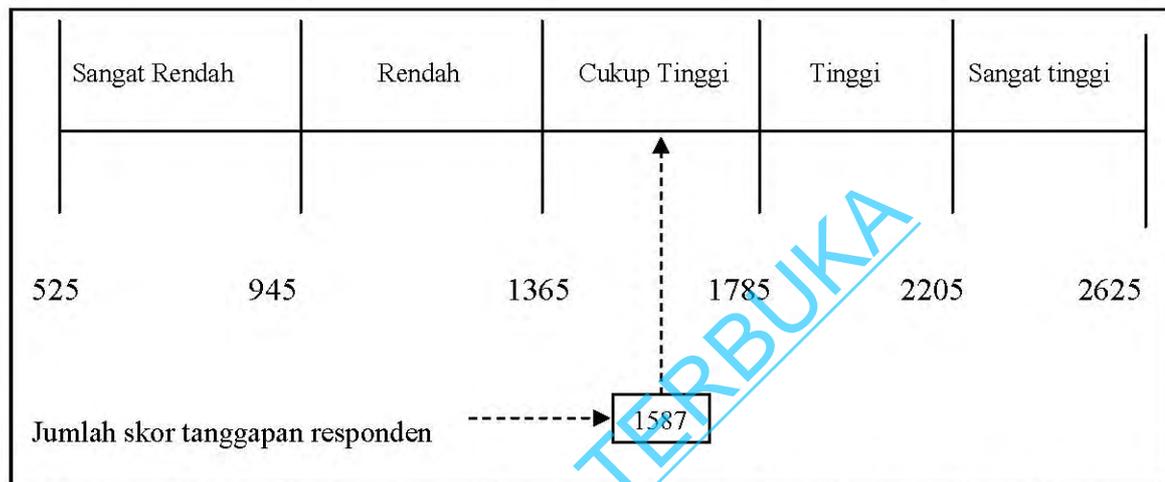
Jika diklasifikasikan menjadi 5 tingkatan, maka rentan skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

$$\text{Skor tertinggi} = 105 \times 5 \times 5 = 2625$$

$$\text{Skor terendah} = 105 \times 1 \times 5 = 525$$

$$\text{Rentang skor} = \frac{2625 - 525}{5} = 420$$

Dengan rentang skor sebesar 420, maka dapat digambarkan tanggapan responden tentang *turn over intention* pada PT Indomahkota Cabang Pekanbaru dalam garis kontinum sebagai berikut:



**Gambar 4.6. Garis Kontinum Tanggapan Responden Tentang *Turn Over Intention* Pada PT Indomahkota Cabang Pekanbaru**

Berdasarkan garis kontinum tanggapan responden terhadap *turn over intention* karyawan pada tabel di atas dapat diketahui bahwa *turn over intention* pada PT Indomahkota Pekanbaru adalah cukup tinggi dengan rentang skor 1587. Pergantian karyawan atau keluar masuknya karyawan dari organisasi adalah suatu fenomena penting dalam kehidupan organisasi. Ada kalanya pergantian karyawan memiliki dampak positif. Namun sebagian besar pergantian karyawan membawa pengaruh yang kurang baik terhadap organisasi, baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang.

*Turnover intentions* pada PT Indomahkota Pekanbaru ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, antara lain: absensi yang meningkat, mulai malas kerja, naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib

kerja, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, maupun keseriusan untuk menyelesaikan semua tanggung jawab karyawan yang sangat berbeda dari biasanya.” Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan turnover intentions karyawan dalam sebuah perusahaan.

- 1) Absensi yang meningkat. Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.
- 2) Mulai malas bekerja. Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan bersangkutan.
- 3) Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja. Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan *turnover*. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.
- 4) Peningkatan protes terhadap atasan. Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.

- 5) Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya. Biasanya hal ini berlaku untuk karyawan yang karakteristik positif. Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif karyawan ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan *turnover*.

### 3. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Untuk menguji angket sebagai instrumen penelitian, maka digunakan uji validitas dan reliabilitas. Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur dan dapat mengungkapkan data dari variabel-variabel yang diteliti secara tetap. Sedangkan hasil dari uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah instrumen penelitian yang dipakai dapat digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda. Hasil uji validitas dan reliabilitas dengan secara rinci dapat dilihat pada lampiran.

Pengujian instrumen baik dari segi validitasnya maupun reliabilitasnya terhadap 105 responden diperoleh hasil penelitian yang dipergunakan dimana nilai korelasinya ( $r$ ) lebih besar dari 0.3 dan nilai koefisien keandalannya (*Alpha Cronbach*) lebih besar dari 0,5 (Sugiono, 2005) untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.7**  
**Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Jenjang Karier**

Variabel	Indikator	Validitas	Keterangan
Jenjang Karier (X <sub>1</sub> )	X <sub>11</sub>	0.768	Valid
	X <sub>12</sub>	0.657	Valid
	X <sub>13</sub>	0.567	Valid
	X <sub>14</sub>	0.522	Valid
	X <sub>15</sub>	0.530	Valid
Koefisien Alpha	0,809		Reliabel

Sumber : Data olahan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.7 diatas dapat dijelaskan bahwa item pernyataan untuk variabel jenjang karier mengalami proses untuk menentukan tingkat validitas dan reliabilitas. Dari proses tersebut dapat dijelaskan bahwa ada 5 (lima) indikator pernyataan untuk variabel jenjang karier (X<sub>1</sub>) yang mempunyai nilai korelasi yang lebih besar dari 0,3 dengan koefisien alpha 0,809. Dengan demikian berarti item pernyataan pada variabel jenjang karier (X<sub>1</sub>) valid dan reliabel.

**Tabel 4.8**  
**Uji Validitas dan Reliabilitas Kompensasi**

Variabel	Indikator	Validitas	Keterangan
Kompensasi (X <sub>2</sub> )	X <sub>21</sub>	0.877	Valid
	X <sub>22</sub>	0.779	Valid
	X <sub>23</sub>	0.873	Valid
	X <sub>24</sub>	0.670	Valid
	X <sub>25</sub>	0.682	Valid
Koefisien Alpha	0.911		Reliabel

Sumber: Pengolahan Data SPSS

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas dapat dijelaskan bahwa item pernyataan untuk variabel kompensasi mengalami proses untuk menentukan tingkat validitas

dan reliabilitas. Dari proses tersebut dapat dijelaskan bahwa hanya ada 5 (lima) indikator pernyataan untuk variabel kompensasi ( $X_2$ ) yang mempunyai nilai korelasi yang lebih besar dari 0,3 dengan koefisien alpha 0,911. Dengan demikian berarti item pernyataan pada variabel kompensasi ( $X_2$ ) valid dan reliabel.

**Tabel 4.9**  
**Uji Validitas dan Reliabilitas *Turn Over Intention***

Variabel	Indikator	Validitas	Keterangan
<i>Turn Over Intention</i> (Y)	Y <sub>1</sub>	0,681	Valid
	Y <sub>2</sub>	0,832	Valid
	Y <sub>3</sub>	0,836	Valid
	Y <sub>4</sub>	0,691	Valid
	Y <sub>5</sub>	0,827	Valid
Koefisien Alpha	0.910		Reliabel

Sumber: Pengolahan Data SPSS

Berdasarkan Tabel 4.9 diatas dapat dijelaskan bahwa item pernyataan untuk variabel *turn over intention* (Y) mengalami proses untuk menentukan tingkat validitas dan reliabilitas. Dari proses tersebut dapat dijelaskan bahwa hanya ada 5 (lima) indikator pernyataan untuk variabel *turn over intention* (Y) yang mempunyai nilai korelasi yang lebih besar dari 0,3 dengan koefisien alpha 0,910. Dengan demikian berarti item pernyataan pada variabel *turn over intention* (Y) valid dan reliabel.

#### 4. Pengujian Asumsi Klasik

##### a. Uji Normalitas Data

Tujuan dari uji normalitas adalah untuk menguji apakah sebuah model regresi variabel independen dan dependen atau keduanya mempunyai distribusi

normal atau mendekati normal. Untuk mengetahui ada tidaknya normalitas dapat digunakan grafik *Normal P-P Plot of Regression Stand.* Uji ini digunakan untuk menguji apakah residual dari regresi terdistribusi normal atau tidak. Uji yang digunakan adalah uji Kolmogorov-Smirnov (K-S).

**Tabel 4.10**  
**Uji Normalitas Data**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		105
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.56497592
Most Extreme Differences	Absolute	.053
	Positive	.023
	Negative	-.053
Kolmogorov-Smirnov Z		.546
Asymp. Sig. (2-tailed)		.927

a. Test distribution is Normal.

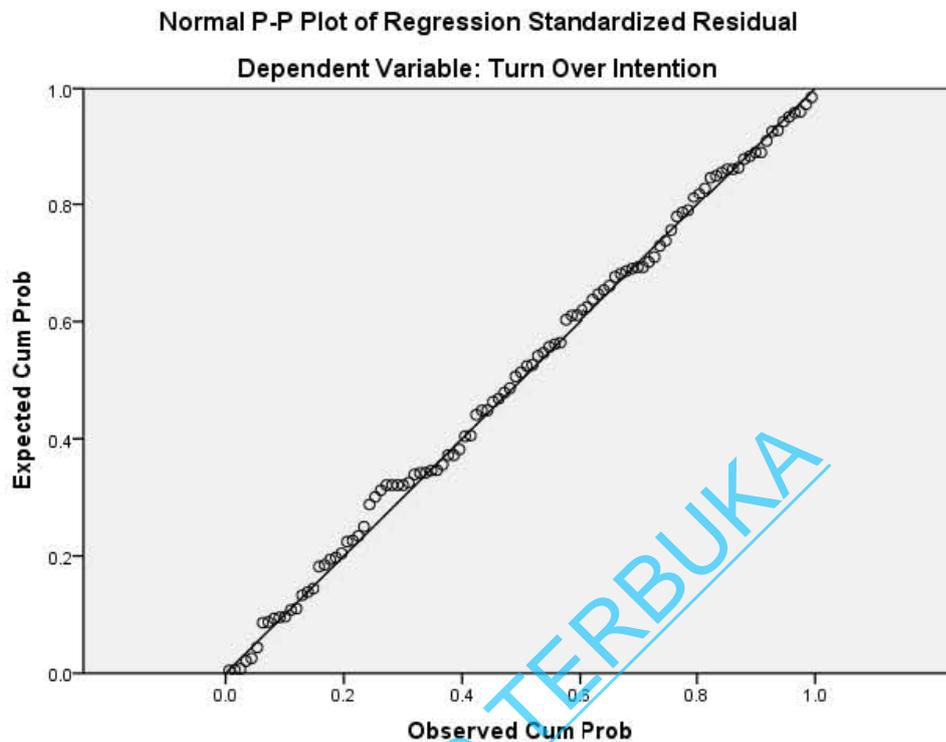
b. Calculated from data.

Sumber: *Pengolahan Data SPSS*

$H_0$  : Residual terdistribusi normal

$H_1$  : Residual tidak terdistribusi normal

Hasil Uji K-S menunjukkan bahwa nilai Z K-S adalah 0,546 dengan probabilitas 0,927 artinya lebih besar dari tingkat kesalahan 5%. Jadi, dapat disimpulkan bahwa residual dari fungsi regresi terdistribusi normal. Berdasarkan hasil komputasi dengan menggunakan SPSS, maka hubungan antara nilai variabel yang diprediksi dengan residualnya dapat digambarkan sebagai berikut :



Sumber: Data Olahan SPSS

**Gambar 4.7 Uji Normalitas P-P Plot**

Berdasarkan gambar 4.7 di atas, terlihat bahwa noktah (titik) menyebar disekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal sehingga dinyatakan bahwa pada model regresi dalam penelitian layak digunakan untuk mengukur *Turn over intention* karyawan, hal ini berarti data residual terdistribusi dengan normal.

#### **b. Uji Multikolinearitas**

Multikolinieritas adalah suatu keadaan dimana terjadi satu atau lebih dari variabel independen berkorelasi sempurna atau mendekati sempurna dengan variabel bebas lainnya. Multikolinieritas dapat diukur dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* dengan ketentuan jika nilai  $VIF < 10$  berarti tidak

terjadi multikolinieritas, sebaliknya jika  $VIF \geq 10$  maka terjadi multikolinieritas. Dengan demikian, uji multikolinieritas digunakan untuk menguji ada atau tidaknya korelasi diantara variabel-variabel bebas yang digunakan dalam regresi. Uji yang digunakan adalah nilai VIF. Jika nilai VIF lebih kecil dari 10 maka tidak ada korelasi diantara variabel-variabel bebas.

Selain melihat nilai VIF, multikolinieritas juga dapat dilihat dari nilai *Tolerance* dengan ketentuan nilai *Tolerance*  $> 0,01$  maka tidak terjadi multikolinieritas, dan apabila nilai *Tolerance*  $< 0,01$  maka berarti terjadi multikolinieritas diantara dua variabel bebas. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.11**  
**Hasil Pengujian Multikolinieritas**  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Jenjang Karir	.875	1.143
Kompensasi	.875	1.143

a. Dependent Variable: Turn Over Intention  
Sumber: Data Olahan SPSS

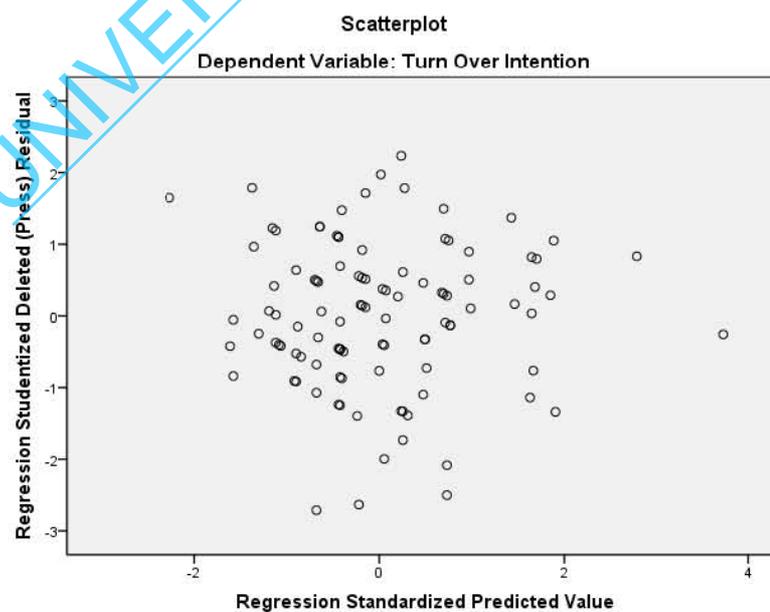
Hasil mengujian menunjukkan bahwa nilai VIF adalah 1,143 lebih kecil dari 10 berarti tidak korelasi antara jenjang karir dengan kompensasi. Berdasarkan tabel 4.15 diatas, dapat dijelaskan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas karena nilai VIF berada dibawah 10 dan nilai tolerance diatas 10%. Angka 10 dan 10% merupakan *cut off* yang telah ditetapkan untuk melihat nilai VIF dan *tolerance* (Ghozali, 2005).

### c. Pengujian Heteroskedastisitas

Heterokedastisitas merupakan gangguan dimana residual yang dihasilkan dari model regresi berkorelasi dengan variabel independen. Tujuan dari uji heterokedastisitas adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heterokedastisitas dapat digunakan grafik Scatter Plot.

Apabila noktah (titik) dalam grafik membentuk pola menyebar lalu menyempit atau sebaliknya disekitar garis diagonal (*funnel shape*) maka bisa dikatakan terjadi heterokedastisitas. Namun jika noktah (titik) menyebar dengan tidak membentuk pola tertentu dibawah dan diatas angka 0 pada sumbu Y (*clouds shape*) maka dikatakan terjadi homoskedastisitas (Ghozali, 2005).

Selanjutnya untuk menguji data bebas dari heteroskedastisitas selain mengamati grafik *Scatter Plot* sebagaimana tergambar berikut ini.



Sumber: Data Olahan SPSS

**Gambar 4.8 Scatterplot**

Pada gambar 4.8 diatas juga terlihat bahwa noktah (titik) menyebar secara acak baik diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, jadi dapat disimpulkan model regresi pada penelitian ini tidak mengandung adanya Heteroskedastisitas.

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Banyak metode yang bisa digunakan untuk mengujinya. Dalam tulisan ini digunakan uji Glejser yaitu uji yang meregresi nilai residual absolute dengan semua variabel bebas. Hasilnya adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.379	.805		-.471	.639
	jenjang karir	.092	.050	.194	1.844	.068
	kompensasi	.055	.049	.118	1.120	.265

a. Dependent Variable: ABS\_RES

Sumber: Data Olahan SPSS

Hasil regresi menunjukkan bahwa semua variabel bebas tidak berpengaruh terhadap abs\_res (absolut residual), berarti tidak terjadi heteroskedastisitas dalam persamaan regresi antara variabel *turn over intention* dengan variabel jenjang karir dan kompensasi.

## 5. Pengujian Hipotesis

Dalam hipotesis akan diuji kemungkinan adanya pengaruh variabel jenjang karier dan kompensasi dengan *turn over intention* baik secara parsial maupun simultan.

Untuk membuktikan dugaan pada hipotesis tentang ada tidaknya pengaruh positif antara jenjang karier dan kompensasi dengan *turn over intention* dengan digunakan analisis regresi linier berganda. Hasil uji diuraikan sebagai berikut :

**a. Uji Parsial (Uji t)**

Uji t digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebas secara individual. Pengujian hipotesa dilakukan dengan membandingkan nilai t statistic dengan t tabel pada alpha 5% dan derajat kebebasan atau *degree of freedom* ( $df = 105 - 3 = 102$ )

- Jika nilai  $t\text{-stat} > t\text{ tabel}$  atau  $t\text{-stat} < -t\text{ tabel}$  maka hipotesa yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebas akan di tolak artinya variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap variabel tidak bebas.
- Jika nilai  $-t\text{ tabel} < t\text{-stat} < t\text{-tabel}$  maka hipotesa yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebas akan gagal di tolak artinya variabel bebas tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel tidak bebas.

Nilai t tabel ( $\alpha=5\%$ ;  $df = 102$ ) = 1,9835

**Tabel 4.13**  
**Uji T Secara Parsial**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5.181	1.509		3.433	.001
Jenjang Karir	-.426	.089	-.413	-4.763	.000
Kompensasi	-.394	.124	-.276	-3.180	.002

a. Dependent Variable: Turn Over Intention

Sumber: Data Olahan SPSS

### Uji hipotesa Variabel Jenjang Karir

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh signifikan antara Jenjang Karir terhadap *Turn Over Intention*

$H_1$  : Terdapat pengaruh signifikan antara Jenjang Karir terhadap *Turn Over Intention*

t-hitung = -4,763 > t-tabel= 1,9835 → Signifikan

$H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya terdapat pengaruh signifikan antara jenjang karir terhadap *Turn Over Intention*. Sehingga dengan tanda negatif menjelaskan bahwa peningkatan jenjang karir akan dapat menurunkan *Turnover Intention* karyawan.

### Uji hipotesa Variabel Kompensasi

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh signifikan antara Kompensasi terhadap *Turn Over Intention*

$H_1$  : Terdapat pengaruh signifikan antara Kompensasi terhadap *Turn Over Intention*

t-hitung = -3,180 > t-tabel= 1,9835 → Signifikan

$H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya terdapat pengaruh signifikan antara kompensasi terhadap *Turn Over Intention*. Sehingga dengan tanda negatif menjelaskan bahwa peningkatan kompensasi akan dapat menurunkan *Turnover Intention* karyawan.

Berdasarkan hasil analisis signifikansi untuk setiap variabel independen tersebut terbukti kedua variabel yaitu jenjang karier dan kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Turn Over Intention* karyawan.

### b. Uji F (ANOVA)

Untuk mengetahui apakah secara bersama-sama variabel independen mempunyai mempengaruhi variabel dependen secara signifikan pada tingkat signifikansi 5%, digunakan uji F dimana nilai F-hitung akan dibandingkan dengan nilai F-tabel dimana suatu model dinilai layak apabila nilai F-hitung lebih besar dari nilai F-tabel dan nilai  $\text{Sig/P} < \alpha$ . Berikut disajikan hasil uji ANOVA untuk menguji ketepatan model yang digunakan.

Uji ini digunakan untuk menguji pengaruh semua variabel bebas secara bersama. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai F-stat dengan F hitung ( $\alpha=5\%$ ,  $df= 2; 102$ ). Jika nilai F stat  $<$  F tabel artinya variabel bebas secara bersama tidak berpengaruh terhadap variabel tidak bebas dan sebaliknya.

$H_0$ : Variabel jenjang karir dan kompensasi secara bersama tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel *Turn Over Intention*

$H_1$ : Variabel jenjang karir dan kompensasi secara bersama berpengaruh signifikan terhadap variabel *Turn Over Intention*.

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji F ( Anova)**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	333.621	2	166.811	24.867	.000 <sup>a</sup>
	Residual	684.227	102	6.708		
	Total	1017.848	104			

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Jenjang Karir

b. Dependent Variable: Turn Over Intention

Berdasarkan hasil uji ANOVA pada Tabel di atas, menunjukkan nilai F-hitung sebesar 24,867 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena probabilitas lebih

kecil dari 0,05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi *turn over intention* karyawan.  $F_{stat} = 24,867 > F_{tabel} = 3,086 \rightarrow$  Signifikan. Artinya semua variabel bebas (jenjang karir dan kompensasi) secara bersama berpengaruh terhadap variabel *turn over intention* secara signifikan.

Hal ini menunjukkan bahwa variabel jenjang karir dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *turn over intention* karyawan.

### c. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi

Hasil pengujian determinan untuk mengetahui seberapa besar proporsi atau variasi variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Hasil pengujian diperoleh bahwa pengaruh jenjang karir dan kompensasi terhadap *turn over intention* karyawan ditunjukkan dengan kuatnya korelasi antar variabel. Berikut hasil pengujian determinasi sebagaimana dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.15**  
**Hasil Pengujian Koefisien Determinasi**

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.573 <sup>a</sup>	.328	.315	2.59000	1.859

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Jenjang Karir

b. Dependent Variable: Turn Over Intention

Berdasarkan hasil uji Determinasi pada Tabel 4.15 di atas, dapat dijelaskan bahwa nilai yang digunakan untuk menunjukkan korelasi antar variabel adalah *R Square* karena variabel yang digunakan dalam penelitian ini lebih dari dua variabel, dengan demikian dapat dijelaskan bahwa nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,328 yang memberikan arti bahwa besarnya kontribusi dari variabel-variabel tersebut secara bersama-sama terhadap *turn over intention*

karyawan sebesar 32,8%. Hasil regresi ini memberikan nilai  $R^2 = 0,328$  artinya 32,8 % variasi variabel Y (*Turn Over Intention*) dijelaskan oleh variasi variabel X (Jenjang Karir dan Kompensasi) dan 67,2 % dijelaskan variabel lain, dalam hal ini adalah seperti variabel motivasi, pendidikan dan pelatihan, serta lingkungan kerja.

### C. Pembahasan

Sebagaimana yang telah diuraikan sebelumnya bahwa penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh jenjang karier dan kompensasi terhadap *turn over intention* karyawan. Dengan demikian pembahasan yang dilakukan adalah untuk melihat signifikansi kontribusi pengaruh jenjang karier dan kompensasi terhadap *turn over intention* karyawan.

Adapun hasil pengujian regresi dan korelasi secara keseluruhan dari model penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.16**  
**Hasil Uji Hipotesis dengan  $\alpha = 0,05$  (1,6577)**

Hipotesis	Uji-F/t	Sig.	Keputusan
Jenjang karier dan kompensasi berpengaruh terhadap <i>turn over intention</i> karyawan	24,867	0,000	Diterima
Jenjang karier berpengaruh terhadap <i>turn over intention</i> karyawan	-4,763	0,000	Diterima
Kompensasi berpengaruh terhadap <i>turn over intention</i> karyawan	-3,180	0,002	Diterima

Sumber : Data Olahan

#### 1. Pengaruh Jenjang Karier Terhadap *Turn Over Intention* Karyawan Pada

##### PT Indomahkota Pekanbaru

Jenjang karier suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan jenjang atau status seseorang dalam pekerjaannya. Hal-hal yang mendorong

seseorang memilih pengembangan karir karena ingin mendapatkan kehidupan yang layak dan nyaman.

Hasil temuan dalam penelitian ini yang tampak terlihat jelas bahwa jenjang karir berpengaruh signifikan terhadap *turn over intention*. Penelitian ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Sondang Lestari Mariana dan Laksmi Sito Dwi Irvianti (2012) dengan hasil pembahasan diperoleh Kompensasi dan Pengembangan Karir secara bersama-sama berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap Turnover Intention Karyawan, Kompensasi secara parsial berpengaruh terhadap Turnover Intention karyawan dan Pengembangan Karir secara parsial berpengaruh terhadap Turnover Intention Karyawan.

Saydam (2005) menjelaskan bahwa jenjang karir merupakan tingkatan keberhasilan yang dimiliki oleh seorang karyawan ke arah yang lebih baik dan memuaskan bagi karyawan yang bersangkutan. Sehingga diharapkan dapat melaksanakan kegiatan yang harus dilaksanakan oleh perusahaan agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan kegiatan pengembangan ini, maka diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan oleh perusahaan.

Hal ini disebabkan karena jenjang karir yang tidak jelas terutama pada karyawan yang jabatan atau pekerjaannya tidak pernah ada perubahan dapat mengakibatkan karyawan selalu berkeinginan untuk keluar atau meninggalkan

pekerjaan pada perusahaan tersebut. Sehingga perusahaan juga mengalami kerugian terlebih lagi jika perusahaan telah mengeluarkan banyak biaya untuk pelatihan dan pendidikan terhadap karyawan-karyawan yang berprestasi.

## **2. Pengaruh Kompensasi Terhadap *Turn Over Intention* Karyawan Pada PT Indomahkota Pekanbaru**

Salah satu tujuan kompensasi adalah mempertahankan para karyawan yang ada sekarang. Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, niscaya banyak karyawan yang baik akan ke luar. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain. Menjamin keadilan administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

Hasil temuan dalam penelitian ini yang tampak terlihat jelas bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *turn over intention*. Penelitian ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Rita Andini (2010) dengan hasil pembahasan bahwa penelitian ini telah membuktikan bahwa kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara negatif berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dengan latar (objek) penelitian pada karyawan Rumah Sakit Roemani Semarang hal tersebut telah menjawab agenda penelitian yang akan dicapai.

Sesuai dengan teori yang dijelaskan Hasibuan (2011, p.78), dimana kompensasi merupakan sebagai semua pendapatan yang berbentuk uang, barang

langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan oleh perusahaan". Kompensasi berbentuk uang, artinya gaji dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang, artinya gaji dibayar dengan barang.

Sehingga dalam hal ini tidak sesuai nya gaji yang diharapkan karyawan dan tidak diberikannya insentif atau bonus secara merata kepada karyawan, akan berdampak karyawan mengambil keputusan untuk meninggalkan perusahaan dan berusaha mencari pekerjaan yang lain.

### **3. Pengaruh Jenjang Karier dan Kompensasi Terhadap *Turn Over Intention***

#### **Karyawan PT Indomahkota Pekanbaru**

Dari hasil penelitian diketahui bahwa jenjang karier dan kompensasi secara bersama-sama atau simultan berpengaruh signifikan terhadap *turn over intention* karyawan. Sehingga faktor jenjang karir dan kompensasi menjadi faktor penting dalam mempengaruhi *turnover intention*. Selain itu, karyawan ingin pindah karena ia merasa bukan apa apa diperusahaan tersebut, contoh kasus, seseorang bekerja diperusahaan yang besar, dengan gaji di atas UMR (lebih dari cukup) namun berada pada struktur kepegawaian yang paling rendah, mengapa karyawan bisa resign pada posisi seperti itu, karena beberapa sifat karyawan adalah ingin menjadi raja walaupun di kerajaan kecilnya. ia lebih mementingkan posisi dari pada yang lainnya. sebenarnya jika positif, tipe ini berbakat jadi pemimpin.

Turn over ini merupakan petunjuk kestabilan karyawan. Semakin tinggi turnover, berarti semakin sering terjadi pergantian karyawan. Tentu hal ini akan merugikan perusahaan. Sebab, apabila seorang karyawan meninggalkan perusahaan akan membawa berbagai biaya seperti:

- a. Biaya penarikan karyawan. Menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari penggajian.
- b. Biaya latihan. Menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih.
- c. Apa yang dikeluarkan buat karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut.
- d. Tingkat kecelakaan para karyawan baru, biasanya cenderung tinggi.
- e. Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan.
- f. Peralatan produksi yang tidak bisa digunakan sepenuhnya.
- g. Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru.
- h. Perlu melakukan kerja lembur, kalau tidak akan mengalami penundaan penyerahan.

Meskipun masih ditemukan kendala, yaitu pegawai yang sudah mengikuti pendidikan dan pelatihan tetapi tidak mampu meningkatkan kinerjanya karena merasa tidak puas dalam bekerja. Artinya, pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan tersebut sangat mengharapkan adanya perkembangan karier dari hasil pendidikan dan pelatihan yang dijalannya, seperti adanya kenaikan jabatan. Selain itu masih ada karyawan PT Indomahkota yang tidak

menyukai adanya mutasi, terutama terhadap mutasi yang menunjukkan turunnya jabatan, mutasi ke bagian lain, atau mutasi ke bagian yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahlian yang dimiliki pegawai yang dimutasi tersebut.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Adapun kesimpulan yang penulis berikan dalam penelitian ini adalah:

1. Secara parsial jenjang karier berpengaruh signifikan terhadap *turn over intention* karyawan PT Indomahkota Cabang Pekanbaru dan pengaruhnya negatif terhadap terjadinya *turn over intention*. Kondisi negatif ini menunjukkan jika jenjang karier meningkat maka kepuasan kerja karyawan meningkat, sehingga mengurangi terjadinya *turn over intention* dan sebaliknya, jika jenjang karier menurun maka kepuasan kerja juga menurun sehingga terjadi peningkatan dalam *turn over intention* karyawan.
2. Secara parsial kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *turn over intention* karyawan PT Indomahkota Cabang Pekanbaru dan pengaruhnya negatif terhadap terjadinya *turn over intention*. Kondisi negatif ini menunjukkan jika kompensasi semakin baik dan meningkat maka kepuasan kerja karyawan meningkat, sehingga mengurangi terjadinya *turn over intention* dan sebaliknya, jika kompensasi menurun maka kepuasan kerja juga menurun sehingga terjadi peningkatan dalam *turn over intention* karyawan..
3. Secara simultan atau secara bersama-sama diperoleh hasil bahwa jenjang karier (X1) dan kompensasi (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap terjadinya *turn over intention* karyawan pada PT Indomahkota Cabang Pekanbaru.

4. Dalam penelitian ini variabel bebas yang secara parsial yang paling dominan berpengaruh signifikan terhadap variabel Y adalah variabel jenjang karier (X1) jika dibandingkan dengan kompensasi (X2).

## B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, saran yang dapat penulis berikan adalah:

1. Melihat dari hasil penelitian, bahwa pengaruh secara parsial jenjang karier dan kompensasi terhadap terjadinya *turn over* karyawan pada PT Indomahkota Cabang Pekanbaru, jenjang karirlah yang paling mempengaruhi kompensasi. Dimana perusahaan agar dapat lebih memperhatikan lebih khusus kepada karyawan mengenai jenjang karir yang mereka rasakan, sehingga dengan begitu akan dapat menurunkan adanya *turnover intention* yang ada pada karyawan.
2. Secara deskriptif berdasarkan indikator, variabel jenjang karir dianggap tidak baik. Perlu adanya perhatian yang khusus pada karyawan mengenai pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki sehingga dapat memperoleh perkembangan karier atau jabatan dari perusahaan dengan baik.
3. Secara deskriptif berdasarkan indikator, variabel kompensasi dianggap tidak baik. Perlu adanya perhatian yang khusus pada karyawan mengenai gaji yang diterima dari perusahaan, dimana dianggap masih kurang dan belum sesuai dengan berat dan beban kerja yang dilakukan karyawan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Alex. S. Nitisemito, (2002), *Manajemen Personalia*. Edisi Revisi, Penerbit Ghalia Indonesia, 67.
- Daviz, W, (2005), *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia di perusahaan*, Jakarta, Putra Abardin, 301.
- Dessler, (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Rineka Cipta, 111.
- Djarmiko, Y,H, (2007), *Perilaku Organisasi*, Bandung, Alfabeta, 2.
- Fahreza Ishaq (2012), *Pengaruh Job Stress dan Career Development Terhadap Turnover Intention* Karyawan pada Perusahaan PT BNI (Persero) Tbk (Divisi Teknologi), *Jurnal. Program Studi Management Universitas Bakrie*. Jakarta.
- Ghozali, S,(2005), *Analisis Multivariate Lanjutan dengan Program SPSS*, Universitas Diponegoro, Semarang, 217,496-497,535.
- Grant Kent, David W. Cravens, George S. Low and William C. Moncrief, (2001), *“The Role of Satisfaction With Territory Design on the Motivation, Attitudes, and Work Outcomes of Salespeople,”*Journal of the Academy of Marketing Science, Volumen 29, No. 2, 165-178
- Hambali. (2011), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Rineka Cipta.112, 101.
- Handoko, (2010), *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, BPF, Yogyakarta, 322.
- Harnoto. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi kedua, PT. Prehallindo, Jakarta, 2.
- Hasibuan, H. M, SP, (2010), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT Bumi Aksara, 109.
- (2011), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Bumi Aksara, Jakarta.110, 78.
- Jusuf, Anwar. (2005), *Pasar Modal sebagai Sarana Pembiayaan dan Investasi*, Bandung: Alumni, 99.
- Michinsky, (2007), *Kompensasi dalam Perusahaan*, Jakarta, Percetakan Andy, 90.

- Milkovich, G., and Newman, J. (2008). *Compensation*. New York : McGraw-Hill Irwin, 29.
- Mondy, R. Wayne. (2010). *Human Resource Management*. 11th edition. New Jersey : Pearson Education, 228.
- Mueller, (2003), *Perilaku Organisasi Dalam Perusahaan Swasta*, Jakarta, Rineka Cipta, 305.
- Nasution, M, (2000), *Manajemen Personalia, Aplikasi Dalam Perusahaan*, Jakarta, Djambatan. 140-144, 241.
- Nawawi, H, (2008), *Perencanaan SDM Untuk Organisasi Profit yang Kompetitif*, Yogyakarta, Gadjah Mada University Press, 34.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pendidikan Dan Perilaku Kesehatan*. Rineka Cipta. Jakarta, 87.
- Okkie Juliways Harianja (2008), *Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Turnover Intention dan Kepercayaan Karyawan Sebagai Variabel Intervening di PT. Indomarco*. Jurnal. Fakultas Ekonomi, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Paré, Guy .Michel Tremblay. (2001). *The Measurement and Antecedents of Turnover Intentions among IT Professionals*, (online), (<http://www.cirano.umontreal.ca/publication/documents.html>, diakses 12 Mei 2004).
- Pidarta, Made. (2007). *Landasan Kependidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 56.
- Rita Andini (2010), *Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention (Studi kasus pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang)*, Jurnal. Tesis Program Studi Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang
- Rivai, V, (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada, 290.
- Robbins P. Stephen. (2002) *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, Edisi Kelima. Erlangga, Jakarta, 98.
- Ronodipuro dan Suad Husnan, (1995), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit LP3ES, Jakarta, 34.

- Saddin, (2008), *Impact of Compensation on the Turnover Intentions of Employees : A Case of Pakistan Telecom Sector*, Jurnal management, 140-141, edisi Oktober 2009, Magister Manajemen, Padang, Unand.
- Saydam, G, (2005) *Manajemen Sumber Daya Manusia, Suatu Pendekatan Mikro*, Jakarta, Djambatan, 495-535.
- Siagian, S.P, (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, , Cetakan Ketiga Belas, Jakarta, PT. Bumi Aksara, 100.
- Sondang Lestari Mariana dan Laksmi Sito Dwi Irvianti, (2012), *Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Turnover Intention pada PT. APL Indonesia*, Jurnal. Binus University, Jakarta.
- Sugiyono, (2005). *Metode Penelitian Bisnis*, cetakan ke 12, Bandung: Alfabeta, 102.
- Staffelbach, Bruno . (2008). *Turnover Intent*. Diploma Thesis. University of Zurich, Swiss, 35.
- Sunu, P, (2004), *Peran SDM dalam Penerapan Iso 9000*, Jakarta, Grasindo. 72-74.
- Timpe A. D, (2002), *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia, Kinerja (Performance)*, Jakarta, PT Elex Me dia Komputindo, 218.
- Toly Agus, A, 2001. *Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intentions Pada Staf Kantor Akuntan Publik*, Jurnal Akuntans, Universitas Kristen Petra, Vol 3, No. 2.
- Wahyudi, Bambang. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Sulita, 162.
- Zeffane, (2004), *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta. 81, 24-25

**Lampiran 1**

104

**KUESIONER****I. Pengantar**

Sebelumnya penulis ingin mengucapkan banyak terimakasih kepada bapak/Ibu/Sdr/I yang telah bersedia mengisi angket atau kuesioner ini, sehubungan dengan penulisan tugas akhir yang sedang saya lakukan. Tesis ini berjudul **“Pengaruh Jenjang Karier dan Kompensasi Terhadap Turn Over Karyawan Pada PT Indomahkota Pekanbaru”**”.

Ketepatan dan keakuratan hasil penelitian ini sangat bergantung pada jawaban yang Bapak/Ibu/Sdr/I berikan. Oleh karena itu saya mohon agar jawaban diberikan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Jawaban yang bapak yang Bapak/Ibu/Sdr/I berikan akan tetap dijaga kerahasiaannya.

Atas perhatian dan kerja sama dari Bapak/Ibu/Dri/I berikan, saya ucapkan terimakasih.

**II. Petunjuk Pengisian****1. Identitas Responden**

Pilihlah salah satu jawaban dengan memberi tanda *checklist* (✓) pada masing-masing pertanyaan:

- a. Nama : .....(boleh tidak ditulis)
- b. Jenis kelamin:     Pria             Wanita
- c. Usia  
 17-25 thn         26-35 thn     36-45 thn     46 thn ke atas
- d. Pendidikan  
 SD                     SMP             SMA             Diploma 3  
 S1                     S2
- e. Pengalaman kerja  
 1-5 thn             6-10 thn         11-20 thn     20 thn ke atas
- f. Alamat.....

## 2. Daftar Pertanyaan

Pilihlah salah satu jawaban yang Bapak/Ibu/Sdr/I anggap paling tepat dengan memberi tanda *checklist* ( $\checkmark$ ) pada tiap:

### A. Jenjang Karier

No	Uraian	SBS	SB	B	TB	STB
1	Bagaimanakah menurut anda pengetahuan yang anda miliki dapat memperoleh perkembangan karier atau jabatan dari perusahaan?					
2	Bagaimanakah keterampilan anda sebelum mendapatkan jenjang karier?					
3	Bagaimanakah menurut anda tentang perusahaan menilai kemampuan anda?					
4	Bagaimanakah menurut anda tentang mutasi yang ditetapkan oleh perusahaan?					
5	Bagaimanakah menurut anda tentang promosi yang diberikan oleh perusahaan?					

### B. Kompensasi

No	Pernyataan	SBS	SB	B	TB	STB
1	Bagaimanakah gaji yang anda terima dari perusahaan?					
2	Bagaimanakah menurut anda upah yang telah diberikan perusahaan ?					
3	Apakah menurut anda honor yang telah diberikan sudah tergolong baik?					
4	Apakah menurut anda bonus yang telah anda terima telah memadai?					
5	Bagaimanakah menurut anda tentang komisi yang telah anda terima dari perusahaan?					

**C. Turn Over Intention**

No	Pernyataan	SBS	SB	B	TB	STB
1	Bagaimanakah menurut anda hubungan dengan atasan membuat anda betah bekerja?					
2	Apakah menurut anda kondisi fisik anda mendukung anda dalam bekerja?					
3	Bagaimanakah komitmen organisasi di perusahaan anda bekerja?					
4	Apakah karakteristik pekerjaan yang telah diberikan membuat anda nyaman dalam bekerja?					
5	Bagaimanakah kepuasan kerja anda di perusahaan ini?					

Keterangan:

SBS = Sangat Baik Sekali

SB = Sangat Baik

B = Baik

TB = Tidak Baik

STB = Sangat Tidak Baik

**Lampiran 2****Output Regresi Linier Berganda  
Regression****Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Turn Over Intention	14.9619	3.12842	105
Jenjang Karir	11.8952	3.03481	105
Kompensasi	11.9524	2.18993	105

**Correlations**

		Turn Over Intention	Jenjang Karir	Kompensasi
Pearson Correlation	Turn Over Intention	1.000	.511	.422
	Jenjang Karir	-.511	1.000	.354
	Kompensasi	-.422	.354	1.000
Sig. (1-tailed)	Turn Over Intention	.	.000	.000
	Jenjang Karir	.000	.	.000
	Kompensasi	.000	.000	.
N	Turn Over Intention	105	105	105
	Jenjang Karir	105	105	105
	Kompensasi	105	105	105

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kompensasi, Jenjang Karir	.	Enter

- a. All requested variables entered.  
b. Dependent Variable: Turn Over Intention

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.573 <sup>a</sup>	.328	.315	2.59000	1.859

- a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Jenjang Karir  
b. Dependent Variable: Turn Over Intention

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	333.621	2	166.811	24.867	.000 <sup>a</sup>
	Residual	684.227	102	6.708		
	Total	1017.848	104			

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Jenjang Karir

b. Dependent Variable: Turn Over Intention

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5.181	1.509		3.433	.001		
	Jenjang Karir	-.426	.089	-.413	-4.763	.000	.875	1.143
	Kompensasi	-.394	.124	-.276	-3.180	.002	.875	1.143

a. Dependent Variable: Turn Over Intention

## Charts

