

## Pengaruh Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, dan Kompensasi terhadap *Turnover Intention* Karyawan di PT. BPR BKK Lasem Kabupaten Rembang

Ahmad Khairul Anam<sup>1\*</sup>, Anik Nurhidayati<sup>2</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas YPPI Rembang  
aanam1398@gmail.com<sup>1\*</sup>, anh.angjel@gmail.com<sup>2</sup>

Received 06 Desember 2025 | Revised 18 Desember 2025 | Accepted 02 Januari 2026

\*Korespondensi Penulis

### Abstrak

Penelitian ini menelaah serta membuktikan pengaruh pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan di PT. BPR BKK Lasem, Kabupaten Rembang. Karyawan sebagai aset penting dalam menjaga keberlangsungan organisasi, sedangkan *turnover intention* menggambarkan sejauh mana seseorang memiliki keinginan secara sukarela mengakhiri masa jabatannya, yang dapat memengaruhi stabilitas operasional perusahaan. Menerapkan pendekatan kuantitatif dengan populasi seluruh karyawan PT. BPR BKK Lasem, Kabupaten Rembang. Temuan penelitian menunjukkan koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,508, yang mengindikasikan bahwa 50,8% variasi perubahan *turnover intention* dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen. Analisis parsial melalui uji t mengungkapkan bahwa pengembangan karir dan kepuasan kerja memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap *turnover intention*, sedangkan kompensasi menunjukkan pengaruh negatif tidak signifikan. Temuan penelitian ini diharapkan mampu menawarkan rekomendasi praktis bagi PT. BPR BKK Lasem dalam upaya mempertahankan loyalitas karyawan serta mengurangi potensi terjadinya *turnover intention*.

**Kata Kunci:** Pengembangan Karir; Kepuasan Kerja; Kompensasi; *Turnover Intention*

### Abstract

*This study examines and proves the influence of career development, job satisfaction, and compensation on employee turnover intention at PT. BPR BKK Lasem, Rembang Regency. Employees are important assets in maintaining organizational sustainability, while turnover intention describes the extent to which a person voluntarily wishes to end their tenure, which can affect the operational stability of the company. A quantitative approach was applied to the entire population of employees at PT. BPR BKK Lasem, Rembang Regency. The research findings show a coefficient of determination ( $R^2$ ) of 0.508, indicating that 50.8% of the variation in turnover intention can be explained by the three independent variables. Partial analysis through the t-test revealed that career development and job satisfaction had a significant positive effect on turnover intention, while compensation had an insignificant negative effect. These research findings are expected to offer practical recommendations for PT. BPR BKK Lasem in its efforts to maintain employee loyalty and reduce the potential for turnover intention.*

**Keywords:** Career Development; Job Satisfaction; Compensation; Turnover intention.

### PENDAHULUAN

PT. BPR BKK Lasem merupakan lembaga perbankan yang berlokasi di Gedongmulyo, Kecamatan Lasem, Kabupaten Rembang, yang senantiasa berupaya meningkatkan kinerjanya guna mencapai tingkat akuntabilitas yang lebih baik. Para karyawan yang berperan sebagai pelayan publik diharapkan dapat memberikan pelayanan optimal untuk memastikan kepuasan nasabah. Aspek yang mendukung keunggulan perusahaan adalah tingginya tingkat loyalitas karyawan serta efektivitas dalam

pengelolaan sumber daya manusia. Handoko (2020) menjelaskan bahwa tenaga kerja adalah komponen pokok perusahaan yang berperan penting dalam mengelola serta mengembangkan seluruh aspek operasional. Selain alat produksi, SDM juga aset berharga dengan potensi, kreativitas, dan kemampuan untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya.

Dari data hasil wawancara didapatkan hasil secara umum, perusahaan memiliki sistem pengembangan karir yang cukup matang melalui jalur karir berbasis target dan potensi, pelatihan berkala, dukungan pimpinan, serta adanya mentoring di setiap unit kerja yang melibatkan pegawai secara aktif. Tingkat kepuasan kerja pegawai juga dinilai cukup baik, terlihat dari minimnya kendala yang dihadapi, tersedianya peluang promosi, lingkungan kerja yang memadai, keterbukaan perusahaan terhadap keluhan, serta program kesejahteraan yang mencakup kesehatan, pensiun, dan keselamatan kerja. Dari sisi kompensasi, perusahaan memberikan gaji pokok, tunjangan, dan insentif yang kompetitif serta melakukan penyesuaian remunerasi secara berkala sesuai jabatan. Kondisi ini berkontribusi pada rendahnya tingkat *turnover intention*, di mana sebagian besar pegawai bertahan dan pengunduran diri lebih banyak disebabkan oleh alasan keluarga. Perusahaan juga terus meningkatkan keterampilan pegawai serta mengevaluasi beban kerja dan kompensasi sebagai langkah preventif untuk menekan *turnover*.

### Pengembangan Karir

Salah satu aspek penting yang berkontribusi terhadap hal ini adalah pengembangan karir. Menurut Rulianti dan Nurlilah (2021), pengembangan karir adalah suatu proses yang mencakup penetapan jalur atau arah karir untuk mendorong kemajuan posisi seseorang dalam organisasi. Program pengembangan karir yang dirancang dan direncanakan secara sistematis dapat membantu mengurangi tingkat *turnover intention* karyawan. Hasibuan (2021) pengembangan karir merupakan upaya organisasi dalam memberikan kesempatan kepada karyawan untuk tumbuh dan mengembangkan potensinya melalui jalur karir yang tersedia dalam organisasi. Hasil penelitian oleh Putra dkk. (2020) menunjukkan pengaruh negatif antara pengembangan karir dan *turnover intention*. Di sisi lain, hasil berbeda yang disampaikan oleh Riantini dkk. (2022), bahwasanya pengembangan karir justru berdampak positif dan nyata terhadap *turnover intention*. Dalam penelitian ini diperoleh bahwa pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil ini sejalan dengan penelitian Riantini dkk. (2022), bahwasanya pengembangan karir berdampak positif dan nyata terhadap *turnover intention*. Kondisi ini terjadi karena peningkatan kompetensi, pengalaman, dan rasa percaya diri yang diperoleh melalui pelatihan.

Menurut Handoko (2020) indikator pengembangan karir adalah sebagai berikut: 1) Jalur Karir yang Jelas: Organisasi harus menyediakan struktur jenjang karir yang transparan agar karyawan mengetahui arah pengembangan diri. 2) Kesempatan Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan: Organisasi yang memberikan peluang pelatihan rutin atau pendidikan formal menunjukkan komitmen terhadap pengembangan karir. 3) Penilaian Kinerja yang Objektif dan Transparan: Evaluasi kinerja yang dilakukan secara adil dan objektif memastikan bahwa keputusan pengembangan karir didasarkan pada prestasi, bukan faktor subjektif. 4) Promosi Berdasarkan Kompetensi dan Prestasi: Pengembangan karir mencakup promosi yang diberikan atas dasar kemampuan dan pencapaian kerja. Promosi yang adil menciptakan iklim kerja yang sehat, di mana setiap individu merasa dihargai atas kontribusinya.

### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja diartikan sebagai tingkat keterlibatan emosional dan mental seorang karyawan terhadap pekerjaannya, serta sejauh mana individu tersebut merasakan makna, nilai, dan penghargaan diri dalam melaksanakan tugas-tugas yang dianggap penting bagi pencapaian tujuan organisasi (Steven & Prasetyo, 2020). Ketika kepuasan kerja menurun, karyawan berpotensi mempunyai maksud guna keluar dari organisasi (Erviansyah dkk., 2021). Hasil penelitian Dewi dan Agustina (2021) kepuasan kerja berdampak negatif signifikan terhadap variabel *turnover intention*. Penelitian Hanaysha (2020) mengindikasikan jika kepuasan kerja memiliki dampak negatif dan nyata terhadap *turnover intention*. Sedangkan penelitian Ikhwanti dan Gunawan (2023), menegaskan bahwa kepuasan kerja berdampak negatif tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Dalam penelitian ini diperoleh bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*. Tingkat kepuasan kerja karyawan berada pada kategori tinggi, karena perusahaan memberikan perhatian terhadap kenyamanan lingkungan

kerja, kesehatan, kesempatan pengembangan karir, serta membangun komunikasi yang bersifat dua arah.

Menurut Robbins & Judge (2022), kepuasan kerja mempunyai indikator yaitu: 1) *The Work Itself* (Esensi Pekerjaan) Tingkat dimana pekerjaan yang dilakukan menghasilkan rasa pencapaian, makna, ujian, dan peluang untuk menggunakan keterampilan. 2) *Pay* (Gaji) Kepuasan terhadap jumlah gaji yang diterima, serta persepsi apakah gaji tersebut adil dibandingkan dengan kontribusi dan pekerjaan orang lain. 3) *Promotion Opportunities* (Kesempatan Promosi) Kesempatan yang tersedia bagi karyawan untuk berkembang secara karier dalam organisasi. 4) *Supervision* (Pengawasan atau Kepemimpinan Atasan) Sejauh mana atasan memberikan dukungan, pengarahan, umpan balik, dan hubungan interpersonal yang baik. 5) *Coworkers* (Rekan Kerja) Kualitas hubungan sosial dan profesional antara karyawan dengan rekan kerjanya.

### Kompensasi

Martono dan Agoes (2020) mendefinisikan kompensasi sebagai bentuk penghargaan yang diberikan atas kontribusi dan kinerjanya, baik berupa gaji, tunjangan, bonus, maupun bentuk insentif lainnya, dengan tujuan untuk meningkatkan motivasi serta mempertahankan karyawan agar tetap loyal terhadap perusahaan. Menurut Baha'udin dan Nurhidayati (2019) Kompensasi merujuk pada segala bentuk imbalan yang diperoleh karyawan sebagai pengakuan atas kontribusi. Hasibuan (2021) menambahkan bahwa kompensasi mencakup seluruh bentuk imbalan yang diterima individu atas jasa yang diberikan, baik finansial maupun nonfinansial, dan dapat diberikan secara langsung ataupun tidak langsung. Pemberian kompensasi yang layak terbukti mampu menekan tingkat *turnover intention* karyawan. Hasil penelitian Dewi dan Supartha (2020) mengindikasikan jika kompensasi mempunyai dampak negatif dan nyata terhadap keinginan karyawan untuk berpindah kerja. Namun, hasil berbeda ditemukan oleh Efritiana dan Liana (2022), yang menyatakan kompensasi justru positif signifikan terhadap *turnover intention*. Dalam penelitian ini diperoleh bahwa kompensasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Struktur penggajian yang diterapkan perusahaan dinilai kompetitif, terencana dengan baik, dan disesuaikan dengan prestasi kerja karyawan, sehingga mampu meningkatkan motivasi dalam bekerja. Namun kompensasi bukan merupakan faktor penentu yang kuat bagi karyawan dalam mengambil keputusan untuk keluar dari perusahaan.

Menurut Hasibuan (2021) mengemukakan bahwa indikator-indikator kompensasi diantaranya: 1) Gaji Pokok, Gaji yang diterima karyawan secara tetap setiap periode waktu (bulanan/mingguan) berdasarkan jabatan atau posisi. 2) Tunjangan, Tambahan dari gaji pokok seperti tunjangan keluarga, tunjangan jabatan, transportasi, dan makan. 3) Insentif, Penghargaan berupa uang atas pencapaian kinerja melebihi target tertentu. 4) Fasilitas Non-Uang, Kompensasi dalam bentuk barang/jasa seperti kendaraan dinas, asuransi kesehatan, atau rumah dinas.

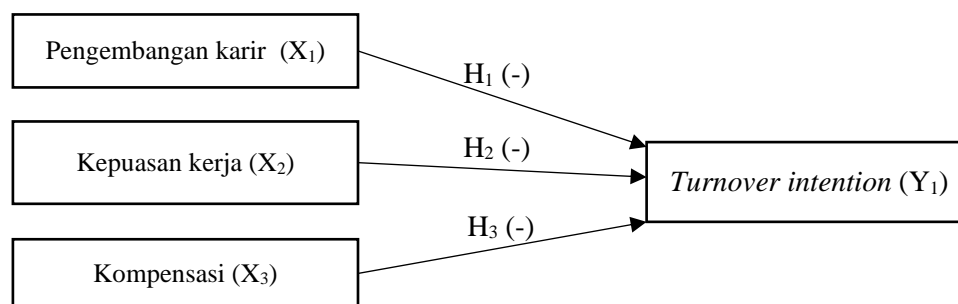
### Turnover Intention

Menurut Hanaysha (2020), *turnover intention* menggambarkan tingkat dimana seorang karyawan berniat untuk keluar dari pekerjaannya secara sukarela. Fenomena ini umumnya dipengaruhi oleh kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, dan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Berbagai faktor dapat memengaruhi *turnover intention*, termasuk pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kompensasi (Wahyudi dkk., 2022). Menurut Ardan & Jaelani (2021) *turnover intention* adalah keinginan keluar tanpa paksaan artinya keinginan pribadi.

Menurut Ardan dan Jaelani (2021) indikator *turnover intention* adalah: 1) Pemikiran Terkait Pengunduran Diri, Menunjukkan profil individu memiliki pemikiran untuk pulang atau tetap di tempat kerja. 2) Kemauan Untuk Keluar, Menunjukkan individu yang berniat mengundurkan diri, tepatnya seseorang karyawan yang tingkat kehadirannya dalam organisasi tidak selaras dengan apa yang diantisipasi secara umum. 3) Kemauan Untuk Mencari Peluang Kerja Baru, Menunjukkan adanya dorongan dari dalam diri karyawan untuk secara aktif mencari peluang pekerjaan lain. Keinginan ini muncul karena ketidakpuasan karyawan terhadap lingkungan, gaji dan beban kerja, sehingga karyawan mulai melihat lowongan kerja lain mengirim lamaran secara diam-diam, atau melakukan wawancara diluar jam kantor.

### Kerangka Penelitian

Berikut kerangka penelitian pada penelitian ini :



Gambar 1. Kerangka Penelitian.

## Hipotesis

H1: Diduga pengembangan karir berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

H2: Diduga kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

H3: Diduga kompensasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

## METODE

Metode pengumpulan data melibatkan penerapan kuesioner. Secara khusus, jenis kuesioner yang diterapkan yaitu varian tertutup. di mana responden diberikan sejumlah alternatif jawaban dan diminta untuk memilih opsi sesuai dengan keadaan mereka. Instrumen penelitian disusun menggunakan skala *Likert* 5 poin sebagai alat ukur. Jenis datanya memakai data subjek, sumber data menggunakan data primer. Semua karyawan PT. BPR BKK Lasem Pusat di Kabupaten Rembang yang berjumlah 50 orang digunakan sebagai populasi dan sampel. Uji asumsi klasik digunakan guna memastikan bahwa model regresi berkualitas tinggi dan memenuhi prinsip-prinsip BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*). Regresi linear berganda digunakan dalam mengolah data, sebab metode ini diimplementasikan guna menilai pengaruh beberapa variabel prediktor atas variabel respon.

## HASIL dan PEMBAHASAN

### Uji Reliabilitas

Uji ini dilakukan guna mengevaluasi derajat keandalan instrumen penelitian dapat menunjukkan informasi yang tetap dan stabil secara berkelanjutan. Tingkat konsistensi tersebut diukur melalui nilai *Cronbach's Alpha*, di mana variabel tersebut dipandang reliabel jika *Cronbach's Alpha*-nya > 0,70.

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Standarisasi Reliabel
Pengembangan karir	0,825	>0,70
Kepuasan kerja	0,857	>0,70
Kompensasi	0,857	>0,70
<i>Tuornover intention</i>	0,733	>0,70

Sumber: data primer yang diolah, 2025.

Mengacu pada hasil uji, didapatkan nilai *Cronbach's Alpha* variabel pengembangan karir bernilai 0,825, yang menunjukkan tingkat reliabilitas tinggi dan melampaui batas minimum yang disyaratkan. Variabel kepuasan kerja memperoleh nilai 0,857, dan variabel kompensasi juga menunjukkan nilai yang sama, yaitu 0,857. Sementara itu, variabel *turnover intention* memiliki nilai 0,733, yang melampaui batas yang ditetapkan yaitu 0,70. Sehingga seluruh item pada variabel pengembangan karir, kepuasan kerja, kompensasi, dan *turnover intention* menunjukkan reliabilitas yang baik dan hasil pengukurannya dapat dipercaya.

### Uji Validitas

Uji validitas digunakan guna memastikan instrumen penelitian benar-benar dapat menangkap konsep yang dimaksud.

Tabel 2. Hasil Uji validitas

Variabel	Item	Nilai Signifikansi	Keterangan
Pengembangan Karir	1	0,001	Seluruh Item Valid
	2	0,000	
	3	0,000	

Variabel	Item	Nilai Signifikansi	Keterangan
Kepuasan Kerja	4	0,000	Seluruh Item Valid
	5	0,000	
	6	0,006	
	7	0,000	
	8	0,000	
	9	0,001	
	1	0,030	
	2	0,000	
	3	0,000	
	4	0,002	
	5	0,000	
Kompensasi	6	0,000	Seluruh Item Valid
	7	0,004	
	8	0,000	
	9	0,000	
	10	0,000	
	11	0,003	
	1	0,000	
	2	0,001	
	3	0,021	
Turnover Intention	4	0,000	Seluruh Item Valid
	5	0,000	
	6	0,000	
	7	0,000	
	8	0,000	
	9	0,001	
	1	0,001	
	2	0,009	
	3	0,000	
	4	0,001	
	5	0,000	
	6	0,000	
	7	0,000	

Sumber: data primer yang diolah, 2025.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel pengembangan karir memiliki tingkat signifikansi di bawah 0,05. Temuan serupa juga berlaku untuk variabel kepuasan kerja, kompensasi, dan *turnover intention*, di mana semua indikator menunjukkan nilai signifikansi yang memenuhi kriteria validitas. Berdasarkan hasil tersebut, maka dinyatakan bahwa semua pernyataan dalam variabel pengembangan karir, kepuasan kerja, kompensasi, dan *turnover intention* ditetapkan valid, sehingga layak dipakai sebagai instrumen pada penelitian ini.

### Uji Normalitas

Di bawah ini menunjukkan hasil uji normalitas: Kolmogorov-Smirnov.

**Tabel 3.** Hasil Uji normalitas

		Unstandardized Residual
N		50
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.87749582
Most Extreme Differences	Absolute	.121
	Positive	.082
	Negative	-.121
Test Statistic		.121
Asymp. Sig. (2-tailed)		.063 <sup>c</sup>

sumber: data primer yang diolah, 2025.

Hasil uji normalitas menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,063. Nilai tersebut > 0,05 maka dikatakan bahwa data terdistribusi normal.



### Uji Multikolinearitas

Berikut hasil uji multikolinearitas.

**Tabel 4.** Hasil Uji multikolinearitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	4.844	3.744		1.294	.202		
Pengembangan karir	.358	.102	.468	3.509	.001	.601	1.664
Kepuasan kerja	.267	.123	.371	2.169	.035	.366	2.732
Kompensasi	-.063	.132	-.073	-.476	.637	.457	2.188

Sumber: data primer yang diolah, 2025.

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas antar variabel independen yang digunakan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai Variance Inflation Factor (VIF) < 10 dan nilai Tolerance > 0,1. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh variabel memenuhi kriteria bebas dari multikolinearitas, yang berarti masing-masing variabel independen bersifat independen dan tidak dipengaruhi secara signifikan oleh variabel independen lainnya.

### Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan menggunakan metode Glejser, yang melakukan regresi semua variabel independen pada nilai residual.

**Tabel 5.** Hasil Uji heteroskedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.759	2.336		.753	.455
Pengembangan karir	-.054	.064	-.158	-.842	.404
Kepuasan kerja	-.018	.077	-.056	-.234	.816
Kompensasi	.068	.082	.178	.829	.411

Sumber: data primer yang diolah, 2025.

Hasil uji heteroskedastisitas pada persamaan yang pertama dan kedua menghasilkan nilai probabilitas lebih besar dari taraf signifikansi (Sig. > 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa model tidak menunjukkan gejala heteroskedastisitas.

### Hasil Uji Parsial

Uji parsial atau uji t yang diterapkan guna menguji tingkat signifikansi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial.

**Tabel 6.** Hasil Uji t

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	B		
Konstanta	4.844	3.744		1.294	.202
pengembangan karir	.358	.102	.468	3.509	.001
kepuasan kerja	.267	.123	.371	2.169	.035
kompensasi	-.063	.132	-.073	-.476	.637

Sumber: data primer yang diolah, 2025.

Berdasarkan uji tersebut, maka disimpulkan jika,

1. Nilai konstanta (4,844) mengindikasikan bahwa apabila seluruh variabel independen, yakni pengembangan karir ( $X_1$ ), kepuasan kerja ( $X_2$ ), dan kompensasi ( $X_3$ ), bernilai nol, maka nilai *turnover intention* (Y) diperkirakan sebesar 4,844.
2. Koefisien regresi bernilai 0,358 pada variabel pengembangan karir ( $X_1$ ) menunjukkan adanya hubungan positif dengan *turnover intention*. Bermakna bahwa seiring meningkatnya satu unit pada pengembangan karir diasumsikan bahwa variabel lain tetap konstan akan meningkatkan *turnover intention* bernilai 0,358.
3. Koefisien regresi 0,267 pada variabel kepuasan kerja ( $X_2$ ) juga menandakan hubungan positif dengan *turnover intention*. Bermakna bahwa seiring kenaikan satu unit dalam kepuasan kerja akan berkontribusi pada peningkatan *turnover intention* bernilai 0,267, dengan variabel lainnya dalam kondisi tetap.

4. Koefisien regresi  $-0,063$  pada variabel kompensasi ( $X_3$ ) menggambarkan hubungan negatif pada *turnover intention*. Dengan makna lain, peningkatan kompensasi sebanyak satu unit akan menurunkan *turnover intention* sebanyak  $0,063$ , apabila variabel lain tidak mengalami perubahan.

### Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Uji determinasi *adjusted R<sup>2</sup>*.

**Tabel 7.** Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.712 <sup>a</sup>	.508	.475	1.938

a. Predictors: (Constant), kompensasi, pengembangan karir, kepuasan kerja

Sumber: Data diolah output spss 25, 2025

Merujuk pada output *Model Summary* dari analisis SPSS, diperoleh Nilai R Square bernilai  $0,508$  mengindikasikan nilai sebesar  $50,8\%$  variasi perubahan *turnover intention* dapat dijelaskan oleh variabel pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kompensasi. Adapun variasi, yaitu  $49,2\%$ , dijelaskan oleh faktor lain luar variabel yang diteliti.

### Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

**Tabel 8.** Hasil Uji Simultan atau Uji F

ANOVA <sup>a</sup>						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	177.995	3	59.332	15.801	.000 <sup>b</sup>
	Residual	172.725	46	3.755		
	Total	350.720	49			

a. Dependent Variable: turnover karyawan

b. Predictors: (Constant), kompensasi, pengembangan karir, kepuasan kerja

Sumber: Data diolah output spss 25, 2025

Hasil uji F memaparkan nilai yang dihitung sejumlah  $15,801$ , disertai nilai signifikansi  $0,000$ . Karena signifikansi ini kurang dari  $0,05$ , artinya pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kompensasi secara bersamaan berpengaruh signifikan terhadap niat *turnover* di kalangan karyawan PT. BPR BKK Lasem. maka, regresi ini dianggap sesuai untuk menjelaskan dan memprediksi variabel niat *turnover*.

### Pembahasan

Merujuk pada hasil penelitian, diperoleh bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*. pengembangan karir yang baik seharusnya menurunkan niat *turnover*, namun, hasil di sini menunjukkan bahwa peningkatan pengembangan karir justru meningkatkan *turnover intention* sehingga  $H_a$  ditolak. Secara teori pengembangan karir yang baik seharusnya memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Namun hasil menunjukkan bahwa peningkatan kualitas karir justru mendorong niat karyawan untuk keluar, hal ini disebabkan karena: 1) Program pengembangan karir yang efektif berhasil meningkatkan keterampilan dan kualifikasi karyawan. Namun realisasi jalur karir berjalan lambat atau dibatasi, hal ini dapat memicu rasa ketidakpuasan yang membuat karyawan keluar. 2) Faktor lain seperti kompensasi atau budaya perusahaan berperan sebagai pemicu keluarnya karyawan.

Selanjutnya diperoleh bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*. hasil ini juga berlawanan dengan teori, di mana kepuasan kerja yang meningkat justru meningkatkan *turnover intention* sehingga  $H_a$  di tolak. Secara teori kepuasan kerja yang baik memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Namun hasil yang diperoleh kepuasan kerja yang baik justru meningkatkan niat keluar karyawan, hal ini dikarenakan karyawan hanya puas pada aspek tertentu seperti rekan kerja atau lingkungan kerja, tetapi tidak puas dengan faktor-faktor krusial seperti kompensasi atau beban kerja. Selanjutnya diperoleh bahwa variabel kompensasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Kompensasi bukan merupakan faktor penentu yang kuat bagi karyawan dalam mengambil keputusan untuk keluar dari perusahaan. sehingga  $H_a$  ditolak.

### SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, disimpulkan bahwa ketiga variabel yang diteliti pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kompensasi secara keseluruhan berpengaruh signifikan terhadap tingkat *turnover intention* karyawan di PT. BPR BKK Lasem. Ini menunjukkan bahwa ketiganya merupakan bagian penting yang perlu diperhatikan untuk upaya perusahaan mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki. Namun, ketika dianalisis secara terpisah, hasil penelitian menunjukkan dinamika yang berbeda dari dugaan awal. Pengembangan karir terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya, semakin banyak peluang pengembangan karir yang diterima karyawan, semakin besar pula kecenderungan mereka untuk mencari peluang baru di luar perusahaan. Kondisi ini dapat terjadi karena peningkatan kompetensi, pengalaman, dan rasa percaya diri yang diperoleh melalui pelatihan justru membuka peluang bagi mereka untuk memperoleh posisi yang lebih menarik di organisasi lain.

Hal serupa juga terlihat pada variabel kepuasan kerja, secara mengejutkan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Meskipun karyawan merasa puas terhadap pekerjaan maupun lingkungan kerjanya, kepuasan tersebut belum cukup kuat untuk membuat mereka bertahan. Dalam beberapa kasus, tingkat kepuasan yang tinggi justru mendorong karyawan ingin berkembang lebih jauh dengan mencoba tantangan baru di tempat lain yang menawarkan jenjang karir lebih luas atau peluang peningkatan kompetensi yang lebih besar. Sementara itu, variabel kompensasi menunjukkan pengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Dengan kata lain, meskipun kompensasi yang diberikan perusahaan sudah berada dalam kategori wajar dan kompetitif, faktor ini belum menjadi penentu utama dalam keputusan karyawan untuk berpindah kerja.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa PT. BPR BKK Lasem perlu memperkuat strategi dan kebijakan manajemen sumber daya manusianya, terutama dalam mengintegrasikan pengembangan karir, perbaikan kualitas kepuasan kerja, serta penyempurnaan sistem kompensasi agar lebih selaras dengan kebutuhan dan ekspektasi karyawan. Upaya tersebut diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya mendukung perkembangan kompetensi, tetapi juga memberikan rasa dihargai dan peluang karir yang cukup, sehingga pada akhirnya dapat menekan tingkat *turnover intention* dan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ardan, M., dan Jaelani, A. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia: *Turnover Intention* Dapat Mempengaruhi Kualitas Kinerja Perusahaan. Cv. Pena Persada.
- Baha'udin dan Nurhidayati (2019) Pengaruh Kompensasi, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus UD. Darma Cipta Karya Lasem). JAB Vol.5 No.02.
- Dewi, A. A. A. R., & Supartha, I. W. G. (2020). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya pada Turnover Intention. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana.
- Dewi, A. P., dan Agustina, M. D. P. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan. Widya Amrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata.
- Efitriana dan Liana (2022) Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap *Turnover Intention* (Studi Pada Yamaha Mataram Sakti Semarang), jurnal manajemen dan bisnis. 5(2).
- Erviansyah, R. A., Putriana, L., dan Subhan, M. N. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan CV. Pandawa Copy Digital Printing di Depok. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pancasila*.
- Hanasya, A. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompensasi terhadap Turnover Intention pada Karyawan. Jurnal Manajemen dan Bisnis, 5(2), 123-134.
- Handoko, T. H. (2020). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. BPFE Yogyakarta. edisi 2.
- Hasibuan, M. S. P. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi, Cetakan Ketigabelas. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ihkwanti dan Gunawan (2023) *Literature Review*: Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Stress Kerja Terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan, Jurnal Pijar Studi Manajemen dan Bisnis, Vol. 1 No. 2.
- Martono, N., & Agoes, F. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Erlangga.
- Putra, I. M. A., Yasa, N. N. K., & Astawa, I. N. (2020). Pengaruh pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap turnover intention pada karyawan. Jurnal Manajemen dan Bisnis.



- Riantini, N. L. E., Suartina, I. W., dan Mahayasa, I. G. A. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir Dan *Job Insecurity* Terhadap *Turnover Intention*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (18th Edition). Pearson Education.
- Rulianti, E., dan Nurlilah, M. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja yang di Mediasi oleh Motivasi Kerja. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*.
- Steven, H.J dan A.P. Prasetyo. 2020. Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian Ipteks*.
- Wahyudi, I., Nurmalasari, A., Bikorin, B., Akmal, M., & Primartono, Y. R. (2022). Kajian literatur: Faktor yang mempengaruhi turnover intention karyawan dalam manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Manuhara*.