

**Pengaruh Kompensasi Terhadap *Turnover Intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi
(Studi pada PG Kebon Agung)**

Oleh:

Emeraldo Rizky Yudhistira

Dosen Pembimbing:

Bayu Ilham Pradana, SE., MM.

ABSTRAK

Latar belakang penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi studi pada PG Kebon Agung. Penelitian ini berjenis penelitian eksplanatori (*explanatory research*) dengan sampel sebanyak 76 orang karyawan tetap PG Kebon Agung menggunakan metode *probability sampling* (penarikan sampel secara acak). Uji yang digunakan untuk uji instrumen adalah uji validitas dan uji reliabilitas. Uji hipotesis menggunakan analisis jalur yang merupakan pengembangan dari analisis regresi linier berganda dengan uji asumsi klasik yaitu uji normalitas, uji multikolinearitas, uji linieritas, dan uji heteroskedastisitas.

Berdasarkan hasil penelitian didapat bahwa kompensasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*, kompensasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil dari analisis jalur menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja tidak dapat memediasi hubungan pengaruh antara variabel kompensasi dan *turnover intention*.

Kata kunci: **Kompensasi, Kepuasan Kerja, *Turnover Intention*.**

ABSTRACT

The aim of this research is to determine the effect of compensation on turnover intention with job satisfaction as the mediating variable on PG Kebon Agung. This research is explanatory research that involves a sample of 76 full-time employees of PG Kebon Agung using probability sampling method (random sampling). The tests used to examine research instruments are validity and reliability testing. Hypotheses test is done through path analysis which is the development of multiple linear regression analysis to test the classical assumptions like normality test, multicollinearity, linearity test, and heteroscedasticity test.

Based on the results of this research compensation shows significant and negative effect on turnover intention. Further, job satisfaction does not have significant effect on turnover intention; yet compensation has a significant and positive effect on job satisfaction. The result of path analysis implies that job satisfaction can-not mediate the relationship between compensation and turnover intention.

Keywords: Compensation, Job Satisfaction, Turnover Intention.

PENDAHULUAN

Berdasarkan data dari Kedaulatan Rakyat Jogja (KRJogja.com) didapatkan data bahwa loyalitas dan produktifitas karyawan di Indonesia masih rendah. Hal itu dibuktikan dengan tingginya karyawan ‘*turnover*’ atau pindah ke perusahaan lain yang angkanya mencapai 12-15 persen setiap tahun. Drs Awaldi MBA (*Executive Director Human Development Bank Muamalat Indonesia*) mengatakan bahwa data survei tersebut menunjukkan bahwa loyalitas karyawan kita masih rendah (Awaldi, 2015).

Hal ini tentunya jauh berbeda dengan yang terjadi di PG Kebon Agung. Sebagai salah satu perusahaan yang memproduksi gula terbesar di Indonesia, perusahaan yang berdiri pada tahun 1905 ini memiliki tingkat *turnover* yang sangat

rendah bahkan hampir tidak ada setiap tahunnya. Berdasarkan data *turnover* karyawan PG Kebon Agung mulai tahun 2014-2016 yang diperoleh dari divisi HRD mengatakan bahwa hampir setiap pembuatan rencana formasi tenaga kerja tahunan rata-rata berkurangnya karyawan karena sudah memasuki masa pensiun. Perencanaan formasi inilah untuk mengganti para karyawan yang sudah pensiun tersebut.

Hal ini terus dijaga oleh PG Kebon Agung dan untuk mengantisipasi *turnover* yang tinggi dapat kita lihat dari *turnover intention* karyawannya karena tingkat *turnover* yang tinggi akan mengalami kerugian karena adanya pengeluaran biaya-biaya untuk perekrutan karyawan dan kehilangan karyawan berkompeten.

“*Assets make things possible, people make things happen*”, itulah slogan yang diusung oleh Union Carbide salah satu perusahaan kimia asal Amerika Serikat. Manusia merupakan makhluk hidup spesial yang diciptakan dengan akal pikiran oleh Tuhan Yang Maha Esa. Ketika suatu perusahaan memiliki sarana, prasarana, dan fasilitas yang top namun tidak didukung dengan individu yang mumpuni maka semua itu hanya akan menghasilkan kesia-siaan saja. Maka dari itu diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas yang memegang peranan penting dalam pemanfaatan sumber daya lainnya yang dimiliki perusahaan.

Sumber daya manusia perlu dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berada di perusahaan. MSDM harus diimplementasikan secara optimal agar para individu ini dapat terus membuat perusahaan tetap eksis dalam berbagai persaingan. Pengelolaan sumber daya manusia yang cemerlang nantinya akan menjadi kekuatan kompetitif bagi perusahaan. Kekuatan ini pula yang akan membuat perusahaan sulit untuk ditiru dan disaingi. Namun ada satu hal yang menjadi *concern* utama dari perusahaan di kemudian hari. Semakin perusahaan diisi dengan orang-orang yang hebat maka *war for talent* pun akan sulit untuk dihindari. *War for talent* adalah perang

memperebutkan individu terbaik dengan gagasan bahwa individu dengan bakat terbaik layak diperjuangkan karena kebutuhan perusahaan terus meningkat dan kebutuhan karyawan yang terampil sangat di perlukan perusahaan (Hankin, 1997).

Menurut Aamodt dalam Hayuningtyas (2015) bahwa berdasarkan data *turnover* yang diperoleh, tercatat bahwa sektor industri di Amerika Serikat mengalami kerugian sebanyak 1,5 jam dari gaji yang mereka keluarkan untuk karyawan. Seharusnya, perusahaan hanya mengeluarkan \$40,000 untuk menggaji karyawan, tetapi kenyataannya perusahaan harus mengeluarkan setidaknya sekitar \$60,000 untuk melakukan rekrutmen terhadap karyawan baru. Di setiap tahunnya ada sekitar 16,8% karyawan yang melakukan *turnover*. Penelitian Ramlall (2003) menunjukkan total biaya dari perputaran karyawan (*turnover*) sebesar 150% dari gaji karyawan. Untuk itu, manajemen personalia harus mencari tahu faktor-faktor yang membuat karyawan ingin berhenti dari pekerjaannya guna mengurangi tingkat *turnover* karena perusahaan dapat kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih karyawan baru.

Menurut Medan Bisnis Daily (medanbisnisdaily.com) terdapat tujuh hal yang menjadi penyebab karyawan mengundurkan diri. Pertama tidak ada

tantangan (bosan), kedua masalah gaji, ketiga fasilitas, keempat kenyamanan, lima karakter pimpinan, enam budaya organisasi, dan ketujuh penghargaan. Adapun alasan lainnya adalah kantor yang lama tidak mampu mengakomodir keinginannya, sehingga mereka serta merta hengkang ke perusahaan lain (Juliaty, 2015).

Salah satu faktor penyebabnya adalah masalah gaji yang termasuk dalam kompensasi. Penelitian yang dilakukan oleh Murphy (2008) menguji apakah kompensasi memiliki pengaruh terhadap *turnover intentions* dan ternyata hasilnya adalah positif memiliki pengaruh. Lima dari delapan variabel kompensasi (gaji pokok, tunjangan, kepemilikan saham/ekuitas, opsi saham, liburan/cuti) adalah lima alasan utama mengapa para *general manager* di Restoran Outback Steakhouse memilih untuk tetap bertahan. Dengan terpenuhinya kompensasi tersebut maka terciptalah kepuasan kerja bagi para karyawan. Faktor kepuasan kerja inilah yang menimbulkan ikatan yang kuat antara karyawan dengan perusahaan sehingga membuat karyawan bertahan dengan perusahaan. Dari penelitian tersebut dapat diketahui bahwa salah satu cara untuk meminimalisir *turnover intention* adalah dengan pemberian kompensasi yang tepat terhadap karyawan.

Penelitian yang dilakukan Susanti (2013) memiliki hasil lain yaitu semakin tinggi tingkat kepuasan atas gaji karyawan meningkat maka keinginan berpindah juga semakin tinggi. Tentunya hal ini bertentangan dengan hasil penelitian Murphy (2008) yaitu semakin tinggi tingkat kepuasan gaji karyawan maka para karyawan tetap bertahan di perusahaan. Penelitian yang dilakukan Susanti (2013) berpendapat bahwa individu memiliki keinginan berpindah bukan hanya karena faktor gaji tetapi karena lingkungan pekerjaan yang tidak kondusif. Lingkungan yang kondusif inilah yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah perasaan positif individu tentang pekerjaannya yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robbins and Judge, 2008). Ketika perasaan positif itu timbul maka karyawan akan merasa puas dengan pekerjaannya dan timbul rasa senang dan bebas tekanan sehingga keinginan karyawan untuk bertahan akan besar. Namun bila yang dirasakan oleh karyawan adalah hal yang negatif tidak ada rasa senang dan banyak tekanan maka jelas *turnover intention* itu akan semakin besar.

Penelitian telah menyimpulkan hubungan moderat antara kepuasan kerja dan *turnover*. Perputaran karyawan yang tinggi merupakan keprihatinan bagi manajemen karena mengganggu operasi dan

penggantian terus menerus karyawan yang meninggalkan organisasi memerlukan banyak biaya dan secara teknis tidak diinginkan. Masalah *turnover* ini sebagian besar timbul karena ketidakpuasan kerja. Dengan demikian pihak manajemen mencoba untuk menjaga karyawan puas pada pekerjaan mereka untuk meminimalkan *turnover*. Namun, kepuasan kerja yang tinggi tidak menjamin tingkat *turnover* rendah tetapi apabila ketidakpuasan kerja meningkat maka dipastikan akan meningkatkan perputaran karyawan (Singh, 2012).

Susanti (2013) menjelaskan dalam hasil penelitiannya bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja individu mengakibatkan semakin rendah keinginan berpindah. Hasil pengujian ini mendukung hasil Mobley (1979) yang menyebutkan bahwa individu yang tidak memiliki kepuasan kerja cenderung memiliki keinginan berpindah dari organisasi dan berharap menemukan pekerjaan lainnya. Tentunya bertahannya karyawan dapat memberikan dampak positif yang lebih kepada perusahaan.

Dari ulasan latar belakang diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **Pengaruh Kompensasi Terhadap *Turnover Intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada PG Kebon Agung).**

TINJAUAN PUSTAKA

Intensi Keluar/*Turnover Intention*

Menurut Harnoto (2002) *turnover intention* merupakan kadar keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa intensi *turnover* adalah keinginan untuk berpindah, tetapi belum pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya.

Menurut Harnoto (2002) *Turnover intention* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan yang dibagi menjadi lima perilaku, yaitu:

- 1) Absensi yang meningkat
- 2) Mulai malas bekerja
- 3) Peningkatan pelanggaran terhadap tata tertib kerja
- 4) Peningkatan protes terhadap atasan
- 5) Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

Kompensasi

Definisi kompensasi menurut Bangun (2012) adalah imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Pada dasarnya karyawan bersedia melakukan kegiatan apabila didorong oleh suatu keinginan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Dalam lingkungan karyawan, uang merupakan kompensasi yang diterima sebagai bentuk penghargaan dari pelayanan mereka.

Kompensasi dapat dibagi menjadi dua bentuk yaitu kompensasi finansial dan bukan finansial. Menurut Bangun (2012) kompensasi finansial adalah bentuk kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan dalam bentuk uang atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Kompensasi non finansial adalah imbalan yang diberikan kepada karyawan bukan dalam bentuk uang, tetapi lebih mengarah pada pekerjaan yang menantang, imbalan karir, jaminan sosial atau bentuk-bentuk lain yang dapat menimbulkan kepuasan kerja.

Kepuasan Kerja

Hasibuan (2012) mendefinisikan kepuasan kerja karyawan sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja karyawan dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Luthans (1998) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Tingkat upah dan gaji yang diterima
- 2) Pekerjaan itu sendiri
- 3) Rekan kerja
- 4) Promosi
- 5) Penyelia (supervisi)

HIPOTESIS

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian disusun dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, dan belum didasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2004). Berdasarkan model hipotesis diatas, maka hipotesis dari penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut.

H_1 : Variabel kompensasi memiliki pengaruh terhadap variabel *turnover intention* karyawan.

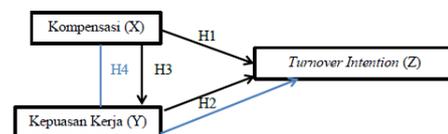
H_2 : Variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap variabel *turnover intention* karyawan.

H_3 : Variabel kompensasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Gambar 1: Model Hipotesis

2.6 Hipotesis

Gambar 2.3
Model Hipotesis



Sumber: Data Diolah (2016)

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatori. Menurut Sugiyono (2012)

penelitian eksplanatori merupakan penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan yang lain.

Pendekatan analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif adalah pendekatan yang menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Variabel-variabel ini dapat diukur dengan menggunakan instrumen penelitian sehingga data yang terdiri dari angka-angka dapat dianalisis berdasarkan prosedur statistik (Noor, 2011).

Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan tetap yang bekerja di PG Kebon Agung Malang yaitu 311 orang, dari 689 total jumlah karyawan di PG Kebon Agung Malang.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *probability sampling* (penarikan sampel secara acak). Menurut Istijanto (2008), *probability sampling* adalah pemilihan anggota populasi yang dilakukan secara *random*, sehingga setiap anggota populasi memiliki peluang untuk terpilih sebagai sampel. Jumlah sampel yang diambil sampel berdasarkan rumus Slovin didapatkan sebanyak 76 orang karyawan tetap PG Kebon Agung Malang.

Sumber Data

- 1) Data Primer
- 2) Data Sekunder

Metode Pengumpulan Data

- 1) Kuesioner
- 2) Dokumentasi

Definisi Operasional Variabel

1) Kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya.

2) Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

3) *Turnover Intention*

Turnover Intention merupakan kadar keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Uji Instrumen Penelitian

Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2013) uji validitas adalah suatu tingkat keandalan dan kesahihan alat ukur yang digunakan.

Diketahui bahwa r hitung $>$ r tabel (0,227) sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa instrumen tersebut diatas dapat digunakan untuk mengukur variabel Kompensasi (X), Kepuasan Kerja (Y), dan *Turnover Intention* (Z).

Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan suatu instrumen yang cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2010). Diketahui bahwa nilai koefisien *alpha cronbach* untuk semua variabel yang diuji lebih besar dari 0,6. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa ketiga variabel yang diuji sudah reliabel.

HASIL

Uji Asumsi Klasik

Dalam melakukan analisis diperlukan berbagai uji statistik berupa uji normalitas, uji multikolenieritas, dan uji heteroskedastisitas untuk mengetahui apakah data layak untuk diolah. Adapun hasil uji asumsi klasik dari penelitian ini yaitu sebagai berikut.

Uji Normalitas

Tujuan uji normalitas adalah untuk menguji apakah residual dalam model regresi mengikuti sebaran normal atau tidak. Jika nilai unstandardized residual disajikan dalam sebuah grafik P-P Plot dengan membandingkan distribusi kumulatif dari residual sesungguhnya terhadap distribusi kumulatif sesungguhnya, maka terlihat dari hasil penelitian bahwa plot dari residual tersebut membentuk pola yang mendekati garis lurus yang mengindikasikan bahwa

residual memiliki distribusi normal karena plotting data residual (titik-titik) menyebar berhimpit disekitar garis diagonal tersebut.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Dalam model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas tersebut. Hasil pengujian multikolinearitas penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas karena nilai VIF < 10.

Uji Linieritas

Uji linieritas bertujuan untuk menguji apakah bentuk hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat adalah linier atau tidak. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai signifikansi hubungan lebih kecil dari $\alpha = 5\%$, maka dapat disimpulkan bahwa asumsi linearitas terpenuhi.

Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan hasil penelitian terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas.

ANALISIS DATA

Variabel	Standardized Coefficients Beta	t hitung	Probabilitas	Keterangan
X → Z	-0,457	-2,923	0,005	Signifikan
Y → Z	-0,042	-0,267	0,790	Tidak Signifikan
X → Y	0,757	9,964	0,000	Signifikan
X → Y → Z	-0,032	-	-	Tidak Signifikan

Persamaan regresi:

$$f(y) = 0,757x + e$$

$$F(z) = 0,457x - 0,042y + e = -0,032$$

Pengaruh Kompensasi (X) terhadap *Turnover Intention* (Z)

Dari hasil perhitungan variabel Kompensasi (X) mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap variabel *Turnover Intention* (Z) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha = 5\%$) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan pada Tabel dengan besarnya koefisien path sebesar -0,457 dengan nilai t hitung -2,923 dengan probabilitas sebesar 0,005 ($0,005 < 0,05$) maka variabel Kompensasi (X) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Turnover Intention* (Z).

Pengaruh Kepuasan Kerja (Y) terhadap *Turnover Intention* (Z)

Pengaruh variabel Kepuasan Kerja (Y) terhadap *Turnover Intention* (Z) dari hasil perhitungan mempunyai pengaruh yang negatif dan tidak signifikan pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha = 5\%$) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini

dapat dibuktikan pada Tabel dengan besarnya koefisien path sebesar -0,042 dengan nilai t hitung sebesar -0,267 dengan probabilitas 0,790 ($0,790 > 0,05$) maka variabel Kepuasan Kerja (Y) tidak mempunyai pengaruh dan tidak signifikan terhadap variabel terikat yaitu variabel *Turnover Intention* (Z).

Pengaruh Kompensasi (X) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Pengaruh variabel Kompensasi (X) terhadap Kepuasan Kerja (Y) dari hasil perhitungan variabel Kompensasi (X) mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha = 5\%$) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan pada Tabel dengan besarnya koefisien path sebesar 0,757 dengan nilai t hitung sebesar 9,964 dengan probabilitas 0,000 ($0,000 < 0,05$) maka variabel Kompensasi (X) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu Kepuasan Kerja (Y).

Pengaruh Variabel Kompensasi (X) terhadap *Turnover Intention* (Z) dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Y)

Selain mencari pengaruh langsung terhadap variabel bebas ke variabel terikat, dapat juga dicari pengaruh tidak langsung antara masing-masing variabel yaitu variabel Kompensasi (X) terhadap *Turnover Intention* (Z) melalui Kepuasan

Kerja (Y). Menghitung pengaruh tidak langsung dengan rumus:

$$\rho_{xz} = \rho_{xy} \times \rho_{yz}$$

Keterangan:

ρ_{xy} = Koefisien jalur X ke Y

ρ_{yz} = Koefisien jalur Y ke Z

Dari rumus diatas dapat diketahui besarnya pengaruh tidak langsung Kompensasi (X) terhadap *Turnover Intention* (Z) melalui Kepuasan Kerja (Y) yaitu sebesar $(0,757) \times (-0,042) = -0,032$. Jadi besarnya pengaruh tidak langsung Kompensasi (X) terhadap *Turnover Intention* (Z) melalui Kepuasan Kerja (Y) yaitu -0,032.

Ketepatan model hipotesis dan data penelitian diukur dari hubungan koefisien determinasi (R^2) di kedua persamaan. Hasil ketepatan model adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} R^2 \text{ model} &= 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2) \\ &= 1 - (1-0,573)(1-0,239) \\ &= 1 - (0,427)(0,761) \\ &= 1 - 0,325 \\ &= 0,675 \text{ atau } 67,5\% \end{aligned}$$

Hasil perhitungan ketepatan model sebesar 67,5%, hal ini menjelaskan bahwa kontribusi model untuk menjelaskan hubungan struktural dari ketiga variabel yang diteliti adalah sebesar 67,5% dan sisanya 32,5% dijelaskan oleh variabel dan faktor lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan PG Kebon Agung, dengan meningkatnya kompensasi membuat semakin menurunnya *turnover intention* pada karyawan PG Kebon Agung.
- 2) Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan PG Kebon Agung, yang berarti meningkat atau menurunnya kepuasan kerja tidak akan mempengaruhi *turnover intention* pada karyawan PG Kebon Agung.
- 3) Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan PG Kebon Agung, dengan meningkatnya kompensasi membuat semakin meningkatnya kepuasan kerja karyawan PG Kebon Agung.
- 4) Kompensasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap *turnover intention*, sedangkan kepuasan kerja tidak dapat memediasi hubungan pengaruh antara kompensasi dan *turnover intention*. Hal ini disebabkan kompensasi memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* sedangkan kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang menyangkut seluruh permasalahan yang diuji, selanjutnya dapat disampaikan saran sebagai berikut:

- 1) Kompensasi di PG Kebon Agung sudah baik ini terbukti dari sudah baiknya tingkat kompensasi yang dirasakan karyawan. Hanya ada satu yang perlu diperhatikan untuk faktor mengenai gaji pokok untuk beberapa karyawan merasa belum sesuai dengan level pekerjaannya. Perusahaan diharapkan dapat mengatur ulang sistem kebijakan kompensasi mengenai gaji pokok. Hal ini dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dalam Kompensasi.
- 2) Kepuasan kerja di PG Kebon Agung sudah sangat baik terbukti dari hasil penelitian. Masih ada dua faktor kepuasan kerja karyawan di PG Kebon Agung yang harus diperhatikan yaitu mengenai kesempatan promosi jabatan bagi karyawan dan pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Sistem promosi jabatan akan lebih baik dengan melihat kinerja karyawan dalam beberapa tahun terakhir, masa kerja karyawan untuk perusahaan, dan tingkat pendidikannya. Selain itu perusahaan diharapkan untuk lebih aktif melibatkan karyawan-karyawannya

dalam pengambilan keputusan agar karyawan bisa menuangkan ide dan gagasannya kepada perusahaan dan merasa lebih dihargai di perusahaan.

- 3) Berdasarkan data yang telah diteliti, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh tidak langsung terhadap *turnover intention*, namun kepuasan kerja tidak memediasi hubungan pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention*. Fenomena *turnover intention* di PG Kebon Agung memang rendah, hanya sedikit karyawan yang keluar perusahaan karena ingin pindah ke perusahaan lain bahkan hampir tidak ada. Diharapkan PG Kebon Agung terus menjaga tingkat *turnover intention* tetap rendah seperti terus menjaga peluang kenaikan penghasilan bagi para karyawannya. Cara lainnya adalah dengan tetap membuat hubungan sosial antar karyawan baik dimana apabila dari dalam perusahaan hubungan tetap baik maka *turnover intention* itu akan menurun. Diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan untuk peneliti selanjutnya dalam mengembangkan penelitian mengenai *turnover intention* dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain yang belum tercantum.

DAFTAR RUJUKAN

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian-Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Awaldi. 2015. Loyalitas Karyawan Di Indonesia Masih Rendah. http://www.krjogja.com/web/news/read/287205/loyalitas_karyawan_di_indonesia_masih_rendah. Diakses pada 13 Juni 2016.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Hankin, Steven. 1997. *The War For Talent*. https://wikipedia.org/wiki/The_war_for_talent. Diakses pada 8 Juni 2016.
- Harnoto. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia (2nd ed)*. Jakarta: PT. Prehallindo.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan keenam belas. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hayunintyas, Ruri Fitria. 2015. *Pengaruh Kompensasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention (Studi pada Karyawan PT. Surya Mitra Farm Mojokerto)*. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Brawijaya.
- Istijanto, M. M. 2008. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Juliaty, Tetty. 2015. Beberapa Penyebab “Turnover” Karyawan Tinggi. <http://www.medanbisnisdaily.com/news/read/?id=204356> Diakses pada 13 Juni 2016.
- Luthans, F. 1998. *Organizational Behaviour*. 8th end. Boston: Irwin McGrawhill.
- Murphy, Kevin S. 2008. *The Impact of Compensation on The Turnover Intentions of Outback Steakhouse Managers*.
- Ramlall, S., 2003. *Managing employee retention as a strategy for increasing organizational competitiveness, Organizational Application, Applied H.R.M. Research*. 8 (2) : 63-72.
- Robbins, S. dan Judge, T. A. 2008. *“Perilaku Organisasi”* edisi ke-12. Jakarta: Salemba Empat.
- Singh, KJ. 2012. *What Are Benefits of Job Satisfaction*. <http://www.mbaofficial.com/mba-courses/human-resource-management/what-are-benefits-of-job-satisfaction/> Diakses pada 9 Juni 2016.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan ketujuh. Bandung: CV Alfabeta
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Cetakan ke-17. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&B*. Bandung: Alfabeta.
- Susanti, Ary. 2013. *Pengaruh Kepuasan Atas gaji, Komitmen Afektif, dan Kepuasan Kerja Terhadap Keinginan Berpindah Auditor Kantor Akuntan Publik*. Tesis Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Brawijaya.