

Edisi April

Analysis Of Compensation And Work Environment on Turnover Intention With Employee Satisfaction As Intervening Variable in PT. Hartono Istana Technology at Semarang

Sugeng Sutrisno

sugeng-sutrisno@untagsmg.ac.id

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika Dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945 (UNTAG) Semarang

Abstraksi

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai intervening. Populasi yang digunakan adalah karyawan PT. Hartono Istana Teknologi (HIT), Jl. Raya Semarang – Demak KM 9 Sayung yang berjumlah 203 karyawan. Sampel yang diambil 134 karyawan. Metode pengumpulan datanya kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur, dengan sebelumnya diuji dengan uji instrumen dan uji asumsi klasik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1). Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. 2). Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. 3). Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. 4). Kompensasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. 5). Lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Kata Kunci: Kompensasi, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Turnover Intention

Abstract

This study aims to determine the effect of compensation and work environment on turnover intention with job satisfaction as intervening. The population used is the employees of PT. Hartono Istana Teknologi (HIT), Jl. Raya Semarang - Demak KM 9 Sayung totaling 203 employees. Samples taken 134 employees. The method of collecting data is a questionnaire. The analysis technique used is path analysis, with previously tested with the instrument test and classical assumption test. The results showed that: 1). Compensation has a positive effect on job satisfaction. 2). The work environment has a positive effect on job satisfaction. 3). Job satisfaction has a negative effect on turnover intention. 4). Compensation has a negative effect on turnover intention. 5). The work environment has a negative effect on turnover intention.

Keywords: Compensation, Work Environment, Job Satisfaction, Turnover Intention

1. Pendahuluan

Karyawan merupakan elemen penting dalam perusahaan karena kinerjanya akan berdampak pada kegiatan operasional perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan karyawannya agar dapat berkontribusi dengan baik terhadap perusahaan. Karyawan yang tidak mendapat perhatian dari perusahaan dan kebutuhannya tidak terpuaskan biasanya akan memilih untuk meninggalkan pekerjaan mereka / *turnover* (Pranowo, 2016:2).

Terjadinya *turnover* diawali dengan timbulnya keinginan untuk berpindah pekerjaan (*turnover intention*) oleh karyawan (Pranowo, 2016:2). Karyawan yang memiliki minat yang tinggi untuk keluar maka tidak akan fokus lagi dengan pekerjaan, hal ini akan menurunkan kinerja karyawan di perusahaan (Putra dan Utama, 2017:5117). *Turnover* pada

Edisi Apri

sebuah perusahaan merupakan hal yang wajar, namun hal tersebut dapat menjadi permasalahan pada perusahaan jika tingkat *turnover* karyawan terlampaui tinggi. *Turnover* akan berdampak pada perusahaan, seperti mempengaruhi operasi, produktivitas, dan keunggulan kompetitif perusahaan, serta akan menimbulkan biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan dikarenakan melakukan perekrutan, penyeleksian, dan pelatihan ulang jika karyawan benar-benar harus diganti (Fuaidah, dkk, 2018:193).

Banyak faktor dapat mempengaruhi *turnover intention*. Menurut Meilano dan Nugraheni (2017) serta Putra dan Utama (2017), menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intention adalah kompensasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

Obyek penelitian ini pada PT. Hartono Istana Teknologi (HIT), Jl. Raya Semarang – Demak KM 9 Sayung adalah perusahaan terbesar dan terkemuka dibidang elektronik di Indonesia dengan nama produknya POLYTRON. Berdasarkan data, *turnover* karyawan PT. Hartono Istana Teknologi (HIT), Sayung selama periode : Januari – Oktober 2018 pada Tabel 1.

Tabel 1. menunjukkan bahwa rata-rata setiap bulannya terdapat karyawan yang keluar yaitu 2 sampai 9 orang. Sedangkan karyawan yang keluar terbanyak adalah pada bulan April dan Juni 2018 bertepatan dengan Idul Fitri, dimana karyawan setelah memperoleh kompensasi berupa tunjangan hari raya (THR). Bila dilihat secara keseluruhan selama Januari – Oktober 2018, terdapat 37 karyawan yang keluar. Tingkat *turnover* karyawan dikategorikan tidak baik jika sudah melebihi 10% pertahun dari total jumlah karyawan yang ada. Hal itu dikarenakan perusahaan akan kehilangan banyak biaya meliputi biaya langsung (biaya rekrutmen, seleksi serta pelatihan dan pengembangan) dan biaya tidak langsung (Meilano dan Nugraheni, 2017:2).

Berdasarkan uraian tersebut, maka rumusan masalah penelitian ini adalah “Bagaimana pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening?” Tujuan penelitian ini adalah mengetahui pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening

2. Tinjauan Pustaka

1) Kompensasi

Kompensasi adalah apa yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada karyawan (Sule dan Saefullah, 2014:217). Arti lain kompensasi adalah semua bentuk bayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari hubungan kerja mereka (Dessler, 2015:418). Definisi lain kompensasi merupakan imbalan atau pemberian dari perusahaan kepada karyawan atas pelayanan yang telah diberikan (Mangkunegara, 2016:83). Pengertian lain kompensasi adalah keseluruhan imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai balasan atas jasa atau kontribusi karyawan terhadap organisasi (Marwansyah, 2016:269).

Edisi Apri

Kompensasi sangat penting bagi karyawan maupun pemberi kompensasi. Hal ini karena kompensasi merupakan sumber penghasilan bagi karyawan dan keluarganya. Kompensasi juga merupakan gambaran dalam status sosial bagi karyawan. Tingkat penghasilan sangat berpengaruh dalam menentukan standar kehidupan (Mangkunegara, 2016:84).

Bagi pengusaha dan perusahaan, kompensasi merupakan faktor utama dalam kepegawaian. Kebijakan kepegawaian banyak berhubungan dengan pertimbangan untuk menentukan kompensasi pegawai. Tingkat besar kecilnya kompensasi sangat berkaitan dengan tingkat pendidikan, tingkat jabatan, dan masa kerja pegawai. Maka dari itu, dalam menentukan kompensasi, pegawai perlu berdasarkan penilaian prestasi, kondite pegawai, tingkat pendidikan, jabatan dan masa kerja pegawai (Mangkunegara, 2016:84).

Kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja. Perusahaan yang menentukan tingkat upah dengan mempertimbangkan standar kehidupan normal, akan memungkinkan pegawai bekerja dengan penuh motivasi. Hal ini karena motivasi kerja pegawai banyak dipengaruhi oleh terpenuhi tidaknya minimal kehidupan pegawai dan keluarganya (Mangkunegara, 2016:84).

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena merupakan salah satu aspek paling sensitif di dalam hubungan kerja. Kasus yang terjadi dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagai aspek yang terkait, seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi, dan skala kompensasi. Sistem kompensasi membantu dalam memberi penguatan terhadap nilai-nilai kunci organisasi serta memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi (Sutrisno, 2012:181).

2) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah seluruh unsur yang berada di luar maupun di dalam wilayah perusahaan yang berpotensi mempengaruhi perusahaan (Daft, 2014:82-83). Pengertian lain lingkungan kerja adalah berbagai hal atau berbagai pihak yang terkait langsung dengan kegiatan sehari-hari organisasi dan mempengaruhi setiap program atau kebijakan organisasi (Sule dan Saefullah, 2014:60). Definisi lain lingkungan kerja adalah kekuatan-kekuatan utama di dalam maupun di luar organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya (Marwansyah, 2016:12-13). Deskripsi lain lingkungan kerja adalah sesuatu dari luar maupun dalam organisasi yang mempengaruhi secara potensial kinerja organisasi (Robbins dan Judge, 2016:349).

Perhatian terhadap lingkungan manajemen penting karena tiap elemen lingkungan mempengaruhi baik langsung atau tidak langsung terhadap kegiatan-kegiatan manajerial. Tetapi, tidak semua lingkungan sama dan tidak semua organisasi memiliki lingkungan yang sama, sementara organisasi tidak mempunyai informasi yang cukup tentang keadaan lingkungannya. Mereka berbeda dalam hal karakteristik lingkungan, yaitu satu kondisi dalam mana pengaruh keadaan lingkungan masa datang suatu organisasi tidak dapat secara akurat dinilai dan diprediksi (Silalahi, 2013:131).

Edisi Apri

Lingkungan kerja manajemen terdiri dari dua tipe yaitu lingkungan luar dan lingkungan dalam. Lingkungan luar dapat menjadi peluang atau ancaman, sedangkan lingkungan dalam dapat menjadi kekuatan atau kelemahan bagi organisasi. Karena lingkungan mempengaruhi aktivitas manajerial, baik secara langsung maupun secara tidak langsung, maka responsivitas dan penyesuaian kebijakan manajemen terhadap lingkungannya adalah penting dan menentukan kelangsungan hidup organisasi. Oleh karena itu, salah satu indikator dari efektivitas organisasi dapat dilihat dari kemampuan adaptabilitas organisasi yang bersangkutan terhadap lingkungan, yaitu sampai seberapa jauh organisasi terhadap perubahan lingkungan luar. Sering dikemukakan bahwa satu kriteria efektivitas harus menggambarkan hubungan timbal balik antara organisasi dengan lingkungan yang lebih luas, tempat hidupnya organisasi. Untuk itu perlu dipahami kemungkinan untuk mengelola elemen-elemen lingkungan eksternal agar dipelihara sebagai peluang dan kekuatan serta dan diminimasi, jika tidak mungkin dihilangkan sebagai hambatan atau kelemahan (Silalahi, 2013:118).

3) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah tingkat di mana seseorang puas atau terpenuhi oleh pekerjaannya (Moorhead dan Griffin,2013:71). Deskripsi lain kepuasan kerja adalah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang (Kreitner dan Kinicki,2013:169). Arti lain kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang mendukung atau tidak mendukung diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Mangkunegara, 2016:117). Definisi lain kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2016:46).

Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan karyawan lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan. Karyawan merasa puas apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya mendukung dan sebaliknya, jika aspek-aspek tersebut tidak mendukung, karyawan akan merasa tidak puas (Mangkunegara, 2016:117).

Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seorang dengan level yang rendah memiliki perasaan negatif (Robbins dan Judge, 2016:46). Seorang karyawan yang merasa puas cenderung lebih jarang absen, memberikan kontribusi positif, dan betah bersama organisasi. Sebaliknya, karyawan yang tidak merasa puas mungkin lebih sering absen, dapat mengalami stres yang mengganggu rekan kerja, dan mungkin secara terus menerus mencari pekerjaan lain (Moorhead dan Griffin,2013:71).

Edisi Apri

4) *Turnover Intention*

Turnover intention adalah seberapa besar (kuat) kemungkinan niat seseorang untuk keluar dari perusahaan tempatnya bekerja dan berpindah ke perusahaan lain, sesuai dengan keyakinan-keyakinan pribadi maupun keyakinan-keyakinan normatif yang dimiliki tentang perilaku *turnover* itu (Ansory dan Indrasari, 2018:353). Definisi lain *turnover intention* adalah pemberhentian karyawan yang dilakukan secara permanen dari perusahaan baik yang dilakukan oleh karyawan sendiri (secara sukarela) maupun yang dilakukan oleh perusahaan (Meilano dan Nugraheni, 2017:1). Konsep lain *turnover intention* adalah suatu keadaan di mana karyawan memiliki niat atau kecenderungan yang dilakukan secara sadar untuk mencari suatu pekerjaan lain sebagai alternatif di organisasi yang berbeda (Putra dan Utama, 2017:5118).

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 (Ansory dan Indrasari, 2018:351).

Intention dikategorikan sebagai aspek konatif (sikap) yang menunjukkan intensi individu dalam bertingkah laku dan bertindak ketika berhadapan langsung dengan objek. Dengan pengertian yang sama bahwa intensi seseorang untuk melakukan perilaku yang didasari oleh sikap orang tersebut terhadap perilaku itu dan norma subjektif tentang perilaku itu, sedangkan norma subjektif muncul berdasarkan keyakinan norma subjektif akan akibat perilaku dan keyakinan normatif akibat perilaku tersebut terbentuk dari umpan baliknya yang diberikan perilaku itu sendiri. Intensi merupakan niat seseorang untuk melakukan perilaku tertentu. Niat untuk melakukan perilaku itu berkaitan dengan pengetahuan tentang suatu hal, sikap terhadap hal tersebut, dan perilaku itu sendiri sebagai wujud dari niatnya (Ansory dan Indrasari, 2018:352).

Jika tingkat *turnover* karyawan pada suatu perusahaan kurang baik apalagi tinggi maka dapat menimbulkan turunnya semangat bagi para karyawan yang masih bekerja, berkurangnya produktifitas dan penambahan biaya yang dikeluarkan bagi perusahaan dalam pengelolaan SDM. Tingkat *turnover* karyawan dikategorikan tidak baik jika sudah melebihi 10% pertahun dari total jumlah karyawan yang ada. Hal itu dikarenakan perusahaan akan kehilangan banyak biaya meliputi biaya langsung (biaya rekrutmen, seleksi serta pelatihan dan pengembangan) dan biaya tidak langsung (Meilano dan Nugraheni, 2017:2).

5) **Penalaran Konsep**

Turnover intention adalah suatu keadaan di mana karyawan memiliki niat atau kecenderungan yang dilakukan secara sadar untuk mencari suatu pekerjaan lain sebagai alternatif di organisasi yang berbeda. Jika tingkat *turnover* karyawan pada suatu perusahaan kurang baik apalagi tinggi maka dapat menimbulkan turunnya semangat bagi para karyawan yang masih bekerja, berkurangnya produktifitas dan penambahan biaya yang dikeluarkan

Edisi Apri

bagi perusahaan dalam pengelolaan SDM. Karyawan yang memiliki minat yang tinggi untuk keluar maka dia tidak akan fokus lagi dengan pekerjaan, hal ini akan menurunkan kinerja karyawan di perusahaan. Banyak faktor dapat mempengaruhi *turnover intention*, seperti kompensasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

a) Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

Semakin baik, adil dan tinggi kompensasi yang diberikan maka akan membuat karyawan merasa puas dengan apa yang telah didapatkan dari perusahaan. Kompensasi yang diterima karyawan semakin besar, maka kepuasan kerja yang didapatkan juga akan semakin meningkat. Bila kompensasi tergolong adil, maka dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian Potale dan Uhing (2015), Hatang, dkk (2016) serta Meilano dan Nugraheni (2017) yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H₁ : Diduga ada pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja

b) Lingkungan Kerja berpengaruh positif Kepuasan Kerja

Perhatian terhadap lingkungan manajemen penting karena tiap elemen lingkungan mempengaruhi baik langsung atau tidak langsung terhadap kegiatan-kegiatan manajerial. Tetapi, tidak semua lingkungan sama dan tidak semua organisasi memiliki lingkungan yang sama, sementara organisasi tidak mempunyai informasi yang cukup tentang keadaan lingkungannya. Lingkungan kerja yang mendukung kegiatan karyawan berdampak pada kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan. Hal ini sesuai dengan penelitian Hatang, dkk (2016) serta Meilano dan Nugraheni (2017) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H₂ : Diduga ada pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

c) Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention

Seseorang yang memandang bahwa pekerjaannya itu memenuhi harapan yang diinginkan dapat disimpulkan bahwa mereka merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan. Kepuasan yang didapatkan karyawan akan berdampak positif terhadap produktifitasnya selama bekerja di perusahaan. Kepuasan karyawan berperan penting dalam keberhasilan organisasi, ketika kepuasan karyawan tinggi maka dapat mengurangi *turnover* dan dapat meningkatkan moral karyawan (Putra dan Utama, 2017:5120). Hal ini sesuai dengan penelitian Fujiana dan Rahardja (2016), Putra dan Utama (2017) serta Alamsyah, dkk (2018) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*

H₃ : Diduga ada pengaruh negatif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention*

d) Kompensasi berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention

Kompensasi yang diberikan secara benar, para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi, sehingga tujuan kompensasi

Edisi Apri

untuk mempertahankan karyawan dapat tercapai. Jika kompensasi yang diberikan sesuai harapan karyawan, maka produktifitas kerjanya akan meningkat dan berpengaruh terhadap loyalitas kepada perusahaan sehingga terjadi penurunan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan atau *turnover intention*. Hal ini sesuai dengan penelitian Meilano dan Nugraheni (2017) serta Fuaidah, dkk (2018) yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

H₄ : Diduga ada pengaruh negatif dan signifikan antara kompensasi terhadap *turnover intention*

e) Lingkungan Kerja Kompensasi berpengaruh negatif Turnover Intention

Perasaan nyaman yang timbul dalam diri karyawan akan membuat mereka bertahan di perusahaan. Lingkungan kerja yang baik membuat karyawan nyaman dan betah bekerja di perusahaan tersebut sehingga, keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan akan berkurang. Tetapi jika lingkungan kerjanya buruk maka akan meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan tersebut. Jika pekerja tidak menyukai lingkungan kerjanya maka mungkin mereka akan merespon dengan cara keluar dari perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian Meilano dan Nugraheni (2017), Putra dan Utama (2017), Alamsyah, dkk (2018) serta Fuaidah, dkk (2018) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

H₅ : Diduga ada pengaruh negatif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap *turnover intention*

Berdasarkan pemikiran di atas, maka dapat digambarkan sebuah kerangka pemikiran teoritis seperti pada Gambar 1 Kerangka Pemikiran Teoritis

3. Metode Penelitian

1) Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah karyawan PT. Hartono Istana Teknologi (HIT), Jl. Raya Semarang – Demak KM 9 Sayung yang berjumlah 203 karyawan. Sampel penelitian ini adalah sebagian karyawan PT. Hartono Istana Teknologi (HIT), Jl. Raya Semarang – Demak KM 9 dan diambil sampel 134 karyawan, dengan teknik *simple sampling* dengan mengundi seluruh populasinya hingga berkali-kali

2) Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel

a. Kompensasi (X₁)

Kompensasi adalah imbalan atau pemberian dari perusahaan maupun organisasi kepada karyawan yang mempunyai hubungan kerja sebagai balas jasa atas kontribusi dan pelayanan terhadap perusahaan maupun organisasi. (Sule dan Saefullah, 2014; Dessler, 2015; Mangkunegara, 2016; Marwansyah, 2016)

Edisi Apri

Indikator (Fuaidah, dkk, 2018:195-196) :

- a. Gaji sesuai perjanjian
- b. Insentif sesuai dengan hasil kerja
- c. Pemberian THR
- d. Tunjangan kesehatan
- e. Tunjangan makan

b. Lingkungan Kerja (X_2)

Lingkungan kerja adalah seluruh unsur yang berada di luar maupun di dalam wilayah perusahaan baik berkaitan langsung atau tidak langsung yang berpotensi mempengaruhi kinerja perusahaan dalam mencapai tujuannya. (Robbins dan Judge, 2016; Marwansyah, 2016; Daft, 2014)

Indikator (Putra dan Utama, 2017:5129) :

- a. Pencahayaan yang cukup
- b. Suhu udara sudah sesuai
- c. Suara bising tidak mengganggu konsentrasi
- d. Di ruang kerja terjaga keamanan kerjanya
- e. Hubungan komunikasi antar karyawan berjalan baik

c. Kepuasan Kerja (Y_1)

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif atau emosional seorang karyawan terhadap pekerjaan yang berkaitan dengan kondisi diri karyawan, dimana karyawan tersebut merasa terpenuhi oleh pekerjaannya. (Robbins dan Judge, 2016; Mangkunegara, 2016; Kreitner dan Kinicki, 2013).

Indikator (Fujiana dan Rahardja, 2016:4) :

- a. Kepuasan terhadap gaji
- b. Kepuasan terhadap promosi
- c. Kepuasan terhadap penyelia
- d. Kepuasan terhadap pekerjaan
- e. Kepuasan terhadap rekan kerja

d. Turnover Intention (Y_2)

Turnover intention adalah niat atau kecenderungan yang dilakukan karyawan secara sadar untuk berhenti dari perusahaan secara permanen atau berpindah dan mencari suatu pekerjaan lain sebagai alternatif di organisasi yang berbeda. (putra dan utama, 2013; Meilano dan Nugraheni, 2017; Ansory dan Indrasari, 2018).

Indikator (Meilano dan Nugraheni, 2017:4-5) :

- a. Karyawan tidak mencari alternatif pekerjaan yang lebih baik
- b. Karyawan tidak aktif mencari pekerjaan lain di luar perusahaan
- c. Karyawan berpikir bahwa tidak akan bekerja di perusahaan ini untuk waktu yang lama
- d. Karyawan tidak serius berfikir untuk keluar dari pekerjaan
- e. Karyawan tidak sering berfikir untuk keluar dari pekerjaan

Edisi Apri

3) Metode Pengumpulan Data

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2012:199). Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioer yaitu pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada karyawan PT. Hartono Istana Teknologi (HIT), Jl. Raya Semarang – Demak KM 9 Sayung.

4) Teknik Analisis

a) Analisis Jalur

Teknik analisis dalam penelitian ini adalah **Analisis Jalur**. Analisis jalur adalah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel terikat tidak hanya secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung (Ghozali, 2016:237).

Persamaan Sub Struktur I (Ghozali, 2016:251) :

$$Y_1 = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + e_1$$

Keterangan :

- Y_1 : Kepuasan Kerja
- b : Koefisien Regresi
- X_1 : Kompensasi
- X_2 : Lingkungan Kerja
- e_1 : Residual

Persamaan Sub Struktur II (Ghozali, 2016:251) :

$$Y_2 = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Y_1 + e_2$$

Keterangan :

- Y_2 : *Turnover Intention*
- b : Koefisien Regresi
- X_1 : Kompensasi
- X_2 : Lingkungan Kerja
- Y_1 : Kepuasan Kerja
- e_2 : Residual

b) Uji Intervening dengan Uji Sobel

Variabel intervening merupakan variabel antara atau mediasi yang fungsinya memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel-variabel dependen (Ghozali, 2016:235). Uji mediasi dalam penelitian ini menggunakan Sobel Test. Uji Sobel merupakan uji untuk mengetahui apakah hubungan yang melalui sebuah variabel mediasi secara signifikan mampu menjadi mediator dalam hubungan tersebut

Edisi Apri

(Ghozali,2016:236). Uji Sobel merupakan salah satu cara untuk menguji ada tidaknya pengaruh tidak langsung antara X terhadap Y.

Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung X (Kompensasi) ke Y (*Turnover Intention*) lewat M (Kepuasan Kerja). Pengaruh tidak langsung X ke Y lewat M dihitung dengan cara mengalikan jalur X → M (**a**) dengan jalur M → Y (**b**) atau **ab**. Jadi koefisien **ab** = (**c** – **c'**), dimana **c** adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol **M**, sedangkan **c'**, adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. Standard error koefisien **a** dan **b** ditulis dengan **s_a** dan **s_b** dan besarnya standard error pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah **s_{ab}** yang dihitung dengan rumus di bawah ini (Ghozali,2016:237) :

$$sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menghitung nilai t dari koefisien **ab** dengan rumus :

$$t = \frac{ab}{sab}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan t tabel, jika nilai t hitung > nilai t tabel (sig. < 0,05), maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi. Asumsi Uji Sobel memerlukan jumlah sampel yang lebih besar, jika jumlah sampel kecil, maka Uji Sobel menjadi kurang konservatif.

4. Hasil Penelitian Dan Pembahasan

4.1. Hasil Penelitian

a) Analisis Regresi Berganda

Persamaan regresi $Y_1 = 0,503X_1 + 0,408X_2$ memberi pengertian sebagai berikut:

- Kompensasi sebesar 0,503. Nilai positif yang didapat menunjukkan adanya peningkatan kompensasi akan meningkatkan kepuasan kerja.
- Lingkungan kerja sebesar 0,408. Nilai positif yang didapat menunjukkan adanya peningkatan lingkungan kerja akan meningkatkankepuasan kerja.

Persamaan regresi $Y_2 = -0,226X_1 - 0,175X_2 - 0,521Y_1$ memberi pengertian sebagai berikut:

- Kompensasi sebesar -0,226. Nilai negatif yang didapat menunjukkan adanya peningkatan kompensasi akan menurunkanturnover intention.
- Lingkungan kerja sebesar -0,175. Nilai negatif yang didapat menunjukkan adanya peningkatan lingkungan kerja akan menurunkanturnover intention.
- Kepuasan kerja sebesar -0,521. Nilai negatif yang didapat menunjukkan adanya peningkatan kepuasan kerja akan menurunkanturnover intention.

Edisi Apri

b) Hasil Uji Efek Mediasi

Uji Sobel Kompensasi Terhadap *Turnover Intention* Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Hasil uji sobel menunjukkan bahwa didapat nilai Z sebesar -4.44 lebih besar ($>$) -1.98 dan sig 0.000 lebih kecil ($<$) 0.05 sehingga membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Gambar 2.

Uji Sobel Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Hasil uji sobel menunjukkan bahwa didapat nilai Z sebesar -4.00 lebih besar ($>$) -1.98 dan sig 0.000 lebih kecil ($<$) 0.05 sehingga membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, pada Gambar 3.

4.2. Pembahasan

a) Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dengan hasil uji – t sebesar 6,561 dengan sig. 0,000 < 0,05. Hal ini sesuai dengan penelitian Potale dan Uhing (2015), Hatang, dkk (2016) serta Meilano dan Nugraheni (2017) yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

b) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dengan hasil uji – t sebesar 5,317 dengan sig. 0,000 < 0,05. Hal ini sesuai dengan penelitian Hatang, dkk (2016) serta Meilano dan Nugraheni (2017) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

c) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover intention*

Hasil uji hipotesis membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, dengan hasil uji – t sebesar -6,026 dengan sig. 0,000 < 0,05. Hal ini sesuai dengan penelitian Fujiana dan Rahardja (2016), Putra dan Utama (2017) serta Alamsyah, dkk (2018) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

d) Pengaruh Kompensasi Terhadap *Turnover Intention*

Hasil uji hipotesis membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, dengan hasil uji – t sebesar -2,581 dengan sig. 0,011 < 0,05. Hal ini sesuai dengan penelitian Meilano dan Nugraheni (2017) serta Fuaidah, dkk (2018) yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

e) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Hasil uji hipotesis membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, dengan hasil uji – t sebesar -2,089 dengan sig. 0,039 < 0,05. Hal ini sesuai dengan penelitian Meilano dan Nugraheni (2017), Putra dan Utama (2017),

Edisi Apri

Alamsyah, dkk (2018) serta Fuaidah, dkk (2018) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

f) Pengaruh Kompensasi Terhadap *Turnover Intention* Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Uji efek mediasi menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan penting sebagai mediasi antara kompensasi terhadap *turnover intention*, artinya dengan kompensasi yang sesuai harapan maka akan membuat karyawan puas dan kemudian mereka berkeinginan untuk tetap bekerja di PT. Hartono Istana Teknologi Semarang.

Penelitian yang didapat menunjukkan bahwa untuk kompensasi masih perlu ditingkatkan dengan meningkatkan pemberian insentif agar bisa menambah pendapatan bagi karyawan sehingga hal ini yang akan lebih memuaskan para karyawan. Dengan rasa puas karena mendapatkan kompensasi yang lebih besar maka karyawan bisa lebih memenuhi berbagai kebutuhan apabila tetap bekerja di PT. Hartono Istana Teknologi Semarang sehingga akan membuat karyawan memutuskan untuk bertahan dan mengurangi *turnover intention*. Hal ini sesuai dengan penelitian Meilano dan Nugraheni (2017) yang menyatakan kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

g) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Uji efek mediasi menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan penting sebagai mediasi antara lingkungan kerja terhadap *turnover intention*, artinya dengan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung proses kerja maka akan membuat karyawan puas dan kemudian mereka berkeinginan untuk tetap bekerja di PT. Hartono Istana Teknologi Semarang. Penelitian yang didapat menunjukkan bahwa untuk kondisi lingkungan kerja dapat lebih ditingkatkan dengan penataan suhu udara yang lebih memberi kenyamanan seperti dengan menambah ventilasi agar ruang kerja lebih terasa sejuk, kemudian meminimalkan suara bising dengan ruang kerja yang lebih tertutup rapat, selain itu menggunakan cat yang serasi dengan lampu sehingga bisa membantu untuk membuat ruang kerja terlihat lebih terang serta menjaga privasi karyawan dengan menyediakan ruang kerja yang membuat antar karyawan tidak bisa saling melihat aktivitas proses kerja masing – masing sehingga bisa lebih fokus dalam bekerja.

Kepuasan terhadap lingkungan kerja akan memberi rasa nyaman dan mendukung kelancaran para karyawan didalam menjalankan tugas sehingga bisa menghasilkan output kerja yang baik sesuai yang ditargetkan. Hal ini yang membuat karyawan akan lebih berkeinginan untuk bertahan di PT. Hartono Istana Teknologi Semarang dan mengurangi *turnover intention*. Hal ini sesuai dengan penelitian Meilano dan Nugraheni

Edisi Apri

(2017) yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

5. Simpulan

1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
2. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja
3. Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Intention
4. Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Intention
5. Lingkungan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Intention
6. Kompensasi berpengaruh tidak langsung terhadap Turnover Intention melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening
7. Lingkungan kerja berpengaruh tidak langsung terhadap Turnover Intention melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening

6. Saran

1. PT. Hartono Istana Teknologi sebaiknya memberikan insentif yang didasarkan hasil kerja selama satu bulan yaitu apabila dalam satu bulan karyawan bisa mencapai target kerja dan mendapatkan lebih banyak volume pekerjaan dibanding bulan sebelumnya maka jumlah insentif yang diberikan bisa lebih ditingkatkan agar sebanding dengan output kerja yang didapat karyawan.
2. PT. Hartono Istana Teknologi sebaiknya memasang alat peredam suara di setiap ruang kerja sehingga suara dari suatu ruang kerja tidak masuk ke ruang kerja lain. Hal ini akan lebih menjaga kesehatan karena suara bising bisa mengganggu pendengaran karyawan, selain itu membuat karyawan bisa lebih fokus pada pekerjaan tanpa ada gangguan.
3. PT. Hartono Istana Teknologi sebaiknya meningkatkan gaji dengan menambah berbagai tunjangan dan bonus apabila ada peningkatan keuntungan sehingga hal ini yang akan lebih memuaskan para karyawan. Rasa puas ini akan membuat para karyawan berkeinginan untuk tidak berpindah kerja dari PT. Hartono Istana Teknologi.
4. Untuk peneliti selanjutnya, apabila ingin meneliti dengan permasalahan yang sama yaitu *turnover intention* sebagai variabel dependen sebaiknya menambah variabel independen lain yang diduga masih mempengaruhi *turnover intention*.

Daftar Pustaka

Alamsyah, Nanang, Refdilzon Yasra dan Nova Elisa Panjaitan. 2018. “Analisa Pengaruh Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Pada Karyawan di PT.

Edisi Apri

- Sanjaya Sejahtera”. *Jurnal Industri Kreatif (JIK)*. Vol. 2. No. 1. Hal. 51-56. Batam: STT Ibnu Sina Batam.
- Ansory, Al Fadjar dan Meithiana Indrasari. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Sidoarjo : Indomedia Pustaka.
- Daft, Richard L. 2014. *Era Baru Manajemen*. Edisi 9. Buku 1. Jakarta : Salemba Empat.
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.
- Fuaidah, Nur Riqoh, Bambang Swasto Sunuharyo dan Edlyn Khurotul Aini. 2018. “Pengaruh Kompensasi Karyawan Dan Lingkungan Kerja Karyawan Terhadap *Turnover Intention* (Studi pada Karyawan Auto2000 Malang-Sutoyo)”. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 60. No. 2. Hal. 192-198. Malang : Universitas Brawijaya.
- Fujiana, Rima dan Edy Rahardja. 2016. “Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Non Fisik, dan Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover Intention* (Studi pada PT Indotirta Jaya Abadi, Ungaran)”. *Diponegoro Journal Of Management*. Vol. 5. No. 3. Hal. 1-12. Semarang : UNDIP.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS IBM SPSS 23*. Cetakan Kedelapan. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hatang, Ikhwanuddin, Mattalatta dan Harifuddin. 2016. “Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Soppeng”. *Jurnal Mirai Management*. Vol. 1. No. 2. Hal. 495 – 515. Makassar : STIE AMKOP. Sulawesi Selatan.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2013. *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Buku 1. Jakarta : Salemba Empat.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Ketigabelas. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Bandung: CV. Alfabeta.
- Meilano, Muhammad Reza Anugrah dan Rini Nugraheni. 2017. “Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap *Turnover Intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Laksana Baru Swalayan Majenang)”. *Diponegoro Journal Of Management*. Vol. 6. No. 4. Hal. 1-11. Semarang : UNDIP.
- Moorhead, Gregory dan Ricky W. Griffin. 2013. *Perilaku Organisasi : Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Edisi 9. Jakarta : Salemba Empat.
- Potale, Rocky dan Yantje Uhing. 2015. “Pengaruh Kompensasi Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Cabang Utama Manado”. *Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis dan Akuntansi (EMBA)*. Vol. 3. No. 1. Hal. 63-73. Mando : Universitas Sam Ratulangi.

Edisi Apri

- Pranowo, Ridwan Suryo. 2016. “Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Kompensasi Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus Pada CV. Sukses Sejati Computama)”. *Jurnal Profita*. Edisi 4. Hal. 1-11. Yogyakarta : Universitas Negeri Yogyakarta.
- Putra, I Dewa Gede Dharma dan I Wayan Mudiarta Utama. 2017. “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* Di Mayaloka Villas Seminyak”. *Jurnal Manajemen Unud*. Vol. 6. No. 9. Hal. 5116-5143. Bali : Universitas Udayana Bali.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2016. *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Terjemahan : Ratna Saraswati dan Febriella Sirait. Jakarta : Salemba Empat.
- Sanusi, Anwar. 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat.
- Silalahi, Ulber. 2013. *Asas-Asas Manajemen*. Cetakan Kedua. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Siregar, Syofian. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif : Dilengkapi Perhitungan Manual & SPSS*. Edisi Pertama. Cetakan ke 1. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Keenambelas. Bandung : CV Alfabeta.
- Sule, Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah. 2014. *Pengantar Manajemen*. Edisi Pertama. Jakarta : Prenadamedia Group.
- Sunyoto, Danang. 2012. *Teori, Kuesioner, Dan Analisa Data Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Center for Academic Publishing Service (CAPS).
- Sutrisno, Edy. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Cetakan Keempat. Jakarta: Prenada Media Group.
- Umar, Husein. 2013. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Edisi Kedua. Cetakan Keduabelas. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Lampiran

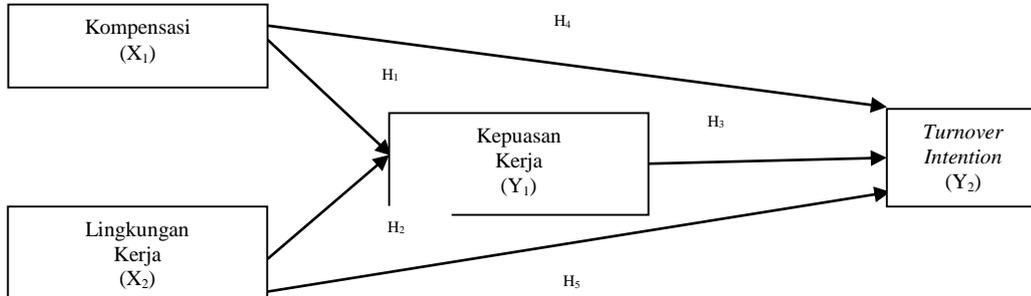
Tabel 1.
Karyawan PT. Hartono Istana Teknologi (HIT)
Sayung yang Keluar
Periode : Januari – Oktober 2018

Bulan	Karyawan Lama	Keluar	Karyawan Akhir	%
Jan	240	4	236	1,69
Feb	236	3	233	1,29
Mar	233	3	230	1,30
Apr	230	7	223	3,14
Mei	223	2	221	0,90
Jun	221	9	212	4,25
Jul	212	2	210	0,95
Ags	210	3	207	1,45
Sept	207	0	207	0,00
Okt	207	4	203	1,97

Sumber : PT. HIT, Semarang, 2018

Edisi Apri

Gambar 1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Tabel 2.
Hasil Regresi Berganda
Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
(Constant)	,439	,838	
1 Kompensasi	,534	,081	,503
Lingkungan Kerja	,290	,054	,408

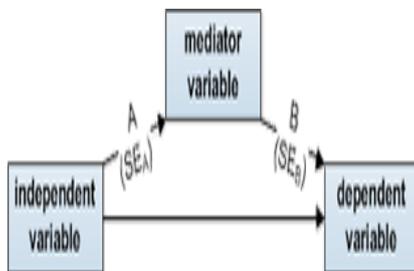
Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Tabel 3.
Hasil Regresi Berganda
Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
(Constant)	30,117	,872	
1 Kompensasi	-,252	,097	-,226
Lingkungan Kerja	-,130	,062	-,175
Kepuasan Kerja	-,547	,091	-,521

Dependent Variable: Turnover Intention

Gambar 2

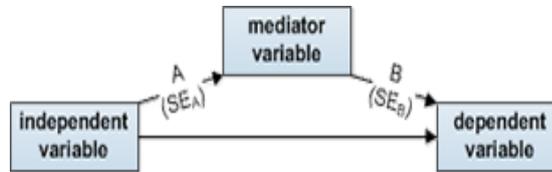


A: 0.534
 B: -0.547
 SE_A: 0.081
 SE_B: 0.091

Sobel test statistic:
 One-tailed probability:
 Two-tailed probability:

-4.44182
 0.00000
 0.00000

Gambar 3



A:	0.290
B:	-0.547
SE _A :	0.054
SE _B :	0.091

Sobel test statistic:	-4.00483066
One-tailed probability:	0.00003103
Two-tailed probability:	0.00006206