



PENGARUH KOMPENSASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Mutiara Anggry Yelfira^{1, *}, Pantius Drahen Soeling^{2, □}

^{1,2}Universitas Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:
Diterima 13 Desember
2020
Disetujui 14 Maret 2021
Dipublikasikan 19
Maret 2021

Kata Kunci:
Kompensasi
Kepemimpinan
Turnover Intention
Kepuasan Kerja

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari Kompensasi, Kepemimpinan terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Perusahaan X). Pendekatan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan kompensasi (X^1) sebagai variabel independen, kepemimpinan (X^2) sebagai variabel independen, kepuasan kerja (Z) sebagai variabel mediasi, dan *turnover intention* (Y) sebagai variabel dependen. Objek penelitian adalah karyawan tetap di Perusahaan X yang terdiri dari berbagai divisi. Penelitian ini berjenis penelitian eksplanatori (*explanatory research*) dengan jumlah sampel sebanyak 65 orang karyawan tetap di Perusahaan X. Data primer didapat dari penyebaran kuesioner. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kompensasi tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*, kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*, dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Hasil dari uji mediasi menggunakan sobel test menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja tidak dapat memediasi hubungan pengaruh antara kompensasi terhadap *turnover intention* dan Kepemimpinan terhadap *turnover intention*.

INFLUENCE OF COMPENSATION, LEADERSHIP ON TURNOVER INTENTION WITH JOB SATISFACTION AS MEDIATION VARIABEL

Abstract

Keywords:
Compensation
Leadership
Turnover
Intention
Job Satisfaction

The purpose of this research is to analyze the influence of Compensation, Leadership on Turnover Intention with Job Satisfaction as Mediation Variable (Study in X Corporate). The approach of this research uses quantitative methods with compensation (X^1) as the independent variable, leadership (X^2) as the independent variable, job satisfaction (Z) as a mediation variable, and turnover intention (Y) as the dependent variable. The object of research is permanent employees in PT X from many divisions. This research is explanatory research with a total sample of 65 permanent employees at PT X. Primary data obtained from the distribution of questionnaires. Based on the results of this research shows compensation has a positive effect on job satisfaction, Leadership has a positive effect on job satisfaction, compensation does not affect turnover intention, leadership does not affect turnover intention, and job satisfaction does not affect turnover intention. The result of mediation using Sobel test implies that variable of job satisfaction can-not mediates the relationship between compensation on turnover intention and leadership on turnover intention.

Alamat korespondensi:

¹mutiaraayelfira@gmail.com,

²pantiusdrahen@gmail.com.

LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia merupakan modal intelektual (*intellectual capital*) yang terdiri dari orang-orang yang memiliki kemampuan atau keterampilan untuk bekerja. Kemampuan yang ada dalam sumber daya manusia yakni karyawan di sebuah perusahaan sangat dibutuhkan untuk memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan.

Pada dasarnya setiap orang telah memiliki kecakapan dan keterampilan dasar yang dibutuhkan dalam menjalankan pekerjaannya, tetapi terkadang tidak semua dapat menjalankan pekerjaannya sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan. (Hamimah, Djaelani & Slamet, 2016.) Kenyataannya perpindahan karyawan dari suatu tempat ke tempat lain atau turnover seringkali tidak mampu untuk dikendalikan di sebuah perusahaan. Hal ini disebabkan oleh adanya keanekaragaman perilaku yang mendasari untuk melakukan sebuah tindakan.

Turnover intention merupakan ukuran yang sering digunakan untuk mengetahui adanya indikasi masalah yang terjadi di organisasi. Turnover intention atau intensi perputaran dapat berujung pada keputusan karyawan meninggalkan pekerjaannya (Adi dan Ratnasari, 2015).

Perusahaan X merupakan salah satu perusahaan yang memiliki indikasi adanya perpindahan karyawan. Perusahaan yang telah berdiri sejak tahun 2002 ini berkonsentrasi di bidang penjualan kendaraan roda empat dengan merek dagang Honda berlokasi di Jakarta Selatan. Di samping melakukan penjualan kendaraan, ia juga merupakan dealer khusus yang melayani penggantian perangkat kendaraan dengan merek Honda.

Berikut data turnover karyawan yang dijabarkan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 1.
Data Turnover Karyawan Tetap PT X
Periode tahun 2016-2019

Tahun	Jumlah Turnover	Jumlah Karyawan
2016	13	140
2017	14	148
2018	18	155
2019	39	123
2020	49	74

Sumber : Data Olahan Peneliti, 2020

Berdasarkan tabel diatas memperlihatkan bahwa ada peningkatan jumlah karyawan yang keluar dari Perusahaan X. Pergerakan karyawan keluar dari Perusahaan X berupa pengunduran diri, pemberhentian atau kematian menyebabkan dampak terhadap perusahaan. Sartika (2014) menyatakan dampak berupa ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja yang ada, serta tingginya biaya pengelolaan SDM, serta biaya pelatihan yang sudah dilakukan pada karyawan sampai dengan biaya perekrutan dan pelatihan kembali. Masalah turnover karyawan ini dapat menghambat proses operasional di dalamnya. Karyawan pada perusahaan penjualan dihadapkan pada pencapaian target yang harus dicapai. Adapun tantangan yang dimiliki oleh perusahaan pada industri ini adalah persaingan yang ketat dalam rangka mencatatkan angka penjualan unit mobil. Masing-masing perusahaan berupaya untuk menjadi yang terbaik dalam mencatatkan angka penjualan mobil di dalam negeri. Hal ini merupakan salah satu indikator untuk mencapai keunggulan bersaing diantara perusahaan yang bergerak pada industri yang sama.

Turnover tidak bisa dilepaskan dari beberapa variabel yang memiliki keterkaitan terhadap turnover *intention* seperti kompensasi dan kepuasan kerja. Hal ini senada dengan yang disampaikan oleh Storsletten dan Jakobsen (2014) bahwa dengan fokus pada gaji dan memfasilitasi kondisi untuk mengembangkan potensi individu di masing-masing pekerja adalah instrumen untuk mencapai tujuan perusahaan. Namun tidak jarang pula dengan pemberian kompensasi yang tidak sesuai menimbulkan berbagai permasalahan bagi karyawan dan perusahaan. Setyaningrum & Djudi Mukzam (2018)

mengatakan bahwa turnover karyawan memiliki hubungan yang erat dengan kompensasi dan sebaliknya. Tidak adanya kepuasan dari karyawan terhadap pemberian kompensasi melatarbelakangi adanya turnover karyawan. Lebih lanjut Setyaningrum & Djudi Mukzam (2018) mengatakan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan dapat diminimalkan melalui kompensasi yang dibayar secara layak dan wajar. Dengan hal ini karyawan akan bertahan dan tidak meninggalkan perusahaan.

Untuk melihat kompensasi yang diberikan kepada karyawan tetap, ditampilkan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 2.

Komposisi Kompensasi Karyawan PT. X

No	Bentuk Kompensasi	Karyawan Tetap
1	Gaji pokok	Gaji Pokok
2	Jamsostek	Jamsostek
3	Tunjangan	Tunjangan
4	Insentif	-

Sumber : HRD PT. X

Dari data tabel diatas, adapun ketentuan kompensasi yang diberikan kepada karyawan tetap meliputi gaji pokok, jamsostek, tunjangan serta uang makan harian. Kebijakan pemberian kompensasi, baik kecil dan besarnya, susunannya maupun waktu pemberiannya dapat diukur berpengaruh terhadap kelangsungan kerja bagi karyawan yang ada di perusahaan. Hasil penelusuran dengan beberapa karyawan di perusahaan X mengatakan merasa kurang puas dengan pemberian kompensasi dikarenakan nominal pembayaran masih berada dibawah peraturan upah minimum Provinsi DKI Jakarta.

Pembayaran gaji ditemukan berpengaruh terhadap organ signifikan perilaku dari karyawan. Dengan adanya kompensasi yang memadai, maka seorang karyawan akan termotivasi dalam pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan kepadanya (Murty, 2012). Seperti halnya pada tenaga penjualan atau sales dimotivasi dalam pekerjaannya melalui pemberian insentif. Disinilah ada andil dari pimpinan selaku pemegang kebijakan berkenaan dengan keputusan pembayaran kompensasi. Hal ini menyangkut kepada dua hal yang perlu diperhatikan dalam pemberian kompensasi. Pertama kompensasi yang diberikan perusahaan harus dapat dirasakan adil oleh

karyawan dan kedua, bahwa besarnya kompensasi tidak jauh berbeda dengan yang diharapkan oleh karyawan (Murty, 2012).

Pimpinan perlu mengukur pembayaran yang diterima oleh karyawan sesuai jenis pekerjaan, tingkatan jabatan, tingkat pendidikan atau pengalaman yang diharapkan oleh karyawan. Ketidakadilan dalam pemberian kompensasi dapat menyebabkan orang untuk meninggalkan pekerjaan karena tidak merasakan adanya kepuasan. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan senang dan betah dalam bekerja. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2013) bahwa kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover karyawan yang rendah. Sedangkan karyawan yang kurang puas terhadap pekerjaannya biasanya memiliki turnover lebih tinggi.

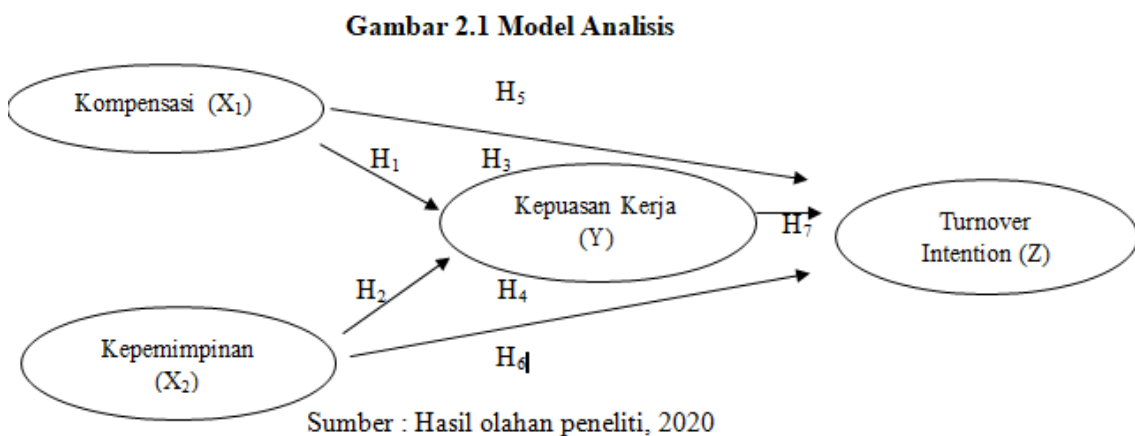
Kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan bahwa sebuah organisasi telah mengelola kebutuhan karyawan dengan baik melalui manajemen yang efektif. Orang yang tidak puas terhadap pekerjaannya, berupaya mencari alternatif, membandingkan pilihan-pilihan itu dengan pekerjaan mereka saat ini dan meninggalkan pekerjaan tersebut jika ada alternatif pilihan yang dinilai lebih baik. Ketidakpuasan bisa muncul terhadap atasan atau supervisi, ketidakpuasan terhadap kompensasi yang diterima, ketidakpuasan terhadap kesempatan untuk berkembang atau promosi serta pembekalan keterampilan, serta kepuasan terhadap rekan kerja. Pendapat ini diperkuat oleh pernyataan dari Saeed (2013) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja juga tergantung pada beberapa faktor organisasi, termasuk kompensasi karyawan, lingkungan kerja, lingkungan organisasi, dan pengalaman karyawan tentang kepemimpinan.

Dewi dan Subudi (2015) menyampaikan bahwa kepemimpinan memiliki kemungkinan erat dengan niat atau perilaku keluar dari perusahaan (turnover intention). Kepemimpinan memuat cara memimpin, mempengaruhi karyawan untuk melakukan pekerjaan. Perusahaan dituntut untuk memiliki pemimpin yang mampu menentukan arah dan cara mengembangkan visi kedepannya dengan menyatukan orang-orang dengan mengkomunikasikan visi tersebut. Hal ini dikarenakan bahwa bawahan bekerja selalu bergantung pada pimpinan (Mangkunegara, 2013). Aspek kualitas manajer atau pemimpin di masing-masing bagian dalam upayanya memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja dibutuhkan dalam membimbing karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan diatas, turnover karyawan merupakan masalah yang dihadapi oleh PT X. Dalam empat tahun terakhir

karyawan yang keluar dari perusahaan mengalami peningkatan yang lumayan signifikan. Sebagai perusahaan yang berkompetisi dengan perusahaan penjualan mobil lainnya, tentunya akan mengganggu tercapainya target dari perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan di Perusahaan X, atas indikasi masalah turnover intention yaitu adanya niat untuk keluar dari perusahaan disebabkan oleh kurangnya kepuasan kerja seperti kepuasan atas kompensasi dan kepuasan terhadap pimpinan dalam memberikan instruksi serta umpan balik yang memadai dalam menetapkan standar dan pencapaian target yang optimal.

Dari uraian latar belakang masalah diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang Pengaruh Kompensasi dan Kepemimpinan terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Perusahaan X). dan didapatkan model analisis yang menggambarkan hubungan antara variabel kompensasi, kepemimpinan, *turnover intention* dan kepuasan kerja.



Gambar 1. Model Analisis
Sumber : Hasil olahan peneliti, 2020

METODE PENELITIAN

Abdillah dan Jogiyanto (2015) menuturkan bahwa metode penelitian memberi pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menjawab masalah dan menghadapi tantangan lingkungan. Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif yang menekankan pada pengujian teori melalui pengukuran variabel penelitian dengan menggunakan prosedur statistika.

Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data primer dilakukan penyebaran kuesioner berisikan pertanyaan yang

disebar kepada karyawan tetap di Perusahaan X. Data sekunder merupakan data yang bersumber dari data perusahaan yang telah diolah yang umumnya bersifat obyektif meliputi peraturan perusahaan, dan laporan mengenai data karyawan.

Populasi adalah keseluruhan elemen atau unit penelitian yang dijadikan sebagai obyek penelitian. Jika dijabarkan maka yang menjadi populasi penelitian adalah karyawan tetap yang terdiri dari berbagai divisi di Perusahaan X berjumlah 74 orang. Sedangkan sampel adalah bagian dari populasi dan dapat menjadi wakil dari populasi (Cooper, et.all, 2014). Agar dapat menemukan karakteristik dan mencerminkan populasi mengenai karyawan terkait kompensasi, kepemimpinan turnover intention dan kepuasan kerja maka penelitian ini menggunakan teknik total sampling, yakni menjadikan seluruh populasi sebagai sampel penelitian.

Untuk menguji kelayakan kuesioner maka terlebih dahulu dilakukan *pre-test* yang diuji coba kepada responden. Penyebaran kuesioner awal dilakukan sehingga dapat melihat gambaran yang sesungguhnya dari responden. Uji validitas dilakukan dengan melihat daya pembeda item (item disriminality). Metode ini merupakan yang paling tepat digunakan dengan cara "korelasi item total" yaitu konsistensi antara skor secara keseluruhan yang dapat dilihat dari besarnya koefisiensi korelasi antara setiap item dengan skor secara keseluruhan. Menurut Friedenberg (1995) bahwa harga koefisien korelasi minimal sama dengan 0.30 sehingga apabila ada item yang menunjukkan hasil kurang dari 0.30 dapat disisihkan. Item dengan nilai korelasi diatas 0.30 atau paling mendekati angka 1.00 maka akan semakin baik validitasnya.

Sedangkan uji reliabilitas mengacu pada uji reliabilitas *cronbach's alpha* dengan program SPSS. Nilai *cronbach's alpha* yang terdapat dalam tabel output SPSS yang berpedoman pada pengambilan keputusan yang telah ditentukan oleh para ahli. Menurut Sujarweni (2014) bahwa uji reliabilitas dapat dilakukan bersama-sama terhadap seluruh item pertanyaan dalam kuesioner penelitian dimana dasar pengambilan keputusan uji reliabilitas sebagai berikut :

1. Jika nilai *cronbach's alpha* > 0.60 maka kuesioner dinyatakan reliabel atau konsisten;
2. Jika nilai *cronbach's alpha* < 0.60 maka kuesioner dinyatakan tidak reliabel atau tidak konsisten.

Hasil uji validitas dari masing-masing variabel tertuang dalam tabel 4 dibawah ini :

Tabel 3**Hasil Uji Validitas Variabel Kompensasi**

Variabel Kompensasi (KO) diukur dengan menggunakan 10 indikator. Hasil uji validitas memperhatikan nilai minimum corrected item total correlation adalah 0.30

Indikator	Corrected item total correlation	Nilai Corrected item total correlation minimal	Keterangan
KO1	0.433	0.30	Valid
KO2	0.611		Valid
KO3	0.617		Valid
KO4	0.791		Valid
KO5	0.659		Valid
KO6	0.543		Valid
KO7	0.788		Valid
KO8	0.577		Valid
KO9	0.551		Valid
KO10	0.773		Valid

Sumber : Hasil Olahan Peneliti, 2020

Variabel Kepemimpinan (KE) diukur dengan menggunakan 20 indikator. Hasil uji validitas memperhatikan nilai corrected item total correlation adalah 0.30

Tabel 4**Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan**

Indikator	Corrected item total correlation	Nilai Corrected item total correlation minimal	Keterangan
KE1	0.929	0.30	Valid
KE2	0.849		Valid

KE3	0.924	Valid
KE4	0.848	Valid
KE5	0.674	Valid
KE6	0.794	Valid
KE7	0.890	Valid
KE8	0.889	Valid
KE9	0.920	Valid
KE10	0.643	Valid
KE11	0.887	Valid
KE12	0.848	Valid
KE13	0.763	Valid
KE14	0.930	Valid
KE15	0.928	Valid
KE16	0.809	Valid
KE17	0.824	Valid
KE18	0.891	Valid
KE19	0.908	Valid
KE20	0.869	Valid

Sumber : Hasil Olahan Peneliti, 2020

Variabel *Turnover Intention* (TI) diukur dengan menggunakan 3 indikator. Hasil uji validitas memperhatikan nilai *corrected item total correlation*.

Tabel 5
Hasil Uji Validitas Variabel *Turnover Intention*

Indikator	Corrected item total correlation	Nilai Corrected item total correlation minimal	Keterangan
TI1	0.747	0.30	Valid
TI2	0.674		Valid
TI3	0.770		Valid

Sumber : Hasil Olahan Peneliti, 2020

Variabel Kepuasan Kerja (KP) diukur dengan menggunakan 2 indikator. Hasil uji validitas menggunakan nilai *corrected item total correlation*.

Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

Tabel 6

Indikator	Corrected item total correlation	Nilai Corrected item total correlation minimal	Keterangan
KP1	0.533	0.30	Valid
KP2	0.533		Valid

Sumber : Hasil Olahan Peneliti, 2020

Tabel 7

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach-α</i> (≥ 0.60)	Keterangan
Kompensasi	0.890	Reliabel
Kepemimpinan	0.980	Reliabel
<i>Turnover Intention</i>	0.853	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.680	Reliabel

Sumber : Hasil Olahan Peneliti, 2020

Berdasarkan olah data yang dilakukan melalui *pre-test* dapat diketahui bahwa semua variabel yang di uji termasuk ke dalam kategori valid dan reliabel dengan nilai *cronbach- α* diatas 0.60.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Regresi

1) Pengujian Regresi tahap pertama

Model analisis path tahap 1 menjelaskan pengaruh kompensasi (X1) dan kepemimpinan (X2) terhadap *turnover intention* (Y) dengan mempunyai formula sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 \dots \dots \dots (1)$$

Tabel 8
Hasil Regresi Berganda tahap 1

Variabel	Koefisien Regresi	Koefisien Beta	t _{hitung}	Sign.t	Ket
Konstanta	1,219				
Kompensasi (X1)	0,363	0,311	2,407	0,019	Signifikan
Kepemimpinan (X2)	0,375	0,347	2,685	0,009	Signifikan
Variabel dependen : Kepuasan Kerja Adjusted R Square = 0,327 F _{hitung} = 16,520 Sign. F _{hitung} = 0,000					

Sumber : Hasil olah data, 2020

Berdasarkan hasil analisis path tahap 1 pada tabel 6 diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 1,219 + 0,363 X_1 + 0,375 X_2$$

2) Pengujian Regresi tahap kedua

Model tahap kedua untuk menjelaskan pengaruh kompensasi (X1), kepemimpinan (X2) dan kepuasan kerja (Z) terhadap *turnover intention* (Y) mempunyai formula sebagai berikut :

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 \dots \dots \dots (2)$$

Tabel 9
Hasil Regresi Berganda tahap 2

Variabel	Koefisien Regresi	Koefisien Beta	t _{hitung}	Sign.t	Ket
Konstanta	3,147				
Kompensasi (X1)	0,253	0,195	1,192	0,238	Tidak berpengaruh
Kepemimpinan (X2)	-0,305	-0,254	-1,536	0,120	Tidak berpengaruh
Kepuasan kerja (Z)	-0,092	-0,083	-540	0,591	Tidak berpengaruh
Variabel dependen : Turnover Intention Adjusted R Square = 0,009					

$F_{hitung} = 1,186$
 $Sign. F_{hitung} = 0,323$

Sumber : Hasil olah data, 2020

Berdasarkan hasil analisis path tahap kedua pada tabel 7 diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Z = 3,147 + 0,253 X_1 - 0,305 X_2 - 0,092 X_3$$

3) Pengujian Regresi tahap ketiga

Model ketiga akan menjelaskan hanya pengaruh pada kompensasi (X1) dan kepemimpinan (X2) terhadap turnover intention dengan memisahkan dengan kepuasan kerja (Z)

Tabel 10
Hasil Regresi Berganda tahap 3

Variabel	Koefisien Regresi	Koefisien Beta	t_{hitung}	Sign.t	Ket
Konstanta	3,035				
Kompensasi (X1)	0,219	0,169	1,088	0,281	Tidak signifikan
Kepemimpinan (X2)	-0,339	-0,283	-1,818	0,074	Tidak berpengaruh
Variabel dependen : Turnover Intention Adjusted R Square = 0,020 $F_{hitung} = 1,652$ $Sign. F_{hitung} = 0,200$					

Sumber : Hasil olah data, 2020

4) Pengujian Regresi Tahap keempat

Model keempat ini akan menjelaskan pengaruh kepuasan kerja (Z) terhadap Turnover intention (Y) mempunyai formula sebagai berikut :

$$Y = a+bZ.....(4)$$

Tabel 11
Hasil Regresi Berganda tahap 4

Variabel	Koefisien Regresi	Koefisien Beta	t_{hitung}	Sign.t	Ket
Konstanta	3,087				
Kepuasan Kerja (Z)	-0,130	-0,118	-0,939	0,351	Tidak berpengaruh

Variabel dependen : Turnover Intention
Adjusted R Square = -0,002
F _{hitung} = 0,882
Sign. F _{hitung} = -0,351

Sumber : Hasil olah dta, 2020

Berdasarkan hasil analisis path tahap 4 pada tabel 9 diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 3,087 - 0,130 Z$$

1) Pengaruh Kompensasi (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Dari hasil perhitungan dari tabel 6 variabel kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan hasil uji model (Goodness of fit) menunjukkan nilai koefisien determinasi sebesar 32.7% dan uji F lulus karena nilai sig dari Fstat sebesar $0.000 < 0.05$ (alpha 5%).

Hasil pengujian yang dilakukan mengenai pengaruh variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja pada Perusahaan X menunjukkan bahwa kompensasi terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Positif terlihat dari koefisien regresi sebesar 0,363 dan signifikan yang dilihat dari signifikansi (0,019) lebih kecil dari taraf signifikansi yang disyaratkan sebesar 5% (0,05). Berpengaruh secara positif artinya ketika kompensasi tinggi maka kepuasan kerja karyawan meningkat sedangkan berpengaruh signifikan artinya dengan adanya kompensasi yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian diatas mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ikmal Nur Muflih (2015) pada karyawan PT Dagadu Djokdja yang membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan yang artinya semakin besar kompensasi yang diberikan oleh perusahaan maka akan semakin meningkat kepuasan kerja karyawannya.

2) Pengaruh Kepemimpinan (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dari hasil perhitungan di tabel 6 terlihat mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Positif terlihat dari koefisien regresi sebesar 0,375 dan signifikan yang terlihat dari signifikansi (0,009) lebih kecil dari taraf signifikansi yang disyaratkan sebesar 5% (0,05).

Hasil pengujian yang dilakukan mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada Perusahaan X menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan. Hal ini sesuai dengan hipotesis 2 bahwa

terbukti dari penelitian bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Perusahaan X. Pengaruh positif dari kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebelumnya telah dibuktikan melalui penelitian yang dilakukan oleh Elviza (2013). Penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan lembaga pendidikan di Pekanbaru.

3) Pengaruh Kompensasi (X1) terhadap *Turnover Intention* (Z) yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Y)

Hasil pengujian yang dilakukan mengenai pengaruh kompensasi terhadap turnover intention pada Perusahaan X yang dimediasi oleh kepuasan kerja menunjukkan bahwa nilai P-value/2 sebesar $0,599/2 > 0,10$ (alpha 10%) maka Hipotesis 3 ditolak atau dapat dinyatakan tidak terbukti. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh Kompensasi terhadap Turnover Intention melalui Kepuasan Kerja.

Analisis Pengujian Mediasi

Pengujian mediasi dilakukan untuk melihat peran dari variabel kepuasan kerja sebagai variabel yang memediasi hubungan antara variabel kompensasi dan variabel kepemimpinan dengan turnover intention. Uji mediasi menggunakan tes sobel yang memberikan teknik untuk menguji secara statistik dari pengaruh tidak langsung ini (Widyadmono, 2015)

KOMPENSASI → KEPUASAN KERJA → TURNOVER INTENTION

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.363	Sobel test: -0.52502393	0.06360853	0.59956656
b	-0.092	Aroian test: -0.48647035	0.06864961	0.62663372
s _a	0.151	Goodman test: -0.57448637	0.05813193	0.56563872
s _b	0.171	Reset all	Calculate	

Berdasarkan hasil pengujian diketahui besarnya koefisien pengaruh tidak langsung Kompensasi terhadap Turnover Intention melalui Kepuasan Kerja sebesar -0.033 (0.363×-0.092) artinya jika persepsi kompensasi naik maka persepsi kepuasan kerja akan naik sehingga menyebabkan persepsi turnover Intention akan turun.

4) Pengaruh Kepemimpinan (X2) terhadap turnover intention (Z) yang dimediasi oleh kepuasan kerja (Y)

KEPEMIMPINAN → KEPUASAN KERJA → TURNOVER INTENTION

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.375	Sobel test: -0.52747669	0.06540573	0.5978626
b	-0.092	Aroian test: -0.49533835	0.06964936	0.6203613
s _a	0.140	Goodman test: -0.56681	0.06086696	0.57084328
s _b	0.171	Reset all	Calculate	

Berdasarkan hasil pengujian diketahui besarnya koefisien pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja sebesar -0.034 (0.375×-0.092) artinya jika persepsi kepemimpinan naik maka persepsi kepuasan Kerja akan naik sehingga menyebabkan persepsi turnover intention akan turun. Hasil ini sesuai dengan hipotesa yang diajukan dalam penelitian ini maka uji signifikansi dapat dilanjutkan. Hasil pengujian menunjukkan nilai P-value/2 sebesar $0,597/2 > 0,10$ (alpha 10%) maka Hipotesis 4 ditolak atau tidak terbukti. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap Turnover Intention melalui Kepuasan Kerja.

5) Pengaruh Kompensasi (X1) terhadap Turnover Intention (Z)

Dari hasil tabel 7 menunjukkan hasil pengujian hipotesis kelima bahwa kompensasi terhadap turnover intention yang ditunjukkan oleh koefisien regresi sebesar 0,253 dan signifikan yang dilihat dari signifikansi (0,238) lebih besar dari taraf signifikansi yang disyaratkan sebesar 5% atau 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi tidak mempunyai pengaruh terhadap Turnover intention.

6) Pengaruh Kepemimpinan (X2) terhadap *Turnover Intention* (Z)

Pada tabel 7 menjelaskan hasil pengujian hipotesis keenam ini menunjukkan bahwa kepemimpinan terhadap turnover intention yang ditunjukkan oleh koefisien regresi sebesar -0,305 (negatif) berarti apabila variabel kepemimpinan meningkat maka turnover intention akan menurun dan sebaliknya. Hasil perhitungan uji signifikansi (0,130) lebih besar dari taraf signifikansi yang disyaratkan sebesar 5% atau 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh dan tidak signifikan terhadap turnover intention. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Paripurna, Supartha dan Subudi (2017) terhadap karyawan di PT Agung Automall bahwa kepemimpinan tidak memiliki pengaruh dan tidak signifikan terhadap turnover intention. Faktor kepemimpinan dirasakan tidak begitu kuat untuk mempengaruhi alasan karyawan untuk melakukan turnover intention. Niat untuk keluar dari perusahaan terlebih

dahulu diawali oleh kepuasan kerja sehingga apabila kepemimpinan di dalam perusahaan baik maka karyawan cenderung mengurungkan niatnya untuk keluar dan beralih ke perusahaan lain.

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

Pada tabel 9 dapat menjelaskan hasil pengujian hipotesis ketujuh yang menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Berdasarkan hasil analisis tersebut diperoleh koefisien regresi -0,130 (negatif) yang berarti apabila variabel kepuasan kerja meningkat maka turnover akan menurun maupun sebaliknya. Hasil perhitungan uji signifikansi $0,351 > 0,05$ berarti ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja (Y) berpengaruh negatif terhadap turnover intention (Z). Hubungan antara kepuasan kerja terhadap turnover intention dipengaruhi oleh alternatif prospek pekerjaan (Wibowo, 2015). Apabila karyawan memiliki kapabilitas dan kompetensi maka ketidakpuasan lebih kepada pergantian karena merasa banyak alternatif tersedia.

Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan data yang diperoleh melalui kuesioner kepada karyawan tetap Perusahaan X mengenai pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan :

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kompensasi dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang berarti dengan perusahaan meningkatkan kompensasi maka dapat membuat semakin tinggi kepuasan kerja pada karyawan. Hal ini mengingat bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor penting yang dapat mendorong dalam bekerja pada akhirnya turut meningkatkan kepuasan kerja. Faktor pemimpin dipandang sebagai ujung tombak perusahaan yang dapat menggerakkan serta memotivasi karyawan dalam bekerja demi terwujudnya tujuan memperoleh keuntungan dalam bisnis penjualan mobil merek Honda.

Hasil uji variabel mediasi yaitu kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara kompensasi dan kepemimpinan terhadap turnover intention. Meskipun dari hasil penelitian kompensasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap turnover intention, akan tetapi tingkat turnover intention bisa meningkat akibat faktor lainnya yang berasal dari dalam diri karyawan maupun dari luar.

Saran

1. Bagi perusahaan

Kompensasi dan kepemimpinan di Perusahaan X menurut hasil penelitian sudah baik. Pihak perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja untuk menjaga loyalitas karyawan kepada perusahaan sehingga meminimalisir terjadinya turnover intention. Mengenai kesempatan mendapatkan pelatihan serta hubungan yang terjalin antara pemimpin dan karyawan layaknya harus diperhatikan juga seperti hubungan sosial yang dapat dibangun karena akan lebih memudahkan pengambilan keputusan yang juga melibatkan semua unsur di perusahaan X. Peningkatan kenyamanan karyawan juga dapat diperoleh dari segi tingkat kenaikan status karyawan dari karyawan tidak tetap menjadi tetap serta kenaikan jabatan atau promosi dilakukan secara berkala. Hal ini dapat dipandang sebagai pemberian apresiasi terhadap kinerja karyawan.

Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan mencerminkan perilaku dalam melakukan pekerjaan dengan menunjukkan niat bekerja atas dasar apresiasi yang baik tersebut dari pimpinannya.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Untuk meningkatkan lebih banyak menggunakan variabel independen lainnya seperti lingkungan kerja, motivasi kerja maupun budaya organisasi agar mendapatkan hasil yang dapat memberikan gambaran mengenai hal-hal yang berhubungan dengan faktor yang mempengaruhi terjadinya turnover intention di perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Bangun, Wilson. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Erlangga
- Cooper, D.R. dan Schindler, P.S. (2014). Business Research Methods, 12th edition. McGraw-Hill, New York.
- Friedenberg, Lisa. 1995. Psychological Testing, Design, Analysis and Use. Allyn and Bacon
- George, R Terry. (2010). Asas asas Manajemen. Bandung. PT Alumn.
- Hasibuan MSP. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi. Jakarta. PT Bumi Aksara.

- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Kompensasi*. Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya
- Ridlo, Ilham Akhsanu. (2012). *Turnover Karyawan "Kajian Literature"*. Surabaya. PHMovement Publication
- Simamora, Henry. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi III*. Yogyakarta. STIE YKPN.
- Sujarweni, Wiratna. (2014). *Metodologi penelitian: Lengkap, Praktis, dan Mudah dipahami*. Yogyakarta. Pustaka Baru
- Sule, Ernie Tisnawati dan Saefullah, Kurniawan. (2009). *Pengantar Manajemen*. Jakarta. Kencana Prenada Media Group

Wibowo. (2015). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta. Rajawali Pers

Artikel Jurnal

- Dewi, N. K. N. C. & Subudi, M. (2015). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan turnover intention pada CV. Gita Karya Persada Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(12), 4219–4244
- Hamimah, Djaelani, Slamet (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Intention To Leave Work (Studi kasus pada PT Gatra Mapan). *E-Jurnal Riset Manajemen Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Unisma*.
- Haque, Amlan., Fernando, Mario., & Caputi, Peter. (2017). The Relationship Between Responsible Leadership and Organisational Commitment and the Mediating Effect of Employee Turnover Intentions: An Empirical Study with Australian Employees. Journal of Business Ethics 156, pp 759-754*
- Hyun, Jin-Chang & Chul, Yeo-Hyun. (2011). Satisfaction, corporate credibility, CEO Reputation and leadership effects on public relationship. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing Vol. 19,2, 127-140. Macmillan Publisher Ltd. 0967-3237*
- Murty, Windy Aprilia.(2012). Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya). *The Indonesian Accounting Review Vol. 2 No. 2*
- Putrianti, Arin Dewi., Hamid, Djamhur., Mukzam, M Djudi. (2002). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi kerja terhadap Turnover Intention (Studi pada karyawan PT Tiki Jalur Nugraha Eka Kurir Pusat Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 12 No. 2 Juli 2014*
- Sartika, D. 2014. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional

Terhadap Keinginan Keluar Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus di CV Putra Tama Jaya). *Management Analysis Journal*, 3(2)

Saeed, R., Mussawar, S., Lodhi, R., Iqbal, A., Nayab, Ha. (2013). Factors affecting the performance of employees at work place in the banking sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 17(9), 1200-1208

Storsletten, Vivi M. L & Jakobsen, Ove. D. (2014). Development of Leadership Theory in The Perspective of Kierkegaard's Philosophy. *Journal Business Ethics* (2015) 128: 337-349

Vania, Regina. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada PT. Podo Mekar Jaya Sentosa. *AGORA Vol.7, No. 1*

Widyadmono, V, Mardi. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention (Studi pada Accounting Staff Perusahaan Swasta di DIY). *Jurnal Manajemen Indonesia Vol.15-No.2*

Skripsi

Muflih, Ikmal Nur. 2015. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (PT. Aseli Dagadu Djokdja). Universitas Negeri Yogyakarta

Utomo, Agung tri. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Turnover Intention Karyawan PT. Veronique Indonesia. Universitas Negeri Yogyakarta

Sumber Internet

Adi, A.Z., & Ratnasari, S.L. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi, Penghargaan, dan Kepuasan Kerja Terhadap Perputaran Karyawan pada Perbankan Syariah di Kota Batam. *Etikonomi*, 14(1)

Gaikindo. 2019. Retail Sales by Brand periode Januari – Desember 2019 dilihat 07 Juni 2020, <https://www.gaikindo.or.id/>

Disertasi

Lee, Toccara J. (2017). Relationship between Intrinsic Job Satisfaction, Extrinsic Job Satisfaction, and Turnover Intentions Among Internal Auditors. Walden University