

**PENGARUH BEBAN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**(Studi Pada Karyawan PT. DELTA DUNIA SANDANG TEKSTIL)**

**MUHAMAD SUTIKNO**

**Email : [musutikno25@gmail.com](mailto:musutikno25@gmail.com)**

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang

***ABSTRACT***

*This study aims to analyze the effect of workload and compensation on turnover intention through job satisfaction. The population in this study were all employees who worked at PT.Delta Dunia Sandang Tekstil. The sampling technique is proportional random sampling, which is a sampling technique that takes into consideration the elements or categories in the study population. Samples taken as many as 100 respondents, with a research instrument in the form of a questionnaire. Data analysis uses multiple linear regression. The results showed that workload had a negative and significant effect on job satisfaction, compensation had a positive and significant effect on job satisfaction. Workload has a positive and significant effect on turnover intention. Compensation has a negative and significant effect on turnover intention. Job satisfaction has a negative and significant effect on turnover intention. Job satisfaction can mediate the effect of workload and compensation on turnover intention.*

*Keywords: Workload, Compensation, Job Satisfaction, and Turnover Intention.*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di PT.Delta Dunia Sandang Tekstil. Teknik pengambilan sampel dengan *Propotional random sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang memperhatikan pertimbangan unsur-unsur atau kategori dalam populasi penelitian. Sampel yang diambil sebanyak 100 responden, dengan instrumen penelitian berupa kuesioner. Analisis data menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap *turnover intention*.

Kata Kunci: Beban Kerja, Kompensasi, Kepuasan Kerja, Dan *Turnover Intention*.

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Pada era sekarang banyak sekali perusahaan-perusahaan berdiri di berbagai negara. Akan ada banyak masalah yang di hadapi Manajemen sumber daya manusia seperti kemajuan teknologi yang terjadi secara pesat, berbagai peraturan pemerintah, semakin ketatnya persaingan dalam dunia usaha baik nasional maupun internasional. Dengan adanya masalah-masalah tersebut maka untuk menghadapinya manajemen perlu mengelola sumber daya manusia secara efisien dan efektif agar mampu mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan serta memenangkan persaingan.

Organisasi yang sehat dapat dilihat dari seberapa banyak masalah yang dihadapi oleh organisasi tersebut. Terdapat empat masalah dalam sebuah organisasi yang paling penting dan paling susah untuk diatasi yaitu produktivitas kerja (productivity), kepuasan kerja (job satisfaction), perputaran karyawan (turnover) dan ketidakhadiran (absensi) (Proudfoot et. al, 2009). Tingkat perputaran karyawan adalah indikasi yang mendasar adanya sebuah masalah dalam sebuah organisasi (Flippo, 2011).

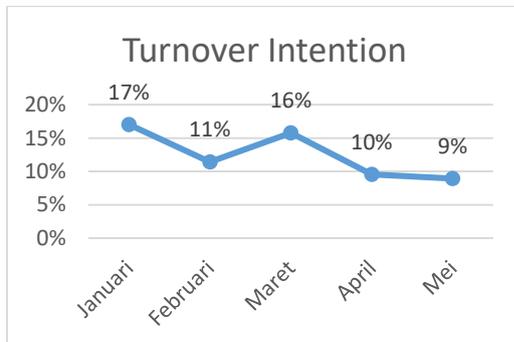
Menurut Flippo (2011) *turnover* yaitu pergantian karyawan yang merujuk pada perpindahan keluarnya karyawan yang melebihi batas keanggotaan dari sebuah organisasi. Simamora (1997) menyebutkan ketika jumlah karyawan yang keluar dari organisasi melebihi batas yang dibutuhkan oleh organisasi maka akan menimbulkan beberapa kerugian diantaranya biaya rekrutmen, pengiklanan, pelatihan, wawancara, tes, biaya administrasi pemrosesan karyawan baru dan hilangnya peluang yang didapat organisasi karena karyawan baru harus mempelajari pekerjaan barunya.

Persoalan mengenai masalah tingginya tingkat *turnover* karyawan juga dialami PT.Delta Dunia Sandang Tekstil

yang merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang Tekstil dengan proses produksi pemintalan benang . PT. Delta Dunia Sandang Teksil merupakan bagian dari Duniatex Group yang merupakan induk perusahaan yang memproduksi bidang tekstil dari kapas sampai menjadi benang kain. PT. Delta Dunia Sandang Tekstile didirikan pada tahun 2010 beralamat di Jalan Raya Semarang-Demak KM 14 Desa Tambakroto Kecamatan Sayung Kabupaten Demak, Jawa Tengah Indonesia. Pada Tahun 2010 PT. Delta Dunia Sandang Tekstil sudah memiliki 3 unit pabrik. Benang tenun dan bahan dasar tekstil produksi perusahaan ini yang dipasarkan dengan merk lisensi Duniatex Group telah memperoleh pengakuan dan pelanggan diseluruh dunia, itulah sebabnya perusahaan mengekspor sekitar 75% dari produksinya secara langsung kepada para pelanggan diseluruh dunia. Penerapan teknologi produksi yang canggih dan fasilitas peralatan yang modern untuk menghasilkan produk berkualitas prima dengan biaya yang efisien serta pengiriman tepat waktu kepada pelanggan membuat perusahaan ini tetap terpercaya. PT. Delta Dunia Sandang Tekstil telah memperoleh sertifikat standar ISO 9001:2000. Perusahaan dengan kurang lebih 5500 karyawan ini tidak luput dari persoalan tentang bagaimana mempertahankan karyawannya. Hal tersebut dapat diketahui dari hasil wawancara dengan Manajer HRD (Human Resource Development) PT Delta Dunia Sandang Tekstil yang mengungkapkan bahwa *turnover intention* di perusahaannya masih tergolong tinggi. Beliau menambahkan bahwa turnover intention tertinggi terjadi pada karyawan bagian produksi.

Tingginya *turnover intention* PT Delta Dunia Sandang Tekstil juga ditunjukkan dari data jumlah karyawan keluar pada bulan januari sampai mei tahun 2019 berikut ini:

**Tabel 1 Tingkat Turnover PT Delta Dunia Sandang Tekstil Bulan Januari-Mei Tahun 2019**



Sumber : HRD PT Delta Dunia Sandang Tekstil 2019

Berdasarkan Tabel 1 tersebut menunjukkan bahwa tingkat perputaran karyawan dari bulan Januari sampai Mei mengalami peningkatan, dimana peningkatan tertinggi terjadi pada bulan Januari mencapai 17%. Tingginya tingkat perputaran karyawan tersebut sebagai bukti tingginya karyawan untuk pindah kerja. Berpindahnya kerja karyawan disebabkan karena pihak manajemen kurang mampu mengelola karyawan bagian produksi dengan baik, sehingga menyebabkan karyawan berkeinginan berpindah kerja di tempat lain yang lebih baik. Oleh karena itu, perlu diketahui faktor-faktor yang dapat berpengaruh pada Turnover Intention sehingga kecenderungan terjadinya pengunduran diri karyawan dapat ditekan.

Faktor yang dapat mempengaruhi tingkat turnover intention salah satunya disebabkan oleh tingkat kepuasan karyawan. Karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya cenderung tidak nyaman sehingga berkeinginan untuk pindah ke tempat kerja lain yang menawarkan pekerjaan lebih baik. Kepuasan kerja dapat diukur dengan menggunakan *Job Descriptive Index* (JDI), kualitas supervisi, hubungan dengan rekan kerja, kesempatan promosi, dan

pembayaran (upah/gaji yang sesuai) (Luthans, 2006 dalam Kristianto *et al*, 2016). Ketidakpuasan kerja dapat terjadi apabila beban kerja yang ditanggung cukup banyak (tinggi) dan pemberian kompensasi yang dirasa tidak sesuai dengan beban pekerjaan yang ditanggung karyawan.

Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu (Firdaus, 2017). Beban kerja yang ditanggung karyawan satu dengan yang lainnya berbeda, hal ini disebabkan oleh jenis pekerjaan yang beragam. Tinggi rendahnya beban kerja tergantung dari tingkat kompleksitas prosedur kerja, tuntutan kerja, dan tanggung jawab pekerjaan yang tidak sama. Akibatnya, kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan produktivitas tiap karyawan tidak sama sesuai dengan beban kerjanya masing-masing (Kurniawan *et al*, 2016). Tingginya beban kerja akan membuat karyawan menjadi lelah dan juga menimbulkan stress kerja yang berdampak pada penurunan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Beban kerja yang berlebihan akan membuat karyawan berfikir untuk mencari pekerjaan lain yang dirasa lebih rasional didalam memberikan beban kerja yang sesuai dengan kompensasi yang diterima karyawan.

Salah satu upaya dalam meningkatkan kepuasan karyawan guna menurunkan tingkat *turnover intention* adalah pemberian kompensasi yang sesuai dengan beban pekerjaan yang ditanggung karyawan. Menurut Yudith *et al* (2015), Kompensasi adalah segala sesuatu yang telah diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi tenaga dan pikiran yang telah mereka sumbangkan kepada organisasi dimana mereka bekerja. Kompensasi dapat digunakan untuk memikat dan mempertahankan karyawan pada perusahaan. Kompensasi merupakan

tanggung jawab dari perusahaan sebagai penyedia pekerja dan merupakan hak bagi karyawan sebagai bentuk balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan.

Ada beberapa penelitian terdahulu mengenai *turnover intention*. Namun dari hasil penelitian terdahulu, belum dapat diambil kesimpulan yang pasti, karena menghasilkan hasil yang berbeda-beda. Pada penelitian yang dilakukan oleh Ni Kadek Candra (2017) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Namun pada penelitian Dwima Nur Shabrina (2018) menghasilkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negative terhadap *turnover intention*.

Penelitian lainnya tentang *turnover intention* juga pernah dilakukan oleh Ni Luh Mita (2015) dimana dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kompensasi berpengaruh negative terhadap *turnover intention*. Penelitian Deby Gusti Ayu (2019) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Sedangkan penelitian Sulastri (2012) menunjukkan bahwa kompensasi dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Berpijak pada uraian fenomena gap yang telah dijelaskan diatas dan dengan adanya perbedaan hasil pada penelitian-penelitian terdahulu. Maka menarik untuk dilakukan penelitian ulang dan penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul : **PENGARUH BEBAN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada Karyawan PT. DELTA DUNIA SANDANG TEKSTIL). TINJAUAN PUSTAKA**

## Beban Kerja

Chen *et al* (1992) dalam Raza *et al* (2017) menyatakan beban kerja merupakan jumlah pekerjaan seorang individu yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Permendagri No. 12/2008 menyatakan bahwa beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan / unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja perusahaan menurut jenis pekerjaannya. Apabila sebagian besar karyawan bekerja sesuai dengan standar perusahaan, maka tidak akan terjadi masalah. Namun, apabila karyawan bekerja dibawah standar perusahaan maka beban kerja yang ditanggung akan meningkat atau berlebih (Kurniawan *et al*, 2016). Tingginya beban kerja pada karyawan dapat berdampak pada kecemasan, kelelahan, sakit kepala, dan masalah pencernaan. Sedangkan Munandar (2011) dalam Kurniawan *et al* (2016) mendefinisikan beban kerja sebagai tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan terhadap tenaga kerja atau karyawan untuk diselesaikan tepat waktu dengan menggunakan keterampilan dan potensi yang dimiliki oleh tenaga kerja.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa beban kerja merupakan sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh pemegang jabatan atau unit organisasi dalam jangka waktu tertentu. Menpan (2010) dalam Kurniawan *et al* (2016) menyatakan beberapa indikator beban kerja, yakni:

1. Waktu kerja,
2. Jumlah pekerjaan,
3. Tuntutan fisik,
4. Tekanan dari Atasan

## Kompensasi

Menurut Sedarmayanti (2011), kompensasi merupakan suatu bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap karyawannya atas apa yang karyawan berikan kepada organisasinya. Kompensasi sebagai alasan yang utama bagi karyawan untuk bergabung dalam sebuah perusahaan. Kompensasi yang adil lebih mungkin untuk menarik, mengembangkan, memotivasi dan mempertahankan pegawai yang berkualitas dan kompeten (Quartey, 2013). Menurut Rivai (2005) kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai imbalan atau penggantian kontribusi jasa mereka kepada perusahaan. Pada dasarnya motivasi terbesar manusia untuk bekerja adalah agar mendapatkan imbalan untuk dapat menghidupi diri dan keluarganya.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kompensasi dapat disimpulkan kompensasi adalah upaya yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan dalam bentuk finansial maupun non finansial. Menurut Chepchumba dan Kimutai (2017), adapun empat indikator yang digunakan untuk mengukur kompensasi, dimana indikator tersebut akan digunakan untuk penelitian ini, antara lain: 1) Gaji, 2) Insentif, 3) Tunjangan, 4) Fasilitas 5) Program pensiun

Dalam prakteknya, ada beberapa jenis kompensasi yang di berikan kepada karyawan. Menurut Dessler (dikutip oleh Lies Indriyanti, 2009) ada tiga jenis kompensasi, yaitu :

- 1) Kompensasi secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji dan intensif atau bonus/komisi.
- 2) Kompensasi tidak langsung (*direct payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.
- 3) Kompensasi non finansial (*non financial rewards*) seperti jam kerja

yang luwes dan kantor yang bergengsi.

## Kepuasan Kerja

Malthis (2008) dalam Rosita dan Tri (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosi positif yang diperoleh dari hasil evaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan karyawan dapat muncul ketika ekspektasi tidak sesuai dengan kenyataan yang diterima. Dimensi kepuasan kerja terdiri dari kepuasan dalam pekerjaan, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja dan keseluruhan terhadap pekerjaan tersebut.

Menurut Handoko (2001) kepuasan kerja adalah pendapat karyawan terhadap perasaan terhadap pekerjaan baik menyenangkan ataupun tidak. Perasaan tersebut dapat dilihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami dalam lingkungan kerja. Tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada, karena setiap individu memiliki standar kepuasan yang berbeda (Rosita & Tri, 2016). Sedangkan Gibson *et al* (2012) mengemukakan bahwa kepuasan kerja sebagai bagian dari motivasi. Kepuasan anggota organisasi dapat dihubungkan dengan kinerja dan hasil kerja mereka serta imbalan maupun hukuman yang mereka terima. Sehingga tingkat kepuasan kerja karyawan dalam sebuah organisasi dapat diketahui berdasarkan sikap anggota organisasi, absensi, keterlambatan dan keluhan yang biasa terjadi dalam suatu organisasi (Brahmasari & Agus, 2008).

Berdasarkan beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan rasa senang atau positif yang dirasakan oleh karyawan berkaitan dengan berbagai hal dalam pekerjaannya. Mangkunegara (2005) dalam Brahmasari dan Agus

(2008) menjelaskan bahwa terdapat 2 (dua) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yakni faktor internal (diri pegawai) dan faktor eksternal (pekerjaannya). Faktor internal terdiri dari kecerdasan (*IQ*) pegawai, kecakapan khusus (*softskill*), umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir dan sikap kerja. Sedangkan faktor eksternal meliputi jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan keuangan, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja. Menurut Luthans (2006) dalam Kristianto *et al* (2016) mengemukakan bahwa kepuasan karyawan diukur dengan beberapa indikator sebagai berikut.

1. *Job Descriptive Index* (JDI), yaitu berkaitan dengan pekerjaan tersebut (berhubungan dengan tanggung jawab, minat dan pertumbuhan).
2. Kualitas supervisi, yaitu berkaitan dengan bantuan teknis dan dukungan sosial.
3. Hubungan dengan rekan kerja, yaitu berkaitan dengan harmoni sosial dan respek.
4. Kesempatan promosi, yaitu berkaitan dengan kesempatan untuk pengembangan karyawan lebih jauh.
5. Pembayaran / upah / gaji, yakni berkaitan dengan pembayaran yang memadai sesuai dengan persepsi keadilan.

### **Turnover Intention**

Menurut Siagian (2012) mendefinisikan keinginan berpindah kerja (*turnover intention*) sebagai keinginan seseorang untuk keluar dari organisasi tempat dia bekerja. Harnoto (2002) dalam

Putrianti, dkk (2014) memberikan pengertian *turnover intention* sebagai kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* ini dan di antaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik”. Pendapat tersebut juga relatif sama dengan pendapat yang diungkapkan sebelumnya, bahwa intensi turnover pada dasarnya adalah keinginan untuk meninggalkan atau keluar dari perusahaan

Keinginan berpindah merupakan kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja atau berpindah dari pekerjaannya sendiri secara sukarela menurut pilihannya sendiri (Petronila, *et al.*, 2009 dalam Permatasari, 2012). Lebih lanjut menurut Price, *et al* dalam Wijaya (2010) mendefinisikan keinginan berpindah kerja adalah perpindahan karyawan organisasi menyebrangi batas-batas atau keluar dari suatu organisasi.

Ada banyak faktor yang membuat individu memiliki keinginan untuk berpindah. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepercayaan terhadap organisasi, job insecurity dan motivasi kerja (Muchinsky *et al*, 2001 dalam Ananto, dkk, 2016):

Menurut Kalber dan Forgarty (1995) dalam Utami dan Bonussyeani (2009) menjelaskan bahwa keinginan berpindah kerja (*turnover intention*) antara lain dapat diukur dengan indikator keinginan untuk mencari pekerjaan yang cocok, ketidaknyamanan karyawan selama bekerja, faktor gaji dan fasilitas, bosan dengan pekerjaan, tidak meratanya pembagian tugas dan mendapatkan tawaran kerja.

## **Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis Hubungan Beban Kerja dengan Kepuasan Kerja**

Chen *et al* (1992) dalam Raza *et al* (2017) menyatakan beban kerja merupakan jumlah pekerjaan seorang individu yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja menunjukkan rata-rata kegiatan dari suatu pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Jika beban kerja yang diberikan perusahaan sesuai dengan kemampuan dari karyawan maka karyawan dapat merasa puas akan kinerja yang dihasilkan. Namun jika beban kerja yang diberikan terlalu banyak maka justru akan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan. Semakin banyak beban kerja yang ditanggung oleh seorang karyawan maka akan berdampak terhadap terhambatnya pekerjaan dan menurunnya kemampuan fisik karyawan (mudah lelah). Semakin banyak beban kerja yang ditanggung oleh karyawan maka semakin rendah tingkat kepuasannya terhadap suatu pekerjaan (Mahendrawan dan Ayu, 2015). Penelitian yang dilakukan oleh Mahendrawan dan Ayu (2015), Yo dan Ida (2015) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin banyak beban kerja yang ditanggung karyawan, maka akan menurunkan kepuasannya terhadap kerja. Dari uraian diatas, maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah :

**H1 : Beban kerja berpengaruh negative dan Signifikan terhadap kepuasan kerja.**

## **Hubungan Kompensasi dengan Kepuasan Kerja**

Kompensasi merupakan segala bentuk pembayaran ataupun imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa dari kontribusi

yang telah diberikan kepada perusahaan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Sinambela (2017) menyimpulkan bahwa upah merupakan karakteristik pekerja yang menjadi paling mungkin terhadap ketidakpuasan. Pernyataan tersebut diperkuat dengan hasil penelitian Citha Agathanisa (2018) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap kepuasan kerja. Jika kompensasi semakin tinggi maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan. Besarnya kompensasi yang diterima karyawan mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan. Jika kompensasi atau balas jasa yang diberikan perusahaan kurang, maka akan mengurangi tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan. Namun jika balas jasa yang diterima karyawan semakin baik maka kepuasan kerja karyawan juga semakin baik. Dari uraian diatas, maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah :

**H2 : Kompensasi berpengaruh positif dan Signifikan terhadap kepuasan kerja.**

## **Hubungan Beban Kerja dengan Turnover Intention**

Beban kerja merupakan sejumlah kegiatan yang membutuhkan proses mental atau kemampuan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, baik dalam bentuk fisik maupun psikis. Menurut Hariyono dkk. (2009) beban kerja adalah lama seseorang melakukan aktivitas pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan kapasitas kerja yang bersangkutan tanpa menunjukkan tanda kelelahan. Menurut Irvianti dan Qureshi et al. (2012) kapasitas pekerjaan harus disesuaikan dengan jumlah karyawan yang ada. Seperti yang diungkapkan oleh Munandar (2001), setiap beban kerja yang diterima seseorang harus

sesuai dan seimbang baik terhadap kemampuan fisik, kemampuan kognitif maupun keterbatasan manusia yang menerima beban tersebut. Beban kerja karyawan harus disesuaikan dengan kuantitas dimana pekerjaan yang harus dikerjakan terlalu banyak atau sedikit maupun secara kualitas dimana pekerjaan yang dikerjakan membutuhkan keahlian. Jika beban kerja sebanding dengan kemampuan baik fisik maupun keahlian dan waktu yang tersedia maka karyawan akan merasa nyaman dengan pekerjaan yang dilakukannya dan akan merasa betah untuk tinggal diperusahaan. Namun, Bila banyaknya tugas tidak sebanding dengan kemampuan baik fisik maupun keahlian dan waktu yang tersedia maka akan menjadi sumber stres sehingga menimbulkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Penelitian Ni Luh Tesi Riani (2017) menyimpulkan bahwa beban kerja yang berlebihan berdampak positif terhadap *turnover intention*. Dari uraian diatas, maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah :

**H3 : Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.**

**Hubungan Kompensasi dengan *Turnover Intention***

Kompensasi mempunyai peran penting dalam perputaran karyawan. makin besar kompensasi finansial yang diterima, maka niat karyawan untuk keluar dari pekerjaannya akan berkurang. Kompensasi adalah segala hal yang berbentuk uang ataupun non uang yang diterima karyawan dari perusahaan atas pekerjaannya (Hasibuan, 2003). Kompensasi yang diterima oleh karyawan inilah yang akan menjadi ukuran harapan karyawan terhadap kompensasi yang diterimanya atas pekerjaannya. Ketika karyawan tidak

mendapatkan haknya atau kompensasi yang diberikan kurang maka karyawan akan merasa tidak puas dan berkeinginan untuk mencari pekerjaan lain yang menjanjikan kompensasi lebih layak. Namun ketika karyawan mendapatkan hak-haknya dan merasa puas terhadap kompensasinya maka karyawan akan cenderung bertahan didalam organisasinya (Palupi, 2013; Pramusiwi, 2015). *Turnover intention* menggambarkan niat seorang individu untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan dan berniat untuk mencari pekerjaan yang lebih baik. Dampak dari turnover intention akan muncul ketika karyawan benar melakukan niatan itu yakni dengan keluar dari organisasi dan mencari pekerjaan lain di organisasi lain. Ketika seorang karyawan keluar dari organisasi, maka untuk menjaga stabilitas operasi perusahaan harus segera dilakukan pengadaan karyawan pengganti, melatih mereka sehingga bisa menggantikan peran kerja dari karyawan yang keluar. Artinya akan terjadi kenaikan biaya dalam pengelolaan sumber daya manusia perusahaan. Penelitian Ni Luh Mita Sri Devi (2015) mengemukakan bahwa kompensasi yang layak dapat menurunkan tingkat *Turnover intention*. Hasil tersebut juga selaras dengan penelitian Royan Zakaria & Isthofaina Astuty (2017) yang menemukan adanya hubungan negative antara kompensasi terhadap *Turnover intention*.

Dari uraian diatas, maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah :

**H4 : Kompensasi Berpengaruh Negatif dan Signifikan Terhadap *Turnover Intention***

**Hubungan Kepuasan Kerja dengan *Turnover Intention***

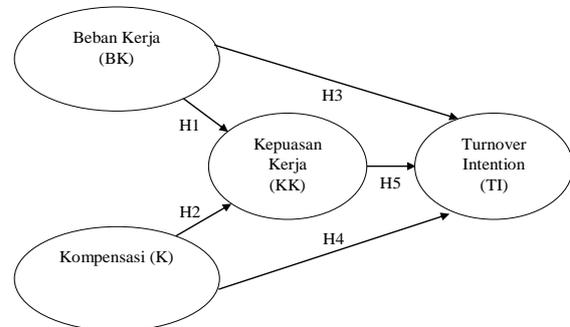
Kepuasan kerja adalah suatu sikap emosional karyawan yang timbul dari situasi pekerjaan yang dialami oleh

karyawan, baik negatif maupun positif yang berkaitan dengan keadaan emosional menurut cara pandang karyawan terhadap pekerjaannya. Sedangkan turnover intention adalah kadar atau keinginan seseorang untuk keluar perusahaan, hal ini terjadi setelah individu atau karyawan melakukan evaluasi tentang pekerjaannya sekarang atau hubungan dengan perusahaannya sekarang. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam mempengaruhi niat karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan tersebut. Semakin puas karyawan akan menimbulkan rasa senang sehingga mampu menekan *turnover intention* karyawan dan sebaliknya jika kepuasan kerja yang dirasakan menurun maka akan timbul keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Penelitian Dwima Nur Shabrina (2018) mengemukakan bahwa kepuasan kerja akan membuat karyawan untuk bertahan di perusahaan. Pendapat tersebut juga sejalan dengan hasil penelitian Agung dkk (2013) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh negative terhadap *turnover intention*. Dari uraian diatas, maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah :

**H5 : Kepuasan Kerja Berpengaruh Negatif dan Signifikan Terhadap Turnover Intention.**

### Model Empirik

Model empirik penelitian ini sebagai alat untuk merumuskan hipotesis berdasarkan kajian pustaka, maka hipotesis yang di ajukan dalam penelitian ini digambarkan dalam model sebagai berikut :



**Gambar 1 Model Empirik**

### METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian *eksplanatori* dengan pendekatan kuantitatif. Populasi di dalam penelitian adalah seluruh karyawan yang bekerja di PT.Delta Dunia Sandang Tekstil yang berjumlah 5380 karyawan. Berdasarkan data dari bagian *Human Resource*, karyawan PT.Delta Dunia Sandang Tekstil berjumlah 5380. Dalam menentukan sampel penelitian ini menggunakan rumus *Slovin* sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{5380}{1 + 5380 (0,1)^2}$$

$$n = 98, 18$$

(dibulatkan 100 responden)

Keterangan :

n : Jumlah sampel

N : Jumlah populasi

e : Kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir yaitu sebesar 10%. Peneliti menggunakan rumus *Slovin* diatas dan diperoleh :

Berdasarkan perhitungan di atas maka sampel yang diambil dalam penelitian ini bila dibulatkan sebesar 100 responden. Sehingga sampel yang

digunakan dalam penelitian ini sebanyak 100 karyawan.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Untuk penelitian ini data yang terkumpul di olah dengan menggunakan *Path Analisis* (analisis jalur). Dalam

penelitian ini teknik analisis jalur path dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda sebanyak 2 kali, yaitu regresi antara beban kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan regresi antara beban kerja, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Hasil pengujian adalah sebagai berikut :

**Tabel 2**  
**Hasil Analisis Jalur**

Regresi	Variabel Endogen	Variabel Eksogen	R	Adj. R Square	E	Koef Jalur	t	P	Efek Lsng	Efek Tdk lnsng	Efek Gabung
1	KK	BK K	0,462	0,451	1,807	-0,412 0,424	-5,230 5,385	0,000 0,000	- -	- -	- -
2	TI	BK K KK	0,552	0,538	2,109	0,379 -0,200 -0,330	4,630 -2,435 -3,541	0,000 0,017 0,001	0,379 -0,200 -0,330	0,136 -0,140 -	0,515 0,060

Sumber : Data primer yang di olah 2019

Berdasarkan pada Tabel 2 didapatkan persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$\text{Persamaan 1 } KK = -0,412 BK + 0,424 K$$

$$\text{Persamaan 2 } TI = 0,379 BK - 0,200 K - 0,330 KK$$

Keterangan :

BB = Beban Kerja

KK = Kepuasan Kerja

TI = *Turnoverl Intention*

### Pengujian Hipotesis (Uji t Parsial)

#### 1) Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan pengujian hipotesis didapatkan nilai t hitung sebesar -5,230, dengan taraf signifikan sebesar 5 % diperoleh t tabel -1,985 yang berarti bahwa t hitung  $-5,230 < t \text{ tabel } -1,985$ , dengan nilai signifikan 0.000 lebih kecil dari  $< 0.05$  artinya hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa beban kerja

berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, artinya semakin tinggi beban kerja yang diberikan kepada karyawan, maka akan menurunkan kepuasan para karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja **Diterima**.

#### 2) Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan pengujian hipotesis didapatkan nilai t hitung sebesar 5,385, dengan taraf signifikan sebesar 5 % diperoleh t tabel 1,985 yang berarti bahwa t hitung  $5,385 > t \text{ tabel } 1,985$ , dengan nilai signifikan 0.000 lebih kecil dari  $< 0.05$  artinya hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, artinya semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada karyawan, maka akan meningkatkan kepuasan para

karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja **Diterima**.

### 3) Pengaruh Beban Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan pengujian hipotesis didapatkan nilai t hitung sebesar 4,630, dengan taraf signifikan sebesar 5 % diperoleh t tabel 1,985 yang berarti bahwa t hitung  $4,630 > t$  tabel 1,985, dengan nilai signifikan 0.000 lebih kecil dari  $< 0.05$  artinya hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention*, artinya semakin tinggi beban kerja yang diberikan kepada karyawan, maka akan meningkatkan *turnover intention* para karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* **Diterima**.

### 4) Pengaruh Kompensasi Terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan pengujian hipotesis didapatkan nilai t hitung sebesar -2,435, dengan taraf signifikan sebesar 5 % diperoleh t tabel -1,985 yang berarti bahwa t hitung  $-2,435 > t$  tabel -1,985, dengan nilai signifikan 0.017 lebih kecil dari  $< 0.05$  artinya hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, artinya semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada karyawan, maka akan menurunkan *turnover intention* para karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* **Diterima**.

### 5) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan pengujian hipotesis didapatkan nilai t hitung sebesar -3,541, dengan taraf signifikan sebesar 5 % diperoleh t tabel -1,985 yang berarti bahwa t hitung  $-3,541 > t$  tabel -1,985, dengan nilai signifikan 0.001 lebih kecil dari  $< 0.05$  artinya hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, artinya semakin tinggi kepuasan yang dirasakan karyawan, maka akan menurunkan *turnover intention* para karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* **Diterima**.

### Uji Koefisien Determinasi

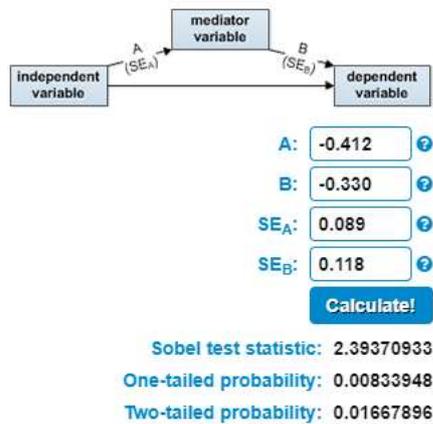
Berdasarkan Tabel 4.8 pada persamaan model 1 didapatkan *Adjusted R Square* sebesar 0.451, hal ini berarti variabel beban kerja dan kompensasi mampu menjelaskan variabel kepuasan kerja sebesar 45.1%, sedangkan sisanya yaitu 54.9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pada persamaan model 2 didapatkan *Adjusted R Square* sebesar 0.538, hal ini berarti variabel beban kerja, kompensasi dan kepuasan kerja mampu menjelaskan variasi *turnover Intention* sebesar 53.8%, sedangkan sisanya yaitu 46.2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### Uji Sobel Test

Untuk membuktikan variabel kepuasan kerja apakah mampu menjadi variabel intervening antara pengaruh variabel beban kerja dan kompensasi terhadap *turnover Intention*, maka akan dilakukan uji sobel sebagai berikut :

1. Pengaruh Beban Kerja Terhadap *Turnover Intention* Melalui Kepuasan Kerja



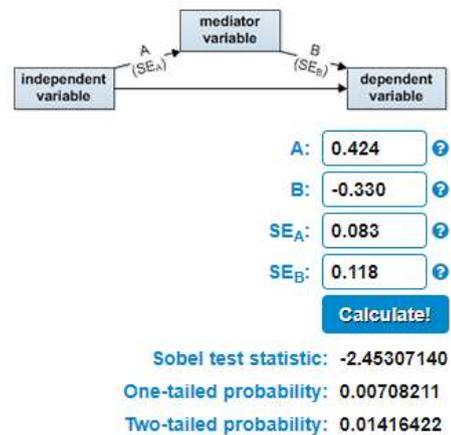
**Gambar 2 Hasil Uji Sobel Test 1**

Berdasarkan hasil perhitungan dapat diketahui pengaruh langsung beban kerja terhadap *turnover intention* sebesar 0,379 lebih besar dari pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja sebesar 0,136, artinya beban kerja yang terlalu tinggi akan berdampak langsung pada peningkatan *turnover intention*. Namun jika diuji menggunakan uji sobel didapatkan nilai sobel statistik sebesar 2,394 dengan taraf signifikan 0,017 atau lebih kecil dari 0,05. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention*. Artinya semakin tinggi beban kerja yang diberikan kepada karyawan, maka akan menurunkan kepuasan para karyawan sehingga berdampak pada meningkatkan *turnover intention* para karyawan.

Penjelasan tersebut berarti bila beban kerja yang terlalu tinggi dimana berasal dari banyaknya tugas yang harus diselesaikan segera dan jam kerja yang lama membuat karyawan menjadi letih sehingga berdampak ketidaknyamanan para karyawan yang membuat karyawan menjadi stres dan berdampak pada menurunnya kepuasan kerja para

karyawan. Dengan demikian karyawan akan berniat untuk mencari pekerjaan yang lebih baik karena tidak puas dengan pekerjaan yang saat ini dilakukannya. Beban kerja yang tinggi akan menurunkan kepuasan karyawan sehingga meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan tempat kerja atau perusahaan.

2. Pengaruh Kompensasi Terhadap *Turnover Intention* Melalui Kepuasan Kerja



**Gambar 3 Hasil Uji Sobel Test 2**

Berdasarkan hasil perhitungan dapat diketahui pengaruh langsung kompensasi terhadap *turnover intention* sebesar -0,200 lebih besar dari pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja sebesar -0,140 artinya semakin baik kompensasi yang diberikan maka akan berdampak langsung pada berkurangnya tingkat *turnover intention*. Namun jika diuji menggunakan uji sobel didapatkan nilai sobel statistik sebesar -2,453 dengan taraf signifikan 0,014 atau lebih kecil dari 0,05. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention*. Artinya semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada karyawan, maka akan meningkatkan kepuasan para karyawan sehingga

berdampak pada menurunkan *turnover intention* para karyawan.

Penjelasan tersebut berarti bila kompensasi yang diberikan kepada karyawan sudah baik seperti gaji yang layak, insentif yang sesuai, tunjangan yang baik dan fasilitas yang memadai serta adanya pemberian program pensiun maka akan mampu membuat karyawan merasakan kepuasan dan lebih bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga menimbulkan kenyamanan dan berdampak pada penurunan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

### **Pembahasan**

#### **Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Beban Kerja mampu memberikan efek Kepuasan Kerja secara negatif dan signifikan. Hal ini disebabkan nilai hasil uji t negatif dan nilai sig lebih kecil dari taraf signifikan yang ditentukan. Maka jika semakin tinggi Beban Kerja karyawan pada PT. Delta Dunia Sandang Tekstil mampu menurunkan tingkat Kepuasan Karyawan. Kepuasan kerja dapat tercipta karena adanya kenyamanan yang dirasakan oleh karyawan yang ditandai dengan semakin disiplinnya dan semakin bertanggung jawabnya para karyawan dalam menjalankan setiap pekerjaan yang dilakukan. Namun banyaknya Beban Kerja yang ditanggung oleh karyawan maka akan mengurangi tingkat Kepuasan para karyawan.

Hal ini menunjukkan bahwa Beban Kerja akan menyita banyak waktu karena karyawan harus menyelesaikan banyaknya tugas-tugas yang segera diselesaikan sehingga membuat karyawan tertekan yang menimbulkan ketidaknyamanan dalam menjalankan setiap pekerjaannya, sehingga dapat mengurangi semangat dalam bekerja

yang akan berdampak langsung terhadap terhambatnya pekerjaan dan menurunnya kemampuan fisik karyawan (mudah lelah), sehingga semakin rendah tingkat kepuasannya terhadap suatu pekerjaan. Dengan begitu karyawan merasa sudah tidak nyaman dilingkungan kerjanya memungkinkan juga hubungan antar rekan kerja saling individu.

Hasil penelitian mendukung penelitian yang dilakukan oleh Mahendrawan dan Ayu (2015), Yo dan Ida (2015) yang menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin banyak beban kerja yang ditanggung karyawan, maka akan menurunkan kepuasannya terhadap pekerjaan yang dilakukan.

#### **Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi mampu membangun Kepuasan Kerja secara positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa nilai hasil uji t negatif dan nilai sig lebih kecil dari taraf signifikan yang ditentukan. Maka jika semakin tinggi kompensasi karyawan pada PT. Delta Dunia Sandang Tekstil mampu meningkatkan tingkat Kepuasan Kerja karyawan. Pemberian Kompensasi mampu membangun Kepuasan karyawan yang baik. Artinya Kompensasi yang sudah diberikan dapat terbukti mampu memberikan efek kepuasan yang dirasakan karyawan.

Kompensasi merupakan suatu bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap karyawannya atas apa yang karyawan berikan kepada organisasinya. Kompensasi dapat berupa gaji yang layak, insentif yang sesuai, tunjangan yang baik dan fasilitas yang memadai serta adanya pemberian program pensiun. Sedangkan kepuasan kerja yang

akan dirasakan karyawan berupa puas dengan pekerjaannya sendiri, menyukai pekerjaannya, bersemangat dalam bekerja dan menjadikan pekerjaannya sebagai hobi serta akan memberi dukungan terhadap rekan kerja. Semakin layak gaji yang diterima karyawan akan membuat karyawan menjadi puas terhadap pekerjaan yang dilakukannya, karena karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukannya dihargai oleh perusahaan dengan pemberian gaji yang cukup untuk memenuhi kebutuhan karyawan. Selain itu, dengan adanya insentif yang diberikan kepada karyawan akan membuat karyawan semakin menyukai pekerjaan yang dilakukannya, ditambah lagi dengan adanya tunjangan yang ada, membuat karyawan semakin bersemangat dalam menjalankan setiap tugas yang diberikan kepadanya, serta dengan adanya fasilitas yang memadai membuat karyawan bekerja dengan nyaman dan menjadikan pekerjaannya sebagai sebuah hobi sehingga menciptakan kepuasan tersendiri yang dirasakan karyawan. Kompensasi juga dapat berupa pemberian program pensiun, dengan adanya program pensiun akan menyingkirkan kekhawatiran karyawan setelah mereka pensiun nanti, hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

Hasil penelitian mendukung penelitian yang dilakukan oleh Citha Agathanisa (2018) yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin baik kompensasi yang diterima karyawan, maka akan meningkatkan kepuasan yang dirasakan karyawan.

### **Pengaruh Beban Kerja Terhadap *Turnover Intention***

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Beban Kerja terbukti mampu membangun *Turnover Intention* secara positif dan signifikan. Hal ini

menunjukkan bahwa nilai hasil uji t negatif dan nilai sig lebih kecil dari taraf signifikan yang ditentukan. Artinya Beban kerja mampu mempengaruhi tingkat *Turnover Intention* Maka jika semakin tinggi Beban Kerja karyawan pada PT. Delta Dunia Sandang Tekstil akan mampu meningkatkan tingkat *Turnover Intention* karyawan.

Beban kerja merupakan sejumlah kegiatan yang membutuhkan proses mental atau kemampuan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, baik dalam bentuk fisik maupun psikis. Setiap beban jumlah pekerjaan yang diterima seseorang harus sesuai dan seimbang baik terhadap kemampuan fisik, kemampuan kognitif maupun keterbatasan manusia yang menerima beban tersebut. Jika beban kerja yang diterima karyawan terlalu berat maka akan membuat karyawan menjadi lelah dan stres sehingga dapat mendorong karyawan untuk memiliki niat meninggalkan perusahaan. Beban kerja yang tinggi dapat berupa adanya tekanan dari atasan, dimana karyawan dituntut untuk menyelesaikan tugas dengan segera. Hal tersebut akan membuat karyawan merasa tertekan dan menimbulkan ketidaknyamanan sehingga mendorong keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan dan mencari pekerjaan yang lebih baik dari yang sekarang dijalankan. Selain itu, *turnover intention* juga dipicu karena adanya jumlah pekerjaan yang melampaui batas dan harus selesai dalam waktu yang terbatas. Hal tersebut dapat membuat karyawan menjadi sangat lelah karena dituntut untuk segera menyelesaikan tugasnya sehingga menurunkan kondisi fisik karyawan yang berdampak pada terbentuknya niat untuk meninggalkan perusahaan. Ditambah lagi waktu kerja yang lama membuat karyawan menjadi bosan karena harus menunggu dan menyelesaikan pekerjaan yang ada, hal tersebut membuat karyawan menjadi jenuh

dan mendorong karyawan untuk mencari pekerjaan yang memiliki jam kerja yang wajar dan beban kerja yang sesuai dengan kemampuan karyawan.

Hasil penelitian mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ni Luh Tesi Riani (2017) menyimpulkan bahwa beban kerja yang berlebihan berdampak positif terhadap *turnover intention*. Artinya semakin banyak beban kerja yang ditanggung karyawan, maka akan meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

### **Pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover Intention***

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Beban Kerja mampu memberikan efek Kompensasi secara negatif dan signifikan. Hal ini disebabkan nilai hasil uji t negatif dan nilai sig lebih kecil dari taraf signifikan yang ditentukan. Maka jika semakin tinggi Kompensasi karyawan pada PT. Delta Dunia Sandang Tekstil akan mampu menurunkan tingkat *Turnover Intention*. Artinya Kompensasi yang diberikan sudah layak akan menurunkan tingkat *Turnover Intention* Karyawan.

Dengan begitu karyawan akan merasa dihargai oleh perusahaan jika mereka mendapatkan kompensasi yang sesuai. Secara tidak langsung karyawan akan termotivasi serta memiliki niat untuk tinggal di perusahaan. Sistem upah yang efisien mempengaruhi karyawan untuk tinggal lebih lama, karena jika kompensasinya yang didapatkan sesuai dengan pekerjaannya maka karyawan tersebut akan tinggal lebih lama dan menurunkan niat untuk meninggalkan perusahaan. Kompensasi dapat berupa gaji yang layak, insentif yang sesuai, tunjangan yang baik dan fasilitas yang memadai serta adanya pemberian program pensiun. Semakin layak gaji yang diterima karyawan akan membuat karyawan berencana

menjadikan organisasi sebagai tempat berkarir karena dengan adanya gaji yang layak akan membuat karyawan merasa bahwa organisasi mampu untuk memenuhi kebutuhan karyawan berupa gaji yang layak sehingga karyawan tidak akan berfikir untuk mencari pekerjaan ditempat lain. Selain itu, dengan adanya insentif yang diberikan kepada karyawan akan membuat karyawan mempunyai keinginan untuk bekerja lebih keras dari biasanya untuk mendapatkan insentif yang lebih dari organisasi sehingga membuat karyawan berkeinginan bertahan diperusahaan dan tidak ingin untuk berpindah keperusahaan lain. Ditambah lagi dengan adanya tunjangan serta adanya fasilitas yang memadai membuat karyawan bekerja dengan nyaman dan tidak merasa bosan sehingga mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Kompensasi juga dapat berupa pemberian program pensiun, dengan adanya program pensiun akan menyingkirkan kekhawatiran karyawan setelah mereka pensiun nanti, hal ini akan mendorong karyawan untuk tetap berada didalam perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Royan Zakaria & Isthofaina Astuty (2017) menjelaskan apabila kompensasi yang tinggi maka dapat menurunkan tingkat *turnover intention*.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention***

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja mampu memberikan efek terhadap tingkat *Turnover Intention* secara negatif dan signifikan. Hal ini disebabkan nilai hasil uji t negatif dan nilai sig lebih kecil dari taraf signifikan yang ditentukan. Maka jika semakin tinggi Kepuasan Kerja karyawan pada PT. Delta Dunia Sandang Tekstil akan mampu menurunkan tingkat *Turnover Intention*. Artinya Kepuasan Kerja yang

didapatkan dan dirasakan karyawan mampu menjadikan turunya *Turnover Intention*.

Kepuasan kerja merupakan sikap atau ungkapan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya apabila ia merasa apabila apa yang mereka kerjakan sesuai dengan harapannya. Kepuasan kerja yang tinggi akan membuat karyawan memiliki niat yang lebih tinggi untuk bertahan dengan perusahaan. Oleh karena itu kepuasan kerja faktor terpenting yang harus diperhatikan. Kepuasan kerja dapat berupa puas dengan pekerjaannya sendiri, menyukai pekerjaannya, bersemangat dalam bekerja dan menjadikan pekerjaannya sebagai hobi serta akan memberi dukungan terhadap rekan kerja. Semakin karyawan puas dengan pekerjaannya sendiri akan membuat karyawan berencana untuk menjadikan organisasi sebagai tempat untuk berkarir sehingga menurunkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Semakin karyawan menyukai setiap pekerjaan yang dilakukannya akan membuat karyawan merasa bahwa organisasi tersebut merupakan tempat terbaik untuk bekerja hal tersebut akan membuat karyawan semakin nyaman bekerja ditempat tersebut dan tidak akan berfikir untuk meninggalkan perusahaan. Semakin karyawan bersemangat dalam bekerja dan menjadikan pekerjaannya sebagai hobi akan membuat karyawan bersedia untuk bekerja lebih keras dari biasanya sehingga karyawan tidak akan bosan bekerja ditempat tersebut, serta semakin karyawan memberi dukungan terhadap rekan kerjanya akan menjadikan karyawan menjadi loyal terhadap organisasi. Kepuasan kerja merupakan hal penting dalam menekan *turnover intention*.

Hasil penelitian mendukung penelitian yang dilakukan oleh Dwima Nur Shabrina (2018) mengemukakan bahwa kepuasan kerja akan membuat karyawan untuk bertahan diperusahaan. Pendapat tersebut juga sejalan dengan hasil

penelitian Agung dkk (2013) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh negative terhadap *turnover intention*.

### **Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

Hasil penelitian terbukti bahwa beban kerja secara efektif dapat membangun *turnover intention* melalui kepuasan yang dirasakan karyawan. Beban kerja yang tinggi yang berasal dari banyaknya tugas yang harus diselesaikan segera dan jam kerja yang lama akan berefek langsung menjadikan karyawan menjadi letih sehingga berdampak ketidaknyamanan para karyawan yang membuat karyawan menjadi stres dan berdampak pada menurunnya kepuasan kerja para karyawan. Dengan demikian karyawan akan berniat untuk mencari pekerjaan yang lebih baik karena tidak puas dengan pekerjaan yang saat ini dilakukannya. Beban kerja yang tinggi akan menurunkan kepuasan karyawan sehingga membuat karyawan menjadi tidak nyaman dan bosan serta meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan tempat kerja atau perusahaan.

Hasil penelitian terbukti bahwa kompensasi mampu memberikan efek pada tingkat *turnover intention* para karyawan melalui kepuasan yang dirasakan karyawan. Kompensasi yang baik akan berefek langsung pada rasa puas yang dirasakan karyawan, dengan demikian karyawan akan betah untuk menetap didalam organisasi dan tidak berkeinginan untuk meninggalkan organisasi. Indikator kompensasi seperti gaji yang layak, insentif yang sesuai, tunjangan yang baik dan fasilitas yang memadai serta adanya pemberian program pensiun mampu membuat karyawan mendapatkan kenyamanan yang menimbulkan kepuasan sehingga menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan tempat kerja atau perusahaan.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Beban kerja terbukti mampu memberikan efek pada kepuasan kerja yang dirasakan oleh para karyawan. hal ini berarti beban kerja yang tinggi dapat mengurangi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. indikator beban kerja yaitu waktu kerja yang lama, jumlah pekerjaan berlebihan, tuntutan fisik, tekanan dari atasan dapat mengurangi kenyamanan serta karyawan menjadi kurang bersemangat sehingga dapat membuat karyawan menjadi tidak puas.
2. Kompensasi terbukti mampu memberikan efek pada kepuasan kerja yang dirasakan oleh para karyawan. Hal ini berarti kompensasi yang layak dapat meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Indikator kompensasi yaitu gaji, Insentif, Tunjangan, Fasilitas, Program pensiun dapat membuat karyawan menjadi nyaman serta lebih bersemangat dalam bekerja sehingga karyawan menjadi puas.
3. Beban kerja terbukti secara efektif membangun terjadinya *turnover intention*. Hal ini berarti beban kerja yang tinggi dapat mendorong terjadinya *turnover intention*. Indikator beban kerja yaitu waktu kerja yang lama, jumlah pekerjaan berlebihan, tuntutan fisik, tekanan dari atasan dapat mendorong karyawan untuk meninggalkan perusahaan dan mencari pekerjaan ditempat lain yang lebih nyaman.
4. Kompensasi terbukti mampu memberikan efek pada *turnover intention* para karyawan. Hal ini berarti kompensasi yang layak dapat menurunkan *turnover intention* karyawan. Indikator kompensasi yaitu gaji, Insentif, Tunjangan, Fasilitas, Program pensiun dapat membuat karyawan untuk mengurungkan niatnya untuk pindah ke perusahaan lain.
5. Kepuasan kerja terbukti mampu memberikan efek pada *turnover intention* para karyawan. Hal ini berarti kepuasan kerja yang tinggi dapat menurunkan *turnover intention* karyawan. Indikator kepuasan kerja yaitu Puas dengan pekerjaan sendiri, Menyukai pekerjaan sendiri, Bersemangat dalam bekerja, Menjadikan pekerjaan seperti hobi, Dukungan rekan kerja dapat menurunkan keinginan karyawan untuk pindah ke perusahaan lain.
6. Beban kerja secara efektif dapat membangun *turnover intention* melalui kepuasan yang dirasakan karyawan. Beban kerja yang tinggi yang berasal dari banyaknya tugas yang harus diselesaikan segera dan jam kerja yang lama membuat karyawan menjadi letih sehingga berdampak ketidaknyamanan para karyawan yang membuat karyawan menjadi stres dan berdampak pada menurunnya kepuasan kerja para karyawan. Dengan demikian karyawan akan berniat untuk mencari pekerjaan yang lebih baik karena tidak puas dengan pekerjaan yang saat ini dilakukannya.
7. Kompensasi mampu memberikan efek pada tingkat *turnover intention* para karyawan melalui kepuasan yang dirasakan karyawan. Indikator kompensasi seperti gaji yang layak, insentif yang sesuai, tunjangan yang

baik dan fasilitas yang memadai serta adanya pemberian program pensiun mampu membuat karyawan mendapatkan kenyamanan yang menimbulkan kepuasan sehingga menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

### Saran

Berdasarkan hasil simpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, ada beberapa saran yang dapat diberikan bagi PT.Delta Dunia Sandang Tekstil sebagai berikut :

1. Untuk mengurangi tingkat protes yang dilakukan karyawan terhadap perusahaan, hendaknya pihak atasan untuk lebih memberikan gaji serta tunjangan yang layak sesuai regulasi peraturan pemerintah daerah.
2. Fasilitas merupakan hal yang sangat dibutuhkan dalam lingkungan kerja untuk menunjang kemudahan dalam bekerja, hendaknya pihak atasan lebih meningkatkan fasilitasnya yang diberikan terhadap karyawan.
3. Hendaknya pihak atasan lebih mempertimbangkan kepuasan kerja karyawan atas pembagian tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuannya agar menyukai pekerjaan sendiri serta menjadikan pekerjaan seperti hobi.
4. Pihak manajemen SDM sebaiknya Membangun kedekatan antar anggota perusahaan melalui penambahan jadwal berkala, kegiatan tersebut berupa outbound training, makan siang bersama, retreat, atau bentuk rekreasi lain.

### Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini adalah :

1. penelitian ini memiliki keterbatasan waktu dalam proses pengumpulan data dan teknik pengumpulan data.

2. Hasil pengujian koefisien determinasi ( $R^2$ ) masih rendah sehingga banyak variabel lain yang mampu menjelaskan yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Sehingga pada penelitian selanjutnya sebaiknya perlu menambahkan dan memperkaya variabel lain seperti keadilan procedural, lingkungan kerja dll.

### Agenda Penelitian mendatang

1. Pada penelitian selanjutnya sebaiknya memperluas objek penelitian pada perusahaan lain sehingga akan mendapatkan sampel yang lebih luas pula.
2. Hasil pengujian koefisien determinasi ( $R^2$ ) masih rendah, yang dihasilkan variabel beban kerja dan kompensasi hanya mampu menerangkan variasi *turnover Intention* sebesar 53.8%, sedangkan sisanya yaitu 46.2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Sehingga pada penelitian selanjutnya yang ingin mengembangkan penelitian ini sebaiknya perlu menambahkan variabel lain seperti, keadilan procedural, lingkungan kerja dll.

### DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2001). Manajemen sumber daya manusia perusahaan, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- A.S. Munandar. (2001). Psikologi Industri dan Organisasi. Depok : Penerbit Universitas Indonesia (UI Press).
- Agathanisa, Citha. (2018). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Indogrosir

- Samarinda. JMM Online Vol . 2  
No.4 Juli (2018) 308 -319.
- Ayu, Deby Gusti dan Riri Mayliza. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi Non Finansial, Dan Job Insecurity Terhadap Turnover Intention Pada Pt. Bpr Cincin Permata Andalas Cabang Padang. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi KBP.
- Brahmasari, I. A., & Agus, S. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 124-135.
- Chepchumba, Tuwei Ruth & Biwott Dominic Kimutai. (2017). The Relationship Between Employee Compensation And Employee Turnover In Small Businesses Among Safaricom Dealers In Eldoret Municipality, Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(2), h. 490-501.
- Devi, Ni Luh Mita Sri dan Gede Adnyana Sudibia. (2015). Analisis Pengaruh Job Insecurity, Dan Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan Kerja Dan Turnover Intention: (Studi Pada Karyawan Kontrak Di Bali Dynasty Resort). *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 4, No. 4, 2015:1047-1066.
- Dewi, Ni Kadek Candra Pradnya. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Yang Dimediasi Dengan Komitmen Organisasi Pada Karyawan Nusa Penida Beach Inn. *ejournal Jurusan Pendidikan Ekonomi*.
- Firdaus, A. (2017). Pengaruh Pemberian Insentif, Kompetensi dan Beban Kerja Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pasa PT. BTPN. *JOM Fekon*, 311-322.
- Flippo, Edwin B. (2011). *Personel Management (Manajemen Personalialia)*, Edisi. VII Jilid II, Terjemahan Alponso S, Erlangga, Jakarta.
- Hariyono, W. dkk. (2009). Hubungan Antara Beban Kerja, Stres Kerja Dan Tingkat Konflik Dengan Kelelahan Kerja Perawat di Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI Kota Yogyakarta, FKM Universitas Ahmad Dahlan.
- Hasibuan, M. (2003). *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Imam Ghozali. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS Edisi Ketujuh*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- James L.Gibson, et.al. (2012). *Organization: Bbehaviour, Structure, Processes*. 14th Edition. New York: McGraw-Hill Companies, Inc
- Kristianto, D., Suharnomo, & Intan, R. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Diponegoro of Journal Management* , 1-11.

- Kurniawan, H., Muh, M. W., & Azis, F. (2016). Pengaruh Reward, Punishment, Beban Kerja dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Journal of Management*, 1-10.
- Mahendrawan, I. G., & Ayu, D. I. (2015). Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja PT. Panca Dewata Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 3936-3961.
- Muchinsky, P.M. (2001). *Psychology applied to work, an introduction to industrial and organizational psychology* (7th edition). California: Wardsworth Publishing Company.
- Narimawati, Umi. (2008). *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif, Teori dan Aplikasi*. Bandung: Agung Media.
- Palupi, M. (2013). Pengaruh keadilan kompensasi, kebijakan rotasi karyawan dan komitmen afektif pada perilaku retaliasi pns kantor "x" di Yogyakarta. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 8(1): 15-24.
- Permatasari, Devi, (2012). *Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan berpindah auditor pada Kantor Akuntan Publik di Jawa Tengah dan Daerah istimewa Yogyakarta*, Aset Vol. 14 No. 1 ISSN 1693-928X Hal. 1-13
- Putrianti, Arin Dewi, dkk. (2014) *Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap turnover intention*, *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 3 No. 1
- Quartey and Attiogbe. (2013). Is there a link between compensation packages and job performance in the Ghana police service?. *African Journal Business Management*, Vol. 7 (44), pp. 4398-4406.
- Raza, S., Muhammad, S. H., Muhammad, A., & Noor, U. A. (2017). Workload, Job Stress, Role of Conflict, and Workplace Deviant Behavior in Bank : an Empirical Analysis. *European Online Journal of Natural and Science*, 701-707.
- Riani, Ni Luh Tesi dan Made Surya Putra. (2017). Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Turnover Intention Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6, No. 11, 2017: 5970-5998.
- Rivai, Veithzal. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*, Edisi 1, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rokhman, Wahibur, (2013). *Pengaruh quality of work life terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, turnover intention dan stress kerja*. *Jurnal Equilibrium*. Vol. 1 No. 2 Hal. 200-2016.
- Rosita, T., & Tri, Y. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 1-20.
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.

- Sekaran, Uma. (2011). *Research Methods for business Edisi I and 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Shabrina, Dwima Nur dan Arif Partono Prasetio. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Pada Pt. Tri Manunggal Karya. *JMM Online Vol . 2 No.4 Juli (2018) 252-262*.
- Siagian. Sondang. P. (2012). *Administrasi Pembangunan*, Gunung Agung. Jakarta.
- Simamora, H., (1997), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, STIE YKPN, Yokyakarta.
- Sinambela, Poltak. Lijan. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tarsisius Hani Handoko. (2001). *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta.
- Utami dan Bonussyeani. (2009). *Pengaruh Job Insecurity, Kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap keinginan berpindah kerja*. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*. Vol 6 Nomor 1.
- Watt B.E., Proudfoot A.T., Bradberry S.M., Vale J.A. Anticoagulant Rodenticides. *Toxicology Review*. Vol.24 no.4 (2005) 259-69.
- Wijaya, Elsa Fricha. (2010). *Pengaruh job insecurity, komitmen karyawan dan kepuasan kerja terhadap intention to quit (Studi pada PT. bank Jatim Cabang Malang)*, Jurnal, Universitas Brawijaya, Malang
- Yo, P. M., & Ida, B. K. (2015). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 1149-1165.
- Zakaria, Royan. (2017). Pengaruh Kompensasi Terhadap Turnover Intention Dengan Job Embeddedness Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Di PT. Primissima). Vol 8, No 1 Maret 2017.



Nama : Muhamad Sutikno

Nim : 30401411512

TTL : 4 Juli 1993

Alamat Asal : Ds. Margoyoso Rt 5 rw 2 Kecamatan Kalinyamatan Kabupaten Jepara  
Jawa Tengah, Indonesia.

No Hp : 08995706210

E-Mail : [musutikno25@gmail.com](mailto:musutikno25@gmail.com)

Instansi : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Alamat Instansi : Jl Kaligawe Raya Km 04 Semarang 50112

Fakultas/ Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Judul Artikel : **(PENGARUH BEBAN KERJA DAN KOMPENSASI  
TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DENGAN KEPUASAN**

**KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada  
Karyawan PT. DELTA DUNIA SANDANG TEKSTIL)**

PENDIDIKAN FORMAL :

1. SD NEGERI 03/04 MARGOYOSO JEPARA
2. MTs AL-FALAH MARGOYOSO JEPARA
3. SMA ISLAM AL-HIKMAH MAYONG JEPARA
4. UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG