

**PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN KOMPENSASI NON FINANSIAL  
TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN *TURNOVER INTENTION*  
(Studi pada Karyawan PT Petrokimia Gresik)**

**Ardwin Novi Femisyah**  
**Bambang Swasto**  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya  
Malang  
Email: [novifemisyah15@gmail.com](mailto:novifemisyah15@gmail.com)

***ABSTRACT***

*The background of this research is how's the giving of financial compensations and non-financial compensations can increase job satisfactions and decrease turnover intention. The purpose of this research is to know financial compensation towards job satisfaction, financial compensation towards turnover intention, non-financial compensation towards job satisfaction, non-financial compensation towards turnover intention, and job satisfaction towards turnover intention. This research uses a survey research with type of explanatory research. The number of samples that used in this research as much as 97 employees of PT Petrokimia Gresik. The sampling technique used was proportional random sampling by taking samples from each part that is on the PT Petrokimia Gresik. The data analysis used is descriptive analysis and inferential statistical analysis using Path Analysis by t test as hypothesis testing.*

***Keywords: Financial Compensation, Non-Financial Compensation, Job Satisfaction, Turnover Intention.***

**ABSTRAK**

Latar belakang dari penelitian ini adalah bagaimana pemberian kompensasi finansial dan kompensasi non finansial dapat meningkatkan kepuasan kerja sehingga tingkat *turnover intention* rendah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja, kompensasi finansial terhadap *turnover intention*, kompensasi non finansial terhadap kepuasan kerja, kompensasi non finansial terhadap *turnover intention*, serta kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian survei yang bersifat penjelasan (*explanatory research*). Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 97 karyawan PT Petrokimia Gresik. Teknik sampling yang digunakan adalah *proportional random sampling* dengan mengambil sampel dari setiap bagian yang ada di PT Petrokimia Gresik. Analisis data yang digunakan menggunakan analisis deskriptif dan analisis statistik inferensial yang menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan uji t sebagai pengujian hipotesis.

**Kata Kunci: Kompensasi Finansial, Kompensasi Non Finansial, Kepuasan Kerja, *Turnover Intention*.**

## PENDAHULUAN

Kondisi perekonomian global yang meningkat selaras dengan perkembangan dunia usaha dan menuntut adanya persaingan yang ketat. Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting bagi perusahaan dalam setiap kegiatannya, untuk itu perusahaan harus memanfaatkan sumber daya yang ada untuk meningkatkan kinerja. Kinerja yang meningkat akan berdampak bagi produktivitas dan profitabilitas perusahaan untuk meningkatkan kompetitifnya dengan kompetitor.

Peran perusahaan dalam meningkatkan produktivitas dan profitabilitas salah satunya adalah menarik sumber daya manusia yang berkualitas dan mempertahankannya. Hal tersebut menjadi tanggung jawab perusahaan untuk memperhatikan dan membina sumber daya manusianya, karena manusia memiliki sifat yang dinamis dan bekemampuan untuk terus berkembang.

Selain memberikan kontribusi kepada perusahaan, sebagai karyawan tentunya memiliki motif pribadi untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Hal ini sudah menjadi tanggung jawab perusahaan yang telah menggunakan tenaga, pengetahuan, keterampilan karyawan untuk mencapai tujuan sebuah perusahaan. Dengan demikian perusahaan harus memberikan imbalan atau kompensasi kepada karyawannya. Menurut (Hasibuan, 2011:118) "Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang ataupun jasa yang diterima secara langsung atau tidak langsung oleh karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan".

Pada dasarnya kompensasi merupakan faktor terpenting di dalam perusahaan, karena kompensasi merupakan salah satu faktor yang dapat menjamin kepuasan kerja bagi para karyawan. Pemberian kompensasi yang sesuai dengan harapan karyawan akan menjadi dorongan karyawan untuk meningkatkan kinerjanya demi mewujudkan tujuan suatu perusahaan.

Selain itu, jika pemberian kompensasi yang tidak sesuai dengan harapan akan berakibat menurunnya kepuasan kerja. Kepuasan kerja menjadi salah satu tujuan penting dalam manajemen sumber daya manusia "Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana karyawan memandang pekerjaan mereka" (Handoko, 2001:193). Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, yang artinya setiap individu

memiliki penilaian yang berbeda sehingga tingkat kepuasan masing-masing individu itu berbeda.

Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi menjadikan karyawan semakin *loyal* kepada perusahaan, begitu juga sebaliknya jika tingkat kepuasan kerja karyawan rendah akan bersikap negatif terhadap perusahaan dengan menurunnya produktifitas. Hal tersebut tentunya dapat merugikan perusahaan sehingga perusahaan harus mengambil keputusan untuk melakukan pergantian karyawan (*turnover intention*). Menurut Zeffane (2003:24-25) dfinisi *intention* adalah "Niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu, sementara *turnover* adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela". Adanya *turnover intention* dalam perusahaan memberikan kerugian pada perusahaan yang dimana perusahaan tersebut harus mengeluarkan biaya untuk perekrutan dan pelatihan sebagai pengganti karyawan yang telah keluar dari perusahaan tersebut.

Berdasarkan uraian sebelumnya, PT Petrokimia Gresik menjadi tempat sasaran untuk melakukan penelitian. PT Petrokimia Gresik merupakan produsen pupuk terlengkap di Indonesia dan anak perusahaan BUMN dari Pupuk Indonesia  *Holding Company* (PIHC), sesuai dengan visi dari PT Petrokimia Gresik maka karyawan PT Petrokimia Gresik dituntut untuk terus berinovasi untuk memenangkan bisnis dan memanfaatkan profesionalisme untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Dengan demikian perusahaan membutuhkan karyawan yang berkualitas dan berkompeten untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Dengan demikian dapat dilihat bahwa tingkat perkerjaan di PT Petrokimia Gresik begitu berat dan beresiko tinggi karena selain memproduksi pupuk PT Petrokimia Gresik juga merupakan pabrik yang memproduksi berbagai macam zat kimia. Perusahaan tentunya berharap untuk mempertahankan karyawannya dengan pemberian kompensasi yang layak dan adil sehingga terciptanya kepuasan kerja yang dapat mempertahankan karyawan yang berkualitas dan berkompeten dan meminimalisir terjadinya *turnover intention* karyawan.

## KAJIAN PUSTAKA

### Kompensasi

Pengertian kompesasi dari beberapa para ahli, berikut kutipan dari beberapa ahli mengenai kompensasi:

- a. “Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan” (Hasibuan, 2011:118).
- b. Handoko (2001:155) “kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka”.
- c. Swasto (2011:79) “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”.
- d. Martoyo (2007:116) “kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employees* baik berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (non finansial)”.
- e. Rivai (2011:741) “kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan”.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala bentuk balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan baik secara finansial maupun non finansial agar memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas

Menurut Herman Sofyandi (2013:161) “tujuan pengelolaan sistem kompensasi di dalam organisasi adalah untuk menarik dan mempertahankan sumber daya manusia, karena organisasi memerlukannya untuk mencapai sasaran-sasarannya, serta untuk mempertahankan dan menjaga tingkat prestasinya”.

Pemberian kompensasi dalam suatu perusahaan harus dikelola sebaik mungkin, dengan memberikan kompensasi secara adil dan layak diharapkan perusahaan mampu mempertahankan karyawan yang berkualitas. Karena jika pemberian kompensasi tidak sesuai harapan karyawan akan menimbulkan keinginan untuk keluar dari perusahaan dan mencari pekerjaan yang lebih baik. Dengan adanya keinginan karyawan yang keluar

dari perusahaan akan menyebabkan kerugian terhadap perusahaan tersebut.

Menurut Martoyo (2007:118-119) tujuan pemberian kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Pemenuhan kebutuhan ekonomi.
2. Pengkaitan kompensasi dengan produktivitas kerja.
3. Pengkaitan kompensasi dengan sukses perusahaan.
4. Pengaitan antara keseimbangan keadilan pemberian kompensasi.

Sedangkan menurut Handoko (2001:156), tujuan pemberian imbalan atau kompensasi adalah untuk:

1. Memperoleh personalia yang *qualified*
2. Mempertahankan karyawan yang ada
3. Menjamin keadilan
4. Menghargai perilaku yang diinginkan
5. Mengendalikan biaya-biaya

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa secara garis besar tujuan dan fungsi dari kompensasi adalah untuk menarik karyawan yang berkualitas serta mempertahankannya demi tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan. Untuk mempertahankan dan menjaga prestasinya maka diperlukan adanya motivasi dan memberikan kompensasi atas kontribusinya kepada perusahaan di mana dia bekerja.

### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu tentunya memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan harapan dan penilainnya yang dimiliki oleh masing-masing individu. Seorang karyawan yang memiliki kepuasan kerja cukup tinggi, maka karyawan tersebut memungkinkan untuk meningkatkan produktivitas kinerjanya dan mengurangi tingkat *turnover*. Luthans (2006:243) mengungkapkan terdapat lima dimensi penting di mana karyawan memiliki respon afektif, yaitu:

- 1) Kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri.
- 2) Kepuasan pada gaji.
- 3) Kepuasan pada kesempatan promosi.
- 4) Kepuasan pada pengawasan.
- 5) Kepuasan pada rekan kerja.

### **Turnover Intention**

Menurut Zeffane (2003:24-25) dfinisi *intention* adalah “Niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu, sementara *turnover* adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela”. Hartono (2002:2) menyatakan, “*Turnover intention* adalah 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”. Berdasarkan kedua pendapat ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa, *turnover intention* adalah keinginan atau niat karyawan untuk berpindah ke organisasi lain atas dasar keinginan diri sendiri untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

Keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan dapat dilihat dari berbagai faktor. Faktor-faktor tersebut sering bersifat negatif, yang dapat merugikan perusahaan atau karyawan itu sendiri. Perubahan sifat positif karyawan ke sifat negatif merupakan keadaan yang bertentangan dalam diri karyawan terhadap perusahaan. Menurut Hartono (2002:2) indikasi-indikasi *turnover intention* sebagai berikut:

- a) Absensi yang meningkat
- b) Mulai malas bekerja
- c) Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja
- d) Peningkatan protes terhadap atasan
- e) Perilaku positif sangat berbeda dari biasanya

### **Hubungan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention**

#### **Hubungan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja**

Kompensasi berhubungan banyak hal, salah satunya terhadap kepuasan kerja. Menurut Handoko (2001:155) “suatu departemen personalia mneingkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan adalah melalui kompensasi”. Pemberian kompensasi yang sesuai dengan harapan karyawan mampu meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan, apabila harapan karyawan sesuai dengan implementasi yang didapatkan karyawan dari perusahaan. Jika harapan karyawan terhadap keadilan dan kelayakan kompensasi terpenuhi maka akan mempengaruhi kepuasan kerja dari karyawan. Qofiqi (2016) dalam penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh yang

signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja.

### **Hubungan Kompensasi terhadap Turnover Intention**

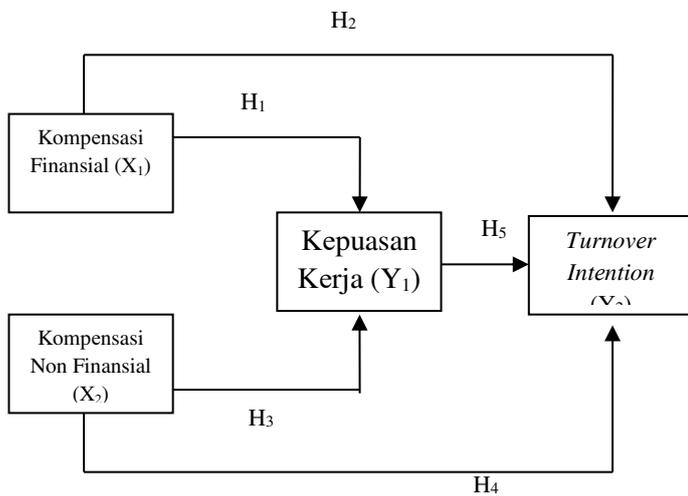
Kompensasi merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan atau organisasi. Kompensasi dapat mempengaruhi keputusan karyawan dalam mengambil keputusan untuk tetap bertahan atau meninggalkan perusahaan. Mengacu pada Handoko (2001:156) tujuan kompensasi adalah memperoleh personalia yang qualified, mempertahankan para karyawan yang ada, menjamin keadilan, menghargai perilaku yang diinginkan dan mengendalikan biaya. Secara teori salah satu tujuan dari pemberian kompensasi adalah mempertahankan karyawan yang ada, apabila pemberian kompensasi yang tidak sesuai dengan harapan karyawan maka adanya karyawan yang menginginkan untuk keluar dari perusahaan. Oleh karena itu kompensasi berhubungan terhadap *turnover intention* karyawan.

### **Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention**

Kepuasan kerja memiliki keterkaitan dengan perilaku karyawan. Salah satu penyebab seorang karyawan mempunyai keinginan untuk keluar (*turnover intention*) dari perusahaan adalah kepuasan kerja, ini dibuktikan dengan pendapat dari Tett & Meyer (1993) mendefinisikan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang, maka semakin rendah intensitasnya untuk meninggalkan pekerjaannya. Ditambahkan pula bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap perputaran karyawan. Mereka yang kepuasan kerjanya lebih rendah mudah untuk meninggalkan perusahaan dan mencari kesempatan di perusahaan lain.

### **Hipotesis**

- H<sub>1</sub> Kompensasi finansial (X<sub>1</sub>) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y<sub>1</sub>)
- H<sub>2</sub> Kompensasi finansial (X<sub>1</sub>) berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (Y<sub>2</sub>)
- H<sub>3</sub> Kompensasi non finansial (X<sub>1</sub>) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y<sub>1</sub>)
- H<sub>4</sub> Kompensasi non finansial (X<sub>2</sub>) berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y<sub>2</sub>)
- H<sub>5</sub> Kepuasan kerja (Y<sub>1</sub>) berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y<sub>2</sub>)



**Gambar 1. Model Hipotesis**

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan. Penelitian dilakukan di PT. Petrokimia Gresik yang terletak di Jl. Jenderal Ahmad Yani - Gresik 61119. Alasan pemilihan lokasi tersebut adalah lokasi tersebut memungkinkan untuk diperoleh data yang menyangkut permasalahan yang ada bagi penulis untuk menjelaskan keterkaitan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention*, serta kemudahan dalam memperoleh data sebagai bahan atas dasar penelitian. Didapatsampel 97 orang responden dari total populasi 3155 orang dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dianalisis menggunakan analisis jalur.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Jalur (*Path Analysis*)

#### Koefisien Jalur Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

**Tabel 1**

**Hasil Uji Koefisien Jalur Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja**

Variabel Independen	Koefisien Beta	t	Sig.	Ket
Kompensasi Finansial	0,381	4,721	0,000	Sig
Kompensasi Non-Finansial	0,474	5,864	0,000	Sig
Variabel Dependen = Kepuasan Kerja n = 97				

Sumber: data primer diolah, 2017.

#### Pengaruh Kompensasi Finansial ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja ( $Y_1$ )

Hasil perhitungan pengaruh variabel kompensasi finansial ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja

( $Y_1$ ) menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien beta sebesar 0,381 dan probabilitas sebesar ( $0,000 < 0,05$ ), maka secara parsial variabel kompensasi finansial ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kepuasan kerja ( $Y_1$ ).

#### Pengaruh Kompensasi Non Finansial ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja ( $Y_1$ )

Hasil perhitungan pengaruh variabel kompensasi non-finansial ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ) menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien beta sebesar 0,474 dan probabilitas sebesar ( $0,000 < 0,05$ ), maka secara parsial variabel kompensasi non-finansial ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kepuasan kerja ( $Y_1$ ).

Nilai koefisien determinasi sebesar 0,563 atau 56,3%. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja sebesar 56,3%, sedangkan pengaruh variabel lain diluar model penelitian ini sebesar 43,7%.

#### Koefisien Jalur Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention

**Tabel 2**

**Hasil Uji Koefisien Jalur Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention**

Variabel Independen	Koefisien Beta	t	Sig.	Keterangan
Kepuasan Kerja	-0,286	-2,978	0,001	Signifikan
Variabel Dependen = Turnover Intention n = 97				

Sumber: Data primer diolah, 2017.

#### Pengaruh Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) terhadap Turnover Intention ( $Y_2$ )

Tabel 2 menunjukkan pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention dengan koefisien beta sebesar -0,286 dan probabilitas sebesar 0,001 ( $p < 0,05$ ). Dengan demikian keputusan  $H_0$  adalah ditolak. Sehingga hipotesis yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap turnover intention diterima.

## Koefisien Jalur Kompensasi terhadap *Turnover Intention*

Tabel 17  
Hasil Uji Koefisien Jalur Kompensasi terhadap *Turnover Intention*

Variabel Independen	Koefisien Beta	t	Sig.	Keterangan
Kompensasi Finansial	-0,206	-2,538	0,013	Signifikan
Kompensasi Non-Finansial	-0,190	-2,197	0,025	Signifikan
Variabel Dependen = <i>Turnover Intention</i> n = 97				

Sumber: Data primer diolah, 2017.

### Pengaruh Kompensasi Finansial ( $X_1$ ) terhadap *Turnover Intention*( $Y_2$ )

Hasil perhitungan pengaruh variabel kompensasi finansial ( $X_1$ ) terhadap turnover intention ( $Y_2$ ) menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien beta sebesar -0,206 dan probabilitas sebesar ( $0,013 < 0,05$ ), maka secara parsial variabel kompensasi finansial ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel turnover intention( $Y_2$ ).

### Pengaruh Kompensasi Non Finansial ( $X_2$ ) terhadap *Turnover Intention* ( $Y_2$ )

Hasil perhitungan pengaruh variabel kompensasi non finansial ( $X_2$ ) terhadap *turnover intention* ( $Y_2$ ) menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien beta sebesar -0,190 dan probabilitas sebesar ( $0,025 < 0,05$ ), maka secara parsial variabel kompensasi non-finansial ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel turnover intention( $Y_2$ ).

### Pengujian Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya pada *Turnover Intention*

*Direct Effect* (Pengaruh Langsung) tiap variabel adalah sebagai berikut:

- Pengaruh variabel Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan Kerja  
 $X_1$  ke  $Y_1 = 0,381$
- Pengaruh variabel Kompensasi Non-Finansial terhadap Kepuasan Kerja  
 $X_2$  ke  $Y_1 = 0,474$
- Pengaruh variabel Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*  
 $Y_1$  ke  $Y_2 = -0,286$

- Pengaruh variabel Kompensasi Finansial terhadap *Turnover Intention*  
 $X_1$  ke  $Y_2 = -0,206$
- Pengaruh variabel Kompensasi Non-Finansial terhadap *Turnover Intention*  
 $X_2$  ke  $Y_2 = -0,190$

Pengaruh tidak langsung antara variabel kompensasi finansial ( $X_1$ ) terhadap turnover intention ( $Y_2$ ) melalui kepuasan kerja ( $Y_1$ ):

$$\begin{aligned} \text{Indirect Effect (IE)} &= PX_1Y_1 \times PY_1Y_2 \\ &= (0,381) \times (-0,286) \\ &= -0,109 \end{aligned}$$

Pengaruh tidak langsung antara variabel kompensasi non-finansial ( $X_2$ ) terhadap turnover intention ( $Y_2$ ) melalui kepuasan kerja ( $Y_1$ ):

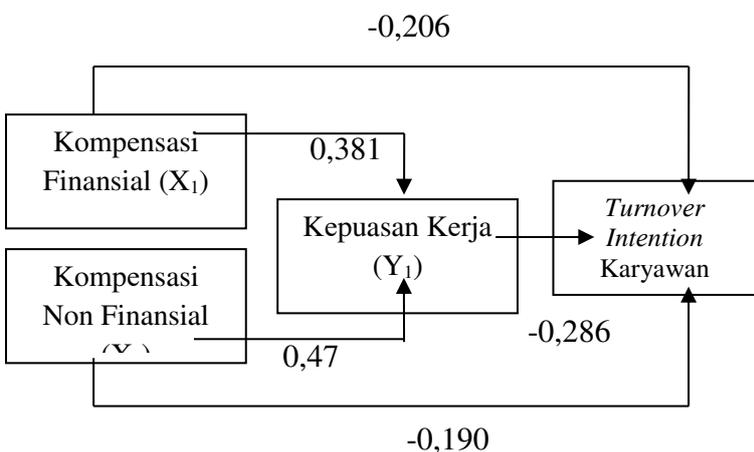
$$\begin{aligned} \text{Indirect Effect (IE)} &= PX_2Y_1 \times PY_1Y_2 \\ &= (0,474) \times (-0,286) \\ &= -0,136 \end{aligned}$$

Pengaruh total antara variabel kompensasi finansial ( $X_1$ ) terhadap *turnover intention* ( $Y_2$ ) melalui kepuasan kerja ( $Y_1$ ):

$$\begin{aligned} \text{Total Effect} &= PX_1Y_1 + (PX_1Y_1 \times PY_1Y_2) \\ &= (0,381) + (-0,109) \\ &= 0,272 \end{aligned}$$

Pengaruh total antara variabel kompensasi non-finansial ( $X_2$ ) terhadap *turnover intention* ( $Y_2$ ) melalui kepuasan kerja ( $Y_1$ ):

$$\begin{aligned} \text{Total Effect} &= PX_2Y_1 + (PX_1Y_1 \times PY_1Y_2) \\ &= (0,474) + (-0,136) \\ &= 0,338 \end{aligned}$$



**Gambar 2**  
**Diagram Jalur (Path)**  
 Sumber: Data primer, 2017.

### Gambaran Keadaan Kompensasi Finansial, Kompensasi Non Finansial, Kepuasan Kerja dan Turnover Intention Pada PT Petrokimia Gresik

Variabel kompensasi finansial ( $X_1$ ) memiliki *grand mean* sebesar 3,94 yang berarti kompensasi finansial yang diterima karyawan PT Petrokimia Gresik dapat dikategorikan baik/besar. Menurut jawaban responden pemberian kompensasi finansial yaitu, gaji, insentif, bonus dan tunjangan telah sesuai yang diharapkan responden. Rata-rata distribusi jawaban tertinggi terletak pada item  $X_{1.12}$  dengan skor 4,21 yaitu PT Petrokimia Gresik telah memberikan program liburan bagi karyawan dan keluarga. Sedangkan distribusi jawaban terendah terletak pada item  $X_{1.8}$  dengan skor 3,68 yaitu bonus yang diterima telah memenuhi harapan karyawan.

Variabel kompensasi non finansial ( $X_2$ ) memiliki *grand mean* sebesar 3,97 yang berarti kompensasi non finansial yang diberikan PT Petrokimia Gresik dapat dikategorikan baik/besar. Menurut jawaban responden pemberian kompensasi non finansial yaitu pekerjaan itu sendiri dan lingkungan pekerjaan telah sesuai dengan harapan responden. Untuk item  $X_{2.2}$  dan  $X_{2.7}$  memiliki rata-rata distribusi jawaban tertinggi dengan skor 4,15 yaitu karyawan PT Petrokimia Gresik telah mendapat kepercayaan sepenuhnya dari perusahaan dan karyawan PT Petrokimia Gresik merasa memiliki rekan kerja yang menyenangkan.

Variabel kepuasan kerja ( $Y_1$ ) memiliki *grand mean* sebesar 3,79 yang berarti kepuasan kerja yang dimiliki karyawan PT Petrokimia Gresik baik/tinggi. Menurut jawaban responden

telah merasa puas dengan pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerjanya. Item  $Y_{1.12}$  memiliki rata-rata jawaban distribusi tertinggi dengan skor 4,05 yaitu karyawan PT Petrokimia Gresik merasa telah memiliki rekan kerja yang bertanggung jawab, sedangkan untuk item  $Y_{1.4}$  memiliki rata-rata jawaban distribusi terendah dengan skor 3,29 yaitu karyawan PT Petrokimia Gresik telah menerima gaji lebih besar dari perusahaan lain sejenis.

Variabel *turnover intention* ( $Y_2$ ) memiliki *grand mean* sebesar 1,54 yang berarti *turnover intention* PT Petrokimia Gresik sangat rendah/sangat kecil dan dapat disimpulkan bahwa karyawan PT Petrokimia Gresik tidak ada keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Responden tidak setuju dengan pernyataan melanggar peraturan yang ditetapkan perusahaan, malas dalam bekerja dan berkurangnya rasa hormat terhadap atasan. Item  $Y_{2.8}$  memiliki rata-rata distribusi jawaban tertinggi dengan skor 1,76 yaitu kebijakan yang ditentukan oleh PT Petrokimia Gresik tidak sesuai dengan harapan karyawan. Sedangkan untuk item  $Y_{2.5}$  memiliki rata-rata distribusi jawaban terendah dengan skor 1,39 yaitu saya telah menyalahgunakan wewenang dari perusahaan yang diberikan kepada saya.

### Pembahasan Analisis Jalur (Path Analysis) Pengaruh Kompensasi Finansial ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Y_1$ )

Kompensasi finansial ( $X_1$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ). Hasil tersebut didasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan kompensasi finansial ( $X_1$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ). dengan  $\beta = 0,381$ , tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$  dan  $t$  hitung  $> t$  tabel ( $4,721 > 1,661$ ). Jika pemberian kompensasi finansial baik maka akan berdampak pada tingkat kepuasan kerja karyawan yang berarti bahwa dengan meningkatnya kompensasi finansial maka kepuasan kerja juga akan meningkat. Hasil penelitian ini memperkuat pendapat Glimer dalam Sutrisno (2009:83) yaitu salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah gaji. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Qofiqi (2016) yang menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh Kompensasi Non Finansial (X<sub>2</sub>) terhadap Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>)**

Kompensasi non finansial (X<sub>2</sub>) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Y<sub>1</sub>). Hasil tersebut didasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan kompensasi finansial (X<sub>1</sub>) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Y<sub>1</sub>). dengan  $\beta = 0,474$ , tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$  dan  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  ( $5,864 > 1,661$ ). Jika pemberian kompensasi finansial baik maka akan berdampak pada tingkat kepuasan kerja yang berarti bahwa dengan meningkatnya kompensasi non finansial maka tingkat kepuasan kerja juga akan meningkat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Qofiqi (2016) dan Etichasarie (2016) yang menyatakan bahwa kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh Kompensasi Finansial (X<sub>1</sub>) terhadap Turnover Intention (Y<sub>2</sub>) Karyawan**

Kompensasi finansial (X<sub>1</sub>) memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention* karyawan (Y<sub>2</sub>). Hasil tersebut didasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan kompensasi finansial (X<sub>1</sub>) memiliki berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan (Y<sub>2</sub>). dengan  $\beta = -0,206$ , tingkat signifikansi sebesar  $0,013 < 0,05$  (tidak signifikan) dan  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  ( $-2,538 > 1,661$ ). Hasil negatif menunjukkan bahwa apabila kompensasi finansial ditingkatkan maka *turnover intention* karyawan akan menurun sehingga perlu dipertahankan atau lebih ditingkatkan agar mengurangi intensitas dari keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan dan dapat diantisipasi.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat dari Handoko (2001:156) tujuan kompensasi adalah memperoleh personalia yang *qualified*, mempertahankan karyawan yang ada, menjamin keadilan, menghargai perilaku yang diinginkan dan mengendalikan biaya. Secara teori tujuan kompensasi adalah mempertahankan karyawan yang ada sehingga dapat mengurangi *turnover intention* karyawan atau intensitas karyawan untuk keluar dari perusahaan dan mencari pekerjaan yang lebih baik lagi. Tetapi hasil karyawan ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2014) yang menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

### **Pengaruh Kompensasi Non Finansial (X<sub>2</sub>) terhadap Turnover Intention (Y<sub>2</sub>)**

Kompensasi non finansial (X<sub>2</sub>) memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention* karyawan (Y<sub>2</sub>). Hasil tersebut didasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan kompensasi non finansial (X<sub>2</sub>) memiliki berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan (Y<sub>2</sub>). dengan  $\beta = -0,190$  tingkat signifikansi sebesar  $0,025 < 0,05$  (tidak signifikan) dan  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  ( $-2,197 > 1,661$ ). Hasil negatif menunjukkan bahwa apabila kompensasi non finansial ditingkatkan maka *turnover intention* karyawan akan menurun sehingga perlu dipertahankan atau lebih ditingkatkan agar mengurangi intensitas dari keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan dan dapat diantisipasi terjadinya *turnover intention*. Hasil ini mendasari bahwa *turnover intention* rendah karena hasil temuan terhadap kepuasan pemberian kompensasi non finansial menunjukkan hasil rata-rata item yang cukup tinggi. Tetapi hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Permana (2015) yang menyatakan bahwa kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>) terhadap Turnover Intention (Y<sub>2</sub>)**

Kepuasan kerja (Y<sub>1</sub>) memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention* (Y<sub>2</sub>). Hasil tersebut didasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan kepuasan kerja (Y<sub>1</sub>) memiliki berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* (Y<sub>2</sub>). dengan  $\beta = -0,286$  tingkat signifikansi sebesar  $0,001 < 0,05$ . Hasil penelitian negatif yang artinya apabila kepuasan kerja meningkat maka *turnover intention* karyawan akan menurun. Hasil tersebut mendukung pendapat dari Mangkunegara (2009:117) kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya *turnover* lebih tinggi. Tetapi hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Sari (2015) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

0,05). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga terbukti atau diterima.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

- 1) Hasil deskripsi menunjukkan bahwa pemberian kompensasi finansial dan kompensasi non finansial di PT Petrokimia Gresik sudah baik, sesuai dengan hasil dari grand mean pada distribusi frekuensi variabel. Tingkat kepuasan kerja di PT Petrokimia Gresik tinggi dan dapat dirasakan oleh semua karyawan. Sedangkan tingkat *turnover intention* karyawan di PT Petrokimia Gresik rendah sehingga menunjukkan bahwa karyawan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan.
- 2) Kompensasi finansial ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ), dengan Nilai koefisien beta = 0,381, tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ) dan  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $4,721 > 1,661$ ). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga terbukti atau diterima. Kompensasi finansial ( $X_1$ ) berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan ( $Y_2$ ), dengan nilai koefisien beta = -0,206, tingkat signifikansi 0,013 lebih kecil dari 0,05 ( $0,013 < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga terbukti atau diterima.
- 3) Kompensasi finansial ( $X_1$ ) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* ( $Y_2$ ), dengan Nilai koefisien beta = -0,206, tingkat signifikansi 0,013 lebih kecil dari 0,05 ( $0,013 < 0,05$ ) dan  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $-2,538 > 1,661$ ). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga terbukti atau diterima.
- 4) Kompensasi non finansial ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ), dengan Nilai koefisien beta = 0,474, tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ) dan  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $5,864 > 1,661$ ). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga terbukti atau diterima.
- 5) Kompensasi non finansial ( $X_2$ ) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* ( $Y_2$ ), dengan nilai koefisien beta = -0,190, tingkat signifikansi 0,025 lebih kecil dari 0,05 ( $0,025 < 0,05$ ) Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga terbukti atau diterima.
- 6) Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* ( $Y_2$ ), dengan nilai koefisien beta = -0,289, tingkat signifikansi 0,001 lebih kecil dari 0,05 ( $0,001 <$

### Saran

1. Bagi PT Petrokimia Gresik
  - a. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh kompensasi non finansial terhadap kepuasan kerja mempunyai nilai (0,474), lebih besar dibandingkan dengan pengaruh kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja sebesar (0,381). Oleh karena itu, sebaiknya perusahaan lebih meningkatkan pemberian kompensasi finansial agar kepuasan karyawan PT Petrokimia Gresik lebih meningkat. Cara yang dapat dilakukan misalnya memberikan peningkatan insentif kepada karyawan yang kinerjanya juga meningkat dan memberikan bonus yang sesuai dengan harapan karyawan agar temotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Hal tersebut perlu dilakukan karena berdasarkan penelitian item ( $X_{1.5}$ ) peningkatan insentif dan item ( $X_{1.8}$ ) bonus yang sesuai harapan menunjukkan bahwa memiliki rata-rata yang rendah dibanding dengan item lainnya.
  - b. Kepuasan kerja karyawan PT Petrokimia Gresik secara umum dapat dikategorikan tinggi. Pembenahan atau peningkatan yang perlu dilakukan yaitu mengenai pemberian gaji pokok yang tidak sebanding dengan perusahaan lain sejenis yang diterima oleh karyawan. Karena item tersebut memiliki rata-rata yang rendah dibandingkan dengan item yang lain pada variabel kepuasan kerja. Selain gaji pokok perusahaan juga dapat meningkatkan insentif atau bonus, kepuasan karyawan akan meningkat sehingga karyawan akan temotivasi untuk meningkatkan kinerja dan produktifitas perusahaan juga akan meningkat.
2. Bagi Penelitian Selanjutnya
  - a. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk lebih mengembangkan penelitian dengan melakukan penelitian di tempat lain yang memiliki tekanan kerja dan *turnover intention* yang tinggi sebagai objek penelitian.
  - b. Mengganti atau menambahkan variabel lain yang bisa dikaitkan dengan *turnover intention* karyawan. Robbins dalam (Etnaningtiyas 2011:22) mengemukakan bahwa stres kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan.

sehingga disarankan bagi peneliti lain untuk mengganti atau menambahkan variabel lain seperti stres kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, Michael G. 2010. *Industrial or Organizational Psychology* Wadsworth Belmont. USA
- Antari, I Komang Gede. 2013. Variabel Laten Sebagai Moderator dan Moderator dalam Hubungan Kausal. *E-Journal matematika* vol.2, no.4.
- Etichasarie, Recha. 2016. Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Kepuasan Kerja dan *Intention to Leave*. *Skripsi*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Etnaningtyas, Aningeti Prihandini. 2011. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Intensi *Turnover* Pada Karyawan PT Alenatex Bandung. Universitas Islam Negeri Jakarta.
- Handoko, T.Hani. 2003. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke delapan belas. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Malayu, SP. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane. 2006. *Manajemen Pemasaran Jilid 1. Terjemahan oleh Benyamin Mohan*. PT Indeks
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi* edisi sepuluh. Yogyakarta: Andi.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kelima. Yogyakarta : PT BPFE.
- Mathis, Robert L dan John H. Jackson. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Morrell, K, Loan – Clarke, J & Wilkinson (2001). *Unwearing Leaving: The Use of Models in The Management of Employee Turnover*. *Business school research series*, 1-65.
- Noe, Raymond. A, John. R. Hollenbeck, Barry Gerhart, dan Patrick M. Wright. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*. Jakarta : Salemba Empat.
- Permana, Mas Yudith Aditya. 2015. Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial terhadap *Turnover Intention*. *Skripsi*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Qofiqi, Mohammad Nizar Al. 2016. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan *Intention to Leave*. *Skripsi*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Rivai, dan Ella Javvani. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S.P. 2001. *Organizational Behavior. Concepts, Controversies, and Applications Third Edition*. USA: Prentice Hall inc.
- Sari, Mita Ratna. 2015. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*. *Skripsi*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: YPKM.
- Sofyandi, Herman. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Swasto, Bambang. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Tett, Robert P & John P. Meyer. 1993. *Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta Analytic*.
- [www.petrokimia-gresik.com](http://www.petrokimia-gresik.com), diakses pada 22 November 2016.
- Zeffane, Rachid. 2003. *Understanding Employee Turnover: The Need for a Contingency Approach*. *International Journal of Management Power* 5 (9): 1-14.