

# PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN *INTENTION TO LEAVE*

(Studi pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang)

Mohammad Nizar Al Qofiqi

Bambang Swasto Sunuharjo

Ika Ruhana

Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

Malang

E-mail: [nizaralqofiqi@gmail.com](mailto:nizaralqofiqi@gmail.com)

## ABSTRACT

*The purpose of this research is to analyse and explain the influence of significant financial compensation towards job satisfaction, non financial compensation towards job satisfaction, financial compensation against the employee intention to leave, non financial compensation against the employee intention to leave and job satisfaction against the employee intention to leave. This research uses a survey research with type of explanatory research by spreading out questionnaire. The data analysis used is descriptive analysis and inferential statistical analysis using Path Analysis. The results showed the financial compensation have significant influence towards job satisfaction, non financial compensation effect significantly to job satisfaction, financial compensation is not has significant effect against the employee intention to leave, non financial compensation is not has significant effect against the employee intention to leave and job satisfaction has significant effect against the employee intention to leave. Recommendations for future research is to develop research in other places that have high working pressure and high turnover as a research object and replace or add other variables that could be associated with the employee intention to leave.*

**Keyword:** *Financial compensation, non financial compensation, job satisfaction, employee intention to leave*

## ABSTRAK

Tujuan dari penelitian untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh signifikan kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja, kompensasi non finansial terhadap kepuasan kerja, kompensasi finansial terhadap *intention to leave* karyawan, kompensasi non finansial terhadap *intention to leave* karyawan dan kepuasan kerja terhadap *intention to leave* karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian survei yang bersifat penjelasan (*explanatory research*) dengan teknik kuesioner. Analisis data yang digunakan menggunakan analisis deskriptif dan analisis statistik inferensial yang menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan kompensasi finansial memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap *intention to leave* karyawan, kompensasi non finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap *intention to leave* karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *intention to leave* karyawan. Saran untuk penelitian selanjutnya agar mengembangkan penelitian di tempat lain yang mempunyai tingkat tekanan kerja dan *turnover* tinggi sebagai objek penelitian dan mengganti atau menambahkan variabel lain yang bisa dikaitkan dengan *intention to leave* karyawan.

**Kata kunci:** *Kompensasi finansial, kompensasi non finansial, kepuasan Kerja, intention to leave karyawan*

## 1. PENDAHULUAN

Era pembangunan sekarang ini manajemen di bidang sumber daya manusia juga mengalami perkembangan yang pesat sehingga perlu orang atau sekelompok orang yang handal dan berkualitas untuk mengelolanya. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset penting suatu perusahaan. SDM yang handal memiliki peran yang lebih strategis dibanding sumberdaya yang lain. Tanpa adanya SDM yang berkualitas, organisasi tidak akan berjalan dengan baik, oleh karena itu perlu diperhatikan faktor-faktor yang bisa membuat organisasi berjalan dengan baik yang diwujudkan dengan produktifitas dari organisasi meningkat. Salah satu faktor yang harus diperhatikan perusahaan adalah kompensasi.

Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang ataupun jasa yang langsung atau tidak langsung diterima karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan. Tujuan utama dari kompensasi adalah untuk meningkatkan produktifitas karyawan sehingga dapat meningkatkan produktifitas perusahaan. Kompensasi memberikan kontribusi yang besar terhadap kepuasan kerja seseorang.

Kepuasan kerja merupakan sikap atau perilaku yang bersifat individual, setiap individu mempunyai penilaian sendiri terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan membuat karyawan semakin loyal kepada organisasi, semakin termotivasi dalam bekerja dan bekerja dengan rasa tenang sehingga tercapainya produktivitas yang diinginkan organisasi. Sebaliknya, karyawan yang tidak merasa puas terhadap pekerjaannya akan cenderung menunjukkan sikap yang negatif terhadap organisasinya yang ditunjukkan dengan kehadiran yang menurun dan berakibat munculnya keinginan yang tinggi dari karyawan untuk keluar dari organisasi (*intention to leave*). *Intention to leave* merupakan sikap dari karyawan yang berkeinginan untuk keluar dari organisasi.

Dunia perbankan menuntut sumber daya manusianya untuk memberikan pelayanan yang maksimal, dengan target dan tingkat tekanan kerja yang tinggi. Oleh karena itu karyawan bank cenderung memiliki keterkaitan dengan *intention to leave* atau keinginan untuk keluar dari organisasi dengan pertimbangan dari kepuasan kerja dan kompensasi yang diperoleh dari organisasi. Bank Jatim Kantor Cabang Malang mempunyai visi menjadi bank yang sehat berkembang secara wajar serta memiliki manajemen dan sumber daya manusia yang profesional. Sesuai dengan visi Bank Jatim Cabang Malang tersebut, karyawan Bank

Jatim Cabang Malang dituntut untuk memberikan integritas dan loyalitas yang tinggi, mempunyai jiwa melayani dan bertindak profesional.

Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung akan memberikan integritas dan loyalitas sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi. Kepuasan kerja karyawan muncul berdasarkan penilaian kerja individu akibat dari harapan karyawan dan implementasi yang diberikan organisasi. Pemberian kompensasi yang sesuai harapan karyawan menjadikan karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi, apabila pemberian kompensasi tidak sesuai, maka karyawan dapat berfikir untuk keluar dari organisasi (*intention to leave*).

## 2. KAJIAN PUSTAKA

### 2.1 Kompensasi

Perusahaan atau organisasi harus memiliki timbal balik yang baik dengan karyawan. Karyawan memberikan pikiran dan tenaga agar tercapainya tujuan dari suatu perusahaan, maka dari itu perusahaan harus memberikan balas jasa dengan memberikan kompensasi. Kompensasi menurut (Hasibuan, 2011:118) adalah “Semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan”. Sedangkan menurut Handoko (2001:155) “kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka”. Menurut Bangun (2012:255) kompensasi terdiri dari kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial adalah kompensasi yang dibayarkan perusahaan dalam bentuk uang, barang dan jasa. Kompensasi non finansial adalah bentuk kompensasi yang diberikan kepada karyawan selain dalam bentuk uang, barang ataupun jasa.

### 2.2 Kepuasan Kerja

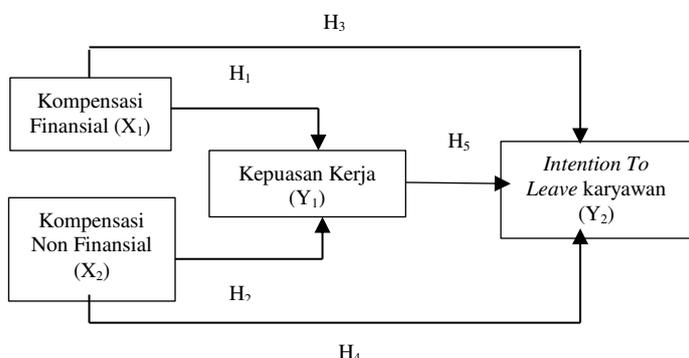
Kepuasan kerja hal yang mutlak diperhatikan, manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal itu mempengaruhi tingkat absensi, kinerja, semangat kerja, turnover dan masalah-masalah dalam dunia personalia lainnya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Martoyo (2007:156) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah “keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan”. Selain itu lebih lanjut Hasibuan (2011:202) mendefinisikan “kepuasan kerja

sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya”.

### 2.3 Intention To Leave

Intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara leave adalah keluarnya atau penarikan diri seseorang karyawan dari tempat bekerja. “*intention to leave* (keinginan untuk keluar) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk keluar bekerja dari pekerjaannya” (Zeffane, 1994). *Intention to Leave* yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pertimbangan yang serius untuk meninggalkan pekerjaan saat ini. Karyawan yang memiliki *intention to leave* tinggi akan diwujudkan dengan keluar dari pekerjaan.

### 2.4 Hipotesis



**Gambar 1. Model Hipotesis**

(Sumber : Data diolah, 2016)

Berdasarkan model hipotesis tersebut, maka penelitian ini mengambil hipotesis sebagai berikut:

H1=Kompensasi finansial (X1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1)

H2=Kompensasi non finansial (X2) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1)

H3= Kompensasi finansial (X1) berpengaruh signifikan terhadap intention to leave karyawan (Y2)

H4=Kompensasi non finansial (X2) berpengaruh signifikan terhadap intention to leave karyawan (Y2)

H5=Kepuasan kerja (Y1) berpengaruh signifikan terhadap intention to leave karyawan (Y2)

## 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Jenis Penelitian dan Lokasi Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah jenis penelitian explanatory dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Lokasi penelitian yaitu PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Kantor

Cabang Malang Jl. Jaksa Agung Suprpto No 26-28, Malang.

### 3.2 Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan Bank Jatim Cabang Malang yang berjumlah 124 karyawan. Berdasarkan rumus slovin jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 55 karyawan. Penelitian ini menggunakan teknik propotional random sampling dimana mengambil jumlah sampel dari beberapa bagian. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang dilakukan dengan menggunakan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis yang disusun secara terstruktur kepada responden mengenai sikap dan pendapat responden yang berkaitan di tempat mereka bekerja dan dokumentasi yang dilakukan dengan melihat dan mencatat dokumen-dokumen, arsip yang dimaksudkan untuk memperoleh informasi tentang keadaan perusahaan.

## 4. ANALISIS DATA

### 4.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif adalah “statistik yang digunakan untuk menganalisa dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi” (Sugiyono, 2005:169).

### 4.2 Analisis Statistik Inferensial

#### 4.2.1 Analisis Jalur (Path)

Analisis jalur bertujuan untuk menerangkan akibat langsung dan tidak langsung seperangkat variabel bebas dengan seperangkat variabel terikat.

## 5. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 5.1 Hasil Analisis Deskriptif

#### a. Kompensasi Finansial (X<sub>1</sub>)

Kompensasi finansial (X1) secara keseluruhan memiliki nilai jawaban rata-rata sebesar 4,041 yang terletak pada interval >3,4 - 4,2 artinya kompensasi finansial yang diberikan Bank Jatim Cabang Malang dikategorikan besar/tinggi. Menurut persepsi responden pemberian kompensasi finansial yaitu gaji, insentif, bonus dan tunjangan telah sesuai yang diharapkan responden. Rata-rata distribusi jawaban tertinggi terletak pada item X1.8 yaitu karyawan merasa aman dengan asuransi yang diberikan perusahaan dengan skor 4,236. Sedangkan rata-rata distribusi terendah terletak pada item X1.1 yaitu gaji yang diterima

telah memenuhi kebutuhan pokok dengan skor 3,855.

**b. Kompensasi Non Finansial (X<sub>2</sub>)**

Kompensasi non finansial (X<sub>2</sub>) secara keseluruhan memiliki nilai jawaban rata-rata sebesar 3,912 yang terletak pada interval >3,4 - 4,2 artinya kompensasi non finansial yang diberikan Bank Jatim Cabang Malang dikategorikan besar/tinggi. Menurut persepsi responden pemberian kompensasi non finansial yaitu pekerjaan itu sendiri dan lingkungan pekerjaan telah sesuai yang diharapkan responden. Rata-rata distribusi jawaban tertinggi terletak pada item X2.6 yaitu lingkungan kerja selalu terjaga keamanannya dengan skor 4,291. Sedangkan rata-rata distribusi terendah terletak pada item X2.4 yaitu kondisi ruang kerja selalu terjaga kebersihannya dengan skor 3,582.

**c. Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>)**

Kepuasan kerja (Y<sub>1</sub>) secara keseluruhan memiliki nilai jawaban rata-rata sebesar 3,850 yang terletak pada interval >3,4 - 4,2 artinya kepuasan kerja yang dimiliki karyawan Bank Jatim Cabang Malang baik/tinggi. Menurut persepsi responden telah merasa puas terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerja. Rata-rata distribusi jawaban tertinggi terletak pada item Y1.4 yaitu saya merasa gaji yang saya terima lebih besar daripada tempat kerja lain sejenis. Sedangkan rata-rata distribusi terendah terletak pada item Y1.8 yaitu atasan selalu memberikan motivasi kepada karyawan dalam meningkatkan kinerja dengan skor 3,382.

**d. Intention To Leave (Y<sub>2</sub>)**

*Intention to leave* karyawan (Y<sub>2</sub>) secara keseluruhan memiliki nilai jawaban rata-rata sebesar 2,064 pada interval >1,8 - 2,6 artinya tingkat *intention to leave* karyawan rendah/kecil dan dapat disimpulkan karyawan Bank Jatim Cabang Malang tidak memiliki *intention to leave*. Responden tidak setuju dengan pernyataan berfikir untuk berhenti, intensi mencari alternatif pekerjaan lain dan keinginan untuk mengundurkan diri. Rata-rata distribusi jawaban tertinggi terletak pada item Y2.5 yaitu saya merasa memiliki niat untuk mengundurkan diri dari perusahaan saya bekerja saat ini dengan skor 2,109. Sedangkan rata-rata distribusi terendah terletak pada item Y2.1 yaitu saya berfikir untuk keluar dari perusahaan tempat saya bekerja dengan skor 1,945.

**5.2 Analisis Statistik Inferensial**

**5.2.1 Analisis Jalur (Path)**

hasil analisis disajikan pada tabel 1 dan 2 sebagai berikut:

**Tabel 1. Hasil Analisis Jalur Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial terhadap Kepuasan Kerja**

Variabel	Standardized Coefficients Beta	t <sub>hitung</sub>	Sig	Keterangan
X <sub>1</sub>	0,480	3,978	0,000	Signifikan
X <sub>2</sub>	0,305	2,529	0,015	Signifikan
Variabel terikat = Y <sub>1</sub>				
R = 0,701				
R Square = 0,492				
Adjusted R Square = 0,472				

Sumber: Data primer diolah, 2016

**a. Pengaruh Kompensasi Finansial (X<sub>1</sub>) terhadap Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>)**

Kompensasi finansial (X<sub>1</sub>) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Y<sub>1</sub>). Hasil tersebut didasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan  $\beta = 0,480$ , tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$  dan t hitung  $> t$  tabel ( $3,978 > 2,007$ ). 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 juga mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Firdaus (2012) yang menyatakan adanya pengaruh signifikan kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja.

**b. 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 bahwa kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan  $\beta = 0,305$  tingkat signifikansi  $0,015 < 0,05$  dan t hitung  $> t$  tabel ( $2,529 > 2,007$ ). Jika pemberian kompensasi non finansial baik maka akan berdampak pada tingkat kepuasan kerja karyawan yang berarti bahwa dengan meningkatnya kompensasi non finansial maka kepuasan kerja juga akan meningkat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Anggraeni (2007) yang menyatakan adanya pengaruh yang signifikan

antara kompensasi non finansial terhadap kepuasan kerja.

**Tabel 2. Hasil Analisis Jalur Kompensasi Finansial, Kompensasi Non Finansial dan Kepuasan Kerja terhadap Intention To Leave Karyawan**

Variabel	Standardized Coefficients Beta	t <sub>hitung</sub>	Sig	Keterangan
X <sub>1</sub>	-0,005	-0,052	0,958	Tidak Signifikan
X <sub>2</sub>	-0,053	-0,576	0,567	Tidak Signifikan
Y <sub>1</sub>	-0,824	-8,192	0,000	Signifikan
Variabel terikat = Y <sub>2</sub>				
R = 0,859				
R Square = 0,738				
Adjusted R Square = 0,723				

Sumber: Data primer diolah, 2016

**c. Pengaruh Kompensasi Finansial (X1) terhadap Intention To Leave Karyawan (Y2)**

Kompensasi finansial (X1) memiliki pengaruh negatif tidak signifikan terhadap intention to leave karyawan (Y2). Hasil tersebut didasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh negatif terhadap intention to leave karyawan dengan  $\beta = -0,005$  dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,958 > 0,05$  (tidak signifikan). Hasil negatif menunjukkan bahwa apabila kompensasi finansial ditingkatkan maka intention to leave karyawan akan menurun. Oleh karena itu perlu dipertahankan atau ditingkatkan pemberian kompensasi finansial sehingga intention to leave dari karyawan yang dapat mengakibatkan karyawan mengundurkan diri dari perusahaan dapat diantisipasi.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat dari 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 untuk mempertahankan karyawan yang ada sehingga dapat mengurangi tingkat keinginan keluar karyawan dari organisasi dapat disimpulkan ada pengaruh antara kompensasi finansial terhadap intention to leave. Hasil ini mendasari bahwa tingkat intention to leave karyawan rendah karena hasil temuan terhadap kepuasan terhadap pada kompensasi finansial menunjukkan hasil rata-rata item yang cukup tinggi.

**d. Pengaruh Kompensasi Non Finansial (X2) terhadap Intention To Leave Karyawan (Y2)**

Kompensasi non finansial (X2) memiliki pengaruh negatif tidak signifikan terhadap intention to leave karyawan (Y2). Hasil tersebut didasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh negatif terhadap intention to leave karyawan dengan  $\beta = -0,053$  dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,567 > 0,05$  (tidak signifikan). Hasil negatif menunjukkan bahwa apabila kompensasi non finansial ditingkatkan maka intention to leave karyawan akan menurun sehingga perlu dipertahankan atau ditingkatkan agar intention to leave dari karyawan yang dapat mengakibatkan karyawan mengundurkan diri dari perusahaan dapat dikurangi. Hasil penelitian ini mendukung pendapat Watkins, et al., dalam wasono (2015) bahwa kondisi pekerjaan dapat menyebabkan intention to leave sehingga kondisi pekerjaan yang merupakan indikator kompensasi non finansial bisa mempengaruhi intention to leave dari karyawan. Hasil ini mendasari bahwa tingkat intention to leave rendah karena hasil temuan terhadap kepuasan terhadap pada kompensasi non finansial menunjukkan hasil rata-rata item yang cukup tinggi.

**e. Pengaruh Kepuasan Kerja (Y1) terhadap Intention To Leave Karyawan (Y2)**

Kepuasan kerja (Y1) memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap intention to leave karyawan (Y2). Hasil tersebut didasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intention to leave karyawan dengan  $\beta = -0,824$  tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hasil penelitian menunjukkan hasil negatif yang artinya apabila kepuasan kerja meningkat maka intention to leave 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-nya lebih tinggi.

**6. KESIMPULAN DAN SARAN**

**6.1 Kesimpulan**

1. Kompensasi finansial (X1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1). Nilai koefisiensi beta sebesar 0,480 nilai t hitung sebesar 3,978 lebih besar dari pada t tabel sebesar 2,007 dengan signifikansi 0,00 lebih

- kecil dari 0,05 ( $0,00 > 0,05$ ). Dengan demikian, hipotesis pertama terbukti atau diterima.
2. Kompensasi non finansial (X2) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1). Nilai koefisiensi beta sebesar 0,305 nilai t hitung sebesar 2,529 lebih besar dari pada t tabel sebesar 2,007 dengan signifikansi 0,015 lebih kecil dari 0,05 ( $0,015 > 0,05$ ) Dengan demikian, hipotesis kedua terbukti atau diterima.
  3. Kompensasi finansial (X1) berpengaruh negatif terhadap intention to leave karyawan (Y2). Nilai koefisiensi beta sebesar -0,005. Nilai signifikansi sebesar 0,958 lebih besar dari 0,05 ( $0,958 > 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara kompensasi finansial (X1) terhadap intention to leave karyawan (Y2). Dengan demikian, hipotesis ketiga tidak terbukti atau ditolak.
  4. Kompensasi non finansial (X2) berpengaruh negatif terhadap intention to leave karyawan (Y2). Nilai koefisiensi beta sebesar -0,053. Nilai signifikansi sebesar 0,567 lebih besar dari 0,05 ( $0,567 > 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara kompensasi non finansial (X2) terhadap intention to leave karyawan (Y2). Dengan demikian, hipotesis keempat tidak terbukti atau ditolak.
  5. Kepuasan kerja (Y1) berpengaruh negatif signifikan terhadap intention to leave karyawan (Y2). Nilai koefisiensi beta sebesar -0,824. Nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 ( $0,00 < 0,05$ ). Hasil koefisiensi beta menghasilkan nilai negatif yaitu -0,824 yang berarti mempunyai pengaruh negatif. Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh negatif signifikan antara kepuasan kerja (X2) terhadap intention to leave karyawan (Y2). Dengan demikian, hipotesis kelima terbukti atau diterima.

## 6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, ada beberapa hal yang dapat penulis sarankan, yaitu sebagai berikut :

### 1. Bagi Bank Jatim Cabang Malang

- a. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja mempunyai nilai (0,480), lebih besar jika dibandingkan dengan pengaruh kompensasi non finansial terhadap kepuasan kerja sebesar (0,305). Oleh karena itu, sebaiknya perusahaan lebih meningkatkan pemberian kompensasi non finansial agar karyawan memiliki

kepuasan kerja yang tinggi. Cara yang dapat dilakukan misalnya selalu menjaga kebersihan ruang kerja dan menyediakan fasilitas yang lebih mendukung untuk menunjang pekerjaan yang dilakukan. Hal tersebut perlu dilakukan karena berdasarkan penelitian item (X<sub>2.4</sub>) kondisi ruang kerja dan item (X<sub>2.5</sub>) penyediaan fasilitas yang mendukung menunjukkan rata-rata yang rendah dibanding item lainnya.

- b. Kepuasan kerja karyawan Bank Jatim Cabang Malang secara umum sudah tinggi. Pembenahan atau peningkatan yang perlu dilakukan yaitu mengenai pengawasan atasan kepada karyawan khususnya pemberian motivasi oleh atasan kepada karyawan agar meningkatkan kinerja. Karena item tersebut memiliki nilai terendah pada variabel kepuasan kerja. Dengan diberikannya motivasi dari atasan, karyawan akan merasa diperhatikan sehingga motivasi dalam bekerja akan meningkat dan berpengaruh terhadap produktifitas perusahaan.

## 2. Bagi Penelitian Selanjutnya

- a. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk lebih mengembangkan penelitian dengan melakukan penelitian di tempat lain yang mempunyai tingkat tekanan kerja dan *turnover* tinggi sebagai objek penelitian.
- b. Mengganti atau menambahkan variabel lain yang bisa dikaitkan dengan *intention to leave* karyawan. Suwandi dan Indriantoro, 1999 dalam Tanjung (2012) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang bisa mempengaruhi *intention to leave* karyawan. Sehingga disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk mengganti atau menambahkan variabel lain seperti budaya organisasi.

## 7. DAFTAR PUSTAKA

Anggraeni, Dian Aprilia. 2007. Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensai Non Finansial terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Skripsi*. Malang: Universitas Brawijaya

Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga

- Firdaus, Miftah Eka. 2012. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja. *Skripsi*. Malang: Universitas Brawijaya
- Handoko TH,. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Malayu. S.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Mangkunegara, Anwar, Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi Kelima*, Susilo Martoyo. Yogyakarta: BPFE
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi edisi ke-13*. Bandung: Alfabeta
- Wasono, Pundi Sakti Bagus. 2015. “Pengaruh Stres Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Intention to Leave: Studi Kasus pada Perawat Bagian Rawat Inap Rumah Sakit Wawa Husada Kepanjen Kabupaten Malang”. *Tesis*. Program Studi Magister Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
- Zeffane, Rachid. 1994. Understanding Employee Turnover : The Need for a Contingency Approach. *International Journal of Manpower*. Vol 15. No 9. pp. 1-14