

**Pengaruh Kompensasi dan Konflik Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening di PT Definite Maji Arsana Jakarta**

**<sup>1</sup>Saharso Saharso. <sup>2</sup>Toyibah Toyibah**

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Nasional  
saharso@civitas.unas.id<sup>1</sup> bibahth17@gmail.com<sup>2</sup>

**ABSTRACT**

*The purpose of study is to determine the influence of compensation and working conflict on turnover intention with job motivation as an intervening variable of PT Definite Maji Arsana. The population of this study were all employees of PT Definite Maji Arsana which amounted to 60 people. The hypothesis was tested in SmartPLS Software version 3.0, using Structural Equation Model (SEM) based on variant with the model of Partial Least Square (PLS). The results showed a significance effect on all of the hypotheses. Compensation shows negative significance effect on Employee Turnover Intention. Compensation shows positive significance effect on Job Motivation. Work Conflict shows positive significance effect on Employee Turnover Intention. Work Conflict shows negative significance effect on Job Motivation. Job Motivation shows negative significance effect on Employee Turnover Intention. Job Motivation proven to mediate the effect of Compensation on Employee Turnover Intention. Job Motivation proven to mediate the effect of Work Conflict on Employee Turnover Intention*

**Keyword:** *Compensation, Work Conflict, Job Motivation, Employee Turnover Intention*

**ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan konflik kerja terhadap *turnover intention* dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Definite Maji Arsana yang berjumlah 60 orang sedangkan sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 60 orang. Pengujian hipotesis menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) berbasis varian dengan model *Partial Least Square* (PLS), menggunakan *Software SmartPLS* versi 3.0. Hasil penelitian menunjukkan semua hipotesis berpengaruh signifikan. Kompensasi berpengaruh signifikan negatif terhadap *Turnover Intention* Karyawan. Kompensasi berpengaruh signifikan positif terhadap Motivasi Kerja. Konflik Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap *Turnover Intention* Karyawan. Konflik Kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap Motivasi Kerja. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap *Turnover Intention* Karyawan. Motivasi Kerja terbukti memediasi pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover Intention* Karyawan. Motivasi Kerja terbukti memediasi pengaruh Konflik Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan.

**Kata Kunci:** *Kompensasi, Konflik Kerja, Motivasi Kerja, Turnover Intention Karyawan*

## PENDAHULUAN

*Digital marketing agency* adalah penyedia jasa untuk membantu membuat, merancang, dan mengelola kegiatan pemasaran melalui digital seperti desain *website*, jasa Google Ads, jasa *social media ads*, jasa SEO (*Search Engine Optimizer*) dan lain sebagainya. PT Definite Maji Arsana adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang *digital marketing agency*. PT Definite Maji Arsana membantu perusahaan klien dalam melakukan promosi dan *marketing* melalui digital.

Berbeda dengan industri lain, industri kreatif seperti *digital marketing agency* memiliki pekerjaan dengan berbagai proses dan teknik yang cenderung kompleks. *Digital marketing agency* bertanggung jawab dalam segala sesuatu yang berhubungan dengan pemasaran dan *branding* suatu produk secara digital atau *online* sehingga harus menguasai teknik untuk membuat strategi pemasaran digital berhasil. Banyak teknik yang harus dilakukan dalam mengiklankan sebuah produk, mulai dari teknik *Search Engine Optimization* (SEO), *Search Engine Marketing* (SEM), *Social Media*, *Content Marketing*, dan masih banyak lagi. Proses dan teknik yang cenderung kompleks mengakibatkan karyawan cenderung untuk pindah dari perusahaan ke perusahaan lain. Kecenderungan karyawan untuk berpindah membuat tingginya tingkat *turnover* sehingga perusahaan tidak dapat memanfaatkan karyawan dengan maksimal. Semakin tinggi tingkat *turnover*, maka semakin tinggi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk biaya rekrutmen maupun biaya yang telah diinvestasikan kepada karyawan.

Saat ini jumlah karyawan yang keluar dari PT Definite Maji Arsana menurut manajemen sangat tinggi. Hal ini dapat dilihat dari angka *turnover* karyawannya. Data *turnover* PT Definite Maji Arsana periode 2017-2018 dapat dilihat secara rinci pada tabel berikut:

**Tabel 1. Data *Turnover Intention* Karyawan PT Definite Maji Arsana 2017-2019**

Tahun	Karyawan Awal Tahun	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Karyawan Akhir Tahun	<i>Turnover</i>
2017	30	25	9	46	24%
2018	46	25	8	63	15%
2019	63	20	22	61	35%

Sumber: PT Definite Maji Arsana (2020)

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah *turnover intention* karyawan tidak stabil dengan rentang waktu 3 tahun, yaitu tahun 2017 sampai dengan tahun 2019. Pada tahun 2017 sebanyak 9 orang, tahun 2018 sebanyak 8 orang dan tahun 2019 sebanyak 22 orang dengan kenaikan yang sangat drastis. Manajemen perusahaan berusaha mencari solusi untuk menekan tingginya angka *turnover*

*intention* karyawan.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kompensasi, konflik kerja, dan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* terhadap *turnover intention* karyawan PT. Definite Maji Arsana. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi dan masukan bagi perusahaan dalam menurunkan tingkat *turnover intention* dan dijadikan bahan kajian dalam menetapkan kebijakan perusahaan.

Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan sebagai bahan rujukan untuk penelitian lebih lanjut yang berhubungan dengan upaya menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan.

## METODOLOGI PENELITIAN

### Objek Penelitian

Objek penelitian yang penulis teliti adalah Kompensasi (X1), Konflik Kerja (X2), Motivasi (Y), dan *Turnover Intention* (Z).

### Sumber dan Jenis Data

Sumber data dalam penelitian ini yaitu data primer. Data primer merupakan hasil penyebaran kuesioner dengan model pertanyaan atau pernyataan tertutup kepada responden. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT Definite Maji Arsana

### Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yaitu data yang diperoleh langsung dari sumber aslinya melalui penyebaran kuesioner. Dalam hal ini data primer yaitu karyawan PT Definite Maji Arsana.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

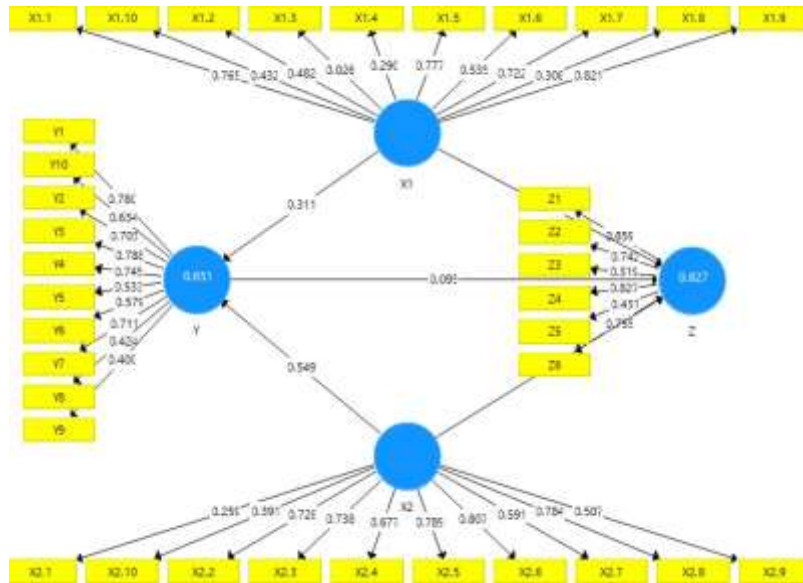
### Hasil Penelitian

Responden dalam penelitian ini berjumlah 57 karyawan yang bekerja di PT Definite Maji Arsana terdiri dari 25 karyawan berjenis kelamin laki-laki dan 32 karyawan berjenis kelamin perempuan. Dalam penelitian ini disimpulkan bahwa jumlah responden terbanyak berusia 20-25 tahun, memiliki Pendidikan terakhir yaitu S1, departemen AM/PM, dan mayoritas karyawan sudah bekerja 2-3 tahun.

#### a. *Evaluasi Measurement (Outer) Model*

Dalam menilai *outer model* dalam PLS, terdapat empat kriteria, salah satunya adalah melihat *Convergent Validity* sedangkan untuk tiga kriteria yang lain yaitu *Discriminant Validity*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Composite Reliability*.

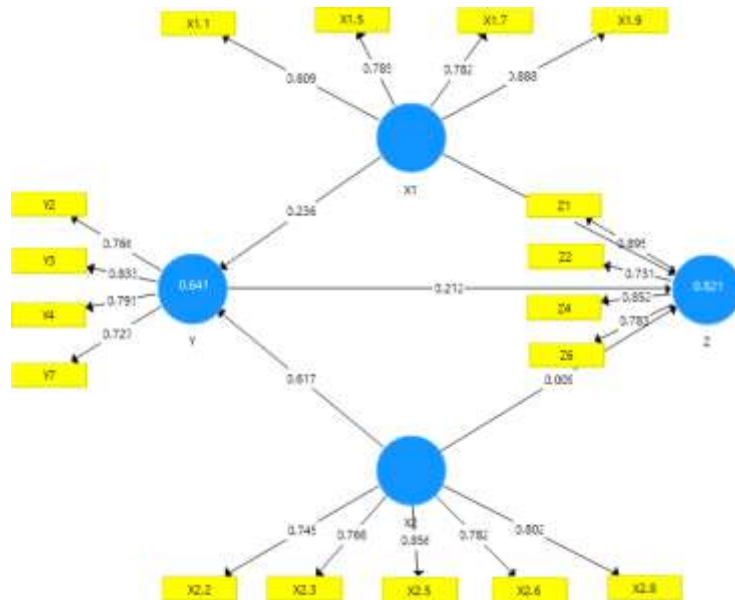
Berikut ini dapat dilihat secara keseluruhan korelasi setiap variabel:



Gambar 2. Full Model Structural

Sumber: Data olahan SmartPLS 3.0, 2021

Model struktural pada gambar 2 perlu dieliminasi karena terdapat korelasi konstruk yang kurang dari 0,7. Artinya indikator tersebut tidak signifikan. Berikut dilakukan eliminasi terhadap hasil *calculate by algorithm* terhadap data yang



dieliminasi, seperti pada gambar 3 di bawah ini:

Gambar 3. Full Model Structural Pasca Eliminasi

Sumber: Data olahan SmartPLS 3.0, 2021

## Convergent Validity

Output SmartPLS 3.0 untuk *loading factor* memberikan hasil sebagai berikut:

**Tabel 3. Result for Outer Loading**

Konstruk	Kode Item	Outer Loading
Kompensasi	X1.1	0,937
	X1.5	0,811
	X1.7	0,899
	X1.9	0,908
KonflikKerja	X2.2	0,717
	X2.3	0,774
	X2.4	0,749
	X2.5	0,849
	X2.6	0,823
	X2.8	0,802
MotivasiKerja	Y1	0,872
	Y2	0,864
	Y3	0,852
	Y4	0,857
Turnover Intention	Z1	0,941
	Z2	0,717
	Z4	0,911
	Z6	0,879

Sumber: Data olahan SmartPLS 3.0, 2021

Tabel di atas menunjukkan bahwa *loading factor* memberikan nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,7. Berarti nilai item yang dihasilkan oleh konstruk kompensasi, konflik kerja, motivasi kerja, dan *turnover intention* adalah valid atau telah memenuhi *convergent validity*

## Discriminant Validity

*Discriminant Validity* merupakan nilai *cross loading* faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu

dengan cara membandingkan nilai *loading* konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengannilai yang lain.

**Tabel 4. Result for Cross Loading**

	X1	X2	Y	Z
X1.1	<b>0,937</b>	0,756	0,760	0,930
X1.5	<b>0,811</b>	0,669	0,655	0,716
X1.7	<b>0,899</b>	0,567	0,655	0,877
X1.9	<b>0,908</b>	0,595	0,635	0,891
X2.2	0,539	<b>0,717</b>	0,549	0,557
X2.3	0,520	<b>0,774</b>	0,722	0,544
X2.4	0,518	<b>0,749</b>	0,535	0,551
X2.5	0,558	<b>0,849</b>	0,644	0,543
X2.6	0,704	<b>0,823</b>	0,678	0,712
X2.8	0,574	<b>0,802</b>	0,677	0,581
Y1	0,711	0,704	<b>0,872</b>	0,698
Y2	0,618	0,721	<b>0,864</b>	0,654
Y3	0,590	0,659	<b>0,852</b>	0,586
Y4	0,695	0,708	<b>0,857</b>	0,714
Z1	0,917	0,756	0,741	<b>0,941</b>
Z2	0,634	0,635	0,687	<b>0,717</b>
Z4	0,874	0,601	0,646	<b>0,911</b>
Z6	0,883	0,591	0,623	<b>0,879</b>

Sumber: Data olahan SmartPLS 3.0, 2021

Berdasarkan tabel 4 nilai *cross loading* pada setiap konstruk memiliki nilai lebih dari 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *manifest* dalam penelitian ini telat tepat menjelaskan variabel latennya dan membuktikan bahwa seluruh item tersebut valid.

#### **Average Variance Extracted (AVE)**

Metode lain untuk melihat *discriminant validity* adalah dengan nilai *square root of average extracted (AVE)*. Nilai yang disarankan adalah di atas 0,5. Berikut adalah nilai AVE dalam penelitian ini:

**Tabel 5. Average Variance Extracted (AVE)**

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
X1	0,792
X2	0,619
Y	0,742
Z	0,751

Sumber: Data olahan SmartPLS 3.0, 2021

Tabel 5 menjelaskan bahwa nilai AVE dari Kompensasi (X1), Konflik Kerja (X2), Motivasi (Y), dan *Turnover Intention* (Z). Dapat dilihat bahwa setiap konstruk memiliki nilai AVE lebih dari 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk tersebut memiliki nilai validitas yang baik dari setiap indikator.

#### **Composite Reability**

Pengujian *composite reability* bertujuan untuk menguji reliabilitas instrumen dalam suatu model penelitian. Hasil *composite reability* menunjukkan nilai yang memuaskan jika di atas 0,7. Artinya, data yang diperoleh *reliable*. Berikut ini adalah nilai *composite reability* pada output:

**Tabel 6. Composite Reability**

	<i>Composite Reability</i>
X1	0,938
X2	0,907
Y	0,920
Z	0,923

Sumber: Data olahan SmartPLS 3.0, 2021

Dari tabel 6 dapat dilihat setiap konstruk atau variabel tersebut memiliki nilai *composite reliability* di atas 0,7 yang artinya memiliki reliabilitas yang baik. Uji reliabilitas juga bisa diperkuat dengan *Cronbach's Alpha* dimana output SmartPLS 3.0 memberikan hasil sebagai berikut:

**Tabel 7. Cronbach's Alpha**

	<i>Cronbach's Alpha</i>
X1	0,912
X2	0,876
Y	0,884
Z	0,886

Sumber: Data olahan SmartPLS 3.0, 2021

Nilai yang disarankan adalah di atas 0,70 dan pada tabel 7 di atas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk semua konstruk berada di atas 0,70 (Ghazali, 2014). Nilai terendah adalah sebesar 0,884 (Y).

**b. Pengujian Model Struktural atau Uji Hipotesis (*Inner Model*) R-Square**

Nilai *R-Square* merupakan uji *goodness-fit model*. Berikut adalah nilai *R-Square* pada konstruk:

**Tabel 8. R-Square**

	<i>R-Square</i>
Y	0,621
Z	0,733

Sumber: Data olahan SmartPLS 3.0, 2021

Tabel 8 memberikan nilai *R-Square* 0,621 untuk konstruk Y (Motivasi) yang berarti bahwa Kompensasi dan Konflik Kerja mampu menjelaskan varians Y (Motivasi) sebesar 62,1%. Sedangkan Z (*Turnover Intention* Karyawan) memberikan nilai *R-Square* 0,733 yang berarti bahwa Kompensasi dan Konflik Kerja mampu menjelaskan varians Z (*Turnover Intention* Karyawan) sebesar 73,3%.

***Goodness of Fit Model***

Analisis *goodness of fit* digunakan untuk mengetahui apakah model hasil analisis cukup baik untuk menjelaskan fenomena yang dikaji. Dari hasil analisis *goodness of fit model* diperoleh nilai *Q-Square*:

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1-R1^2) (1-R2^2). \quad (1-RP^2) \\ &= 1 - (1-0,621) (1-0,733) \\ &= 1 - 0,101193 \\ &= 0,90 \end{aligned}$$



Hal ini mengindikasikan bahwa dari perhitungan statistik, maka model sudah baik, karena variasi variabel yang terlibat dalam model telah mampu menjelaskan variabel- variabel yang mempengaruhi *turnover intention* sebesar 90%. Sisanya 10% merupakan faktor lain yang turut mempengaruhi *turnover intention*, termasuk di dalamnya *error*.

**Hasil Pengujian Hipotesis (Pengaruh Langsung)**

Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan *R-Square* untuk variabel dependen dan nilai koefisien pada *path* untuk variabel independen yang kemudian dinilai signifikasinya berdasarkan nilai t-statistik antara variabel independen ke variabel dependen dalam *path coefficient* pada *output* SmartPLS 3.0 di bawah ini.

**Tabel 9. Path Coefficient (Mean, STDAV, T-Values)**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviation (STDEV)	Standar Error (STERR)	T Statistics ( O/STEER )	Keterangan
Kompensasi -> <i>Turnover Intention</i> Karyawan	-0,877	-0,822	0,059	0,059	14,984	Diterima
Kompensasi -> Motivasi Kerja	0,364	0,370	0,131	0,131	2,771	Diterima
Konflik Kerja -> <i>Turnover Intention</i> Karyawan	0,065	-0,567	0,071	0,071	7,658	Diterima
Konflik Kerja -> Motivasi Kerja	-0,547	0,543	0,120	0,120	4,539	Diterima
Motivasi Kerja -> <i>Turnover Intention</i> Karyawan	-0,033	-0,366	0,068	0,068	4,580	Diterima

Sumber: Data olahan SmartPLS 3.0, 2021

Uji t dilakukan pada tingkat kepercayaan 95% dan 99%. Hipotesis diterima jika t-hitung lebih besar dari t tabel. Jika hipotesis diterima pada tingkat kepercayaan 99% berarti juga diterima pada tingkat kepercayaan 95%. Sebaliknya jika hipotesis ditolak pada tingkat kepercayaan 95% berarti bahwa hipotesis juga ditolak pada tingkat kepercayaan 99%. T- tabel tingkat keyakinan 95% adalah 1,96.

Hasil uji menunjukkan bahwa Kompensasi (X1) memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* Karyawan (Z), karena nilai statistik sebesar 14,984 yang berarti lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan hipotesis H1 yang berbunyi "Kompensasi berpengaruh terhadap *Turnover Intention* di PT Definite Maji Arsana" dapat dinyatakan diterima. Pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan adalah negatif, sehingga semakin tidak sesuai kompensasi maka akan semakin tinggi *turnover intention* karyawan.

Kompensasi (X1) memiliki pengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y), karena nilai T statistik sebesar 2,771 yang berarti lebih besar dari 1,96, sehingga hipotesis H2 yang berbunyi "Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja di PT Definite Maji Arsana" dapat dinyatakan diterima. Pengaruh motivasi terhadap kompensasi adalah positif, sehingga semakin baik kompensasi maka akan semakin tinggi motivasi kerja.

Konflik Kerja (X2) memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* Karyawan (Z), karena nilai T statistik sebesar 7,658 yang berarti lebih besar dari 1,96, sehingga hipotesis H3 yang berbunyi "Konflik Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention* Karyawan di PT Definite Maji Arsana" dapat dinyatakan diterima. Pengaruh konflik kerja terhadap *turnover intention* karyawan adalah positif, sehingga semakin tinggi konflik kerja maka akan semakin tinggi *turnover intention* karyawan.

Konflik Kerja (X2) memiliki pengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y) sebagai variabel *intervening*, karena nilai T statistik sebesar 4,539 yang berarti lebih besar dari 1,96, sehingga hipotesis H4 yang berbunyi "Konflik Kerja berpengaruh terhadap Motivasi di PT Definite Maji Arsana" dapat dinyatakan diterima. Pengaruh konflik kerja terhadap motivasi adalah negatif, sehingga semakin rendah konflik kerja maka akan semakin tinggi motivasi kerja.

Motivasi Kerja (Y) memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* Karyawan (Z), karena nilai statistik sebesar 4,580 yang berarti lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan hipotesis H5 yang berbunyi "Motivasi Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention* Karyawan pada PT Definite Maji Arsana" dapat dinyatakan diterima. Pengaruh motivasi kerja terhadap *turnover intention* karyawan adalah negatif, sehingga semakin rendah motivasi kerja maka akan semakin tinggi *turnover intention* karyawan.

## Hasil Pengujian Hipotesis (Pengaruh Tidak Langsung)

Pada tahap ini akan dibahas analisis PLS-SEM dengan variabel *intervening*, yaitu hubungan antara konstruk eksogen dan endogen melalui variabel

penghubung. Pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen bisa secara langsung tetapi juga bisa melalui variabel penghubung. Terdapat tiga tahapan untuk menguji variabel *intervening*, yaitu:

## 1. Tahap Pertama

Tahap pertama adalah pengujian pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada nilai t-statistik lebih besar dari 1,96.

**Tabel 10. Path Coefficient Tahap I Kompensasi (Mean, STDAV, T-Values)**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviation (STDEV)	Standar Error (STERR)	T Statistics ( O/STEER )	Keterangan
Kompensasi -> Turnover Intention Karyawan	-0,531	-0,566	0,270	0,270	3,545	Diterima
Motivasi Kerja-> Turnover Intention	-0,070	-0,486	0,085	0,085	2,965	Diterima

Sumber: Data olahan SmartPLS 3.0, 2021

Dari tabel 10 dapat dilihat bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan dengan nilai t-statistik 3,545 lebih besar dari 1,96. Motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap karyawan dengan nilai t-statistik 2,180 lebih besar dari 1,96.

**Tabel 11. Path Coefficient Tahap I Konflik Kerja (Mean, STDAV, T-Values)**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviation (STDEV)	Standar Error (STERR)	T Statistics ( O/STEER )	Keterangan
Konflik Kerja -> Turnover Intention Karyawan	-0,395	-0,370	0,251	0,251	2,990	Diterima

Motivasi Kerja-> <i>Turnover Intention</i>	-0,033	-0,366	0,068	0,068	2,180	Diterima
--	--------	--------	-------	-------	-------	----------

Sumber: Data olahan SmartPLS 3.0, 2021

Dari tabel 11 dapat dilihat bahwa konflik kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan dengan nilai t-statistik 2,990 lebih besar dari 1,96. Motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* karyawan dengan nilai t-statistik 2,180 lebih besar dari 1,96. Maka, syarat pertama untuk menguji variabel *intervening* terpenuhi dan dapat dilanjutkan pada tahap kedua.

## 2. Tahap Kedua

Tahap kedua adalah pengujian variabel eksogen terhadap variable *intervening* dan harus signifikan pada nilai t-statistik lebih besar dari 1,96.

**Tabel 12. Path Coefficient Tahap II (Mean, STDAV, T-Values)**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviation (STDEV)	Standar Error (STERR)	T Statistics ( O/STEER )	Keterangan
Kompensasi -> Motivasi Kerja	0,564	0,570	0,098	0,098	5,177	Diterima
Konflik Kerja -> Motivasi Kerja	0,337	0,380	0,127	0,127	3,681	Diterima

Sumber: Data olahan SmartPLS 3.0, 2020

Dari tabel 12 dapat dilihat bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai t-statistik 5,177 lebih besar dari 1,96. Konflik kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai t-statistik 3,681 lebih besar dari 1,96. Maka syarat kedua untuk menguji variabel *intervening* terpenuhi dan dapat dilanjutkan pada tahap ketiga.

## 3. Tahap Ketiga

Tahap ketiga adalah pengujian secara simultan pengaruh variabel eksogen kompensasi, konflik kerja dan variabel *intervening* motivasi kerja terhadap endogen *turnover intention* karyawan. Pada pengujian tahap terakhir jika pengaruh eksogen terhadap endogen tidak signifikan sedangkan pengaruh variabel *intervening* terhadap variabel endogen signifikan. Maka, variabel *intervening* terbukti memediasi

pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.

**Tabel 13. Path Coefficient Tahap III Kompensasi (Mean, STDAV, T-Values)**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviation (STDEV)	Standar Error (STERR)	T Statistics ( O/STEER )	Keterangan
Kompensasi -> <i>Turnover Intention</i> Karyawan	-0,615	-0,628	0,265	0,265	6,103	Diterima
Kompensasi -> Motivasi Kerja	0,499	-0,527	0,196	0,196	4,111	Diterima
Motivasi Kerja-> <i>Turnover Intention</i>	-0,577	-0,531	0,225	0,225	5,654	Diterima

Sumber: Data olahan SmartPLS 3.0, 2020

Tabel 13 menunjukkan bahwa nilai t-statistik motivasi kerja terhadap *turnover intention* karyawan signifikan dengan nilai 5,654 lebih besar dari 1,96. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan dan seluruhnya H6 terbukti.

**Tabel 14. Path Coefficient Tahap III Konflik Kerja (Mean, STDAV, T-Values)**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviation (STDEV)	Standar Error (STERR)	T Statistics ( O/STEER )	Keterangan
Konflik Kerja -> Turnover Intention Karyawan	-0,450	-0,526	0,274	0,274	2,666	Diterima
Konflik Kerja -> Motivasi Kerja	-0,610	-0,603	0,097	0,097	6,100	Diterima
Motivasi Kerja-> Turnover Intention	-0,222	-0,210	0,198	0,198	2,156	Diterima

Sumber: Data olahan SmartPLS 3.0, 2021

Tabel 14. menunjukkan bahwa nilai t-statistik motivasi kerja terhadap *turnover intention* karyawan signifikan dengan nilai 2,156 lebih besar dari 1,96. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh konflik kerja terhadap *turnover intention* karyawan danseluruhnya H7 terbukti.

Untuk mengetahui seberapa jauh variabel motivasi kerja memediasi hubungan antara kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan dan konflik kerja terhadap *turnover intention* karyawan dapat dilihat pada tabel *specific indirect effect*.

**Tabel 15. Specific Indirect Effects**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviation (STDEV)	Standar Error (STERR)	T Statistics ( O/STEER )	Keterangan
X1 -> Z -> Y	0,265	0,205	0,216	0,216	2,250	Diterima
X2 -> Z -> Y	0,150	0,125	0,111	0,111	2,178	Diterima

Sumber: Data olahan *SmartPLS* 3.0, 2021

Dari tabel dapat diketahui bahwa hubungan kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* masih signifikan dengan nilai t-statistik 2,250 lebih dari 1,96. Hubungan konflik kerja terhadap *turnover intention* karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* masih signifikan dengan nilai t-statistik 2,178 lebih dari 1,96. Hal ini berarti motivasi kerja berperan sebagai mediasi.

## Pembahasan

### 1. Pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover Intention* Karyawan

Pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover Intention* Karyawan 14,984 (lebih besar dari 1,96). Dengan demikian H1 yang menyatakan "Kompensasi berpengaruh terhadap *Turnover Intention* Karyawan di PT Definite Maji Arsana" dapat dinyatakan diterima. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dengan arah negatif antara kompensasi dengan *turnover intention* karyawan. Hubungan variabel kompensasi dengan variabel *turnover intention* karyawan adalah hubungan yang negatif. Hal ini menunjukkan bahwa *turnover intention* karyawan dapat dikurangi melalui pemberian kompensasi yang sesuai dengan kontribusi yang diberikan karyawan kepada perusahaan, sehingga apabila PT Definite Maji Arsana ingin menurunkan tingkat *turnover intention* maka sangat penting untuk memperhatikan kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

Hasil dalam penelitian ini didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Naman Shaman *et al* (2016) yang menyebutkan bahwa apabila karyawan tidak puas terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya, maka karyawan akan memiliki keinginan untuk pindah (*turnover intention*). Hal yang sama juga dipaparkan oleh Wibowo (2016) bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang besar terhadap tinggi rendahnya *turnover intention* pada karyawan.

### 2. Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja

Kompensasi (X1) memiliki pengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y), karena nilai T statistik sebesar 2,771 yang berarti lebih besar dari 1,96, sehingga hipotesis H2 yang berbunyi "Kompensasi berpengaruh terhadap Motivasi Kerja di PT Definite Maji Arsana" dapat dinyatakan diterima. Pengaruh kompensasi terhadap

motivasi kerja adalah positif. Penerapan kompensasi yang adil membuat karyawan merasa dihargai sehingga mereka akan termotivasi dalam melakukan pekerjaan. Namun apabila karyawan merasa kompensasi yang diperoleh kurang sesuai dengan kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan, maka karyawan cenderung bekerja kurang maksimal. Jadi ketika karyawan memperoleh haknya yaitu kompensasi yang sesuai, maka akan meningkatkan motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan lebih baik lagi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Jericho Haganata Sembiring *et al* (2018) menemukan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Didik Julianto *et al* (2016) juga menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja.

### 3. Pengaruh Konflik Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan

Konflik Kerja (X2) memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* Karyawan (Z), karena nilai T statistik sebesar 7,658 yang berarti lebih besar dari 1,96, sehingga hipotesis H3 yang berbunyi "Konflik Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention* Karyawan di PT Definite Maji Arsana" dapat dinyatakan diterima. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh yang signifikan dengan arah positif antara konflik kerja terhadap *turnover intention*. Hubungan variabel konflik kerja dengan *turnover intention* adalah hubungan yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi konflik kerja maka akan semakin tinggi *turnover intention*. Konflik timbul karena perbedaan-perbedaan pendapat untuk mencapai tujuan perusahaan. Jika konflik kerja tidak ditangani dengan baik, maka karyawan cenderung tidak nyaman dan berniat untuk meninggalkan perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Trijadi Herdajanto (2018) menunjukkan bahwa konflik kerja memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*. Hal ini dilihat oleh terjadinya percekocokan, pendapat yang berbeda, perbedaan penyelesaian dan lelah secara mental. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ni Luh Neva Krestya Nanda (2015) juga membuktikan bahwa konflik kerja yang besar dapat meningkatkan niat untuk berhenti dari pekerjaannya (*turnover intention*)

### 4. Pengaruh Konflik Kerja terhadap Motivasi Kerja

Konflik Kerja (X2) memiliki pengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y), karena nilai T statistik sebesar 4,539 yang berarti lebih besar dari 1,96, sehingga hipotesis H4 yang berbunyi "Konflik Kerja berpengaruh terhadap Motivasi Kerja di PT Definite Maji Arsana" dapat dinyatakan diterima. Pengaruh motivasi kerja sebagai variabel *intervening* terhadap konflik kerja negatif, sehingga semakin tinggi konflik kerja maka akan semakin rendah motivasi kerja. Perlu adanya motivasi karyawan yang tinggi untuk mengendalikan perbedaan tujuan yang terjadi sehingga konflik kerja dapat diminimalisir.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Pepi Mulita Sari (2015) menemukan bahwa konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Penelitian yang



dilakukan oleh Dimas Bagaskara Cendhikia *et el* (2016) menemukan bahwa konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

## 5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan

Motivasi Kerja (Y) memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* Karyawan (Z), karena nilai T statistik sebesar 4,539 yang berarti lebih besar dari 1,96, sehingga hipotesis H4 yang berbunyi “Konflik Kerja berpengaruh terhadap Motivasi Kerja di PT Definite Maji Arsana” dapat dinyatakan diterima.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan Motivasi Kerja (Y) memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* Karyawan (Z), karena nilai statistik sebesar 4,580 yang berarti lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan hipotesis H5 yang berbunyi “Motivasi Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention* Karyawan di PT Definite Maji Arsana” dapat dinyatakan diterima. Motivasi merupakan suatu dorongan kerja dalam mempengaruhi perilaku seseorang agar tercapainya suatu tujuan tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja, maka keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan akan semakin menurun.

Hasil dalam penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Sartono *et el* (2018) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan oleh Alifia Ramadhani *et el* (2020) juga menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan motivasi kerja terhadap *turnover intention*

## 6. Pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover Intention* Karyawan melalui Motivasi Kerja

Dari hasil analisis PLS sebelumnya, ditemukan bahwa konstruk kompensasi memiliki pengaruh negatif ( $\beta = -0,877$ ) terhadap konstruk *turnover intention* karyawan, sebab nilai t-statistiknya sebesar 14,984 lebih besar dari 1,96. Konstruk eksogen kompensasi memiliki pengaruh positif yang signifikan ( $\beta = 0,364$ ) dengan konstruk motivasi kerja. Nilai t-statistik pada hubungan konstruk ini adalah 2,771 lebih besar dari 1,96. Konstruk motivasi kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan ( $\beta = -0,033$ ) terhadap konstruk *turnover intention*. Hal ini didasarkan pada nilai t-statistik sebesar 4,580 lebih besar dari 1,96.

Dari table 12 dapat dilihat bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai t-statistik 5,177 lebih besar dari 1,96. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan. Variabel ini berperan sebagai mediasi dalam hubungan antara kompensasi dengan *turnover intention* karyawan.

Hasil dalam penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Denny Irawanti (2018) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi berpengaruh kompensasi terhadap *turnover intention*.

## 7. Pengaruh Konflik Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan melalui

## Motivasi Kerja

Dari hasil analisis PLS sebelumnya, ditemukan bahwa konstruk konflik kerja memiliki pengaruh positif ( $O= 0,065$ ) terhadap konstruk *turnover intention* karyawan, sebab nilai t- statistiknya sebesar 7,658 lebih besar dari 1,96. Konstruk eksogen konflik kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan ( $O= -0,547$ ) dengan konstruk motivasi kerja. Nilai t- statistik pada hubungan konstruk ini adalah 4,539 lebih besar dari 1,96. Konstruk motivasi kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan ( $O= -0,033$ ) terhadap konstruk *turnover intention*. Hal ini didasarkan pada nilai t-statistik sebesar 4,580 lebih besar dari 1,96.

Dari tabel 12 dapat dilihat bahwa konflik kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai t-statistik 3,681 lebih besar dari 1,96. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh konflik kerja terhadap *turnover intention* karyawan. Variabel ini berperan sebagai mediasi dalam hubungan antara konflik kerja dengan *turnover intention* karyawan.

Hasil dalam penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Irzani (2014) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan.

## KESIMPULAN

1. Kompensasi berpengaruh terhadap *Turnover Intention* Karyawan di PT Definite Maji Arsana secara signifikan dengan arah yang negatif yaitu semakin tidak sesuai kompensasi maka akan semakin tinggi *turnover intention*.
2. Kompensasi berpengaruh terhadap Motivasi Kerja di PT Definite Maji Arsana secara signifikan dengan arah yang negatif yaitu semakin rendah motivasi kerja maka akan semakin tinggi *turnover intention*.
3. Konflik Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention* Karyawan di PT Definite Maji Arsana secara signifikan dengan arah yang positif yaitu semakin tinggi konflik kerja maka akan semakin tinggi *turnover intention*.
4. Konflik Kerja berpengaruh terhadap Motivasi Kerja di PT Definite Maji Arsana secara signifikan dengan arah yang negatif yaitu semakin rendah konflik kerja maka akan semakin tinggi motivasi kerja.
5. Motivasi Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention* Karyawan di PT Definite Maji Arsana secara signifikan dengan arah yang negatif yaitu semakin rendah motivasi kerja maka akan semakin tinggi *turnover intention* karyawan.
6. Motivasi kerja memediasi pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover Intention* Karyawan di PT Definite Maji Arsana secara signifikan dengan arah yang negatif yaitu semakin rendah kompensasi, maka semakin rendah motivasi kerja serta semakin rendah motivasi kerja maka semakin tinggi *turnover intention* karyawan.
7. Motivasi kerja memediasi pengaruh Konflik Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan di PT Definite Maji Arsana secara signifikan dengan arah yang positif

yaitu semakin rendah konflik kerja, maka semakin tinggi motivasi kerja serta semakin tinggi motivasi kerja maka semakin rendah *turnover intention* karyawan

## SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dikemukakan, maka saran yang dapat diberikan terhadap penelitian yang telah dilakukan sebagai berikut:

### Bagi PT Definite Maji Arsana

- a. Pada faktor Kompensasi, perusahaan perlu memperhatikan kompensasi yang diberikan karyawan. Apabila karyawan mendapat kompensasi yang sebanding dengan kontribusi yang diberikan perusahaan, maka karyawan cenderung akan melakukan yang terbaik dan mengurangi keinginan untuk keluar atau pindah perusahaan
- b. Pada faktor Konflik Kerja, perusahaan perlu menciptakan hubungan kerja yang baik dan kondusif, baik antar sesama karyawan maupun antara karyawan dengan manajemen di atasnya.
- c. Pada faktor Motivasi Kerja, Perusahaan perlu membangun dan memperbaiki sistem *reward* bagi karyawannya untuk meningkatkan motivasi kerja bagi karyawan dalam bekerja. Hal ini bermanfaat karena karyawan merasa dihargai dan mengurangi keinginan untuk keluar dari perusahaan.

### Bagi Peneliti Selanjutnya

- a. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk menambah variabel-variabel lain yang dapat berpengaruh terhadap *turnover intention*.
- b. Peneliti selanjutnya diharapkan untuk mengkaji lebih banyak sumber maupun referensi yang terkait dengan *turnover intention* agar hasil penelitiannya dapat lebih baik lagi.
- c. Penelitian ini membatasi pengamatan selama 3 tahun yaitu dari tahun 2017-2019 sehingga masih perlu diuji validitasnya untuk tahun-tahun mendatang

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Konsep dan Indikator. Pekanbaru: Zanafa Publishing
- Cendhikia, Bagaskara, D., Utami, H. N., & Prasetya, A. (2016). Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 35, 136-145.
- Fitriana, R. Y. (2013). Persepsi Insentif Dengan Konflik Kerja Karyawan Perusahaan

Roti Salwa Trenggalek. *Jurnal Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Malang*, 178.

Hasibuan, M. S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan 9*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Hasibuan. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Herdajanto, T. (2018). Pengaruh Stress Kerja dan Konflik Kerja terhadap Tingkat Perpindahan Karyawan PT. Kitosindo Jenis Mojokerto.

Mangkunegara, A. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi. Edisi kesepuluh*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.

Sari, P. M. (2015). Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 27(2).

Sartono, M., Yulianeu, Y., & Hasiholan, L. B. (2018). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention. *Journal of Management*, 4(4).

Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabeta.