



**TESIS PM-147501**

**Analisa Pengaruh Kompensasi Finansial dan  
Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover  
Intention* Pada Hotel Allium Tangerang**

**BAGUS SATRIA BHAKTI  
NRP 09211250028018**

**DOSEN PEMBIMBING  
Dr. Vita Ratnasari, SSi, MSi**

**DEPARTEMEN MANAJEMEN TEKNOLOGI  
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN PROYEK  
FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI  
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER  
SURABAYA  
2018**

## LEMBAR PENGESAHAN

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar  
Magister Manajemen Teknologi (M.MT)  
di  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

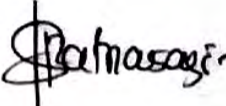
**BAGUS SATRIA BHAKTI**  
NRP. 09211250028018

Tanggal Ujian : 20 Desember 2017


Periode Wisuda : Maret 2018

Disetujui oleh:


1. **Dr. Vita Ratnasari, SSI, MSI.**  
NIP. 19700910 1997022001

  
(Pembimbing)

2. **Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT**  
NIP. 196310081990021001

  
(Penguji)

3. **Dr. Ir. Fuad Ahamadi, Msc**  
NIP. 0720116103

  
(Penguji)

Dekan Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi,



  
**Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono, M. Eng. Sc**  
NIP. 195903181997011001

# **ANALISA PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP *TURNOVER INTENTION* PADA HOTEL ALLIUM TANGERANG**

Nama Mahasiswa : Bagus Satria Bhakti  
NRP : 09211250028018  
Dosen Pembimbing : Dr. Vita Ratnasari, SSi, MSi

## **ABSTRAK**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan satu-satunya aset penting organisasi yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. Sumber daya manusia dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi. Perpindahan karyawan (*Employee Turnover*) adalah suatu fenomena yang sering terjadi dalam pelayanan. Saat ini tingginya tingkat *turnover* karyawan telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompensasi finansial terhadap komitmen organisasional, untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap *turnover intention* dan untuk menganalisis pengaruh kompensasi finansial terhadap *turnover intention*. Populasi dan sampel penelitian ini adalah karyawan Hotel Allium Tangerang dengan Metode Sensus. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah penyebaran kuisioner.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa (1) Kompensasi Finansial berpengaruh secara signifikan terhadap Komitmen Organisasional, (2) Kompensasi Finansial berpengaruh secara signifikan terhadap Turnover Intention, (3) Komitmen Organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap *Turnover Intention* karyawan.

**Kata kunci :** Kompensasi Finansial, Komitmen Organisasional, *Turnover Intention*

**ANALYSIS OF EFFECT OF FINANCIAL COMPENSATION AND  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO TURNOVER INTENTION IN  
ALLIUM TANGERANG HOTEL**

Nama Mahasiswa : Bagus Satria Bhakti  
NRP : 09211250028018  
Dosen Pembimbing : Dr. Vita Ratnasari, SSi, MSi

**ABSTRACT**

Human resources (HR) is the only important organizational asset that can drive other resources. Human resources can affect the efficiency and effectiveness of the organization. Employee turnover is a frequent phenomenon in service. Nowadays high employee turnover has become a serious problem for many companies.

The purpose of this study was to analyze the effect of financial compensation on organizational commitment, to analyze the effect of organizational commitment to turnover intention and to analyze the effect of financial compensation on turnover intention. The population and sample of this study were employees of Hotel Allium Tangerang with Census Method. Data collection method used is questionnaire distribution.

Based on the results of the study, it can be concluded that (1) Financial Compensation significantly influences Organizational Commitment, (2) Financial Compensation significantly influence Turnover Intention, (3) Organizational Commitment significantly influence employee Turnover Intention.

**Keywords:** Financial Compensation, Organizational Commitment, Turnover Intention

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Syukur *Alhamdulillah* penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya, karena hanya dengan izin dan kehendak-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “**Analisa Pengaruh Kompensasi Finansial dan Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intention* pada Hotel Allium Tangerang**”. Shalawat dan salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita nabi besar Muhammad Rasulullah SAW, yang telah mengajarkan kebenaran dan tatanan kehidupan yang rahmatan lil’alamin. Serta keluarga, sahabat dan para pengikutnya.

Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam memperoleh gelar Magister Manajemen Teknik Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Selesaiannya penulisan tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak yang telah membantu penulis pada masa proses penulisan. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Dr. Ir. Mokhamad Suef, MSc (Eng), selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Teknik Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.
2. Ibu Dr. Vita Ratnasari, SSi, MSi. selaku dosen pembimbing yang telah rela meluangkan waktu, pikiran serta tenaga untuk memberikan petunjuk, pengarahan dan bimbingan. Terima kasih atas semua do’a dan kesabaran yang telah diberikan kepada penulis.

3. Seluruh jajaran manajemen, staf dan Bapak/Ibu dosen pengajar Program Studi Magister Manajemen Teknik Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.
4. Pimpinan dan karyawan Hotel Allium Tangerang atas bantuan yang diberikan selama penulis melakukan penelitian.
5. Pihak-pihak lain yang tidak dapat penulis tuliskan satu-persatu yang juga telah turut andil dalam lancarnya penulisan tesis ini.

Surabaya, 01 Januari 2018

Penulis

## DAFTAR ISI

Abstrak .....	i
Abstract.....	ii
Kata Pengantar.....	iii
Daftar Isi.....	v
Daftar Tabel.....	vi
Daftar Gambar .....	vii
Bab I. Pendahuluan	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
Bab II. Tinjauan Pustaka	
2.1 Penelitian Terdahulu.....	9
2.2 Tinjauan Pustaka .....	14
2.2.1 Komitmen Organisasional .....	14
2.2.2 Kompensasi .....	18
2.2.3 Turnover Intention.....	20
2.3 Hubungan Antar Variabel.....	25
2.3.1 Kompensasi Finansial dan Komitmen Organisasional.....	25
2.3.2 Komitmen Organisasional dan Turnover Intention .....	25
2.3.3 Kompensasi Finansial dan Turnover Intention.....	26
2.4 Kerangka Konseptual .....	27
Bab III. Metode Penelitian	
3.1 Pendekatan Penelitian.....	31
3.2 Identifikasi Variabel .....	33
3.3 Definisi Operasional Variabel .....	33
3.4 Jenis dan Sumber Data .....	36
3.5 Populasi, Sampel dan Metode Pengambilan Sampel .....	36
3.6 Teknik Pengumpulan Data .....	37
3.7 Teknik Analisis.....	37
3.7.1 Kompensasi Finansial dan Komitmen Organisasional.....	38
3.7.2 Komitmen Organisasional dan Turnover Intention .....	38

Bab IV. Hasil dan Pembahasan	
4.1	Gambaran Subyek Penelitian..... 39
4.2	Deskripsi Jawaban Responden Berdasarkan Hasil Kuesioner ..... 41
4.2.1	Deskripsi Variabel Kompensasi Finansial..... 42
4.2.2	Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional ..... 44
4.2.3	Deskripsi Variabel <i>Turover Intention</i> ..... 45
4.3	Hasil Analisis Partial Least Square (PLS)..... 46
4.3.1	Tahap Measurement Model (Pengujian Outer Weight) ..... 47
4.3.2	Tahap Struktural Model (Pengujian Inner Model) ..... 53
4.2.3.1	Pengujian Model Struktural dan Pengujian Hipotesis ..... 54
4.2.3.2	Pengujian Hipotesis dan Pembahasan ..... 56
Bab V. Kesimpulan dan Saran	
5.1	Kesimpulan..... 59
5.2	Saran ..... 59
	Lampiran..... 61
	Daftar Pustaka..... 65

#### DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Data <i>Turnover</i> Karyawan Hotel Allium Tangerang..... 4
Tabel 1.2.	<i>Breakdown Turnover</i> Karyawan Hotel Allium Tangerang ..... 4
Tabel 2.1.	Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu ..... 12
Tabel 4.1.	Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan . 39
Tabel 4.2.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia ..... 40
Tabel 4.3.	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja ..... 40
Tabel 4.4.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan..... 41
Tabel 4.5.	Deskripsi Jawaban Responden Berdasarkan Hasil Kuesioner ..... 42
Tabel 4.6.	Deskripsi Jawaban Variabel Kompensasi Finansial ..... 43
Tabel 4.7.	Deskripsi Jawaban Variabel Komitmen Organisasional ..... 44
Tabel 4.8.	Deskripsi Jawaban Variabel <i>Turnover Intention</i> ..... 46
Tabel 4.9.	<i>Outer Loadings</i> ..... 49



Tabel 4.10.	<i>Discriminant Validity</i> .....	52
Tabel 4.11.	Perbandingan (AVE) dengan akar AVE.....	53
Tabel 4.12.	<i>Composite Reliability</i> .....	53
Tabel 4.13.	Nilai R-Square dan Communalities.....	54
Tabel 4.14.	Nilai Koefisien Estimate Antar Variabel.....	55

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Kerangka Konseptual .....	28
Gambar 3.1.	Rancangan Penelitian .....	32
Gambar 4.1.	Uji Outer Model .....	49
Gambar 4.2.	Hasil Analisa Penelitian ( <i>Bootstrapping</i> ).....	54



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan satu-satunya aset penting organisasi yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. Sumber daya manusia dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi (Simamora, 2006). Dimana saat ini mengumpulkan tenaga kerja yang cakap dan berkinerja baik semakin sulit dilakukan, terlebih lagi mempertahankan yang sudah ada. Mereka harus memprioritaskan untuk menemukan, mempekerjakan, memotivasi, melatih, mengembangkan karyawan yang paling dekat dengan budaya organisasi dan performa yang dikehendaki, serta mempertahankan karyawan berkualitas (Pophal, 2006).

Disinilah dituntut adanya peranan penting manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam sebuah bisnis perhotelan mengingat jasa pelayanan (*service*) menjadi salah satu komponen penting di dalamnya. Manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas yang penting dalam sebuah organisasi. Organisasi perlu *manage* sumber daya manusia untuk mencapai tujuannya secara efektif, dengan senantiasa melakukan investasi untuk penerimaan, penyeleksian dan mempertahankan sumber daya manusia yang potensial agar tidak berdampak pada perpindahan karyawan (Anis *et al.*, 2003).

Perpindahan karyawan (*Employee Turnover*) adalah suatu fenomena yang sering terjadi dalam pelayanan. *Turnover* dapat diartikan sebagai pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi. *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi suatu organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intention*) mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan

organisasi. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi.

Saat ini tingginya tingkat *turnover* karyawan telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan. Woods dan Macaulay (1989) menjelaskan bahwa *turnover* yang tinggi dapat mengganggu operasi, melahirkan permasalahan moral pada karyawan yang tinggal, dan juga melambungkan biaya dalam rekrutmen, wawancara, tes, pengecekan referensi, biaya administrasi pemrosesan karyawan baru, tunjangan, orientasi, dan biaya peluang yang hilang karena karyawan harus mempelajari keahlian yang baru. Rousseau (1984) menambahkan bahwa biaya atau kerugian atas adanya *turnover* meliputi biaya langsung yang terkait dengan kegiatan rekrutmen (antara lain biaya iklan, biaya agen) dan biaya pencarian; biaya tidak langsung misalnya biaya yang berhubungan dengan pelatihan karyawan baru; dan kerugian produktivitas oleh proses pembelajaran karyawan baru.

Banyak hal yang disinyalir sebagai penyebab keluarnya seorang karyawan dari suatu pekerjaan. Situasi kerja yang dihadapi saat ini tidak sesuai dengan harapan yang diinginkan (timbulnya ketidakpuasan dalam bekerja) atau dipengaruhi oleh pandangan karyawan untuk mendapatkan alternatif pekerjaan dan kepuasan yang lebih baik. Dengan demikian, suatu perusahaan dituntut untuk dapat mempertahankan karyawannya, seperti mampu memberikan balas jasa tinggi dan memahami hal-hal yang mampu membuat karyawannya kerasan untuk tetap bekerja tanpa menurunkan kinerja perusahaan tersebut secara keseluruhan.

Dalam beberapa kasus tertentu, *turnover* memang diperlukan oleh perusahaan terutama terhadap karyawan dengan kinerja rendah (Hollenbeck dan Williams 1986:219), namun tingkat *turnover* tersebut harus diupayakan agar tidak terlalu tinggi sehingga perusahaan masih memiliki kesempatan untuk memperoleh manfaat atau keuntungan atas peningkatan kinerja dari karyawan baru yang lebih besar dibanding biaya rekrutmen yang ditanggung organisasi.

Apabila karyawan yang sudah terampil sesuai keahlian yang dibutuhkan perusahaan melakukan *turnover*, maka perusahaan rugi akan investasi sumber daya manusianya, dengan tingginya tingkat *turnover* pada perusahaan, akan semakin banyak menimbulkan berbagai potensi biaya, baik itu biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, maupun biaya rekrutmen dan pelatihan kembali (Suwandi dan Indriantoro 1999:173).

Hotel Allium Tangerang mempunyai visi untuk menjadi yang terbaik dan terkenal rantai hotel secara nasional di Indonesia melalui kualitas layanan yang tinggi. Dimana misinya adalah membuat pelanggan bahagia, aman dan puas dengan membuat perbaikan dan progresif terus berupaya untuk menjadi yang terbaik dan terkenal hotel di Indonesia dengan cara menyediakan sempurna kualitas pelayanan dan karyawan dengan fasilitas yang tersedia, perbaikan produktivitas dari staf secara profesional, mencapai target pelanggan yang diinginkan, menghasilkan lapangan pekerjaan bagi masyarakat, menciptakan citra atas perusahaan yang terus menerus guna peningkatan kualitas layanan, dan untuk meningkatkan pendapatan seperti yang tercantum pada anggaran. Menurut hasil pengamatan awal diketahui bahwa saat ini Hotel Allium Tangerang memiliki permasalahan dengan tingginya *turnover* karyawan yang bekerja pada level atas sampai level bawah. Dimana *turnover* tertinggi terjadi pada level bawah hal ini disebabkan karena hampir mayoritas tingkat pendidikan karyawan pada level bawah adalah lulusan (SMA/SMK).

Perekrutan karyawan di hotel tersebut adalah dengan sistem kontrak. Karyawan kontrak untuk bekerja selama 1 (satu) tahun, dengan masa percobaan 3 – 6 bulan dan setelah itu baru dilakukan evaluasi untuk memutuskan apakah karyawan yang bersangkutan akan diangkat menjadi karyawan tetap setelah masa bekerja lebih dari dua tahun. Sistem seperti ini juga yang merupakan salah satu hal yang berpengaruh terhadap tingkat *turnover* yang relatif tinggi pada perusahaan tersebut.

Tabel 1.1 Data *Turnover* Karyawan Hotel Allium Tangerang

<b>Tahun</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Karyawan Aktif	80	80	80	84	87
Karyawan Out		26	31	28	
Turnover Rate		33%	39%	34%	

Tabel 1.2 *Breakdown Turnover* Karyawan Hotel Allium Tangerang

<b>Status Pekerjaan</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Tetap	0%	0%	23%
Kontrak	100%	100%	77%
<b>Nama Jabatan</b>			
Staff	65%	65%	71%
Supervisor	12%	16%	11%
Manager	23%	19%	14%
<b>Masa Bekerja</b>			
3 sd ≤ 6 Bulan	12%	16%	14%
≥ 6 sd ≤ 12 Bulan	19%	6%	36%
≥ 12 sd ≤ 24 Bulan	69%	58%	29%
≥ 24 Bulan	0%	19%	21%

Dari data table 1.1 terlihat bahwa jumlah karyawan yang keluar tahun 2014 sampai 2016 terbilang tinggi karena menurut (PHRI) Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia jika angka *turnover* pada suatu hotel berada diatas 10% maka dikategorikan tinggi. Pada tahun 2014 jumlah karyawan yang keluar yaitu sebesar 33% dimana turnover tertinggi pada level staff dengan masa kerja  $\geq 12$  sd  $\leq 24$  bulan dan pada tahun 2015 meningkat menjadi 39% dimana turnover tertinggi pada level staff dengan masa kerja  $\geq 12$  sd  $\leq 24$  bulan. Pada tahun 2016 pun karyawan yang keluar juga terbilang tinggi yaitu sebesar 34% dimana turnover tertinggi pada level

staff dengan masa kerja  $\geq 6$  sd  $\leq 12$  bulan, ini menunjukkan bahwa tingginya jumlah karyawan yang keluar menggambarkan adanya indikasi *turnover intention* di Hotel Allium Tangerang.

Adanya perubahan yang tidak dapat diprediksi dapat mempengaruhi tinggi rendahnya *turnover intention* (Etnaningtyas, 2011 ; Srimindarti, 2012). Tingginya *turn over* karyawan Hotel Allium Tangerang dikhawatirkan akan mempengaruhi kinerja Hotel Allium Tangerang secara keseluruhan. Sebagaimana diketahui bahwa sumber daya manusia dalam hal ini *human capital* merupakan pelaksana dalam sebuah organisasi, yang mana keberadaannya sangat penting sebagai aset perusahaan/organisasi dan harus dikelola dengan baik. Dampak dari timbulnya aktivitas *turnover* tersebut akan mempengaruhi berbagai aktivitas kerja yang terdapat pada perusahaan dan dapat juga mempengaruhi prestasi kerja karyawan secara keseluruhan. Menurut Mobley (1986) dalam Nasution (2009), dampak negatif yang dirasakan oleh perusahaan akibat terjadinya *turnover* merugikan perusahaan baik dari segi biaya, sumber daya, maupun motivasi karyawan. Dengan terjadinya *turnover* berarti perusahaan kehilangan sejumlah tenaga kerja. Kehilangan ini harus diganti dengan karyawan baru. Perusahaan harus mengeluarkan biaya mulai dari perekrutan hingga mendapatkan tenaga kerja siap pakai. Karyawan yang tertinggal akan terpengaruh motivasi dan semangat kerjanya. Karyawan yang sebelumnya tidak berusaha mencari pekerjaan baru akan mulai mencari lowongan kerja, yang kemudian akan melakukan *turnover* (Nasution, 2009). Tingginya tingkat keinginan berpindah karyawan dapat disebabkan beberapa variabel antara lain kepuasan kerja (Zhang dan Feng, 2011), kecerdasan emosional (Trivellas et al., 2011), komitmen organisasi (Aydogdu dan Asikgil, 2011), keahlian kerja (Dysvik and Kuvaas, 2010), kekuatan identitas perusahaan (Cole dan Bruch, 2006), kompensasi finansial (Utomo, Raditya dan Irvianti, 2012) dan kualitas kehidupan kerja (Huang *et al.*, 2007) (Yuliasia, Santoso dan Hidayat, 2012).

Komitmen organisasional menurut Williams dan Hazer (1986:219) merupakan tingkat kekerapan identifikasi dan keterikatan individu terhadap organisasi yang dimasukinya, dimana karakteristik komitmen organisasional antara lain adalah: loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi, kesesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi (*goal congruence*), dan keinginan untuk menjadi anggota organisasi (Porter et al. 1974:603).

Menurut Hodge *et al.*, (2003:264) komitmen organisasional adalah suatu kondisi dimana anggota suatu kelompok member usaha mereka, kemampuan, dan loyalitas kepada organisasi yang sesuai dengan tujuannya sebagai penukar kepuasan yang didapatkan dari organisasi tersebut. Yuwono *et al.*, (2005:138) berpendapat bahwa orang dengan komitmen yang kuat untuk bekerja, secara teori akan mempunyai keyakinan yang kuat dan mampu mengarahkan dirinya untuk menyelesaikan pekerjaan sampai pada tingkat keberhasilan. Maka pada pernyataan-pernyataan yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa pemberian kompensasi oleh perusahaan yang dirasakan adil dan tepat akan berdampak pada peningkatan komitmen sebagai alat tukar atas kebijakan kompensasi yang diberikan dan tentunya akan meminimalkan tingkat *turnover intention* karyawan dari organisasi atau perusahaan tersebut.

Kompensasi merupakan juga salah satu alasan karyawan melakukan *turnover*. Sebagian besar karyawan di perusahaan manapun kompensasi merupakan alasan yang mendominasi karyawan melakukan *turnover*. Menurut Hasibuan (2000:117) mengartikan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Dengan beberapa alasan yang terdiri dari kompensasi finansial serta komitmen yang dimiliki karyawan, peneliti tertarik melakukan penelitian dengan obyek penelitiannya adalah seluruh karyawan Hotel Allium Tangerang dengan judul



penelitian : “Analisa Pengaruh Kompensasi Finansial dan Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intention* pada Hotel Allium Tangerang”

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kompensasi finansial terhadap komitmen organisasional?
2. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap *turnover intention*?
3. Bagaimana pengaruh kompensasi finansial terhadap *turnover intention*?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Sehubungan dengan permasalahan tersebut di atas maka dapat disampaikan tujuan dari pelaksanaan penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi finansial terhadap komitmen organisasional.
2. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap *turnover intention*.
3. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi finansial terhadap *turnover intention*.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan pemahaman tentang hasil yang lebih mencerminkan keadaan sesungguhnya mengenai pengaruh kompensasi finansial dan komitmen organisasional terhadap *turnover intentions*. Dengan mengetahui penyebab tersebut, dapat menjadi masukan bagi pihak manajemen hotel agar bisa mengantisipasi *turnover intentions*, sehingga dapat diminimalisasi.

2. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya ilmu pengetahuan khususnya bidang ilmu manajemen sumber daya manusia serta dapat menjadi referensi penelitian

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Yanita dan Masdupi dengan judul pengaruh kompensasi, komitmen dan *job insecurity* terhadap *intention to turnover* pada dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sakti Alam Kerinci (STIE SAK). Teknik yang digunakan teknik pengambilan sampel simple random sampling yaitu pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan stara yang ada dalam populasi. Hasil penelitiannya adalah bahwa terdapat variabel pengaruh yang signifikan antara kompensasi, komitmen organisasi dan *job insecurity* terhadap *turnover intention* pada Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sakti Alam Kerinci. Kompensasi merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap *turnover intention* pada Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sakti Alam Kerinci.
2. Pada penelitian lainnya yang dilakukan oleh Dwi Mukti Kusumawijaya dengan judul Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap *Turnover Intention* Dengan Komitmen Afektif, Normatif dan Kontinuan Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Apotik Mida Farma Gresik. Penelitian ini mengambil konsep dari beberapa penelitian yang mengindikasikan adanya keterkaitan antara kepuasan gaji, komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Penelitian ini menggunakan teknik analisis SEM PLS untuk membuktikan hipotesis yang diajukan. Hasil penelitian ini menunjukkan Pengaruh yang signifikan antara kompensasi, finansial terhadap *turnover intention* Kompensasi finansial berpengaruh secara langsung signifikan terhadap *turnover intention* melalui komitmen afektif ,normatif & kontinuan sebagai variabel intervening.

3. Penelitian berikutnya dilakukan oleh Alexander Nicolla Sutrisno Gunawandengan judul Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Turnover* Karyawan pada Hotel Grand Mansion Blitar . Dalam penelitian ini sumber datanya diperoleh dari data primer dan teknik sampling yang digunakan adalah *non probability sampling*. Pengujian hipotesis menggunakan analisisfaktor. Hasil penelitian mendapatkan faktor penyebab *turnover* karyawan digolongkan menjadi 4 faktor yaitu jaminan dan lingkungan kerja, hubungan dalam perusahaan, kebutuhan pribadi dan masalah intern perusahaan.
4. Penelitian berikutnya dilakukan oleh Irbayuni (2012) dengan judul pengaruh kompensasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap keinginan untuk pindah kerja pada PT. Surya Sumber Daya Energi Surabaya. Dalam penelitian ini sumber datanya diperoleh dari data primer dan teknik sampling yang digunakan adalah *simple random sampling*. Pengujian hipotesis menggunakan analisis *multivariate* dengan *structural equation modeling* (SEM). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi dan kepuasan kerja tidak mempunyai kontribusi terhadap keinginan untuk pindah kerja, sedangkan komitmen organisasi mempunyai kontribusi terhadap keinginan untuk pindah kerja.
5. Penelitian yang dilakukan Lia Witasari (2009) dengan judul analisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap *turnoverintention* (studi empiris pada Novotel Semarang). Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive samplings*sedangkan teknik analisis yang digunakan adalah SEM. Hasil pengujian ketiga hipotesis penelitian dengan menggunakan SEM menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, dan kepuasan kerja terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

6. Penelitian yang dilakukan Deborah Christine Widjaja, Margarita Fulbertus, Fenny Kusuma D.W. (2008) dengan judul analisis persepsi employee empowerment terhadap *employee turnover intention* di hotelX, Kupang, Nusa Tenggara. Teknik sampling yang digunakan adalah *non probability sampling* dan teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil analisis membuktikan bahwa persepsi *employee empowerment* karyawan secara simultan berpengaruh terhadap *turnover intention*. Namun secara parsial, terbukti bahwa ada 5 variabel dari persepsi *employee empowerment* yang berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention* sedangkan 2 variabel lainnya tidak berpengaruh.

Tabel 2.1 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

No	Oleh	Judul	Sampel	Teknik Analisis	Hasil
1.	Yanita dan Masdupi	Pengaruh Kompensasi, Komitmen dan <i>Job Insecurity</i> Terhadap <i>Intention to Turnover</i> Pada Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sakti Alam Kerinci (STIE SAK)	<i>Simple random sampling</i>	Path analysis	Pengaruh yang signifikan antara kompensasi, komitmen organisasi dan <i>job insecurity</i> terhadap <i>turnover intention</i> . Kompensasi merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>
2.	Dwi Mukti Kusuma Wijaya	Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap <i>Turnover Intention</i> Dengan Komitmen Awektif, Normatif dan Kontinuan Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Apotik Mida Farma Gresik	Jenuh / Sensus	PLS	Pengaruh yang signifikan antara kompensasi, finansial terhadap <i>turnover intention</i> . Kompensasi finansial berpengaruh secara langsung signifikan terhadap <i>turnover intention</i> melalui komitmen afektif, normatif & kontinuan sebagai variabel intervening
3.	Alexander Nicolla Sutrisno Gunawan	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Turnover</i> Karyawan pada Hotel Grand Mansion Blitar	<i>Non Probability Sampling</i>	Analisis faktor	Hasil penelitian mendapatkan faktor penyebab <i>turnover</i> karyawan digolongkan menjadi 4 faktor yaitu jaminan dan lingkungan kerja, hubungan dalam perusahaan, kebutuhan pribadi dan masalah intern perusahaan.

No	Oleh	Judul	Sampel	Teknik Analisis	Hasil
4.	Irbayuni	Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan Untuk Pindah Kerja Pada PT. Surya Sumber Daya Energi Surabaya	<i>Simple random sampling</i>	SEM	Kompensasi dan kepuasan kerja tidak mempunyai kontribusi terhadap keinginan untuk pindah kerja, sedangkan komitmen organisasi mempunyai kontribusi terhadap keinginan untuk pindah kerja.
5.	Lia Witasari	Analisa Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intentions (Studi Empiris pad Novotel Semarang)	<i>Purposive Sampling</i>	SEM	Hasil pengujian ketiga hipotesis penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> , dan kepuasan kerja terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
6.	Deborah Christine Widjaja, Margarita Fulbertus	Analisis Persepsi Employee Empowerment Terhadap Employee Turnover Intention Di hotel X, Kupang, Nusa Tenggara	<i>Non Probability Sampling</i>	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil analisis membuktikan bahwa persepsi <i>employee empowerment</i> karyawan secara simultan berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> .

## **2.2. Tinjauan Pustaka**

### **2.2.1. Komitmen Organisasional**

Dukungan Komitmen Organisasional adalah identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasi atau unit organisasi didalamnya (Gibson *et al.*, 1984). Menurut Mowday *et al.* (1979) mengatakan bahwa komitmen organisasional adalah seberapa jauh tingkat seorang karyawan mengidentifikasikan dirinya pada organisasi serta keterlibatannya di dalam suatu organisasi. Sedangkan menurut Robbins (2003:92) komitmen organisasional adalah sejauh mana seorang karyawan memihak kepada suatu organisasi tertentu beserta dengan tujuannya dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut (dalam Dwiarta, 2010:27).

Husselid dan Day (Mc Kenna & Nich, 2000:245) menyatakan bahwa komitmen karyawan dapat mengurangi keinginan untuk melepaskan diri dari organisasi atau unit kerja. Karyawan cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku. Selain itu pegawai yang menunjukkan sikap komitmen akan merasa lebih senang dengan pekerjaannya, berkurangnya waktu yang terbuang dalam bekerja, dan berkurangnya kemungkinan untuk meninggalkan pekerjaan saat ini (dalam Baihaqi, 2010:37)

Menurut Baihaqi (2010:38) komitmen terhadap organisasi yang tinggi sangatlah diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional. Berbicara mengenai komitmen organisasional tidak dapat dilepaskan dari sebuah istilah loyalitas yang sering disamakan, sehingga istilah keduanya menjadi membingungkan.

Menurut Alwi (2001), komitmen organisasional adalah sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai, dan tujuan organisasi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa komitmen merupakan suatu bentuk loyalitas yang lebih konkret yang dapat dilihat dari sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan, dan tanggung jawab dalam upaya mencapai tujuan organisasi (dalam Baihaqi, 2010:38-39)



Reichers (Greenberg & Baron, 1997:191) menyatakan bahwa ada dua motif yang mendasari seseorang untuk berkomitmen pada organisasi atau unit kerjanya (Baihaqi, 2010:39-40), yaitu :

### **1. *Side-Best Orientation***

*Side-Best Orientation* ini memfokuskan pada akumulasi dari kerugian yang dialami atas segala sesuatu yang telah diberikan oleh individu pada organisasi apabila meninggalkan organisasi tersebut.

### **2. *Goal-Congruence Orientation***

*Goal-Congruence Orientation* memfokuskan pada tingkat kesesuaian antara tujuan personal individu dan organisasi sebagai hal yang menentukan komitmen pada organisasi. Menurut Angle dan Perry (Temaluru, 2001:458; dalam Baihaqi, 2010:40-41), komitmen terhadap organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yakni masa kerja (tenure) seseorang pada organisasi tertentu. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi , semakin memberi peluang untuk menerima tugas-tugas yang lebih menantang , otonomi yang lebih besar, keleluasaan dalam bekerja, tingkat imbalan ekstrinsik yang lebih tinggi, dan peluang menduduki jabatan atau posisi yang lebih tinggi.
- b. Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, peluang investasi pribadi (pikiran, tenaga, dan waktu) untuk organisasi semakin besar, dengan demikian semakin sulit untuk meninggalkan organisasi tersebut.
- c. Keterlibatan sosial individu dengan organisasi dan masyarakat di lingkungan organisasi tersebut semakin besar, yang memungkinkan memberikan akses yang lebih baik dalam membangun hubungan-hubungan sosial yang bermakna, menyebabkan individu segan untuk meninggalkan organisasi.
- d. Mobilitas individu berkurang karena lama berada pada suatu organisasi, yang berakibat kesempatan untuk pekerjaan lain semakin kecil.

Beberapa karakteristik pribadi dianggap memiliki hubungan dengan komitmen seseorang, dimana penelitian yang dilakukan Mowday, Porter & Steers

(Temaluru, 2001:458-460; dalam Baihaqi 2010:41-42) menunjukkan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen seseorang terhadap organisasinya, yaitu :

1. Usia dan masa kerja
2. Tingkat pendidikan
3. Jenis kelamin
4. Peran individu dalam organisasi
5. Faktor lingkungan kerja

Menurut Porter & Mowday yang dikutip oleh Amstrong (2004:100; dalam Baihaqi,2010:42-43), lingkungan dan pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi utama yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi :

1. Keterandalan organisasi, sejauh mana individu merasa bahwa organisasi tempat saat ini bekerja memperhatikan anggotanya, baik dalam hal minat maupun kesejahteraan.
2. Perasaan dipentingkan oleh organisasi, sejauh mana individu merasa diperlukan dalam mencapai misi organisasi. Menurut Lavering (Temaluru,2001:458-460; dalam Baihaqi, 2010:42), tempat kerja yang baik adalah tempat dimana karyawan dihargai keberadaannya dan merasa bangga menjadi anggota organisasi tersebut.
3. Ketidakberartian akan menyebabkan komitmen organisasional menjadi rendah.
4. Realisasi harapan individu, sejauh mana harapan individu dapat direalisasikan melalui organisasi dimana individu tersebut bekerja.
5. Persepsi tentang sikap terhadap rekan kerja, sejauh mana individu tersebut merasa bahwa rekan kerjanya dapat mempertahankan sikap kerja yang positif terhadap organisasi.
6. Persepsi tentang gaji, sejauh mana individu merasa bahwa gaji yang diterima seimbang dengan individu lain. Perasaan diperlukan adil atau tidak akan mempengaruhi komitmen.

Menurut Mowday *et al.* (Boon & Arumugam, 2006:99, dalam Baihaqi,2010:43-44), terdapat tiga faktor utama untuk melihat komitmen organisasional suatu individu, yaitu :

1. Keyakinan dan penerimaan yang kuat oleh individu terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi
2. Kesiediaan untuk berupaya lebih keras demi mencapai tujuan organisasi.
3. Keinginan kuat untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Meyer & Allen (1997) dalam Djati & Adiwijaya (2009:21-22), membagi komitmen menjadi tiga kategori yaitu :

### **1. Komitmen Afektif**

Komitmen ini mengacu pada emosi yang melekat pada diri karyawan untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi cenderung secara terus menerus akan setia pada organisasi karena memang begitu keinginan karyawan yang sebenarnya ada dalam hatinya. Meyer *et al.* (dalam Greenberg & Baron, 1997:190) menambahkan bahwa komitmen afektif muncul karena kebutuhan, dan memandang bahwa komitmen terjadi karena adanya ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan dalam organisasi pada masa lalu dan hal ini tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan. Komitmen afektif menyatakan bahwa organisasi akan membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai-nilai organisasi, dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas utama. Karyawan juga akan berusaha demi kepentingan organisasi dan mempertahankan keanggotaannya (dalam Dwiarta, 2010:27).

### **2. Komitmen Normatif**

Komitmen ini mengacu pada refleksi perasaan akan kewajibannya untuk menjadi karyawan perusahaan. Karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa karyawan tersebut memang seharusnya tetap bekerja pada organisasi

tempat bekerja sekarang. Dengan kata lain komitmen yang ada dalam diri karyawan disebabkan oleh kewajiban-kewajiban pekerjaan karyawan terhadap organisasi.

### **3. Komitmen Berkelanjutan**

Meyer *et al.* (dalam Greenberg & Baron, 1997:190) mengatakan bahwa komitmen berkelanjutan muncul karena keinginan, dimana komitmen dipandang dengan sikap, yaitu usaha individu untuk mengidentifikasi dirinya pada organisasi beserta tujuannya. Komitmen karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi karena karyawan tersebut takut akan kehilangan keuntungan finansial dan yang tidak diperoleh di tempat lain, sehingga komitmen ini timbul lebih dikarenakan desakan ekonomi dan ketidakmampuan untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik (dalam Dwiarta 2010:28).

Secara singkat Allen & Meyer (1990:236) mengilustrasikan perbedaan dari ketiga dimensi komitmen ini yaitu karyawan dengan komitmen afektif yang kuat akan tetap bertahan dalam organisasi karena karyawan tersebut menginginkannya, karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang kuat, akan tetap bertahan dalam organisasi karena karyawan tersebut merasa perlu untuk tetap tinggal, sedangkan karyawan dengan komitmen normatif yang kuat akan tetap bertahan dalam organisasi karena karyawan tersebut merasa seharusnya harus begitu (dalam Baihaqi, 2010:45).

#### **2.2.2. Kompensasi**

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Handoko, 2001). Sedangkan menurut Simamora (2004) menyatakan kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para pegawai sebagai ganti kontribusinya kepada organisasi. Kompensasi menurut Wayne meliputi bentuk tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang tinggi (Mangkuprawira, 2002). Siagian (2003) menyatakan bahwa dalam mengembangkan dan menerapkan system kompensasi/imbalan, kepentingan organisasi dan kepentingan pegawai mutlak

perlu diperhitungkan. Rivai (2005) menyebutkan beberapa tujuan manajemen kompensasi efektif, yaitu untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas, mempertahankan pegawai yang ada, menjamin keadilan, penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan, mengendalikan biaya, dan mengikuti aturan hukum.

Pendapat lain dikemukakan oleh Mondy dan Noe (2005:320) yang menyatakan bahwa kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat dikelompokkan menjadi dua bentuk, yaitu :

1. *Financial compensation* (kompensasi finansial)

Kompensasi finansial artinya balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang diwujudkan dalam sejumlah uang kartal. Dalam implementasinya, kompensasi finansial dibedakan menjadi dua, yaitu :

a. *Direct financial compensation* (kompensasi finansial langsung)

Kompensasi finansial langsung adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan secara langsung yang diwujudkan dalam bentuk uang yaitu berupa gaji atau upah, tunjangan ekonomi, insentif, bonus dan komisi. Gaji adalah balas jasa yang dibayarkan secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti, sedangkan upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada karyawan dengan berpedoman pada perjanjian yang telah disepakati (kontrak). Insentif adalah tambahan balas jasa yang dibayarkan kepada karyawan atas prestasi yang telah dihasilkannya. Demikian pula dengan bonus yang juga merupakan tambahan balas jasa yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan pada laba tahunan yang diperoleh perusahaan.

b. *Indirect financial compensation* (kompensasi finansial tak langsung)

Kompensasi finansial tidak langsung adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang berfungsi sebagai tunjangan guna meningkatkan kesejahteraan karyawan. Wujud dari kompensasi tidak langsung meliputi: dana pensiun, program asuransi tenaga kerja (jamsostek), asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pertolongan social, pembayaran biaya rumah sakit (berobat), cuti dan

sebagainya yang merupakan bagian dari penghargaan keuangan yang tidak termasuk dalam kompensasi langsung.

2. *Non-financial compensation* (kompensasi non finansial)

Kompensasi non-finansial adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang, tapi berwujud fasilitas. Kompensasi jenis ini dibedakan menjadi dua, yaitu:

a. *Non financial on the job* (berkaitan dengan pekerjaan)

Adalah balas jasa non finansial yang berkaitan dengan pekerjaan, meliputi pekerjaan yang menarik, kesempatan pengembangan karir, pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, serta penghargaan atas kinerja karyawan. Kompensasi jenis ini merupakan perwujudan dari pemenuhan akan kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri.

b. *Non financial on the job environment* (berkaitan dengan lingkungan pekerjaan)

Adalah balas jasa non finansial yang berkaitan dengan lingkungan pekerjaan, meliputi: kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang menyenangkan, kebijakan-kebijakan yang sehat, pembagian kerja dan sebagainya.

Benardin dan Russel (1993:373) menyatakan bahwa kompensasi dianggap dapat memotivasi karyawan baik dalam pengawasan, kinerja maupun komitmen karyawan terhadap perusahaan. Dalam pemberian kompensasi tersebut, tingkat atau besarnya kompensasi harus benar-benar diperhatikan karena tingkat kompensasi akan menentukan gaya hidup, harga diri, dan nilai perusahaan. Di samping itu, kompensasi juga berpengaruh besar terhadap penarikan karyawan, motivasi, produktivitas, dan perputaran karyawan.

### **2.2.3. Turnover Intention**

*Intention* adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya atau penarikan diri seseorang karyawan dari tempat bekerja. Dengan demikian, *turnover*

*intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya (Zeffane, 1994).

Harnoto (2002) menyatakan: “*Turnover Intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *Turnover Intention* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.” Pendapat tersebut juga relatif sama dengan pendapat yang telah diungkapkan sebelumnya, bahwa *Turnover Intention* pada dasarnya adalah keinginan untuk meninggalkan (keluar) dari perusahaan.

*Turnover intention* juga dapat diartikan sebagai pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi. *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan keinginan karyawan untuk berpindah mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi.

Robbins (2006), menjelaskan bahwa penarikan diri seseorang keluar dari suatu organisasi (*turnover*) dapat diputuskan secara sukarela (*voluntary turnover*) maupun secara tidak sukarela (*involuntary turnover*). *Voluntary turnover* atau *quit* merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini, dan tersedianya alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya, *involuntary turnover* atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja (*employer*) untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya (Shaw et al., 1998).

Tingkat *turnover* adalah kriteria yang cukup baik untuk mengukur stabilitas yang terjadi di organisasi/perusahaan tersebut, dan juga bisa mencerminkan kinerja dari organisasi. Tinggi rendahnya *turnover* karyawan pada organisasi

mengakibatkan tinggirendahnya biaya perekrutan, seleksi dan pelatihan yang harus ditanggung organisasi(Woods dan Macaulay, 1989).

Model *turnover* yang dikembangkan March dan Simon (1958), Mobley (1979), Price (1977) pada Lum *et al*, (1998) ketiganya memprediksi hal yang sama terhadap keinginan seseorang untuk keluar organisasi, yaitu evaluasi mengenai posisi seseorang saat ini berkenaan denganketidakpuasan dapat memicu keinginan seseorang untuk keluar dan mencari pekerjaan lain. Niat berpindah diukur dengan 3 item yang berusaha untukmendapatkan mengenai informasi dimensi niat berpindah yang berlainan yaitu :

1. *Intentiontoquit* (niat untuk keluar)

Mencerminkan individu berniat untuk keluar adalah dilihatdari perilaku seseorang selama bekerja, biasanya diawali dengan perilaku absensi dan kemangkiran yangtinggi karena alasan lingkungan kerja sebelum seseorang menentukan sikap untuk keluar dari organisasi.

2. *Jobsearch* (pencarian pekerjaan)

Mencerminkan individu berkeinginan untukmencarilain, karena ketidakkonsistensinya dari manajemen pada umumnya diawali dengan mencari tambahan penghasilan diluar organisasi.

3. *Thinkingofquit* (berpikir untuk keluar)

Mencerminkan individu untuk memikirkansebelum mengambil sikap keluar, ia akan berfikir dalam rangka keputusannyatersebut,keluar dari pekerjaannya atau tetap berada di lingkunganpekerjaannya. Hal ini karenamengingat mempunyai resiko kerugian ataukeuntungan sebagai akibatnya.

Handoko (2001) menyatakan: “Perputaran *turnover* merupakan tantangan khusus bagi pengembangan sumber daya manusia. Karena kejadian-kejadian tersebut tidak dapat diperkirakan, kegiatan-kegiatan pengembangan harus mempersiapkan setiap saat pengganti karyawan yang keluar.” Di lain pihak, dalam banyak kasus nyata, program pengembangan perusahaan yang sangat baik justru meningkatkan*Turnover intention*.



Menurut Harnoto (2002): “*Turnoverintention* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, antara lain: absensi yang meningkat, mulai malas kerja, naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, maupun keseriusan untuk menyelesaikan semua tanggung jawab karyawan yang sangat berbeda dari biasanya.” Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan *Turnover Intention* karyawan dalam sebuah perusahaan.

1. Absensi yang meningkat

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggungjawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.

2. Mulai malas bekerja

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat lain yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan bersangkutan.

3. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja

Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan turnover. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

4. Peningkatan protes terhadap atasan

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.

5. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

Biasanya hal ini berlaku untuk karyawan yang karakteristik positif. Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan,

dan jika perilaku positif karyawan ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan *turnover*.

*Turnover* ini merupakan petunjuk kestabilan karyawan. Semakin tinggi *turnover*, berarti semakin sering terjadi pergantian karyawan. Tentu hal ini akan merugikan perusahaan. Sebab, apabila seorang karyawan meninggalkan perusahaan akan membawa berbagai biaya seperti:

- a. Biaya penarikan karyawan. Menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari penggantikan.
- b. Biaya latihan. Menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih.
- c. Apa yang dikeluarkan buat karyawan lebih besar daripada apa yang dihasilkan karyawan baru tersebut.
- d. Tingkat kecelakaan para karyawan baru, biasanya cenderung tinggi.
- e. Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan.
- f. Peralatan produksi yang tidak bisa digunakan sepenuhnya.
- g. Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru.
- h. Perlu melakukan kerja lembur, jika tidak hal ini akan mengalami penundaan penyerahan.

*Turnover* yang tinggi pada suatu bidang dalam suatu organisasi, menunjukkan bahwa bidang yang bersangkutan perlu diperbaiki kondisi kerjanya atau cara pembinaannya. *Turnover intention* diukur dengan tindakan yang meliputi adanya pemikiran untuk meninggalkan pekerjaan, kemungkinan untuk pindah kerja pada waktu yang akan datang, keinginan untuk beralih ke perusahaan lain guna mengembangkan karir, dan merasa tidak mempunyai masa depan, jika tetap bekerja di perusahaan ini. *Turnover intention* harus disikapi sebagai suatu fenomena dan perilaku manusia yang penting dalam kehidupan organisasi dari sudut pandang individu maupun sosial, mengingat bahwa tingkat keinginan karyawan tersebut mempunyai dampak yang cukup signifikan bagi perusahaan yang bersangkutan (Khikmah, 2005).

## **2.3. Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1. Hubungan antara Kompensasi Finansial dan Komitmen Organisasional**

Dengan adanya sistem kompensasi yang tepat, diharapkan mampu meningkatkan komitmen organisasi karyawan dalam mencapai kinerja yang diharapkan oleh organisasi atau perusahaan sehingga tingkat turnover intention dapat menurun. Sistem kompensasi yang tepat dapat meningkatkan komitmen serta keterlibatan karyawan pada organisasi. Untuk mencapai hal itu, organisasi harus mampu menciptakan situasi dan kondisi yang mendorong memungkinkan karyawan mengembangkan kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki secara optimal. Salah satu upaya yang ditempuh organisasi untuk menciptakan situasi tersebut yakni memberikan kompensasi yang memuaskan karyawan. Menurut Handoko (1993:156), cara meningkatkan prestasi, motivasi dan kepuasan kerja adalah dengan memberikan kompensasi serta adanya kepuasan kerja atas kompensasi yang diterima oleh seorang karyawan maka mempunyai pengaruh kuat atas keputusan komitmen organisasi sehingga terjadinya keselarasan dalam efektifitas kinerja. Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis berikut diajukan:

**H1: Kompensasi Finansial memiliki pengaruh terhadap Komitmen Organisasional**

### **2.3.2. Hubungan antara Komitmen Organisasional dan *Turnover Intention***

Billing dan Becker (1993) dalam Rivai (2001) menyatakan bahwa individu yang memenuhi komitmen organisasi akan memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi dan keinginan keluar yang semakin rendah. Penelitian lain yang dilakukan William dan Hazer (1986) dalam Rivai (2001), menyimpulkan bahwa komitmen organisasional yang memiliki pengaruh lebih penting pada keinginan untuk keluar daripada kepuasan kerja. Karakteristik personal dan organisasional ditemukan tidak memberikan dampak langsung pada keinginan untuk keluar. Kepuasan kerja mempengaruhi keinginan untuk keluar melalui komitmen organisasional.

Meskipun kepuasan dan komitmen organisasional berhubungan dengan turnover, tetapi komitmen organisasional lebih berhubungan kuat dengan labor *turnover* (Shore dan Martin, 1989: pada Greenberg 1996) dalam Rivai (2001). Namun penting dilakukan studi lebih lanjut tentang ketidakcocokan yang ada dengan menekankan kontribusi relative dari kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap keinginan untuk keluar. Irvine dan Evans (1992) dalam Rivai (2001) menemukan bahwa adanya hubungan kausal yang signifikan antara keinginan keluar, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Penelitian empiris Price dan Muller (1981) dalam Rivai (2001) mendukung hipotesisnya bahwa ketidakpuasan atas pekerjaan berpengaruh secara tidak langsung terhadap keinginan keluar tetapi melalui pengaruhnya pada komitmen organisasional untuk membentuk keinginan untuk keluar pada karyawan. Dengan demikian komitmen berhubungan langsung dengan labor *turnover*. Berdasarkan penjelasan tersebut di atas, hipotesis berikut diajukan:

**H2: Komitmen Organisasional memiliki pengaruh terhadap *Turnover Intention***

### **2.3.3. Hubungan antara Kompensasi Finansial dan *Turnover Intention***

Menurut de Pora (2011) salah satu tujuan perusahaan adalah menurunkan tingkat turnover pegawai, tetapi pernyataan ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Sumarto (2006) bahwa semakin besar kompensasi yang dibayarkan tidak dibarengi dengan semakin berkurangnya *turnover* pegawai suatu perusahaan. Ketidakpuasan terhadap kompensasi memicu perilaku negatif karyawan, seperti kemangkiran dan kelesuan yang pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap intensi *turnover*. Sedangkan menurut Butt (2008) dalam Utomo, Raditya dan Irvianti (2012) menjelaskan bahwa kompensasi mempunyai dampak positif langsung terhadap retensi karyawan dan akibatnya mengurangi keinginan berpindah (*Turnover Intention*). Pernyataan Butt (2008) sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Utomo, Raditya dan Irvianti (2012) yang menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan. Penelitian dilakukan pada PT. Swatama Mega Teknik

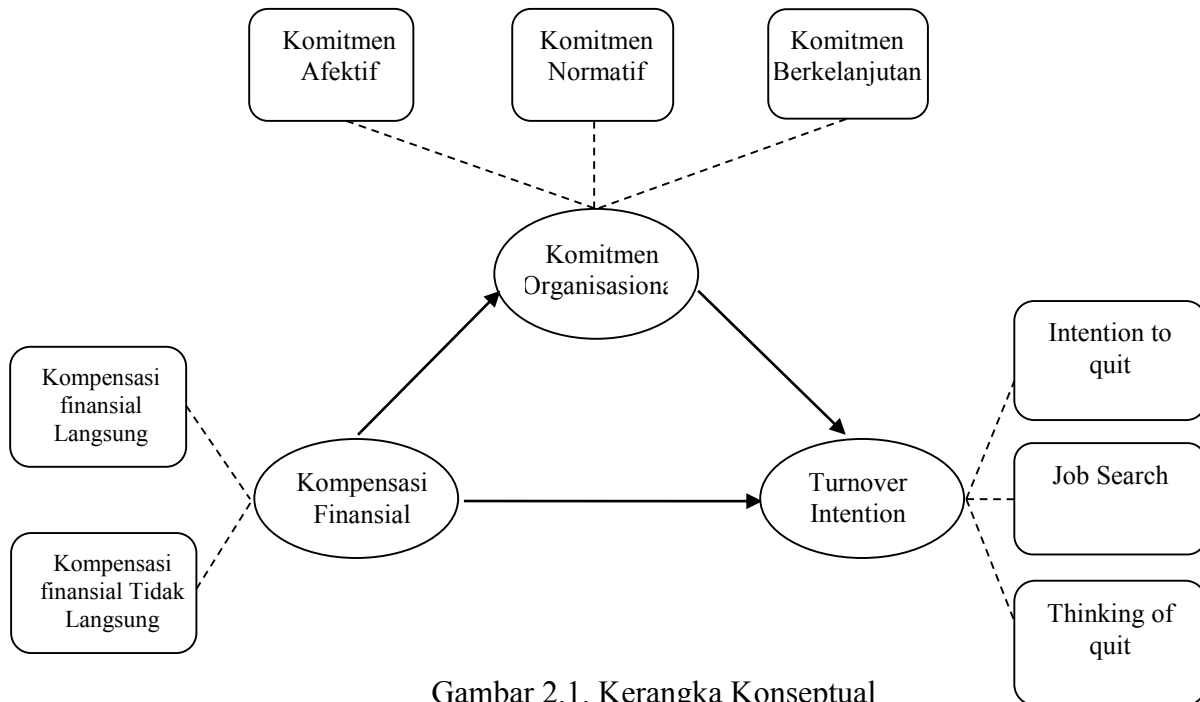
dimana variabel kompensasi memberikan pengaruh sebesar 29.3% terhadap variabel *turnover intention* dengan hubungan antara kompensasi terhadap *turnover intention* adalah cukup kuat dan berlawanan arah. Handoko (2001) dalam Yuliasia, Santoso dan Hidayat (2012) menyatakan bahwa salah satu tujuan penggajian adalah untuk mempertahankan karyawan yang ada, bila kompensasi tidak kompetitif dan tidak memenuhi prinsip keadilan, maka akan berimplikasi banyaknya karyawan yang akan keluar. Berdasarkan penjelasan diatas, hipotesis berikut diajukan :

**H3: Kompensasi Finansial memiliki pengaruh terhadap *Turnover Intention***

**2.4. Kerangka Konseptual**

Dengan adanya sistem kompensasi yang tepat, diharapkan mampu meningkatkan komitmen organisasi karyawan dalam mencapai kinerja yang diharapkan oleh organisasi atau perusahaan sehingga tingkat *turnover intention* dapat menurun. Sistem kompensasi yang tepat dapat meningkatkan komitmen serta keterlibatan karyawan pada organisasi. Untuk mencapai hal itu, organisasi harus mampu menciptakan situasi dan kondisi yang mendorong memungkinkan karyawan mengembangkan kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki secara optimal. Salah satu upaya yang ditempuh organisasi untuk menciptakan situasi tersebut yakni memberikan kompensasi yang memuaskan karyawan. Menurut Handoko (1993:156), cara meningkatkan prestasi, motivasi dan kepuasan kerja adalah dengan memberikan kompensasi serta adanya kepuasan kerja atas kompensasi yang diterima oleh seorang karyawan maka mempunyai pengaruh kuat atas keputusan komitmen organisasi sehingga terjadinya keselarasan dalam efektifitas kinerja. Hubungan dari kompensasi finansial, komitmen organisasi dan *turnover intention* adalah pemberian kompensasi diharapkan mampu meningkatkan komitmen organisasi dan diharapkan akan menurunkan tingkat *turnover intention*, dimana hubungan ini membutuhkan suatu kejelasan antara imbalan berupa finansial dan komitmen organisasi yang dapat membangun kepercayaan antara karyawan dengan perusahaan. Dengan adanya kepercayaan karyawan akan sistem kompensasi diharapkan mampu menurunkan tingkat keinginan untuk keluar

karyawan dari organisasi atau perusahaan untuk menghasilkan karyawan-karyawan berpotensi untuk tetap berada dalam aset milik perusahaan sehingga hubungan karyawan dan organisasi dapat terjalin dengan baik dan tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai.



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

### **Kompensasi Finansial**

Pendapat yang dikemukakan oleh Mondy dan Noe (2005:320) yang menyatakan bahwa kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat dikelompokkan menjadi dua bentuk, yaitu :

1. *Financial compensation* (kompensasi finansial)

Kompensasi finansial artinya balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang diwujudkan dalam sejumlah uang kartal.

2. *Non-financial compensation* (kompensasi non finansial)

Kompensasi non-finansial adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang, tapi berwujud fasilitas.

## **Komitmen Organisasional**

Meyer & Allen (1997) dalam Djati & Adiwijaya (2009:21-22), membagi komitmen menjadi tiga kategori yaitu :

### 1. Komitmen Afektif

Komitmen ini mengacu pada emosi yang melekat pada diri karyawan untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi cenderung secara terus menerus akan setia pada organisasi karena memang begitu keinginan karyawan yang sevenarnya ada dalam hatinya.

### 2. Komitmen Normatif

Komitmen ini mengacu pada refleksi perasaan akan kewajibannya untuk menjadi karyawan perusahaan. Karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa karyawan tersebut memang seharusnya tetap bekerja pada organisasi tempat bekerja sekarang.

### 3. Komitmen Berkelanjutan

Meyer *et al.* (dalam Greenberg & Baron, 1997:190) mengatakan bahwa komitmen berkelanjutan muncul karena keinginan, dimana komitmen dipandang dengan sikap, yaitu usaha individu untuk mengidentifikasikan dirinya pada organisasi beserta tujuannya.

## ***Turnover Intention***

Model *turnover* yang dikembangkan March dan Simon (1958), Mobley (1979), Price (1977) pada Lum *et al.*, (1998) ketiganya memprediksi hal yang sama terhadap keinginan seseorang untuk keluar organisasi, yaitu evaluasi mengenai posisi seseorang saat ini berkenan denganketidakpuasan dapat memicu keinginan seseorang untuk keluar dan mencari pekerjaan lain. Niat berpindah di ukur dengan 3 item yang berusaha untukmendapatkan mengenai informasi dimensi niat berpindah yang berlainan yaitu :

### 1. *Intentiontoquit* (niat untuk keluar)

Mencerminkan individu berniat untuk keluar adalah dilihatdari perilaku seseorang selama bekerja, biasanya diawali dengan perilaku absensi dan kemangkiran yangtinggi

karena alasan lingkungan kerja sebelum seseorang menentukan sikap untuk keluar dari organisasi.

2. *Jobsearch* (pencarian pekerjaan)

Mencerminkan individu berkeinginan untuk mencarilain, karena ketidakkonsistensinya dari manajemen pada umumnya diawali dengan mencari tambahan penghasilan diluar organisasi.

3. *Thinkingofquit* (berpikir untuk keluar)

Mencerminkan individu untuk memikirkansebelum mengambil sikap keluar, ia akan berfikir dalam rangka keputusannyatersebut,keluar dari pekerjaannya atau tetap berada di lingkunganpekerjaannya. Hal ini karenamengingat mempunyai resiko kerugian ataukeuntungan sebagai akibatnya.



## BAB III

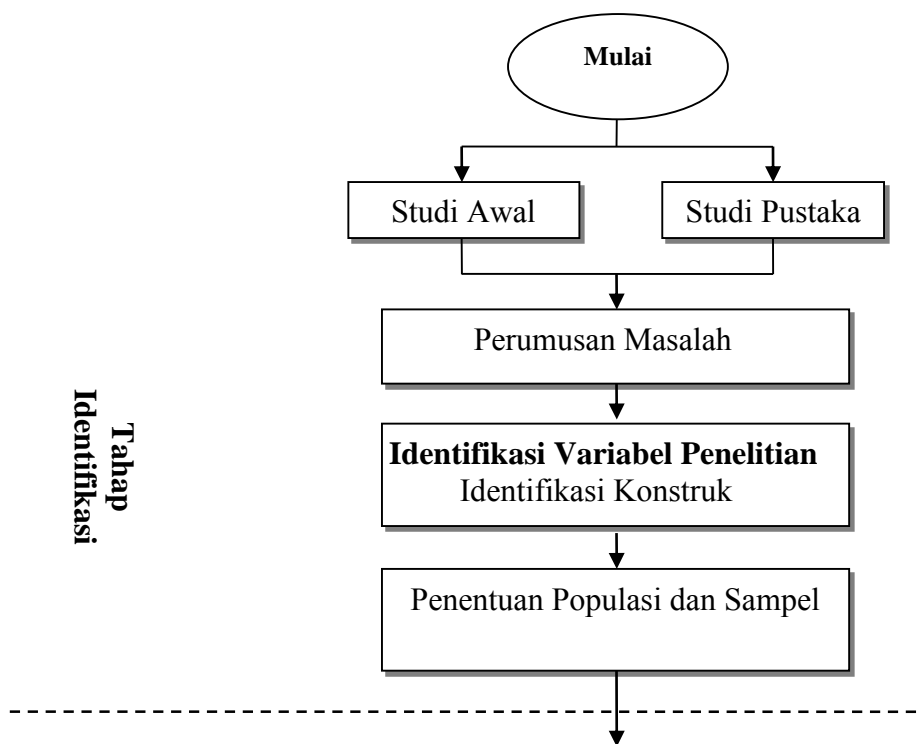
### METODE PENELITIAN

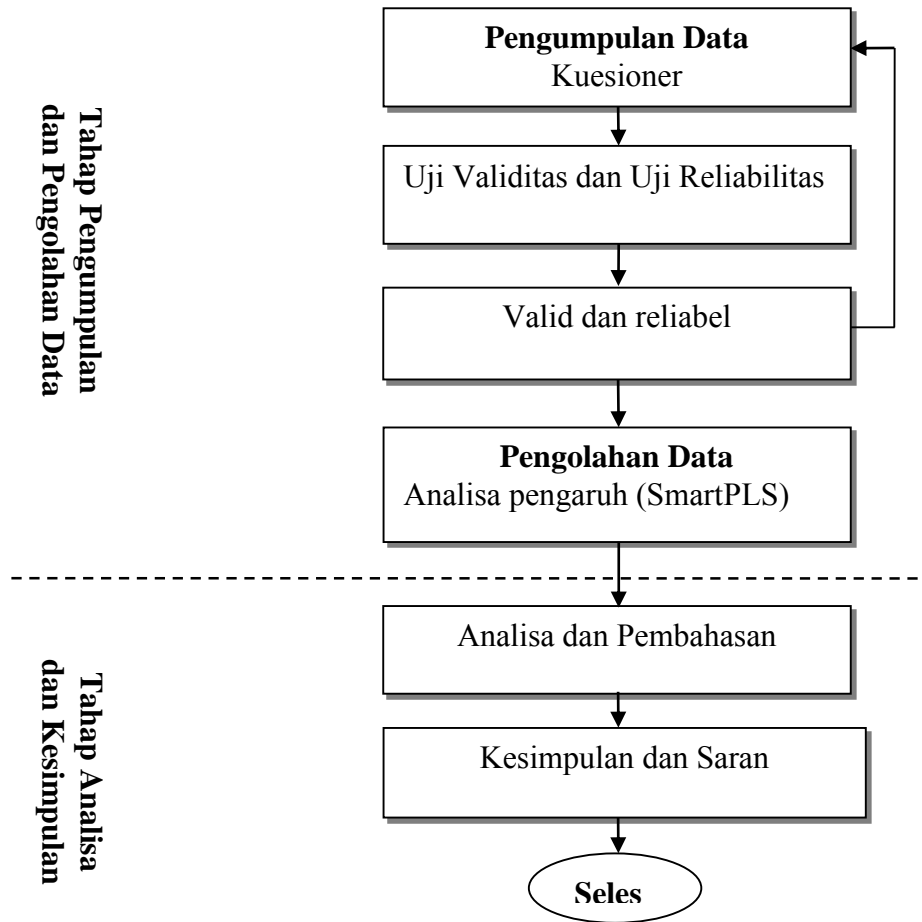
#### 3.1. Pendekatan Penelitian

Desain penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor yang berpengaruh terhadap *turnover intention*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang menguji suatu hipotesis, studi yang termasuk dalam pengujian hipotesis menjelaskan sifat hubungan tertentu, atau menentukan perbedaan antar kelompok atau *independensi* dua atau lebih faktor dalam suatu situasi (Sekaran, 2011a:162).

##### a. Rancangan Penelitian

Dalam penelitian ini akan dikerjakan sesuai dengan kaidah penelitian yang ada, yang tertuang dalam rancangan penelitian. Pada diagram alur penelitian ini disajikan mengenai tahapan penelitian yang dilakukan berdasarkan masalah yang ada, meliputi tahapan pengumpulan data, analisa data dan kesimpulan serta saran seperti tertuang dalam Gambar Alur Penelitian sebagai berikut:





Gambar 3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini dapat dikategorikan sebagai *explanatory research* (penelitian penjelasan), yakni dengan maksud menjelaskan hubungan antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Pendekatan penelitian dilakukan dengan survey melalui kuesioner sebagai media pengumpulan data. Metode survey dengan kuesioner ini adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, dengan data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut. Asumsi analisis dalam penelitian ini berbentuk analisis jalur (path analysis), dengan teknik analisa statistik yang disebut dengan SmartPLS. Dengan menggunakan smartPLS memungkinkan permodelan dengan menggunakan variabel-variabel mediator untuk menjelaskan permasalahan dan sekaligus cara pemecahannya.

### **3.2. Identifikasi Variabel**

Secara teoritis variabel adalah apapun yang mampu membedakan atau membawa variasi pada nilai (Sekaran, 2011a:115). Variabel terdiri dari empat jenis yaitu Variabel bebas, variabel moderator, dan variabel antara, dan variabel terikat.

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat baik secara positif maupun negatif. Dilambangkan dalam huruf (X) variabel bebas dalam penelitian ini adalah Kompensasi Finansial(X1). Variabel antara adalah variabel yang mengemuka sebagai sebuah fungsi variabel bebas yang berlaku pada situasi apapun serta membantu mengkonsepkan variabel bebas terhadap variabel terikat. Variabel antara dalam penelitian ini adalah Komitmen Organisasional(Z1), Sedangkan Variabel terikat adalah, variabel utama yang menjadi faktor dalam penelitian atau faktor yang diteliti (Sekaran, 2011a:116). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah *turnover intention* (Y).

### **3.3. Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional merupakan penjabaran mengenai definisi dan indikator variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian. Adapun definisi operasional dalam penelitian dijelaskan sebagai berikut :

## 1. Kompensasi Finansial

Variabel bebas (X) dalam penelitian ini adalah Kompensasi Finansial pada penelitian ini menggunakan riset dan survey dengan koisioner yang dikembangkan oleh Mondy dan Noe (2005:284). Indikator – indikator yang digunakan pada kuisioner tersebut antara lain:

- a. Puas dengan service charge yang diberikan karena service charge yang diterima sebanding dengan yang diterima karyawan di perusahaan lain.
- b. Puas dengan gaji yang diberikan karena sesuai dengan latar belakang pendidikan
- c. Puas dengan service charge yang diberikan karena service charge yang diterima sesuai dengan revenue perusahaan.
- d. Puas dengan gaji yang diberikan karena jumlahnya sesuai dengan UMR sehingga mampu memenuhi kebutuhan hidup.
- e. Puas dengan gaji yang diberikan karena jumlahnya sebanding dengan gaji karyawan pada tingkat jabatan serupa di perusahaan lain.
- f. Puas dengan tunjangan kesehatan yang diberikan karena sebanding dengan tunjangan yang diterima karyawan di perusahaan lain.
- g. Puas dengan tunjangan kesehatan dan pengobatan yang diberikan karena besarnya tunjangan dapat menjamin seluruh biaya pengobatan keluarga.
- h. Puas dengan gaji yang diberikan karena sesuai dengan jabatan.

## 2. Komitmen Organisasional

Variabel intervening (Z) dalam penelitian ini adalah Komitmen Organisasional merupakan suatu sikap yang merefleksikan kekuatan hubungan antara karyawan dan organisasi. Indikator pada variabel ini dikembangkan berdasarkan penelitian Allen dan Meyer (1990):

### 1. Komitmen Afektif

Keterkaitan afektif atau emosional pada organisasi karena kuatnya individu mengidentifikasi dengan terlibat dalam dan senang menjadi anggota suatu organisasi. Indikator yang digunakan :

- a. Keinginan untuk menghabiskan masa karir di perusahaan
  - b. Masalah perusahaan adalah masalah karyawan
  - c. Pentingnya perusahaan bagi karyawan
  - d. Kebanggaan sebagai karyawan di perusahaan
2. Komitmen Berkelanjutan
- Komitmen berkelanjutan didefinisikan sebagai kuat hasrat seseorang untuk tetap bekerja pada sebuah organisasi karena ia membutuhkannya dan tidak mampu berbuat lain, diukur menggunakan indikator:
- a. Berat meninggalkan perusahaan
  - b. Kehidupan akan terusik bila meninggalkan perusahaan
  - c. Mempertimbangkan bila bekerja di tempat lain
  - d. Kesulitan mencari pekerjaan bila meninggalkan perusahaan
3. Komitmen Normatif
- Komitmen normatif merupakan hasrat seseorang untuk tetap bekerja pada suatu organisasi karena ia merasa berkewajiban untuk tetap tinggal disana. Diukur menggunakan indikator :
- a. Merasa bersalah bila meninggalkan perusahaan
  - b. Mempunyai tanggung jawab terhadap perusahaan
  - c. Tetap setia dengan perusahaan

### 3. *Turnover Intention*

Variabel terikat (Y) dalam penelitian ini adalah Turnover Intention merupakan keinginan berpindah dari karyawan yang mengacu pada kelanjutan hubungan dengan perusahaan dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan perusahaan, March dan Simon (1958), Mobley (1979), Price (1977) pada Lum *et al*, (1998). Indikator yang digunakan sebagai berikut :

- 1. Seringkali karyawan berpikir ingin meninggalkan organisasi.
- 2. Seringkali ada keinginan yang kuat untuk mencari alternatif pekerjaan yang lebih baik
- 3. Seringkali ada keinginan yang kuat meninggalkan organisasi tahun depan.

Tiap variabel diukur menggunakan skala Likert yang disesuaikan untuk menentukan nilai jawaban dari setiap pernyataan. Setiap jawaban dari pernyataan tersebut diberi skor tertentu. Menurut Sugiyono (2010 : 135) skor tersebut menggunakan 5 tingkatan dengan penilaian 1 merupakan nilai terendah sampai 5 merupakan nilai tertinggi.

Variabel X,Z, dan Y diukur dengan menggunakan skala Likert yaitu:

1. Kategori sangat tidak setuju = 1
2. Kategori tidak setuju = 2
3. Kategori cukup = 3
4. Kategori setuju = 4
5. Kategori sangat setuju = 5

### **3.4. Jenis dan Sumber Data**

Jenis dan sumber

data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan tujuan spesifik studi (Sekaran, 2011b:60) Sumber data berasal dari kuesioner yang disebarakan kepada responden.

### **3.5. Populasi, Sampel, dan Metode Pengambilan Sampel**

#### **3.5.1 Populasi**

Populasi mengacu kepada keseluruhan kelompok orang kejadian atau hal yang ingin diteliti oleh peneliti (Sekaran, 2011b:121). Populasi pada penelitian ini adalah karyawan Hotel Allium Tangerang yang berjumlah 87 orang.

#### **3.5.2 Sampel**

Sampel terdiri atas sejumlah anggota populasi (Sekaran, 2011b:123). Merupakan bagian populasi yang mencerminkan populasi itu sendiri yang kemudian diambil untuk menjadi objek penelitian. Pengambilan sampel adalah proses memilih sejumlah elemen secukupnya dari anggota populasi sehingga penelitian terhadap sampel dan pemahaman sifat atau karakteristiknya mampu

menggeneralisasikan karakter tersebut terhadap populasi (Sekaran, 2011b:123). Penelitian ini menggunakan metode pengambilan sampel yaitu metode sensus, adalah jumlah populasi sama dengan jumlah sampel. Dalam penelitian ini, yang menjadi sampel adalah seluruh karyawan yang bekerja di hotel Allium Tangerang yang berjumlah 87 orang. Dalam hal ini pengumpulan data dengan membagi kuesioner kepada responden.

### **3.6. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara membagi menjadi tiga tahap. Pertama, studi pendahuluan yaitu pemahaman dan pengamatan terhadap fenomena yang ada untuk mengetahui gambaran permasalahan dan tujuan penelitian. Kedua, studi kepustakaan yaitu mencari dan mempelajari literature yang sesuai dengan penelitian untuk mendapatkan landasan teori sebagai dasar pemecahan masalah. Ketiga, Studi Lapangan yaitu komunikasi langsung dengan responden melalui penyebaran kuesioner sebagai sumber data primer.

### **3.7. Teknik Analisis**

Semua data yang diperoleh akan diolah menggunakan teknik analisis *structural equation model* (SEM) dengan *Partial Least Square* (PLS) sebagai pendekatan umum analisis data dalam SEM. PLS adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau varian. *Partial Least Square* (PLS) adalah model statistik untuk mengukur hubungan yang melibatkan variabel laten atau konstruk yang diuji oleh beberapa indikator (O’Cass & Grace, 2003). Pada penelitian ini digunakan dua langkah yang disarankan oleh Anderson dan Gerbing (1988). Langkah pertama, pengukuran model dianalisis untuk memastikan validitas dan reliabilitas dari model tersebut. Langkah kedua adalah menguji keseluruhan model dan hubungan yang ada dalam model sesuai dengan hipotesis, sehingga diharapkan mampu menghasilkan suatu kesimpulan yang dapat digeneralisasikan dan menjawab rumusan masalah yang diutarakan sebelumnya. Teknik analisis data menggunakan SEM, dilakukan untuk menjelaskan secara menyeluruh hubungan antar variabel yang ada dalam penelitian.

### **3.7.1. Alasan Menggunakan *Partial Least Square* (PLS)**

Keunggulan dari metode analisis PLS ini adalah tidak memerlukan asumsi, data tidak harus terdistribusi normal, jumlah sampel yang relatif lebih kecil. PLS dapat menjelaskan permasalahan hubungan antar variabel. Selain itu juga, dengan menggunakan PLS dapat diketahui kompleksitas hubungan suatu konstruk dan konstruk lainnya, serta hubungan antara konstruk dengan indikatornya. PLS dapat bekerja untuk model hubungan konstruk dan indikatornya baik bersifat reflektif maupun bersifat formatif (Ghazali, 2006).

### **3.7.2. *Measurement (Outer) Model***

#### **3.7.2.1. Validitas dan Reliabilitas**

Pengukuran validitas dalam penelitian ini menggunakan *convergent validity* yaitu dengan mengukur korelasi antara skor indikator dan skor konstruk yang mana hasilnya berupa *factor loading*. Nilai *factor loading* yang dianggap cukup untuk penelitian seperti ini adalah sebesar 0,5 dan 0,6 (Ghazali, 2006). Sementara itu, untuk mengukur reliabilitas dalam penelitian ini adalah menggunakan *composite reliability* yang mana untuk melihat apakah hasil pengukuran dapat dipercaya dan konsisten setelah dilakukan beberapa kali pengukuran dengan nilai  $> 0,6$  (Hair et. al, 2006).

#### **3.7.2.2 *Structural (Inner) Model***

Pada tahapan ini dilihat pengaruh hubungan antara konstruk yang diukur dengan menggunakan uji *t* dari PLS. Pengukuran model ini dapat dilihat berdasarkan nilai dari *R-Square*nya yang mana menunjukkan seberapa besar pengaruh antar variabel dalam model penelitian. Pengukuran nilai *t value* yang dapat diterima adalah  $> 1,96$  yang mana berarti dapat menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antar variabel (Hair et. al, 2006).



## BAB IV

### HASIL ANALISA DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Subyek Penelitian

Pembahasan dalam bab ini didasarkan pada gambaran subyek penelitian, yang meliputi latar belakang pendidikan, usia karyawan, masa kerja karyawan, dan jabatan yang dijadikan subyek penelitian. Jumlah kuesioner yang disebarkan adalah sebanyak 87 kuesioner, dengan keseluruhan jawaban dari 87 kuesioner tersebut diterima kembali oleh peneliti. Berdasarkan informasi yang didapat dari kuesioner yang telah terkumpul dan kemudian dianalisa, maka didapatkan beberapa informasi awal mengenai gambaran umum responden yang dapat diuraikan sebagai berikut:

##### A. Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan

No.	Latar Belakang Pendidikan	Jumlah	Presentase
1	SMA / SMK	53	60,9%
2	Diploma	24	27,6%
3	Sarjana	10	11,5%
	<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

Merujuk pada tabel diatas, dapat dipahami bahwa mayoritas karyawan dalam perusahaan/subyek penelitian adalah berlatar belakang pendidikan SMA/ SMK yaitu dengan persentase sebesar 60,9%, Dimana *turnover* tertinggi terjadi pada level bawah hal ini disebabkan karena hampir mayoritas tingkat pendidikan karyawan pada level staff adalah lulusan (SMA/SMK).

## B. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia (Tahun)	Jumlah	Presentase
1	20 - 30	52	59,8%
2	31 - 40	25	28,7%
3	41 - 50	10	11,5%
	<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan Tabel diatas, menunjukkan bahwa mayoritas atau sebanyak 59.8% karyawan dalam perusahaan/subyek penelitian berada di usia aktif yaitu 20-30. Pada usia emas 25-29 tahun adalah usianya pekerja aktif untuk mulai menuai hasil dari apa yang dikerjakan sejak pertama kali mereka menyelesaikan jenjang pendidikan di perguruan tinggi maupun sekolah menengah. Usia tersebut juga merupakan usia paling aktif untuk melakukan sosialisasi sehingga banyak koneksi, relasi dan jaringan kerja yang saling tersambung. Hal ini memungkinkan bahwa karyawan karyawan diusia tersebut lebih banyak melakukan *turnover*.

## C. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah	Presentase
1	0 - 2	42	48,3%
2	$\geq 2 - 4$	39	44,8%
3	$\geq 4$	6	6,9%
	<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan Tabel diatas, menunjukkan bahwa karyawan dalam perusahaan/subyek penelitian mayoritas baru bekerja di perusahaan selama 0 – 2 tahun masa kerja. Hal ini secara tidak langsung menunjukkan bahwa tingkat *turnover* karyawan cukup besar dan/atau perusahaan tersebut baru berdiri kurang dari 5 tahun, mengingat 48.3% dari karyawan adalah merupakan karyawan baru yang bekerja di perusahaan selama 0 – 2 tahun.

#### D. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

No.	Jabatan	Jumlah	Presentase
1	Manajer	7	8,0%
2	Supervisi	11	12,7%
3	Staff	69	79,3%
	<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

Tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas karyawan dalam perusahaan/subyek penelitian adalah menduduki posisi staff, dimana posisi ini berada di dalam departemen operasional, sehingga erat kaitannya dengan produktifitas perusahaan karena sering berhubungan dengan para *customer* atau *client* perusahaan. Disamping itu susunan struktural perusahaan menunjukkan bahwa kebijakan perusahaan meminimalkan jumlah departemen maupun manajernya, hal ini dimungkinkan bertujuan untuk memudahkan perusahaan dalam pengambilan keputusan.

#### 4.2 Deskripsi Jawaban Responden Berdasarkan Hasil Kuesioner

Deskripsi jawaban responden merupakan hasil jawaban responden pada masing-masing variabel penelitian. Deskripsi jawaban akan dijelaskan bagian pertama berdasarkan nilai frekuensi dan persentase jawaban responden. Sedangkan pada bagian kedua dijelaskan berdasarkan nilai *mean* atau rerata yang diolah dengan menggunakan *descriptive statistic* dari SPSS versi 20.0. Nilai rerata tersebut kemudian dikategorikan untuk mengetahui jawaban responden. Untuk menentukan nilai rerata responden termasuk dalam kategori tertentu maka berikut adalah aturan kategorisasinya :

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{jumlah kelas}}$$

Keterangan :

Nilai tertinggi adalah 5, nilai terendah adalah 1, jumlah kelas adalah 5.

Dari rumus diatas, diperoleh nilai interval kelas sebagai berikut :

$$\text{Interval kelas} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

0,8 merupakan jarak interval kelas pada masing- masing kategori. Sehingga berlaku ketentuan kategori dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.5 Deskripsi Jawaban Responden Berdasarkan Hasil Kuesioner

Interval	Kategori	Keterangan
$1,00 \leq X \leq 1,80$	1	Sangat tidak setuju
$1,80 < X \leq 2,60$	2	Tidak setuju
$2,60 < X \leq 3,40$	3	Cukup setuju
$3,40 < X \leq 4,20$	4	Setuju
$4,20 < X \leq 5,00$	5	Sangat setuju

#### 4.2.1. Deskripsi Variabel Kompensasi Finansial

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 4.6 memberikan gambaran responden menyetujui bahwa indikator Puas dengan service charge yang diberikan karena service charge yang diterima sebanding dengan yang diterima karyawan di perusahaan lain memiliki nilai terendah yakni nilai mean 3.20. Hal ini memberikan makna bahwa adanya kebijakan dari pemerintah yang melarang kegiatan rapat di hotel. Selain itu banyaknya pesaing disekitar yang mengakibatkan jumlah tamu menurun dan berakibat menurunnya service charge yang diterima. Indikator Gaji yang diberikan sesuai dengan jabatan memiliki nilai tertinggi yakni 3.53. Secara keseluruhan menunjukkan sikap responden tergolong cukup setuju, hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata total variabel sebesar 3.30. Jabatan yang ada disesuaikan dengan pengalaman serta kompetensi yang ada dari karyawan yang bekerja. Pihak manajemen hotel menerapkan sistem gaji berdasarkan latar belakang pendidikan yang

dimiliki. Selain itu, karyawan yang memiliki kompetensi atau sertifikasi juga mendapatkan gaji yang lebih tinggi daripada yang tidak memiliki sertifikasi tersebut.

Tabel 4.6 Deskripsi Jawaban Variabel Kompensasi Finansial

No	Pernyataan	1	2	3	4	5	Mean	Kategori
1	Puas dengan service charge yang diberikan karena service charge yang diterima sebanding dengan yang diterima karyawan di perusahaan lain	0	25	27	28	7	3.20	Cukup setuju
2	Puas dengan gaji yang diberikan karena sesuai dengan latar belakang pendidikan	5	16	25	34	7	3.25	Cukup setuju
3	Puas dengan service charge yang diberikan karena service charge yang diterima sesuai dengan revenue perusahaan	7	16	18	39	7	3.26	Cukup setuju
4	Puas dengan gaji yang diberikan karena jumlahnya sesuai dengan UMR sehingga mampu memenuhi kebutuhan hidup	0	14	36	30	7	3.34	Cukup setuju
5	Puas dengan gaji yang diberikan karena jumlahnya sebanding dengan gaji karyawan pada tingkat jabatan serupa di perusahaan lain	3	18	29	30	7	3.23	Cukup setuju
6	Puas dengan tunjangan kesehatan yang karena sebanding dengan tunjangan yang diterima karyawan di perusahaan lain	0	15	35	30	7	3.33	Cukup setuju
7	Puas dengan tunjangan kesehatan dan pengobatan yang diberikan karena besarnya tunjangan dapat menjamin seluruh biaya pengobatan keluarga	3	14	29	37	4	3.29	Cukup setuju
8	Puas dengan gaji yang diberikan karena sesuai dengan jabatan	0	10	32	34	11	3.53	Setuju
	Rata-rata						3.30	Cukup setuju

Sumber: olah data (Ghozali, 2006)

#### 4.2.2. Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 4.7 memberikan gambaran responden menyetujui bahwa indikator Keinginan untuk menghabiskan masa karir di perusahaan memiliki nilai tertinggi yakni nilai mean 4.17. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan memiliki komitmen yang kuat untuk tetap bekerja di hotel. Keinginan yang kuat dari karyawan harus didukung pihak manajemen agar karyawan tersebut tidak ada keinginan untuk keluar dari perusahaan. Pihak manajemen agar selalu membuat karyawan nyaman dalam bekerja. Indikator Mempunyai tanggung jawab terhadap perusahaan memiliki nilai terendah yaitu nilai mean 3.57. Secara keseluruhan menunjukkan sikap responden tergolong setuju, hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata total variabel sebesar 3.84. Pihak manajemen lebih memperhatikan karyawan dalam bekerja, hal ini terlihat dari rendahnya rasa tanggung jawab yang dimiliki karyawan. Indikator ini mengacu pada refleksi perasaan akan kewajibannya untuk menjadi karyawan perusahaan. Karyawan dengan komitmen secara normatif yang tinggi merasa bahwa karyawan tersebut memang seharusnya tetap bekerja pada organisasi tempat bekerja sekarang. Dengan kata lain komitmen yang ada dalam diri karyawan disebabkan oleh kewajiban-kewajiban pekerjaan karyawan terhadap organisasi.

Tabel 4.7 Deskripsi Jawaban Variabel Komitmen Organisasional

No	Pernyataan	1	2	3	4	5	Mean	Kategori
1.	Keinginan untuk menghabiskan masa karir di perusahaan	0	2	6	54	25	4.17	Setuju
2.	Masalah perusahaan adalah masalah karyawan	3	2	14	58	10	3.80	Setuju
3.	Pentingnya perusahaan bagi karyawan	0	6	21	43	17	3.82	Setuju
4.	Kebanggaan sebagai karyawan di perusahaan	3	8	12	58	6	3.64	Setuju
5.	Berat meninggalkan perusahaan	3	2	14	49	19	3.91	Setuju
6.	Kehidupan akan terusik bila meninggalkan perusahaan	3	4	14	51	15	3.82	Setuju
7.	Mempertimbangkan bila bekerja di tempat lain	0	8	10	53	16	3.89	Setuju
8.	Kesulitan mencari pekerjaan bila meninggalkan perusahaan	3	2	18	49	15	3.82	Setuju

9.	Merasa bersalah bila meninggalkan perusahaan	0	2	16	53	16	3.95	Setuju
10.	Mempunyai tanggung jawab terhadap perusahaan	3	8	18	52	6	3.57	Setuju
11.	Tetap setia dengan perusahaan	0	2	19	54	12	3.87	Setuju
	Rata-rata						3.84	Setuju

Sumber: olah data (Ghozali, 2006)

### 4.2.3. Deskripsi Variabel Turnover Intention

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 4.8 memberikan gambaran responden menyetujui bahwa indikator Seringkali karyawan berpikir ingin meninggalkan organisasi memiliki nilai tertinggi yakni nilai mean 2.93. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan memiliki pemikiran untuk keluar dari perusahaan. Adanya keinginan keluar dari perusahaan menjadi perhatian khusus dari pihak manajemen terhadap karyawannya. Pihak manajemen sebaiknya membuat lingkungan tempat karyawan bekerja lebih nyaman, kompensasi yang diberikan karyawan akan membuat karyawan tidak memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan. Ketika karyawan banyak keluar dari perusahaan, maka pihak perusahaan akan memiliki biaya yang lebih tinggi dalam proses rekrutmen karyawan kembali. Indikator Seringkali ada keinginan yang kuat meninggalkan organisasi tahun depan memiliki nilai terendah yakni 2.16. Secara keseluruhan menunjukkan sikap responden tergolong tidak setuju, hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata total variabel sebesar 2.60. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan tidak secara langsung untuk keluar dari pekerjaan tahun depan. Karyawan merasa jika keluar dari pekerjaan nantinya untuk mencari pengganti dalam bekerja kembali tidaklah mudah. Maka dari itu karyawan lebih memilih untuk bertahan dalam perusahaan tempat mereka bekerja sekarang. Jika dilihat dari nilai komitmen yang dimiliki, mereka memiliki komitmen yang kuat sebenarnya terhadap perusahaan. Oleh karena itu perusahaan sebaiknya lebih memperhatikan kesejahteraan para karyawannya agar tidak memiliki keinginan untuk keluar dari pekerjaan.

Tabel 4.8 Deskripsi Jawaban Variabel Turnover Intention

No	Pernyataan	1	2	3	4	5	Mean	Kategori
1.	Seringkali karyawan berpikir ingin meninggalkan organisasi	0	41	14	29	3	2.93	Cukup setuju
2.	Seringkali ada keinginan yang kuat untuk mencari alternatif pekerjaan yang lebih baik	2	49	10	23	3	2.72	Cukup setuju
3.	Seringkali ada keinginan yang kuat meninggalkan organisasi tahun depan	13	58	5	11	0	2.16	Tidak setuju
	Rata-rata						2.60	Cukup setuju

Sumber: olah data (Ghozali, 2006)

### 4.3. Hasil Analisis *Partial Least Square* (PLS)

Uji PLS adalah metode analisis yang tidak didasarkan banyak asumsi. Data tidak harus berdistribusi normal, dengan skala kategori nominal, ordinal, interval sampai ratio. PLS dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori dan menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. Dalam pengolahan *Partial Least Square* (PLS) dilakukan dalam dua tahap.

1. Tahap pertama adalah melakukan pengujian *measurement model*. Model pengukuran atau *Outer model* adalah model yang menspesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya atau bisa dikatakan bahwa *outer model* mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya (Ghazali, 2008:22).

a. Mengkontruksi diagram jalur

b. Melakukan estimasi atau pendugaan parameter. Pendugaan parameter dilakukan untuk menghitung data variabel laten.

(a). *Goodness of Fit*. Dalam hal ini dibagi menjadi dua yaitu *outer model* dan *inner model*.

(b). *Outer model* terbagi menjadi dua yaitu reflektif dan formatif. *Outer model* reflektif dievaluasi dengan melihat nilai dari:

(1). *Composite reliability*. *Composite reliability* digunakan untuk mengukur *internal consistency* dan dapat dikatakan baik apabila memiliki nilai diatas 0.60.



(2). *Discriminant Validity*. Validitas diskriminan merupakan nilai akar kuadrat dari AVE, harus memiliki nilai lebih besar daripada nilai korelasi antar variabel laten (Fornell and Larcker, 1981).

(3). *Cross loading*.

Sedangkan *outer model formatif* dievaluasi dengan melihat signifikansi dari *outer weight* yang memiliki nilai diatas 1.96. Dalam tahap ini pada hakekatnya adalah menguji validitas dan reliabilitas konstruk dari masing – masing indikator apakah merupakan bagian dari konstruk atau variabel penelitian. Pembacaan validitas dan reliabilitas konstruk adalah dari nilai faktor loading. Indikator dikatakan valid dan reliabel apabila mempunyai nilai faktor loading lebih besar atau sama dengan 0.5.

2. Tahap kedua adalah melakukan pengujian *structural model*.

Model struktural atau *Inner Model* menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Perancangan Model Struktural hubungan antar variabel laten didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian Dalam tahap ini bertujuan mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel. Pengujian dilakukan dengan menggunakan uji t.

#### **4.3.1. Tahap Measurement Model (Pengujian Outer Weight)**

Model pengukuran atau *outer model* dapat dilakukan dengan beberapa cara:

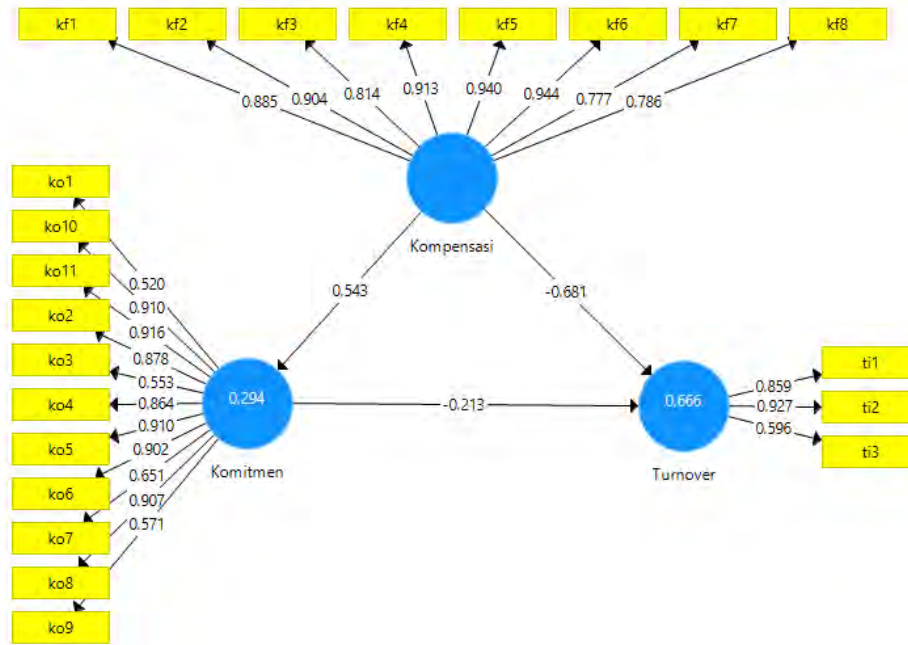
a. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score/*component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Chin (1998) yang dikutip oleh Ghazali (2006) mengatakan ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0, 70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0.50 sampai 0.60 dianggap cukup.

b. *Discriminant validity* dari model pengukuran dengan indikator refleksif dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan bahwa

konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Fornell dan Larcker (1981) mengatakan bahwa metode lain untuk mengukur *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.

c. Untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk digunakan *composite reliability* yang dapat dievaluasi dengan *internal consistency* (pc). PC sebagai ukuran *internal consistency* hanya dapat digunakan untuk konstruk indikator refleksif. Chin (1998) yang dikutip Ghozali (2006) menyatakan suatu variabel laten memiliki reliabilitas yang tinggi apabila nilai *composite reliability* di atas 0.70.

Berikut adalah gambaran hasil pengujian menggunakan PLS pada tahap measurement model pada variabel Kompensasi Finansial, Komitmen Organisasional dan Turnover Intention. Pengujian dilakukan secara bersama – sama. Karena dalam prosedur PLS tidak dapat dilakukan pengujian jika hanya menggunakan satu variabel laten. Pengukuran variabel pada model (*outer weight/measurement model*) dipergunakan untuk menguji validitas dan realibilitas konstruk. Sesuai dengan prosedur pengujian PLS maka evaluasi konvergen konstruk menggunakan indikator berupa loading faktor dan *average variance extracted* (AVE) (Kock, 2010, 2011). Sedangkan untuk pengujian realibilitas dipergunakan indikator berupa *composite reliability* dan *cronbach alpha*. Indikator dikatakan valid dan reliabel secara konstruk apabila mempunyai nilai faktor loading lebih besar atau sama dengan 0.5. Berdasarkan uji *measurement model* tersebut maka nilai *outer loading* dari masing – masing variabel dapat dilihat sebagaiberikut :



Gambar 4.1 Uji Outer Model

a. *Convergent validity*

Tabel 4.9 Tabel *Outer Loadings*

Kode	Item	Outer Loadings
<b>Kompensasi Finansial</b>		
Kf1	Puas dengan service charge yang diberikan karena service charge yang diterima sebanding dengan yang diterima karyawan di perusahaan lain	0.885
Kf2	Puas dengan gaji yang diberikan karena sesuai dengan latar belakang pendidikan	0.904
Kf3	Puas dengan service charge yang diberikan karena service charge yang diterima sesuai dengan revenue perusahaan	0.814
Kf4	Puas dengan gaji yang diberikan karena jumlahnya sesuai dengan UMR sehingga mampu memenuhi kebutuhan hidup	0.913
Kf5	Puas dengan gaji yang diberikan karena jumlahnya sebanding dengan gaji karyawan pada tingkat jabatan serupa di perusahaan lain	0.940

Kf6	Puas dengan tunjangan kesehatan yang karena sebanding dengan tunjangan yang diterima karyawan di perusahaan lain	0.944
Kf7	Puas dengan tunjangan kesehatan dan pengobatan yang diberikan karena besarnya tunjangan dapat menjamin seluruh biaya pengobatan keluarga	0.777
Kf8	Puas dengan gaji yang diberikan karena sesuai dengan jabatan	0.786
<b>Komitmen Organisasional</b>		
Ko1	Keinginan untuk menghabiskan masa karir di perusahaan	0.520
Ko2	Masalah perusahaan adalah masalah karyawan	0.878
Ko3	Pentingnya perusahaan bagi karyawan	0.553
Ko4	Kebanggaan sebagai karyawan di perusahaan	0.864
Ko5	Berat meninggalkan perusahaan	0.910
Ko6	Kehidupan akan terusik bila meninggalkan perusahaan	0.902
Ko7	Mempertimbangkan bila bekerja di tempat lain	0.651
Ko8	Kesulitan mencari pekerjaan bila meninggalkan perusahaan	0.907
Ko9	Merasa bersalah bila meninggalkan perusahaan	0.571
Ko10	Mempunyai tanggung jawab terhadap perusahaan	0.910
Ko11	Tetap setia dengan perusahaan	0.916
<b>Turnover Intention</b>		
Ti1	Seringkali karyawan berpikir ingin meninggalkan organisasi	0.859
Ti2	Seringkali ada keinginan yang kuat untuk mencari alternatif pekerjaan yang lebih baik	0.927
Ti3	Seringkali ada keinginan yang kuat meninggalkan organisasi tahun depan	0.596

Sumber: hasil olah data

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan nilai dari *loading factor* dari masing-masing konstruk telah memenuhi syarat yaitu lebih besar atau sama dengan 0.5. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi indikator tersebut valid.

Variabel kompensasi finansial paling kuat diukur oleh indikator Puas dengan tunjangan kesehatan yang karena sebanding dengan tunjangan yang diterima karyawan di perusahaan lain (factor loading terbesar) dan kondisi empirisnya masih belum baik (mean 3,33). Hal ini menunjukkan bahwa indikator KF6 adalah paling penting, akan tetapi kondisinya masih belum baik menurut persepsi responden. Pihak manajemen sebaiknya lebih memperhatikan terkait tunjangan kesehatan yang ada di perusahaan. Menurut persepsi responden, tunjangan kesehatan merupakan poin yang paling penting dibandingkan dengan gaji yang mereka terima. Selanjutnya indikator KF7 yaitu Puas dengan tunjangan kesehatan dan pengobatan yang diberikan karena besarnya tunjangan dapat menjamin seluruh biaya pengobatan keluarga memiliki factor loading yang paling rendah juga memiliki mean cukup rendah yaitu 3,29. Tunjangan kesehatan bagi responden memang memiliki pengaruh yang signifikan, dengan adanya tunjangan kesehatan yang memadai dari perusahaan maka karyawan tidak perlu lagi berpikir untuk mengeluarkan biaya sendiri, namun sudah ditanggung oleh perusahaan.

Variabel komitmen organisasional paling kuat diukur oleh indikator KO11 yaitu tetap setia dengan perusahaan dan kondisi empirisnya masih cukup baik (mean 3,87). Hal ini mengindikasikan bahwa para karyawan memiliki sifat loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Untuk lebih meningkatkan loyalitas yang dimiliki karyawan sebaiknya perusahaan lebih memperhatikan kesejahteraan karyawannya, yaitu dengan memberikan kompensasi yang layak serta tunjangan kesehatan yang menjadi prioritas utama dari karyawan. Selanjutnya indikator KO1 yaitu Keinginan untuk menghabiskan masa karir di perusahaan memiliki factor loading yang paling rendah, namun memiliki mean tinggi yaitu 4,17. Kondisi ini menunjukkan bahwa cukup penting di benak responden akan tetapi kondisinya baik menurut responden. Karyawan merasa akan loyal terhadap perusahaan jika pihak manajemen memberikan jaminan terhadap kesejahteraan karyawannya.

Variabel turnover intention paling kuat diukur oleh indikator Seringkali ada keinginan yang kuat untuk mencari alternatif pekerjaan yang lebih baik (factor loading terbesar) dan kondisi empirisnya masih cukup baik (mean 2723). Hal ini menunjukkan bahwa indikator TI2 adalah paling penting, akan tetapi kondisinya masih belum baik menurut persepsi responden. Adanya pemikiran dari responden terkait keinginan untuk keluar dari perusahaan menjadi masalah yang utama dari pihak manajemen hotel. Hal ini dikarenakan karyawan merasa kompensasi yang ada dan tunjangan yang diberikan tidak sesuai dengan harapan mereka. Adanya keinginan untuk keluar dari perusahaan dan mencari pekerjaan di luar menjadi pilihan yang layak bagi karyawan untuk mendapatkan kompensasi dan tunjangan yang sesuai dengan harapannya. Selanjutnya indikator TI3 yaitu seringkali ada keinginan yang kuat meninggalkan organisasi tahun depan namun kondisi empirisnya belum baik (mean 2,17). Menurut karyawan niat untuk meninggalkan pekerjaan bukan hal yang terlalu dirisaukan asal kompensasi finansial serta kesejahteraan yang diberikan sudah layak mereka terima. Pihak manajemen sebaiknya memikirkan betul apa yang menjadi masalah selama ini agar karyawan yang ada tidak ada niat untuk keluar dari perusahaan.

b. *Discriminant validity*

Model sebuah penelitian dikatakan memiliki *discriminant validity* yang cukup jika nilai akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk (Ghozali, 2004). Berikut adalah hasil perbandingan antara nilai akar AVE dengan nilai korelasi antar variabel laten.

Tabel 4.10 Tabel *Discriminant Validity*

Variabel	Komitmen organisasional	Kompensasi finansial	<i>Turnover intention</i>
Komitmen organisasional	0.796		
Kompensasi finansial	0.543	0.873	
<i>Turnover intention</i>	-0.582	-0.796	0.807

Sumber: hasil olah data

Tabel 4.11 Perbandingan *Average Varianced Extracted* (AVE) dengan akar AVE

Variabel	AVE	Akar AVE
Kompensasi finansial	0.762	0.873
Komitmen organisasional	0.634	0.796
<i>Turnover intention</i>	0.651	0.807

Sumber: hasil olah data

Dari Tabel 4.10 dan 4.11 diatas menunjukkan bahwa masing – masing variabel memiliki nilai akar AVE lebih besar dari *Average Varianced Extracted* (AVE) dan nilai AVE itu sendiri  $> 0.50$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa syarat *discriminant validity* telah terpenuhi.

c. *Composite Reliability*

Tabel 4.12 Nilai *Composite Reliability*

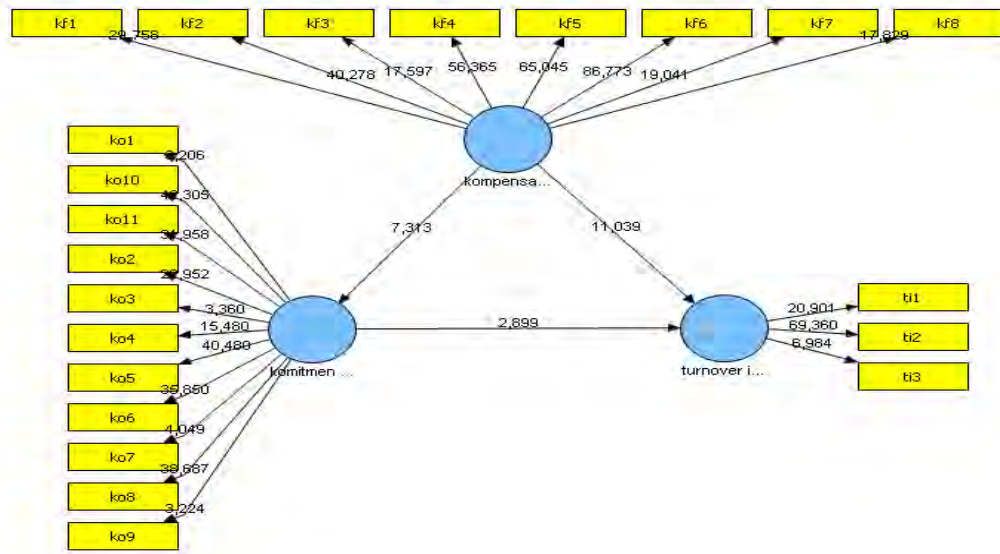
Variabel	<i>Composite Reliability</i>
Kompensasi finansial	0.962
Komitmen organisasional	0.948
<i>Turnover intention</i>	0.844

Sumber: hasil olah data

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan nilai dari *Composite reliability* dari masing-masing konstruk telah memenuhi syarat yaitu  $> 0.7$ . Hal ini menunjukkan bahwa kondisi model dan konstruk tersebut reliabel.

**4.3.2. Tahap Struktural Model (Pengujian Inner Model)**

Tahap struktural model ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel. Pengujian dilakukan dengan menggunakan uji t. Variabel dikatakan memiliki pengaruh apabila t hitung lebih besar dari t tabel. t tabel pada penelitian ini sebesar 1.96. Demikian juga apabila hubungan antara variabel negatif maka keputusannya adalah jika – t hitung lebih kecil dari – t tabel.



Gambar 4.2. Hasil Analisa Penelitian (*Bootstrapping*)

#### 4.3.2.1. Pengujian Model Struktural dan Pengujian Hipotesis

Dalam PLS, model struktural dievaluasi dengan menghitung *Goodness of Fit* (GoF).

Acuan dalam pengukuran GoF ini dijelaskan oleh Tenenhaus, *et al.* (2005) adalah dengan menggunakan perhitungan perkalian antara nilai rata-rata *communalities* dengan nilai rata-rata *R-square*. Nilai GoF terbentang antara 0-1 dengan interpretasi 0,1 (GoF kecil), 0,25 (GoF moderat), 0,36 (GoF besar). Tabel berikut menunjukkan nilai rata-rata *communalities* dan juga nilai rata-rata *R-square*.

Tabel 4.13 Nilai R-Square dan Communalities

Variabel	R-Square	Communalities
Kompensasi finansial		0.762
Komitmen organisasional	0.294	0.634
<i>Turnover intention</i>	0.666	0.651
<b>Rata-rata</b>	<b>0.480</b>	<b>0.682</b>

Sumber: Hasil pengolahan dengan SmartPLS



Dari tabel di atas, diperoleh perhitungan nilai rata-rata *communalities* sebesar 0.682; sedangkan nilai rata-rata *R-square* sebesar 0.480; sehingga  $GoF = \sqrt{0.682 \times 0.480} = 0.572$  (GoF besar). Dengan melihat hasil tersebut bisa disimpulkan bahwa performa antara model pengukuran dan model struktural memiliki GoF yang besar yaitu sebesar 0.572 (di atas 0,36). Hal ini menandakan bahwa performa gabungan dari model pengukuran dan model struktural besar.

Pengujian selanjutnya dapat dilakukan dengan melihat nilai koefisien *path* atau *inner model* yang menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Dalam hal melihat signifikansi hubungan antar konstruk maka yang digunakan adalah analisis *T-test* dari koefisien jalur (*path coefficient*). Hubungan jalur antar variabel tersebut dianggap signifikan jika memiliki *T-statistics* lebih dari 1,96. Berikut adalah nilai *estimate* dari masing-masing hubungan antar variabel:

Tabel 4.14 Nilai Koefisien Estimate Antar Variabel

<b>Hubungan antar variable</b>	<b><i>Original Sample Estimate</i></b>	<b>t hitung</b>	<b>Keterangan</b>
Kompensasi finansial → Komitmen organisasional	0.543	7.313	H1 diterima
Kompensasi finansial → Turnover intention	-0.681	11.039	H2 diterima
Komitmen organisasional → Turnover intention	-0.213	2.899	H3 diterima

Berdasarkan tabel 4.8 di atas maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Besarnya koefisien estimate dari kompensasi finansial terhadap komitmen organisasional adalah 0.543. Koefisien tersebut bertanda positif yang apabila kompensasi finansial semakin ditingkatkan maka semakin besar pula komitmen organisasional yang

dimiliki karyawan. Dan sebaliknya semakin rendah kompensasi finansial maka semakin rendah pula komitmen organisasional dengan koefisien sebesar 0.543.

2. Besarnya koefisien estimate dari kompensasi finansial terhadap turnover intention adalah -0.681. Koefisien tersebut bertanda negatif yang apabila kompensasi finansial yang diterima karyawan tinggi maka semakin kecil tingkat turnover intention dari karyawan. Dan sebaliknya semakin rendah kompensasi finansial yang diterima maka semakin tinggi tingkat turnover dari karyawan dengan koefisien sebesar -0.681.

3. Besarnya koefisien estimate dari komitmen organisasional terhadap turnover intention adalah -0.213. Koefisien tersebut bertanda negatif yang apabila komitmen organisasional yang dimiliki karyawan tinggi maka akan menurunkan tingkat turnover intention yang dimiliki karyawan. Dan sebaliknya semakin rendah komitmen organisasional dari karyawan maka akan semakin tinggi tingkat turnover yang dimiliki karyawan dengan koefisien sebesar -0.213.

#### **4.3.2.2. Pengujian Hipotesis dan Pembahasan**

Berdasarkan tabel 4.14 dapat dijelaskan hubungan antar variabel sebagai berikut:

1. Hubungan antar variabel pertama menyatakan kompensasi finansial memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian menunjukkan nilai t hitung pengaruh variabel kompensasi finansial terhadap komitmen organisasional sebesar 7.313. Nilai t tersebut lebih besar dibandingkan t tabel 1.96. Dengan kata lain kompensasi finansial memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional. Dengan adanya sistem kompensasi yang tepat, diharapkan mampu meningkatkan komitmen organisasi karyawan dalam mencapai kinerja yang diharapkan oleh organisasi atau perusahaan sehingga tingkat turnover intention dapat menurun. Sistem kompensasi yang tepat dapat meningkatkan komitmen serta keterlibatan karyawan pada organisasi. Untuk mencapai hal itu, organisasi harus mampu menciptakan situasi dan kondisi yang mendorong memungkinkan karyawan mengembangkan kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki secara optimal. Salah satu upaya yang ditempuh organisasi untuk menciptakan situasi tersebut yakni memberikan kompensasi yang memuaskan karyawan. Menurut Handoko (1993:156), cara meningkatkan

prestasi, motivasi dan kepuasan kerja adalah dengan memberikan kompensasi serta adanya kepuasan kerja atas kompensasi yang diterima oleh seorang karyawan maka mempunyai pengaruh kuat atas keputusan komitmen organisasi sehingga terjadinya keselarasan dalam efektifitas kinerja.

2. Hubungan antar variabel kedua menyatakan kompensasi finansial memiliki pengaruh terhadap turnover intention. Hasil penelitian menunjukkan nilai t hitung pengaruh variabel kompensasi finansial terhadap turnover intention sebesar 11.039. Nilai t tersebut lebih besar dibandingkan t tabel 1.96. Dengan kata lain kompensasi finansial memiliki pengaruh terhadap turnover intention. Salah satu tujuan perusahaan adalah menurunkan tingkat turnover pegawai. Ketidakpuasan terhadap kompensasi memicu perilaku negatif karyawan, seperti kemangkiran dan kelesuan yang pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap intensi turnover. Yuliasia, Santoso dan Hidayat (2012) menyatakan bahwa salah satu tujuan penggajian adalah untuk mempertahankan karyawan yang ada, bila kompensasi tidak kompetitif dan tidak memenuhi prinsip keadilan, maka akan berimplikasi banyaknya karyawan yang akan keluar. Hasil penelitian ini sejalan dengan Utomo, Raditya dan Irvianti (2012) menjelaskan bahwa kompensasi mempunyai dampak positif langsung terhadap retensi karyawan dan akibatnya mengurangi keinginan berpindah (Turnover Intention).

3. Hubungan antar variabel ketiga menyatakan komitmen organisasional memiliki pengaruh terhadap turnover intention. Hasil penelitian menunjukkan nilai t hitung pengaruh variabel komitmen organisasional terhadap turnover intention sebesar 2.899. Nilai t tersebut lebih besar dibandingkan t tabel 1.96. Dengan kata lain komitmen organisasional memiliki pengaruh terhadap turnover intention. William dan Hazer (1986) dalam Rivai (2001), menyimpulkan bahwa komitmen organisasional yang memiliki pengaruh lebih penting pada keinginan untuk keluar daripada kepuasan kerja. Karakteristik personal dan organisasional ditemukan tidak memberikan dampak langsung pada keinginan untuk keluar. Kepuasan kerja mempengaruhi keinginan untuk keluar melalui komitmen organisasional. Penelitian ini sejalan dengan Price dan Muller (1981) dalam Rivai (2001) mendukung hipotesisnya bahwa ketidakpuasan atas pekerjaan berpengaruh secara tidak

langsung terhadap keinginan keluar tetapi melalui pengaruhnya pada komitmen organisasional untuk membentuk keinginan untuk keluar pada karyawan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa:

- a) Kompensasi finansial berpengaruh dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Apabila kompensasi finansial semakin ditingkatkan maka semakin besar pula komitmen organisasional yang dimiliki karyawan. Dan sebaliknya semakin rendah kompensasi finansial maka semakin rendah pula komitmen organisasional.
- b) Kompensasi finansial berpengaruh dan signifikan terhadap turnover intention. Apabila kompensasi finansial yang diterima karyawan tinggi maka semakin kecil tingkat turnover intention dari karyawan. Dan sebaliknya semakin rendah kompensasi finansial yang diterima maka semakin tinggi tingkat turnover dari karyawan.
- c) Komitmen organisasional berpengaruh dan signifikan terhadap turnover intention. Apabila komitmen organisasional yang dimiliki karyawan tinggi maka akan menurunkan tingkat turnover intention yang dimiliki karyawan. Dan sebaliknya semakin rendah komitmen organisasional dari karyawan maka akan semakin tinggi tingkat turnover yang dimiliki karyawan.

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan kepada responden dan hasil kuisioner yang diperoleh maka dapat diambil kesimpulan bahwa responden memberikan deskripsi jawaban yang memiliki nilai mean yakni untuk variabel kompensasi finansial tergolong cukup, komitmen organisasional tergolong tinggi dan turnover intention tergolong cukup. Apabila dilihat dari tingkat turnover intention yang masuk kategori cukup, maka hal ini dapat diselesaikan dengan cara meningkatkan tingkat kompensasi finansial menjadi semakin tinggi. Hal ini dapat dilakukan dengan upaya sebagai berikut :

- a. Pihak perusahaan tempat para karyawan bekerja harus lebih memperhatikan lagi kesejahteraan para karyawannya. Karyawan yang bekerja hendaknya lebih diperhatikan lagi masalah kesejahterannya, misalnya dalam hal pemberian penghasilan yang lebih

layak lagi dan pemberian service charge dan tunjangan kesehatan yang lebih merata lagi dan disesuaikan dengan kinerja yang diberikan para karyawan kepada perusahaannya, mengingat bahwa para karyawan memiliki tugas dan tanggung jawab yang berat sehingga perlu diberikan penghargaan yang sesuai dan akhirnya dapat meningkatkan kepuasan bagi karyawan. Kebijakan dari pihak perusahaan hendaknya dilaksanakan agar tidak terjadi tingkat turnover yang tinggi. Kebijakan yang dimaksud dalam hal ini yaitu menaikkan nilai service charge buat karyawan yang akan membuat kepuasan karyawan tinggi, kebijakan tersebut dapat terlaksana apabila target penjualan Hotel Allium Tangerang yang memiliki nilai okupansi rata-rata 60% pertahun dapat terpenuhi.

- b. Tingkat komitmen organisasional di dalam perusahaan dalam tingkat yang tinggi, sehingga diperlukan perhatian yang lebih untuk meningkatkan lagi tingkat komitmen organisasional menjadi semakin tinggi. Jadi baiknya para karyawan tetap memelihara tingkat komitmennya terhadap perusahaan tempat bekerja sekarang. Perusahaan juga dapat mengeluarkan kebijakan agar karyawan dapat memenuhi perannya dalam pekerjaan sehingga meningkatkan komitmen terhadap perusahaan. Misalnya, mengadakan acara rekreasi bersama keluarga yang didukung oleh perusahaan, adanya arisan atau pengajian yang diadakan perusahaan, adanya ruang konsultasi bagi karyawan yang mengalami kesulitan dan sebagainya.
- c. Tingkat turnover intention pada karyawan berada pada kategori cukup, sehingga perusahaan mempunyai kewajiban untuk menurunkan keinginan keluar para karyawan menjadi rendah, sehingga perusahaan diharapkan dapat memelihara kenyamanan serta menjaga agar kondisi kerja yang ada dalam lingkungan tempat karyawan bekerja menjadi baik (kondusif) dan mampu untuk memenuhi kebutuhan yang menjadi hak karyawan. Dengan demikian para karyawan tidak sampai terdapat pikiran untuk pergi dari organisasi atau perusahaan ataupun mencari alternatif pekerjaan lainnya. Dengan mengurangi turunnya tingkat turnover maka sebaiknya pihak perusahaan memberikan kepuasan pendapatan yang proporsional sesuai dengan kebutuhan dari karyawannya.

# KUESIONER

Responden Yth,

Kami mohon untuk dapatnya meluangkan waktu sejenak kepada bapak/ibu karyawan di Perusahaan ini untuk mengisi kuesioner yang kami ajukan kepada anda sebagai responden kami dalam penelitian ini. Kuesioner ini berkaitan dengan Kompensasi Finansial, Komitmen Organisasional, dan *Turnover Intention* yang terdapat pada perusahaan bapak/ibu saat ini. Jawaban yang anda berikan tidak ada kaitannya dengan kebijakan perusahaan yang ada saat ini. Kami akan menjamin kerahasiaan sesuai dengan kode etik penelitian ilmiah.

Tanggapan anda akan di gunakan untuk menyelesaikan Tugas Akhir / Tesis untuk syarat kelulusan di Magister Manajemen TeknikITS. Untuk itu jawaban jujur yang anda berikan di kuesioner ini sangat berguna. Akhir kata, saya ucapkan terima kasih atas bantuan bapak/ibu dalam mengisi kuesioner ini.

Hormat kami,

Bagus Satria Bhakti

## **Bagian I : KARAKTERISTIK RESPONDEN**

1. Jenis kelamin

- a. Laki-Laki
- b. Perempuan

2. Pendidikan Terakhir

- a. SMU
- b. Diploma
- c. Sarjana

3. Usia ..... Tahun

4. Masa Kerja .....Tahun..... Bulan

5. Jabatan Terakhir .....



## BAGIAN II : Kompensasi Finansial, Komitmen Organisasional, Turnover Intention

Petunjuk Pengisian

Kuesioner di bawah ini, tersedia 5 pilihan jawaban Bapak/Ibu kami persilahkan memberikan jawaban dengan memberikan tanda (√) pada salah satu pilihan sesuai dengan kenyataan yang anda alami selama ini, adapun jawaban “STS” yang berarti Sangat Tidak Setuju, “TS” yang berarti Tidak Setuju, “CS” yang berarti Cukup Setuju “S” yang berarti Setuju dan “SS” yang berarti Sangat Setuju.

### Kompensasi Finansial

No.	Indikator	STS	TS	CS	S	SS
1	Puas dengan service charge yang diberikan karena service charge yang diterima sebanding dengan yang diterima karyawan di perusahaan lain					
2	Puas dengan gaji yang diberikan karena sesuai dengan latar belakang pendidikan					
3	Puas dengan service charge yang diberikan karena service charge yang diterima sesuai dengan revenue perusahaan					
4	Puas dengan gaji yang diberikan karena jumlahnya sesuai dengan UMR sehingga mampu memenuhi kebutuhan hidup					
5	Puas dengan gaji yang diberikan karena jumlahnya sebanding dengan gaji karyawan pada tingkat jabatan serupa di perusahaan lain					
6	Puas dengan tunjangan kesehatan yang karena sebanding dengan tunjangan yang diterima karyawan di perusahaan lain					
7	Puas dengan tunjangan kesehatan dan pengobatan yang diberikan karena					

	besarnya tunjangan dapat menjamin seluruh biaya pengobatan keluarga					
8	Puas dengan gaji yang diberikan karena sesuai dengan jabatan					

### Komitmen Organisasional

No.	Item	STS	TS	CS	S	SS
1	Keinginan untuk menghabiskan masa karir di perusahaan					
2	Masalah perusahaan adalah masalah karyawan					
3	Pentingnya perusahaan bagi karyawan					
4	Kebanggaan sebagai karyawan di perusahaan					
5	Berat meninggalkan perusahaan					
6	Kehidupan akan terusik bila meninggalkan perusahaan					
7	Mempertimbangkan bila bekerja di tempat lain					
8	Kesulitan mencari pekerjaan bila meninggalkan perusahaan					
9	Merasa bersalah bila meninggalkan perusahaan					
10	Mempunyai tanggung jawab terhadap perusahaan					
11	Tetap setia dengan perusahaan					

### Turnover Intention

No.	Item	STS	TS	CS	S	SS
1	Seringkali karyawan berpikir ingin meninggalkan organisasi					
2	Seringkali ada keinginan yang kuat untuk mencari alternatif pekerjaan yang lebih baik					
3	Seringkali ada keinginan yang kuat meninggalkan organisasi tahun depan					

## DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*, BPFE, Yogyakarta.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Baihaqi, M. F. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerjadan Kinerja dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Bernardin H., John and Russel, Joyce C.A. 1993. *Human Resources Management: An Experimental Approach*. Singapura: Mc. Graw Hill Inc.
- De Pora, Antonio. 2011. *Remunerasi, Kompensasi dan Benefit*. Jakarta: Rana Pustaka.
- Etnaningtyas, Aningeti Prihandini. 2011. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Intensi Turnover Pada Karyawan PT. ALENATEX Bandung.
- Ghozali, Imam, 2006. *Aplikai Analisis Multivaritedengan SPSS*, Cetakan Keempat, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, J.L., John M. Ivancevich, and James B. Donnelly. 1984. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses. Terjemahan*. Edisi Keempat. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T. Hanni. 1993. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia jilid 1*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T. Hanni. 2001. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia jilid 3*. Yogyakarta: BPFE.
- Harnoto. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (2nd ed.). Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Hasibuan, Malayu SP, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta.

- Hollenbeck, Jr., dan C. R. Williams (1986), "Turnover Functionality versus Turnover Frequency: A Note on Work Attitudes and Organizational Effectiveness", *Journal of Applied Psychology*, 71, p. 606-611.
- Irbayuni, Sulastri. 2012. Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan Untuk Pindah Kerja Pada PT Surya Sumber Daya Energi Surabaya. Volume 1, No.1. Program Studi Manajemen. UPN Veteran, Jawa Timur.
- Mangkuprawira, Sjafriz, TB. 2002. "Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik". Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Meyer, John P., and Allen, Natalie J. 1997. "Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application". *Canadian Psychology*. Vol. 40. Pp. 383-385.
- Mondy R.W and R.M. Noe. 2005, *Human Resource Management*. Ninth Edition. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Mobley, W. H. 1986. Intermediate linkages in the relationship between jobsatisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, Vol.77: 237-240.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., and Meglino, B. M. 1979. Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, Vol 86: 493-522.
- Mowday, R. T. 1979. *Reflections on The Study and Relevance of Organizational Commitment*. *Human Resources Management Review*, 8.
- Rivai, V. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta: PT Raya Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 1. Edisi 9. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Organization Behaviour*. Eleventh Edition. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Rousseau, L. 1984. *What are The real Costs of Employee Turnover?*. *CA Magazine*, Vol. 117, pp. 48-55.
- Samad, DR. Sarminah. 2006. *Predicting Turnover Intention: The Case of Malaysian Government Doctors*. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 113.

- Sekaran, Uma. (2011). *Research Methods for business Edisi I and 2*. Jakarta:Salemba Empat.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Sebelas. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kedua. Bandung: CV Alfabeta.
- Sumarto. (2006). Meningkatkan Komitmen untuk Menyurutkan Niat Keluar.Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol 11 (2) pp : 116-125
- Suwandi, dan Nur Indriantoro(1999), “Pengujian Model TurnoverPasewark dan Strawser: Studi Empiris pada Lingkungan Akuntansi Publik”, Jurnal RisetAkuntansi Indonesia, 2 (2), p. 173-195.
- Utomo. A. S, Raditya. K dan Irviani. L. S. D. 2012. Analisis Pengaruh Kompensasi dan Job Insecurity terhadap Turnover Intention Karyawan pada PT. Swatama Mega Teknik.