

PENGARUH KOMPENSASI DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KARYAWAN PT. "X"

Jessica Lauren

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: jeelauren95@yahoo.com

Abstrak

Persaingan dalam bisnis yang semakin ketat, mendorong setiap perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam menunjang roda bisnisnya. Sumber daya manusia memiliki peran penting bagi kemajuan perusahaan, sehingga penting bagi perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia yang kompeten. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompensasi, komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention* serta pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kausalitas dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada PT. "X" sebanyak 464 orang, sedangkan sampel yang diambil sebanyak 82 karyawan. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan PLS (*Partial Least Square*).

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) kompensasi memberikan pengaruh yang signifikan pada kepuasan kerja; (2) kompensasi memberikan pengaruh yang signifikan pada *turnover intention*; (3) komitmen organisasional memberikan pengaruh yang signifikan pada kepuasan kerja; (4) komitmen organisasional memberikan pengaruh yang signifikan pada *turnover intention*; (5) kepuasan kerja memberikan pengaruh yang signifikan pada *turnover intention*.

Kata kunci: Kompensasi, Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, *Turnover Intention*

I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (*men and women*) merupakan salah satu sumber daya yang penting bagi sebuah perusahaan, karena memiliki bakat, tenaga, dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya, sehingga sumber daya manusia atau biasa disebut dengan karyawan memiliki peran yang sangat dominan dalam suatu perusahaan. Berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai

tujuan sangat tergantung pada kemampuan SDM atau karyawannya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan.

Permasalahan yang masih sering terjadi pada perusahaan saat ini adalah tingkat *turnover* karyawan yang masih tinggi. Hasil riset juga menunjukkan sebanyak 4% responden berpindah karena ingin memperoleh tantangan, sementara 4% lainnya karena tidak puas dengan gaya kepemimpinan atasannya (Yunus, 2014). Hal ini juga dialami oleh PT. "X" merupakan yang merupakan sebuah perusahaan yang berfokus di Industri Popok Bayi yang berlokasi di Lantai 15, Wisma 46 Kota BNI Jalan Jenderal Sudirman No.1 Kota Jakarta. Perusahaan ini sudah ada dan berdiri sejak empat tahun yang lalu. Salah satu produk yang dihasilkan oleh perusahaan ini adalah popok bayi dan anak bermerek GOO.N yang sudah tersebar di outlet dan mall di seluruh Indonesia.

Permasalahan yang sedang dihadapi oleh PT. "X" adalah seringnya *staff* dibagian *SPG*, *sales*, *team leader*, dan *merchandiser* mengalami keluar masuk. Saat ini adanya *turnover* telah menjadi masalah serius bagi perusahaan ini. Berdasarkan data yang diperoleh menunjukkan bahwa tingkat *turnover* yang terjadi pada PT. "X" masih cukup tinggi. Hal tersebut didasarkan pada pendapat Purwito dalam Soegandhi (2013) yang menjelaskan bahwa tingkat intensi keluar karyawan dapat dikategorikan tinggi apabila mencapai 2% ke atas. Tingginya tingkat *turnover* tenaga kerja dapat diprediksi dari seberapa besar keinginan berpindah yang dimiliki karyawan suatu organisasi. Penelitian-penelitian dan literatur yang ada menunjukkan bahwa keinginan berpindah seseorang terkait erat dengan kompensasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Untuk mengetahui faktor penyebab tingginya tingkat *turnover intention* pada perusahaan, peneliti melakukan survey awal dengan memberikan kuesioner kepada beberapa karyawan pada PT. "X" yang menanyakan keluhan-keluhan yang dirasakan oleh karyawan dan hasilnya menunjukkan bahwa kompensasi yang diberikan kurang sesuai dengan apa yang menjadi tuntutan dan kebutuhan pada karyawan

di perusahaan, yang dimana tuntutan tersebut berupa gaji yang tidak sesuai dengan awal kontrak pada saat interview berlangsung.

Mathis dan Jackson (2011, p.118) menambahkan bahwa kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu perusahaan dan bukan perusahaan lainnya. Dengan adanya kompensasi yang sesuai akan dapat meminimalisir keinginan karyawan untuk keluar, seperti pendapat Ramlall dalam Putrianti dkk (2014) yang menjelaskan bahwa pertimbangan keinginan karyawan untuk keluar ditentukan oleh faktor kompensasi. Kompensasi yang sesuai akan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Hal ini juga yang terjadi pada PT. "X", dimana pada hasil survey awal juga menemukan adanya keluhan kurang puasnya karyawan dengan pekerjaannya, kurang puas dengan kesempatan promosi yang diberikan serta kurang puas dengan hubungan yang dengan atasan yang kurang terjalin harmonis.

Pada hasil survey awal yang dilakukan oleh peneliti menemukan adanya komitmen organisasional yang masih rendah yang dilihat dari keluhan karyawan yang kurang bangga terhadap perusahaan, kurang menganggap perusahaan sebagai tempat terbaik untuk bekerja dan akan mempertimbangkan jika ada tawaran pekerjaan lainnya. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Lee dan Marthur dalam Sutanto dan Gunawan (2013, p.77) yang menyatakan bahwa karyawan dengan Komitmen organisasional tinggi memiliki ciri-ciri, yaitu bangga terhadap perusahaan; merasa memiliki prospek bersama dengan perusahaan; menganggap perusahaan adalah tempat terbaik untuk bekerja, mau berkorban demi kebaikan perusahaan. Dengan adanya komitmen organisasional yang tinggi akan dapat menurunkan tingkat *turnover intention*, seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Irbayuni (2012) yang menemukan bahwa komitmen organisasional mempunyai kontribusi terhadap keinginan untuk pindah kerja.

Pengertian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2016, p.118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Karyawan yang memiliki persepsi negatif terhadap kompensasi maka akan menyebabkan menurunnya kepuasan kerja dan meningkatnya *turnover*. Adanya *turnover* tinggi mengindikasikan kemungkinan karyawan memiliki komitmen yang rendah. Persepsi negatif terhadap pemberian kompensasi yang diterima, menandakan karyawan mengalami ketidakpuasan terhadap kompensasi yang diterima, karyawan cenderung mempunyai keyakinan, pemikiran dan pendapat bahwa perusahaan memberikan kompensasi yang tidak sesuai dengan kontribusi kerjanya sehingga berdampak pada pelayanan yang buruk terhadap konsumen, kecenderungan untuk pindah ke perusahaan lain, dan sering mangkir dari pekerjaan (Oktarini dan Indrawati, 2014).

Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi tersebut (Mathias dan Jackson, 2001 dalam Koesmono, 2007).

Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja mengharapkan untuk memperoleh kepuasan di perusahaan dimana mereka bekerja. Menurut peneliti terdahulu Allan Cheng *et el* (2015) Kepuasan kerja dapat dikonseptualisasikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang untuk mencapai atau memfasilitasi pencapaian nilai-nilai pekerjaan seseorang.

Turnover Intention

Keinginan berpindah (*Turnover Intention*) adalah sikap perilaku seseorang untuk meninggalkan sebuah organisasi, sementara *turnover* menggambarkan tindakan yang sebenarnya dalam memisahkan diri dari sebuah organisasi (Naman Shaman *et el.*, 2016)

Hubungan antar Variabel

Kompensasi dengan Kepuasan Kerja

Menurut Malayu Hasibuan (2016, p.118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

Imbalan tugas dianggap imbalan intrinsik, sedangkan penghargaan sosial dan organisasi dianggap sebagai penghargaan ekstrinsik. Manfaat imbalan ekstrinsik mengacu pada paket imbalan keuangan yang ditawarkan oleh organisasi untuk karyawan, termasuk gaji dasar, bayar terkait kinerja, lembur, gaji bonus, tunjangan seperti penyediaan jaminan sosial, subsidi akomodasi, cuti tahunan dan asuransi kesehatan ekstrinsik diketahui, imbalan sosial dan intrinsik, serta karakteristik organisasi, memainkan peran penting dalam meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi

Kompensasi dengan Turnover Intention

Theif, *et el* (2015) Kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan. Kompensasi juga sebagai pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia terkait dengan semua jenis harga individual. Menurut Naman Shaman *et el* (2016) apabila karyawan merasa tidak puas terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya, maka karyawan akan memiliki keinginan untuk pindah (*turnover intention*). Keinginan berpindah (*Turnover Intention*) adalah sikap perilaku seseorang untuk meninggalkan sebuah organisasi, sementara *turnover* menggambarkan tindakan yang sebenarnya dalam memisahkan diri dari sebuah organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Irbayuni (2012) yang meneliti tentang Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan Untuk Berpindah Pada PT. Surya Sumber Daya Energi Surabaya yang menemukan bahwa kompensasi memiliki pengaruh

positif tetapi tidak signifikan terhadap *Turnover Intention*.

Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja

Menurut Malayu Hasibuan (2014, p.202) kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang di nikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. Jika karyawan memiliki rasa puas terhadap kerjanya maka karyawan akan memiliki komitmen di dalam perusahaan untuk bekerja lebih baik lagi. Luthans (2006, P. 224) menjelaskan bahwa komitmen organisasional adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Rohman (2009) yang meneliti tentang Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Keinginan Berpindah (Studi Pada Karyawan Kantor Akuntan Publik Di Jawa Tengah) menemukan bahwa Komitmen *affective* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan Komitmen *continuance* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Komitmen Organisasional pada Turnover Intention

Menurut Wibowo (2014, p.434) orang yang memberikan perhatian pada prestasi kerja ketika mereka mempunyai komitmen untuk melakukan tindakan. Deteksi akan adanya kekurangan komitmen apabila dilakukan lebih dini akan mudah untuk menghindari masalah dikemudian hari. Seseorang yang merasa tertekan untuk menerima kesepakatan tidak mungkin benar-benar memiliki komitmen. Sebagai tanda buruknya komitmen adalah mengajukan pengunduran diri, mengabaikan masalah, bersikap diam dan kurangnya inisiatif. Karyawan yang tidak memiliki komitmen pada perusahaan dimana tempat bekerjanya akan memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan. Mathias dan Jackson dalam Koesmono, (2007) menjelaskan bahwa komitmen organisasional adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Rohman (2009) yang meneliti tentang Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Keinginan Berpindah (Studi Pada Karyawan Kantor Akuntan Publik Di Jawa Tengah) menemukan bahwa komitmen organisasional yang meliputi Komitmen *affective* dan komitmen *continuance* memiliki pengaruh negatif terhadap keinginan berpindah karyawan.

Kepuasan Kerja pada Turnover Intention

Menurut Ilham Akhsanu (2012, p.10) tingkat *turnover* dipengaruhi oleh kepuasan kerja seseorang. Semakin tidak puas seseorang terhadap pekerjaannya akan semakin kuat dorongannya untuk melakukan *turnover*. Semakin banyak aspek-aspek atau nilai-nilai dalam perusahaan sesuai dengan dirinya maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. (Allan Cheng

et al, 2016) Kepuasan kerja dapat dikonseptualisasikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang untuk mencapai atau memfasilitasi pencapaian nilai-nilai pekerjaan seseorang. Naman Shaman *et al.*, (2016) Kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian seseorang membuat pekerjaannya. Rita *et al.*, (2006) Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Penelitian yang dilakukan oleh Irbayuni (2012) yang meneliti tentang Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan Untuk Berpindah Pada PT. Surya Sumber Daya Energi Surabaya yang menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Turnover Intention*.

Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis kompensasi berpengaruh pada kepuasan kerja PT. X.
2. Untuk menganalisis kompensasi berpengaruh pada *turnover intention* PT. X.
3. Untuk menganalisis komitmen organisasional berpengaruh pada kepuasan kerja PT. X.
4. Untuk menganalisis komitmen organisasional berpengaruh pada *turnover intention* PT. X.
5. Untuk menganalisis kepuasan kerja berpengaruh *turnover intention* PT. X

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kausalitas yaitu penelitian yang menunjukkan arah hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat, disamping mengukur kekuatan hubungannya (Kuncoro, 2013, p.10). Pendekatan yang digunakan adalah metode kuantitatif. Menurut Sugiyono metode kuantitatif merupakan metode yang menggunakan sejumlah sampel dan data-data numerikal atau berupa angka (Sugiyono, 2014, p.7).

Gambaran Populasi Sampel Dan Teknik Penarikan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014, p.80). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada PT. "X" sebanyak 464 orang. Karyawan tetap merupakan karyawan yang diangkat oleh perusahaan untuk bekerja secara penuh dalam tempo waktu yang tidak dibatasi (Arifin, 2014).

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2014, p.81). Sampel dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2014, p.85). Adapun kriteria yang dipertimbangkan adalah:

1. Karyawan tetap
2. Masa kerja minimal 1 Tahun

Berdasarkan hasil rumus Slovin yang diperoleh sampel sebesar 82.3 yang dibulatkan menjadi 82 sampel dari 464. Jadi sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 82 karyawan PT. "X".

Teknik Analisa Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan software Smart PLS (*Partial Least Square*). Menurut Ghazali (2012, p.8), *Partial Least Square* (PLS) terdiri dari dua sub-model dari model pengukuran (*Outer Model*) dan model Struktural (*inner model*). Model pengukuran bertujuan untuk menunjukkan bagaimana variabel manifes merupakan variabel laten yang akan diukur, sedangkan model Struktural bertujuan untuk menunjukkan kekuatan variabel estimasi laten atau konstruk, variabel laten yang terbentuk dalam PLS indikator dapat berbentuk reflektif dan formatif. Indikator reflektif mengasumsikan bahwa kovarians antara model pengukuran dijelaskan oleh varian yang domain konstruksi manifestasi, sedangkan indikator formatif mengasumsikan bahwa masing-masing indikator mendefinisikan dan menjelaskan pembangunan karakteristik domain.

Outer Model (Measurement Model)

Hasil uji *Outer Model* langkah pertama adalah untuk menguji validitas. Uji validitas digunakan untuk mengukur apakah model berlaku dalam sebuah penelitian. Tes dianggap sah jika instrumen dapat mengukur data yang diinginkan dari variabel dapat penelitian secara akurat dan benar. Uji validitas adalah untuk menganalisis faktor konfirmatori di masing-masing variabel laten dengan melihat konvergen validitas dan diskriminan validitas yang dihitung dengan Smart PLS 2.0. Pengujian dilakukan pada model luar:

1. *Convergent validity*
Nilai *convergent validity* adalah nilai faktor loading pada variabel laten dengan indikator. Nilai Diharapkan lebih dari 0,5
2. *Discriminant Validity*
Discriminant Validity dinilai berdasarkan pembebanan lintas, membangun yang akan diukur dan nilai rata-rata varians diekstraksi (AVE) harus lebih besar dari 0,5.
3. *Composite reliability*
Data yang memiliki *composite reliability* > 0,8 memiliki keandalan yang tinggi.
4. *Average Variance Extracted (AVE)*
Diharapkan nilai AVE > 0,5, menunjukkan bahwa telah memenuhi evaluasi validitas konvergen Sholihin (2013, p.73).

Inner Model (Structural Model)

Model struktural menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan teori substantif. Beberapa tes untuk model struktural adalah:

1. *R Square* pada konstruksi endogen. *Rated R Square* adalah koefisien determinasi pada konstruksi endogen. Nilai *R Square* 0,67 (kuat), 0,33 (moderat) dan 0,19 (lemah).

2. Uji t dan signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. nilai signifikansi yang digunakan adalah tingkat signifikan = 10% 1.65, tingkat signifikan = 5% adalah 1,96, dan signifikan level 1% 2.58. nilai tingkat signifikan yang digunakan dalam penelitian ini adalah tingkat signifikan 5% dengan nilai signifikan 1,96.

Langkah-langkah dalam Uji t adalah:

1. Merumuskan hipotesis
 $H_0: \beta_i = 0$, artinya, secara parsial variabel independen tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap variabel dependen.
 $H_1: \beta_i \neq 0$, artinya, secara parsial variabel independen memiliki dampak yang signifikan terhadap variabel dependen.
2. Menentukan tingkat jumlah signifikansi (α) 0,05.
3. Membuat keputusan (dengan nilai yang signifikan)
 - a. Jika nilai t > dari tingkat signifikan 5% dengan nilai signifikan 1,96, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.
 - b. Jika nilai t < dari tingkat signifikan 5% dengan nilai signifikan 1,96, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Data

Analisis data data dalam penelitian menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan software Smart PLS (*Partial Least Square*). Dimana PLS Path Modeling terdapat 2 model yaitu *outer model* dan *Inner model*.

Evaluasi Outer Model

Outer Model sering juga disebut (*outer relation* atau *measurement model*) menspesifikasi hubungan antara variabel yang diteliti dengan indikatornya.

Analisa Deskriptif

Convergent validity dari *measurement model* dengan indikator reflektif dapat dilihat dari korelasi antara *score item*/indikator dengan skor konstraknya. Indikator individu dianggap *reliable* jika memiliki nilai kolerasi diatas 0.7. Namun demikian pada riset tahap pengembangan skala, *loading* 0.50 sampai 0.60 masih dapat diterima (Ghozali, 2013:40). Adapun hasil korelasi antara indikator dengan konstraknya seperti terlihat pada *ouput* dibawah ini:

Variabel Kompensasi (X1) yang diukur dengan 6 dimensi pengukuran keseluruhannya mempunyai nilai *convergent validity* diatas 0,5, maka 6 dimensi yang mengukur Kompensasi (X1) dinyatakan sah sebagai alat ukur konstrak tersebut. Variabel Komitmen organisasional (X2) yang diukur dengan 6 dimensi pengukuran keseluruhannya mempunyai nilai *convergent validity* diatas 0,5, maka 6 dimensi yang mengukur Kompensasi (X2) dinyatakan sah sebagai alat ukur konstrak tersebut. Begitu juga Kepuasan Kerja (Z) yang diukur dengan 4 dimensi, didapatkan kesimpulan bahwa keseluruhan telah memenuhi syarat

kesahihan sebagai alat ukur, karena nilai *convergent validity* masing-masing dimensi tersebut diatas 0,5. Konstruk terakhir adalah variabel *Turnover Intention* (Y) dengan 6 indikator. Masing-masing mempunyai nilai *convergent validity* diatas 0,5 sehingga dinyatakan valid.

Didapatkan keseluruhan dari konstruk pembentuk dinyatakan memiliki diskriminan yang baik. Dimana nilai korelasi indikator terhadap konstraknya harus lebih besar dibandingkan nilai korelasi antara indikator dengan konstruk lainnya.

AVE menggambarkan rata-rata varians atau diskriminan yang diekstrak pada setiap indikator, sehingga kemampuan masing-masing item dalam membagi pengukuran dengan yang lain dapat diketahui. Nilai AVE sama dengan atau di atas 0,50 menunjukkan adanya *convergent* yang baik.

Nilai AVE untuk variabel Kompensasi (X1) sebesar 0.567; variabel Komitmen organisasional (X2) sebesar 0.636; variabel Kepuasan Kerja (Z) sebesar 0.721 dan *Turnover Intention* (Y) sebesar 0.631. Pada batas kritis 0,5 maka indikator-indikator pada masing-masing konstruk telah konvergen dengan *item* yang lain dalam satu pengukuran.

Uji lainnya adalah *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk (Ghozali, 2013). Suatu konstruk dikatakan reliable jika nilai *composite reliability* diatas 0,60 (Nunnally, dalam Ghozali (2013)).

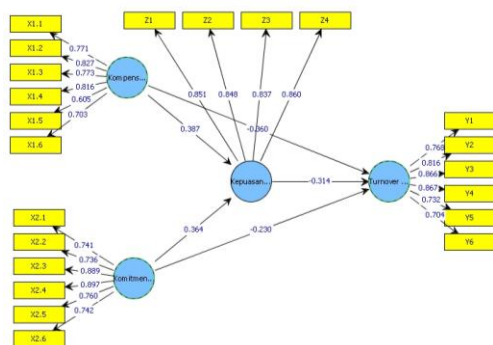
Bisa dijelaskan bahwa dari ketentuan *composite reliability* maka bisa dinyatakan keseluruhan konstruk yang diteliti memenuhi kriteria *composite reliability*, sehingga setiap konstruk mampu diposisikan sebagai variabel penelitian. Hal tersebut mengindikasikan bahwa secara komposit seluruh variabel memiliki konsistensi internal yang memadai dalam mengukur variabel laten/konstruk yang diukur sehingga dapat digunakan dalam analisis selanjutnya.

Evaluasi Inner Model

Inner model yang kadang disebut juga dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) menspesifikasi hubungan antar variabel penelitian (*structural model*).

Uji Inner Model atau Uji Model Struktural

Uji Inner Model digunakan untuk mengevaluasi hubungan antar konstruk laten seperti yang telah dihipotesiskan dalam penelitian, Berdasarkan *output* PLS, didapatkan Gambar sebagai berikut:



Gambar 2 Model Penelitian PLS

Sumber: Lampiran 4

Hasil nilai *inner weight* 2 diatas menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja (Z) dipengaruhi oleh Kompensasi (X1) dan Komitmen organisasional (X2). Sedangkan *Turnover Intention* dipengaruhi oleh Kompensasi (X1), Komitmen organisasional (X2), dan Motivasi kerja yang ditunjukkan di pengujian hipotesis.

Pengujian Hipotesis

Untuk menjawab hipotesis penelitian dapat dilihat *t-statistic* pada Tabel 5 berikut ini:

Tabel 5 Tabel Antar Konstruk

	Original Sample Estimate	Mean of Subsamples	Standard deviation	T Statistic	Keterangan
Kompensasi (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.387	0.427	0.095	4.083	Diterima
Komitmen organisasional (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.364	0.283	0.069	5.289	Diterima
Kompensasi (X1) -> Turnover Intention (Y)	-0.360	-0.358	0.139	2.587	Diterima
Komitmen organisasional (X2) -> Turnover Intention (Y)	-0.230	-0.263	0.108	2.125	Diterima
Kepuasan Kerja (Z) -> Turnover Intention (Y)	-0.314	-0.296	0.090	3.491	Diterima

Sumber: Lampiran 4

Hasil uji menunjukkan bahwa:

Kompensasi (X₁) memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z), karena nilai T statistik sebesar 4.083 yang berarti lebih besar dari 1.96, sehingga hipotesis H₁ yang berbunyi: "Kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada PT. "X"" dapat dinyatakan diterima. Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja adalah positif, sehingga semakin baik kompensasi maka akan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.

Kompensasi (X₁) memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y), karena nilai T statistik sebesar 2.587 yang berarti lebih besar dari 1.96, sehingga hipotesis H₂ yang berbunyi: "Kompensasi berpengaruh terhadap *Turnover Intention* Pada PT. "X"" dapat dinyatakan diterima. Pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* adalah negatif, sehingga semakin baik kompensasi maka akan semakin rendah *turnover intention*.

Komitmen organisasional (X2) memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z), karena nilai T statistik sebesar 5.289 yang berarti lebih besar dari 1.96, sehingga hipotesis H₃ yang berbunyi: "Komitmen organisasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada PT. "X"" dapat dinyatakan diterima. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja adalah positif, sehingga semakin baik komitmen organisasional maka akan semakin tinggi kepuasan kerja.

Komitmen organisasional (X2) memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y), karena nilai T statistik sebesar 2.125 yang berarti lebih besar dari 1.96, sehingga hipotesis H₄ yang berbunyi: "Komitmen organisasional berpengaruh terhadap *turnover intention* pada PT. "X"" dapat dinyatakan diterima. Pengaruh komitmen organisasional terhadap *turnover intention* adalah negatif, sehingga semakin baik komitmen organisasional maka akan semakin rendah *turnover intention*.

Kepuasan Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, karena nilai T statistik sebesar 3.491 yang berarti lebih kecil dari 1.96, sehingga hipotesis H₅ yang berbunyi: "Motivasi berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada PT. "X"." dapat dinyatakan diterima. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* adalah negatif, sehingga semakin baik kepuasan kerja maka akan semakin rendah *turnover intention*.

Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-Square* untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif. Variabel laten endogen dalam model structural yang memiliki hasil R² sebesar 0.67 mengindikasikan bahwa model "baik", R² sebesar 0.33 mengindikasikan bahwa model "moderat", R² sebesar 0.19 mengindikasikan bahwa model "lemah" (Ghozali, 2009). Adapun output PLS sebagaimana dijelaskan berikut:

Hasil Q² yang dicapai adalah 0.766, berarti bahwa nilai Q² di atas nol memberikan bukti bahwa model memiliki *predictive relevance* yang berarti masih ditingkat wajar.

Pembahasan

Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Kompensasi memberikan pengaruh yang signifikan pada Kepuasan Kerja. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai statistik sebesar 4.083 (lebih besar dari 1.96). dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan "Kompensasi berpengaruh pada Kepuasan Kerja PT. "X"" dapat dinyatakan diterima dan terbukti kebenarannya. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dengan arah positif antara kompensasi terhadap kepuasan kerja. Hubungan variabel Kompensasi dengan variabel Kepuasan Kerja yang terjadi adalah hubungan yang positif. Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai faktor loading sebesar 0.387 untuk variabel Kompensasi (X₁) terhadap Kepuasan Kerja (Z) yang menunjukkan adanya hubungan positif antara Kompensasi terhadap

Kepuasan Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin sesuai Kompensasi yang diberikan maka akan semakin meningkat Kepuasan Kerja, sebaliknya semakin tidak sesuai Kompensasi yang diberikan maka akan semakin rendah Kepuasan Kerja.

Hasil dalam penelitian ini didukung oleh teori Hasibuan (2016, p.118) yang menyebutkan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang diterima karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan untuk memenuhi kebutuhannya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya. Hasil ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Widyono *et al* (2013) yang membuktikan bahwa kompensasi yang meliputi gaji, tunjangan, bonus dan jaminan sosial berpengaruh signifikan positif dan memberikan kontribusi yang baik terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover Intention*

Kompensasi memberikan pengaruh yang signifikan pada *Turnover Intention*. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai statistik sebesar 2.587 (lebih besar dari 1.96). dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan "Kompensasi berpengaruh pada *Turnover Intention* PT. "X"" dapat dinyatakan diterima dan terbukti kebenarannya. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dengan arah negatif antara kompensasi terhadap *Turnover Intention*. Hasil ini menunjukkan bahwa *turnover intention* karyawan dapat dikurangi melalui pemberian kompensasi yang sesuai dengan kontribusi yang diberikan karyawan kepada perusahaan, sehingga apabila PT. "X" ingin menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan maka sangat penting untuk memperhatikan kompensasi yang diberikan kepada karyawan.

Hal ini menunjukkan bahwa PT. "X" belum dapat memenuhi hak karyawan untuk mendapatkan kompensasi tidak langsung, sehingga pemberian kompensasi dapat ditingkatkan dengan mengagendakan dan menganggarkan program rekreasi atau outbound yang dilakukan dalam 6 bulan sekali. Program rekreasi tersebut diberikan guna dapat memberikan kepuasan pada kompensasi yang diberikan kepada karyawan, sehingga dapat mengantisipasi perilaku negatif karyawan seperti *turnover intention*. Hasil dalam penelitian ini didukung oleh teori yang dikemukakan Naman Shaman *et el* (2016) yang menyebutkan bahwa apabila karyawan merasa tidak puas terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya, maka karyawan akan memiliki keinginan untuk pindah (*turnover intention*). Hasil ini juga sejalan dengan hasil dalam penelitian yang dilakukan oleh Sujeong Choi (2012) yang menemukan bahwa kompensasi seperti hadiah uang atau reward dapat mengurangi tingkat *turnover intentions*.

Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Komitmen Organisasional memberikan pengaruh yang signifikan pada Kepuasan Kerja. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai statistik sebesar 5.289 (lebih besar dari 1.96). dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan "Komitmen Organisasional berpengaruh pada Kepuasan Kerja PT. "X"" dapat dinyatakan diterima dan terbukti kebenarannya. Hal ini

menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dengan arah positif antara Komitmen Organisasional terhadap kepuasan kerja.

Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat dibentuk melalui Komitmen Organisasional yang tinggi, sehingga apabila PT. "X" ingin meningkatkan kepuasan kerja karyawan maka sangat penting untuk memperhatikan Komitmen Organisasional para karyawan. Dari hasil observasi yang dilakukan terlihat bahwa sebagian besar karyawan PT. "X" telah memiliki komitmen organisasi yang baik. Hal tersebut terlihat dari karyawan yang selalu berbicara positif tentang perusahaan. Kemudian dari hasil deskriptif responden juga diketahui bahwa sebagian besar karyawan memiliki kesetiaan yang tinggi kepada perusahaan yang terlihat dari banyaknya karyawan yang telah bekerja cukup lama di PT. "X". Akan tetapi, masih terdapat indikator yang mendapat penilaian rendah dari karyawan.

Hasil dalam penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rohman (2009) yang meneliti tentang pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dan keinginan berpindah, dimana hasilnya membuktikan bahwa komitmen (*affective commitment* dan *continuance commitment*) memiliki efek negatif pada kepuasan kerja.

Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention

Komitmen Organisasional memberikan pengaruh yang signifikan pada *Turnover Intention*. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai statistik sebesar 2.125 (lebih besar dari 1.96). dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan "Komitmen Organisasional berpengaruh pada *Turnover Intention* PT. "X"" dapat dinyatakan diterima dan terbukti kebenarannya. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dengan arah negatif antara Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intention*. Hubungan variabel Komitmen Organisasional dengan variabel *Turnover Intention* yang terjadi adalah hubungan yang negatif. Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai faktor loading sebesar -0.230 untuk variabel Komitmen Organisasional (X_2) terhadap *Turnover Intention* (Y) yang menunjukkan adanya hubungan negatif antara Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intention*.

Hasil ini menunjukkan bahwa *turnover intention* karyawan dapat dikurangi melalui adanya Komitmen Organisasional yang tinggi, sehingga apabila PT. "X" ingin menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan maka sangat penting untuk memperhatikan Komitmen Organisasional karyawan. Dari hasil observasi yang dilakukan terlihat bahwa sebagian besar karyawan PT. "X" telah memiliki komitmen organisasi yang baik. Hal tersebut terlihat dari karyawan yang selalu berbicara positif tentang perusahaan. Kemudian dari hasil deskriptif responden juga diketahui bahwa sebagian besar karyawan memiliki kesetiaan yang tinggi kepada perusahaan yang terlihat dari banyaknya karyawan yang telah bekerja cukup lama di PT. "X". Akan tetapi, masih

terdapat indikator yang mendapat penilaian rendah dari karyawan.

Hasil dalam penelitian ini didukung oleh teori yang dikemukakan Mathias dan Jackson dalam Koesmono (2007) yang menjelaskan bahwa komitmen organisasional adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi tersebut. Hasil ini juga sejalan dengan temuan dalam penelitian Rohman (2009) yang meneliti tentang pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dan keinginan berpindah, dimana hasilnya membuktikan bahwa komitmen organisasional yang meliputi komitmen *affective* dan komitmen *continuance* memiliki pengaruh negatif terhadap keinginan berpindah karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention

Kepuasan Kerja memberikan pengaruh yang signifikan pada *Turnover Intention*. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai statistik sebesar 3.491 (lebih besar dari 1.96). dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan "Kepuasan Kerja berpengaruh pada *Turnover Intention* PT. "X"" dapat dinyatakan diterima dan terbukti kebenarannya. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dengan arah negatif antara Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*.

Hubungan variabel Kepuasan Kerja dengan variabel *Turnover Intention* yang terjadi adalah hubungan yang negatif. Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai faktor loading sebesar -0.314 untuk variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap *Turnover Intention* (Y) yang menunjukkan adanya hubungan negatif antara Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*. Hasil ini menunjukkan bahwa *turnover intention* karyawan dapat dikurangi melalui adanya kepuasan kerja yang tinggi, sehingga apabila PT. "X" ingin menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan maka sangat penting untuk memperhatikan kepuasan kerja karyawan. Dari hasil observasi yang dilakukan terlihat bahwa sebagian besar kepuasan karyawan telah baik, dimana karyawan bangga dan puas dengan jabatan yang telah dimilikinya. Hal tersebut terlihat dari karyawan yang selalu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai jabatan yang dimiliki tanpa menyalahgunakan jabatan tersebut.

Hasil dalam penelitian ini didukung oleh teori yang dikemukakan Ilham Akhsanu (2012, p.10) yang menjelaskan bahwa tingkat *turnover* dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja seseorang. Semakin tidak puas seseorang terhadap pekerjaannya akan semakin kuat dorongannya untuk melakukan *turnover*. Hasil ini sejalan dengan temuan dalam penelitian yang dilakukan oleh Rita (2006) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention*.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya dapat ditarik beberapa

kesimpulan guna menjawab rumusan masalah. Beberapa kesimpulan tersebut terdiri dari:

1. Kompensasi berpengaruh pada kepuasan kerja PT. "X" secara signifikan dengan arah yang positif.
2. Kompensasi berpengaruh pada *turnover intention* PT. "X" secara signifikan dengan arah positif.
3. Komitmen Organisasional berpengaruh pada *Turnover Intention* PT. "X" secara signifikan dengan arah negatif.
4. Kepuasan Kerja berpengaruh pada *Turnover Intention* PT. "X" secara signifikan dengan arah negatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 21*, Universitas Diponegoro, Semarang
- Ghozali, Imam. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 21*. Edisi 7. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro
- Hasibuan, M. S. P. 2016. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Ed. Revisi, Cetakan ke-9. Bumi Aksara. Jakarta
- Hasibuan, Malayu S.P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara
- Irbayuni, S. 2012. Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap keinginan untuk Pindah Kerja pada PT. Surya Sumber Daya Energi Surabaya. *Jurnal NeO-Bis*. Volume 6, No. 1
- Koesmono, Teman, 2007, "Pengaruh Kepemimpinan Dan Tuntutan Tugas Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya", *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, Universitas Kristen Petra Surabaya*, Vol. 9 (1) Maret: 30-40
- Kuncoro, M. 2013. "Mudah Memahami dan menganalisis Indikator ekonomi". Yogyakarta : UPP STIM YKPN.
- Lu Lu Allan Cheng Chieh Lu Dogan Gursoy Nathan Robert Neale , 2016, "Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28 Iss 4 pp. 737 – 761
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk), Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta: ANDI
- Mathis, Robert L dan Jackson. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 9. Jakarta: Salemba Empat.
- Oktarini, K., R., D., & Indrawati, K., R. 2014. Hubungan Antara Persepsi Terhadap Keadilan Kompensasi dengan Komitmen Organisasi di Hospitality Industry. *Jurnal Psikologi Udayana*, Vol. 1, No. 2, 291-300
- Putrianti, A., D., Hamid, D., & Mukzam, M., D. 2014. Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Turnover Intention (Studi Pada Karyawan PT. TIKI Jalur Nugraha Ekakurir Pusat Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 12 No. 2
- Ridlo, Ilham Akhsanu. 2012. "Turnover karyawan - kajian literature". Surabaya. PH Movement Publication
- Rita, A. 2006. Analisa pengaruh kepuasan gaji, kepuasan kerja, komitmen organisasional, terhadap *turnover intention*. Tesis. Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
- Rohman, A. 2009. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Keinginan Berpindah (Studi Pada Karyawan Kantor Akuntan Publik Di Jawa Tengah). *Jurnal Akuntansi FE Unsil*, Vol. 4, No. 1
- Soegandhi, V., M. 2013, Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim, *Jurnal AGORA* Vol. 1, No. 1
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung : Alfabeta
- Sutanto, M., Eddy., & Gunawan, C. 2013. Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan *Turnover Intentions*. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, Vol. 4, No. 1, 76-88
- Thaief, I., Baharuddin, A., Priyono & M. Idrus, S. 2015. Effect of Training, Compensation and Work Discipline against Employee Job Performance (Studies in the Office of PT. PLN (Persero) Service Area and Network Malang). *Review of European Studies*; Vol. 7, No. 11
- Wibowo, 2014. *Manajemen Kinerja*, Edisi keempat, Rajawali Pers, Jakarta.
- Widyono, D., K., & Musafik, M., N. 2013. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Kasus Pada Guru SD Di Kecamatan Campurdarat Kabupaten Tulungagung). *Jurnal Otonomi*, Vol. 13, Nomor 3
- Yunus, Y. 2014. Survei Sdm Perbankan: *Turn Over* Karyawan 15%, Motif Utamanya Cari Tunjangan Lebih Menjanjikan. Di kutip dari Kamis, 15/05/2014 22:28 WIB di http://finansial.bisnis.com/read/2014_0515/90/228134/survei-sdm-perbankan-turn-over-karyawan-15-motif-utamanya-cari-tunjangan-lebih-menjanjikan