

KODE/NAMA RUMPUN ILMU : 571 / MANAJEMEN

LAPORAN PENELITIAN
PENELITIAN DASAR
UNIVERSITAS TERBUKA



**Pengaruh Komitmen, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap
Turnover Intention Karyawan Universitas Terbuka**

Etty Susanty, SE,M.Si
Ekonomi/Manajemen
Universitas Terbuka

Helmiatin, SE.M.Si
Ekonomi/Manajemen
Universitas Terbuka

UNIVERSITAS TERBUKA
2021

**LEMBAR PENGESAHAN
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
UNIVERSITAS TERBUKA**

- | | | | | |
|---|---|---------------------------------|---|--|
| 1 | a | Judul Penelitian | : | Pengaruh Komitmen, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Universitas Terbuka |
| | b | Skema Penelitian | : | Dasar |
| 2 | | Ketua Peneliti | | |
| | a | Nama Lengkap&Gelar | : | Etty Susanty, SE.,M.Si |
| | b | NIP/NIDN | : | 19750524 200501 2001/ 0024057508 |
| | c | Gol & Jabatan Akademik | : | Penata/IIIc-Lektor |
| | d | Program Studi/ Fakultas | : | Manajemen-Ekonomi |
| | e | Unit Kerja | : | Pusat Pengelolaan Mahasiswa Luar Negeri |
| 3 | | Anggota Peneliti | | |
| | a | Jumlah | : | 1 |
| | b | Nama Anggota | : | Helmiatin, SE.,M.Si |
| | c | NIP/NIDN | : | 197804262002122003/0026047801 |
| | d | Fakultas Gol & Jabatan Akademik | : | Ekonomi IV/a - Lektor Kepala |
| | e | Program Studi/ Fakultas | : | Manajemen-Ekonomi |
| 4 | a | Tahun Penelitian | : | 2021 |
| | b | Lama Penelitian | : | 9 Bulan (Sembilan Bulan) |
| 5 | | Biaya Penelitian | | |
| | a | Diusulkan | : | Rp. 30.000.000,- (Tiga Puluh Juta Rupiah) |
| | b | Disetujui | : | Rp. 25.500.000,- (Dua Puluh Lima Juta Lima Ratus Ribu Rupiah) |
| 6 | | Sumber Biaya | : | DIPA |
| 7 | | Pemanfaatan Hasil Penelitian | | |
| | a | Seminar | : | Nasional/Internasional |
| | b | Jurnal | : | Nasional/Internasional |

Tangerang Selatan, 10 Desember 2021
Ketua Peneliti,



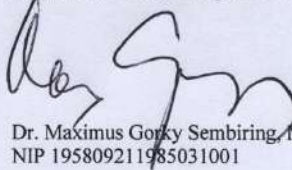
Etty Susanty, SE.,M.Si
NIP. 197505242005012001

Mengetahui,
Plt. Dekan Fakultas Ekonomi-UT

Prof. Dr. Ali Muktiyanto, S.E, M.Si.
NIP 197208242000121001

Menyetujui,
Ketua LPPM - UT

Kepala Pusat Keilmuan pada LPPM-UT



Dr. Maximus Gorky Sembiring, M.Sc.
NIP 195809211985031001

Dra. Dewi Artati Padmo Putri, M.A., Ph.D.
NIP 196107241987102003

DAFTAR ISI

	Halaman
Lembar Pengesahan	i
Daftar Isi	ii
Ringkasan	iii
Bab I Pendahuluan	
1.1 Latar Belakang Masalah	1-3
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	3
1.4 Ruang Lingkup Penelitian	4
Bab II Tinjauan Pustaka	
2.1 <i>Turnover Intention</i>	5-7
2.2 Komitmen	7-10
2.3 Kompensasi.....	10-12
2.4 Kepuasan Kerja.....	12-16
Bab III Metodologi Penelitian	
3.1 Jenis dan Sumber data	17
3.2 Hipotesa Penelitian	17
3.3 Variabel dan Indikator	17
3.4 Waktu dan Lokasi Penelitian	18
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	18
3.6 Jumlah Sampel dalam Pemodelan Persamaan Struktural (SEM).....	19
3.7 Metode Analisis.....	20
Bab IV Hasil dan Pembahasan	
4.1 Karakteristik Responden	21-24
4.2 Hasil Analisis <i>Partial Least Square</i> (PLS)	25-42
Bab V Kesimpulan dan Saran	
5.1 Kesimpulan	43
5.2 Saran	43
Daftar Pustaka	44-46

RINGKASAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset paling penting dalam sebuah perusahaan, tanpa SDM tujuan perusahaan tidak akan tercapai. Salah satu upaya untuk mencapai target dan tujuan perusahaan dengan meminimalisasi tingkat perputaran karyawan (*employee's turnover*) dengan memperhatikan segala faktor-faktor yang menyebabkan keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intention*). Di dalam perusahaan, *turnover* sering kali terjadi dan merupakan sesuatu yang tidak dikehendaki oleh perusahaan. *Turnover* merugikan perusahaan dari segi biaya dan sumber daya khususnya sumber daya manusia yang berkurang. Sumber daya manusia yang berkurang ini harus segera diganti dengan yang baru. Perusahaan harus mengeluarkan biaya lagi mulai dari perekrutan sampai karyawan siap kerja. *Turnover* perlu dikendalikan dengan cara evaluasi terhadap kebijakan yang telah dilakukan oleh perusahaan dalam hal ini bisa dilihat dari komitmen mereka mengapa mau bekerja di perusahaan, kompensasi yang diberikan perusahaan selama ini serta kepuasan kerja yang dirasakan karyawan selama ini. Berdasarkan latar belakang tersebut dalam penelitian ini yang menjadi sampel penelitian ini adalah karyawan BLU/TKT di lingkungan Universitas Terbuka (UT). Ada enam hipotesa yang diujikan dalam penelitian ini yakni (H1) kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen, (H2) kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap turnover, (H3) komitmen berpengaruh signifikan terhadap turnover, (H4) kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, (H5) kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen, (H6) kompensasi berpengaruh signifikan terhadap turnover. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode SEM PLS. Hasil pengujian hipotesa dari enam hipotesa ada lima hipotesa yang diterima dan satu hipotesa yang ditolak. Hipotesa enam menunjukkan hubungan antara kompensasi dan turnover adalah hubungan yang negatif, namun demikian hubungan ini sangat lemah, dimana koefisien parameter menunjukkan sebesar -0,085. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun kompensasi karyawan meningkat masih terdapat kemungkinan keinginan untuk mengundurkan diri meskipun peluangnya sangat kecil.

Kata kunci: *turnover intension*, komitmen, kompensasi, kepuasan, SEM, PLS

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset paling penting dalam sebuah perusahaan, tanpa SDM tujuan perusahaan tidak akan tercapai. Salah satu upaya untuk mencapai target dan tujuan perusahaan dengan meminimalisasi tingkat perputaran karyawan (*employee's turnover*) dengan memperhatikan segala faktor-faktor yang menyebabkan keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intention*). *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan ke perusahaan lain, pemberhentian atau kematian.

Turnover diartikan sebagai keinginan atau niat karyawan keluar dari perusahaan. Di dalam perusahaan, *turnover* sering kali terjadi dan merupakan sesuatu yang tidak dikehendaki oleh perusahaan. Aktivitas *turnover* mengganggu aktivitas kerja dan mempengaruhi tujuan dari perusahaan. *Turnover* merugikan perusahaan dari segi biaya dan sumber daya khususnya sumber daya manusia yang berkurang. Sumber daya manusia yang berkurang ini harus segera diganti dengan yang baru. Perusahaan harus mengeluarkan biaya lagi mulai dari perekrutan sampai karyawan siap kerja. *Turnover* perlu dikendalikan dengan cara evaluasi terhadap kebijakan yang telah dilakukan oleh perusahaan dalam hal ini bisa dilihat dari komitmen mereka mengapa mau bekerja di perusahaan, kompensasi yang diberikan perusahaan selama ini serta kepuasan kerja yang dirasakan karyawan selama ini.

Pendidikan tinggi merupakan jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program pendidikan diploma, sarjana, magister, spesialis, dan doktor yang diselenggarakan oleh pendidikan tinggi. Pendidikan tinggi diselenggarakan dengan sistem terbuka. Perguruan tinggi berkewajiban menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Perguruan tinggi dapat menyelenggarakan program akademik, profesi, dan/atau vokasi. Peran SDM dalam penyelenggaraan perguruan tinggi sangat penting. Begitu juga SDM yang adalah di Universitas Terbuka (UT) dimana SDM harus memberikan layanan kepada mahasiswa secara langsung dan tidak langsung. Seiring dengan meningkatnya jumlah mahasiswa Universitas Terbuka (UT), maka UT harus

mengoptimalkan sumber daya manusia yang dimilikinya. Saat ini untuk mengumpulkan karyawan yang cakap dan berkinerja yang baik semakin sulit dilakukan oleh UT apalagi mempertahankan yang sudah dimiliki.

Apalagi UT merupakan perguruan tinggi negeri jarak jauh dimana hampir sebagian pelayanan kepada mahasiswa menggunakan media. Disini peran SDM yang kompetitif dan sesuai dengan kompetensi yang sesuai harus dapat melayani dari semua lini namun bila dianalisa dari data yang ada *turnover* yang terjadi di UT setiap tahun terjadi seperti pengunduran diri, perpindahan ke perusahaan lain karena diterima menjadi PNS, pemberhentian atau kematian maupun pensiun. Adapun data komposisi karyawan di lingkungan UT terlihat dari Tabel 1. Dibawah ini ;

Tabel. 1
Komposisi Karyawan di Lingkungan UT

No	Status	Jumlah Total	Tersebar di	
			UT Pusat	UPBJJ-UT
1.	PNS	1.385	603	782
2.	BLU	61	37	24
3.	TKT	942	225	717
	Total Karyawan UT	2.388	865	1523

Sumber: simpeg.ut.ac.id per tanggal 4 Mei 2021 (diolah)

Karyawan UT terdiri dari tiga status kepegawaian yakni PNS, BLU dan TKT dimana urutan pertama tetap masih mendominasi karyawan dengan status PNS dengan total 1.385 orang, dan urutan ke dua adalah Tenaga Kontrak Tahunan (TKT) yang sudah mencapai 942 orang. Justru pegawai TKT lebih banyak dibandingkan dengan karyawan BLU (Badan Layanan Umum) mengingat UT merupakan perguruan tinggi yang berstatus BLU. Secara logika harus lebih banyak pegawai BLU dibanding pegawai TKT namun justru yang terjadi di UT sebaliknya. Tentunya tenaga TKT-UT lebih tinggi *turnover*nya dibandingkan dengan karyawan PNS dan BLU. Data di bawah ini menunjukkan tingginya *Turnover* selama tiga tahun terakhir (Tabel. 2).

Tabel. 2
Data *Turnover* Karyawan di Lingkungan UT
Masa 2018- 4 Mei 2021

No	Status Pegawai	Status <i>Turnover</i>	Jumlah
1.	PNS	Berhenti, meninggal, pension, pindah instansi	289
2.	BLU	Berhenti	5
3.	TKT	Berhenti	225

Sumber: simpeg.ut.ac.id per tanggal 4 Mei 2021 (diolah)

Dalam waktu tiga tahun PNS yang berhenti, meninggal dan pensiun sebanyak 289 orang, BLU hanya 5 orang dan TKT berhenti paling banyak yakni 225 orang. Total yang keluar dari UT tiga tahun sebanyak 480 orang. Bila dibagi 3 tahun jadi rata-rata setahun ada sekitar 160 orang yang keluar UT.

Berdasarkan pemikiran latar belakang diatas maka dalam penelitian ini penulis mengambil judul: “**Pengaruh Komitmen, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Universitas Terbuka.**” Dalam penelitian ini.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka perumusan masalah penelitian ini yakni;

1. Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan
2. Kepuasan Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Turnover karyawan
3. Komitmen berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Turnover karyawan
4. Kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan Kerja karyawan
5. Kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Komitmen karyawan
6. Kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Turnover karyawan

1.3 Tujuan dan Manfaat penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen dan turnover karyawan
2. Menganalisis pengaruh komitmen kerja terhadap turnover karyawan
3. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja, komitmen dan turnover karyawan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai masukan bagi pimpinan untuk melihat variable apa yang berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan UT.

1.4 Ruang Lingkup Penelitian

Ada 4 (Empat) variabel yang akan diteliti yakni, komitmen, kompensasi, kepuasan kerja dan *turnover*.

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Turnover Intention*

Turnover Intention adalah keinginan untuk berpindah pekerjaan atau keinginan untuk keluar atau keinginan untuk keluar dari suatu organisasi dalam bentuk berhenti kerja atau pindah ke organisasi lain karena tidak merasa nyaman karena ingin mendapat pekerjaan yang lebih baik. *Turnover* yang tinggi dapat menyebabkan kurang efektifnya sebuah organisasi, karena hilangnya karyawan yang berpengalaman (Andini dkk, 2006). Ketika tingkat *turnover intention* yang tinggi pada perusahaan maka akan banyak muncul dampak yang dialami perusahaan seperti harus mengeluarkan biaya tinggi untuk merekrut karyawan baru, orientasi, lembur, dan pengawasan (Suryani dkk, 2011). Dalam penelitian Andini (2006) mengatakan dampak lain *Turnover* adalah kurang efektifnya suatu organisasi karena ada suatu posisi yang ditinggalkan. Sedangkan penelitian Artininigrum dan Satrya (2016) faktor yang berpengaruh terhadap *Turnover* adalah kepuasan gaji.

Tingginya tingkat *Turnover Intention* karyawan pada perusahaan dilihat dari seberapa besar keinginan berpindah yang dimiliki karyawan suatu organisasi atau perusahaan (Putra dkk, 2012). Indikasi terjadinya *Turnover Intention* ditandai oleh beberapa hal yang menyangkut perilaku karyawan, salah satunya absensi yang meningkat dan mulai malas bekerja yang berdampak pada kinerja karyawan (Sianipar dkk, 2014). Penelitian Revelia dkk (2018) dimana tingkat *Turnover Intention* karyawan pada PG Kebon Agung Malang sangat tidak baik maka organisasi perlu meningkatkan fasilitas dan kenyamanan karyawan agar merasa nyaman berkerja dalam organisasi. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Ronald dan Milkha (2014) yang mengemukakan bahwa *Turnover Intention* (keinginan berpindah kerja) merupakan kecenderungan atau intensitas individu untuk meninggalkan organisasi dengan berbagai alasan dan diantaranya untuk mendapatkan pekerjaan lebih baik

Indikasi Terjadinya *Turnover Intentions*

Indikasi-indikasi terjadinya *Turnover Intentions* digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan *Turnover Intentions* karyawan dalam perusahaan.

1. Absen yang meningkat

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam hal ini sangat kurang dibanding 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 lainnya 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 *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 berkarakteristik 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 melakukan *turnover*.

Turnover ini merupakan petunjuk kestabilan karyawan. Semakin tinggi *turnover*, berarti semakin sering terjadi pergantian karyawan. Tentu hal ini akan merugikan perusahaan. 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 penggantian.

- b. Biaya latihan. Menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih.
- c. Apa yang dikeluarkan buat karyawan lebih kecil dari 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, kalau tidak akan mengalami penundaan pekerjaan.

Turnover yang tinggi pada suatu suatu organisasi, menunjukkan bahwa perlu diperbaiki kondisi kerjanya atau cara pembinaanya. Tingkat *Turnover Intentions* bisa dinyatakan dengan berbagai rumusan. Umumnya laju *Turnover Intentions* dinyatakan dalam persentase yang mencakup jangka waktu tertentu. Contoh suatu perusahaan memiliki rata-rata 800 tenaga kerja per bulan, dimana selama itu terjadi 16 kali karyawan keluar (*accession*) dan 24 kali pemecatan (*separation*). Maka *accession rate* adalah $16/800 \times 100\% = 2\%$, sedang *separation rate* adalah $24/800 \times 100\% = 3\%$. Dengan demikian tingkat *replacement* (penggantian) atau *replacement rate* selalu harus seimbang dengan *accession rate*-nya. Hal ini berarti bahwa dengan keluarnya seorang karyawan misalnya, harus segera diganti dengan seorang karyawan baru sebagai penggantian. Tingkat *replacement* tersebut sering pula disebut *net labour turnover*, yang menekankan pada biaya perputaran tenaga kerja untuk menarik dan melatih karyawan pengganti.

2.2 Komitmen

Komitmen organisasi merupakan tanggapan afektif terhadap organisasi. Beberapa ahli mendefinisikan komitmen organisasi dalam bentuk yang berbeda namun memiliki kesamaan arti. Menurut Robbins & Judge (2007) komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sedangkan Steers (1985; dalam Kuntjoro, 2002) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota

organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Dengan kata lain, komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Robbins & Judge (2007) mendefinisikan ada tiga dimensi komitmen organisasi yaitu: 1. Komitmen afektif (*affective commitment*) yakni keterikatan emosional karyawan, dan keterlibatan dalam organisasi. 2. Komitmen berkelanjutan (*continuence commitment*) yakni komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit. 3. Komitmen normatif (*normative commiment*) yakni perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Menurut Chait (1998; dalam Wahyudi, 2004) seseorang dapat memiliki komitmen organisasi dan atau kepada kelompok kerjanya. Dengan menggunakan ketiga dimensi dari komitmen organisasi, maka seseorang bisa saja mempunyai komitmen afektif pada kelompok kerja, namun bukan kepada organisasinya, tetapi mempunyai komitmen normatif pada organisasinya. Komitmen pegawai dalam organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Steers (dalam Sopiiah, 2008) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain, 1. Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari setiap karyawan, 2. Ciri pekerjaan, seperti tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja, 3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi dimasa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaanya tentang organisasi. Sementara itu, Minner (dalam Sopiiah, 2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan antara lain : 1. Faktor personal, contohnya : usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian, 2. Karakteristik pekerjaan, contohnya : lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, 3. Karakteristik struktur, contohnya : besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan, 4. Pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa

tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tertentu tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Membangun Komitmen Karyawan

Dalam menjalankan sebuah usaha, dukungan karyawan tentunya menjadi salah satu bagian penting yang mempengaruhi sukses tidaknya usaha tersebut. Bahkan maju mundurnya perusahaan pun dipengaruhi langsung oleh kinerja para karyawan. Bila dedikasi dan komitmen dari karyawan cukup kuat, maka bisa dipastikan konsumen pun akan merasa senang dan hasil yang didapatkan juga bisa maksimal. Namun begitu juga sebaliknya, bila komitmen karyawan rendah maka kemungkinan besar usaha Anda tidak akan bisa berkembang hingga menuju puncak kesuksesan.

Membangun komitmen dari para karyawan memang tidak mudah. Dibutuhkan proses yang cukup panjang, hingga akhirnya komitmen tersebut bisa terbentuk dengan sendirinya. Berikut ini beberapa cara yang dapat dilakukan untuk membangun komitmen karyawan, antara lain :

1. Menyampaikan visi perusahaan

Untuk membangun komitmen karyawan, langkah pertama yang bisa Anda ambil yaitu menyampaikan tujuan-tujuan besar atau visi utama perusahaan yang akan Anda raih bersama para karyawan. Melalui transparansi yang Anda sampaikan kepada karyawan, maka secara tidak langsung akan menumbuhkan semangat kerja dari para karyawan sehingga mereka berkeinginan untuk ikut andil dalam meraih tujuan besar tersebut.

2. Menciptakan keharmonisan lingkungan kerja.

Lingkungan kerja yang nyaman memberikan energi positif bagi karyawan sehingga mereka merasa senang dan selalu bersemangat dalam menyelesaikan tugas atau kewajiban mereka masing-masing. Hubungan kerja yang harmonis antara sesama karyawan maupun antara atasan dan karyawannya menjadikan rasa kekeluargaan di perusahaan tersebut bisa terbangun, sehingga komitmen untuk bersama-sama membesarkan perusahaan semakin kuat.

3. Menumbuhkan rasa cinta terhadap perusahaan.

Ketika karyawan sudah mulai nyaman dengan lingkungan kerjanya, maka tidak menutup kemungkinan akan tumbuh rasa cinta terhadap perusahaan dimana ia bekerja. Mereka rela bekerja keras demi memajukan perusahaan dan merasa rugi bila meninggalkan perusahaan tersebut dan beralih ke tempat lain.

4. Berikan *reward* atas prestasi yang dicapai.

Salah satu cara yang bisa Anda pilih untuk meningkatkan komitmen karyawan yaitu dengan memberikan *reward* atas prestasi yang telah dicapai karyawan. Strategi ini cukup sering digunakan para pemilik perusahaan sebagai bagian dari penghargaan mereka terhadap kontribusi dan kerja keras yang diberikan karyawan terhadap perusahaan. Cara ini juga cukup efektif untuk mendorong semangat karyawan guna meningkatkan prestasi kerja mereka setiap bulannya.

5. Tingkatkan motivasi kerja karyawan.

Ada kalanya motivasi kerja karyawan mengalami siklus naik turun seiring dengan tuntutan kerja yang mereka hadapi dan masa kerja yang telah mereka jalani. Terkadang karyawan mulai jenuh dengan tugas yang dikerjakannya setiap hari sehingga motivasi kerja mereka semakin berkurang dan mulai berpikir untuk mencari pekerjaan baru yang dirasa lebih menarik. Untuk menghindari kondisi tersebut, sebaiknya lakukan evaluasi rutin pada karyawan Anda minimal sebulan sekali. Dengan adanya rapat untuk mengevaluasi secara rutin, Anda bisa mengetahui problem apa saja yang dihadapi karyawan selama di lapangan, sehingga Anda bisa memberikan arahan untuk mengembalikan motivasi kerja mereka dan mencarikan jalan keluar untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi para karyawan. Keterbukaan antara karyawan dan atasan menjadi modal utama bagi sebuah perusahaan untuk memupuk komitmen dari karyawan. Sehingga dengan kerjasama yang baik antara karyawan dan pihak perusahaan, maka akan dihasilkan prestasi yang baik pula.

2.3 Kompensasi

Dessler (2005) kompensasi merupakan semua yang berasal dari semua pekerjaan karyawan yang berbentuk bayaran atau hadiah yang diberikan perusahaan. Werther and Davis (1982, dalam Abdullah, 2014) mendefinisikan kompensasi sebagai balasan atas pekerjaan yang diterima seseorang karyawan atau pegawai atau pekerja. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah pemberian dari perusahaan baik dalam bentuk financial maupun non financial sebagai wujud imbal jasa kepada karyawan karena sudah melakukan pekerjaan. Puas tidaknya karyawan pada kompensasi yang diberikan perusahaan akan mempengaruhi perilaku karyawan, ketika mereka puas dengan kompensasi dari pekerjaannya maka karyawan akan

bangga pada pekerjaan, berusaha untuk terlibat secara lebih mendalam pada pekerjaan dan pada akhirnya akan memberikan kinerja yang optimal pada pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Menurut Handoko (2014), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa mereka bekerja. Sedangkan menurut Hasibuan (2014), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Bentuk-Bentuk Kompensasi

1. Kompensasi Langsung

Simamora (1997) mengungkapkan bahwa kompensasi langsung (*direct compensation*) terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus dan komisi. Menurut Dessler (1998) kompensasi dengan pembayaran keuangan langsung dalam bentuk gaji, upah, insentif, komisi dan bonus. Menurut Rivai (2004) ada tiga bentuk kompensasi langsung sebagai berikut;

a) Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan

b) Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relative tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan

c) Insentif/Bonus

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerja melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang bisa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*)

2. Kompensasi Tidak Langsung

Menurut Dessler (1998) kompensasi tidak langsung adalah semua pembayaran keuangan tak langsung yang diterima oleh seorang karyawan untuk melanjutkan pekerjaan dengan perusahaan. Salah satu bentuk kompensasi tidak langsung yaitu tunjangan. Menurut Simamora salah satu bentuk Kompensasi tidak langsung yaitu tunjangan. Menurut Simamora (2006) tunjangan adalah pembayaran (*payment*) dan jasa yang melengkapi gaji pokok perusahaan membayar semua atau sebagian dari tunjangan ini. Menurut Simamora (2006) tunjangan karyawan dibagi 3 yaitu:

1. Tunjangan yang menghasilkan penghasilan (*income*) seperti tunjangan keamanan sosial dan pensiun menggantikan penghasilan pada waktu pensiun, kontinuitas gaji dan program bagi yang tidak mampu atau cacat yang jangka pendek dan jangka panjang menggantikan penghasilan pada waktu pensiun, dan hilang karena sakit atau cacat.
2. Program tunjangan yang dapat dipandang sebagai kesempatan bagi karyawan. Hal ini dapat meliputi mulai dari pembayaran biaya kuliah sampai liburan dan hari besar. Tunjangan ini berkaitan dengan kualitas kehidupan karyawan yang terpisah.
3. Fasilitas adalah tunjangan yang diterima oleh eksekutif yang dikaitkan dengan posisi dan status mereka di perusahaan.

2.4 Kepuasan Kerja

Menurut Davis dan Newstrom (1994), kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Kepuasan kerja pada umumnya mengacu pada sikap seorang pegawai. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan. Kepuasan kerja menurut Handoko (2001) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Sementara itu Hasibuan (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja,

kedisiplinan, dan prestasi kerja. Menurut Luthans (2006) kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Menurut Robbins & Judge (2008) kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya.

Ada beberapa teori kepuasan kerja yang dikemukakan para ahli diantaranya sebagai berikut :

a. Teori Hierarki Kebutuhan (*Hierarchi of needs*)

Teori ini merupakan teori yang cukup terkenal yang dikembangkan oleh seorang psikolog bernama Abraham Maslow pada tahun 1943. Dalam teori ini, Maslow mengembangkan tentang bagaimana semua motivasi saling berkaitan. Ia menjelaskan bahwa manusia membagi tingkat kebutuhan mereka ke dalam lima kategori umum yang mempunyai tingkatan yang berbeda-beda. Ketika satu tingkat kebutuhan terpenuhi atau mendominasi, seseorang tidak lagi mendapat motivasi dari kebutuhan tersebut. Selanjutnya, seseorang akan berusaha memenuhi kebutuhan ke tingkat berikutnya. Maslow membagi tingkat kebutuhan manusia menjadi: (1) Kebutuhan fisiologis yakni kebutuhan dasar, misalnya rasa lapar, haus, tempat berteduh, seks, tidur, oksigen, dan kebutuhan jasmani lainnya, (2) Kebutuhan akan rasa aman yakni mencakup antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional, (3) Kebutuhan sosial yakni mencakup kebutuhan akan rasa memiliki dan dimiliki, kasih sayang, diterima baik, dan persahabatan, (4) Kebutuhan akan penghargaan yakni mencakup faktor penghormatan internal seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian, (5) Kebutuhan akan aktualisasi diri yakni mencakup hasrat untuk makin menjadi diri sepenuh kemampuannya sendiri, menjadi apa saja menurut kemampuannya (Maslow:1984) dalam (Qurrotul'aini, 2011).

Maslow menyatakan karyawan dapat dipuaskan oleh berbagai kebutuhan yang berbeda tergantung pada posisi mereka dalam hierarki. Perusahaan dapat memuaskan karyawan pada tingkat terendah hierarki dengan keamanan pekerjaan atau kondisi kerja yang aman. Jika kebutuhan dasar karyawan dapat terpenuhi, maka karyawan memiliki kebutuhan lain yang harus dipenuhi. Perusahaan dapat

berusaha memuaskan karyawan dengan mengizinkan interaksi sosial atau tanggung jawab lebih banyak.

b. Studi Kepuasan Kerja Herzberg

Herzberg dan kawan-kawan mengembangkan teori Herzberg pada tahun 1959, untuk mencari tahu hal-hal yang menjadi sumber kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Ia mendasarkan teorinya pada suatu penelitian pemuas kebutuhan dengan responden sejumlah 200 ahli teknik dan Akuntan (Gibson, James, Ivancevich, Donnelly, 1996) dalam (Noermijati, 2008). Didasarkan pada hasil penelitian tersebut, Herzberg mencapai dua kesimpulan:

- 1) Beberapa kondisi dari suatu pekerjaan terutama menyebabkan ketidakpuasan para pegawai bila kondisi tersebut tidak ada. Namun hal tersebut tidak membentuk motivasi yang kuat. Herzberg menyebut kondisi ini sebagai maintenance factor, karena kondisi itu diperlukan untuk memelihara tingkat kepuasan yang layak. Herzberg menyebutkan sepuluh faktor pemeliharaan / hygiene factor sebagai berikut: kebijakan perusahaan dan administrasi, supervisi, hubungan interpersonal dengan supervisor, hubungan interpersonal dengan bawahan, hubungan dengan rekan kerja, gaji, keamanan kerja, kehidupan pribadi, kondisi kerja, dan status.
- 2) Beberapa kondisi kerja membentuk tingkat motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi. Namun jika kondisi ini tidak ada, kondisi tersebut tidak membuktikan munculnya ketidakpuasan (Gerstmann, 2001) dalam (Noermijati, 2008). Herzberg menjelaskan enam faktor motivator sebagai berikut : prestasi, penghargaan, kenaikan pangkat, pekerjaan itu sendiri, pertumbuhan pribadi, tanggung jawab. Hasil dari penelitian Herzberg juga mengatakan bahwa faktor-faktor seperti kondisi kerja dan gaji harus mencukupi untuk menjaga karyawan agar tetap merasa puas. Namun kondisi kerja dan gaji yang lebih dari cukup akan menyebabkan tingkat kepuasan yang tinggi yang tidak diperlukan. Selain itu, tingkat kepuasan karyawan yang tinggi akan dengan mudah dicapai dengan menawarkan insentif yang lain seperti tanggung jawab. Jika manajer dapat meningkatkan kepuasan karyawan dengan memberi tanggung jawab yang lebih besar kepada karyawan, maka hal itu akan memotivasi karyawan untuk lebih produktif. Hal ini menyarankan jika faktor higienis sudah mencukupi, maka akan memenuhi kebutuhan dasar karyawan lebih banyak. Pemenuhan atas

kebutuhan-kebutuhan itu mencegah karyawan dari ketidakpuasan, sehingga karyawan menjadi termotivasi untuk meraih kebutuhan yang lebih tinggi lagi (Mursi, 1997) dalam (Qurrotul'aini, 2011).

c. Teori X dan Y menurut McGregor

Douglas Mc Gregor (Robbins de Judge, 1990) dalam (Nugroho, Hassanuddin, Brasit, 2011) mengemukakan dua persepsi nyata mengenai manusia: persepsi pertama pada dasarnya negatif, disebut Teori X (Theory X), dan yang kedua pada dasarnya positif, disebut Teori Y (Theory Y). Setelah mengkaji cara para supervisor berhubungan dengan para karyawan, Mc Gregor menyimpulkan bahwa persepsi supervisor mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap karyawan berdasarkan asumsi-asumsi tersebut.

Menurut Teori X, terdapat empat asumsi yang dimiliki oleh supervisor yaitu:

- 1) Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan, dan sebisa mungkin menghindarinya.
- 2) Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan-tujuan.
- 3) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bila mungkin.
- 4) Sebagian karyawan menempatkan keamanan diatas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi. Bertentangan dengan persepsi-persepsi negatif diatas, sebaliknya dalam Teori Y Mc Gregor menyebutkan empat asumsi positif yang disebutkan sebagai berikut:

- 1) Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.
- 2) Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
- 3) Karyawan bersedia belajar untuk menerima, bahkan mencari tanggung jawab.
- 4) Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan keseluruhan populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

Hubungan kerangka dasar yang dibuat oleh Maslow dengan teori X dan Y adalah Teori X berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih rendah mendominasi individu. Teori Y berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang

lebih tinggi mendominasi individu. Mc Gregor sendiri yakin bahwa asumsi-asumsi Teori Y lebih valid daripada Teori X. Oleh karena itu, ia mengemukakan berbagai ide seperti pembuatan keputusan partisipatif, pekerjaan yang menantang, serta hubungan kelompok yang baik sebagai pendekatan yang akan memaksimalkan motivasi pekerjaan seorang karyawan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran angket atau kuesioner online. Sumber data berasal dari responden yakni karyawan TKT dan BLU di UT Pusat.

3.2 Hipotesa Penelitian

Sesuai latar belakang masalah, perumusan masalah, dan telaah pustaka seperti yang telah diuraikan di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu :

1. Hipotesis pertama (H1)

Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen

2. Hipotesis Kedua (H2)

Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Turnover

3. Hipotesis ketiga (H3)

Komitmen berpengaruh signifikan terhadap Turnover

4. Hipotesis keempat (H4)

Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja

5. Hipotesa kelima (H5)

Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen

6. Hipotesa keenam (H6)

Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Turnover

3.3 Variabel dan Indikator

Untuk mempermudah pemahaman dalam penelitian ini, akan diuraikan variabel dan indikator masing-masing variabel yang akan diteliti adalah:

Tabel 3.1.
Variabel dan Indikator Penelitian

No.	Variabel	Indikator	Skala
1.	Komitmen	1. Affective Commitment 2. Continuance Commitment 3. Normative Commitment	Likert skala 5 point: SSS : 5 SS : 4 S : 3 TS : 2 STS : 1
2.	Kompensasi	1. Gaji 2. Insentif 3. Tunjangan 4. Fasilitas	
3.	Kepuasan kerja	1. Rekan kerja 2. Prestasi Kerja 3. Kesesuaian pekerjaan	
4.	Turnover	1. Mulai malas bekerja 2. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya	

Jumlah variabel dalam penelitian ini adalah 4 dan jumlah indikator sebanyak 12 indikator.

3.4 Waktu dan Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah di UT Pusat yang banyak karyawan BLU dan TKT-nya di setiap unit dengan mengirimkan google form ke pada karyawan melalui email masing-masing responden.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini dilaksanakan dengan metode survei. Obyek penelitian ini adalah Karyawan UT. Pengumpulan data dilakukan dengan pembagian kuesioner kepada karyawan UT. Pengisian kuesioner dilakukan karyawan UT dengan cara mengisi sendiri. Pengumpulan data primer melalui kuesioner dilakukan dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan mengenai turnover, komitmen, kompensasi dan kepuasan kerja. Baik pertanyaan mengenai turnover, komitmen, kompensasi dan kepuasan kerja disediakan jawaban yang menggunakan skala Likert. Skala ini merupakan skala jawaban kesukaan. Adapun skala Likert yang diberikan adalah seperti Tabel 3.2.

Tabel 3.2.
Skor skala likert

No	Pilihan Pernyataan	Nilai
1.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1
2.	Tidak Setuju (TS)	2
3.	Setuju (S)	3
4.	Sangat Setuju (SS)	4
5.	Sangat Setuju Sekali (SSS)	5

Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang kejadian sosial. Cara penilaian terhadap hasil jawaban kuesioner dengan skala likert dilakukan dengan rumus :

$$\bar{X} = \frac{\sum(\text{skor} \times f_i)}{n}$$

Setelah memperoleh rata-rata skor dari masing-masing pertanyaan, kemudian dihitung skor rata-rata akhir dengan rumus :

$$\bar{X}_{Total} = \frac{\sum \bar{X}}{\sum \text{Pernyataan}}$$

Keterangan :

\bar{X} = Skor rata-rata pernyataan

f_i = frekuensi yang memiliki pernyataan ke – i

n = jumlah responden

\bar{X}_{Total} = skor rata-rata akhir

3.6 Jumlah Sampel dalam Pemodelan Persamaan Struktural (SEM)

Sampel adalah bagian dari populasi yang mewakilinya. Sampel yang digunakan dalam penelitian SEM (*Structural Equation Modeling*) adalah minimal 100 sampel (Ferdinand, 2005:80). Menurut Ghozali (2005:64) dalam metode SEM besarnya sampel adalah antara 100-200. Pedoman penentuan besarnya sample size (ukuran sampel) untuk SEM menurut Solimun (2002:78) adalah:

1. Bila pendugaan parameter menggunakan metode kemungkinan maksimum (maximum likelihood estimation) besar sampel yang disarankan antara 100 hingga 200, dengan minimum sampel adalah 50.

2. Sebanyak 5–10 kali jumlah parameter yang ada di dalam model.
3. Sama dengan 5–10 kali jumlah indikator dari keseluruhan variabel laten. Indikator dalam penelitian ini sebanyak 12 indikator, merujuk pada ukuran sampel maksimal 10×12 atau sebesar 120 sampel, sehingga sampel penelitian ini adalah 120 pegawai BLU dan TKT yang berada di UT Pusat sebagai responden. Teknik pengambilan sampel digunakan teknik simple random sampling, yaitu pengambilan sampel dimana tiap unsur yang membentuk populasi diberi kesempatan yang sama untuk terpilih menjadi sampel (Sugiyono, 2008:122).

3.7 Metode Analisis

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square (PLS)*. PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling (SEM)* yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori sedangkan PLS lebih bersifat predictive model. PLS merupakan metode analisis yang powerfull, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana inner model (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan outer model (model pengukuran yaitu 24 hubungan antara indikator dengan konstruksinya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dependen.

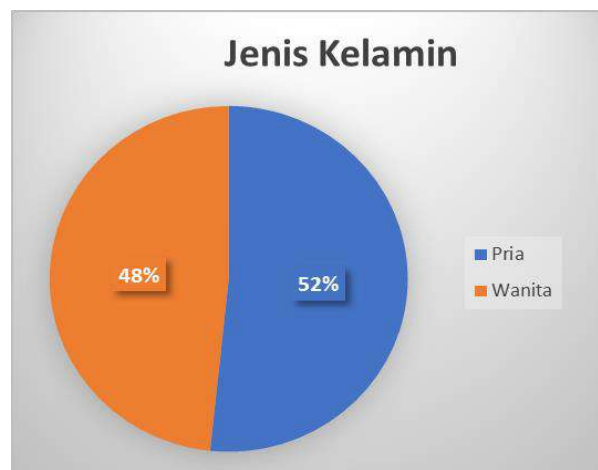
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik Responden

Responden di dalam penelitian ini terdiri dari karyawan BLU dan TKT di lingkungan UT Pusat. Karyawan di lingkungan UT Pusat diwakili dengan sampel dari berbagai unit. Adapun untuk analisis karakteristik sebagai berikut.

4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa responden sebagian besar berjenis kelamin pria sebanyak 52% dan responden wanita sebanyak 48% dari jumlah responden 120 orang terlihat pada Gambar 4.1. Perbedaan jenis kelamin karyawan di suatu perusahaan sangat tergantung pada jenis pekerjaan.



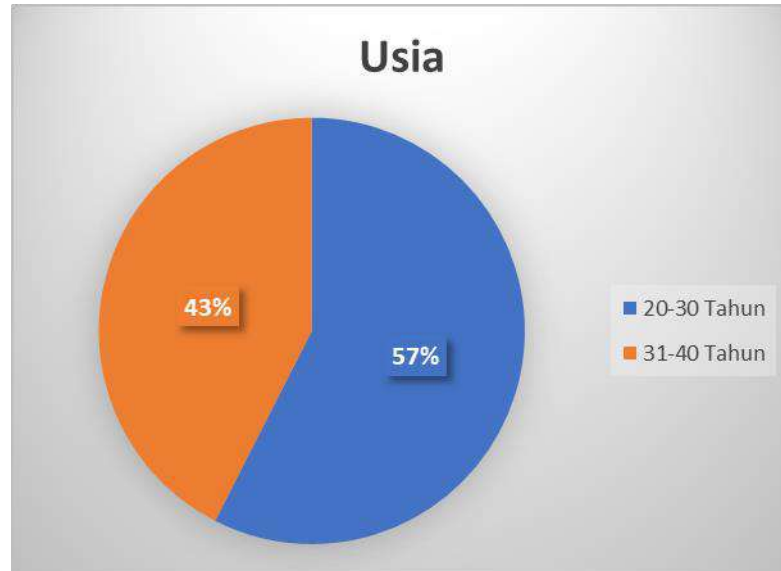
Gambar 4.1. Komposisi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

4.1.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia dapat mempengaruhi kondisi fisik, mental, kemampuan kerja dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Usia seorang karyawan sangat menentukan kinerja secara keseluruhan. Karyawan dengan usia yang relatif masih muda akan mempunyai kemampuan fisik yang lebih baik daripada karyawan yang lebih tua. Akan tetapi seorang karyawan yang sudah berusia lebih tua akan mempunyai pengalaman yang tidak dimiliki oleh karyawan yang masih berusia muda. Oleh

karena itu akan lebih baik apabila perusahaan menggabungkan atau memadukan karyawan berusia tua dengan usia muda. Data mengenai komposisi responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Gambar 4.2.



Gambar 4.2. Komposisi Responden Berdasarkan Usia
Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Penelitian ini menunjukkan bahwa responden sebagian besar berumur 20-30 Tahun sebanyak 57%, diikuti dengan responden yang berusia 31-40 Tahun sebanyak 43%.

4.1.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Secara umum tingkat pendidikan seseorang dapat mempengaruhi sikap, pengambilan keputusan serta kemampuan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan secara lebih efektif dan efisien. Dalam hal ini peneliti membatasi hanya pada pendidikan formal yang pernah ditempuh oleh responden. Dari penelitian terhadap 120 orang responden yang diteliti didapatkan pendidikan responden sebagai berikut :

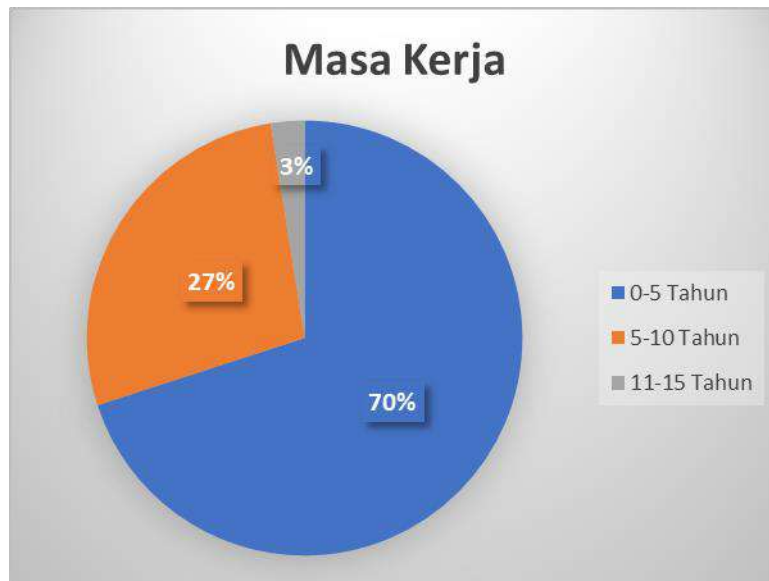


Gambar 4.3. Komposisi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan
 Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tingkat pendidikan, responden dikelompokkan menjadi 3 kelompok, yaitu : D3, S1, dan S2. Sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan S1 yaitu sebesar 87% dari 120 responden (Gambar 4.3).

4.1.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Bekerja

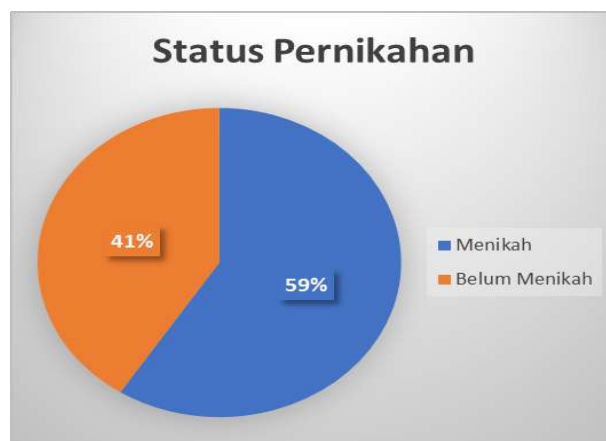
Masa kerja erat dihubungkan dengan pengalaman, kepercayaan diri yang tinggi dan pemahaman *job description* yang lebih baik. Lamanya masa kerja pada umumnya berkaitan dengan tingkat loyalitas yang dimiliki oleh seorang karyawan. Data mengenai komposisi responden menurut masa kerja dapat dilihat pada Gambar 4.4. Pada Gambar 4.4 menunjukkan bahwa sebagian besar dari responden telah memiliki masa kerja 0-5 tahun yaitu sebesar 70% dari 120 responden, kemudian diikuti dengan karyawan yang memiliki masa kerja 5-10 tahun sebesar 27% dan sebanyak 3% dengan masa kerja diantara 11-15 tahun.



Gambar 4.4. Komposisi Responden Berdasarkan Masa Kerja
 Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

4.1.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

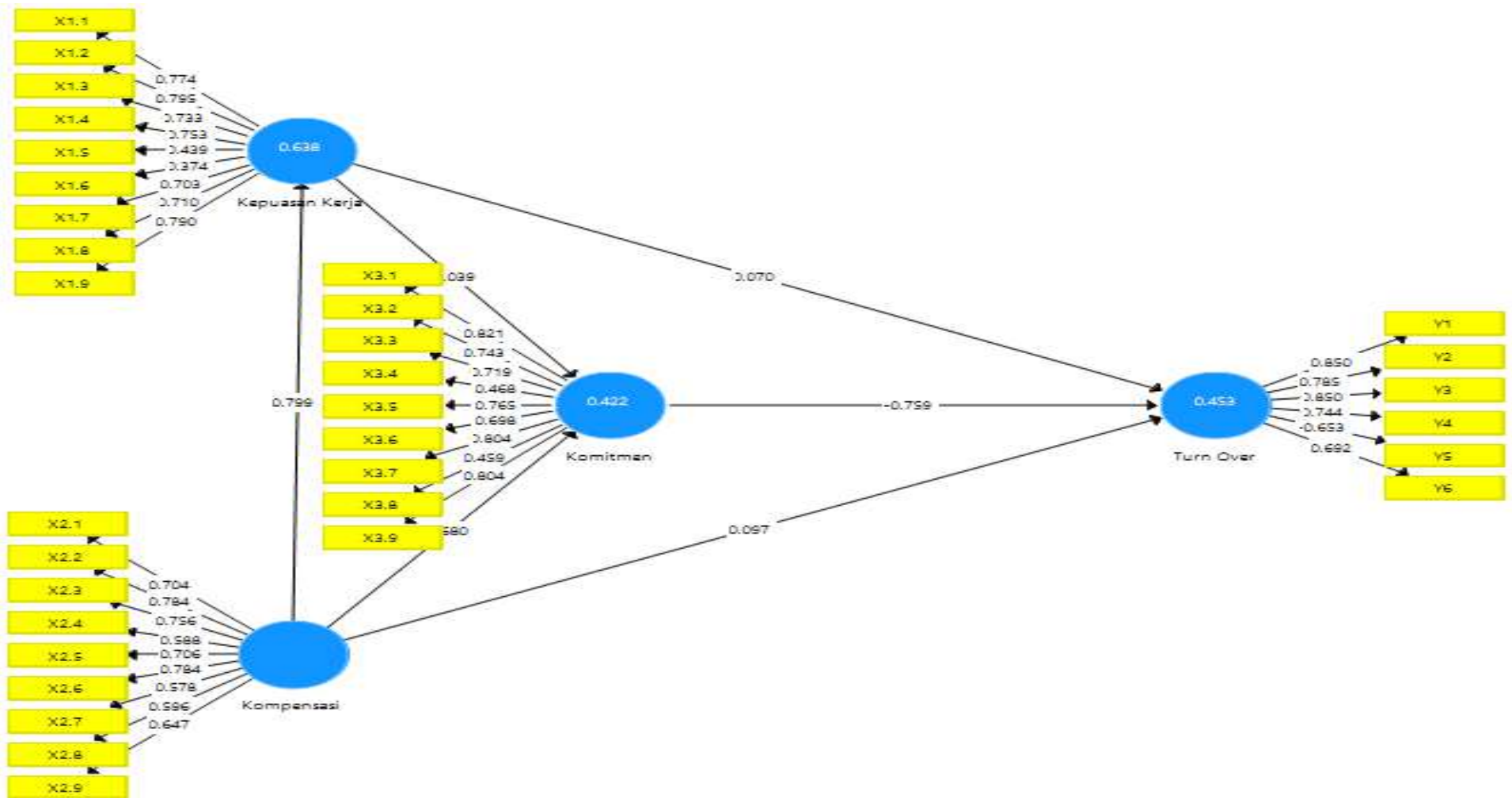
Pada Gambar 4.5 menunjukkan bahwa sebagian besar dari responden telah menikah sebanyak 59% dan belum menikah sebanyak 41%.



Gambar 4.5 Komposisi Responden Berdasarkan Status Pernikahan
 Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

4.2. Hasil Analisis *Partial Least Square* (PLS)

Pada penelitian ini, pengujian hipotesis menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan program smartPLS 3.0. Berikut ini adalah skema model program PLS yang diujikan:



Gambar 4.6. Outer Model sebelum dilakukan pen-drop-an indikator

A. Evaluasi Outer Model

Pada penjelasan sebelumnya, bahwa variabel laten Kepuasan, kompensasi, komitmen dan turn over berbentuk reflektif. Menurut Ghazaly (2008) bahwa untuk evaluasi *outer model-refleksi* dilakukan berdasarkan 3 (tiga) kriteria yaitu *convergent validity*, *discriminat validity* dan *composite reliability* (Tabel 4.1).

Tabel 4.1
Kriteria dan Standarisasi dalam Evaluasi Outer Model – Refleksi

Kriteria	Standar	Keterangan
<i>Converge validity</i> (Reliabilitas indikator)	Nilai <i>loading</i> > 0.50	Menilai kekuatan indikator dalam merefleksikan variabel laten Chin (1998) menyatakan jika < 0.50 maka indikator harus di drop
<i>Discriminat validity</i>	Nilai <i>cross loading</i> korelasi indikator ke variabel latennya lebih besar dari variabel laten-lain	Mengukur ketepatan model refleksi
<i>Composite reliability</i> (ρ_c)	$\rho_c > 0,6$	kestabilan dan konsistensi internal indikator yang baik
<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	AVE > 0,5	menunjukkan ukuran <i>Convergent Validity</i> yang baik

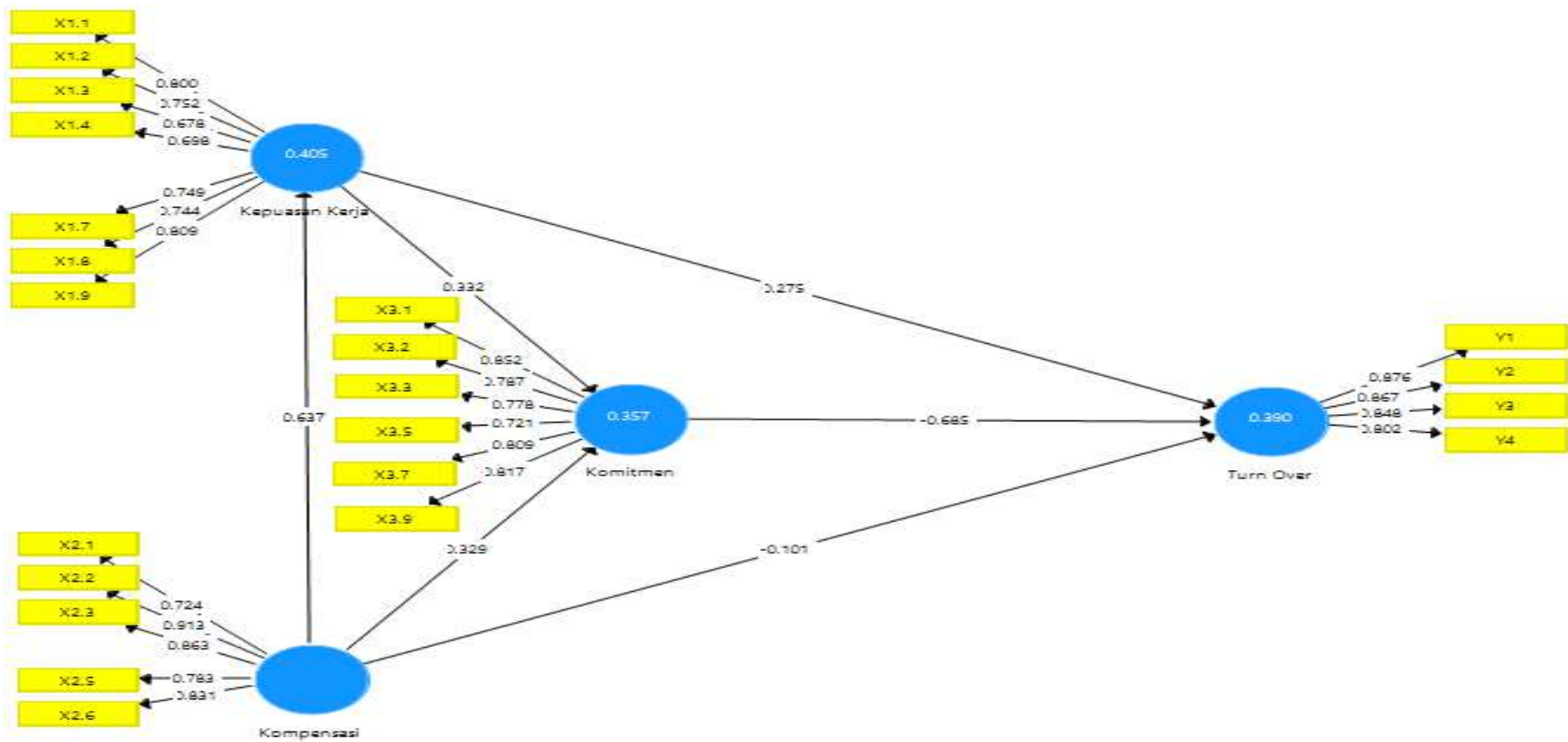
1. Convergen Validity

Convergent validity dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score/component score dengan construct score yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,60 dianggap cukup (Chin, 1997 dalam Hartono dan Abdillah, 2014:61). Berikut adalah nilai outer loading dari masing-masing indikator pada variabel penelitian di bawah 0,7:

Tabel 4.2
Outer Loading untuk indikator yang didrop tahap pertama

Konstruk	Indikator	Outer Loading
Kepuasan Kerja (X1)	X1.5	0.439
	X1.6	0.374
Kompensasi (X2)	X2.4	0.588
	X2.7	0.578
	X2.8	0.596
	X2.9	0.647
Komitmen (X3)	X3.4	0.468
	X3.6	0.698
	X3.8	0.459
Turnover (Y)	Y5	-0.653
	Y6	0.692

Sumber : hasil data primer yang diolah *SmartPLS 3.0*, 2021



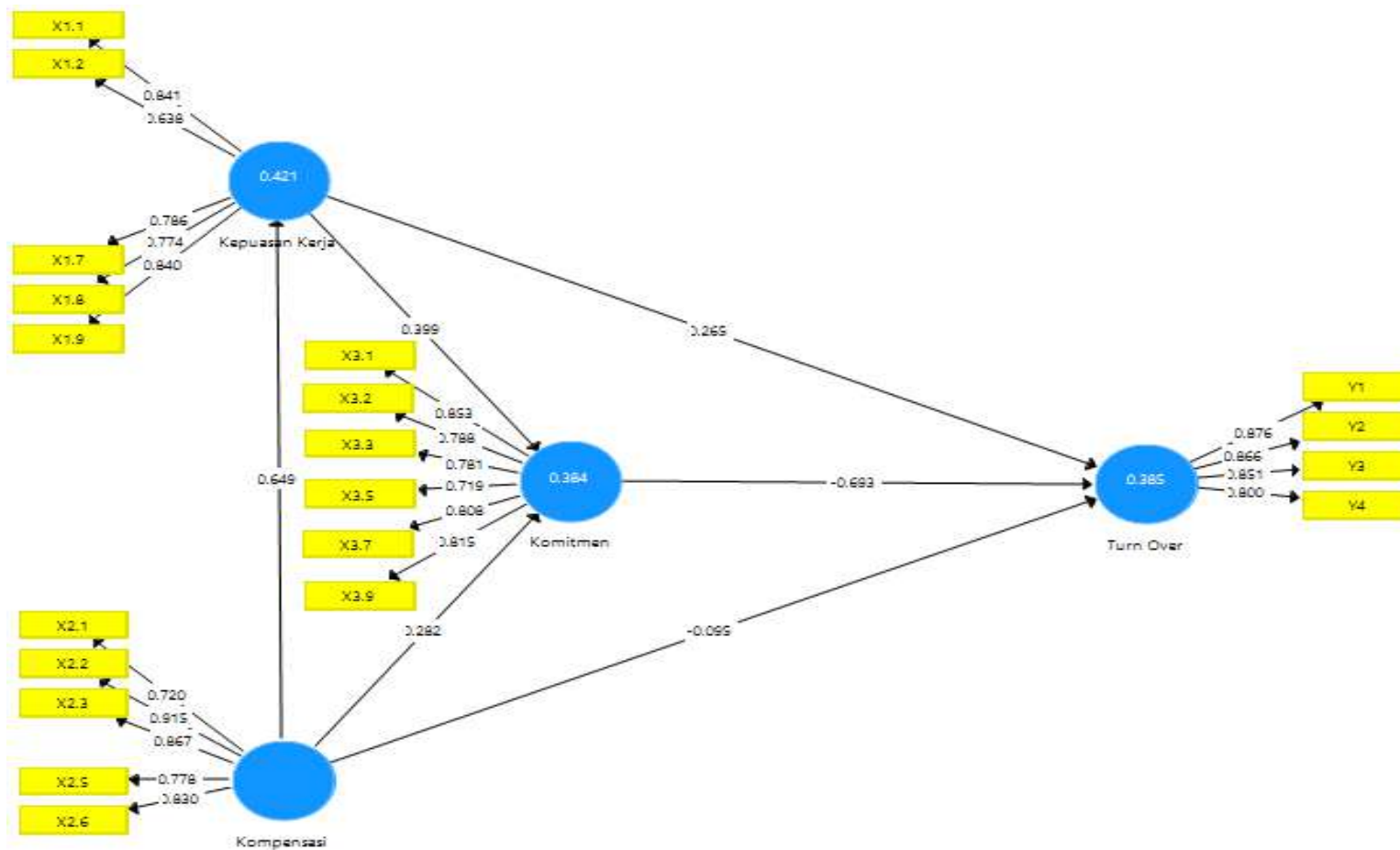
Gambar 4.7. Outer Model setelah di drop beberapa Indikator yang tidak valid tahap pertama

Pada gambar menunjukkan masih terdapat indikator yang memiliki outer loading < 0.7 . maka dilakukan pen-*drop*-an tahap ke 2.

Tabel 4.3
Outer Loading untuk indikator yang didrop tahap ke-2

Konstruk	Indikator	Outer Loading
Kepuasan Kerja (X1)	X1.3	0.678
	X1.4	0.698

Sumber : hasil data primer yang diolah *SmartPLS 3.0*, 2021



Gambar 4.8. Outer Model setelah di drop beberapa Indikator yang tidak valid tahap ke-2

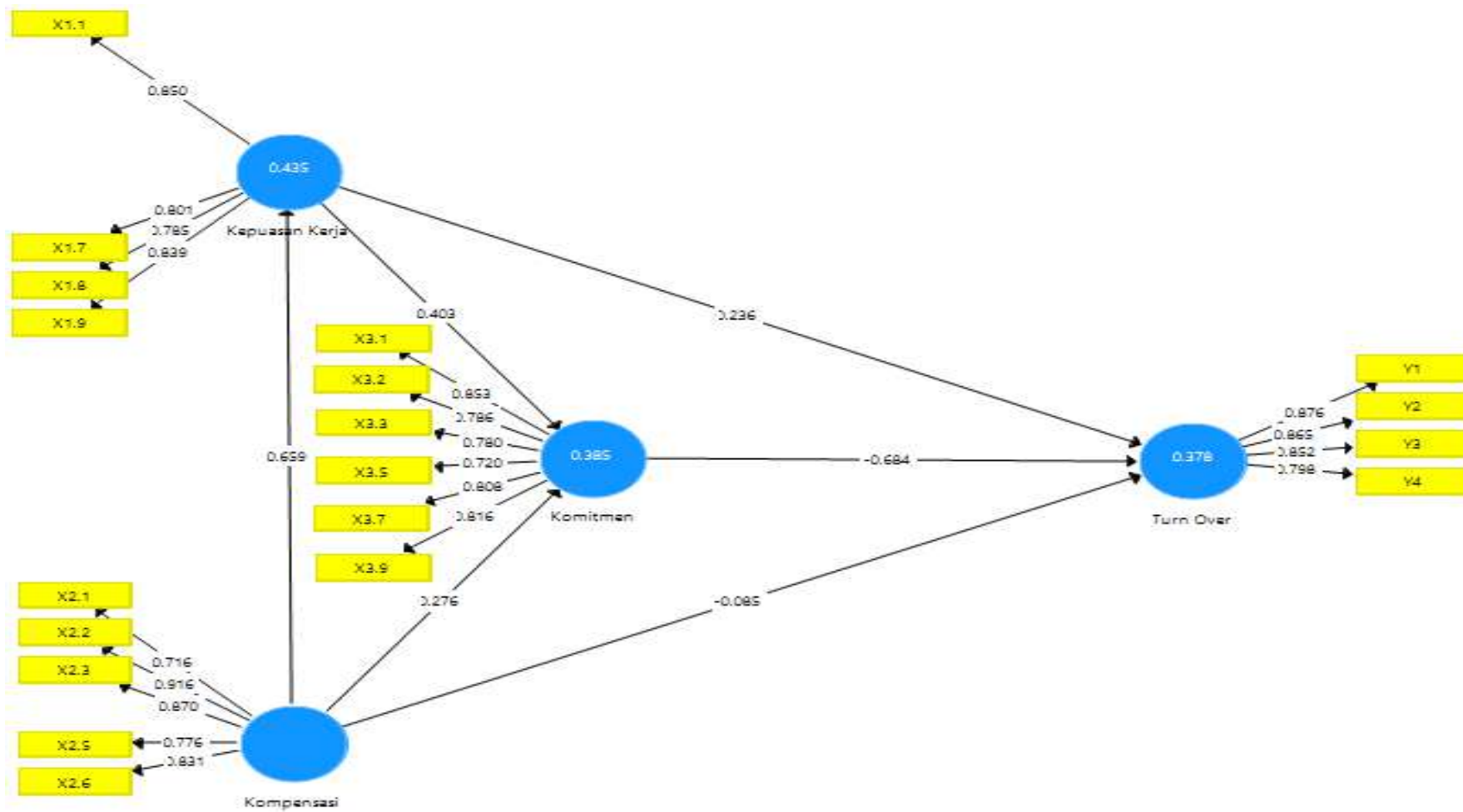
Pada tabel dibawah ini, menunjukkan kekuatan indikator merefleksikan interelasi yang terbesar dalam menggambarkan konstruk.

Tabel 4.4
Nilai Tertinggi Interelasi Refleksi Indikator

Konstruk	Outer Loading	Indikator	
Kepuasan Kerja (X1)	0.850	X1.1	Gaji saya sesuai dengan tingkat keterampilan yang saya miliki
	0.801	X1.7	Pekerjaan yang saya terima sudah sesuai dengan keinginan saya
	0.785	X1.8	Pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keterampilan saya
	0.839	X1.9	UT memberikan kesempatan bagi setiap pegawai untuk dapat mengembangkan keterampilan
Kompensasi (X2)	0.716	X2.1	Gaji yang saya terima selalu diberikan tepat waktu
	0.916	X2.2	Gaji yang saya terima sesuai dengan harapan saya
	0.870	X2.3	Gaji yang saya terima sesuai dengan usaha yang dikeluarkan
	0.776	X2.5	Tunjangan yang diberikan diluar gaji pokok mencukupi kebutuhan saya
	0.831	X2.6	Saya diberikan tambahan penghasilan dari UT sesuai dengan yang saya harapkan
Komitmen (X3)	0.853	X3.1	Saya akan merasa sangat berbahagia menghabiskan sisa karir saya di UT (<i>Affective Commitment</i>)
	0.786	X3.2	Saya merasa masalah yang terjadi di UT menjadi permasalahan saya juga (<i>Affective Commitment</i>)
	0.780	X3.3	Saya merasa menjadi bagian keluarga di UT (<i>Affective Commitment</i>)
	0.720	X3.5	Saya akan merasa rugi untuk meninggalkan UT (<i>Continuance Commitment</i>)
	0.808	X3.7	Saya merasa UT telah banyak berjasa bagi hidup saya (<i>Normative Commitment</i>)
	0.816	X3.9	UT layak mendapatkan kesetiaan dari saya (<i>Normative Commitment</i>)

Konstruk	Outer Loading	Indikator	
Turnover (Y)	0.876	Y1	Saya pernah berpikir untuk berhenti dari pekerjaan saya saat ini
	0.865	Y2	Saya pernah berpikir untuk berganti pekerjaan dari pekerjaan saya saat ini
	0.852	Y3	Saya akan berusaha untuk mencari pekerjaan lain secepatnya
	0.798	Y4	Saya melihat peluang kerja lebih baik di perusahaan lain

Sumber : hasil data primer yang diolah *SmartPLS 3.0*, 2021



Gambar 4.9. Outer Model setelah di drop beberapa Indikator yang tidak valid

2. Discriminant Validity

Pengujian *discriminant validity* dilakukan untuk membuktikan apakah indikator pada suatu konstruk akan mempunyai loading faktor terbesar pada konstruk yang dibentuknya dari pada loading factor dengan konstruk yang lain. Uji *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan pada variabel lainnya. Berikut ini adalah nilai *cross loading* masing-masing indikator:

Tabel 4.5
Cross Loading Setiap Indikator

Indikator	Kepuasan Kerja	Komitmen	Kompensasi	Turnover
X1.1	0.850	0.507	0.717	-0.193
X1.7	0.801	0.487	0.487	-0.216
X1.8	0.785	0.393	0.403	-0.043
X1.9	0.839	0.510	0.491	-0.236
X2.1	0.455	0.382	0.716	-0.113
X2.2	0.679	0.489	0.916	-0.287
X2.3	0.624	0.557	0.870	-0.341
X2.5	0.397	0.276	0.776	-0.110
X2.6	0.486	0.454	0.831	-0.301
X3.1	0.524	0.853	0.394	-0.531
X3.2	0.484	0.786	0.390	-0.422
X3.3	0.526	0.780	0.354	-0.406
X3.5	0.298	0.720	0.290	-0.574
X3.7	0.512	0.808	0.512	-0.412
X3.9	0.439	0.816	0.616	-0.479
Y1	-0.293	-0.563	-0.302	0.876
Y2	-0.127	-0.458	-0.184	0.865
Y3	-0.177	-0.547	-0.293	0.852
Y4	-0.134	-0.421	-0.225	0.798

Sumber : hasil data primer yang diolah *SmartPLS 3.0*, 2021

Berdasarkan sajian data pada tabel di atas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai cross loading terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai cross loading pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

3. *Composite Reliability, Cronbach's Alpha dan Average Variance Extracted (AVE)*

Disamping uji validitas konstruk, dilakukan juga uji reliabilitas konstruk yang diukur dengan *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Indikator yang mengukur konstruk. Berikut ini adalah hasil pengujian *composite reliability* dan *cronbach's alpha* dari Smart PLS.

Tabel 4.6
Composite Reliability

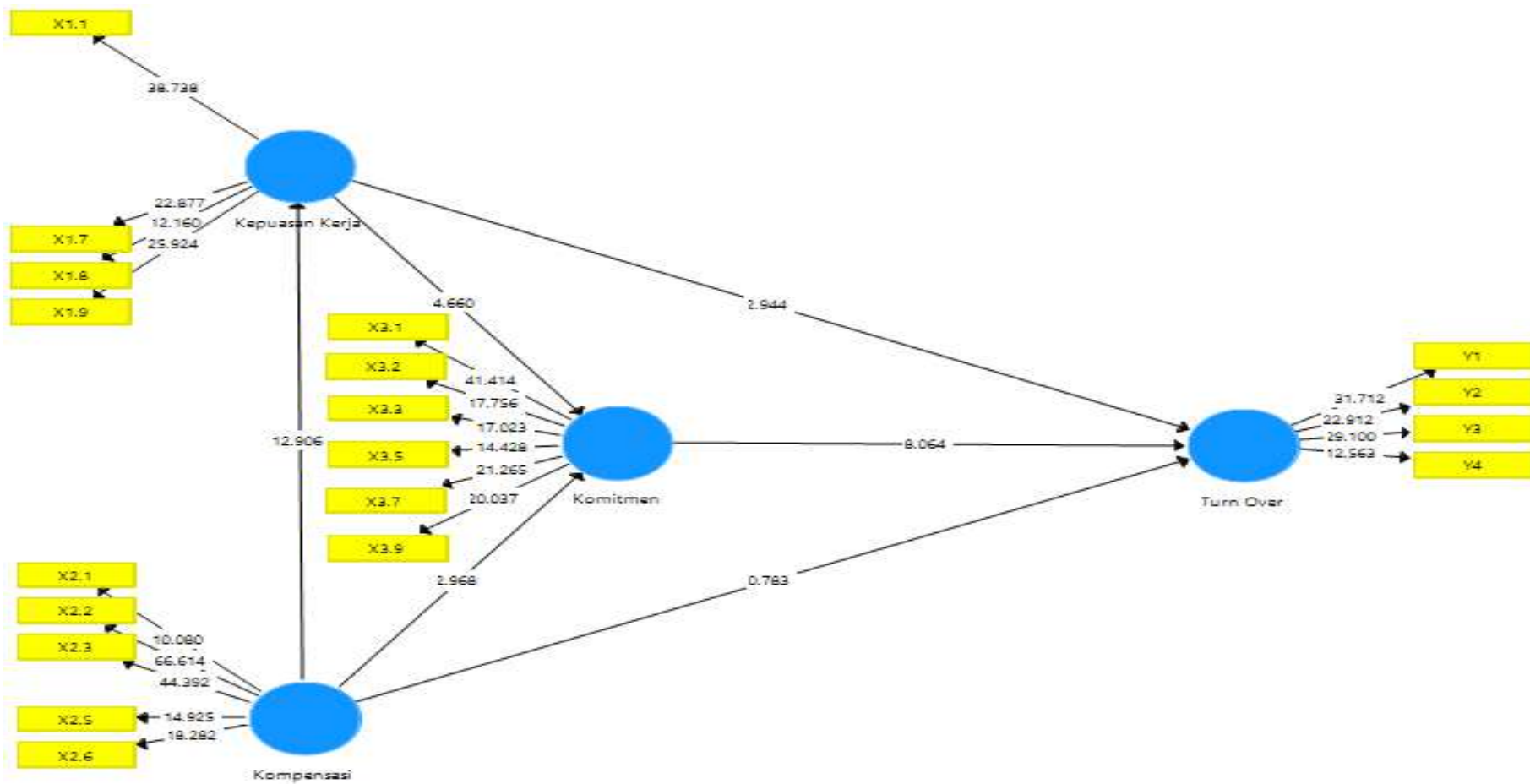
Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0.839	0.857	0.891	0.671
Komitmen	0.883	0.886	0.911	0.632
Kompensasi	0.883	0.913	0.913	0.680
Turnover	0.870	0.879	0.911	0.720

Sumber : hasil data primer yang diolah *SmartPLS 3.0*, 2021

Konstruk dinyatakan reliabel jika memiliki nilai composite reliability di atas 0,70, cronbach's alpha di atas 0,60 dan *Average Variance Extracted (AVE)* di atas 0,5. Dari hasil output SmartPLS di atas semua konstruk memiliki nilai composite reliability di atas 0,70, cronbach's alpha di atas 0,60 dan AVE diatas 0,5. Jadi dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

B. Evaluasi inner Model

Pengujian inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.



Gambar 4.10. Inner Model

1. Uji Keباikan Model (Goodness of Fit)

Pada model di atas menunjukkan bahwa tingkat *Turnover* Karyawan UT dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan, kompensasi dan komitmen. Telah disebutkan diatas bahwa pada penelitian ini, yang termasuk ke dalam konstruk endogen adalah *Turnover*, Komitmen dan Kepuasan kerja.

R-square pada konstruk kepuasan kerja sebesar 0,435, yang berarti kompensasi memberikan kontribusi sebesar 43,5% terhadap perubahan tingkat kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti, dari ke-5 indikator sangat mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja Karyawan. Pada konstruk komitmen memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,385 menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kompensasi memiliki dampak 38,5% terhadap komitmen karyawan, 61,5% nya berarti komitmen kerja di pengaruh oleh faktor lain.

Pada penelitian ini, *turnover* dipengaruhi oleh komitmen, kompesasi, dan kepuasan kerja secara bersama sama. Ketiga konstruk tersebut berpengaruh pada tingkat *turnover*, diangka 36,2%, sisanya sebesar 63,8%, *turnover* dipengaruhi oleh faktor lain. Pada penelitian ini, kontribusi kompensasi terhadap kepuasan kerja sebesar 43,0%, sisanya sebesar 57% dipengaruhi oleh faktor lain. Dan kompensasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama memiliki kontribusi sebesar 37,5% terhadap tingkat komitmen karyawan, sisanya sebesar 62,5% dipengaruhi oleh faktor lain.

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Tabel di bawah merupakan hasil estimasi *R-square* dengan menggunakan SmartPLS.

Tabel.4.7
R-square

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0.435	0.430
Komitmen	0.385	0.375
Turnover	0.378	0.362

Sumber : hasil data primer yang diolah *SmartPLS 3.0*, 2021

Penilaian goodness of fit model dapat diketahui dari nilai Q-Square. Menurut Chin (1998) dalam Ghozali (2008) bahwa Hasil *R-Square* sebesar 0.67, 0.33 dan 0.19 untuk konstruk laten endogen dalam model struktural, masing-masing mengindikasikan bahwa model “baik”, ”moderat”, dan “lemah”. Berdasarkan teori tersebut dan nilai *R-Square* pada

konstruk laten menunjukkan bahwa model penelitian ini pada ketiga variabel tersebut memiliki goodness of fit yang moderat.

2. Uji Hipotesis

Berdasarkan olah data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai T-Statistics dan nilai P-Values. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai P-Values < 0,05. Berikut tabel hasil T-Statistics dan nilai P-Values:

Tabel 4.8
Hasil T-Statistics dan Nilai P-Value

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepuasan Kerja -> Komitmen (H1)	0.403	0.413	0.087	4.660	0.000
Kepuasan Kerja -> Turn Over (H2)	0.236	0.235	0.080	2.944	0.003
Komitmen -> Turn Over (H3)	-0.684	-0.689	0.085	8.064	0.000
Kompensasi -> Kepuasan Kerja (H4)	0.659	0.664	0.051	12.906	0.000
Kompensasi -> Komitmen (H5)	0.276	0.266	0.093	2.968	0.003
Kompensasi -> Turn Over (H6)	-0.085	-0.075	0.109	0.783	0.434

Sumber : hasil data primer yang diolah *SmartPLS 3.0*, 2021

Hipotesis 1 : Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen

Pada Tabel 4.8 di atas, menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen. Pada analisis *path coefficient*, menunjukkan bahwa koefisien parameter antara kepuasan kerja dengan komitmen karyawan sebesar 0.403. Hal ini berarti kepuasan kerja yang semakin baik mampu meningkatkan komitmen karyawan.

Pengujian hipotesis ke-1 diterima karena pada hasil analisis diperoleh bahwa $t_{hitung} = 4.660$ lebih besar dibanding $t_{tabel} = 1.96$ (Tabel di atas). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat komitmen karyawan.

Hipotesis 2 : Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Turnover

Pada Tabel 4.8 di atas, menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja Hubungan yang positif tetapi sangat lemah, dimana koefisien parameter menunjukkan sebesar 0.236. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan cukup puas dalam terhadap pekerjaannya, tidak

cukup berdampak kepada keputusan terhadap keputusan turn over. Namun demikian hasil uji hipotesis ke-2 menunjukkan bahwa $t_{hitung} = 2.944$ lebih besar dibanding $t_{tabel} = 1.96$ (Tabel di atas). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap turnover.

Hipotesis 3 : Komitmen berpengaruh signifikan terhadap Turnover

Pada Tabel 4.8 di atas, menunjukkan hubungan antara komitmen Hubungan yang negatif yang cukup kuat terhadap turn over, dimana koefisien parameter menunjukkan sebesar -0.684. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat komitmen karyawan semakin meningkat maka keinginan turn over semakin menurun. Hasil uji hipotesis ke-3 menunjukkan bahwa $t_{hitung} = 8.064$ lebih besar dibanding $t_{tabel} = 1.96$ (Tabel di atas). Hal ini menunjukkan bahwa komitmen karyawan berpengaruh signifikan terhadap turnover.

Hipotesis 4 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Pada Tabel 4.8 di atas, menunjukkan hubungan antara kompensasi Hubungan yang positif yang cukup kuat terhadap kepuasan kerja, dimana koefisien parameter menunjukkan sebesar 0.659. Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi semakin meningkat akan berdampak kepada tingkat kepuasan kerja karyawan. Hasil uji hipotesis ke-4 menunjukkan bahwa $t_{hitung} = 12.906$ lebih besar dibanding $t_{tabel} = 1.96$ (Tabel di atas). Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hipotesis 5 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen

Pada Tabel 4.8 di atas, menunjukkan hubungan antara kompensasi dan komitmen adalah hubungan yang positif namun sangat lemah, dimana koefisien parameter menunjukkan sebesar 0.276. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun kompensasi karyawan meningkat, tidak cukup berdampak kepada komitmen karyawan. Namun demikian hasil uji hipotesis ke-5 menunjukkan bahwa $t_{hitung} = 2.986$ lebih besar dibanding $t_{tabel} = 1.96$ (Tabel di atas). Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap komitmen.

Hipotesis 6 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Turnover

Pada Tabel 4.8 di atas, menunjukkan hubungan antara kompensasi dan turn over adalah hubungan yang negatif, namun demikian hubungan ini sangat lemah, dimana koefisien parameter menunjukkan sebesar -0,085. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun kompensasi karyawan meningkat masih terdapat kemungkinan keinginan untuk mengundurkan diri (turn over) meskipun peluangnya sangat kecil. Hasil ujian hipotesis ke-6 menunjukkan bahwa $t_{hitung} = 0.783$ lebih kecil dibanding $t_{tabel} = 1.96$ (Tabel di atas). Hal ini

menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap turnover.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

1. Pada penelitian ini ada satu hipotesa yang ditolak yakni hipotesis 6 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Turnover menunjukkan hubungan antara kompensasi dan turn over adalah hubungan yang negatif, namun demikian hubungan ini sangat lemah, dimana koefisien parameter menunjukkan sebesar $-0,085$. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun kompensasi karyawan meningkat masih terdapat kemungkinan keinginan untuk mengundurkan diri (turnover) meskipun peluangnya sangat kecil.
2. Hasil dari wawancara beberapa Pegawai Tetap Non PNS juga masih ada keinginan mereka untuk mengundurkan diri apabila mendapatkan pekerjaan lebih baik seperti diterima PNS atau perusahaan yang memberikan kompensasi yang lebih tinggi

5.2 Saran

1. Adanya keterbatasan penulis dalam melakukan penelitian ini sehingga hasil yang didapat belum mewakili secara keseluruhan. Pada saat pengambilan data dimana baru diumumkan status pegawai responden dari pegawai BLU/TKT menjadi Pegawai Tetap Non PNS (PTNPNS). Hal ini tidak diperkirakan akan ada perubahan status pegawai.
2. Untuk itu penulis menyarankan ada penelitian selanjutnya guna membandingkan data penelitian ini dengan data setelah pegawai BLU/TKT telah menjadi Pegawai Tetap Non PNS (PTNPNS) dalam waktu tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M., 2014. Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan. Aswaja Pressindo: Yogyakarta.
- Andini, R. 2006. Analisis Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* (Studi kasus pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang) (*Doctoral Dissertation*, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro).
- Artininigrum, B., dan Satrya, A. 2016. Analisis Pengaruh *Career Management, Training Satisfaction, Pay Satisfaction Terhadap Turnover Intention* dan Peran Mediasi *Organizational Engagement* Pada Karyawan Sektor Perbankan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, 14(3), 337-352.
- Davis, K.J.W dan Newstrom. 1994. Prilaku dalam Organisasi. Jilid I. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Dessler, G. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia. Alih bahasa: Eli Tanya. Penyunting Bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks.
- Ghozali, Imam. 2001. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS, Semarang: Universitas Diponegoro
- Hasibuan, Malayu SP. 2003. Organisasi dan Motivasi : Dasar Peningkatan Produktivitas, Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu SP. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu SP. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi. Cetakan Ketujuh Belas. Jakarta: PT BumiAksara
- Handoko, Hani. 2001. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFJ Jogja
- Handoko, T. Hani. 2014. Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia .Edisi Kedua.Cetakan Ke 21.Yogyakarta:BPFJ-yogyakarta
- Hasibuan, Malayu.S.P. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Kuntjoro, Z. S. 2002. *Komitmen Organisasi*. Diakses dari <http://www.epsikologi.com/MASALAH/250702.htm> pada tanggal 19 Oktober 2011.
- Luthans, Fred . 2006. *Prilaku Organisasi* edisi 10, Yogyakarta: ANDI Yogyakarta.
- Nugroho, Eko A; Basri Hasanuddin; Nurdin Brasit. 2011. Pengaruh Coaching terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Individu (Study Kasus pada Karyawan bagian Support Services Departemen Production Services PT. International Nikel Indonesia, Tbk), 1-17 <http://pasca.unhas.ac.id>
- Noermijati. 2008. Aktualisasi Teori Herzberg, Suatu Kajian terhadap Kepuasan dan Kinerja Spiritual Manajer Operasional (Penelitian di Perusahaan Kecil Rokok Sigaret Kretek Tangan di Wilayah Malang, Malang: Universitas Brawijaya
- Putra, Bonaventura Ridya. 2012. Pengaruh Job Stressor terhadap *Turnover Intention* dengan kepuasan kerja sebagai Variabel Pemediasi. *Jurnal Studi Manajemen Indonesia*, 1(2): 72-81.
- Qurrotul'aini. 2011. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Muslim (Study Kasus di Dedy Jaya Plaza Ketanggungan Brebes), Semarang : IAIN Walisongo
- Rivai, Veithzal. 2004. *MSDM untuk perusahaan: Dari Teori ke Praktek*. Jakarta: PT. Raja
- Revelia Dian Rismayanti, Moch Al Musadieg dan Edlyn Khurotul Aini. 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PG Kebon Agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* 61(2):127-136.
- Ronald Sukwadi dan Milkha Meliana. 2014. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja dan *Turnover Intention* Karyawan Usaha Kecil Menengah.. *Jurnal Rekayasa Sistem Industri*. 3(1):1-9
- Robbins, S. P., Judge, T. A. 2007. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Cetakan Kedua. Bagian Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN Grafindo Persada
- Suryani, R. 2011. Analisis Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap *Turnover Intention* Dengan Peran Keorganisasian Sebagai Mediasi (Studi kasus Di PT Pertambangan X). (Tesis Universitas Indonesia).

- Sianipar, Anggie Rumondang dan Haryanti. 2014. Hubungan Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Dengan *Turnover Intention* Pada Karyawan Bidang Produksi CV. X. *E-Jurnal Psikodimensia* 13(1): 98-114.
- Steers, R. M, & Porter, L. M. 1983. *Motivation and Work Behaviour*. New York : Mac Graw Hill Book Inc.
- Sopiah, S. S. 2002. *Perilaku Organisasi*. Penerbit Andi. Jogjakarta
- Wahyudi, A. 2004. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Etika Kerja Islami terhadap Performansi Kerja Para Staf Pengajar pada Perguruan Tinggi di Surakarta dengan Basis Institusi sebagai Variabel Moderator, *Ventura* Vol. 9 No. 2, 2004.