

**Pengaruh komitmen dan kompensasi dengan kepuasan sebagai intervening  
terhadap Turn over karyawan perkebunan kelapa sawit  
PT Riani menggunakan PLS SEM**

**Agus Djoko Santosa<sup>1</sup>, Evi Nilawati<sup>2</sup>,  
Yusuf Maura<sup>3</sup>, Rilla Sovitriana<sup>4</sup>**

Universitas Persada Indonesia Y.A.I  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Y.A.I

email : [kancilagus53@gmail.com](mailto:kancilagus53@gmail.com), [evinila31@yahoo.com](mailto:evinila31@yahoo.com),  
[Yusufmaura7@gmail.com](mailto:Yusufmaura7@gmail.com), [rilla.sovitriana@gmail.com](mailto:rilla.sovitriana@gmail.com)

**ABSTRAK**

Turnover rate yang tinggi akan berdampak negatif bagi organisasi, seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian kondisi tenaga kerja serta meningkatkan biaya sumber daya manusia yaitu berupa biaya pelatihan yang telah diinvestasikan pada karyawan hingga biaya rekrutmen dan pelatihan ulang. Turnover yang tinggi juga membuat organisasi menjadi tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel komitmen, kompensasi, dan kepuasan kerja organisasi terhadap niat keluar dan menganalisis variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap niat keluar. Sampel yang digunakan adalah 250 responden. Analisis data menggunakan PLS SEM. Komitmen berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, karena nilai statistik T sebesar 7,997 Komitmen berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention, ditunjukkan dengan statistik T sebesar 2,153 Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. karena nilai T statistik sebesar 2,080 Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention, karena nilai T statistik sebesar 2,204 Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap turnover intention, karena nilai T statistik sebesar 8,388 Dalam upaya mengurangi turnover implikasi yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan komitmen dan kompensasi yang diberikan kepada karyawannya, Menumbuhkan kesadaran kepada karyawan bahwa karyawan memiliki peran yang sangat penting dalam memajukan perusahaan.

Kata kunci : komitmen, kompensasi, kepuasan kerja, turnover intention

**ABSTRACT**

High turnover rate will have a negative impact on the organization, such as creating instability and uncertainty about labor conditions and increasing human resource costs, namely in the form of training costs that have been invested in employees to recruitment and retraining costs. High turnover also makes the organization ineffective because the company loses experienced employees and needs to retrain new employees. This study aims to analyze the effect of the variable commitment, compensation, and organizational job satisfaction on the intention to leave and analyze the variables that have the greatest influence on the intention to leave. The sample used was 250 respondents. Data analysis using PLS SEM. Commitment has a significant effect on Job Satisfaction, because the T statistic value of 7,997 Commitment has a significant effect on Turnover Intention, indicated by the T statistic of 2,153 Compensation has a significant effect on Job Satisfaction. because the statistical T value of 2,080 Compensation has a significant effect on Turnover Intention, because the statistical T value of 2,204 Job satisfaction has a significant

influence on turnover intention, because the statistical T value of 8,388 In an effort to reduce turnover the implications that can be done are to increase commitment and compensation given to its employees, Raising awareness to employees that employees have a very important role in advancing the company.

Keywords: commitment, compensation, job satisfaction, turnover intention

## 1. PENDAHULUAN

Sumberdaya manusia merupakan komponen penting dan berpengaruh terhadap kesuksesan sebuah perusahaan. Kualitas sumberdaya manusia dapat dilihat melalui kinerjanya. Kinerja karyawan merupakan keharusan pada setiap perusahaan, dimana kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (Wilson. 2012). Kinerja karyawan yang baik mencerminkan adanya rasa aman dan nyaman . Menurut Anoraga (2005) dimensi rasa aman dalam bekerja antara lain: aman dalam mengambil keputusan-keputusan , aman dalam melaksanakan tugas-tugas , dan aman dalam arti tidak ada tindakan dari atasan yang bersifat semena-mena. Rasa aman dan nyaman akan mendorong kinerja karyawan mendukung produktifitas perusahaan . Selain rasa aman dan nyaman lingkungan yang kondusif, kepuasan kerja sangat penting karena dapat menurunkan tingkat absensi dan perpindahan kerja. Arnold dan Feldman (1982) kepuasan kerja penting karena dapat meningkatkan komitmen organisasi dan prestasi kerja. Menurut Steer dan Porter (1983), komitmen organisasi diperoleh dari berbagai sumber yang berbeda, antara lain komitmen organisasi dipengaruhi oleh pekerjaan itu sendiri. Semakin tinggi level tanggung jawab dan otonomi yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut, semakin rendah repetitive, dan semakin menarik pekerjaan tersebut akan lebih tinggi tingkat kinerja karyawan.

Kinerja suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kondisi dan perilaku karyawan yang dimiliki perusahaan

tersebut. Fenomena yang seringkali terjadi adalah kinerja suatu perusahaan yang telah demikian bagus dapat dirusak, baik secara langsung maupun tidak, oleh berbagai perilaku karyawan yang sulit dicegah terjadinya. Salah satu bentuk perilaku karyawan tersebut adalah keinginan berpindah . Tingkat perpindahan kerja yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, seperti menciptakan ketidak stabilan terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia. Hal tersebut menjadikan organisasi tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru.

Turnover Intention yang tinggi menyita perhatian perusahaan karena mengganggu operasi, melahirkan permasalahan moral pada karyawan yang tinggal, dan juga melambungkan biaya dalam rekrutmen, wawancara, tes, pengecekan referensi, biaya administrasi pemrosesan karyawan baru, tunjangan, orientasi, dan biaya peluang yang hilang karena karyawan baru harus mempelajari keahlian yang baru (Simamora,1996). Tingginya tingkat turnover tenaga kerja dapat diprediksi dari seberapa besar keinginan berpindah yang dimiliki anggota (staff) suatu organisasi atau perusahaan.

Penelitian-penelitian dan literatur yang ada menunjukkan bahwa keinginan berpindah seseorang terkait erat dengan kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Menurut Judge (1994), keinginan untuk meninggalkan organisasi berhubungan negatif dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan (turnover intention) tetapi

faktor-faktor lain seperti kondisi pasar kerja, kesempatan kerja alternatif, dan panjangnya masa kerja merupakan kendala yang penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada (Robbins, 2001; Tett and Meyer, 1995; Johnson et. al, 1987). Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih untuk keluar dan organisasi. **Kepuasan kerja** yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar. Evaluasi terhadap berbagai alternatif pekerjaan, pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya turnover karena individu yang memilih keluar organisasi akan mengharapkan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain. Penelitian yang dilakukan Meyer (1993) mendukung bahwa peningkatan komitmen berhubungan dengan peningkatan produktivitas dan turnover yang semakin rendah. **Komitmen organisasional** memberikan kontribusi dalam memprediksi variabel-variabel penting organisasi yang berhubungan dengan outcome (misalnya: intensi keluar). Variabel outcome yang diuji pada penelitian ini berhubungan dengan keinginan individu untuk keluar dari organisasi dan sampel yang digunakan adalah karyawan. Meyer juga menyimpulkan bahwa komitmen organisasional berhubungan signifikan dengan keinginan individu untuk keluar jabatan dan aktifitas dalam organisasi. Muller dan Price (1990), yang dikutip dari Lum et al. (1998), menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen berhubungan dengan turnover, berarti bahwa kepuasan kerja merupakan variabel mendahului komitmen organisasional.

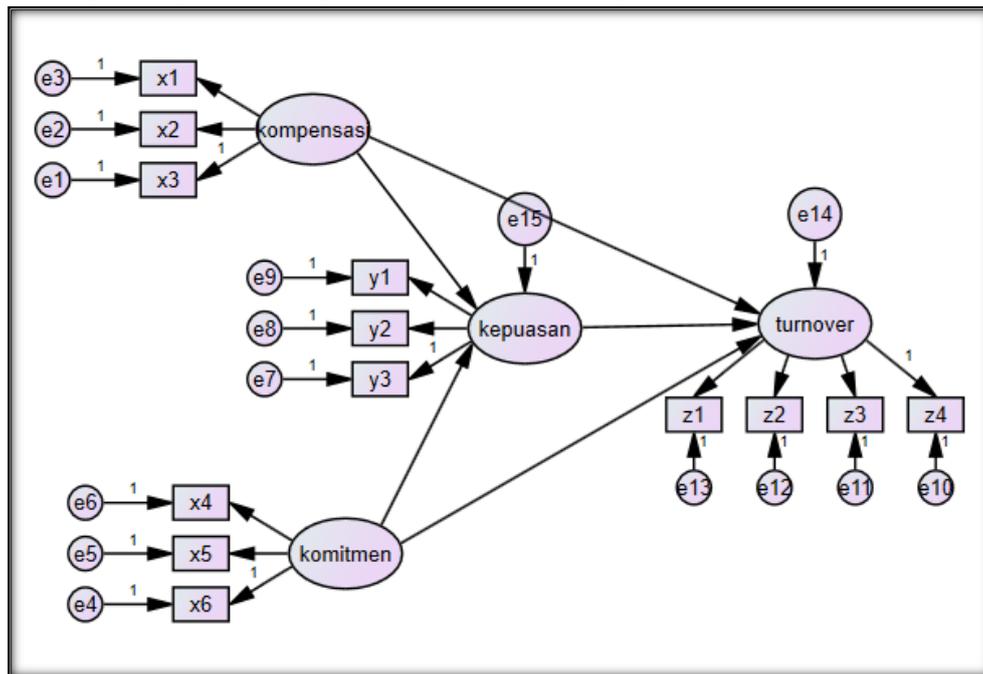
## 2. METODOLOGI PENELITIAN

Kajian dalam penelitian ini menggunakan quantitative approach, pendekatan kuantitatif menggunakan bantuan program PLS SEM. Penelitian kuantitatif lebih pada angka angka yang

Komitmen organisasional merupakan prediktor yang kuat bagi voluntary turnover. Adanya kecenderungan komitmen (commiment prospensity) sebelum memasuki organisasi akan berhubungan positif dengan komitmen awal (sebelum memasuki organisasi) dan komitmen berikutnya (setelah masuk organisasi) akan berhubungan negatif dengan voluntary turnover. (Lee et al., 1992) sehingga kepuasan kerja karyawan akan dipengaruhi oleh komitmen pada tahap awal memasuki organisasi (Lance and Vandenberg, 1992). Tingkat Turnover karyawan yang tinggi merupakan ukuran yang sering digunakan sebagai indikasi adanya masalah yang mendasar pada organisasi. Turnover karyawan dapat menelan biaya yang tinggi oleh karena itu organisasi organisasi perlu mengurangnya sampai pada tingkat-tingkat yang dapat diterima. Namun demikian, mempertahankan tingkat perputaran sebesar nol adalah tidak realistis dan bahkan tidak dikehendaki. Jumlah turnover tertentu adalah diperlukan karena para karyawan mengembangkan keahlian-keahlian baru dan dipromosikan ke tingkat tanggung jawab yang lebih besar. Berangkat dari latar belakang tersebut yang mengatakan bahwa penelitian sejenis dengan menggunakan sampel yang berbeda dalam situasi lingkungan yang berbeda pula untuk mendapatkan hasil penelitian yang baru adalah sangatlah menarik untuk dilakukan. Oleh karena itu penelitian ini dilakukan untuk meneruskan penelitian turn over penelitian terdahulu dengan mengambil sampel pada karyawan Perkebunan Kelapa Sawit inti plasma PT Riani di Pakanbaru.

diperoleh ditingkat lokus pada saat indepth interview dan pengambilan data quisionare. Hubungan struktural, menyatakan bahwasanya komitmen dan kompensasi, berperan terhadap turnover intention, dengan mediasi adalah

kepuasan kerja karyawan. Digambarkan sebagai berikut



Jenis Penelitian ini menggunakan kausalitas yaitu penelitian yang menunjukkan arah hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat, disamping mengukur kekuatan hubungannya (Kuncoro, 2013). 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, )

### Subyek Penelitian

Subyek penelitian merupakan individu yang mengalami secara langsung suatu peristiwa, sehingga memahami konteksnya (Spreadley, 1997 ). 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). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap sebanyak 464 orang. Karyawan tetap merupakan karyawan yang diangkat oleh perusahaan untuk bekerja secara penuh

dalam tempo waktu yang tidak dibatasi . Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi Sampel dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2014, Agus DS,2019). Adapun kriteria yang dipertimbangkan adalah 1. Karyawan tetap 2. Masa kerja minimal 1 Tahun Berdasarkan Prasyarat untuk pengolahan data SEM menggunakan PLS SEM ditetapkan 250 respondent. Dimensi pengukuran disusun dalam tabel 1 sebagai berikut:

Tabel.1. Dimensi dan indikator pengukuran

Dimensi	Indikator	simbol
kompensasi	upah gaji	x1
	insentif	x2
	tunjangan	x3
komitmen	loyalitas	x5
	sikap thd tugas	x6
	tanggung jawab	x7
	disiplin diri	x8
kepuasan	promosi	x10
	supervise	x11
	penghargaan	x13
turnover	absensi meningkat	x16
	malas kerja	x17
	pelanggaran meningkat	x18

### 3. LANDASAN TEORI

#### Kompensasi

Pengertian Kompensasi Menurut Hasibuan (2016) adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Gaji dipandang sebagai bagian dari sistem yang mendukung yang digunakan oleh organisasi untuk memotivasi karyawan dengan memenuhi aturan dan peraturan. Bagi pekerja, gaji dipandang sebagai suatu outcome atau reward yang penting. Karyawan merasa puas dengan gajinya apabila sistem gaji dalam perusahaan tersebut mempertimbangan penentuan gaji juga tidak hanya memperhatikan prinsip Internally Equitable (keadilan di dalam perusahaan) yang dibuat berdasarkan azas keadilan tetapi juga harus mempunyai nilai yang kompetitif di pasar (Externally Equitable). Kepuasan gaji dapat diartikan

bahwa seseorang akan terpuaskan dengan gajinya ketika persepsi terhadap gaji dan apa yang mereka peroleh sesuai dengan yang diharapkan. Beberapa penelitian mengidentifikasi aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan akan upah dan promosi Lum et al. (1998); 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 kinerjanya sehingga berdampak

pada pelayanan yang buruk terhadap konsumen, kecenderungan untuk pindah ke perusahaan lain, dan sering mangkir dari pekerjaan (Oktarini dan Indrawati, 2014). Gaji dipandang sebagai bagian dari sistem yang mendukung yang digunakan oleh organisasi untuk memotivasi karyawan dengan memenuhi aturan dan peraturan. Bagi pekerja, gaji dipandang sebagai suatu outcome atau reward yang penting. Karyawan merasa puas dengan gajinya apabila sistem gaji dalam perusahaan tersebut mempertimbangan tidak hanya memperhatikan prinsip Internally Equitable (keadilan di dalam perusahaan) yang dibuat berdasarkan azas keadilan tetapi juga harus mempunyai nilai yang kompetitif di pasar.

### **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). Meyer dan Allen (1991) berpendapat bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Karyawan dengan komponen afektif tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Turnover intention karyawan dapat dikurangi melalui komitmen Organisasional yang tinggi, sehingga apabila perusahaan atau organisasi ingin menurunkan turnover intention, maka sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja setiap orang yang bekerja, dikarenakan karyawan bekerja mengharapkan untuk memperoleh kepuasan di perusahaan dimana mereka bekerja. Menurut peneliti terdahulu Allan Cheng et al (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. memperhatikan Komitmen Organisasional karyawan.

### **Kepuasan kerja**

Kepuasan kerja berpengaruh pada beban kerja, dimana semakin tinggi kepuasan, dan harapan, maka kepuasan kerja akan mengikuti. Menurut Judge dan Locke (1994) kepuasan kerja merupakan cerminan dari kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang. tingkat kepuasan kerja yang dirasakan dipengaruhi oleh proses pemikiran seseorang. mengemukakan apabila seorang karyawan merasa puas atas pekerjaannya maka karyawan tersebut akan merasa senang dan terbebas dari rasa tertekan sehingga akan timbul rasa aman untuk tetap bekerja pada lingkungan kerjanya. Menurut Davis (1989) kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan tidaknya pekerjaan mereka, atau suatu perasaan tidak senang karyawan yang relatif berbeda dari pemikiran objektif dan keinginan perilaku. Davis dan Newstrom (1989) selanjutnya mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat dinilai sebagai suatu aspek dari kepuasan hidup. Pengalaman dari suatu pekerjaan mempengaruhi persepsi untuk bekerja atau sebaliknya. Kepuasan kerja menurut Porter et al. (1974) merupakan orientasi emosional individu untuk menjalankan peran dan karakteristik pekerjaan mereka. Ditambahkan oleh Spector (1997) bahwa kepuasan kerja merupakan derajat atau tingkatan seorang karyawan menyukai pekerjaannya. Penilaian sikap karyawan seperti kepuasan kerja telah menjadi suatu aktivitas umum dalam organisasi karena manajemen mempunyai kepedulian terhadap kesejahteraan fisik dan psikologi para karyawan, Secara formal kepuasan kerja didefinisikan sebagai respon emosional atas hasil pekerjaan yang dilakukan seorang karyawan. Luthans (1998) menyatakan bahwa kepuasan kerja

memiliki 3 dimensi yaitu: (1) kepuasan kerja adalah tanggapan emosional seseorang terhadap situasi kerja, (2) kepuasan kerja sering ditentukan oleh sejauh mana hasil kerja memenuhi atau melebihi harapan seseorang, (3) kepuasan kerja mencerminkan hubungan dengan berbagai sikap lainnya dari para individual. Kepuasan kerja merujuk pada sifat umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja, dan sebaliknya seseorang dengan tidak puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan (Robbins, 2003) Keinginan untuk keluar dapat mengarah langsung pada turnover nyata, orang memutuskan untuk meninggalkan pekerjaan meskipun alternatif pekerjaan lain tidak tersedia atau secara tidak langsung, menyebabkan individu mencari pekerjaan lain yang lebih disukai. Alasan untuk mencari pekerjaan alternatif lain di antaranya adalah kepuasan atas gaji yang diterima. Individu merasakan adanya rasa keadilan (equity) terhadap gaji yang diterima sehubungan dengan pekerjaan yang dilakukannya (Lum et al., 1998). Handoko, (1998) menyatakan bahwa perusahaan harus memperhatikan prinsip keadilan dalam penetapan kebijaksanaan pembayaran upah. Setiap orang yang bekerja mengharapkan untuk memperoleh kepuasan di perusahaan dimana mereka bekerja. Menurut peneliti terdahulu 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.

### **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 al., 2016) Turnover intention adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya (Zeffane, dalam Halimah et al, 2016). Turnover merupakan proses terjadinya karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan. Sedangkan menurut Mobley et al (dikutip oleh Khikmawati, 2015) keinginan pindah kerja (turnover intention) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Turnover intentions adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari organisasi/ perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya turnover intentions ini dan diantaranya keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik Penurunan kondisi kerja seperti rasa tidak aman dalam bekerja akan mempengaruhi karyawan lebih dari sekedar kehilangan pekerjaan semata. Kondisi ini juga mengarahkan pada munculnya demosi, menurunnya kondisi psikologis dan akan mempengaruhi kepuasan kerja, terdapat hubungan antara *job insecurity* dengan intensi *turnover*, karena *job insecurity* yang terjadi secara terus menerus akan mempengaruhi kondisi psikologis karyawan (Greenglass, Burke dan Fiksenbaum, 2002) *job insecurity* adalah variabel penting yang menimbulkan keinginan berpindah (turnover intentions) (Suwandi & Indriartoro, 1999). *job insecurity* sebagai ketidakberdayaan untuk mempertahankan kesinambungan yang diinginkan dalam kondisi kerja yang terancam. Adanya berbagai perubahan yang terjadi dalam organisasi, karyawan sangat mungkin merasa terancam, gelisah, dan tidak aman karena potensi perubahan untuk mempengaruhi kondisi kerja dan kelanjutan hubungan serta balas jasa yang diterimanya dari organisasi. Selain faktor kepuasan kerja ada faktor lain yang membuat karyawan memutuskan untuk

bertahan atau berpindah kerja, jika ia merasa tidak aman (insecure) dengan pekerjaannya. Faktor tersebut adalah komitmen karyawan terhadap organisasi. Menurut Armstrong (1999) komitmen yang kuat terhadap organisasi adalah hasil dari kesadaran dan aplikasi yang diarahkan oleh diri sendiri terhadap pekerjaan yang ditekuni, kehadiran secara rutin, supervisi dan usaha yang kuat dan konsisten. Komitmen terhadap organisasi berkaitan erat dengan niat atau intensi untuk tetap bertahan, atau dengan kata lain bersikap loyal terhadap organisasi. Dari uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwasanya kondisi tidak pasti yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan, juga dihadapi oleh individu-individu yang menjadi anggota organisasi atau karyawan. Akibat rasa tidak aman atau tidak pasti yang berkepanjangan akan mempengaruhi kondisi psikologis karyawan yang bersangkutan. Jika dalam jangka panjang rasa **tidak aman** dalam bekerja itu tetap ada dan tidak ada solusinya, maka keputusan untuk

melakukan tindakan turnover hanya menunggu waktu yang tepat. Faktor lain yang juga mempengaruhi cepat tidaknya melakukan turnover adalah sejauh mana **komitmen** yang dimiliki karyawan tersebut terhadap organisasinya. Intensi merupakan fungsi dari tiga determinan dasar, yaitu pertama sikap individu terhadap perilaku, ke dua adalah persepsi individu terhadap tekanan sosial untuk melakukan atau untuk tidak melakukan perilaku yang bersangkutan, dan yang ke tiga adalah aspek kontrol perilaku yang dihayati (Azwar, 1995). Penjelasan mengenai munculnya perilaku spesifik dalam diri individu adalah teori perilaku terencana (*theory of planned behavior*). Teori ini berusaha untuk memprediksi dan menjelaskan perilaku manusia dalam konteks tertentu. Sikap dan kepribadian seseorang berpengaruh terhadap perilaku tertentu hanya jika secara tidak langsung dipengaruhi oleh beberapa faktor yang berkaitan erat dengan perilaku (Ajzen, 1991)

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### 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 Pengujian dilakukan pada model luaran sebagai berikut:

1. Convergent validity Nilai convergent validity adalah nilai faktor loading pada variabel laten dengan indikator. Nilai Diharapkan lebih dari 0,6
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.

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 3.0 (Agus,ds,2020).

3. Composite reliability Data yang memiliki composite reliability  $> 0,7$  memiliki keandalan yang tinggi.
4. Average Variance Extracted (AVE) Diharapkan nilai AVE  $> 0,5$ , menunjukkan bahwa telah memenuhi evaluasi validitas konvergen.

1. PENGUJIAN CFA ( DENGAN MENGGUNAKANN OUTER LOADING)

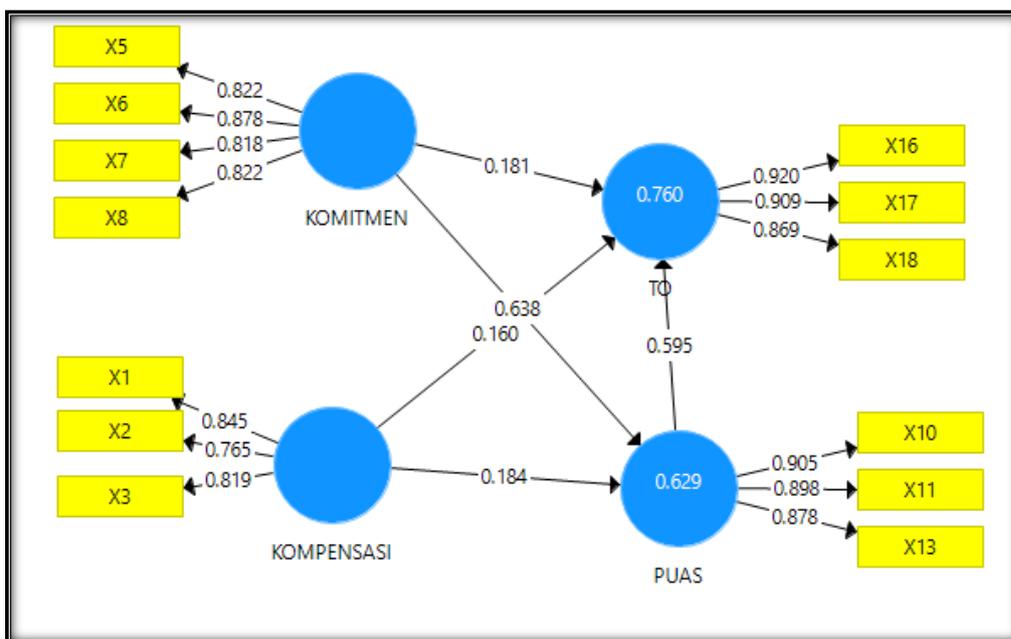
	KOMITMEN	KOMPENSASI	PUAS	TO
X1		0.845		
X10			0.905	
X11			0.898	
X13			0.878	
X16				0.920
X17				0.909
X18				0.869
X2		0.765		
X3		0.819		
X5	0.822			
X6	0.878			
X7	0.818			
X8	0.822			

KETERANGAN :

INDEK NILAI DIATAS LOADING FACTOR 0,60, MAKA DINYATAKAN NILAI BAIK DAN BISA DIPERGUNAKAN DALAM ANALISA

2. PENGUJIAN VALIDITAS RELIABELITAS

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	(AVE)	RELIABELITAS
KOMITMEN	0.857	0.867	0.902	0.698	BAIK
KOMPENSASI	0.739	0.746	0.852	0.657	BAIK
PUAS	0.874	0.874	0.923	0.799	BAIK
TO	0.882	0.885	0.927	0.809	BAIK



### Inner Model (Structural Model)

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

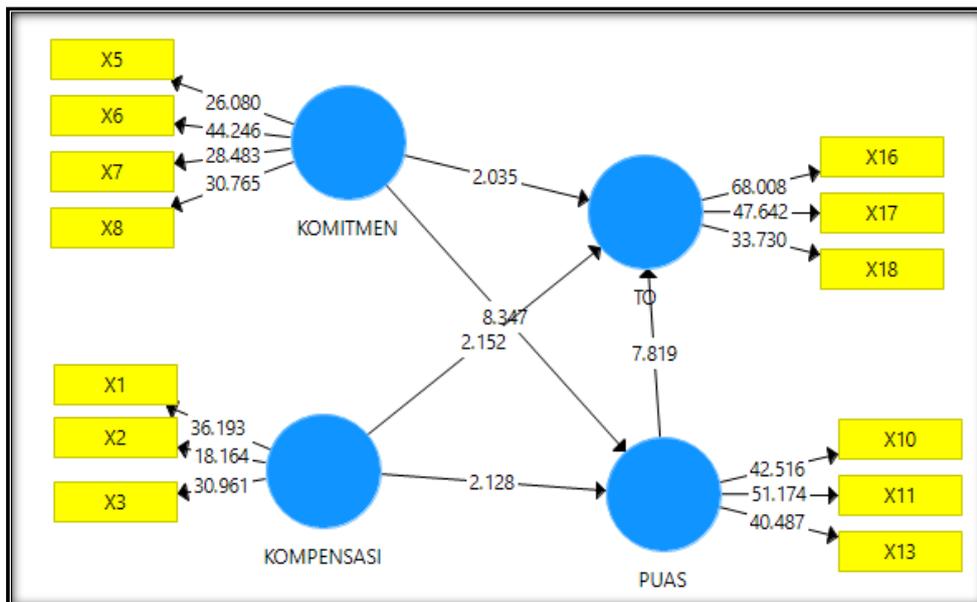
#### 3. PENGUJIAN DETERMINAN

	R Square	R Square Adjusted	
PUAS	0.629	0.626	KOMPENSASI DAN KOMITMEN BERSAMA SAMA BERPENGARUH TERHADAP PUAS ADALAH 62,9 PERSEN
TO	0.760	0.758	PUAS, KOMPENSASI DAN KOMITMEN BERSAMA SAMA BERPENGARUH TERHADAP TURNOVER ADALAH 76 PERSEN

#### 4 UJI MODEL

	Saturated Model	Estimated Model	
SRMR	0.070	0.070	<0,08
d_ ULS	0.450	0.450	MODEL FIT
d_ G	0.311	0.311	
Chi-Square	437.491	437.491	
NFI	0.821	0.821	mendekati 1

### Pengujian Hipotesis



Hasil nilai inner model diatas menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja, dipengaruhi oleh Kompensasi, dan Komitmen organisasional. Sedangkan Turnover Intention dipengaruhi oleh Kompensasi ,

Komitmen organisasional, dan kepuasan kerja yang ditunjukkan di pengujian hipotesis. Untuk menjawab hipotesis penelitian dapat dilihat t-statistic pada Tabel 2 berikut ini:

Tabel 2. Antar Konstruk

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Ket
KOMITMEN -> PUAS	0.638	0.640	0.080	7.997	0.000	Significant
KOMITMEN -> TO	0.181	0.183	0.084	2.153	0.032	Significant
KOMPENSASI -> PUAS	0.184	0.186	0.088	2.080	0.038	Significant
KOMPENSASI -> TO	0.160	0.160	0.073	2.204	0.028	Significant
PUAS -> TO	0.595	0.595	0.071	8.388	0.000	Significant

Hasil uji menunjukkan bahwa: Komitmen memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja , karena nilai T statistik sebesar 7,997 yang berarti lebih besar dari 1.96, sehingga hipotesis H1 yang berbunyi: “Komitmen berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada PT. “Riani”” dinyatakan significant (diterima). Pengaruh komitmen terhadap kepuasan kerja adalah positif, sehingga semakin tinggi komitmen maka akan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Komitmen memiliki pengaruh signifikan terhadap Turnover Intention, ditunjukkan oleh nilai T statistik sebesar 2.153 yang berarti lebih besar dari 1.96, sehingga hipotesis H2 yang berbunyi: “Komitmen berpengaruh terhadap Turnover Intention Pada PT. “Riani”” dinyatakan significant (diterima). Pengaruh komitmen terhadap turnover intention adalah positif sehingga semakin baik komitmen maka akan semakin rendah turnover intention. Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. karena nilai T statistik sebesar 2.080 yang berarti lebih besar dari 1.96, sehingga hipotesis H3 yang berbunyi: “Kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada PT. “Riani”” dinyatakan diterima. Pengaruh

kompensasi terhadap kepuasan kerja adalah positif, sehingga semakin baik kompensasi perusahaan diberikan karyawan maka akan semakin tinggi kepuasan kerja. Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Turnover Intention , karena nilai T statistik sebesar 2.204 yang berarti lebih besar dari 1.96, sehingga hipotesis H4 yang berbunyi: “Kompensasi berpengaruh terhadap turnover intention pada PT. “Riani”” dinyatakan diterima. Pengaruh Kompensasi terhadap turnover intention adalah positif, sehingga semakin baik kompensasi perusahaan terhadap karyawan maka akan semakin rendah turnover intention. Kepuasan Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap turnover intention, karena nilai T statistik sebesar 8,388 yang berarti lebih kecil dari 1.96, sehingga hipotesis H5 yang berbunyi: “Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Turnover Intention pada PT. “Riani””. dinyatakan diterima. sehingga semakin baik kepuasan kerja maka akan semakin rendah turnover intention.

### 5. KESIMPULAN

Pengujian kuantitatif mempertegas kontribusi dari Dimensi Eksogenneous terhadap Endogeneous, Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik beberapa

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

1. Komitmen berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan arah positif semakin tinggi komitmen karyawan mendorong tingkat kepuasan karyawan semakin tinggi.
2. Komitmen berpengaruh terhadap turnover intention, dengan arah positif, artinya semakin tinggi komitmen karyawan terhadap perusahaan, maka kemungkinan terjadinya turn over intention semakin rendah.
3. Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan arah positif semakin tinggi komitmen karyawan mendorong tingkat kepuasan karyawan semakin tinggi.
4. Kompensasi berpengaruh terhadap turnover intention, dengan arah positif, artinya semakin tinggi kompensasi perusahaan, terhadap karyawan, maka kemungkinan terjadinya turn over intention semakin rendah.
5. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Turnover Intention, semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan atas kompensasi maupun komitmen, maka turn over intention semakin rendah.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Agus Djoko Santosa .2020. Analisis Kuantitatif menggunakan PLS2, Kepel Press,
- Agus Djoko Santosa, 2019, Metodologi Penelitian Kualitatif, Kepel Press, Yogyakarta
- Ajzen, I. 1991. The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- 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
- Anoraga, Pandji dan Janti Soegiatoeti, 2005, Pengantar Bisnis Modern, Pustaka, Semarang.
- Arnold, H.J. and Feldman, D.C. 1982. A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67, 350-360.
- Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice 13th edition. United Kingdom.
- Azwar, Saifudin. 1995. Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya Edisi Kedua. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset
- Davis, K., & Nestrom, J. W. 1989. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior* (7th ed., p. 109). McGraw Hill
- Greenglass, E.R., Burke, R.J. and Fiksenbaum, L.** 2002. Workload and Burnout in Nurses. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 11, 211-215.
- Harnoto. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua, PT. Prehallindo, Jakarta
- Halimah, N., Fathoni, A., dan Minarsih, M. 2016. Pengaruh Job Insecurity, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention Pramuniaga di Gelael Supermarket (Studi Kasus Pada Gelael Superindo Kota Semarang). *Journal of Management* Vol.2 No.2, Maret 2016.
- Handoko, Hani. 1998. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Hasibuan, M. S. P. 2016. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Ed. Revisi, Cetakan ke-9. Bumi Aksara. Jakarta

- Hson, M.W., Vandaranjan, P.R., Futrell, C.M., Sager, J., 1987. The Relationship Between Organizational Commitment, Job satisfaction, and Turnover Among New sales People. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol 7: 29-38
- Judge, T.A., & Welbourne, T.M. 1994. A Confirmatory Investigation of Dimensionality of Pay Satisfaction Questionnaire. *Journal of Applied Psychology*. 79(1); 461-466.
- Khikmawati, 2015. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention Pramuniaga di PT Circleka Indonesia Utama Cabang Yogyakarta : Tesis Program Pasca Sajarna Universitas Negeri Yogyakarta
- Koesmono, 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
- Lee, T.W., Ashford S.J., Walsh ,J.P. & Mowday R.T. 1992. Commitment Propensity, Organizational Commitment and Voluntary Turnover: A longitudinal Study of Organizational Entry Process. *Journal of Management*, 18 (1):15-32
- Luthans, F. 1998. *Organizational Behavior*. 8th Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston.
- Lum, Lille, John Kervin, Kathleen Clark, Frank Reid & Wendy Sola. 1998. Explaining Nursing Turnover Intent : Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 19, 305-320
- Meyer, JP, & Allen N.J, 1991, A Three Component Conceptualization of organizational Commitment, *Human Resource Management Review*
- Meyer, JP, & Allen N.J, 1993, A Three Component Conceptualization of organizational Commitment, *Human Resource Management Review*
- 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
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609. <http://dx.doi.org/10.1037/h0037335>
- Robbins, Stephen, 2001. *Perilaku Organisasi. (Organizational Behaviour)* PT.Prehalindo, Jakarta
- Simamora, 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta :Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Steers, R.M dan Porter, L.W. 1983, *Motivational and Work Behaviour, New York* Mc Graw hill Book Company
- Spector, P.E. 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Vol. 3, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Spradley. 1997. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Jakarta: Kencana.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan*

- Kombinasi (Mixed Methods).  
Bandung : Alfabeta
- Tett, R.T and Meyer J.P., 1993, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover intention and Turnover. *Personnel Psychology*. 46: 259- 293
- Vandenberg, R.J., & Lance, C.E. 1992. Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment *Journal of Management*. 18: 153-167.
- Wilson. 2012. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta Erlangga