

PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP *TURNOVER INTENTION* YANG DIMEDIASI OLEH *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* KARYAWAN PT IDX

Fransiskus Billy Sandy
Departemen HRD PT Indoneksi Investama
billysandy21@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to determine the condition of the Compensation, Organizational Commitment, and Turnover Intention on employees of PT IDX. The population in this study were employees of PT IDX totaling 108 employees. Data retrieval is done by using questionnaire. Data is processed using SPSS ver. 25 for Window and Hayes Macro Process. The results of the study show that: First, the Compensation has no significant effect on Turnover Intention. Second, the Compensation has a positive and significant effect on the Organizational Commitment. Third, the Organization Commitment has a negative and significant effect on Turnover Intention. Fourth, the Organizational Commitment mediates the relationship between the Compensation to Turnover Intention.

Keywords: *Compensation, Organizational Commitment, Turnover Intention*

1. PENDAHULUAN

Dalam era moderen yang ditandai dengan kompleksitas keberlangsungan hidup organisasi, perkembangan teknologi yang pesat, perekonomian yang bergejolak dan berubah dengan cepat, pilihan lapangan pekerjaan yang semakin banyak menumbuhkan tantangan bagi organisasi. Salah satunya ialah memastikan karyawan-karyawannya (sumber daya manusianya) tetap berkomitmen untuk tinggal atau bekerja di perusahaan (*valuable employees*). Tanpa *valuable employees*, perusahaan akan mengalami kesulitan dalam memastikan *revenue* dan *prosper*-nya. Oleh karena itu, sumber daya manusia penting untuk dikelola dengan baik oleh perusahaan mengingat sumber daya manusialah yang mengelola sumber daya-sumber daya lainnya yang menunjang keberlangsungan perusahaan, seperti sumber daya modal, mesin, dan sebagainya.

Upaya perusahaan untuk memastikan karyawannya tetap tinggal dan bekerja di perusahaan tentunya tidak semuanya berjalan mulus. Di tengah dinamika usaha yang bergerak dengan cepat, komitmen organisasional karyawan yang kurang baik dan kompensasi perusahaan yang tidak adil kadang menjadi salah satu faktor penyebab karyawan ingin keluar dari satu organisasi atau perusahaan dan pindah ke perusahaan lain (*turnover intention*).

Turnover intention maupun *intention to leave* adalah *predetermination* atau niatan karyawan untuk keluar dan meninggalkan perusahaan (*predetermination to withdraw and leave an organization, not the actual separation from the organization itself*) (Puangyoykeaw dan Nishide, 2015)). Selanjutnya, Cotton dan Tuttle (1986) memaparkan bahwa *turnover intention* mengacu pada persepsi seseorang apakah orang tersebut tetap tinggal/bekerja di perusahaan atau meninggalkan perusahaan tempat dia bekerja. Dapat juga dikatakan bahwa *turnover intention* adalah kemauan atau keinginan seorang karyawan berpindah pekerjaan atau keluar dari suatu perusahaan dan berpindah ke perusahaan yang lain untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik karena merasa tidak nyaman. Dengan demikian, *turnover intention* dapat berakibat kerugian bagi perusahaan, terutama dengan hilangnya sumber daya manusia yang dimiliki serta kemungkinan bocornya informasi atau rahasia perusahaan pada kompetitor (Puangyoykeaw dan Nishide, 2015). Lebih lanjut, dengan tingkat *turnover* karyawan yang tinggi, perusahaan menjadi tidak efektif karena hilangnya karyawan yang berpengalaman (Zakaria dan Astuty, 2017). *Turnover* karyawan yang tinggi juga akan mengganggu jalannya operasional perusahaan dan pada akhirnya akan berpengaruh pada target (*goal*) yang ingin dicapai perusahaan (Khaidir & Sugiati, 2016). Oleh karena itu, perusahaan perlu *manage* tingkat *turnover intention* yang terjadi dan selanjutnya menetapkan kebijakan agar tingkat *turnover intention* yang terjadi bisa diminimalkan.

Agar dapat *manage turnover intention* pada karyawannya, perusahaan terlebih dahulu harus mengetahui faktor-faktor apa saja yang memicu atau menentukan tingkat tinggi dan rendahnya *turnover intention* pada karyawan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya *turnover intention* pada karyawan adalah kompensasi. Hasil penelitian Putrianti (2014) menunjukkan bahwa kompensasi menjadi salah satu faktor dominan dalam mempengaruhi *turnover intention*. Hal yang sama juga dipaparkan oleh Wibowo (2016) bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang besar terhadap tinggi-rendahnya *turnover intention* pada karyawan. Kompensasi mengacu pada gaji atau imbalan yang diterima karyawan dari organisasi atau perusahaan untuk layanan (*services*) atau pekerjaan yang sudah diberikan karyawan bagi perusahaan (Mondy, 2008). Selanjutnya, Dessler (2005) menjelaskan bahwa kompensasi merupakan semua bentuk imbalan dari pekerjaan karyawan yang diberikan perusahaan. Zakaria dan Astuty (2017) mendefinisikan kompensasi sebagai imbalan untuk pekerjaan yang diterima dan dilakukan seseorang karyawan atau pekerja.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan pemberian yang diterima karyawan dari perusahaan, baik dalam bentuk finansial maupun non- finansial, sebagai bentuk balas jasa kepada karyawan karena sudah melakukan

pekerjaannya. Kepuasan atau ketidakpuasan karyawan akan kompensasi yang diterima menjadi salah satu faktor yang menentukan tinggi-rendahnya niatan atau keinginan seorang untuk tetap bekerja di perusahaannya atau pindah ke perusahaan yang lain (*turnover intention*).

Selain kompensasi, faktor lain yang dapat mempengaruhi tinggi-rendahnya *turnover intention* adalah komitmen organisasional (*organizational commitment*) karyawan (Parashaki et al., 2017). Komitmen Organisasional adalah situasi atau keadaan di mana seorang karyawan memilih untuk tetap berada dalam sebuah organisasi dan bersedia mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Robbins dan Judge, 2008). Selanjutnya, Sani (2013) menjelaskan bahwa komitmen organisasi mengacu pada keinginan dan kemauan karyawan untuk berkontribusi pada keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan.

Wibowo (2016) mendefinisikan *organizational commitment* sebagai keinginan dari karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. *Organizational commitment* mempengaruhi apakah karyawan akan tetap menjadi bagian dari organisasi atau meninggalkan organisasi dan mencari pekerjaan yang baru. Lebih lanjut, Wibowo (2016) menjelaskan bahwa *organizational commitment* merupakan *feelings*, *attitudes*, dan *behaviors* dari pada individu atau karyawan yang mengidentifikasi diri mereka sebagai bagian dari organisasi/perusahaan, terlibat dalam aktivitas organisasi, dan loyal kepada organisasi dalam upaya mencapai tujuan atau *goals* organisasi.

Dari beberapa pemahaman terkait komitmen organisasi yang dijabarkan di atas menunjukkan bahwa *organizational commitment* akan menjadi sarana meningkatkan rasa memiliki (*attachment*) antara karyawan (individual) dengan organisasi/perusahaan. Komitmen karyawan terhadap organisasi dimana mereka bekerja penting untuk dibangun dalam rangka meningkatkan rasa memiliki/kedekatan (*attachment*) antara karyawan dengan organisasi/perusahaan. Dengan demikian, tinggi-rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja akan menentukan tingkat loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Selanjut, tingkat loyalitas karyawan akan berdampak pada *turnover intention* karyawan.

Selama tahun 2018, PT IDX mengalami tingkat *turnover* karyawan yang cukup tinggi, yaitu sebesar 26%. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *organizational commitment* karyawan PT IDX.

2. TINJAUAN LITERATUR

Mondy (2008) menjelaskan bahwa kompensasi mengacu pada gaji atau imbalan yang diterima karyawan dari organisasi atau perusahaan untuk layanan (*services*) atau pekerjaan yang sudah diberikan karyawan bagi perusahaan. Selanjutnya, Dessler (2005) menjelaskan bahwa kompensasi merupakan semua bentuk imbalan dari pekerjaan karyawan yang diberikan perusahaan. Imbalan atau kompensasi tersebut diharapkan akan meningkatkan rasa memiliki atau kecintaan karyawan terhadap perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja.

Mowday et al. (1979) berpendapat bahwa komitmen organisasional adalah: a) keinginan yang kuat yang dimiliki seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu; b) kemauan yang besar untuk berusaha lebih giat demi kepentingan organisasi; dan c) meyakini dan menerima nilai-nilai yang dimiliki serta tujuan yang ditetapkan organisasi.

Menurut Puangyoykeaw dan Nishide (2015), *Turnover intention* atau *intention to leave* adalah *predetermination* atau niatan karyawan untuk keluar dan meninggalkan perusahaan (*predetermination to withdraw and leave an organization, not the actual separation from the organization itself*). Selanjutnya, Cotton dan Tuttle (1986) memaparkan bahwa *turnover intention* mengacu pada persepsi seseorang apakah orang tersebut tetap tinggal/bekerja di perusahaan atau meninggalkan perusahaan di mana dia bekerja.

Pada tahun 2017, Santhanam, Dyaram, dan Ziegler (2017) melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh *compensation, selection, training, dan career opportunities* pada *employee turnover intention* karyawan-karyawan *front office* industri *hospitality* di India. Penelitian ini menggunakan sampel 294 orang staf *front office* dari beberapa perusahaan yang bergerak di industri *hospitality* di India. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *compensation, selection, training, dan career opportunities* berpengaruh signifikan terhadap *employee turnover intention* karyawan di industri *hospitality* India.

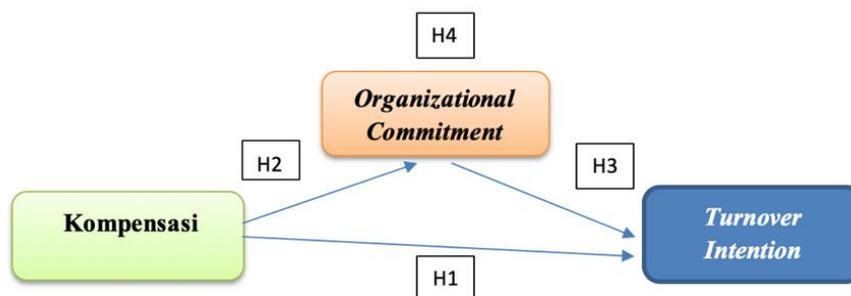
Pada tahun 2016, Ahmad, Bibi, dan Maji (2016) melakukan penelitian yang bertujuan mengetahui pengaruh antara kompensasi dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap *organizational commitment* dengan *coworker support* sebagai variabel moderator. Dengan demikian, variabel penelitian ini adalah kompensasi, gaya kepemimpinan transaksional, *coworker support*, dan *organizational commitment*. Penelitian ini menggunakan sampel 350 responden berprofesi sebagai staf akademik di 16 perguruan tinggi umum/swasta di Pakistan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, gaya kepemimpinan transaksional, dan *coworker support*, berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment* para staf akademik di 16 perguruan tinggi umum di Pakistan.

Pada tahun 2015, Sow (2015) melakukan penelitian yang bertujuan mengetahui hubungan antara *organizational commitment* dengan *turnover intention* pada para internal audit yang bekerja di industri kesehatan di United States. Sampel yang digunakan adalah 94 orang responden dengan *questioner* sebagai alat bantu mengumpulkan data. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *organizational commitment* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Pada tahun 2018, Arianto dan Syihabudhin (2018) melakukan penelitian yang bertujuan mengetahui atau mengkaji pengaruh antara *Reward*, *Organizational Commitment*, dan *Turnover Intention* dari para karyawan yang bekerja di Pabrik Gula Djatioroto, Lumajang. Sampel yang digunakan adalah 217 responden. Alat bantu pengumpulan data yang digunakan adalah *questioner*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: a) *reward* berpengaruh langsung dan signifikan terhadap *turnover intention* dan *organizational commitment*. b) *Organizational commitment* berpengaruh langsung dan signifikan terhadap *turnover intention*. c) Ada pengaruh tidak langsung antara *reward* pada *turnover intention* dengan *organizational commitment* sebagai variabel antara.

Berdasarkan kajian di atas, hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut.

- H1:** Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* karyawan PT IDX.
- H2:** Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment* karyawan PT IDX.
- H3:** *Organizational Commitment* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* karyawan PT IDX.
- H4:** *Organizational Commitment* dapat memediasi pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover Intention* karyawan PT IDX.



Gambar 1. Model Penelitian

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada karyawan PT IDX yang beralamat di Jl. Bulungan I / 64, Kebayoran Baru, Jakarta Selatan. Kuesioner dibagikan kepada responden pada tanggal 20 Mei 2019 dan peneliti menerima kembali kuesioner dari responden pada tanggal 27 Mei 2019.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada PT IDX per tanggal 20 Mei 2019, yaitu sebanyak 148 orang. Sampel penelitian ini adalah 108 orang karyawan PT IDX.

Alat bantu yang digunakan peneliti dalam mengelola data penelitian ini adalah Program *Statistical Package For The Social Science (SPSS) ver. 25 for Windows* dan pengujian model mediasi dilakukan dengan menggunakan *software* yang telah dikembangkan oleh Preacher dan Hayes (*Hayes Macro Process*).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden dalam penelitian ini dapat dilihat melalui Tabel distribusi frekuensi berikut.

Tabel 1. Distribusi Frekuensi

No.	Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin			
1	Laki-laki	65	60%
2	Perempuan	43	40%
Usia			
1	≤ 25 tahun	25	23%
2	26 s.d. 30 tahun	21	19%
3	31 s.d. 35 tahun	18	17%
3	36 s.d. 40 tahun	20	19%
5	≥ 40 tahun	24	22%

No.	Keterangan	Lanjutan	
		Jumlah	Persentase
Status			
1	Menikah	68	63%
2	Lajang	40	37%
Pendidikan			
1	SMA	83	77%
2	D1 – D3	13	12%
3	S1	10	9%
4	S2	2	2%
5	S3	0	0%
Lama Kerja			
1	≤ 5 tahun	69	64%
2	5 s.d. 10 tahun	10	9%
3	10 s.d. 15 tahun	19	18%
4	15 s.d. 20 tahun	6	5%
5	≥ 20 tahun	4	4%
Level			
1	Manajerial	12	11%
2	Non Manajerial	96	89%
Kompensasi per Bulan			
1	< Rp2.000.000,00	2	2%
2	Rp2.000.000,00 s.d. Rp3.999.999,00	37	35%
3	Rp4.000.000,00 s.d. Rp5.999.999,00	50	46%
4	Rp6.000.000,00 s.d. Rp8.000.000,00	11	10%
5	> Rp8.000.000,00	8	7%

Sumber: hasil olahan

Berdasarkan Tabel 1 di atas diketahui bahwa responden terbanyak adalah berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 65 orang (60%). Usia responden terbanyak berada pada kisaran usia ≤ 25 tahun, yaitu sebanyak 25 orang (23%). Berdasarkan status, sebagian besar responden berstatus menikah, yaitu sebanyak 68 orang (63%). Berdasarkan tingkat pendidikan, sebagian besar responden berpendidikan SMA, yaitu sebanyak 83 orang (77%). Selanjutnya, berdasarkan lama kerja, sebagian besar responden bekerja di PT IDX dalam kurun waktu ≤ 5 tahun, yaitu sebanyak 69 orang (64%). Dari segi level atau posisi di perusahaan, sebagian besar responden berada pada level non manajerial, yaitu sebanyak 96 orang (89%). Berdasarkan kompensasi yang diterima karyawan per bulan, sebagian besar responden mendapatkan kompensasi dalam rentang Rp4.000.000,00 s.d. Rp5.999.999,00 per bulan, yaitu sebanyak 50 orang (46%).

Tabel 2, Tabel 3, dan Tabel 4 menunjukkan hasil *mean score* jawaban responden atas variabel kompensasi, *organizational commitment*, dan *turnover intention*.

Tabel 2. Hasil Mean Score Variabel Kompensasi

Pernyataan	Rerata
Gaji, upah & insentif yang diberikan kepada saya memenuhi kebutuhan saya.	3.51
Gaji, upah & insentif yang diberikan, sesuai dengan beban pekerjaan, skill, dan tanggung jawab saya.	3.51
Perusahaan selalu memberikan gaji, upah atau insentif tepat waktu.	4.56
Perusahaan memberikan tunjangan sesuai dengan harapan saya.	3.52
Saya puas dengan jaminan sosial yang disediakan oleh perusahaan.	3.07
Saya mendapat penghargaan yang pantas untuk pekerjaan saya.	3.40
Saya secara pribadi merasa dihargai oleh perusahaan.	3.92
Saya mendapatkan fasilitas pendukung pekerjaan dari perusahaan.	3.31
Perusahaan memberikan peluang untuk berkarier dan berkembang.	4.14
Rerata Kompensasi	3,69

Sumber: hasil olahan

Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan Kompensasi yang dilakukan oleh PT IDX dirasa atau dipersepsikan baik oleh karyawan PT IDX. Artinya, karyawan PT IDX secara umum merasa puas, senang, atau menerima kompensasi yang diterapkan oleh PT IDX. Hal ini ditunjukkan dengan angka rerata variabel kompensasi sebesar 3,69.

Tabel 3. Hasil Mean Score Variabel Organizational Commitment

Pernyataan	Rerata
Saya akan sangat senang menghabiskan sisa karier saya dengan perusahaan ini.	3.61
Saya benar-benar merasa bahwa seolah-olah masalah yang dialami perusahaan ini adalah masalah saya sendiri.	3.53
Saya merasakan perasaan memiliki yang kuat akan perusahaan ini.	3.80
Saya merasa terikat secara emosional dengan perusahaan ini.	3.50
Saya merasa seperti bagian dari keluarga di perusahaan ini.	4.30
Secara pribadi, perusahaan ini berarti bagi saya.	4.15
Untuk saat ini, kebutuhan saya untuk tinggal dengan perusahaan ini sama besarnya dengan keinginan/kemauan saya.	3.68
Akan sangat sulit bagi saya untuk meninggalkan perusahaan ini, bahkan jika saya mau.	3.61
Banyak hal dalam kehidupan saya akan terganggu jika saya memutuskan ingin meninggalkan perusahaan ini sekarang.	3.55
Saya merasa bahwa saya memiliki terlalu sedikit pilihan untuk dipertimbangkan jika saya meninggalkan perusahaan ini.	3.33
Jika seandainya saya belum terlalu dalam merasa terikat/cinta dengan perusahaan ini, saya mungkin dapat mempertimbangkan untuk bekerja di tempat/perusahaan lain.	3.31
Salah satu konsekuensi/akibat negatif jika saya memilih untuk meninggalkan organisasi ini adalah kelangkaan alternatif pekerjaan di tempat lain yang tersedia untuk saya.	3.17
Untuk saat ini, Saya merasa berkewajiban untuk tetap bersama perusahaan ini.	4.02
Saya merasa bahwa tidak sepatutnya saya meninggalkan perusahaan ini, bahkan jika hal tersebut menguntungkan saya.	3.53
Saya akan merasa bersalah jika saya meninggalkan perusahaan ini sekarang.	3.81
Perusahaan ini layak mendapatkan kesetiaan atau dukungan saya.	3.99
Saya tidak akan meninggalkan perusahaan ini karena saya memiliki rasa tanggung jawab untuk orang-orang di dalamnya.	3.94
Saya berhutang banyak pada perusahaan ini.	3.17
Rerata Organizational Commitment	3,66

Sumber: hasil olahan

Temuan ini menunjukkan bahwa aspek *Organizational Commitment* yang dimiliki karyawan PT IDX adalah baik atau tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan angka rerata variabel *Organizational Commitment* sebesar 3,66. Dimensi *Organizational Commitment* yang berkembang baik adalah dimensi *Affective Commitment* dengan nilai rerata sebesar 3,82. *Affective commitment* atau komitmen afektif berhubungan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa secara umum karyawan PT IDX memiliki rasa emosional, identifikasi, dan keterlibatan yang tinggi pada perusahaan.

Tabel 4. Hasil Mean Score Variabel Turnover Intention

Pernyataan	Rerata
Dalam 9 bulan terakhir, Saya sering berpikiran untuk berhenti dari pekerjaan saya saat ini.	2.05
Saya mungkin akan mencari pekerjaan yang baru tahun depan.	2.02
Dalam 9 bulan terakhir, Saya sering mencari pekerjaan baru.	1.88
	1,98

Sumber: hasil olahan

Temuan ini menunjukkan bahwa *turnover intention* karyawan PT IDX adalah rendah. Hal ini ditunjukkan dengan angka rerata variabel *turnover intention* sebesar 1.98. Hal ini berarti bahwa secara umum keinginan atau pemikiran untuk keluar dari perusahaan pada karyawan PT IDX rendah. Hal ini juga dapat diartikan bahwa secara umum karyawan PT IDX masih ingin bekerja di PT IDX.

Tabel 5. Hasil Uji Hayes Macro Process Pengaruh Kompensasi terhadap Organizational Commitment

OUTCOME VARIABLE: <i>Organizational Commitment</i>						
Kompensasi	coeff	se	t	p	LICI	ULCI
	0,6473	0,0778	8,3156	0,000	0,4930	0,8017

Sumber: hasil olahan

Dari Tabel 5 di atas diketahui bahwa variabel Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *Organizational Commitment*. Pengaruh positif diketahui dari nilai *coefficient Organizational Commitment* sebesar + 0,65. Pengaruh signifikan dilihat dari nilai *p-value* sebesar 0,000 yang mana nilai tersebut lebih kecil dari nilai *alpha* 0,05.

Tabel 6. Hasil Uji Hayes Macro Process, Pengaruh Kompensasi, dan *Organizational Commitment* masing-masing terhadap *Turnover Intention*

OUTCOME VARIABLE:						
<i>Turnover Intention</i>						
	coeff	se	t	p	LICI	ULCI
Kompensasi	0,0609	0,1289	0,4726	0,6375	-0,1947	0,3165
<i>Organizational Commitment</i>	-0,5341	0,1251	-4,2691	0,000	-0,7822	-0,2860

Sumber: hasil olahan

Dari Tabel 6 di atas diketahui bahwa variabel Kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel *Turnover Intention*. Pengaruh positif diketahui dari nilai *coefficient Turnover Intention* sebesar + 0,06. Pengaruh tidak signifikan dilihat dari nilai *p-value* sebesar 0,6373 yang mana nilai tersebut lebih besar dari nilai *alpha* 0,05.

Selanjutnya, variabel *Organizational Commitment* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap variabel *Turnover Intention*. Pengaruh negatif diketahui dari nilai *coefficient Turnover Intention* sebesar - 0,53. Pengaruh signifikan dilihat dari nilai *p-value* sebesar 0,000 yang mana nilai tersebut lebih kecil dari nilai *alpha* 0,05.

Tabel 7. Hasil Uji Hayes Macro Process Pengaruh Mediasi *Organizational Commitment* terhadap Kompensasi pada *Turnover Intention*

Pengaruh Mediasi				
<i>Organizational Commitment</i> terhadap Kompensasi pada <i>Turnover Intention</i>	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
	-0,3458	0,0963	-0,5402	-0,1670

Sumber: hasil olahan

Berdasarkan Tabel 7 di atas dapat disimpulkan bahwa variabel *Organizational Commitment* signifikan dalam memediasi hubungan antara variabel Kompensasi dengan variabel *Turnover Intention*. Hayes (2018) menyebutkan bahwa jika *range* nilai LL dan UL tidak melewati titik 0 (nol) maka dapat disimpulkan bahwa *indirect effect* untuk variabel mediator adalah signifikan. Jika melihat hasil uji pada Tabel 7 di atas, *range* antara BootLLCI dan BootULCI membentang antara -0,5402 dan -0,1670. Mengingat *range* tersebut tidak melewati titik 0 (nol) maka dapat disimpulkan bahwa variabel *Organizational Commitment* mampu memediasi pengaruh variabel Kompensasi terhadap variabel *Turnover Intention*.

Pembahasan

Pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover Intention*

Dalam penelitian ini hipotesis konseptual pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover Intention* yang diajukan peneliti adalah sebagai berikut.

H₁ : Ada pengaruh yang signifikan dari Kompensasi terhadap *Turnover Intention*

Mengacu pada hipotesis konseptual di atas, hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis konseptual tersebut (H_{a1}) ditolak. Hal ini berdasarkan hasil uji yang terdapat pada Tabel 6 di atas, dimana variabel Kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel *Turnover Intention*. Pengaruh positif diketahui dari nilai *coefficient Turnover Intention* sebesar + 0,06. Pengaruh tidak signifikan dilihat dari nilai *p-value* sebesar 0,6373 yang mana nilai tersebut lebih besar dari nilai *alpha* 0,05.

Hasil penilaian ini tidak mendukung atau berbeda dengan hasil-hasil penelitian terdahulu yang menjadi acuan peneliti dalam melakukan penelitian ini. Hal ini dapat menjadi landasan atau acuan untuk melakukan penelitian lebih lanjut terkait hubungan kedua variabel ini.

Selanjutnya, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam konteks karyawan PT IDX, besar kecilnya kompensasi atau baik-tidaknya sistem kompensasi bukan menjadi faktor penentu besar kecilnya niatan atau keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Oleh karena itu, jika perusahaan ingin mengelola tingkat *turnover intention* karyawan, pendekatan utama hendaknya bukan ke variabel sistem kompensasi.

Lebih lanjut, jika mengacu pada hasil rerata jawaban responden atas variabel Kompensasi (Tabel 2) menunjukkan bahwa penerapan Kompensasi yang dilakukan oleh PT IDX dirasa atau dipersepsikan baik oleh karyawan PT IDX. Artinya, karyawan PT IDX secara umum merasa puas, senang, atau menerima Kompensasi yang diterapkan oleh PT IDX. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa dalam konteks penelitian ini, khususnya pada karyawan PT IDX, Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap tinggi-rendahnya niatan atau keinginan (*turnover intention*) karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Pengaruh Kompensasi terhadap *Organizational Commitment*

Dalam penelitian ini hipotesis konseptual pengaruh Kompensasi terhadap *Organizational Commitment* yang diajukan peneliti adalah sebagai berikut.

H₂ : Ada pengaruh yang signifikan dari Kompensasi terhadap *Organizational Commitment*

Mengacu pada hipotesis konseptual di atas, hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis konseptual tersebut (H_{a2}) diterima. Hal ini berdasarkan hasil uji yang terdapat pada

Tabel 5 yang menunjukkan bahwa variabel Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *Organizational Commitment*. Pengaruh positif diketahui dari nilai *coefficient Organizational Commitment* sebesar + 0,65. Pengaruh signifikan dilihat dari nilai *p-value* sebesar 0,000 yang mana nilai tersebut lebih kecil dari nilai *alpha* 0,05.

Artinya, semakin baik atau semakin sesuai antara kebijakan kompensasi yang diterapkan perusahaan dengan persepsi atau harapan karyawan akan berdampak pada semakin tingginya komitmen organisasional yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan dimana mereka bekerja. Hal ini didukung oleh persepsi yang baik/tinggi dari karyawan akan Kompensasi dengan nilai rerata sebesar 3,69 (Tabel 2), serta nilai rerata yang baik/tinggi untuk *Organizational Commitment* sebesar 3,66 (Tabel 3).

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Silaban dan Syah (2018) yang menyimpulkan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment*. Selanjutnya, hasil penelitian Majid et.al (2016) didukung oleh hasil penelitian ini, yang mana hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa *Compensation* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment*. Hasil penelitian yang lain yang didukung penelitian ini adalah hasil penelitian yang dilakukan oleh Taba (2017) dan Calvin dan Bongani (2018) yang menemukan bahwa *Compensation* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam upaya mengelola atau meningkatkan *Organizational Commitment* karyawan, pengelolaan Kompensasi penting untuk diperhatikan. Pengelolaan Kompensasi yang baik akan berdampak pada peningkatan Komitmen Organisasional karyawan. Peningkatan Komitmen Organisasional yang dimiliki karyawan diharapkan akan juga mendorong terciptanya lingkungan kerja yang baik serta peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan secara keseluruhan, khususnya pada PT IDX.

Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Turnover Intention*

Dalam penelitian ini hipotesis konseptual pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Turnover Intention* yang diajukan peneliti adalah sebagai berikut.

H₃ : Ada pengaruh yang signifikan dari *Organizational Commitment* terhadap *Turnover Intention*

Mengacu pada hipotesis konseptual di atas, hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis konseptual tersebut (H_{a3}) diterima. Hal ini berdasarkan hasil uji yang terdapat pada Tabel 6 yang menunjukkan bahwa variabel *Organizational Commitment* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap variabel *Turnover Intention*. Pengaruh negatif diketahui dari nilai

coefficient Turnover Intention sebesar - 0,53. Pengaruh signifikan dilihat dari nilai *p-value* sebesar 0,000 yang mana nilai tersebut lebih kecil dari nilai *alpha* 0,05.

Artinya, semakin tingginya Komitmen Organisasional yang dimiliki karyawan akan berdampak pada semakin rendahnya niatan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*). Hal ini didukung oleh hasil rerata jawaban responden yang menunjukkan tingkat Komitmen Organisasional yang baik/tinggi, yaitu sebesar 3,66 (Tabel 3), serta nilai rerata *Turnover Intention* yang rendah, yaitu sebesar 1,98 (Tabel 4).

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Sow (2015) yang menunjukkan bahwa *Organizational Commitment* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Lebih lanjut, penelitian lain yang didukung penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Yasmin dan Marzuki (2015) yang menunjukkan bahwa *Affective Commitment* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hasil penelitian Arianto dan Syihabudhin (2018) juga menunjukkan bahwa *Organizational Commitment* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Sow (2015) yang menunjukkan bahwa *Organizational Commitment* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Lebih lanjut, penelitian lain yang didukung penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Yasmin dan Marzuki (2015) yang menunjukkan bahwa *Affective Commitment* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hasil penelitian Arianto dan Syihabudhin (2018) juga menunjukkan bahwa *Organizational Commitment* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam upaya mengelola *Turnover Intention* karyawan, perusahaan, dalam hal ini manajemen atau atasan, wajib meningkatkan Komitmen Organisasional bawahan. Upaya peningkatan komitmen karyawan dapat dilakukan dengan berbagai macam cara. Salah satunya adalah dengan melalui pengelolaan sistem kompensasi yang baik bagi karyawan. Melalui komitmen organisasional karyawan yang baik, diharapkan akan menurunkan atau mengurangi pemikiran karyawan untuk keluar dari perusahaan atau mencari pekerjaan di perusahaan yang lain.

Pengaruh *Organizational Commitment* dalam Memediasi Hubungan antara Kompensasi dengan *Turnover Intention*

Dalam penelitian ini hipotesis konseptual pengaruh mediasi *Organizational Commitment* terhadap Kompensasi pada *Turnover Intention* yang diajukan peneliti adalah sebagai berikut.

H₄ : *Organizational Commitment* dapat memberikan pengaruh yang signifikan dalam memediasi Kompensasi terhadap *Turnover Intention*.

Mengacu pada hipotesis konseptual di atas, hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis konseptual tersebut (H_{a4}) diterima. Artinya, variabel *Organizational Commitment* signifikan dalam memediasi hubungan antara variabel Kompensasi dengan variabel *Turnover Intention*. Lebih lanjut, jika melihat hasil uji pada Tabel 7, *range* antara BootLLCI dan BootULCI membentang antara -0,5402 dan -0,1670. Mengingat *range* tersebut tidak melewati titik 0 (nol) maka dapat disimpulkan bahwa variabel *Organizational Commitment* mampu memediasi pengaruh variabel Kompensasi terhadap variabel *Turnover Intention*.

Dalam kajian uji pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover Intention* karyawan PT IDX diketahui bahwa tidak ada pengaruh signifikan atau langsung antara Kompensasi dengan *Turnover Intention*. Mengacu pada hasil uji mediasi *Organizational Commitment*, dapat disimpulkan bahwa dalam konteks karyawan PT IDX, upaya pengelolaan tingkat *Turnover Intention* karyawan tidak dapat dilakukan atau hasilnya tidak akan maksimal jika hanya mengandalkan pendekatan pengelolaan Kompensasi. Upaya pengelolaan tingkat *Turnover Intention* karyawan baru akan maksimal jika selain pengelolaan Kompensasi, perusahaan juga mau memperhatikan atau mengelola *Organizational Commitment* karyawannya.

Berdasarkan data responden, diketahui bahwa sebagian besar responden berusia di bawah 25 tahun dan kebanyakan responden bekerja di PT IDX kurang dari 5 tahun. Data ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan di PT IDX adalah anak-anak muda yang sedang mencari pengalaman. Pengalam, dalam hal ini pengetahuan dan *skill* baru, menjadi tujuan mereka bekerja, sedangkan faktor kompensasi, mungkin hanya sebagian kecil dari tujuan tersebut. Hal ini mungkin menjadi jawaban atas kenyataan di PT IDX yang secara kompensasi sudah cukup baik dan dipersepsikan baik oleh karyawannya, namun tingkat *turnover* karyawannya masih cukup tinggi (tahun 2018). Hal ini menunjukkan bahwa pembenahan Kompensasi saja tidak cukup untuk mengatasi keinginan karyawan untuk keluar dan mencari pekerjaan di perusahaan lain.

Oleh karena itu, hasil penelitian ini, terutama terkait pengaruh mediasi variable *Organizational Commitment* terhadap Kompensasi pada *Turnover Intention*, patut menjadi perhatian perusahaan khususnya PT IDX. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Organizational Commitment* berperan penting dalam menjembatani hubungan antara Kompensasi yang diterapkan/dijalankan perusahaan dengan tingkat *Turnover Intention* yang dimiliki oleh karyawan.

5. SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

Simpulan

Setelah melakukan penelitian dan selanjutnya pengkajian atas data yang diperoleh dari responden pada penelitian ini, penulis dapat menyimpulkan antara lain: *Pertama*, Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* karyawan PT IDX. *Kedua*, Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment* karyawan PT IDX. Dimensi *Organizational Commitment* yang berkembang baik adalah dimensi *Affective Commitment*. *Ketiga*, *Organizational Commitment* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* karyawan PT IDX. *Keempat*, *Organizational Commitment* dapat memberikan pengaruh yang signifikan dalam memediasi hubungan antara Kompensasi terhadap *Turnover Intention*.

Implikasi Manajerial

Mengacu pada hasil penelitian di atas, diketahui bahwa *organizational commitment* terbukti memediasi hubungan antara kompensasi dengan *turnover intention*. Selanjutnya, dimensi *organizational commitment* yang paling berkembang baik di PT IDX adalah dimensi *affective commitment*. Hal ini merupakan sesuatu yang baik yang perlu dipertahankan, ditingkatkan, dan dikelola dengan baik oleh perusahaan karena alasan karyawan-karyawan PT IDX untuk bertahan di perusahaan adalah karena secara emosional mereka merasa dekat dengan perusahaan. Selain itu, mereka juga mengidentifikasi diri mereka sebagai bagian dari perusahaan. Hal ini merupakan sesuatu yang baik dibandingkan jika mereka bertahan di perusahaan hanya karena pemikiran atau pertimbangan untung-rugi jika mereka keluar dari perusahaan (*Continued Commitment*) atau hanya karena merasa bahwa keberadaan bersama perusahaan adalah sesuatu yang normalnya atau seharusnya seperti itu (*Normative Commitment*). Dengan demikian, upaya yang dapat dilakukan oleh PT IDX dalam mempertahankan dan meningkatkan *affective commitment* dari karyawannya antara lain: *Pertama*, *Participatory Decision making* atau pengambilan keputusan oleh atasan dengan melibatkan bawahan. Dengan melibatkan bawahan dalam membuat keputusan, bawahan akan merasa bahwa perusahaan menghargai pemikiran mereka. Selain itu, bawahan akan merasa menjadi bagian dari perusahaan atau organisasi karena mereka terlibat dalam pembuatan keputusan-keputusan yang menentukan keberlangsungan organisasi atau perusahaan dimana mereka bekerja. *Kedua*, *job security* atau kepastian pekerjaan. Kepastian dalam hal ini, terutama terkait ikatan kerja antara karyawan dan perusahaan (karyawan

kontrak dan karyawan tetap). Dengan memastikan *job security* pada karyawannya, PT IDX dapat menunjukkan kepada karyawannya bahwa perusahaan serius memperhatikan dan menghargai usaha yang mereka berikan pada perusahaan.

Implikasi Manajerial

Mengacu pada hasil penelitian di atas diketahui bahwa *organizational commitment* terbukti memediasi hubungan antara kompensasi dengan *turnover intention*. Selanjutnya, dimensi *organizational commitment* yang paling berkembang baik di PT IDX adalah dimensi *affective commitment*. Hal ini merupakan sesuatu yang baik yang perlu dipertahankan, ditingkatkan, dan dikelola dengan baik oleh perusahaan karena alasan karyawan-karyawan PT IDX bertahan di perusahaan adalah faktor emosional mereka merasa dekat dengan perusahaan. Selain itu, mereka juga mengidentifikasi diri mereka sebagai bagian dari perusahaan. Hal ini merupakan sesuatu yang baik dibandingkan jika mereka bertahan di perusahaan hanya karena pemikiran atau pertimbangan untung-rugi jika mereka keluar dari perusahaan (*Continued Commitment*) atau hanya karena merasa bahwa keberadaan bersama perusahaan adalah sesuatu yang normalnya atau seharusnya, seperti itu (*Normative Commitment*). Dengan demikian, upaya yang dapat dilakukan oleh PT IDX dalam mempertahankan dan meningkatkan *affective commitment* dari karyawannya antara lain: *pertama*, *Participatory Decision making* atau pengambilan keputusan oleh atasan dengan melibatkan bawahan. Dengan melibatkan bawahan dalam membuat keputusan, bawahan akan merasa bahwa perusahaan menghargai pemikiran mereka. Selain itu, bawahan akan merasa menjadi bagian dari perusahaan atau organisasi karena mereka terlibat dalam pembuatan keputusan-keputusan yang menentukan keberlangsungan organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja. *Kedua*, *job security* atau kepastian pekerjaan. Kepastian dalam hal ini, terutama terkait ikatan kerja antara karyawan dan perusahaan (karyawan kontrak dan karyawan tetap). Dengan memastikan *job security* pada karyawannya, PT IDX dapat menunjukkan kepada karyawannya bahwa perusahaan serius memperhatikan dan menghargai usaha yang mereka berikan pada perusahaan.

Saran

Bagi Perusahaan

Berdasarkan simpulan atas analisis hasil penelitian, saran-saran yang diajukan peneliti adalah sebagai berikut.

1. PT IDX diharapkan untuk tetap mempertahankan kompensasi yang dijalankan sekarang karena berdasarkan hasil penelitian, persepsi atau penilaian karyawan atas kompensasi yang sudah dan sedang berjalan dinilai atau dipersepsikan baik. Namun demikian, hal yang perlu lebih diperhatikan perusahaan adalah terkait tunjangan (sosial, kesehatan, dll.) karyawan. Pengelolaan tunjangan bagi karyawan penting untuk lebih difokuskan lagi dan segera dipenuhi karena dimensi ini mendapatkan persepsi yang lebih rendah dibandingkan dimensi-dimensi Kompensasi yang lainnya.
2. Selain mempertahankan Kompensasi yang ada, PT IDX diharapkan untuk mengelola atau memperhatikan *Organizational Commitment* yang dimiliki karyawannya. *Organizational Commitment* yang berkembang baik pada karyawan PT IDX adalah *Affective Commitment*. Hal ini merupakan sesuatu yang baik karena alasan karyawan-karyawan PT IDX untuk bertahan di perusahaan adalah karena secara emosional mereka merasa dekat dengan perusahaan. Selain itu, mereka juga mengidentifikasi diri mereka sebagai bagian dari perusahaan. Hal ini merupakan sesuatu yang baik dibandingkan jika mereka bertahan di perusahaan hanya karena pemikiran atau pertimbangan untung-rugi jika mereka keluar dari perusahaan (*Continued Commitment*) atau hanya karena merasa bahwa keberadaan bersama perusahaan adalah sesuatu yang normalnya atau seharusnya seperti itu (*Normative Commitment*).
3. Dalam upaya mengelola tingkat *Turnover Intention* karyawannya, PT IDX diharapkan untuk tidak hanya sekedar memperhatikan Kompensasi karyawannya, karena berdasarkan hasil penelitian ini, Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* karyawan, meskipun disisi lain karyawan berpersepsi baik akan Kompensasi yang dijalankan oleh perusahaan. PT IDX perlu memadukan antara kebijakan pengelolaan Kompensasi dengan upaya peningkatan atau pengelolaan Komitmen Organisasional karyawannya. Diharapkan dengan memadukan dua pendekatan ini, *Turnover Intention* karyawan dapat terkontrol dengan baik.

Bagi Peneliti Lain

1. Pada penelitian ini, variable kompensasi yang diteliti hanya terkait gaji/upah, insentif, tunjangan, dan vasilitas kerja. Disarankan untuk penelitian selanjutnya menggunakan cakupan variabel kompensasi yang lebih luar sehingga akan dapat lebih komprehensif dalam melihat pengaruhnya terhadap variable *turnover intention*.

2. Pada penelitian ini, variable mediasi yang digunakan hanya satu, yaitu variabel *organizational commitment*. Disarankan untuk penelitian selanjutnya menambahkan variabel mediasi yang berbeda atau menambah variabel mediasi, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, dan variabel lainnya.

DAFTAR RUJUKAN

- Ahmad, A., Bibi, P., & Majid, A.H.A. (2016). Co-Worker Support as Moderator on The Relationship Between Compensation and Transactional Leadership In Organizational Commitment. *International Journal of Economic Perspectives*. Vol.10 (4), 695-709.
- Arianto, Andi & Syihabudhin. (2018). The Influence of Reward on Turnover Intention with The Organizational Commitment as an Intervening Variable (A Study on Group I and II Employee at Djatiroto Sugar Factory). *The First International Research Conference on Economics and Business, KnE Social Sciences*, pages 308–323. DOI 10.18502/kss.v3i3.1891
- Cotton, John L. & Tuttle, Jeffrey M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review With Implications for Research. *Academy of Management Review*, Vol.11 (1), 55-70.
- Dessler, Gery. (2008). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Hayes, Andrew F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis – A Regression Based Approach (Second Edition)*. New York-London: The Guilford Press.
- Khadir, Muhammad & Sugiati, Tinik. (2016). Pengaruh Stres Kerja, Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention. Studi pada Karyawan Kontrak PT Gagah Satria Manunggal Banjarmasin. *Jurnal Wawasan Manajemen*, Vol.4 (No.3), 175-185.
- Mondy, R. Wayne. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Erlangga
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal Of Vocational Behavior*, Vol.14, 224-247.
- Parashakti, R. D., Nashar, Muhammad, & Usliawati, Desi. (2017). The Effect of Compensation and Organization Commitment Towards Turnover Intention. Case study in ILC (International Language Center) Jakarta. *Advances in Intelligent Systems Research*, Vol.131, 117-127.

- Puangyoykeaw, Kevalin & Nishide, Yuko. (2015). Organizational Commitment and Turnover Intention in Low-Skilled Immigrant Workers in Thailand: An Empirical Assessment of Need Satisfaction, Job Satisfaction and Overall Life Satisfaction Factors. *International Journal of Business and Management*, Vol. 10 (No. 5), 95-112.
- Putrianti, A. D., Hamid, D., & Mukzam, M. D. (2014). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Turnover Intention (studi pada Karyawan PT TIKI Jalur Nugraha Ekakurir Pusat Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol.12 (2), 1-9.
- Sani, Achmad. (2013). Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Management*, Vol. 8 (15), 57-67.
- Silaban, N., Syah, T.Y.R. (2018). The influence of compensation and organizational commitment on employees' turnover intention. *Journal of Business and Management*. Vol.20 (3), 1-6.
- Sow, M.T. (2015). *Relationship Between Organizational Commitment and Turnover Intentions Among Healthcare Internal Auditors*. Unpublished Dissertation and Doctoral Study. Walden University, USA.
- Taba, M.I. (2017). Mediating Effect of Work Performance and Organizational Commitment in The Relationship Between Reward System and Employees' Work Satisfaction. *Journal of Management Development*. Vol.37 (1), 65-75.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja. Edisi 5*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yasmin, Kashifa & Marzuki, N.A. (2015). Impact of Organizational Commitment on Intention to Quit Among Psychiatric Nurses: Evidence From Pakistan. *International Journal of Learning & Development*. Vol.5 (4), 89-102.
- Zakaria, Royan & Astuty, Isthofaina. (2017). Pengaruh Kompensasi terhadap Turnover Intention dengan Job Embeddedness sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan di PT Primissima). Vol. 8 (No.1), 82-97.