

## **PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KEINGINAN KELUAR PADA HOTEL AMARIS LEGIAN**

**Ni Made Nadya Rahayu<sup>1</sup>  
I Gede Riana<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: nadyaaarahayu@gmail.com

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja dan keinginan keluar. Penelitian ini dilakukan di hotel Amaris Legian dengan menggunakan sampel jenuh yaitu 46 orang karyawan. Data dikumpulkan dengan melakukan wawancara dan penyebaran kuesioner. Selanjutnya data yang telah terkumpul dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis Partial Least Square. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, namun kompensasi ditemukan berpengaruh negatif signifikan terhadap keinginan keluar, dan kepuasan kerja juga ditemukan berpengaruh negatif signifikan terhadap keinginan keluar. Implikasi penting penelitian ini adalah dibuktikannya beberapa hasil penelitian sebelumnya terkait dengan kompensasi, kepuasan kerja dan keinginan keluar. Hasil analisis menunjukkan bahwa persepsi karyawan atas kompensasi, kepuasan kerja dan keinginan keluar dipersepsikan dengan baik oleh para karyawan hotel Amaris Legian.

**Kata kunci:** kompensasi, kepuasan kerja, keinginan keluar.

### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the effect of compensation on job satisfaction and turnover intention. This research was conducted at Amaris Legian hotel by using sample saturated that is 46 employees. Data were collected by interviewing and distributing questionnaires. Further data that have been collected were analyzed by using descriptive analysis and Partial Least Square analysis. The results of this study conclude that compensation has a significant positive effect on job satisfaction, but compensation is found to have a significant negative effect on turnover intention, and job satisfaction is also found to have a significant negative effect on turnover intention. An important implication of this research is the provision of some previous research results related to compensation, job satisfaction and turnover intention. The results of the analysis show that employee perceptions of compensation, job satisfaction and turnover intention are well perceived by Amaris Legian hotel employees.*

**Keywords:** compensation, job satisfaction, turnover intention.

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang sangat penting. Hal ini dikarenakan oleh bagaimanapun majunya teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang dipersiapkan, tidak akan menjadi bermakna tanpa adanya sumber daya manusia yang profesional (Tjutju dan Suwanto, 2008). Sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi akan memberikan suatu keuntungan, namun tak jarang dalam perusahaan ada karyawan yang tidak mengerahkan seluruh kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai tujuan organisasi karena adanya keinginan untuk keluar dari perusahaannya. Hal ini menyebabkan tingkat keinginan keluar dalam lingkungan operasional perusahaan sering terjadi (Rahayu, 2011). Tett dan Meyer (dalam Sutanto dan Gunawan, 2013) mengemukakan keinginan keluar adalah kesadaran untuk memiliki keinginan mencari alternatif pekerjaan di organisasi lain.

Perputaran karyawan yang tinggi akan berdampak negatif bagi organisasi. Biaya besar pergantian staf tidak hanya biaya untuk menggantikan karyawan tapi juga terdapat dampak lain yang merugikan organisasi seperti hilangnya keterampilan, pengetahuan dan pengalaman, gangguan operasi dan efek negatif terhadap moral tenaga kerja untuk mempertahankan karyawan. Pengusaha harus bertujuan untuk memiliki karyawan yang secara emosional berkomitmen untuk organisasi dan tidak memiliki niat untuk meninggalkan organisasi (Ponnu dan Chuah, 2010). Saat ini tingginya tingkat keinginan keluar telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan, bahkan beberapa organisasi mengalami frustrasi ketika mengetahui proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring staf yang

berkualitas pada akhirnya ternyata menjadi sia-sia karena staf yang di rekrut tersebut telah memilih pekerjaan di organisasi lain (Handaru dan Nailul, 2012).

Rahayu (2011) menyatakan, pergantian karyawan atau keluar masuknya karyawan dari organisasi adalah suatu fenomena penting dalam kehidupan organisasi. Ada kalanya pergantian karyawan memiliki dampak positif, namun sebagian besar pergantian karyawan membawa pengaruh yang kurang baik terhadap organisasi. Setiap individu dalam perusahaan berasal dari latar belakang yang berbeda, maka sangat penting bagi perusahaan untuk melihat apa kebutuhan dan harapan karyawannya. Jika perusahaan dapat mengetahui hal tersebut maka akan lebih mudah menempatkan karyawan pada posisi yang tepat sehingga karyawan akan semakin termotivasi untuk bekerja (Rivai dan Sagala, 2009). Saat ini upaya untuk mengumpulkan tenaga kerja yang handal dengan kualitas baik semakin sulit untuk didapat, terlebih lagi untuk mempertahankan karyawan, maka dari itu organisasi harus senantiasa memperhatikan kepuasan kerja karyawannya.

Kepuasan kerja merupakan perasaan emosional karyawan terhadap pekerjaannya (Kardam dan Rangnekar, 2012). Kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik pekerjaan tersebut (Robbins dan Judge, 2013:75). Kunci kesuksesan suatu organisasi bisnis adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawannya, ini merupakan dasar bagi suatu organisasi untuk mengetahui keinginan dari karyawannya dan dengan mengetahui keinginan dari karyawan tersebut maka akan meningkatkan pengabdian dari karyawan (Rizwan, 2014). Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan cenderung meningkatkan kinerjanya baik dari

ukuran kuantitas dan kualitas (Pramitha dkk., 2012). Andini (2006) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap keinginan keluar. Waspodo dkk. (2013) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan keluar. (Yucel, 2012; Mahdi *et al.*, 2012), kedua penulis menyatakan terdapat pengaruh negatif kepuasan kerja terhadap keinginan keluar, namun Ningsih dan Arsanti (2014) membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap keinginan keluar.

Penelitian ini dilakukan di Hotel Amaris Legian. Hotel Amaris merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa perhotelan yang kegiatan usahanya menyediakan kamar bagi para wisatawan dalam kota, luar kota maupun mancanegara. Berikut merupakan data keluar-masuk karyawan Hotel Amaris Legian dari tahun 2014 sampai tahun 2016.

**Tabel 1.**  
**Data Perputaran karyawan Hotel Amaris Legian periode 2014-2016**

Tahun	Jumlah Karyawan (orang)	Masuk (orang)	Presentase Masuk (%)	Keluar (orang)	Presentase Keluar (%)
2014	47	4	8,51%	4	8,51%
2015	47	6	12,76%	7	14,89%
2016	46	10	21,73%	9	19,56%

*Sumber:* Manajemen Sumber Daya Manusia Hotel Amaris Legian, 2017

Perputaran karyawan dapat dikatakan normal apabila berkisar 5-10% per tahun, sedangkan dikatakan tinggi jika melebihi 10% per tahun (Setiawan, 2013). Ditemukan tingkat perputaran karyawan yang tinggi selama tahun 2014-2015 di Hotel Amaris Legian, yang pada puncaknya adalah di tahun 2016 yang mencapai 19,56% (Manajemen Sumber Daya Manusia Hotel Amaris Legian, 2017).

Berdasarkan hasil wawancara awal terhadap pihak manajemen sumber daya manusia hotel Amaris Legian, didapatkan hasil bahwa keinginan keluar yang terjadi di bagian operasional hotel Amaris Legian sangat tinggi. Dalam setiap bulannya terdapat rata-rata 1-2 orang karyawan yang keluar-masuk pada bagian ini. Berdasarkan hasil pra riset terhadap 5 karyawan pada hotel Amaris Legian, para karyawan mengatakan bahwa mereka merasa tidak puas dengan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan yang tidak sesuai dengan beban kerja yang mereka miliki, dimana sebagian besar karyawan hotel Amaris Legian adalah karyawan kontrak. Sebagai karyawan kontrak, mereka hanya mendapatkan tunjangan berupa asuransi kesehatan dan dana insentif. Jam kerja yang panjang juga menjadi alasan untuk karyawan mengalami kejenuhan saat bekerja dan para karyawan hanya boleh mengajukan cuti setelah mereka bekerja penuh selama 3 bulan. Mereka juga mengaku kesulitan untuk mengajukan cuti karena sedikitnya jumlah karyawan yang ada di hotel Amaris Legian. Hal ini membuat karyawan merasa ingin mencari pekerjaan dengan sistem kompensasi yang lebih baik dan sesuai dengan beban kerja yang dimiliki dan mereka merasa tidak mengalami kerugian jika meninggalkan pekerjaannya saat ini demi mendapatkan pekerjaan yang lebih baik di perusahaan lain.

Salah satu masalah yang menyebabkan tingginya keinginan keluar dan ketidakpuasan kerja karyawan di Hotel Amaris Legian adalah kompensasi. Sistem kompensasi dalam organisasi harus dihubungkan dengan tujuan dan strategi organisasi. Menyadari betapa pentingnya karyawan sebagai sumber daya manusia sebagai aset yang berharga, maka perlu diperhatikan pemberian kompensasi

sebagai imbalan yang layak dan sesuai dengan beban kerja yang dimiliki untuk sebuah penghargaan terhadap apa yang telah dikerjakan oleh para karyawan, dimana semakin tinggi kompensasi yang diterima karyawan dari pihak organisasi maka kesejahteraan karyawan pun juga akan meningkat. Hal ini memotivasi karyawan untuk melaksanakan semua tugas serta tanggung jawab pekerjaan yang diberikan dan begitupun juga sebaliknya jika kompensasi yang diterima rendah maka kesejahteraan pun akan berkurang dan mengakibatkan menurunnya semangat dalam melakukan pekerjaan sehingga hal ini dapat menyebabkan kerugian bagi organisasi karena tujuan yang tidak tercapai dengan baik.

Terdapat beberapa penelitian mengenai pengaruh kompensasi terhadap keinginan keluar, seperti penelitian yang dilakukan oleh Sumarto (2009) dan Ramlall (2003) yang menjelaskan bahwa terdapat pengaruh negatif kompensasi terhadap keinginan keluar, penelitian dengan hasil yang berbeda dilakukan oleh Irbayuni (2012) yang mengatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap keinginan untuk pindah kerja.

Tingkat keluar masuknya karyawan hotel Amaris Legian terus meningkat setiap tahunnya dan mencapai angka 19,56% pada tahun 2016 (Manajemen Sumber Daya Manusia Hotel Amaris Legian, 2017). Hal tersebut merupakan suatu permasalahan bagi hotel Amaris Legian, sehingga perlu dipikirkan cara menurunkan tingkat keluar masuk karyawan tersebut. Pemberian kompensasi yang rendah, baik dari segi materi yakni berupa bonus ataupun non materi yakni berupa cuti juga merupakan permasalahan yang harus diselesaikan oleh pihak hotel Amaris Legian, maka dari itu penelitian ini bertujuan untuk menyusun

rekomendasi untuk menurunkan tingkat keluar masuknya karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan hotel Amaris Legian.

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja, bagaimana pengaruh kompensasi terhadap keinginan keluar, bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan keluar. Penelitian ini juga memiliki tujuan yaitu, untuk menguji pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja, untuk menguji pengaruh kompensasi terhadap keinginan keluar, untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan keluar.

Keinginan merupakan sebuah rencana yang disusun sebelum kita melakukan sesuatu. Sebagaimana penjelasan Ajzen (2006) yang menjelaskan bahwa keinginan merupakan suatu indikasi dari kesiapan seseorang untuk menunjukkan perilaku, dan hal ini merupakan anteseden dari perilaku, sedangkan keinginan keluar seperti yang dikemukakan oleh Pasewark dan Strawser (1996) menjelaskan bahwa keinginan keluar mengacu pada niat seseorang untuk mencari alternatif pekerjaan lain dan belum terwujud dalam bentuk perilaku nyata, jadi dari beberapa definisi tersebut disimpulkan bahwa perputaran karyawan sebagai berhentinya karyawan sebagai anggota dari suatu organisasi baik itu atas kemauan sendiri ataupun keputusan dari organisasi tempat karyawan tersebut bekerja.

Keinginan keluar diindikasikan sebagai sikap individu yang mengacu pada hasil evaluasi mengenai kelangsungan hubungannya dengan organisasi dimana dirinya bekerja dan belum terwujud dalam bentuk tindakan pasti (Suwandi dan Indratoro, 1999). Menurut Lekatompessy (2003) perputaran karyawan lebih

mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi. Keinginan keluar adalah kecenderungan sikap atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya (Bluedorn, 2001). Keinginan berpindah mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan organisasi dan belum ditunjukkan tindakan pasti meninggalkan organisasi.

Faktor-faktor terjadinya keinginan keluar bisa diindikasikan oleh absensi yang meningkat, Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab pada fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya. Mulai malas bekerja, karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja ditempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan yang bersangkutan. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja, berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang ingin keluar dari perusahaan. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja disaat jam kerja sedang berlangsung maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya. Peningkatan protes karyawan, karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lainnya yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.

Kepuasan kerja adalah tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan yang terkait dengan pekerjaannya (Puangyoykeaw dan Nishide, 2015). Kepuasan kerja merupakan suatu sikap dari karyawan yang menggambarkan sikap positif atau negatif dari pencapaian karyawan dalam pekerjaannya (Waspodo dan Minadaniati, 2012).

Penelitian yang luas terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa faktor-faktor pribadi seperti kebutuhan dan aspirasi individu menentukan kepuasan kerja, bersama dengan kelompok dan faktor organisasi seperti hubungan antara rekan kerja dan manajer, kondisi kerja, kebijakan kerja dan kompensasi (Griffin dan Moorhead, 2014:74), kepuasan karyawan merupakan perbandingan antara apa yang diterima karyawan dari perusahaan dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan atau dipikirkan oleh seseorang (Teguh dan Rosidah, 2009:236). Luthans (2006:243) menyatakan tiga dimensi penting dalam kepuasan kerja yaitu, kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja, kepuasan kerja seringkali ditentukan oleh seberapa baik hasil yang dicapai dan kepuasan kerja mencerminkan beberapa perilaku yang saling berhubungan. Merupakan kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik dimana orang tersebut bekerja.

Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi (Simamora, 2004). Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara karyawan itu sendiri.

(Handoko, 2002). Rivai (2009: 357) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.

Dari beberapa pengertian kompensasi di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan suatu balas jasa kepada karyawan yang merupakan cerminan ukuran karya atas kontribusi mereka terhadap perusahaan. Kompensasi merupakan komponen yang penting karena merupakan kebijakan perusahaan yang berhubungan langsung dengan peningkatan semangat kerja karyawan. Kebijakan pemberian Kompensasi pada umumnya diberikan perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan mereka. Menurut Ramlall (2003:63), pertimbangan intensi karyawan untuk pindah kerja ditentukan oleh faktor kompensasi dan pengembangan karir.

Menurut teori pengharapan dari motivasi dinyatakan bahwa seseorang untuk bermotivasi tinggi, bila seseorang tersebut memiliki semangat berusahadan kinerja tinggi selain itu juga perlu disertai dengan keinginan besar untuk mendapatkan penghargaan akhir dan keinginan itu lebih harus lebih kuat dari pada faktor faktor yang bersifat negatif. (Handoko, 2002) menjelaskan tentang macam macam kompensasi yang diberikan pada karyawan diantaranya kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*), kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*), kompensasi non finansial (*non financial compensation*).

Kompensasi kepada karyawan akan memberikan kepuasan kerja tersendiri untuk karyawan, apabila seorang karyawan mendapatkan kompensasi yang pantas atas apa yang sudah dikerjakan pada perusahaan maka karyawan tersebut juga

akan mendapatkan kepuasan kerja yang baik (Hasibuan dalam Kadarisman, 2012). Terdapat beberapa penelitian yang menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh pada kepuasan kerja, seperti penelitian yang dilakukan oleh Nazir *et al.* (2013) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Rood dan Holdnak (2013) juga menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sama halnya dengan Adeoye dan Fields (2014), Salisu *et al.* (2015) dan Muguongo *et al.* (2015) yang menyatakan bahwa kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H<sub>1</sub> : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi karyawan baik yang langsung berupa uang (*financial*) maupun yang tidak berupa uang (*non financial*). Flinkman *et al.* (2013) menyatakan alasan utama meninggalkan profesi adalah gaji, banyaknya permintaan pekerjaan, pergeseran waktu kerja dan status pekerjaan yang tidak pasti. Kepuasan dan ketidakpuasan atas kompensasi yang diterima adalah fungsi dari ketidakcocokan antara apa yang dirasakan akan diterima seseorang dengan berapa banyak yang diterima seseorang. Kepuasan akan kompensasi dapat memprediksi tingkat absensi dan perputaran karyawan. Terdapat beberapa penelitian yang menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh pada keinginan keluar seperti yang dikemukakan oleh Ramlall (2003), yang menyebutkan bahwa pertimbangan keinginan keluar ditentukan oleh faktor kompensasi (59%) dan pengembangan karir. Penelitian yang dilakukan oleh Weldeyohannes (2013) menyatakan bahwa kompensasi

berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan keluar. Khan dan Du (2014), Chew *et al.* (2016), dan Long *et al.* (2016) juga menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh negatif terhadap keinginan keluar.

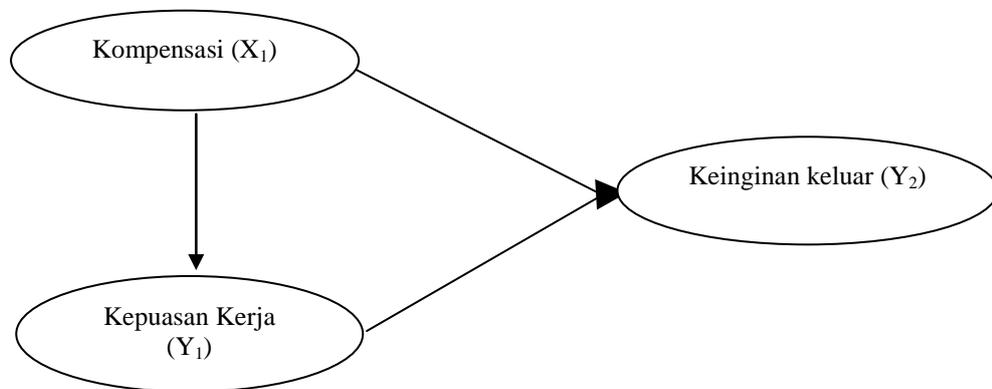
H<sub>2</sub>: Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan keluar.

Jika seorang karyawan tidak merasakan kepuasan kerja maka karyawan akan berusaha untuk mencari alternatif pekerjaan lainnya, sebaliknya apabila seorang karyawan merasakan kepuasan kerja, ia akan merasa nyaman dalam bekerja dan tidak berusaha untuk mencari alternatif pekerjaan lainnya (Oktaviani dan Nurhayati, 2014). Kepuasan kerja berpengaruh pada keputusan karyawan untuk menentukan tinggal atau meninggalkan organisasi (Aydogdu dan Asikigil, 2011). Terdapat beberapa penelitian yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh pada keinginan keluar, seperti penelitian yang dilakukan oleh Yucel (2012), yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap keinginan keluar. Penelitian yang dilakukan oleh Rehman *et al.* (2012) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap keinginan keluar. Temuan yang sama juga dinyatakan oleh Leisanyane dan Khaola (2013) bahwa terdapat korelasi negatif dan signifikan antara kepuasan kerja dan keinginan keluar. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap keputusan karyawan untuk tinggal atau meninggalkan organisasi, jika karyawan tidak puas dengan pekerjaan pekerjaan mereka, karyawan akan meninggalkan organisasi, begitupun sebaliknya jika karyawan percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil dan mendapatkan penghargaan, mereka tidak mungkin meninggalkan organisasi (Aydogdu dan

Asikgil, 2011). Park dan Kim (2009) juga menemukan bahwa Kepuasan kerja berhubungan negatif dan signifikan terhadap keinginan keluar.

H<sub>3</sub> : Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan keluar.

Sesuai dengan hipotesis yang telah dipaparkan, maka dapat dibuat model konseptual pada Gambar 1. Sebagai berikut.



**Gambar 1. Model Konseptual Penelitian**

Sumber: Data Diolah, 2017

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan penelitian yang bersifat asosiatif dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan antara dua variabel atau lebih, Kompensasi sebagai variabel eksogen, serta Kepuasan Kerja dan Keinginan keluar sebagai variabel endogen. Penelitian ini menggunakan kuisisioner sebagai instrument utama dan *Partial Least Square* sebagai teknik analisis data. Penelitian ini dilakukan pada Hotel Amaris Legian. Alasan dipilihnya lokasi penelitian ini karena daerah Legian, Kuta merupakan pusat pariwisata provinsi Bali dan industri

perhotelah berkembang cukup pesat di daerah Legian, Kuta, selain itu pemilihan lokasi di hotel Amaris Legian juga dikarenakan tersedianya data yang memadai dan mampu untuk diolah. Objek penelitian ini adalah kompensasi, kepuasan kerja dan keinginan keluar pada karyawan Hotel Amaris Legian.

Penelitian ini menggunakan model konseptual yang bersifat struktural, maka variabel yang digunakan adalah variabel eksogen dan variabel endogen (Sudaryono, 2011) Uraian dari variabel terikat dan bebas dalam penelitian ini yaitu kompensasi (X1) adalah variabel eksogen dalam penelitian ini, Kepuasan Kerja (Y1) dan Keinginan keluar (Y2) adalah variabel endogen dalam penelitian ini. Kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh pegawai baik berupa finansial dan non finansial yang merupakan balas jasa atas pekerjaan yang sudah dikerjakan oleh seorang karyawan. Kepuasan kerja adalah suatu sikap dari karyawan yang menggambarkan sikap positif atau negatif dari pencapaian karyawan dalam pekerjaannya. Keinginan keluar adalah keinginan individu untuk keluar dari organisasi serta evaluasi mengenai posisi seseorang yang berhubungan dengan ketidakpuasan yang memicu seseorang untuk pergi dan mencari pekerjaan baru.

Definisi operasional variabel keinginan keluar ialah keinginan individu untuk keluar dari organisasi serta evaluasi mengenai posisi seseorang yang berhubungan dengan ketidakpuasan yang memicu seseorang untuk pergi dan mencari pekerjaan baru. Indikator-indikator untuk mengukur variabel keinginan keluar (Jehanzeb *et al.*, 2013), yaitu pikiran untuk keluar dari organisasi, pikiran untuk mencari pekerjaan baru di organisasi lain, dan keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Definisi operasional variabel kepuasan kerja ialah suatu sikap dari karyawan yang menggambarkan sikap positif atau negatif dari pencapaian karyawan dalam pekerjaannya. Luthans (2005:243), menyatakan beberapa indikator terjadinya suatu kepuasan kerja dan merupakan pengembangan dari ketiga indikator sebelumnya, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi jabatan, pengawasan (supervisi), dan rekan kerja.

Definisi operasional variabel kompensasi ialah sesuatu yang diterima oleh pegawai baik berupa finansial dan non finansial yang merupakan balas jasa atas pekerjaan yang sudah dikerjakan oleh seorang karyawan. Indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini diadopsi dari penelitian Simamora (2004), yaitu gaji dan upah, insentif, tunjangan, dan fasilitas.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Data kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah gambaran umum mengenai perusahaan dan Data kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data berdasarkan kuesioner. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Sumber primer yang dikumpulkan dalam penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara, serta jawaban dari hasil kuesioner yang disebarakan kepada responden, yaitu karyawan Hotel Amaris Legian. Sumber sekunder yang dikumpulkan bersumber dari internal Hotel Amaris Legian, yaitu data mengenai jumlah karyawan dan data keinginan keluar.

Alasan dipilihnya lokasi penelitian di Hotel Amaris Legian ini adalah karena peneliti telah melakukan wawancara dengan pihak manajemen sumber daya manusia dan 5 orang karyawan hotel Amaris Legian untuk mengetahui data

karyawan pada hotel tersebut. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Hotel Amaris Legian yang berjumlah 46 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan merupakan sampel jenuh atau bisa juga disebut dengan sampel sensus, dimana teknik sampling yaitu dengan mengambil seluruh populasi sebagai sampel yaitu sebanyak 46 orang. Jadi sampel yang digunakan adalah 46 orang.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan cara kuesioner yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk menjawabnya, Wawancara yang dilakukan dengan pihak Manajemen Sumber Daya Manusia dan 5 orang karyawan Hotel Amaris Legian dan Observasi adalah teknik pengumpulan data yang lebih spesifik jika dibandingkan dengan teknik wawancara maupun kuesioner.

Analisis deskriptif berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum (Sugiyono, 2014). Analisis deskriptif dimaksudkan untuk mengetahui karakteristik dan tanggapan responden terhadap item-item pertanyaan pada kuesioner. Pada teknik analisis ini seluruh variabel yang diteliti dideskripsikan dengan menggunakan nilai rata-rata dan persentase dari skor jawaban responden.

Penelitian ini menggunakan pendekatan *variance based* atau *component based* dengan *Partial Least Square (PLS)*. Bilamana model struktural yang akan

dianalisis memenuhi model rekursif dan variabel laten memiliki indikator yang bersifat formatif, refleksif, atau campuran, maka pendekatan yang paling tepat digunakan adalah *PLS*. Di dalam *PLS* model struktural hubungan antar variabel laten disebut dengan *inner model*, sedangkan model pengukuran (bersifat refleksif atau formatif) disebut *outer model*. Metode *PLS* digunakan dengan pertimbangan karena ukuran sampel tidak terlalu besar dimana anggota sampel sama dengan anggota populasi.

## **HASIL PEMBAHASAN**

PT. Grahawita Santika berdiri pada tanggal 22 Agustus 1981 dan meresmikan hotel pertamanya yaitu Hotel Santika yang berlokasi di Bandung. Hotel Santika terus berkembang hingga mencakup hampir seluruh wilayah Indonesia dengan menghadirkan konsep Hotel bintang 3. Sejak tahun 2006 manajemen Santika melakukan *re-branding* dengan konsep Hotel Santika bintang 3, Hotel Santika Premiere bintang 4 dan Hotel Amaris dengan konsep *dynamic, smart and modern*.

Hotel Amaris Legian berdiri pada 20 Desember 2010. Berlokasi di jalan Padma Utara, Legian, Kuta Kabupaten Badung, Hotel Amaris Legian memiliki 115 kamar. Menyajikan hotel dengan kualitas dan harga yang praktis dan efisien, hotel ini didesain modern, minimalis namun sangat berenergi yang bisa dilihat dari skema warna yang cantik dan cerah. Hotel pintar dengan nama Amaris yang berarti janji, memudahkan untuk membuat semua fasilitas standar yang dibutuhkan para tamu untuk merasa nyaman.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis *Partial Least Square (PLS)* dengan program *SmartPLS*. Tahapan dalam analisis *Partial Least Square (PLS)*, terdiri dari: 1) evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten, dan 2) evaluasi model struktural (*inner model*) untuk mengetahui ketepatan model.

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) bertujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten yaitu; variabel kompensasi (X1), variabel kepuasan kerja (Y1), dan variabel keinginan keluar (Y2). Evaluasi model pengukuran dilakukan dengan memeriksa *convergent* dan *discriminant validity* dari indikator konstruk serta *composite reliability* untuk blok indikator.

*Composite reliability* bertujuan untuk menguji nilai reliabilitas antara blok indikator dari konstruk yang membentuknya. Hasil *composite reliability* dikatakan baik, jika nilainya di atas 0,70. Pengujian *composite reliability* bertujuan untuk menguji validitas instrumen dalam suatu model penelitian secara khusus untuk indikator refleksif. Hasil pengujian *composite reliability* disajikan pada Tabel 2.

Berdasarkan Tabel 2 diatas memperlihatkan bahwa nilai *composite reliability* ke tiga variable yang membentuk model penelitian semuanya diatas 0,70. Hal ini berarti bahwa semua indikator refleksif yang membentuk model penelitian adalah reliabel. Perhitungan *convergent validity* bertujuan untuk mengetahui item-item yang membentuk indikator dari seluruh variabel laten.

**Tabel 2.**  
**Hasil Uji *Composite Reliability***

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Kompensasi	0,892	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,943	Reliabel
Keinginan keluar	0,932	Reliabel

*Sumber:* Data Diolah, 2017

Hasil uji *convergent validity* diukur berdasarkan besarnya nilai *loading faktor (outer loading)* dari *indikator construct*. Hasil pengujian *convergent validity* disajikan pada Tabel 3. Hasil pengujian pada Tabel 3 di atas menunjukkan bahwa seluruh nilai *outer loading* indikator konstruk memiliki nilai di atas 0,50. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengukuran ini memenuhi persyaratan validitas konvergen. Dalam analisis *PLS* juga menguji validitas diskriman (*discriminant validity*).

**Tabel 3.**  
**Hasil Uji *Convergent Validity (Outer Loading)***

	Kompensasi	Kepuasan Kerja	Keinginan keluar	Keterangan
X1.1	0,877			Valid
X1.2	0,862			Valid
X1.3	0,922			Valid
X1.4	0,857			Valid
Y1.1		0,915		Valid
Y1.2		0,869		Valid
Y1.3		0,851		Valid
Y1.4		0,871		Valid
Y1.5		0,873		Valid
Y2.1			0,808	Valid
Y2.2			0,860	Valid
Y2.3			0,901	Valid

*Sumber:* Data Diolah, 2017

Hasil *discriminant validity* dikatakan baik, jika nilainya di atas 0,50. Hasil pengujian *discriminant validity* disajikan dalam Tabel 4.

**Tabel 4.**  
**Hasil Pengujian *Discriminant Validity***

Variabel	AVE
Kompensasi	0,735
Kepuasan Kerja	0,767
Keinginan keluar	0,774

*Sumber:* Data Diolah, 2017

Hasil pengujian pada Tabel 4 menunjukkan bahwa semua *AVE* pada variabel penelitian memiliki nilai lebih besar dari 0,50. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengukuran ini memenuhi persyaratan validitas diskriminan. Pengujian *Goodness of Fit (GoF)* model struktural pada *inner model* menggunakan nilai  $Q^2$  *predictive-relevance* ( $Q^2$ ) untuk melakukan uji terhadap variabel – variabel yang digunakan pada model sehingga dapat diketahui seberapa besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai  $R^2$  tiap-tiap variabel endogen dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 5 berikut.

**Tabel 5.**  
**Nilai  $R^2$  Variabel Endogen**

Variabel Dependen	<i>R Square</i>
Kepuasan Kerja	0,704
Keinginan keluar	0,714

*Sumber:* Data Diolah, 2017

Nilai *R-square* variabel kepuasan kerja sebesar 0,704 pada Tabel 5 dapat diinterpretasikan bahwa 70,4% variabilitas konstruk kepuasan kerja dijelaskan oleh variabel kompensasi, sedangkan 29,6% variabel kepuasan kerja dijelaskan oleh variabel di luar model. Demikian juga nilai *R Square* variabel keinginan keluar sebesar 0,714 yang menunjukkan bahwa 71,4% variabilitas keinginan keluar dijelaskan oleh kompensasi dan kepuasan kerja sedangkan sisanya 28,6% dijelaskan oleh variabel di luar model. Berdasarkan tabel 5 berikut adalah perhitungan nilai *predictive-relevance* ( $Q^2$ ).

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \\
 Q^2 &= 1 - (1 - 0,704)(1 - 0,714) \\
 Q^2 &= 1 - (0,296)(0,286) \\
 Q^2 &= \mathbf{0,9153}
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut diperoleh nilai  $Q^2$  sebesar 0,9153 yang menunjukkan bahwa model memiliki predictive-relevance yang baik dimana  $Q^2$  yang baik harus lebih besar dari 0. Hal ini berarti 91% variasi pada Kepuasan Kerja dan Keinginan keluar dijelaskan oleh Kompensasi. Hasil perhitungan diatas memperlihatkan nilai *predictive-relevance* sebesar 0,9153 ( $> 0$ ). Hal itu berarti bahwa 91,53 % variasi pada variabel keinginan keluar dan kepuasan kerja (*dependent variabel*) dapat dijelaskan oleh variabel yang digunakan dalam model penelitian yaitu kompensasi, sedangkan sisanya sebesar 8,47% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Dalam model tersebut terdapat satu konstruk eksogen yaitu variabel kompensasi dan dua variabel endogen yaitu kepuasan kerja dan keinginan keluar. Ketiga konstruk tersebut memiliki indikator masing-masing. Pengujian hipotesis tentang koefisien jalur atau pengaruh variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja dan keinginan keluar pada Tabel 6.

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji Hipotesis**

<b>Hubungan Antar Variabel</b>	<i>Original sample estimate</i>	<i>t-Statistic</i>	<i>p value</i>	<b>Keterangan</b>
Kompensasi -> Kepuasan Kerja	0,839	18,611	0,000	Signifikan
Kompensasi -> Keinginan Keluar	-0,390	2,021	0,044	Signifikan
Kepuasan Kerja -> Keinginan Keluar	-0,490	2,719	0,007	Signifikan

*Sumber:* Data Diolah, 2017

Pengujian terhadap hipotesis dalam metode *PLS* dilakukan dengan menggunakan simulasi terhadap setiap hubungan yang di hipotesiskan, dalam hal ini dilakukan metode *bootstrap* terhadap sampel. Metode *bootstrap* juga berfungsi untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian yang digunakan. Pada penelitian ini telah ditentukan sebelumnya nilai t-tabel dengan signifikansi 5% atau 0,05. Semua koefisien jalur pada Tabel 6 memiliki nilai p value di bawah 0,05 sehingga dinyatakan memiliki pengaruh yang signifikan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini mengindikasikan bahwa kompensasi pada hotel Amaris Legian yang dipersepsikan oleh karyawan yang diukur berdasarkan indikator gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang diukur berdasarkan indikator pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi jabatan, pengawasan, rekan kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa penelitian terdahulu yaitu: Nazir *et al.* (2013); Adeoye dan Fields (2014); Rood dan Holdnak (2013); Salisu *et al.* (2015); dan Muguongo *et al.* (2015), yang menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan keluar. Hasil ini mengindikasikan bahwa kompensasi pada hotel Amaris Legian yang dipersepsikan oleh karyawan yang diukur berdasarkan indikator gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas terbukti mampu menurunkan keinginan keluar karyawan, yang diukur berdasarkan indikator

pikiran untuk keluar dari organisasi, pikiran untuk mencari pekerjaan baru di organisasi lain dan keinginan untuk meninggalkan organisasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa penelitian terdahulu yaitu: Ramlall (2003); Weldeyohannes (2013); Khan dan Du (2014); Chew *et al.* (2016); dan Long *et al.* (2016), yang menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan keluar. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan keluar. Hasil ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja pada hotel Amaris Legian yang dipersepsikan oleh karyawan yang diukur berdasarkan indikator pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi jabatan, pengawasan dan rekan kerja terbukti mampu menurunkan keinginan keluar karyawan, yang diukur berdasarkan indikator pikiran untuk keluar dari organisasi, pikiran untuk mencari pekerjaan baru di organisasi lain dan keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa penelitian terdahulu yaitu: Yucel (2012); Rehman *et al.* (2012); Leisanyane dan Khaola (2013); Aydogdu dan Asikgil (2011); Park dan Kim (2009), yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan keluar. Hasil penelitian ini mendukung penelitian-penelitian sebelumnya, terutama yang berkaitan dengan kompensasi dengan kepuasan kerja dan keinginan keluar. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada objek penelitian yang hanya menggunakan 1 (satu) hotel sehingga belum dapat digeneralisasi untuk tipe hotel sejenis lainnya.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka dapat disimpulkan yaitu kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin sesuai kompensasi yang didapatkan, maka semakin meningkat pula kepuasan kerja para karyawan, kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan keluar. Hal ini menunjukkan bahwa semakin sesuai kompensasi yang didapatkan, maka keinginan keluar para karyawan akan semakin menurun dan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan keluar. Hal ini menunjukkan bahwa semakin rendah kepuasan kerja, maka semakin tinggi keinginan keluar para karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, berikut ini beberapa saran untuk menurunkan keinginan keluar melalui kompensasi dan kepuasan kerja yaitu meningkatkan kompensasi dengan memberikan tunjangan insentif yang sesuai dengan kinerja karyawan serta memberikan tunjangan hari raya yang sesuai dengan jabatan masing-masing karyawan, mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja dengan menciptakan hubungan kerja yang baik antar rekan kerja serta pemberian arahan dan tuntunan oleh pimpinan kepada karyawan dalam setiap kegiatan pekerjaan, menurunkan keinginan keluar dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi seluruh anggota perusahaan, seperti pemberian tugas yang sesuai dengan porsinya, sehingga karyawan akan merasa nyaman bekerja di Hotel Amaris Legian dan dari pihak manajemen sumber daya manusianya sendiri, diharapkan untuk lebih memperhatikan jam kerja dan pemberian cuti setiap karyawannya. Seperti misalnya untuk karyawan yang

beragama islam bisa mendapatkan cuti saat hari raya agamanya, namun jam kerjanya digantikan oleh karyawan yang beragama non islam, begitu pula sebaliknya. Hal ini diharapkan mampu meningkatkan kenyamanan bekerja pada karyawan hotel Amaris Legian itu sendiri.

## REFERENSI

- Abdillah, W., dan Jogiyanto, H. M. 2009. Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) Untuk Penelitian Empiris. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UGM, Yogyakarta.
- Adeoye, Abayomi., and Fields, Ziska. 2014. Compensation Management and Employee Job Satisfaction: A Case of Nigeria. *Journal of Social and Science*. 41(3): 345-352.
- Adeyemi, Semiu Babatunde., and Fagbemi, Temitope Olamide. 2010. *Audit Quality, Corporate Governance and Firm Characteristics in Nigeria. International Journal of Business and Manajement*, 5(5): 1-11.
- Aydogdu, Sinem., and Baris, Asikigil. 2011. An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International Review of Marragen 7ent and Marketing*. 1(3).
- Bramantara, G.N. Berlin., dan A.A.S. Kartika. D. 2015. Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan pada Krisna Oleh-oleh Khas Bali III. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. 4(1): 1-20.
- Bluedorn, Carol. 2001. The impact of various factors on the personality, job satisfaction and turnover intentions of professional accountants. *Managerial Auditing Journal*. 16(4): 234-245.
- Campbell, Jesse W., Tobin, Im., and Jisu, Jeong. 2014. Internal efficiency and turnover intention: evidence from local government in South Korea. *Public Personnel Management*. 43(2):259-282.
- Chew, Han Guan., Ng, Keith Young., and Fan, Shan-Wei. 2016. Effects of alternative opportunities and compensation on turnover intention of Singapore PMET. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economics, business and Industrial Engineering*. 10(3).

- Firmanto, Tito., dan Anang, K. 2013. Pengaruh budaya kerja kekeluargaan terhadap turnover intention karyawan melalui komitmen afektif. *Jurnal Ilmu Manajemen*. 1(1): pp: 250-259.
- Flinkman, M., Iasopankala-Bouret, Upukka., and Salantera, Sana. 2006. Explaining young registered finnish nurses intention to leave the profesion. *International, Journal of Nursing Study*.
- . 2013. Young registered nurses' intention to leave the profession and professional turnover in early carrier : a qualitative case study. *International Journal of Nursing Study*. Pp: 1-12.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Handaru, Agung W., dan Nailul, Muna. 2012. Pengaruh Kepuasan gaji dan komitmen organisasi terhadap turnover intention pada karyawan PT. Unitex di Bogor. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*. 3(1).
- Handoko, Hani. 2002. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., and Lee, T. W. 2006. Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organization Dynamics*. 35(4):316-331.
- Irwandi, Agus S. 2002. Analisis pengaruh job insecurity terhadap turnover intention: studi empiris pada akuntan pendidik di perguruan tinggi. *Tesis Program Studi Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro*.
- Iqbal, Saba., Ehsan, Sadia., Lecturer, M., Rizwan, and Noreen, M. 2014. The Impact of organizational commitment, job satisfaction, job stress and leadership support on turnover intention in educational institutes. *International Journal of Human Resource Studies*. 4(2).
- Irbayuni, S. 2012. Pengaruh Kompensasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap keinginan untuk pindah kerja pada PT. Surya Sumber Daya Energi Surabaya. *Jurnal Neo-Bis*. 6(1): 1-12.
- Jehanzeb, Khawaja., Rasheed, Anwar., and Rasheed, Mazen F. 2013. Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee's Training in Private Sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*. 1(8) 79-90.

- Jogiyanto, H. M. dan Abdillah, W. 2009. *Konsep dan Aplikasi PLS untuk Penelitian Empiris*. Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi.
- Kadarisman, M. 2012. *Manajemen Kompensasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kardam, Bhajan Lal., and Rangnekar, Santosh. 2012. Job satisfaction: investigating the role of experience and education. *International Referred Research Journal*. 3: 6-22.
- Khan, Muhammad Aamir Shafique., and Du, Jiangou. 2014. An empirical study of Turnover Intention in call centre industry of Pakistan. *Journal of Human Resources and Sustainability Studies*. 2: 206-214.
- Kumar, R., Charles, R., and Peter, Y. 2011. A Study on Turnover Intention in Fast Food Industry: Employees' Fit to the Organizational Culture and the Important of their Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2(5): 9-42
- Lambert, Eric G., Thomas, Kelley., Nancy, L., and Hogan. 2013. Hanging on Too Long : The Relationship between Different Forms of Organizational Commitment and Emotional Burnout among Correctional Staff. *Am J Crim Just*. 38: 55-68.
- Leisanyane, Kelebhone., and Khaola, Peter P. 2013. The influence of organizational culture and job satisfaction on intention to leave: the case of clay brick manufacturing company in Lesotho. *EASSRR*. 29(1): 59-75.
- Lekatompessy, J. E. 2003. Hubungan profesionalisme dengan konsekuensinya: komitmen organisasi, kepuasan kerja, prestasi kerja dan keinginan berpindah: studi empiris di lingkungan Akuntan Publik. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. 5(11): 69-84.
- Long, Choi Sang., Perumal, Pannirucky., and Ajagbe, Musibau Akintunde. 2012. The Impact of Human Resource Management Practices on Employees' Turnover Intention: A Conceptual Model. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 4(2).
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Raid, F., and Sirola, W. 1998. Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment. *Journal of Organizational Behaviour*. 19(3): 305-320.
- Luthans, Fred. 2005. *Perilaku Organisasi. Edisi 10*, Yogyakarta: ANDI.
- Manullang, M., dan Manullang, Marihot. 2009. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

- Mathis, Robert L., dan Jackson, John H. 2000. *Human Resources Management*. Alih Bahasa, Jakarta: Salemba Empat.
- Muguongo, Mary Makena., Muguna, Andrew t., and Muriithi, Dennis. 2015. Effects of Compensation on Job Satisfaction Among Secondary School Teachers in Maara Sub - County of Tharaka Nithi County, Kenya. *Journal of Human Resources Management*. 3(6): 47-59.
- Nazir, Tahira., Hussain, Syed Fida., and Zaman, Khalid. 2013. Impact of Rewards and Compensation on Job Satisfaction: Public and Private Universities of UK. *Journal of Scientific Research*. 14(3): 394-403.
- Nugroho, Agus Dwi. 2012. Analisis pengaruh Kompensasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dengan mediasi motivasi kerja (studi pada PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi Universitas Stikubank Semarang*. 153-169.
- Oktaviani, Rachmawati Meita., dan Nurhayati, Ida. 2014. Pengaruh komitmen profesi terhadap turnover intentions dengan kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi (studi pada karyawan kantor konsultan pajak di Semarang). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*. 21(1): 83-98.
- Panggabean, Mutiara S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Park, Jae San., and Kim, Tae Hyun. 2009. Do Types of Organizational Culture Matter in Nurse Job Satisfaction and Turnover Intention. *Leadership in Health Service*, 22(1):20-38.
- Pasewark, William R., and Strawser, Jerry R. 1996. The determinants and outcomes associated with job insecurity in a professional accounting environments. *Behavioral Research in Accounting*. 8: 91-113.
- Ponnu, C. H., and Chuah, C.C. 2010. Organizational commitment, organizational justice and employee turnover in Malaysia. *African Journal of Business Management*. 4(13): 2676-2692.
- Puangyoykeaw, K., and Yuko, N. 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*. 10(5): 98-112.

- Putranti, Arin Dewi., Hamid, Djamhur., Mukzan, M., and Djudi. 2014. Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap turnover intention. *Jurnal Administrasi Bisnis*. 12(2):1-9.
- Rahayu, Sri P. 2011. Pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention karyawan PT. X di Siduarjo. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Narotama. 2(5).
- Rahyuda, I.K. 2004. *Buku Ajar Metodologi Penelitian*. Denpasar: Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.
- Ramlall, S. 2003. Managing employee retention as strategy for increasing organizational competitiveness. *Applied Human Resources Management Research*. 8(2): 63-72.
- Rehman, Omar., Faisal Karim., Muhammad Rafiq., and Adil Mansoor. 2012 .The Mediating Role of Organizational Commitment between Emotional Exhaustion and Turnover Intention Among Customer Service Representatives in Pakistan. *African Journal of Business Management*. 6(34).
- Ristiana, Nunung. 2012. Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja guru tidak tetap. *Skripsi*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro. Semarang.
- Rita, Andini. 2006. Analisis pengaruh kepuasan gaji, kepuasan kerja, komitmen organisasional terhadap turnover intention (studi kasus pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang). *Tesis*. Universitas Diponegoro.
- Rivai, H. V., dan Sagala, E. J. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, SP. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jakarta: Prenhallindo.
- . 2007. *Perilaku Organisasi*. Buku 1 Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Rood, A. Scott., and Holdnak, Andrew. 2013. An Analysis of Compensation Patterns and Job Satisfaction Issues of Resort Recreation Professionals. *Journal of Tourism Insights*. 4(1).
- Salisu, Jamilu B., Chinyio, Ezekiel., and Suresh, Subashimi. 2015. The impact of compensation on the job satisfaction of public sector construction workers of jigawa state of Nigeria. *The Business and Management Review*. 6(4).

- Sari, Elvira. 2009. Pengaruh kompensasi iklim organisasi terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*. 16(1): 18-24.
- Sari, Fransisca Fitri K., dan Tri Bodroastuti. 2012. Pengaruh Faktor Personal, Faktor Organisasional dan Faktor Non Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional (Studi pada Pegawai Bagian Produksi PT. Kubota Indonesia). *Jurnal Kajian Akuntansi dan Bisnis*. 1(1).
- Simamora, H. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia edisi ke-3. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sudaryono. 2011. Aplikasi Analisis Jalur (Path Analysis) Berdasarkan Urutan Penempatan Variabel dalam Penelitian. *Jurnal Pendidikan dan Keudayaan*. 17(4).
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sumarto. 2009. Meningkatkan kompensasi, kepuasan kerja dan motivasi untuk mengurangi labor turnover intention. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*. Vol. 9(1): 45.
- Sutanto, Eddy M., dan Carin, G. 2013. Kepuasan kerja, komitmen organisasional dan turnover intentions. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*. 4(7): 76-88.
- Tae-Youn, Park., and Shaw, Jason. D. 2013. Turnover rates and organizational performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 98(2): 268-309.
- Tjutju, Yuniasih., dan Suwanto. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta.
- Weldeyohannes, Gebremedhin. 2013. *Compensation Practice and Teachers Turnover Intention in Tigray*. *International Journal of Science and Research*. 5(9).
- Yucel, Ilhami. 2012. Examining the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention: an empirical study. *International Journal of Business and Management*. 7 20): 44-55.
- Zeffane, Rachid. 1994. Understanding employee turnover: the need for a contingency approach. *International Journal of Manpower*. 15(9): 1-14.
- Zhao, Erdong., and Liwei, Liu. 2010. Comments of development of job embeddedness about study to turnover and exploration into application in enterprises. *Asian Social Science*. 10(6): 63-64.