

## Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap *Turnover Intention* dengan *Affective Organizational Commitment* sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan Ayam Bakar Pak “D” Kota Surabaya.

Tri Siwi Agustina

Email: agustina2772@gmail.com

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga

### ABSTRACT

**Introduction:** Financial compensation has an important impact for the company and employees, which in this case is the employees of the Surabaya branch of Ayam Bakar Pak D. However, the problem is whether Financial Compensation has optimally contributed so that it can support the achievement of company goals.

**Purpose:** This research focuses on how Financial Compensation is able to improve employee's Affective Organizational Commitments so that employee's Turnover Intention rates can be lower. The variables used in this study are Direct Financial Compensation, Indirect Financial Compensation, Affective Organizational Commitment, and Turnover Intention.

**Design/Method:** This study uses quantitative approach by using questionnaire and Path Analysis method. Respondents of this study are 94 employees in each outlet of the Surabaya branch of Ayam Bakar Pak D.

**Result:** The results of this study indicate that Direct Financial Compensation and Indirect Financial Compensation will increase if Affective Organizational Commitment also increase and Turnover Intention will decrease if Direct Financial Compensation and Affective Organizational Commitment also increase. However, an increase of Indirect Financial Compensation does not impact the increase/decrease of Turnover Intention. Whereas Affective Organizational Commitment mediates the impact of Direct Financial Compensation on Turnover Intention. However, Affective Organizational Commitment does not mediate the impact of Indirect Financial Compensation on Turnover Intention.

**Keywords:** Direct Financial Compensation, Indirect Financial Compensation, Affective Organizational Commitment, and Turnover Intention.

### 1. Latar Belakang

Perkembangan zaman yang pesat membuat banyak organisasi dan perusahaan berlomba-lomba untuk memberikan performa terbaiknya. Ketatnya persaingan bisnis tersebut menuntut perusahaan untuk semakin efektif dan efisien dalam mengelola faktor internal dan eksternal perusahaan demi memenangkan persaingan antar perusahaan baik dalam skala nasional maupun internasional. Perusahaan harus dapat memanfaatkan sumber daya yang ada di dalamnya terma-suk memaksimalkan fungsi sumber daya manusia untuk mencapai kinerja yang optimal (Yuliasia, Santoso dan Hidayat, 2012). Sumber daya manusia dapat mempengaruhi efisiensi dan efektifitas organisasi atau perusahaan (Simamora, 2001). Pada saat ini cukup sulit untuk mencari sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, maka perusahaan sebaiknya memperhatikan kebutuhan dari karyawan-nya dan senantiasa menjaga dan merawat karyawan yang kompeten sehingga dapat meminimalisir resiko terjadinya perilaku karyawan yang menyimpang seperti keinginan berpindah yang berujung pada keputusan meninggalkan pekerjaan karya-wan (*turnover intention*) (Yuliasia dkk, 2012).

*Turnover intention* mengacu pada kemungkinan karyawan yang ingin me-ninggalkan pekerjaan dan organisasi mereka atas kehendaksendiri (Kuvaas, 2006). *Turnover intention* dalam perusahaan dapat merugikan pihak-pihak terkait terutama perusahaan. Kerugian yang ditanggung oleh perusahaan akan semakin membengkak apabila *turnover intention* terjadi pada manajemen lini menengah (Hartati, 1992 dalam Kuncoro, 2011). Dampak positif dari *turnover intention* hanya akan terjadi jika *turnover intention* dialami oleh individu yang berkinerja tidak optimal sehingga menimbulkan kesempatan untuk menggantikan individu tersebut dengan individu yang berketerampilan dan motivasi tinggi (Dalton & Todor, 1982).

Menurut hasil pengamatan, Ayam Bakar Pak D memiliki permasalahan terkait *turnover intention* dengan jumlah yang naik turun setiap tahunnya. Rata-rata prosentase jumlah karyawan yang keluar dari Ayam Bakar Pak D di atas 10% selama 3 (tiga) tahun terakhir sehingga dapat disimpulkan tingkat *turnover intention* yang terjadi pada karyawan Ayam Bakar Pak D cukup tinggi. Terjadinya *turnover* pada karyawan Ayam Bakar Pak D mengharuskan manajemen Ayam Bakar Pak D untuk meluangkan waktu dan mengeluarkan biaya

tambahan untuk perekrutan dengan tujuan untuk mengganti karyawan yang telah keluar. Hal tersebut membuat terhambatnya produktifitas kerja di Ayam Bakar Pak D.

*Affective Organizational Commitment* merupakan sebuah keterikatan emosional yang dapat diidentifikasi melalui keterlibatan yang tinggi dari seorang karyawan terhadap organisasinya (Casimir *et al*, 2012). *Affective Organizational Commitment* dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan dimana keterlibatan karyawan dalam organisasi dapat mendorong karyawan untuk memberikan sesuatu yang lebih pada perusahaan.

Menurut Mathis & Jackson (2008), kompensasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang memilih untuk bekerja di sebuah organisasi daripada organisasi lain. Simamora (2004: 442) menyatakan bahwa kompensasi terdiri dua bentuk, yaitu kompensasi finansial dan non finansial. Kompensasi finansial meliputi kompensasi langsung yang terdiri dari upah, gaji, bonus, dan komisi, serta kompensasi tidak langsung yang disebut juga dengan tunjangan. Sedangkan kompensasi nonfinansial terdiri atas kepuasan seseorang yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri dan lingkungan pekerjaan dimana orang tersebut bekerja.

Ketika karyawan telah mendapatkan kepuasan dalam bekerja, maka beberapa faktor seperti kinerja dan loyalitas karyawan akan meningkat. Namun, apabila kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dirasa tidak adil maka akan timbul penurunan rasa puas sehingga hal tersebut dapat me-micu terjadinya *turnover intention* oleh karyawan (Hafanti *et al*, 2015). Kumar (2012) menemukan bahwa karyawan merasa dihargai oleh perusahaan atas kinerja dan kontribusi mereka jika mereka mendapatkan gaji yang sesuai dengan apa yang telah mereka berikan kepada perusahaan. Oleh karena itu, mereka termotivasi untuk memberikan kontribusi lebih bagi perusahaan dengan kata lain mereka bertahan untuk tetap be-kerja dalam perusahaan karena mereka merasa dihargai.

Berdasarkan uraian diatas, maka perlu dilakukan penelitian dengan judul Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap *Turnover Intention* dengan *Affective Organizational Commitment* sebagai Variabel *Mediasi* pada Karyawan Ayam Bakar Pak D Cabang Kota Surabaya.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

Kepuasan kerja Komitmen ini mengacu pada emosi pada diri karyawan dalam mengidentifikasi dan melibatkan dirinya di dalam organisasi (Meyer & Allen, 1997). Meyer *et al*. dalam Greenberg & Baron (1997:190) menambahkan bahwa *affective organizational commitment* muncul karena faktor kebutuhan memandang bahwa komitmen terjadi karena adanya ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan dalam organisasi pada masa lalu dan hal ini tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan dengan alasan aktivitas tersebut telah terkenang dalam pikiran sehingga memicu perasaan emosional karyawan dan momen-momen tertentu tidak dapat diulang kembali.

Kompensasi langsung adalah bentuk kompensasi yang terkait secara langsung dengan pekerjaan (Hariandja, 2002:224). Menurut Mondy dan Noe (2005: 284), kompensasi finansial langsung terdiri dari upah, gaji, bonus, dan komisi. Hal yang serupa juga dinyatakan oleh Simamora (2004: 443) yang berpendapat bahwa kompensasi finansial langsung terdiri dari bayaran pokok (*base pay*) berupa gaji dan upah dan bayaran insentif (*incentive pay*) berupa komisi dan bonus.

Kompensasi finansial tidak langsung atau dapat disebut juga tunjangan meliputi segala imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung (Simamora, 2004: 442). Selanjutnya, Simamora (2004:540) menjelaskan bahwa kompensasi tidak langsung atau tunjangan adalah pembayaran atas jasa karyawan yang digunakan untuk melindungi serta melengkapi gaji pokok yang ditanggung sepenuhnya oleh perusahaan.

Menurut Bluedorn dalam Grant, dkk (2001), *turnover intention* adalah kecenderungan sikap dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya. Perusahaan perlu mengeluarkan tambahan biaya disebabkan karena pemutusan, iklan, rekrutmen, seleksi, dan mempekerjakan karyawan baru akibat dari *turnover* sehingga aktifitas ini dapat dikatakan cukup mahal (Abbasi & Hollman, 2008). Teori *discrepancy* yang diungkapkan oleh Higgins (1987) menyatakan bahwa ketika apa yang telah diberikan karyawan pada perusahaan tidak sama dengan apa yang diharapkan karyawan untuk diterima, maka dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan. Mitchell dkk(2001) menyatakan *turnover intention* dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: penawaran pekerjaan lain, perubahan kehidupan, keinginan untuk mendapatkan karir yang berbeda dan keinginan untuk menambah edukasi.

Adanya kepuasan kerja atas kompensasi yang diterima oleh seorang karyawan maka mempunyai pengaruh kuat atas keputusan komitmen organisasi karyawan sehingga terjadi keselarasan dalam efektifitas kerja (Handoko, 1993:156). Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Shanock dan Eisenberger (2006) serta Mc Nees (2005) dimana ditemukan bahwa karyawan akan lebih berkomitmen dengan perusahaan jika karyawan merasa bahwa perusahaan juga mendukungnya dalam bekerja. Dukungan yang dimaksud dapat

berupa fasilitas yang memadai, lingkungan kerja yang nyaman dan yang paling utama adalah pemberian gaji atau kompensasi finansial langsung yang adil. Temuan tersebut konsisten dengan penelitian milik Anis *et al* (2011) dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap *affective organizational commitment*. Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis berikut diajukan:

**H1: Terdapat pengaruh langsung kompensasi finansial langsung terhadap *affective organizational commitment* pada karyawan Ayam Bakar Pak D cabang Kota Surabaya.**

Komitmen karyawan meliputi beberapa aspek yaitu kepatuhan, tanggungjawab terhadap perusahaan, keinginan untuk bekerjasama, perasaan memiliki, hubungan interpersonal, dan perasaan senang terhadap pekerjaan yang dijalani (Soegandhi *et al*, 2013). Faktor yang paling menentukan komitmen karyawan yaitu fasilitas, jaminan kesejahteraan, kondisi dan suasana pekerjaan, dan upah yang diterima dari perusahaan (Soegandhi *et al*, 2013). Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Handoko (2008) mengenai pentingnya kompensasi pelengkap yang dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan berupa salah satunya yaitu meningkatkan semangat kerja dan kesetiaan pegawai terhadap perusahaan. Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis berikut diajukan:

**H2: Terdapat pengaruh langsung kompensasi finansial tidak langsung terhadap *affective organizational commitment* pada karyawan Ayam Bakar Pak D cabang Kota Surabaya.**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Roseman (1981) yang menyimpulkan bahwa banyak karyawan yang benar-benar meninggalkan perusahaan dengan alasan "uang", dan pada kenyataannya pembayaran dapat mempengaruhi *turnover*. Disamping itu, Handoko (2001) dalam Yuliasia, Santoso dan Hidayat (2012) menyatakan bahwa salah satu tujuan penggajian adalah untuk mempertahankan karyawan yang ada, apabila kompensasi yang diberikan perusahaan dirasa tidak kompetitif dan tidak memenuhi prinsip keadilan oleh karyawan, maka akan mengakibatkan banyaknya karyawan yang akan keluar. Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis berikut diajukan:

**H3: Terdapat pengaruh langsung kompensasi finansial langsung terhadap *turnover intention* pada karyawan Ayam Bakar Pak D cabang Kota Surabaya.**

Mangkunegara (2004: 86) menjelaskan bahwa program tunjangan yang diberikan perusahaan pada karyawan bertujuan untuk memperkecil *turnover*, meningkatkan modal kerja, dan meningkatkan keamanan kerja. Selain itu, teori *job lock* yang dikemukakan oleh Fairris (2004) juga mendukung bahwa kompensasi finansial tidak langsung berpengaruh secara negatif terhadap *turnover intention*. *Job lock* sendiri adalah kondisi dimana seorang karyawan diharuskan keluar dari pekerjaannya saat ini untuk memperoleh tunjangan yang layak yang tentunya berada di perusahaan lain atau kondisi ketika karyawan diharuskan bertahan dalam perusahaan untuk mendapatkan tunjangan yang layak karena ketidaklayakan tunjangan di perusahaan lain. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Lee (2006) dimana hasil yang didapatkan yaitu rata-rata jumlah tunjangan berpengaruh negative terhadap rasio *turnover intention*. Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis berikut diajukan:

**H4: Terdapat pengaruh langsung kompensasi finansial tidak langsung terhadap *turnover intention* pada karyawan Ayam Bakar Pak D cabang Kota Surabaya.**

Dalam banyak penelitian sebelumnya, komitmen organisasi selalu dinyatakan berhubungan secara negatif dengan *actual turnover* dan *intended turnover* (Mathieu & Zajac, Tett & Meyer dalam Vandenberghe *et al*, 2004). Telah terbukti dari beberapa literatur mengenai *turnover* dimana komitmen organisasi merupakan faktor yang berpengaruh kuat terhadap *turnover* karyawan (Hom dkk., Hom & Griffeth, Price & Muller, Sager, Griffeyh & Hom, Tett & Meyer dalam Vandenberghe, 2004). Menurut Meyer *et al*. dalam Green-berg & Baron (1997:190), *affective organizational commitment* muncul ketika segala aktivitas yang dilakukan di dalam lingkup perusahaan pada masa lalu tidak dapat ditinggalkan karena aktivitas tersebut telah terkenang dalam pikiran sehingga memicu perasaan emosional. Hal tersebut menyebabkan karyawan tidak dapat meninggalkan perusahaan karena momen-momen tertentu tidak dapat diulang kembali ketika karyawan tidak lagi berada dalam perusahaan. Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis berikut diajukan:

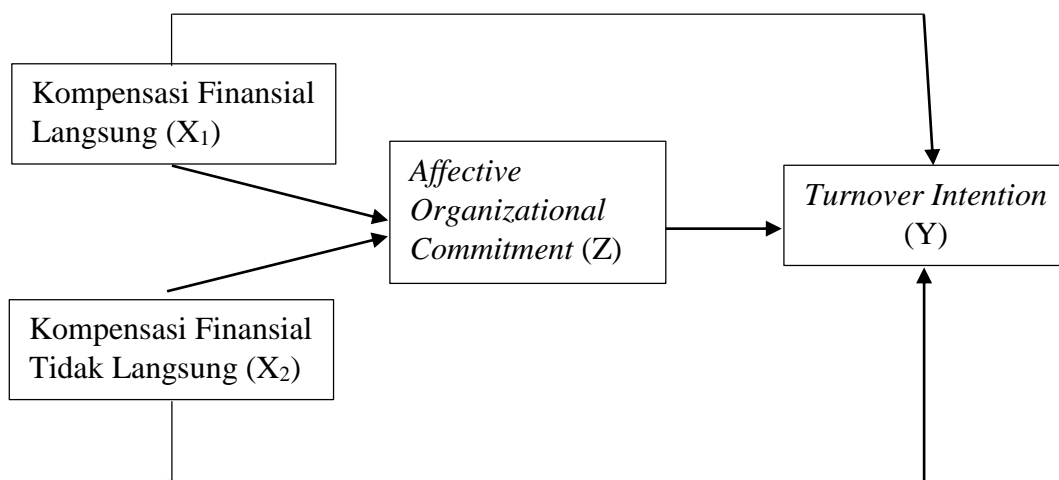
**H5: Terdapat pengaruh langsung *affective organizational commitment* terhadap *turnover intention* pada karyawan Ayam Bakar Pak D cabang Kota Surabaya.**

Hubungan dari kompensasi finansial, *affective organizational commitment* dan *turnover intention* yaitu pemberian kompensasi yang diharapkan mampu meningkatkan *affective organizational commitment* dan menurunkan tingkat *turnover intention*. Kumar (2012) menyatakan bahwa ketika karyawan merasa puas atas kompensasi yang diberikan perusahaan, maka karyawan akan memberikan balas jasa yang lebih kepada perusahaan karena karyawan merasa dihargai atas apa yang telah dia berikan kepada perusahaan sehingga timbul ikatan emosional antara karyawan dengan perusahaan. Dengan adanya kepercayaan karyawan akan sistem kompensasi perusahaan dan adanya ikatan emosional tersebut diharapkan mampu menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan untuk menghasilkan karyawan-karyawan berpontensi yang tetap berada dalam aset milik perusahaan sehingga hubungan karyawan dan organisasi dapat terjalin dengan baik dan

tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai. Karyawan akan merasa dihargai oleh perusahaan atas kontribusi yang mereka berikan apabila mereka mendapatkan gaji yang layak (Lai,2011).

Menurut Wan (2002), Pada dasarnya manusia memiliki kebutuhan yang akan semakin bertambah seiring berjalannya waktu dan perusahaan sebaiknya mulai menyadari hal tersebut. Perusahaan harus mulai memperhatikan aspek kesejahteraan karyawan yang terkait dengan finansial, baik secara finansial langsung atau finansial tidak langsung. Ketidaksesuaian pemberian kompensasi merupakan alasan utama dibalik *turnover intention*. Ketika karyawan merasa kebutuhannya telah terpenuhi, maka mereka akan semakin termotivasi untuk bekerja lebih baik, dan memperbanyak waktu produktif sehingga hal tersebut menimbulkan loyalitas atau komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Studi mengenai *human resource management* menemukan bahwa komitmen akan membantu sistem *human resource management* untuk menurunkan *turnover* (Arthur, 1994). Sistem *human resource management* termasuk didalamnya yaitu *pay* dan *benefits* dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas. Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis berikut diajukan:

**H6: Terdapat pengaruh tidak langsung kompensasi finansial langsung terhadap *turnoverintention* melalui *affective organizationalcommitment* pada karyawan Ayam Bakar Pak D cabang kota Surabaya**  
**H7: Terdapat pengaruh tidak langsung kompensasi tidak langsung terhadap *turnoverintention* melalui *affective organizationalcommitment* pada karyawan Ayam Bakar Pak D cabang Kota Surabaya.**



**Gambar 3.1**  
**Kerangka Konseptual**

### 3. METODE PENELITIAN

Berdasarkan tujuan penelitian dan rumusan masalah yang telah ditetapkan, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Dalam penelitian ini terdapat variabel independen yaitu kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung dan variabel mediasi yaitu *affective organizational commitment* serta variabel dependen yaitu *turnover intention*. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari pengisian kuesioner oleh karyawan pada setiap outlet Ayam Bakar Pak D di Surabaya. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berupa data terkait sumber daya manusia seperti data kompensasi karyawan dan data *turnover* karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dalam tiap outlet Ayam Bakar Pak D di Surabaya. Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sensus, yaitu mengambil seluruh populasi sehingga total sampel merupakan seluruh karyawan pada tiap outlet Ayam Bakar Pak D di Surabaya dengan jumlah total 94 karyawan. Skala pengukuran yaitu dengan 23 item pertanyaan 5skala Likert, Lima poin yang digunakan dalam skala Likert adalah "Sangat Tidak Setuju" untuk poin pertama dan "Sangat Setuju" untuk poin kelima.

Dalam penelitian ini, data akan diolah dengan menggunakan *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Teknik penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis deskriptif dan verifikatif. Untuk menguji hipotesis yang diajukan maka digunakan *path analysis*, tujuan analisis ini untuk menjelaskan pengaruh langsung dan tidak langsung seperangkat variabel penyebab terhadap variabel akibat (Al-Rasyid, 2000:3). Dalam menguji melalui metode *path analysis*, peneliti menggunakan diagram jalur dan persamaan structural. Nilai koefisien jalur dari masing-masing variabel independen diperoleh dengan menghitung korelasi antar variabel menggunakan rumus korelasi *Pearson Product Moment*.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 4.1  
Output Uji Individu Koefisien Jalur I  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	18,965	2,481		7,644	,000
Kompensasi Finansial Langsung	,344	,107	,343	3,213	,002
Kompensasi Finansial Tidak Langsung	,638	,235	,289	2,709	,008

a. Dependent Variable: Affective Organizational

Sumber: Output SPSS 2018

Koefisien jalur I adalah untuk menguji 2 hipotesis yaitu :

1. Pengaruh langsung antara variabel kompensasi finansial langsung (X<sub>1</sub>) terhadap *affective organizational commitment* (Z). Hipotesis pada penelitian dapat dikatakan berpengaruh apabila nilai signifikansi (*p-value*) < α=5%, sedangkan apabila nilai signifikansi (*p-value*) > α=5% maka hipotesis pada data tersebut tidak berpengaruh. Pada perhitungan menggunakan SPSS dapat diketahui nilai signifikansi (*p-value*) = 0,002 < 5%, ini berarti bahwa H<sub>0</sub> ditolak artinya variabel kompensasi finansial langsung (X<sub>1</sub>) berpengaruh secara langsung terhadap *affective organizational commitment* (Z).
2. Pengaruh langsung antara variabel kompensasi finansial tidak langsung (X<sub>2</sub>) terhadap *affective organizational commitment* (Z). Hipotesis pada penelitian dapat dikatakan berpengaruh apabila nilai signifikansi (*p-value*) < α=5%, sedangkan apabila nilai signifikansi (*p-value*) > α = 5% maka hipotesis pada data tersebut tidak berpengaruh. Pada perhitungan menggunakan SPSS dapat diketahui nilai signifikansi (*p-value*) = 0,008 < 5%, ini berarti bahwa H<sub>0</sub> ditolak artinya variabel kompensasi finansial tidak langsung (X<sub>2</sub>) berpengaruh secara langsung terhadap *affective organizational commitment* (Z).

6.2 Koefisien Jalur II

Tabel 4.2  
Output Uji Individu Koefisien Jalur II  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	11,417	1,204		9,482	,000
Kompensasi Finansial Langsung	-,089	,043	-,250	-2,069	,041
Kompensasi Finansial Tidak Langsung	,022	,093	,029	,242	,809
Affective Organizational	-,110	,040	-,311	-2,769	,007

a. Dependent Variable: Turnover Intention

Sumber: Output SPSS 2018

Koefisien jalur II adalah untuk menguji 5 hipotesis yaitu :

1. Pengaruh langsung antara variabel kompensasi finansial langsung (X<sub>1</sub>) terhadap *turnover intention* (Y). Hipotesis pada penelitian dapat dikatakan berpengaruh apabila nilai signifikansi (*p-value*) < α=5% , sedangkan apabila nilai signifikansi (*p-value*) > α=5% maka hipotesis pada data tersebut tidak berpengaruh. Pada perhitungan menggunakan SPSS dapat diketahui nilai signifikansi (*p-value*) = 0,041 < 5%, ini berarti bahwa H<sub>0</sub> ditolak artinya variabel kompensasi finansial langsung (X<sub>1</sub>) berpengaruh secara langsung terhadap *turnover intention* (Y).
2. Pengaruh langsung antara variabel kompensasi finansial tidak langsung (X<sub>2</sub>) terhadap *turnover intention* (Y). Hipotesis pada penelitian dapat dikatakan berpengaruh apabila nilai signifikansi (*p-value*) < α=5% , sedangkan apabila nilai signifikansi (*p-value*) > α=5% maka hipotesis pada data tersebut tidak berpengaruh. Pada perhitungan menggunakan SPSS dapat diketahui nilai signifikansi (*p-value*) = 0,809 > 5%, ini berarti bahwa H<sub>0</sub> diterima artinya kompensasi finansial tidak langsung (X<sub>2</sub>) tidak berpengaruh secara langsung terhadap *turnover intention* (Y).

3. Pengaruh langsung antara variabel *affective organizational commitment* (Z) terhadap *turnover intention* (Y). Hipotesis pada penelitian dapat dikatakan berpengaruh apabila nilai signifikansi ( $p$ -value)  $< \alpha=5\%$ , sedangkan apabila nilai signifikansi ( $p$ -value)  $> \alpha=5\%$  maka hipotesis pada data tersebut tidak berpengaruh. Pada perhitungan menggunakan SPSS dapat diketahui nilai signifikansi ( $p$ -value)  $= 0,007 < 5\%$ , ini berarti bahwa  $H_0$  ditolak artinya variabel *affective organizational commitment* (Z) berpengaruh secara langsung terhadap *turnover intention* (Y).

4. Pengaruh tidak langsung antara variabel kompensasi finansial langsung ( $X_1$ ) terhadap *turnover intention* (Y) melalui *affective organizational commitment* (Z) adalah dengan perkalian beta antara  $X_1$  terhadap Z dengan Z terhadap Y, yaitu sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Beta} (X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y) &= \text{Beta} (X_1 \rightarrow Z) \times \text{Beta} (Z \rightarrow Y) \\ &= (0,343) \times (-0,311) = -0,10688 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa nilai beta pengaruh langsung antara  $X_1$  dengan Z adalah sebesar  $-0,25$  dan pengaruh tidak langsung adalah sebesar  $-0,10688$ . Ini berarti bahwa nilai pengaruh langsung lebih kecil dibandingkan nilai pengaruh tidak langsung atau  $-0,25 < -0,10688$ , hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung variabel kompensasi finansial langsung ( $X_1$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention* (Y) melalui *affective organizational commitment* (Z).

5. Pengaruh tidak langsung antara variabel kompensasi finansial tidak langsung ( $X_2$ ) terhadap *turnover intention* (Y) melalui *affective organizational commitment* (Z) adalah dengan perkalian beta antara  $X_2$  terhadap Z dengan Z terhadap Y, yaitu sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Beta} (X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y) &= \text{Beta} (X_2 \rightarrow Z) \times \text{Beta} (Z \rightarrow Y) \\ &= (0,289) \times (-0,311) = -0,09012 \end{aligned}$$

Berdasarkan atas hasil output analisis uji hipotesis dengan menggunakan *path analysis*, berikut adalah pembahasan untuk masing-masing hipotesis:

Berdasarkan hasil *path analysis* pada koefisien jalur I menunjukkan bahwa kompensasi finansial langsung ( $X_1$ ) berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap *affective organizational commitment* (Z). Hasil yang diperoleh memberikan penjelasan bahwa balas jasa berupa gaji dan bonus yang diterima karyawan Ayam Bakar Pak D atas tenaga dan pikiran yang telah diberikan melalui pekerjaan atau tanggung jawab yang telah diselesaikan pada jangka waktu kerja yang telah ditetapkan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap keinginan karyawan Ayam Bakar Pak D untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini secara sukarela akibat dari gejolak emosi karyawan yang mengalami ketidakpuasan ketika bekerja di Ayam Bakar Pak D melalui perasaan emosional karyawan dan keterlibatannya di dalam Ayam Bakar Pak D yang dipengaruhi atau berkembang apabila keterlibatan didalam Ayam Bakar Pak D terbukti menjadi pengalaman yang memuaskan. Hasil yang didapatkan konsisten dengan hasil penelitian dari Anis dkk (2011) bahwa kompensasi finansial mempunyai pengaruh positif terhadap *affective organizational commitment*. Hasil penelitian tersebut menemukan bahwa jika pemberian kompensasi yang diatur dengan tepat, maka akan tercipta karyawan yang berkomitmen secara emosional dalam mencapai kinerja lebih dari yang diharapkan perusahaan.

Berdasarkan hasil *path analysis* pada koefisien jalur I menunjukkan bahwa kompensasi finansial tidak langsung ( $X_2$ ) berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap *affective organizational commitment* (Z). Hasil tersebut memberikan penjelasan bahwa balas jasa berupa tunjangan-tunjangan yang diterima karyawan Ayam Bakar Pak D selama bekerja untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui pembentukan kondisi kerja yang baik di Ayam Bakar Pak D terbukti mempengaruhi dan menjadi faktor penentu perasaan emosional karyawan dan keterlibatannya di dalam Ayam Bakar Pak D yang dipengaruhi atau berkembang apabila keterlibatan didalam Ayam Bakar Pak D terbukti menjadi pengalaman yang memuaskan. Berdasarkan pembahasan diatas, hasil penelitian untuk hipotesis 2 mendukung teori yang dikemukakan oleh Handoko (2008) mengenai pentingnya kompensasi pelengkap yang dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan berupa salah satunya yaitu meningkatkan semangat kerja dan kesetiaan pegawai terhadap perusahaan. Hasil penelitian terhadap hipotesis ini juga konsisten dengan penelitian dari Pamungkas (2015) dimana berdasarkan uji *Product Moment* terdapat hubungan positif yang kuat antara variabel kompensasi tidak langsung terhadap variabel komitmen karyawan.

Berdasarkan hasil *path analysis* pada koefisien jalur II menunjukkan bahwa kompensasi finansial langsung ( $X_1$ ) berpengaruh langsung secara negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* (Y). Hasil tersebut memberikan penjelasan bahwa balas jasa berupa gaji dan bonus yang diterima karyawan Ayam Bakar Pak D atas tenaga dan pikiran yang telah diberikan melalui pekerjaan atau tanggung jawab yang telah diselesaikan pada jangka waktu kerja yang telah ditetapkan dapat menurunkan keinginan karyawan Ayam Bakar Pak D untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini secara sukarela akibat dari gejolak emosi karyawan yang mengalami ketidakpuasan ketika bekerja di Ayam Bakar Pak D. Hasil yang diperoleh

konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Lum dkk (1998) dimana terdapat tiga model *turnover* yang dikembangkan March and Simon (1958), Mobley (1997) dan Price (1977). Ketiga model tersebut memprediksi bahwa penyebab terjadinya *turnover intention* disebabkan karena terdapat evaluasi dari karyawan mengenai posisinya saat ini yang berkenaan dengan ketidakpuasan sehingga karyawan lebih memilih mencari pekerjaan lain. Ketidakpuasan dalam hal ini berkaitan dengan pemberian gaji yang dirasa tidak adil.

Berdasarkan hasil *path analysis* pada koefisien jalur II menunjukkan bahwa kompensasi finansial tidak langsung ( $X_2$ ) tidak berpengaruh langsung terhadap *turnover intention* (Y). Hasil memberikan penjelasan bahwa segala peningkatan dan penurunan balas jasa berupa tunjangan-tunjangan yang diterima karyawan Ayam Bakar Pak D selama bekerja untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui pembentukan kondisi kerja yang baik di Ayam Bakar Pak D tidak akan berpengaruh pada keinginan karyawan Ayam Bakar Pak D untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini secara sukarela akibat dari gejolak emosi karyawan yang mengalami ketidakpuasan ketika bekerja di Ayam Bakar Pak D. Hasil yang diperoleh konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Hugur dan Cahayani (2010) yang menyatakan bahwa kompensasi finansial tidak langsung berupa tunjangan tidak berpengaruh terhadap variabel *turnover* karena pada hasil statistik penelitian tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikansi variabel tunjangan sebesar 0,958 sehingga lebih besar dari nilai standar signifikansi yaitu 0,05 melalui teknik *stratified sampling*.

Berdasarkan hasil *path analysis* pada koefisien jalur II menunjukkan bahwa *affective organizational commitment* (Z) berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap *turnover intention* (Y). Hasil tersebut memberikan penjelasan bahwa perasaan emosional karyawan dan keterlibatannya di dalam Ayam Bakar Pak D yang dipengaruhi atau berkembang apabila keterlibatan didalam Ayam Bakar Pak D terbukti menjadi pengalaman yang memuaskan dapat menurunkan kecenderungan sikap dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya atas kehendakannya sendiri akibat gejolak emosi karyawan yang mengalami ketidakpuasan ketika bekerja. Hasil yang diperoleh konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Vandenberghe (2004) dimana penelitian tersebut menyatakan bahwa *affective organizational commitment* berpengaruh kuat terhadap *intent to quit*.

Berdasarkan hasil *path analysis* menunjukkan bahwa variabel kompensasi finansial langsung ( $X_1$ ) berpengaruh tidak langsung terhadap *turnover intention* (Y) melalui *affective organizational commitment* (Z). Hasil yang diperoleh memberikan penjelasan bahwa balas jasa berupa gaji dan bonus yang diterima karyawan Ayam Bakar Pak D atas tenaga dan pikiran yang telah diberikan melalui pekerjaan atau tanggung jawab yang telah diselesaikan pada jangka waktu kerja yang telah ditetapkan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap keinginan karyawan Ayam Bakar Pak D untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini secara sukarela akibat dari gejolak emosi karyawan yang mengalami ketidakpuasan ketika bekerja di Ayam Bakar Pak D melalui perasaan emosional karyawan dan keterlibatannya di dalam Ayam Bakar Pak D yang dipengaruhi atau berkembang apabila keterlibatan didalam Ayam Bakar Pak D terbukti menjadi pengalaman yang memuaskan. Hasil yang diperoleh konsisten dengan hasil penelitian milik Kumar dkk. (2012) dimana penelitian ini menjelaskan bahwa ketika karyawan mendapatkan kepuasan atas gaji yang diberikan oleh perusahaan, maka karyawan akan memberikan balas jasa berupa kontribusi lebih serta melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang lebih baik kepada perusahaan karena karyawan merasa dihargai atas kinerja dan kontribusi yang dia berikan kepada perusahaan sehingga timbul ikatan emosional antara karyawan dengan perusahaan. Secara tidak langsung, karyawan akan cenderung untuk bertahan dalam perusahaan karena merasa dihargai sehingga dapat menurunkan tingkat *turnover*.

Berdasarkan hasil *path analysis* menunjukkan bahwa variabel kompensasi finansial tidak langsung ( $X_2$ ) tidak memiliki pengaruh tidak langsung terhadap *turnover intention* (Y) melalui *affective organizational commitment* (Z). Hasil yang diperoleh memberikan penjelasan bahwa balas jasa berupa tunjangan-tunjangan yang diterima karyawan Ayam Bakar Pak D selama bekerja untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui pembentukan kondisi kerja yang baik di Ayam Bakar Pak D tidak memiliki pengaruh tidak langsung terhadap keinginan karyawan Ayam Bakar Pak D untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini secara sukarela akibat dari gejolak emosi karyawan yang mengalami ketidakpuasan ketika bekerja di Ayam Bakar Pak D melalui perasaan emosional karyawan dan keterlibatannya di dalam Ayam Bakar Pak D yang dipengaruhi atau berkembang apabila keterlibatan didalam Ayam Bakar Pak D terbukti menjadi pengalaman yang memuaskan. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Handoko (1993;156) bahwa kompensasi finansial memiliki tidak langsung terhadap *turnover intention*.

## 5 Penutup

Atas hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Kompensasi finansial langsung ( $X_1$ ) berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap *affective organizational commitment* (Z) pada karyawan Ayam Bakar Pak D cabang Kota Surabaya.
2. Kompensasi finansial tidak langsung ( $X_2$ ) berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap *affective organizational commitment* (Z) pada karyawan Ayam Bakar Pak D cabang Kota Surabaya.
3. Kompensasi finansial langsung ( $X_1$ ) berpengaruh langsung secara negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* (Y) pada karyawan Ayam Bakar Pak D cabang Kota Surabaya.
4. Kompensasi finansial tidak langsung ( $X_2$ ) tidak berpengaruh langsung terhadap *turnover intention* (Y) pada karyawan Ayam Bakar Pak D cabang Kota Surabaya.
5. *Affective organizational commitment* (Z) berpengaruh langsung secara negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* (Y) pada karyawan Ayam Bakar Pak D cabang Kota Surabaya.
6. Kompensasi finansial langsung ( $X_1$ ) berpengaruh tidak langsung secara negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* (Y) melalui *affective organizational commitment* (Z) pada karyawan Ayam Bakar Pak D cabang Kota Surabaya.
7. Kompensasi finansial tidak langsung ( $X_2$ ) tidak berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap *turnover intention* (Y) melalui *affective organizational commitment* (Z) pada karyawan Ayam Bakar Pak D cabang Kota Surabaya.

Terdapat beberapa saran yang dapat diajukan berdasarkan hasil penelitian ini, yaitu;

1. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa kompensasi finansial langsung berpengaruh langsung terhadap *affective organizational commitment* secara positif dan signifikan. Terkait hasil penelitian ini, peneliti menyarankan manajemen Ayam Bakar Pak D mempertahankan kondisi *affective organizational commitment* agar tidak turun dengan cara selalu menjaga hubungan baik dengan para karyawan dan melibatkan karyawan dalam segala pengambilan keputusan perusahaan serta menjaga hubungan kekeluargaan antar karyawan. Selain itu, manajemen Ayam Bakar Pak D disarankan memeriksa kembali perjanjian awal dengan karyawan mengenai bonus-bonus yang diberikan.
2. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa kompensasi finansial tidak langsung berpengaruh terhadap *affective organizational commitment* secara positif dan signifikan. Ayam Bakar Pak D disarankan untuk memperbaiki segala fasilitas yang ditujukan untuk karyawan sehingga karyawan merasa betah dan menjadikan Ayam Bakar Pak D sebagai tempat terbaik untuk ia bekerja. Ayam Bakar Pak D juga perlu memperbanyak aktivitas karyawan yang bersifat kekeluargaan untuk memicu *internal emotion* karyawan sehingga karyawan dapat mempersepsikan bahwa bekerja di Ayam Bakar Pak D adalah salahsatu bagian dalam kehidupannya.
3. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa kompensasi finansial langsung berpengaruh langsung terhadap *turnover intention* secara negatif dan signifikan. Manajemen Ayam Bakar Pak D disarankan untuk lebih memperhatikan kepuasan karyawan mengenai gaji dan bonus yang diterima karena apabila terjadi penurunan kepuasan karyawan terhadap gaji dan bonus tersebut maka karyawan dapat merealisasikan *turnover*. Hal tersebut dapat dilakukan melalui metode kuisisioner yang mengacu pada permasalahan terkait pembayaran atau FGD (*forum group discussion*) dimana dalam forum tersebut karyawan dipersilahkan untuk mengungkapkan segala permasalahannya dengan pihak Ayam Bakar Pak D yang berusaha memberikan solusi.
4. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa kompensasi finansial tidak langsung tidak memiliki pengaruh langsung terhadap *turnover intention*. Hal ini terjadi karena tidak ada perkembangan yang pasti atau cenderung selalu konsisten mengenai kondisi kompensasi finansial tidak langsung. Terkait hasil penelitian tersebut, manajemen Ayam Bakar Pak D diharapkan menambah kompensasi finansial tidak langsung lain dan meningkatkan kualitas kompensasi finansial langsung yang sudah ada secara perlahan tapi pasti sehingga akan menambah daya tarik karyawan terhadap tempat ia bekerja yang berujung pada menurunkan keinginan untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini.
5. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa *affective organizational commitment* berpengaruh langsung terhadap *turnover intention* secara negatif dan signifikan. Manajemen Ayam Bakar Pak D disarankan mempertahankan *affective organizational commitment* melalui program-program yang bersifat kekeluargaan seperti liburan bersama. Selain itu, manajemen Ayam Bakar Pak D disarankan tidak membedakan perlakuan antara karyawan yang berpendidikan tinggi dengan yang berpendidikan rendah karena hal tersebut dapat memicu emosi negatif sehingga dapat meningkatkan *turnover intention*.
6. Dapat diketahui dari penelitian ini bahwa *affective organizational commitment* memediasi sebagian pengaruh hubungan antara kompensasi finansial langsung terhadap *turnover intention*. Dengan



adanya *affective organizational commitment*, maka karyawan yang tidak puas dengan kompensasi finansial langsung yang diberikan Ayam Bakar Pak D dapat mempertimbangkan hubungan emosional antara dirinya dengan perusahaan sebelum melakukan *turnover*. Peneliti menyarankan manajemen Ayam Bakar Pak D untuk melakukan evaluasi terhadap kompensasi finansial langsung yang diberikan kepada karyawan sehingga karyawan dapat merasa bahwa kompensasi finansial langsung yang mereka dapat sebanding dengan tugas dan tanggungjawab yang telah mereka kerjakan. Evaluasi tersebut dapat dilakukan melalui kuisioner yang bertujuan untuk mengetahui apakah karyawan merasa dihargai dengan kompensasi finansial yang ada. Ketika karyawan merasa dihargai maka mereka dapat melakukan kontribusi lebih pada Ayam Bakar Pak D dan cenderung memiliki ikatan emosional serta memutuskan untuk menjaga keanggotaannya karena merasa terikat secara emosional terhadap perusahaan (Kumar dkk, 2012).

7. Dapat diketahui dari penelitian ini bahwa *affective organizational commitment* tidak memediasi pengaruh hubungan antara kompensasi finansial tidak langsung terhadap *turnover intention*. Hal tersebut terjadi karena kurangnya peran *affective organizational commitment* pada kompensasi finansial tidak langsung yang menjanjikan dan berdampak pada *turnover intention*. Saat ini, kompensasi finansial yang dimiliki Ayam Bakar Pak D hanya berfokus pada kenyamanan karyawan ketika bekerja di outletnya masing-masing. Akibat dari kompensasi finansial tidak langsung yang tidak bertujuan untuk meningkatkan taraf hidup karyawan dan kurang memicu perasaan emosional karyawan maka karyawan beranggapan bahwa kompensasi finansial tidak langsung tersebut kurang menjanjikan untuk dipertimbangkan kala karyawan ingin melakukan *turnover*. Peneliti menyarankan manajemen Ayam Bakar Pak D untuk menambah kompensasi finansial tidak langsung terutama yang berdampak pada kehidupan karyawan itu sendiri, hubungan antar karyawan atau hubungan antara karyawan dengan perusahaan. Tambahan kompensasi finansial tidak langsung tersebut dapat berupa kegiatan outing, perayaan hari jadi Ayam Bakar Pak D, tunjangan pendidikan bagi karyawan yang ingin meneruskan pendidikan, pesangon, tunjangan hari raya dan sebagainya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, S.M., Hollman, K.W., and Hayes, R.D. 2008. Bad Bosses and How Not to Be One. *Information Management Journal*, 42(1), pp. 52-56.
- Abdul Hakim. 2001. Statistika Deskriptif untuk Ekonomi dan Bisnis. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Penerbit Ekonisia.
- Abelson, M.A. 1987. Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 72, pp. 382-386.
- Alex S, Nitisemito. 1996. Manajemen Personalial, Sumber Daya Manusia. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Allen, N.J and J.P. Meyer. 1990. The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative to The Organization. *Journal Of Accupational Psychology*.
- , 1997. Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Al Rasyid, Harun. 2000. Dasar-dasar Statistika Terapan. Bandung: Program pascasarjana UNPAD.
- Alwi, Syafaryddin. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif. Yogyakarta: BPFE.
- Angle, H.L. and J.L. Perry. 1981. An Empirical Assessment of organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, pp. 1-14.
- Anis, A., K.U. Rehman, I.U. Rehman, M.A. Khan, and A.A. Humayoun. 2011. Impact of Organization Commitment on Job Satisfaction and Employee Retention in Pharmaceutical Industry. *African Journal of Business Management*, 5 (17), pp. 7316-7324.
- Arthur, J.B. 1994. Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3): pp. 670-88.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), pp. 1173-1182.
- Becker, H. S. 1960. Notes on The Concept of The Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, pp. 32-40.
- Casimir, G., D. Waldman, T. Bartram, and S. Yang, 2012. Trust and The Relationship Between Leadership and Follower Performance: Opening The Box in Australia and China. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), pp. 1-14.
- Colakoglu, Ulker., Osman Culha, and Hakan Atay. 2010. The Effects Of Perceived Organizational Support On Employees' Affective. *Tourism and Hospitality Management*, 16 (2), pp. 125-150.

- Cole, M. S. and H. Bruch. 2006. Organizational Identity Strength, Identification, and Commitment and Their Relationships to Turnover Intention: Does Organizational Hierarchy Matter? *Journal of Organizational Behaviour*, 27, pp. 585-605.
- Cooper, C. L. and L.T. Robertson. 1986. *International Review Of Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Wiley and Son's Ltd.
- Cropanzano, Russel, Deborah E.R. and Zinta S. B. 2003. The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), pp. 160-169.
- Dalton, D. R. and W. D. Todor. 1982. Turnover: A Lucrative Hard Dollar Phenomenon. *Academy Management Review*, 7, pp. 212-218.
- Hugur, Ignacius dan Ati Cahayani. 2010. Pengaruh Pemberian Insentif dan Tunjangan Terhadap Tingkat Turnover Karyawan pada PT. Indofood Sukses Makmur Tbk Divisi Bogasari. Jakarta: Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya.
- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Prenhalindo.
- Djati, S.P and Michael Adiwijaya. 2009. The Influence of The Morale and The Commitment of Administration Staff Towards The Organizational Citizenship Behavior and Its Impact Towards Service Quality Performance at Private Universities in Surabaya-Indonesia. *Journal of Management*, 11 (1), pp. 20-30.
- Gibson, James L., et al. 1984. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Terjemahan. Nunuk Andiarni. Jakarta: BinarupaAksara.
- Glissmeyer, M., J. W Bishop, and R. D. Fass. 2008. Role Conflict, Role Ambiguity and Intention to Quit The Organization: The Case of Law Enforcement. *Academy of Management Journal*, 40(1), pp. 82-111.
- Gozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi Ketujuh. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grant, Kent, David W. Cravens, George S. Low and William C. Moncrief. 2001. The Role of Satisfaction With Territory Design on the Motivation, Attituded, and Work Outcomes of Salespeople *Journal of the Academy of Marketing Science*. 29 (2), pp. 165-178.
- Greenberg, Jerald & Robert A. Baron. 1997. *Behaviuor In Organozations*, 4<sup>th</sup> edition (Allyn and Bacon).
- Gundlach, T.G., Achrol R.S. and Mentzer J.T. 1995. The Structure of Commitment in Exchange. *Journal of Marketing*, 59, pp. 78-92.
- Hafanti o., et al. 2015. Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Desain Tugas terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Retensi Karyawan Palang Merah Indonesia (PMI) Provinsi Aceh. *Jurnal Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. 4 (1), pp. 164-173.
- Handoko, T. Hani. 1993. *Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operasi*, Cetakan Ketujuh, Yogyakarta: BPFE.
- . 1994. *Manajemen Personaliala Dan Sumber Daya Manusia*. Yogjakarta: BPFE.
- . 2008. *Manajemen Personaliala dan Sumber Daya Manusia*. Liberty: Yogyakarta
- Hariandja. Marihot T. E. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit PT. Grasindo
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- . 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Higgins, E. Tory. 1987. Self-Discrepancy: A Theory Relating Self and Affect.. *Psychological Review*, 94 (3), pp. 319-340.
- Hodge, B. J., W.P. Anthony, and L.M. Gales. 2003. *Organization Theory, A Strategic Approach*. New York: Prentice Hall International, Inc.
- Irianto, Jusuf. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Insan Cendika.
- Kartika, Endo W. 2011. Analisis Pengaruh Leader-member Exchange, Perceived Organizational Support, dan Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Hotel Berbintang Lima di Surabaya. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Kumar, R, et al. 2012. An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: A Regression Analysis. *International Journal of Business Research and management*, 3 (2), pp. 60-79.
- Kuncoro, Mudrajad. 2011. Survey Perkembangan Indikator Kerja, *Jurnal Megadigma*, 4 (3), pp. 295-326.
- Kuvaas. 2006. Career Growth Opportunities and Employee Turnover Intentions in Public Accounting Firms. *The British Accounting Review*, 145, pp. 138-148.
- Lamba S., Choudhary N. 2013. Impact of HRM Practices on Organizational Commitment of Employees, *International Journal of Advancements in Research & Technology*, 2, pp. 407-423.
- Lambert, E. G., 2006. I Want to Leave: A Test of A Model Of Turnover Intent Among Correctional Staff (Electronic Version). *Applied psychology in criminal justice*.

- Lee, Chun-Hsien, Mu-Lan Hsu, and Nai-Hwa Lien. 2006. The Impacts of Benefit Plans on Employee Turnover: A firm-Level Analysis Approach on Taiwanese Manufacturing Industry. *International Journal of Human Resource Management*, 17(11).
- Lichtenstein, R., et al. 2004. Status Differences in Cross-Functional Teams: Effects on Individual Member Participation, Job Satisfaction, and Intent to Quit. *Journal of Health and Social Behavior*.
- Lum, Lillie, John Kervin, Kathleen Clark, Frank Reid and Wendy Sirola. 1998. Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction or Organizational Commitment? *Journal of Organizational Behaviour*, 19, pp. 305-320.
- Luthans, Fred. 2005. *Organizational Behavior*. International edition. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Maharani Dwi Ratnasari, Ni Made. 2013. Pengaruh Insentif terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap PT. SIER Persero, Surabaya), 2(2): Juni.
- Mangkunegara, A. P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Ketiga. Bandung: Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Sjafrli. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Masrun. 1979. *Reabilitas dan Cara-cara Menentukannya*. Yogyakarta: UGM.
- Mathis, Robert L. and John H. Jackson. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- 2005. *Human Resources Management: Essential Perspective*. Third Edition. Canada: South Western Thomson Corporation.
- 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi sepuluh*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mc Nees, Smith. 2005. Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Hospital and Health Services Administration*, 41 (2), pp. 160-175.
- Mitchell, et al., 2001. Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Journal Management*.
- Mobley, W. H. 1986. *Pergantian Karyawan : Sebab, Akibat dan Pengendaliannya*. Alih Bahasa : Nurul Imam. Jakarta : PT. Pustaka Binaman Pressindo
- Nazir, Moch. 2011. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. 2010. *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage*. 7th edition. New York: McGraw-Hill.
- Noor, Juliansyah. 2014. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Kencana.
- Pamungkas, Teguh Karya. 2015. Hubungan Kompensasi Tidak Langsung dengan Komitmen Organisasi pada Karyawan Organik Seksi Administrasi di Perseroan Terbatas (PT) Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember. *Jurnal Paradigma Madani Universitas Islam Jember*, 2 (2).
- Panggabean, Mutiara S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Porter, L.W., R.M. Steers, R.T. Mowday, and P.V. Boulian. 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), pp. 603-609.
- Price, J.L., 2001. Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22 (7), pp. 600-624.
- Reichers, A. E. 1985. A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Rhoades, L., R. Eisenberger, and S. Armeli. 2001. Affective Commitment to Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), pp. 825-836.
- Robbins, S. P. and Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*, Alih Bahasa Drs. Benyamin Molan. Jakarta: Salemba Empat.
- Roseman, Edward. 1981. *Managing Employee Turnover: A Positive Approach*. New York City. AMACOM
- Schultz, Duane P. and Sydney Ellen Schultz. 1994. *Psychology and Work Today*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Sedarmayanti dan Syarifudin Hidayat. 2011. *Metodologi Penelitian*. Bandung: Mandar Maju.
- Shanock, L.R. and R. Eisenberger. 2006. When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91 (3), pp. 689-695.
- Siagian, Sondang. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama*. Jakarta: Binapura Aksara.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua, Cetakan Kedua*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Singodimedjo, Markum. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: SMMAS.
- Soegandhi, V., Sutanto, E., dan Setiawan, R. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim. Surabaya. Universitas Kristen Petra

- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi
- Steers, R. M., 1977. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), pp. 46 - 56.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- . 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Suhendi, dan Anggara. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Vandenberghe, Christian, Kathleen Bentein, & Florence Stinglhamber, 2004, Affective Commitment to The Organization, Supervisor, and Workgroup: Antecedents and Outcomes, *Journal of Vocational Behavior*, 64, pp. 47-71.
- Wan, David. 2002. Compensation system. *Journal of human resource*, 30, pp. 23-24.
- Wickramasinghe, V. and Kumara, S. 2010. Work-related Attitudes of Employees in The Emerging ITES-BPO Sector of Sri Lanka. *Strateging Outsourcing: An International Journal*, 3(1), pp. 20-32.
- Wijayanto, D.W., 2007. Hubungan Komitmen Organisasional dan Job Insecurity Terhadap Turnover Intention Karyawan PT. BMB Ekspor Yogyakarta. Yogyakarta: Universitas Kristen Duta Wacana.
- Wilson, D.T., 1995, An Integrated model of buyer-seller relationship. *Journal of the Academy Marketing Science*, 23(4): pp. 335-345.
- Ying, Wong Lai. 2011. Part-time Employee Retention in PARKnSHOP. An Honours Degree Proposal Submitted to the School of Business in Partial Fulfillment of the Graduation Requirement for the Degree of Bachelor of Business Administrator (Honours). Hong Kong. Baptist University
- Yuliasia, Santoso, dan Hidayat. 2012. Analisis Variabel yang Mempengaruhi Keinginan Berpindah dengan SEM (Studi Kasus PT Wonokoyo Jaya Corporindo, Pasuruan. *Jurnal Teknologi Pertanian*, 13 (1).