

# **PENGARUH MODERASI KOMITMEN KARYAWAN DALAM HUBUNGAN SISTEM KOMPENSASI SERTA INTENSI KELUAR (STUDI KASUS SANG SPA UBUD)**

**I Gusti Ayu Imbayani**

Fakultas Ekonomi, Universitas Mahasaraswati Denpasar

## **Abstrak**

Sang SPA which undergoes serious problem in human resources management. The employees' resignation level with various reasons is significant enough. The former survey result showed that there was the employees' dissatisfaction toward the compensation system. This study measures the effects of the conventional compensation system and the compensation system based on work performance toward resignation intention which is moderated by affective and calculative commitments. The study done in Sang Spa had taken 100 employees. The data analysis technique used was ANOVA with SPSS. The results of the study showed the value of  $F = 0.47$ ,  $p = 0.829 > 0.05$ . This meant that there was no compensation effect toward the resignation intention. The value of data processing on the affective commitment was  $F = 0.453$ ,  $p = 0.637 > 0.05$ . This value meant that there was no significant difference of resignation intention between high and low affective commitments. Meanwhile, the value of calculative commitment was  $F = 3,860$ ,  $p = 0.023 < 0.05$ . This meant that there was a significant difference of resignation intention between calculative commitment of the conventional compensation system and calculative commitment of the compensation system based on work performance.

The result showed hypothesis 3b was the most significant of the 3 hypotheses. It is meant that the compensation system applied, it was compensation system based on work performance, could only decrease the resignation intention of the employee group that had high calculative commitment. It is suggested that the Sang Spa management to create a compensation system in which the constant incentive component is bigger than the variable component.

**Keywords:** Compensation System, Commitment Affective, Commitment Calculative, Turnover Intention

## **PENDAHULUAN**

Sang Spa merupakan perusahaan jasa spa yang memiliki banyak cabang di Ubud dan Sang Spa saat ini sedang menghadapi permasalahan cukup serius dalam hal pengelolaan Sumber Daya Manusi (SDM). Tingkat keluarnya karyawan di perusahaan Sang Spa dengan berbagai alasan cukup tinggi. Permasalahan yang paling banyak dibicarakan adalah masalah kompensasi karyawan. Banyak karyawan mengeluh tentang kompensasi yang mereka terima tidak sesuai dengan tugas, dan tanggung jawab yang dipikul. Ketidakpuasan

juga disebabkan karena tidak adanya diskriminasi kompensasi yang diberikan kepada karyawan lama maupun karyawan baru.

Berawal dari fenomena tersebut, maka dilakukan survei terhadap beberapa karyawan. Survei awal dilakukan dengan membagikan kuesioner disetiap bagian yang ada baik karyawan percobaan, karyawan kontrak, dan karyawan tetap Kuesioner tersebut menanyakan tentang komitmen organisasional karyawan. Dan cukup banyak ketidakpuasan kompensasi yang diterima karyawan seperti pada kuesioner awal tersebut.

Hal ini mendorong untuk segera dilakukan perubahan terhadap struktur kompensasi di Sang Spa agar tercipta komitmen organisasi sehingga tingkat intensi keluar karyawan menurun.

Karyawan Sang Spa menginginkan struktur kompensasi berdasarkan 5 kombinasi sebagai berikut.

- 1) *Basic Salary*, berdasarkan tingkat pendidikan dan masa kerja
- 2) *Position*, jabatan yang diemban
- 3) *Risk*, harga resiko dari masing-masing unit kerja
- 4) Kelebihan jam kerja (lembur)
- 5) Kinerja

Penerapan struktur kompensasi tersebut diharapkan berdasarkan prinsip 5K yaitu penilaian kinerja, keterbukaan, kejujuran, keadilan, dan kebersamaan. Penerapan struktur kompensasi yang baru tersebut diharapkan dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan sehingga dapat menurunkan intensi keluar karyawan.

Penelitian ini akan menguji pengaruh kompensasi konvensional

yang telah diterapkan dibandingkan dengan sistem kompensasi berbasis kinerja terhadap intensi keluar karyawan dengan mempertimbangkan komitmen organisasi. Penerapan sistem kompensasi berbasis kinerja yang direncanakan Sang Spa diharapkan mampu menurunkan intensi keluar karyawan.

### Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian yang telah diuraikan, maka dapat disampaikan tujuan penelitian sebagai berikut.

- 1) Untuk mengetahui apakah struktur kompensasi mempengaruhi intensi keluar karyawan Sang Spa
- 2) Untuk mengetahui apakah komitmen afektif memoderasi hubungan struktur kompensasi dengan intensi keluar
- 3) Untuk mengetahui apakah komitmen kalkulatif memoderasi hubungan struktur kompensasi dengan intensi keluar

adalah prediktor langsung dari *turnover* sebenarnya dan menimbulkan pengaruh negatif terhadap kinerja dan produktifitas.

Menurut Abelson (Suwandi & Indriantoro, 1999) antara karyawan yang meninggalkan organisasi secara sukarela tetapi tidak dapat dihindari dan karyawan yang tetap tinggal pada organisasi tidak dapat dibedakan karakteristik kepuasan kerja dan komitmennya. Menurut Dalton (Suwandi & Indriantoro, 1999) perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindari disebabkan karena alasan – alasan upah yang lebih baik ditempat lain, kondisi kerja yang lebih baik di organisasi lain, masalah dengan kepemimpinan/administrasi yang ada, serta adanya organisasi lain yang lebih

### TINJAUAN PUSTAKA

#### *Turnover Intentions* (Keinginan Berpindah)

Barry dan Morris (2008) dimana *turnover intension* merujuk kepada keinginan berpindah seorang karyawan secara sukarela dari sebuah organisasi. Intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya seorang karyawan dari tempat bekerjanya secara sukarela. *Turnover intension* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaan secara sukarela menurut pilihannya sendiri (Zeffane, 1994). Alexander dkk (Lee, 2008) menyatakan bahwa *turnover intension*

baik. Sedangkan tindakan penarikan diri menurut Abelson (Suwandi & Indriantoro, 1999) terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya pikiran untuk keluar, keinginan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Pendapat Mobley (Muchinsky, 1993) tentang *employee turnover* bahwa terdapat hubungan antara kepuasan dan berhenti bekerja. Hubungan itu dimulai dari adanya pikiran untuk berhenti bekerja, usaha-usaha untuk mencari pekerjaan baru, berintensitas untuk berhenti bekerja atau tetap bertahan dan yang terakhir adalah memutuskan untuk berhenti bekerja. *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu. Sedangkan keinginan berpindah mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi.

### **Prediktor Turnover**

Menurut Mueller (2003) ada beberapa aspek yang bisa dipakai sebagai prediktor *turnover*, yaitu sebagai berikut.

#### 1) Variabel konstektual

Permasalahan mengenai konteks adalah komponen yang paling penting dalam mempelajari perilaku. Variabel paling penting dalam permasalahan *turnover* adalah adanya alternatif pekerjaan lain yang tersedia di luar organisasi (*eksternal alternatives*), alternatif-alternatif yang tersedia di dalam organisasi (*internal alternatives*) dan bagaimana individu tersebut menerima nilai atau menghargai perubahan pekerjaan (*perceived costs of job changes*).

#### 2) Sikap kerja

Model *turnover* umumnya menitikberatkan sikap karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya sebagai pemicu dari proses *turnover* (Mueller, 2003). Hampir semua model proses *turnover* dimulai dengan *premise* yang menyatakan bahwa keputusan untuk *turnover* dikarenakan oleh tingkat kepuasan kerja yang rendah dan komitmen organisasi yang rendah pula.

#### 3) Kejadian-kejadian kritis

Menurut Beachs (Mueller, 2003) contoh dari kejadian-kejadian kritis diantaranya adalah perkawinan, perceraian, sakit, atau kematian dari pasangan, kelahiran anak, kejadian yang berkaitan dengan pekerjaan seperti diabaikan dalam hal promosi, menerima tawaran yang lebih menjanjikan atau mendengar tentang kesempatan kerja yang lain.

### **Komitmen Organisasi**

Richard M. Steers (Kuntjoro, 2002) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya.

Newstrom dan Davis (Martini dan Rostiana, 2003) mengungkapkan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi mencerminkan seberapa jauh karyawan merasa terikat dan terlibat dengan organisasi sehingga karyawan tersebut bersedia untuk tetap aktif dalam organisasi tersebut.

Meyer dan Allen (Wening, 2005) menyebutkan komitmen organisasi merupakan perpaduan antara sikap dan perilaku yang menyangkut rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi, rasa terlibat dengan tugas organisasi dan rasa setia pada organisasi. Porter dan Smith (Sjabadhyni, Graitto dan Wutun, 2001) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sifat hubungan antara karyawan dan organisasi yang memungkinkan karyawan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi yang dapat dilihat dari keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut, kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi tersebut dan kepercayaan akan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

### **Jenis komitmen organisasi**

Meyer dan Allen (Martini dan Rostiana, 2003) mengemukakan terdapat tiga jenis komitmen organisasi tersebut antara lain sebagai berikut.

1) Komitmen afektif (*affective commitment*)

Komitmen afektif terbentuk dari komponen afektif. Komitmen afektif merupakan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi yang tercermin melalui keterlibatan dan perasaan senang serta menikmati aktivitasnya di dalam organisasi tersebut.

2) Komitmen kontinuan / kalkulatif (*continuance commitment*)

Komitmen berkesinambungan terbentuk dari komponen *continuance*. Komitmen berkesinambungan mencerminkan keputusan karyawan untuk tetap mempertahankan keberadaannya di dalam organisasi oleh karena karyawan merasa dirugikan

apabila meninggalkan organisasi tersebut.

3) Komitmen normatif (*normative commitment*)

Komitmen normatif terbentuk dari komponen normatif. Komitmen *normative* menunjukkan bahwa keputusan karyawan untuk tetap berada di dalam organisasi oleh karena hal tersebut dipandang sebagai suatu keharusan.

### **Teori Kompensasi**

Kompensasi adalah semua bentuk reward (penghargaan) atau imbalan yang diberikan oleh perusahaan untuk penggantian atas kinerja pegawai. Menurut Werther and Davis (1996), "*Compensation is what employee receive in exchange for their contribution to the organization*" (Kompensasi adalah apa yang pegawai terima sebagai balasan terhadap kontribusi mereka kepada organisasi). Sirait (2006) menyatakan bahwa, Kompensasi adalah hal yang diterima oleh pegawai, baik berupa uang atau bukan uang sebagai balas jasa yang diberikan bagi upaya pegawai (kontribusi pegawai) yang diberikannya untuk organisasi

Tujuan pengelolaan sistem kompensasi di dalam perusahaan adalah untuk Menarik dan mempertahankan sumber daya manusia, karena perusahaan memerlukannya untuk mencapai sasaran-sasarannya. Menurut Werther and Davis (1996). Tujuan kompensasi adalah untuk membantu organisasi mencapai tujuan keberhasilan strategis organisasi dan menjamin terjadinya keadilan internal dan eksternal.

Mondy and Noe (2005) membedakan kompensasi menjadi Kompensasi finansial langsung yaitu pembayaran yang diterima seseorang dalam bentuk gaji, bonus, dan komisi. Kompensasi finansial tidak langsung (manfaat) yaitu semua penghargaan

finansial yang bukan tercakup dalam kompensasi langsung. Bukan kompensasi finansial: Kepuasan dimana seseorang mendapatkannya dari pekerjaan itu sendiri atau dari psikologis dan/ atau lingkungan fisik dimana pekerjaan itu dilakukan.

Mello (2002) menyatakan bahwa, Kompensasi, area kunci strategis untuk satu organisasi, berdampak pada satu kemampuan pemberi kerja untuk menarik pelamar, mempertahankan karyawan, dan memastikan tingkat optimal dari kinerja karyawan dalam mencapai sasaran strategis organisasi.

### Sistem kompensasi

Shaughnessy (1998) menyatakan bahwa struktur kompensasi sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Komponen-komponen yang ada dalam struktur kompensasi berkaitan erat dengan kinerja karyawan yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi.

Menurut Siagian (2000), Sistem imbalan yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi yang pada gilirannya memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara dan mempekerjakan sejumlah orang yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi.

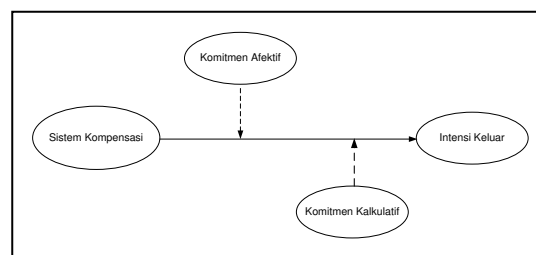
Sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan berpengaruh positif terhadap nilai perusahaan (Dong Heon Byun, 2007). Sistem kompensasi yang jelas akan meningkatkan produktifitas pekerja, menghemat biaya, dan berpengaruh pada pertumbuhan penjualan.

Blackwell (2007) menyatakan bahwa perubahan terhadap struktur kompensasi para manager tingkat atas menyebabkan menurunnya kinerja perusahaan yang berujung pada keluarnya manager kelas atas tersebut. Penelitian Christian Vandenberghe (2008) menyatakan bahwa komitmen

organisasi memediasi hubungan antara kepuasan kompensasi dengan intensi keluar. Ini artinya kepuasan kompensasi dapat meningkatkan kepuasan kompensasi yang berakibat menurunnya intensi keluar karyawan.

Ninin(2007) menyatakan bahwa penerapan sistem kompensasi konvensional yang hanya berdasarkan tingkat pendidikan, masa kerja, jabatan yang dienyam dan jam kerja tidak cocok lagi diterapkan didalam perusahaan jasa kesehatan. Banyaknya pekerjaan yang beresiko tinggi dan perbedaan yang mencolok dari berbagai macam karakter pekerjaan yang ada harus dimasukkan dalam struktur kompensasi. Perusahaan kesehatan seperti rumah sakit hendaknya memasukkan resiko pekerjaan dan kinerja dalam struktur kompensasinya. Resiko pekerjaan yang berbeda antara tenaga medis dan non-medis harus dibedakan, sehingga dapat mencerminkan keadilan diantara karyawan. Kinerja antara satu pekerja dengan pekerja lainnya juga harus diperhatikan. Pekerja dengan kinerja baik pantas mendapatkan kompensasi lebih tinggi dari pekerja dengan kinerja rendah.

### KERANGKA PENELITIAN



### Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, kajian pustaka, dan kerangka konsep maka dapat dikemukakan hipotesis penelitiannya sebagai berikut

H1 : Sistem kompensasi mempengaruhi intensi keluar karyawan Sang Spa

- H2a : Pada kelompok komitmen afektif rendah, intensi keluar kelompok karyawan yang diberi kompensasi berbasis kinerja tidak berbeda dengan intensi keluar kelompok karyawan yang diberi kompensasi konvensional.
- H2b : Pada kelompok komitmen afektif tinggi, intensi keluar kelompok karyawan yang diberi kompensasi berbasis kinerja tidak berbeda dengan intensi keluar kelompok karyawan yang diberi kompensasi konvensional.
- H3a : Pada kelompok komitmen kalkulatif rendah, intensi keluar kelompok karyawan yang diberi kompensasi berbasis kinerja lebih rendah dibandingkan intensi keluar kelompok karyawan yang diberi kompensasi konvensional.
- H3b : Pada kelompok komitmen kalkulatif tinggi, intensi keluar kelompok karyawan yang diberi kompensasi berbasis kinerja lebih rendah dibandingkan intensi keluar kelompok karyawan yang diberi kompensasi konvensional.

## METODE PENELITIAN

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yaitu data yang dinyatakan dalam bentuk angka-angka yang dapat dihitung dan data kualitatif, yaitu data yang tidak dapat dinyatakan dalam bentuk angka-angka.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2005). Responden dalam penelitian ini diambil 100 orang

Instrumen penelitian atau alat pengumpul data yang akan digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner sering disebut angket merupakan daftar

pernyataan yang diberikan langsung kepada responden untuk diisi. Sedangkan dalam pengukuran datanya memakai Skala Likert (Sugiyono, 2005). Dengan skala ini responden diminta memberikan respon terhadap setiap pernyataan dengan memilih dari rentang skala 1 sampai 5.

Pengujian validitas item pengukuran dilakukan dengan metode analisis faktor, ekstraksi dilakukan berdasarkan metode *principle axis factoring* untuk memperoleh 1 faktor. Faktor yang terbentuk harus memiliki nilai eigen minimal 1,0, dan nilai total *variance explained* 0,50. Item-item yang dipertahankan dalam skala adalah item yang memiliki nilai faktor loading minimal 0,50 (Hair, Anderson, Tatham & Balck, 1998). Reliabilitas adalah pengukuran derajat konsistensi antara beberapa ukuran dari sebuah variabel (Hair *et al.*, 2006). Uji Reliabilitas bertujuan untuk mengetahui kestabilan dan tingkat konsistensi alat ukur yang digunakan dalam mengukur sebuah konsep.

Untuk menguji tingkat reliabilitas, biasanya digunakan *Cronbach's Coeficient Alpha* yang mengindikasikan seberapa jauh item-item dalam penelitian tersebut saling berkorelasi positif satu dengan lainnya. Nilai *Cronbach's Alpha* berkisar antara 0 sampai 1. Semakin dekat *Cronbach's Alpha* mendekati nilai 1,0, maka semakin baik reliabilitas alat ukur tersebut. Ada tiga kategori reliabilitas mengacu pada nilai *Cronbach's Alpha*, yaitu ; 0,8 – 1,0 : reliabilitas baik, 0,6 – 0,79 : reliabilitas diterima, dan < 0,6 : reliabilitas buruk.

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan metode analisis ANOVA faktorial univariat. ANOVA (*Analysis of Variance*) adalah pengujian statistik untuk menguji hipotesis nol bahwa beberapa populasi mempunyai rata-rata yang sama. Jogiyanto (2008) menyatakan beberapa kriteria yang harus

diperhatikan dalam menggunakan ANOVA adalah sebagai berikut.

- 1) Dependen variabel harus variabel bernilai kontinyu.
- 2) Sampel dan data harus berdistribusi normal.
- 3) Sampel harus diambil secara random dari populasi-populasinya.
- 4) Populasi-populasi harus mempunyai varian-varian yang sama.
- 5) Kesalahan residu dari masing-masing nilai harus independent (*Independence of error*) yaitu jarak satu nilai dengan rata-rata groupnya harus independen terhadap jarak nilai-nilai lainnya terhadap rata-rata groupnya tersebut.

Pengujian statistik dilakukan dengan bantuan perangkat lunak *SPSS versi 17.0*. Secara rinci tahap analisis data yang dilakukan untuk menguji hipotesis penelitian dan pengujian penjelasan alternatif adalah sebagai berikut.

### Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif menjelaskan nilai skor masing-masing variabel dependen yakni intensi keluar pada masing-masing faktor sel. Analisis deskriptif dilakukan untuk mendeskripsikan hasil pengukuran masing-masing variabel penelitian dalam besaran statistik seperti skor rerata (*mean*), nilai tengah (*median*), frekuensi terbesarnya (*modus*) dan simpangan baku (*standar deviasi*). Nilai skor tersebut disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi. Model analisis varian univariat (ANOVA) pada dasarnya ingin mengetahui apakah ada perbedaan rata-rata (*mean*) variabel dependen pada group/kelompok tertentu.

Masing-masing kelompok atau faktor sel dapat didefinisikan hipotesis statistik yang diuji dalam penelitian. Pengujian H1 dapat ditulis dengan hipotesis statistik sebagai berikut

$$\begin{aligned} H_0 &: \mu_1 = \mu_2 \\ H_1 &: \mu_1 > \mu_2 \end{aligned}$$

Sedangkan pengujian H2 dapat ditulis dengan hipotesis statistik sebagai berikut

$$\begin{aligned} H_0 &: \mu_3 \leq \mu_4 \\ H_1 &: \mu_3 > \mu_4 \end{aligned}$$

### Analisis varian univariat (ANOVA)

Analisis ini menggunakan dua faktor untuk mengukur peran strategi koping berorientasi tugas pada hubungan komitmen terhadap perubahan dengan kepuasan kerja pegawai. Sebelum melakukan pengujian hipotesis tentang perbedaan sel, maka perlu dilakukan pengujian hipotesis tentang kesamaan error matrik varian yang dapat ditulis sebagai berikut.

$$\begin{aligned} H_0 &: \sum (A_1B_1) = \sum (A_2B_1) = \sum \\ & (A_1B_2) = \sum (A_2B_2) = \sum \\ & (A_nB_n) \end{aligned}$$

Pengujian kesamaan *error variances* data univariat (Y) menggunakan uji-*Levene test of error variances*. Apabila angka signifikan (*sig*) > 0,05 maka  $H_0$  diterima dimana error variance antar kelompok homogen dan analisa dapat dilanjutkan. Sebaliknya jika angka signifikansi (*sig*) < 0,05 maka  $H_0$  ditolak dimana error variances tidak homogen dan perlu dilakukan transformasi (Agung, 2006)

Pengujian hipotesis univariat secara inferensial menggunakan analisis varian univariat (*One Way ANOVA*). Teknik analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh interaksi variabel bebas terhadap variabel respon univariat Y. Model umum analisis univariat (ANOVA) dua faktor diekspresikan sebagai berikut.

$$\begin{aligned} Y_{ijk} &= \mu + (A * B)_{ij} + \epsilon_{ijk} \\ &\text{dengan } i = 1,2, j = 1,2, k = \\ &1,2,\dots,n \end{aligned}$$

Dimana :

$Y_{ijk}$  = Nilai observasi multivariat ke k dalam sel ke (ij)

$\mu$  = Vektor parameter rerata keseluruhan

$A_i$  = Vektor parameter pengaruh tingkat ke I dari faktor A

$B_j$  = Vektor parameter pengaruh A  
 \* B dalam sel (i-j) dengan syarat  
 :  
 $\sum_i A_i = \sum_j B_j = \sum_{ij} j(AB)_{ij} = \sum_{ij} j(AB)_{ij}$   
 $= 0$

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1) Pengujian Hipotesis 1.

Hipotesis 1 menyatakan bahwa ada pengaruh sistem kompensasi terhadap intensi keluar. Hasil analisa data diperoleh nilai  $F = 0,47$  dengan nilai signifikansi  $p = 0,829 > 0,05$ . Hasil analisa menunjukkan tidak signifikan. Ini artinya hipotesis 1 ditolak, sistem kompensasi (konvensional dan berbasis kinerja) tidak berpengaruh terhadap intensi keluar karyawan Sang Spa

### 2) Pengujian Hipotesis 2.

Hasil analisis ANOVA univariat menunjukkan bahwa pengaruh sistem kompensasi terhadap intensi keluar tidak signifikan dengan nilai  $F(3,196) = 0,860$ ,  $p = 0,355 > 0,05$ . Demikian pula efek interaksi sistem kompensasi dengan komitmen afektif juga tidak signifikan dengan nilai  $F(3,196) = 0,453$ ,  $p = 0,637 > 0,05$ .

Hasil analisis data menunjukkan bahwa sistem kompensasi tidak berpengaruh terhadap intensi keluar kelompok karyawan yang memiliki komitmen afektif. Ini berarti Hipotesis 2a diterima. Tidak ada perbedaan intensi keluar pada kelompok karyawan dengan komitmen afektif rendah yang diberi imbalan berdasarkan kinerja maupun intensi keluar kelompok karyawan dengan komitmen afektif rendah yang diberi imbalan konvensional.

Hipotesis 2b juga diterima. Dalam kelompok karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi, intensi keluar kelompok yang diberi imbalan berdasarkan kinerja tidak berbeda signifikan dengan kelompok yang diberi imbalan konvensional. Hasil ini sesuai

dengan hasil penelitian Christian (2008), yang menemukan bahwa sistem kompensasi tidak berpengaruh terhadap intensi keluar pada komitmen afektif. Karyawan dengan komitmen afektif memiliki hubungan emosional yang kuat terhadap perusahaan.

### 3) Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis 3 memprediksi adanya penurunan intensi keluar kelompok karyawan yang memiliki komitmen kalkulatif yang diberi imbalan berbasis kinerja dibandingkan yang diberi imbalan konvensional. Hasil analisis ANOVA univariat menunjukkan bahwa efek sistem kompensasi terhadap intensi keluar tidak signifikan dengan nilai  $F(3,196) = 0,016$ ,  $p = 0,900 > 0,05$ . Tetapi efek interaksi sistem kompensasi dengan komitmen kalkulatif signifikan dengan nilai  $F(3,196) = 3,860$ ,  $p = 0,023 < 0,05$ . Ini artinya ada perbedaan intensi keluar secara signifikan diantara kelompok komitmen kalkulatif.

Data parameter estimasi menunjukkan bahwa pengaruh sistem kompensasi dan komitmen kalkulatif dibentuk oleh persamaan regresi berikut.  $\text{Intensi Keluar} = 9,957 + 0,743 (\text{SK}) + 0,477 (\text{SK}) (\text{KK1}) + 1,416 (\text{SK}) (\text{KK2})$  Sesuai dengan hipotesis H3a, maka untuk melakukan pengujian diperhatikan parameter  $\beta_2 = \mu_{11} - \mu_{12}$  menunjukkan atau menentukan perbedaan rerata skor intensi keluar pada kelompok komitmen kalkulatif rendah. Sehingga hipotesis statistiknya adalah hipotesis pihak-kiri sebagai berikut

$$H_0 : \beta_2 = 0 \text{ atau } \mu_{11} = \mu_{12}$$

$$H_{3a} : \beta_2 \neq 0 \text{ atau } \mu_{11} \neq \mu_{12}$$

Data parameter estimasi menunjukkan nilai  $\beta_2 = 0,477$ ,  $t = 1,010$ ,  $\text{sig} = 0,314$ . Ini artinya  $H_0$  diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan intensi keluar secara signifikan pada kelompok komitmen kalkulatif rendah yang diberi kompensasi konvensional dan kelompok komitmen



kalkulatif rendah yang diberi kompensasi berbasis kinerja

Pengujian parameter  $\beta_3 = \mu_{12} - \mu_{22}$  menunjukkan atau menentukan perbedaan rerata skor intensi keluar pada kelompok kalkulatif tinggi yang diberi kompensasi konvensional dan berbasis kinerja, dengan hipotesis statistik sebagai berikut.

$$H_0 : \beta_3 \leq 0 \text{ atau } \mu_{21} \leq \mu_{22}$$

$$H_{3b} : \beta_3 > 0 \text{ atau } \mu_{21} > \mu_{22}$$

Data parameter estimasi menunjukkan nilai  $\beta_3 = 1,416$ ,  $t = 2,968$ ,  $\text{sig} = 0,003$ . Ini artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_{3b}$  diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa intensi keluar pada kelompok komitmen kalkulatif tinggi yang diberi kompensasi berdasarkan kinerja lebih rendah dibandingkan dengan kelompok komitmen kalkulatif tinggi yang diberi kompensasi konvensional.

Hasil analisis sebelumnya tidak mendukung Hipotesis 3a, dimana intensi keluar kelompok komitmen kalkulatif rendah yang diberi kompensasi konvensional tidak berbeda dengan intensi keluar kelompok komitmen kalkulatif yang diberi kompensasi berbasis kinerja. Sedangkan Hipotesis 3b terdukung, dimana sistem kompensasi berbasis kinerja dapat menurunkan intensi keluar pada kelompok komitmen kalkulatif tinggi.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh sistem kompensasi terhadap intensi keluar**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa sistem kompensasi tidak berpengaruh terhadap intensi keluar karyawan Sang Spa. Hasil analisis data memperoleh nilai  $F = 0,47$ ,  $p = 0,829 > 0,05$ . Ini artinya sistem kompensasi berbasis konvensional dan sistem kompensasi berbasis kinerja tidak berpengaruh terhadap intensi keluar karyawan Sang Spa.

Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan Harif (2001), menemukan bahwa kompensasi berpengaruh negatif terhadap intensi keluar. Penelitian ini juga tidak mendukung penelitian Hersusdadikawati (2005), dimana ditemukan pengaruh negatif dan signifikan antara kepuasan kompensasi dengan intensi keluar pada dosen akuntansi perguruan swasta Jawa Tengah. Dan tidak sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya disebabkan karena menggunakan responden dari berbagai level kerja. Dari keseluruhan responden tentunya tingkat *perceived sacrifice* diantara karyawan berbeda antara level pekerja bawah dan level pekerja atas.

Dapat dijelaskan pula hasil ini tidak signifikan karena kecilnya imbalan tetap (*fixed salary*) dibandingkan dengan imbalan tambahan (*variabel salary*). Kompensasi kinerja memiliki nilai nominal lebih besar dari kompensasi konvensional, tetapi jika dilihat dari perbandingan *fixed salary* dibandingkan dengan total imbalan maka hampir sama perbandingannya.

Ini artinya peningkatan imbalan yang diterima dari struktur yang baru memang lebih tinggi, tetapi yang banyak ditingkatkan adalah imbalan tidak tetap (*variabel salary*) sedangkan imbalan tetapnya tidak mengalami peningkatan yang berarti. Ini dapat dilihat dari perbandingan imbalan tetap (*fixed salary*) dibandingkan total imbalan yang hampir mengalami kenaikan tidak berarti. Kebanyakan karyawan menyukai perusahaan yang memberikan imbalan dengan komposisi imbalan tetapnya (*fixed salary*) lebih besar dibandingkan imbalan tidak tetapnya (*variabel salary*).

### **Intensi keluar kelompok komitmen afektif**

Dalam hal ini komitmen afektif didasarkan pada *Goal Congruence Orientation* dimana didalamnya terdapat suatu keterikatan secara psikologis antara

individu dengan organisasinya sehingga mempengaruhi perilakunya terhadap tugas yang diterimanya. Perilaku yang dimaksud adalah perilaku positif yang menunjang penyelesaian tugas dengan baik.

Hasil penelitian menemukan bahwa bahwa sistem kompensasi tidak berpengaruh pada kelompok komitmen afektif rendah maupun kelompok komitmen afektif tinggi. Ini dapat dilihat dari nilai  $F = 0,453$ ,  $p = 0,637 > 0,05$ . Sistem kompensasi baik konvensional, maupun berbasis kinerja tidak dapat mempengaruhi intensi keluar pada kelompok komitmen afektif rendah maupun tinggi.

Pada penelitian ini, sistem kompensasi berbasis kinerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap intensi keluar kelompok karyawan dengan komitmen afektif. Sistem kompensasi berbasis kinerja nilai nominalnya lebih besar dibandingkan dengan nilai kompensasi konvensional. Ini artinya, karyawan yang memiliki komitmen afektif tidak terpengaruh terhadap adanya perubahan sistem kompensasi yang akan dijalankan perusahaan. Intensi keluar karyawan dengan komitmen afektif tidak terpengaruh dengan adanya sistem kompensasi yang baru.

Intensi keluar kelompok komitmen afektif tidak dipengaruhi oleh sistem kompensasi. Komitmen afektif dicirikan dari sikap karyawan yang loyal terhadap perusahaan. Apapun perubahan yang terjadi dalam organisasi atau perusahaan tempatnya bernaung, karyawan yang memiliki komitmen afektif cenderung akan bertahan daripada keluar dari perusahaan tersebut. Anteseden komitmen afektif terdiri dari: karakteristik pribadi, karakteristik jabatan, pengalaman kerja, serta karakteristik struktural. Karakteristik struktural meliputi besarnya organisasi, kehadiran serikat kerja, luasnya kontrol,

dan sentralisasi otoritas. Dari keempat anteseden tersebut, anteseden yang paling berpengaruh adalah pengalaman kerja, terutama pengalaman atas kebutuhan psikologis untuk merasa nyaman dalam organisasi dan kompeten dalam menjalankan peran kerja.

### **Intensi keluar kelompok komitmen kalkulatif**

Hasil perhitungan menemukan hasil uji ANOVA pada kelompok komitmen kalkulatif signifikan dengan nilai  $F = 3,860$ ,  $p = 0,023 < 0,05$ . Ini artinya sistem kompensasi berpengaruh terhadap intensi keluar pada kelompok komitmen kalkulatif. Pengujian beda rata-rata untuk kelompok komitmen kalkulatif rendah menemukan nilai  $\beta_2 = 0,477$ ,  $t = 1,010$ ,  $p = 0,314 > 0,05$ . Ini menyatakan bahwa intensi keluar untuk kelompok komitmen kalkulatif rendah, baik yang diberi sistem kompensasi konvensional maupun kompensasi berbasis resiko tidak berbeda secara signifikan.

Komitmen kalkulatif rendah cenderung bertahan dalam organisasi disebabkan karena rendahnya kemampuan mereka untuk memperoleh pekerjaan yang lebih. Mereka cenderung hanya membandingkan pekerjaannya atau imbalannya dengan pekerjaan atau imbalan ditempat lain. Mereka yang memiliki komitmen kalkulatif rendah cenderung untuk menahan diri, tidak keluar dari tempatnya bekerja jika pekerjaan atau imbalan yang nantinya diterima ditempat lain tidak begitu menguntungkan bagi dirinya. Sekalipun mereka mendapatkan tawaran lebih menarik ditempat lain, mereka yang memiliki komitmen kalkulatif rendah cenderung berpikir lebih matang sebelum keluar dari tempatnya bekerja.

Berbeda dengan komitmen kalkulatif tinggi. Pada kelompok komitmen kalkulatif tinggi menemukan hasil  $\beta_3 = 1,416$ ,  $t = 2,968$ ,  $p = 0,003$ . Ini artinya

ada perbedaan yang signifikan dari kedua struktur kompensasi pada kelompok komitmen kalkulatif tinggi. Dilihat dari nilai rata – rata pada kelompok komitmen kalkulatif tinggi, rata-rata kelompok kalkulatif tinggi yang diberi imbalan kinerja sebesar 9,957 lebih kecil dibandingkan kelompok kalkulatif tinggi yang diberi imbalan konvensional dengan rata-rata 11,373. Ini artinya sistem kompensasi berbasis kinerja dapat menurunkan intensi keluar kelompok karyawan yang memiliki komitmen kalkulatif tinggi.

Komitmen kalkulatif mempersepsikan segala sesuatu berdasarkan untung-rugi yang akan dihadapinya. Persepsi yang menguntungkan bagi dirinya akan menyebabkan mereka yang memiliki komitmen kalkulatif tetap bertahan dalam perusahaan tersebut. Begitu juga sebaliknya, persepsi yang merugikan bagi dirinya akan menyebabkan mereka keluar dari perusahaan tersebut. Kelompok komitmen kalkulatif lebih dipengaruhi oleh sikap egoisme yang mereka miliki. Pada penelitian ini dapat dilihat bahwa begitu besar penurunan intensi keluar pada kelompok komitmen kalkulatif yang diberikan kompensasi berbasis kinerja dan resiko dibandingkan dengan komitmen kalkulatif yang diberi kompensasi konvensional.

Kompensasi berbasis kinerja yang akan diterapkan perusahaan akan memperbesar nilai nominal dari kompensasi yang mereka terima saat ini (sistem konvensional). Bagi kelompok komitmen kalkulatif, hal ini mempengaruhi sikap dan perilaku dalam bekerja. Ketika diberikan kompensasi berbasis kinerja, karyawan yang memiliki komitmen kalkulatif akan bekerja sebaik mungkin, menunjukkan kinerja terbaik mereka dan menunjukkan keengganan untuk keluar dari perusahaan. Pada masa yang akan datang, karyawan dengan komitmen

kalkulatif cenderung akan menurunkan kinerjanya dalam bekerja disaat tidak adanya peningkatan kompensasi yang diberikan dan cenderung akan keluar dari perusahaan ketika mendapatkan tawaran yang lebih baik dari perusahaan lainya.

## Simpulan Dan Saran

### Simpulan

Berdasarkan hasil pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

1) Sistem kompensasi berbasis kinerja yang akan diterapkan di Sang Spa belum mampu menurunkan intensi keluar karyawan.

Hal ini dapat dilihat dari nilai  $F = 0,47$ ,  $p = 0,829 > 0,05$ . Sistem kompensasi berbasis kinerja memang lebih besar nominalnya dari kompensasi konvensional. Tetapi jika dilihat dari komponen yang ada didalamnya hanya terjadi sedikit kenaikan pada *fixed salary*. Sedangkan komponen *variable salary* lebih besar persentasenya. Ini yang menyebabkan sistem kompensasi tidak berpengaruh terhadap intensi keluar. Karyawan akan cenderung bertahan jika komponen *fixed salary* jauh lebih besar dibandingkan komponen *variable salary*.

2) Pada kelompok karyawan yang memiliki komitmen afektif, baik komitmen afektif tinggi maupun komitmen afektif rendah, sistem kompensasi tidak berpengaruh terhadap intensi keluar. Hasil analisis menunjukkan nilai  $F = 0,453$ ,  $p = 0,637$ . Hasil ini membuktikan bahwa kelompok karyawan yang memiliki komitmen afektif cenderung loyal terhadap perusahaan, dan tidak memikirkan perubahan kompensasi yang terjadi.

3) Pada kelompok komitmen kalkulatif, pemberian kompensasi berdampak signifikan terhadap intensi keluar. Ini

dapat dilihat dari nilai  $F = 3,860$ ,  $p = 0,023$ . Ini artinya sistem pada kelompok komitmen kalkulatif, intensi keluar kelompok komitmen kalkulatif tinggi dan kalkulatif rendah berbeda secara signifikan. Pada kelompok komitmen kalkulatif rendah, perubahan kompensasi tidak berdampak signifikan terhadap penurunan intensi keluar. Sedangkan pada kelompok komitmen kalkulatif tinggi, sistem kompensasi yang baru, yaitu sistem kompensasi berdasarkan kinerja dan resiko mampu menurunkan intensi keluar kelompok komitmen kalkulatif. Ini artinya, sistem kompensasi berbasis kinerja dan resiko hanya dapat menurunkan intensi keluar kelompok karyawan yang memiliki komitmen kalkulatif tinggi

### Saran

Berdasarkan kajian dan hasil yang diperoleh pada bab sebelumnya maka disarankan sebagai berikut.

- 1) Sang Spa hendaknya memperhatikan komponen tetap dalam sistem kompensasi. Karyawan diduga akan merasa lebih aman bekerja jika komponen *fixed salary* mereka lebih tinggi daripada *variable salary*. Untuk itu perlunya mengkaji ulang sistem kompensasi yang akan diterapkan dimasa yang akan datang.
- 2) Sang Spa hendaknya memperhatikan komunikasi dan citra organisasi untuk mengendalikan niat keluar karyawan.
- 3) Penelitian selanjutnya hendaknya memasukkan variabel *perceived organization image* dalam mengendalikan intensi keluar, sehingga dapat diketahui lebih lengkap faktor-faktor yang mempengaruhi intensi keluar.

### DAFTAR PUSTAKA

1. Anoraga, Panji dan Ninik Widiyanti. 2004. *Psikologi dalam Perusahaan*. Jakarta: Rineka Cipta
2. Djohar. Moh, 2000, Pengaruh Pemberian Kompensasi Ekstrinsik dan Instrinsik Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT (Persero) Pelabuhan III Cabang Tanjung Perak Surabaya, *Tesis*, Malang, Pascasarjana Universitas Brawijaya
3. Ferdinand, Augusty. 2002. *Structural Equation Modeling dalam penelitian Manajemen Aplikasi Model-Model Rumit Dalam Penelitian Untuk Tesis Magister & Disertasi Doktor*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
4. Jogyanto. 2008. *Metodologi Penelitian Sistem Informasi*. Yogyakarta : Penerbit ANDI
5. Kuntjoro, Z. S. 2002. Komitmen Organisasi. [www.psikologi.com/masalah/250702 . htm](http://www.psikologi.com/masalah/250702.htm)
6. Kurniasari, L. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Job Insecurity Karyawan Terhadap Intensi Turnover. <http://www.damandiri.or.id>
7. Ratnawati, V dan Kusuma, I. W. 2002. Pengaruh *Job Insecurity*, Faktor Anteseden, dan Konsekuensinya Terhadap Keinginan berpindah Karyawan: Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol. 5, No. 3, Hal. 277-290
8. Rucky, AS. 2001. *Manajemen Penggajian & Pengupahan untuk karyawan perusahaan*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta Ed. 1

9. Shaughnessy. 1998. The Structure of White-Collar Compensation and Organizational Performance. *Journal Relations Industrielles* ; Summer 1998 ; 53, 3 ; ABI/INFORM research pg. 45
10. Siagian, Sondang P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
11. Singarimbun, M. dan Effensi, S.1998. *Metode Penelitian Survai(CetakanKedua)*. Jakarta : PT Pustaka LP3ES Indonesia
12. Sofyandi, Herman. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
13. Sugiyono, 2007, *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Kesepuluh, CV Alfabeta : Bandung
14. Sulistiyani, Ambar Teguh, dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, teori dan pengembangan dalam konteks organisasi publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
15. Supranto, 2001, *Pengukur Tingkat Kepuasan Pelanggan Untuk Meningkatkan Pangsa Pasar*, Rineka Cipta : Jakarta
16. Susanti, Nanin. 2007. Upaya Pengembangan Sistem Pembagian Jasa Pelayanan Berdasarkan Analisa penilaian dan Harapan Karyawan Serta Kemampuan Rumah Sakit Bersalin Puri Bunda Denpasar. *Tesis*. Program Magister Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Airlangga. Surabaya
17. Umar,Husein. 2007. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama