

**PENGARUH PERSEPSI KARYAWAN ATAS
KOMPENSASI FINANSIAL TERHADAP *INTENTION TO
LEAVE* DI ORANGE CARWASH DENGAN *JOB
SATISFACTION* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING***



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi

**Oleh:
Lydia Sintauli
2014120243**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN
Terakreditasi oleh BAN-PT No. 2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018
BANDUNG
2018**

**THE EFFECT OF EMPLOYEE'S PERCEPTION ON
FINANCIAL COMPENSATION TOWARDS INTENTION
TO LEAVE AT ORANGE CARWASH WITH JOB
SATISFACTION AS INTERVENING VARIABLE**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete part of the requirements for
Bachelor's Degree in Economics

**By:
Lydia Sintauli
2014120243**

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
PROGRAM IN MANAGEMENT
Accredited by National Accreditation Agency
No. 2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018
BANDUNG
2018**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**



PERSETUJUAN SKRIPSI

**PENGARUH PERSEPSI KARYAWAN ATAS
KOMPENSASI FINANSIAL TERHADAP *INTENTION TO
LEAVE* DI ORANGE CARWASH DENGAN *JOB
SATISFACTION* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING***

Oleh:

Lydia Sintauli

2014120243

Bandung, Juli 2018

Ketua Program Sarjana manajemen

Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si.

Pembimbing Skripsi,

Ko-pembimbing Skripsi,

Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si.

Annisaa Novieningtyas, SE., MSM.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Lydia Sintauli Hutabarat
Tempat, tanggal lahir : Jakarta, 26 Mei 1996
NPM : 2014120243
Program studi : Manajemen
Jenis Naskah : Draf Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

PENGARUH PERSEPSI KARYAWAN ATAS KOMPENSASI FINANSIAL
TERHADAP *INTENTION TO LEAVE* DI ORANGE CARWASH DENGAN *JOB
SATISFACTION* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

Yang telah diselesaikan di bawah bimbingan: Ibu Triyana Iskandarsyah,
Dra., M.Si. dan Ibu Annisaa Novieningtyas, SE., MSM.

Adalah benar-benar karyatulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (Plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak kesarjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.
Pasal 70 Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana perkara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal: Juli, 2018

Pembuat pernyataan:



(Lydia Sintauli Hutabarat)

ABSTRAK

Dewasa ini, manajemen modal insani menjadi aspek yang dikedepankan oleh perusahaan terutama yang bergerak di bidang jasa. Modal insani dilihat sebagai keunggulan kompetitif yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Orange Carwash yaitu perusahaan cuci kendaraan bermotor menghadapi kesulitan dalam mempertahankan karyawannya. *Turnover* yang tinggi dan meningkatnya kelalaian karyawan disebabkan oleh besarnya *intention to leave* karyawan. Setelah dilakukan *preliminary research* didapatkan bahwa tingkat *intention to leave* yang tinggi tersebut disebabkan oleh persepsi buruk karyawan terhadap sistem kompensasi finansial perusahaan. Karyawan merasa bahwa jumlah dan sistem dari kompensasi finansial di perusahaan belum cukup memenuhi ekspektasi karyawan sehingga menurunkan kepuasan kerja. Berdasarkan hal tersebut maka penulis tertarik untuk mengetahui besar pengaruh persepsi karyawan atas kompensasi finansial kepada kepuasan kerja yang berdampak pada *intention to leave* karyawan di perusahaan Orange Carwash

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas (X) yaitu persepsi atas *direct financial compensation* dan persepsi atas *indirect financial compensation*, variabel *intervening* (Z) kepuasan kerja, serta variabel terikat (Y) *intention to leave*. Jenis penelitian adalah penelitian terapan dengan metode deskriptif yang bersifat *explanatory*. Penelitian dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada 49 orang karyawan yang kemudian disesuaikan menjadi 41 orang karyawan dengan masa kerja di atas 1 tahun serta wawancara. Pada analisis kuantitatif digunakan model regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh dari variabel persepsi atas *direct financial compensation* dan persepsi atas *indirect financial compensation* (X) terhadap variabel kepuasan kerja (Z) dan variabel kepuasan kerja (Z) terhadap variabel *intention to leave* (Y) pada model 2. Sedangkan model regresi linier sederhana digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel kepuasan kerja (Z) terhadap variabel *intention to leave* (Y) pada model 1. Regresi linier sederhana juga digunakan pada uji model untuk menguji apakah variabel *intervening* benar dibutuhkan pada model penelitian. Analisis kualitatif dilakukan dengan membahas hasil jawaban dari setiap pernyataan dan pertanyaan pada kuesioner yang berjumlah 54 butir.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *intervening* kepuasan kerja (Z) memang benar dibutuhkan dalam model penelitian. Selain itu didapatkan bahwa dimensi persepsi atas *indirect financial compensation* memiliki pengaruh yang lebih besar dari pada dimensi persepsi atas *direct financial compensation*. Sedangkan untuk variabel kepuasan kerja (Z) didapatkan 2 dimensi yang dinilai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel *intention to leave* (Y) yaitu dimensi kompensasi dan dimensi kepuasan akan atasan. Berdasarkan hasil dari kuesioner dan wawancara didapatkan adanya perbedaan antara persepsi mengenai kompensasi finansial karyawan dengan persepsi dari perusahaan (pemilik), selain itu sistem yang ada masih dirasa belum optimal dalam mengkompensasi karyawan. Penulis menyarankan agar perusahaan mengubah kebijakan dan sistem dari kompensasi finansialnya serta mulai menyamakan persepsinya dengan karyawan. Karyawan sebaiknya diedukasi dan diberi pemahaman yang lebih mendalam atau jelas akan sistem kompensasi finansial.

Kata kunci: Persepsi Karyawan, *Direct Financial Compensation*, *Indirect Financial Compensation*, Kompensasi Finansial, Kepuasan Kerja, *Intention to Leave*, *Turnover*.

ABSTRACT

Today, human capital management becomes an aspect put forward by companies especially engaged in services industry. Human capital is seen as a competitive advantage that differentiates an organization from other organizations. Orange Carwash is a motor vehicle washing company facing difficulties in retaining its employees. High *turnover* and increased employee negligence caused by high level of employee's intention to leave. After preliminary research was done, it was found that the high level of intention to leave was caused by the bad perception of employees on the company's financial compensation system. Employees feel that the number and system of financial compensation in the company has not been enough to meet with employee's expectations and thus decrease job satisfaction. Based on this, the author are interested to know the influence of employee perceptions of financial compensation to job satisfaction that impact on intention to leave employees at the company Orange Carwash

The variables in this study consist of independent variables (X), that is perceptions of direct financial compensation and perceptions of indirect financial compensation, the intervening variable (Z) that is job satisfaction, and the dependent variable (Y) that is employee's intention to leave. The type of this research is applied research with descriptive method that is explanatory. The study was conducted by distributing questionnaires to 49 employees that later adjusted to 41 employees with a working period over 1 year and also interviews. In quantitative analysis, multiple linear regression model used to find out how much is the influence of perception variable on direct financial compensation and perception on indirect financial compensation (X) has on job satisfaction variable (Z) and job satisfaction variable (Z) to variable intention to leave (Y) on model 2. While a simple linear regression model is used to determine the effect of job satisfaction variable (Z) on the variable intention to leave (Y) in model 1. Simple linear regression is also used in the model test, to test whether the correct intervening variable is truly needed in the research model. Qualitative analysis is done by discussing the results of the answers of each statement and questions on questionnaires that consisted of 54 items.

The results acquired showed that the intervening variable of job satisfaction (Z) is indeed needed in the research model. Besides, it is found that the perception dimension of indirect financial compensation has bigger influence than the perception dimension of direct financial compensation on job satisfaction. While for job satisfaction variable (Z) there's only 2 dimension which considered to have a significant influence to intention to leave variable (Y) that is pay/compensation and dimension of satisfaction towards supervision. Based on the results of the questionnaires and interviews, it is found that there is a difference of perception about the financial compensation between employees and the company (owner) and the system that is still not optimal in compensating the employees. The authors suggest that companies change the policies and systems of their financial compensation and begin to synchronize their perceptions with employees. Employees should be educated and given a deeper or clearer understanding of the financial compensation system.

Keywords: Employee's Perception, Direct Financial Compensation, Indirect Financial Compensation, Financial Compensation, Job satisfaction, Intention to Leave, Turnov

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena rahmat dan ridha-Nya lah penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul **“Pengaruh Persepsi Karyawan atas Kompensasi Finansial Terhadap *Intention to Leave* di Orange Carwash dengan *Job satisfaction* Sebagai Variabel *Intervening*”**

Proses pengerjaan skripsi ini tidak akan berjalan dengan lancar tanpa adanya dukungan dari pihak – pihak yang senantiasa memberikan bantuan, dukungan, dan doa bagi penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.

Untuk itu penulis ingin mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Tuhan yang Maha Esa, yang atas segala berkat dan anugerahnya telah membimbing penulis untuk dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini.
2. Samuel Hendra Ricardo Hutabarat dan Ruth Serepina Tobing. Selaku orang tua tercinta yang tidak kenal lelah selalu mendoakan, memberikan motivasi, dan mendukung penulis, baik dalam bentuk moril dan juga materil. Besar harapan saya Bapak dan Mama bisa bangga terhadap pencapaian yang mungkin belum seberapa ini, dan semoga bisa menjadi awal dimana saya akan terus membanggakan Bapak dan Mama.
3. Yosua Maruli Hutabarat selaku adik kandung dari penulis yang dengan baik hati dan segala kesabaran mau menngantar dan menjemput penulis di stasiun Gambir setiap saat penulis butuhkan. Mau mengalami ekmacetan kota Jakarta yang cukup melelahkan demi membantu penulis mencapai tujuan menyelesaikan penulisan skripsi.
4. Bapak Freddy Yulianto Ong, selaku narasumber dan pemilik dari perusahaan yang digunakan sebagai objek penelitian pada skripsi ini. Terima kasih atas kesabaran dan kebaikannya dalam berbagi ilmu dan informasi yang dibutuhkan untuk penelitian ini. Semoga bisnis yang dijalankan selalu sukses dan skripsi ini dapat berguna sesuai harapan dari Pak Freddy.
5. Ibu Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si. dan Ibu Annisaa Novieningtyas, SE., MSM., selaku dosen pembimbing yang penulis hormati, yang sejak hari pertama penulis minta bantuannya menjadi dosen pembimbing dari penulis. Selalu sabar

dan tanpa kenal lelah memberi arahan, ilmu, pengetahuan serta bimbingan baik tentang skripsi maupun hal-hal lain diluar itu. Ibu Annisa yang selalu dengan sabar menerima *chat* berisi pertanyaan-pertanyaan, serta seruan kepanikan dari penulis siang dan malam. Terima kasih Ibu Tri dan Ibu Ano.

6. Bapak Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs., Ak., M.M dan Ibu Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si. selaku Dekan dan Ketua Jurusan Program Studi Manajemen Universitas Katolik Parahyangan Bandung yang tanpa merekalah penulis tidak dapat menyelesaikan penyelesaian skripsi ini dengan baik.
7. Dennis Nathaniel Sangkilawang, sebagai seseorang yang selalu ada untuk penulis setiap saat. Menemani dan membantu penulis ketika penulis mengalami kesulitan. Terima kasih atas kesabaran dan perhatian yang diberikan pada masa-masa penulis jenuh dan hampir menyerah. Semoga tetap ada hingga hari-hari penting saya di kedepannya.
8. Birgitta Wuri Puteri Tito, Fauzia Febri, dan Marizka Rahmadani selaku para sahabat penulis yang selalu bersama-sama dengan penulis mulai dari Manajemen Modal Insani, Manajemen Perubahan, Seminar dan semua kelas wajib maupun kelas pilihan dari konsentrasi Manajemen Organisasi dan Modal Insani. Terima kasih atas semua canda tawa, tertawa hingga menangis, berkumpul di ruang tamu lantai 8 gedung 9, keseruan dalam kelas seminar Dr. F.X Supriyono, Drs., MM., dan segala semangat yang ditularkan dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Yasmin Adalia Hurianna Sitohang, Gabriella Wenus Layola, Yohanna Gabriella, Imanuella Thaddea Widjaja, Thresia Tjokrosoeharto, Sarah Joanna Tahir, dan Naomi Riandi Putri, selaku para sahabat hidup penulis yang membuktikan bahwa perbedaan jarak, waktu, dan kesibukan bukanlah hambatan untuk terus siap siaga menjadi orang terbaik yang bersedia menemani di kala sedih. Saya harap kalian akan terus ada hingga detik ini sampai nanti.
10. Alyssa Andzani, Rizki Dewi Affandy, Ayala Maghfira, Shafira Andini, Desy Prasetya, Andita Nataatmaja, Wuri, Ebi, Dadang. Teman-teman Locomoco yang paling dikasihi. Terima kasih atas semua curhat dan cerita serta tawa canda yang ada selama masa akhir perkuliahan penulis. Para sahabat di umur universitas yang tawa dan candanya akan selalu hadir di benak saya hingga kapanpun, terimakasih!
See you on top.

11. Cadasnyala Jiwa Shahzar, dan Tobias Yap, selaku teman seperjuangan dan seperbimbingan yang selalu pusing dan panik serta tertawa bersama-sama melalui hal-hal absurd selama proses pembuatan. Terima kasih karena selalu dapat penulis andalkan. Semoga kita semua dapat lulus dengan nilai terbaik.
12. Fadhi Rahman Suhendar yang tanpanya penulis tidak akan bisa mengerti cara mengolah data pada SPSS versi 22.0.0, Wilson Tan, Fasya Harlisana, Shafira Andini, Ayala Maghfira, Hariztani Sabilurahman, Osvaldo, dan seluruh teman-teman lainnya yang dengan segala kerendahan hatinya selalu sedia berbagi ilmu, menenangkan, serta memberi saran di kala sibuknya. Terimakasih atas segala ilmunya yang tak peduli sesedikit apapun tetap sangat berarti bagi penulis. Semoga berkah dan kesuksesan selalu menghampiri kalian.
13. Seluruh keluarga besar HMPSM dan keluarga besar Manajemen UNPAR angkatan 2014 yang telah berjuang bersama dan memberikan bantuan terhadap penulis selama masa perkuliahan.
14. Seluruh keluarga besar Development Bank Singapore yang selalu mendukung penulis untuk menyelesaikan skripsi dan memperbolehkan penulis untuk mengambil cuti sebanyak 8 kali dalam sebulan. Kepada Kak Sari, Mba Citha, Ci Ista, Magda Aprida, Amaris, R. Fallah, Richson Eriyono, Bella, Hema, Jessica, dll.
15. Seluruh teman dan keluarga yang tidak dapat disebutkan satu persatu namanya namun telah mendoakan, mendukung dan membantu penulis dalam masa perkuliahan maupun dalam proses penyusunan skripsi.

Penulis berharap bahwa karya tulis ini dapat bermanfaat dan dapat memberikan wawasan tambahan kepada para pembaca sebagai media pembelajaran. Penulis menyadari bahwa karya tulis ini masih jauh dari sempurna. Oleh sebab itu, penulis mohon maaf apabila ada kesalahan baik dalam penyusunan kalimat maupun pemilihan kata. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat untuk para pembaca.

Bandung, Juni 2018

Lydia Sintauli Hutabarat

DAFTAR ISI

ABSTRAK	I
ABSTRACT	II
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	IV
DAFTAR TABEL	VI
DAFTAR GAMBAR	X
DAFTAR LAMPIRAN	XI
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Kegunaan Penelitian	5
1.5 Kerangka Pemikiran	6
1.6 Hipotesis Penelitian	10
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1. Sumber Daya Manusia (<i>Human Resource</i>)	11
2.2. Modal Insani (<i>Human Capital</i>)	11
2.3. Manajemen Sumber Daya Manusia	12
2.4. Persepsi	16
2.5. Kompensasi	19
2.5. 1 Pentingnya Persepsi atas Kompensasi	23
2.6. Kepuasan Kerja (<i>Job satisfaction</i>)	25
2.6. Hubungan antara kepuasan kerja dengan perputaran karyawan	28
2.7. Perputaran Karyawan (<i>Turnover</i>)	29
2.8. Niat untuk Meninggalkan Organisasi (<i>Intention to Leave</i>)	32
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN	35
3.1. Metode dan Jenis Penelitian	35
3.2. Populasi dan Sampel Penelitian	36
3.3. Teknik Pengumpulan Data	37
3.4. Operasionalisasi Variabel	38
3.5. Teknik Pengukuran Variabel	46
3.6. Uji Validitas dan Reliabilitas	50
3.6.1 Uji Validitas	51
3.6.2 Uji Reliabilitas	54
3.7. Teknik Analisis Data	56
3.7.1 Analisis Kualitatif	56
3.7.2 Analisis Kuantitatif	57
3.8. Objek Penelitian	65
3.8.1 Unit Analisis	65
3.8.2 Profil Perusahaan	65
3.8.3 Kompensasi Finansial Perusahaan Orange Carwash	67
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	70
4.1 Gambaran Umum Profil Responden	71
4.2 Analisis Deskriptif	76
4.2.1 Analisis Persepsi Karyawan Atas Kompensasi Finansial Langsung	76

4.2.2 Analisis Persepsi Karyawan Terhadap Kompensasi Finansial Tidak Langsung	89
4.2.3 Analisis Kepuasan atas Pekerjaan itu Sendiri	99
4.2.4 Analisis Kepuasan atas Kompensasi.....	102
4.2.5 Analisis Kepuasan atas Atasan.....	106
4.2.6 Analisis Kepuasan atas Rekan Kerja	112
4.2.7 Analisis Kepuasan atas Peluang Kenaikan Jabatan	115
4.2.8 Analisis <i>Intention to Leave</i> Karyawan.....	117
4.3 Analisis Kuantitatif.....	124
4.3.1 Analisis Pengaruh Persepsi Konsumen atas Kompensasi Finansial orange Carwash (X) Terhadap <i>Job satisfaction</i> Karyawan (Z)	124
4.3.2 Analisis Pengaruh <i>Job satisfaction</i> Karyawan (Z) Terhadap <i>Intention to Leave</i> (Y).....	134
4.3.3 Analisis Pengaruh Persepsi Konsumen atas Kompensasi Finansial orange Carwash (X) Terhadap <i>Intention to Leave</i> Karyawan (Y)	139
4.3.4 Analisis (Model 2 Penelitian) Pengaruh Kepuasan kerja (Z) terhadap <i>Intention to Leave</i> (Y)	152
4.3.5 Uji Model	163
4.4 Keterbatasan Penelitian.....	167
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	168
5.1 Kesimpulan	168
5.1.1 Persepsi Karyawan atas Kompensasi Finansial Orange Carwash.....	168
5.1.2 Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan di Orange Carwash	168
5.1.3 Tingkat <i>Intention to Leave</i> Karyawan	169
5.1.4 Pengaruh Persepsi karyawan atas <i>Direct Financial Compensation</i> dan <i>Indirect Financial Compensation</i> terhadap <i>Job satisfaction</i> Karyawan di Orange Carwash	170
5.2 Saran kepada perusahaan	170
5.2.1 Sistem kompensasi perusahaan	171
5.2.2 Persepsi Karyawan.....	174
DAFTAR PUSTAKA	176
LAMPIRAN.....	178
RIWAYAT HIDUP	199

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Rincian Karyawan	38
Tabel 3.2. Operasionalisasi Variabel (X) Persepsi Atas <i>Direct Financial Compensation</i>	40
Tabel 3.3. Operasionalisasi Variabel (Z) <i>Job satisfaction</i> Karyawan	43
Tabel 3.4. Operasionalisasi Variabel (Y) <i>Intention to Leave Karyawan</i>	46
Tabel 3.5. Hasil Uji Validitas	53
Tabel 3.6. Hasil Uji Reliabilitas Variabel X	56
Tabel 3.7. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Z	56
Tabel 3.8. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Y	56
Tabel 3.9. Hasil Uji Reliabilitas Pada Seluruh Variabel	56
Tabel 3.10. Rincian Profil Perusahaan	68
Tabel 4.1. Profil Jabatan	72
Tabel 4.2. Profil Jabatan Setelah Penyesuaian	72
Tabel 4.3. Profil Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin	72
Tabel 4.4. Profil Karyawan Berdasarkan Status Pernikahan	73
Tabel 4.5. Profil Karyawan Berdasarkan Usia	74
Tabel 4.6. Profil Karyawan Berdasarkan Pendidikan Terakhir	74
Tabel 4.7. Profil Karyawan Berdasarkan Masa Kerja	75
Tabel 4.8. Profil Karyawan Berdasarkan Rata-rata Pengeluaran dalam Sebulan	76
Tabel 4.9. Jumlah Karyawan Per-Cabang	77
Tabel 4.10. Tanggapan Pernyataan 1	77
Tabel 4.11. Tanggapan Pernyataan 2	78
Tabel 4.12. Tanggapan Pernyataan 3	81
Tabel 4.13. Tanggapan Pernyataan 4	82
Tabel 4.14. Tanggapan Pernyataan 5	82
Tabel 4.15. Tanggapan Pernyataan 6	84
Tabel 4.16. Tanggapan Pernyataan 7	85
Tabel 4.17. Tanggapan Pernyataan 8	85
Tabel 4.18. Tanggapan Pernyataan 9	86

Tabel 4.19. Tanggapan Pernyataan 10	87
Tabel 4.20. Tanggapan Pernyataan 11	88
Tabel 4.21. Tanggapan Pernyataan 12	88
Tabel 4.22. Tanggapan Pernyataan 13	89
Tabel 4.23. Tanggapan Pernyataan 14	91
Tabel 4.24. Tanggapan Pernyataan 15	92
Tabel 4.25. Tanggapan Pernyataan 16	92
Tabel 4.26. Tanggapan Pernyataan 17	93
Tabel 4.27. Tanggapan Pernyataan 18	94
Tabel 4.28. Tanggapan Pernyataan 19	95
Tabel 4.29. Tanggapan Pernyataan 20	95
Tabel 4.30. Tanggapan Pernyataan 21	96
Tabel 4.31. Tanggapan Pernyataan 22	97
Tabel 4.32. Tanggapan Pernyataan 23	97
Tabel 4.33. Hasil Jawaban untuk Keseluruhan Variabel Persepsi Karyawan atas Kompensasi Finansial	99
Tabel 4.34. Tanggapan Pernyataan 24	100
Tabel 4.35. Tanggapan Pernyataan 25	100
Tabel 4.36. Tanggapan Pernyataan 26	101
Tabel 4.37. Tanggapan Pernyataan 27	102
Tabel 4.38. Tanggapan Pernyataan 28	102
Tabel 4.39. Tanggapan Pernyataan 29	103
Tabel 4.40. Tanggapan Pernyataan 30	104
Tabel 4.41. Tanggapan Pernyataan 31	106
Tabel 4.42. Tanggapan Pernyataan 32	107
Tabel 4.43. Tanggapan Pernyataan 33	108
Tabel 4.44. Tanggapan Pernyataan 34	108
Tabel 4.45. Tanggapan Pernyataan 35	109
Tabel 4.46. Tanggapan Pernyataan 36	110
Tabel 4.47. Tanggapan Pernyataan 37	110
Tabel 4.48. Tanggapan Pernyataan 38	111
Tabel 4.49. Tanggapan Pernyataan 39	112

Tabel 4.50. Tanggapan Pernyataan 40	112
Tabel 4.51. Tanggapan Pernyataan 41	114
Tabel 4.52. Tanggapan Pernyataan 42	114
Tabel 4.53. Tanggapan Pernyataan 43	115
Tabel 4.54. Tanggapan Pernyataan 44	115
Tabel 4.55. Tanggapan Pernyataan 45	116
Tabel 4.56. Hasil Jawaban untuk Keseluruhan Variabel Kepuasan Kerja Karyawan	118
Tabel 4.57. Tanggapan Pertanyaan 46	119
Tabel 4.58. Tanggapan Pertanyaan 47	119
Tabel 4.59. Tanggapan Pertanyaan 48	120
Tabel 4.60. Tanggapan Pertanyaan 49	121
Tabel 4.61. Tanggapan Pertanyaan 50	121
Tabel 4.62. Tanggapan Pertanyaan 51	122
Tabel 4.63. Tanggapan Pertanyaan 52	122
Tabel 4.64. Tanggapan Pertanyaan 53	123
Tabel 4.65. Tanggapan Pertanyaan 54	124
Tabel 4.66. Hasil Jawaban untuk Keseluruhan Jawaban Variabel <i>Intention to Leave</i> Karyawan	124
Tabel 4.67. Hasil Uji Normalitas X terhadap Z	127
Tabel 4.68. Hasil Uji Multikolinearitas X terhadap Z	128
Tabel 4.69. Hasil Uji Heterokedastisitas X terhadap Z	129
Tabel 4.70. Hasil Stepwise X terhadap Z	130
Tabel 4.71. Hasil Uji Regresi Variabel X terhadap Variabel Z	131
Tabel 4.72. Hasil Uji Normalitas Z terhadap Y	136
Tabel 4.73. Hasil Uji Regresi Variabel Z terhadap Variabel Y	137
Tabel 4.74. Hasil Uji Normalitas X terhadap Y	141
Tabel 4.75. Hasil Uji Multikolinearitas X terhadap Y	142
Tabel 4.76. Hasil Uji Heterokedastisitas X terhadap Y	143
Tabel 4.77. Hasil Uji Regresi Variabel X terhadap Variabel Y	145
Tabel 4.78. Hasil Stepwise X terhadap Y	148
Tabel 4.79. Variabel yang dikeluarkan dari model penelitian X terhadap Y	149

Tabel 4.80. Hasil Uji Regresi Variabel Baru X_1 terhadap Variabel Y	150
Tabel 4.81. Hasil Uji Normalitas Variabel Z terhadap Variabel Y (Model 2)	153
Tabel 4.82. Hasil Uji Multikolinearitas Z terhadap Y	154
Tabel 4.83. Hasil Uji Heteroskedastisitas Z terhadap Y	155
Tabel 4.84. Hasil Stepwise Variabel Z terhadap Variabel Y	157
Tabel 4.85. Variabel yang Dikeluarkan dari Model Penelitian Variabel Z terhadap Variabel Y	158
Tabel 4.86. Hasil Uji Regresi Variabel Z_2 & Z_3 terhadap Variabel Y	160
Tabel 4.87. Hasil Regresi Uji Model Variabel X Terhadap Variabel Z	163
Tabel 4.88. Hasil Regresi Uji Model Variabel Z Terhadap Variabel Y	164
Tabel 4.89. Hasil Regresi Uji Model Variabel X Terhadap Variabel Y	165
Tabel 4.90. Hasil Regresi Uji Model Keseluruhan	166
Tabel 4.91. Kesimpulan Uji Model	167
Tabel 5.1. Perhitungan Pendapatan Sekarang	173
Tabel 5.2. Perhitungan Pendapatan yang Disarankan	173

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. <i>Conceptual Model</i>	10
Gambar 2.1. Faktor-faktor Pembentuk Persepsi.....	17
Gambar 2.2. Komponen dari Program Kompensasi Secara Keseluruhan	20
Gambar 2.3. Determinan Utama dari Kompensasi Finansial Langsung	21
Gambar 2.4. Determinan dari Kepuasan Kerja	26
Gambar 2.5. Proses <i>Turnover</i> Menurut Abelson	32
Gambar 2.6. Proses <i>Turnover</i> Menurut Mobley	32
Gambar 3.1. Model Penelitian 1	58
Gambar 3.2. Model Penelitian 2	59
Gambar 3.3. Struktur Organisasi Perusahaan	67
Gambar 4.1. Hasil Grafik Histogram Varibael X terhadap Variabel Z	126
Gambar 4.2. Hasil Grafik P-Plot Varibael X terhadap Variabel Z	126
Gambar 4.3. Hasil Grafik <i>Scatterplot</i> Varibael X terhadap Variabel Z	129
Gambar 4.4. Hasil Grafik Histogram Varibael Z terhadap Variabel Y	135
Gambar 4.5. Hasil Grafik P-Plot Varibael Z terhadap Variabel Y	136
Gambar 4.6. Hasil Grafik Histogram Varibael X terhadap Variabel Y	141
Gambar 4.7. Hasil Grafik P-Plot Varibael X terhadap Variabel Y	141
Gambar 4.8. Hasil Grafik <i>Scatterplot</i> Varibael X terhadap Variabel Y	144
Gambar 4.9. Hasil Grafik Histogram Varibael Z terhadap Variabel Y (Model 2) ...	154
Gambar 4.10. Hasil Grafik P-Plot Varibael Z terhadap Variabel Y (Model 2)	154
Gambar 4.11. Hasil Grafik <i>Scatterplot</i> Varibael Z terhadap Variabel Y (Model 2)	157
Gambar 4.12. Uji Model	164
Gambar 4.13. Hasil Uji Model	167

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Hasil Wawancara dengan Pemilik	178
Lampiran 2 Kuesioner.....	185
Lampiran 3 Data Hasil Uji Reliabilitas.....	193
Lampiran 4 Data Hasil Kuesioner	197

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Karyawan adalah aspek yang sangat penting dalam perusahaan. Karyawan sebagai modal insani adalah salah satu kunci penggerak perusahaan agar dapat mencapai tujuan organisasinya. Terutama bagi perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Bagi perusahaan-perusahaan ini karyawan adalah ujung tombak perusahaan yang langsung berhadapan dengan konsumen. Karyawanlah yang memberikan dan memastikan bahwa kualitas pelayanan yang terbaik dapat tersampaikan kepada konsumen. Bagi perusahaan jasa, mendapatkan dan mempertahankan modal insani yang kompeten dan berkualitas menjadi hal yang sangat penting. Salah satu cara yang dilakukan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya adalah dengan memastikan kepuasan karyawan terpenuhi. Pemberian kompensasi yang menarik dapat menjadi salah satu cara untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Salah satu bisnis yang bergerak di bidang jasa adalah bisnis cuci kendaraan bermotor. Peningkatan penjualan kendaraan bermotor yang pesat setiap tahunnya membuat bisnis ini dapat dikatakan cukup berkembang di Indonesia. Mulai dari jasa cuci sepeda motor yang sederhana di pinggir jalan hingga berbentuk gerai mewah dan besar, yang dapat menawarkan jasa pendukung lainnya seperti poles dan bengkel, dapat dengan mudah kita temui. Menjamurnya bisnis ini di Indonesia membuat persaingan antar perusahaan tersebut semakin ketat. Dari mulai persaingan harga, kualitas, teknologi sampai yang paling penting yaitu *service*. Persaingan ini semakin diperketat dengan adanya perkembangan teknologi yaitu *automatic carwash*, di mana semua proses pencucian dilakukan menggunakan mesin. Proses ini memakan waktu lebih cepat dan lebih praktis untuk dilakukan oleh konsumen. Tidak hanya itu sistem otomatis menggunakan tenaga mesin ini juga dapat mengurangi biaya operasional perusahaan. Hal tersebut tentunya membuat jasa cuci mobil tradisional semakin terancam. Maka dari itu perusahaan jasa cuci mobil yang belum otomatis atau masih menggunakan tenaga manusia harus dapat bersaing dan memberikan

competitive advantage melalui aspek lain seperti pelayanan yang diberikan karyawan kepada konsumen.

Orange Carwash merupakan salah satu bisnis yang berjalan di bidang jasa cuci kendaraan tersebut. Bisnis ini dijalankan dengan kepemilikan bersama oleh Pak Freddy Yulianto Ong dan Pak Samuel Henda Ricardo Hutabarat. Orange Carwash merupakan jasa pencuci kendaraan tradisional, artinya perusahaan ini masih menggunakan tenaga manusia sebagai operasional utamanya. Alasan Orange Carwash tidak menggunakan mesin otomatis adalah karena modal yang dibutuhkan sangat besar dan Orange Carwash belum sanggup untuk membelinya. Selain itu, Orange Carwash juga memiliki visi perusahaan yaitu “Membuka lapangan pekerjaan bagi orang-orang kelas bawah / yang berpendidikan rendah dan menyejahterakannya” serta dua misinya yaitu; “Menjadikan Orange Carwash sebagai perusahaan yang padat karya” dan “Memberikan kepuasan yang *excellent* dalam mencuci kendaraan pelanggan”. Maka dari itu sampai saat ini perusahaan masih menitikberatkan kegiatan operasionalnya pada tenaga manusia yang adalah orang-orang dengan kelas ekonomi bawah serta berpendidikan rendah. Karena hal tersebut mempertahankan karyawan yang berkompeten serta meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan menjadi sangat penting.

Perusahaan ini pertama kali beroperasi pada tahun 2012. Gerai pertama berada di Jalan Borobudur No. 60 Perumnas, Karawaci, Tangerang. Saat pertama kali beroperasi Orange Carwash hanya memiliki 16 karyawan, yang terdiri dari; 13 pencuci, 2 kasir, dan 1 manajer operasional. Hingga saat ini Orange Carwash telah berkembang dan memiliki 6 cabang, 4 cabang dengan kepemilikan sendiri dan 2 cabang *franchise*. Akan tetapi semakin berkembangnya suatu usaha, semakin bertambah juga masalah yang harus dihadapi. Salah satu contoh masalah yang dihadapi adalah sulitnya mencari dan mempertahankan sumber daya manusia yang cukup dan mumpuni. Dengan mempertahankan bentuk cuci kendaraan bermotor yang tradisional artinya pendapatan perusahaan sangatlah bergantung dari seberapa banyak dan seberapa baik para karyawan dapat melayani pelanggannya. Semakin banyak karyawan yang dapat bekerja dengan baik maka semakin banyak pula kendaraan yang dapat dicuci serta konsumen yang puas, hal ini berarti semakin bertambah juga pendapatan perusahaan.

Akhir-akhir ini Orange Carwash tidak dapat beroperasi secara maksimal karena tidak dapat memenuhi semua permintaan atas cuci kendaraan yang masuk sehingga para calon konsumen tersebut pergi atau mencari tempat cuci kendaraan lainnya. *Turnover* yang cukup tinggi menjadi alasan mengapa Orange Carwash tidak memiliki jumlah tukang cuci yang cukup untuk memenuhi permintaan tersebut. Menurut pemilik jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan mencapai 1-3 orang per bulan untuk per cabangnya. Ini berarti terdapat rata-rata sekitar 10 orang yang keluar per bulannya, atau 120 karyawan yang keluar setiap tahunnya. Hal tersebut membuat perusahaan cukup kewalahan dalam mencari pengganti dan memiliki kekurangan jumlah tukang cuci atau pekerjaan lainnya.

Turnover yang tinggi ini menyebabkan Orange Carwash banyak mendapatkan keluhan akan kesalahan maupun ketidakpuasan dari konsumen. Kesalahan seperti tertabraknya atau tergoresnya kendaraan konsumen akibat kelalaian karyawan saat memindahkannya, tergoresnya atau terlepasnya cat akibat alat-alat yang kurang bersih dan kesalahan penggunaan alat-alat maupun mesin, serta beberapa motor yang jatuh ketika sedang dibersihkan yang mengakibatkan pecahnya atau rusaknya komponen dari motor tersebut. Hal-hal tersebut tentu merugikan perusahaan karena harus mengganti atau memberikan kompensasi atas kesalahan-kesalahan tersebut kepada para konsumen yang dirugikan.

Berdasarkan gejala di atas, penulis melakukan *preliminary research* melalui wawancara kepada pemilik dan karyawan. Menurut pemilik para karyawan keluar dari perusahaan berdasarkan kemauan dari diri sendiri, dan bukan atas keinginan dari perusahaan. Pemikiran bahwa sebentar lagi mereka akan keluar dari perusahaan atau keinginan untuk keluar dari perusahaan membuat banyak karyawan mulai malas-malasan dan asal-asalan dalam bekerja, selalu bangun terlalu siang sehingga tidak bekerja di pagi hari, melanggar aturan jam istirahat dan masih banyak lagi.

Sedangkan dari hasil wawancara dengan karyawan, penulis mendapatkan beberapa contoh alasan mengenai keinginan karyawan untuk keluar atau berpindah dari perusahaan seperti; adanya penawaran dari perusahaan lain dengan gaji tunai yang lebih tinggi, harus kembali ke kampung halaman, tidak puas terhadap lingkungan pekerjaan, tidak puas akan jumlah gaji yang mereka terima maupun adanya

tawaran pekerjaan jenis lain. Para karyawan tersebut memang memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan lain dengan gaji bulanan yang lebih tinggi atau mempertimbangkan untuk pindah ke perusahaan cuci mobil yang memberikan gaji bulanan yang lebih tinggi. Para karyawan ini keluar dengan secara sukarela dan tidak ada paksaan dari perusahaan.

Penulis melihat bahwa masalah utamanya terletak pada *intention to leave* karyawan yang sangat tinggi atau kuat terhadap perusahaan Orange Carwash. Gejala yang dapat terlihat akibat dari masalah *intention to leave* yang tinggi adalah penurunan kinerja. Ketidakpuasan terhadap kompensasi yang membuat besarnya keinginan untuk keluar membuat para karyawan menjadi tidak termotivasi dalam bekerja sehingga semakin lalai dan tidak maksimal dalam bekerja. Hal-hal tersebutlah yang menurut penulis mengakibatkan penurunan pendapatan dan peningkatan jumlah kesalahan yang merugikan pelanggan serta perusahaan.

Tingginya *intention to leave* karyawan ini disebabkan oleh persepsi karyawan yang tidak baik terhadap sistem kompensasi yang diberikan, dimana gaji yang diberikan setiap bulannya dipandang rendah oleh karyawan. Persepsi yang buruk tersebut menimbulkan ketidakpuasan akan sistem kompensasi finansial yang membuat tingkat *job satisfaction* menurun. Perusahaan berargumen telah memberikan kompensasi dengan bentuk lain yaitu berupa tunjangan tempat tinggal, kebutuhan hidup seperti makan, dan lain-lain. Karena tunjangan tersebut maka perusahaan tidak lagi memberikan gaji bulanan sesuai dengan standar UMK. Akan tetapi karyawan memiliki pandangan yang berbeda, mereka memandang bahwa gaji bulanan jauh lebih penting dibandingkan dengan kompensasi non-finansial.

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Persepsi Karyawan Atas Kompensasi Finansial Terhadap Tingkat *Intention to Leave* Karyawan di Orange Carwash dengan *Job satisfaction* sebagai variable *Intervening*”** untuk menguji seberapa besar persepsi atas kompensasi finansial berpengaruh pada kepuasan kerja dan berdampak pada *intention to leave* di Orange Carwash.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana persepsi karyawan akan kompensasi finansial di perusahaan Orange Carwash?
2. Bagaimana tingkat *job satisfaction* karyawan di perusahaan Orange Carwash?
3. Bagaimana tingkat *intention to leave* karyawan di perusahaan Orange Carwash?
4. Bagaimana pengaruh persepsi karyawan akan kompensasi finansial terhadap tingkat *intention to leave* karyawan di Orange Carwash?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui bagaimana persepsi karyawan terhadap kompensasi finansial di perusahaan Orange Carwash.
2. Mengetahui bagaimana tingkat *job satisfaction* karyawan di perusahaan Orange Carwash.
3. Mengetahui bagaimana tingkat *intention to leave* karyawan di perusahaan Orange Carwash.
4. Mengetahui bagaimana pengaruh persepsi karyawan akan kompensasi finansial terhadap tingkat *intention to leave* karyawan di Orange Carwash.

1.4 Kegunaan Penelitian

Dengan melakukan penelitian ini, penulis berharap agar hasilnya dapat berguna bagi:

1.4.1 Bagi Perusahaan:

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan rekomendasi kepada perusahaan mengenai pentingnya sistem kompensasi finansial, persepsi akan kompensasi finansial, kepuasan kerja karyawan, dan *intention to leave* karyawan bagi keberlangsungan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Selain itu

melalui penelitian ini diharapkan perusahaan dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan dari sistem kompensasi finansial dan aspek lainnya sehingga ke depannya dapat membantu memelihara dan mempertahankan kepuasan kerja serta komitmen karyawan agar niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan dapat menurun.

1.4.2 Bagi Penulis:

Hasil dari penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi penulis dalam menambah wawasan serta pengetahuan mengenai penerapan teori yang sesuai untuk kondisi perusahaan. Melalui penelitian ini penulis dapat mempelajari lebih dalam mengenai sistem kompensasi, kepuasan kerja, dan *turnover intention* beserta penerapannya secara praktik.

1.4.3 Bagi Pihak Lain:

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi pihak lain sebagai referensi mengenai sistem kompensasi terutama kompensasi finansial, kepuasan kerja, dan penerapannya dalam perusahaan sehingga dapat menurunkan tingkat *intention to leave* karyawan. Selain itu penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan menambah wawasan untuk mahasiswa Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Parahyangan, terutama dalam kajian ilmu bidang Organisasi dan Modal Insani.

1.5 Kerangka Pemikiran

Sekarang ini persaingan antar perusahaan menjadi semakin ketat terutama bagi perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Karena hal tersebut, maka perusahaan harus selalu meningkatkan kualitas pelayanannya dan kinerja dari para karyawannya. Peningkatan kinerja dan pelayanan dapat dilakukan dengan meningkatkan *job satisfaction* dari karyawan. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari (Luthans, 2011) dimana kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung juga dengan penelitian dari (Judge & Ilies, 2000) yang meneliti hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan dengan

sampel sebesar 312 orang. Berdasarkan penelitian tersebut didapatkan nilai korelasi sebesar 0,30 dengan kesimpulan bahwa kedua variabel memiliki hubungan yang positif.

Salah satu hal yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kompensasi. Hal ini dikarenakan kompensasi, terutama upah/gaji dapat memenuhi kebutuhan hidup dasar karyawan. Apalagi jika karyawan adalah pekerja kelas bawah. Hal ini sesuai dengan pernyataan (Luthans, 2011) dalam bahasannya mengenai hubungan antara *Equity theory* dan *Organizational justice* yang menjelaskan bahwa persepsi akan kompensasi juga dinilai penting karena memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Luthans juga membahas dalam bukunya bahwa ada gaji (pay) merupakan 1 dari 5 faktor yang berpengaruh kepuasan kerja. (Luthans, 2011) mengemukakan, terdapat lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Pembayaran, seperti gaji dan upah
2. Pekerjaan itu sendiri
3. Promosi pekerjaan
4. Kepenyelaaan (supervise)
5. Rekan kerja

Hal ini berarti jika suatu sistem atau jumlah kompensasi maupun upah yang diberikan sudah sesuai dengan ekspektasi karyawan, maka karyawan akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang baik atau tinggi. Hal ini juga didukung oleh (Cushway & Lodge, 1995) dalam sanggahannya terhadap teori motivasi Herzberg yang berisi “Pekerjaan kerah biru sering kali dilakukan oleh mereka bukan karena faktor intrinsik yang mereka dapatkan dari pekerjaan itu, tetapi karena pekerjaan itu dapat memenuhi kebutuhan dasar mereka”

Menurut (Mondy, 2008) Kompensasi adalah total dari semua imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas layanan mereka. Tujuan utama dari pemberian kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan. (Mondy, 2008) dalam bukunya membagi kompensasi menjadi 2 bagian yaitu *Finansial compensation* dan *non-financial compensation*. Sedangkan kompensasi finansial dibagi menjadi 2 kategori yaitu *direct financial compensation* dan *indirect financial compensation*. Orange Carwash sendiri memberikan kompensasi dalam bentuk finansial kepada karyawannya. Kompensasi finansial langsung ada dalam beberapa bentuk seperti; Gaji pokok yang didasarkan pada

perhitungan komisi, Tunjangan Hari Raya, dan uang lembur. Sedangkan untuk kompensasi finansial tidak langsung diberikan perusahaan dalam bentuk tunjangan seperti; Tunjangan tempat tinggal, transportasi, rekreasi, cuti dan libur.

Orange Carwash memiliki masalah yang terletak pada tingginya tingkat pergantian karyawan yang disebabkan oleh kuatnya *intention to leave* karyawan. *Intention to leave* (intensi keluar) adalah kecenderungan sikap atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan dan niatan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya. Hal ini didukung oleh pernyataan dari (Ridlo, 2012) dikutip dari Tet dan Meyer (1933) yang memberikan definisi *intention to leave* sebagai niat karyawan untuk meninggalkan organisasi sebagai sadar dan hasrat disengaja dari karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Menurut (Witasari, 2009) *intention to quit* dapat dibagi menjadi 5 poin utama yaitu; Kecenderungan Individu berpikir untuk meninggalkan organisasi, kemungkinan individu akan mencari pekerjaan pada organisasi lain, kemungkinan individu untuk meninggalkan organisasi, kemungkinan individu untuk meninggalkan organisasi dalam waktu dekat, kemungkinan individu untuk meninggalkan organisasi bila ada kesempatan yang lebih baik.

Tingkat *intention to leave* yang tinggi juga dapat disebabkan oleh sistem kompensasi yang dirasa belum maksimal oleh karyawannya. Menurut (Mobley, 1977) ada banyak faktor yang menyebabkan karyawan berpindah dari tempat kerjanya namun faktor determinan dari keinginan untuk keluar dari perusahaan adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Selain itu (Luthans, 2011) juga menjelaskan bahwa hasil meta-analitik telah menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan distributif (yang terkait dengan kompensasi) memiliki keterkaitan atau hubungan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, perilaku organisasi, perputaran, dan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja tersebut adalah salah satu faktor penentu terhadap *intention to leave*. Menurut (Mobley, 1977) ada banyak faktor yang menyebabkan karyawan berpindah dari tempat kerjanya namun faktor determinan dari keinginan untuk keluar dari perusahaan adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hal ini juga dibahas lebih lanjut oleh (George & Jones, 2012) dalam pembahasannya mengenai model proses perputaran yang dikembangkan oleh Mobley. George

menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan pemicu awal dari seluruh proses perputaran karyawan. Karyawan sangat puas dengan pekerjaan mereka mungkin tidak pernah berpikir tentang berhenti; bagi mereka yang tidak puas, ketidakpuasan itulah yang membuat mereka berpikir tentang berhenti.

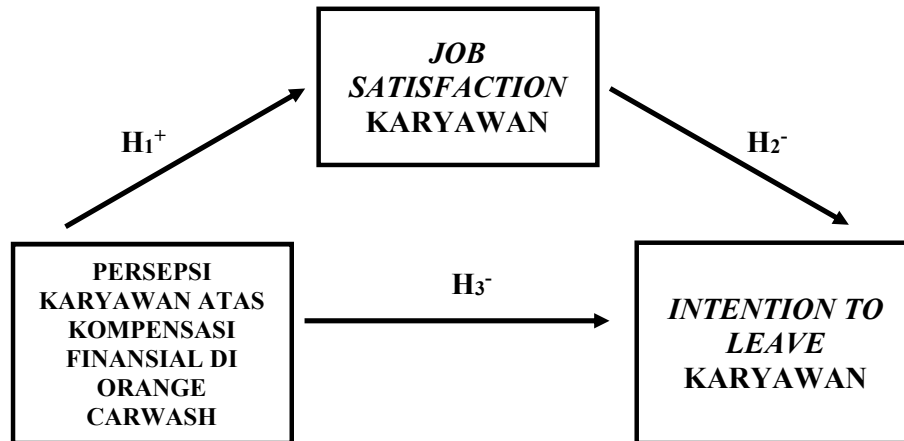
Intention to leave akan menyebabkan adanya pergantian karyawan atau *turnover*. Hal ini didukung oleh pernyataan dari (Mobley, 1977) yang berisi “*Intention to leave has been considered as a proximal antecedent since it captures employees’ perceptions and evaluations of job alternatives*”. Pergantian karyawan tersebut memiliki dampak positif maupun negatif. Adanya risiko akan dampak negative dari *turnover* karyawan membuat perusahaan harus memantau dan mengelola tingkat pergantian karyawan. Salah satu dampak negatifnya ialah biaya yang tinggi. Seperti yang telah dipaparkan oleh (George & Jones, 2012) bahwa *turnover* memiliki kasus yang sama seperti ketidakhadiran, perusahaan menganggap perputaran karyawan sebagai perilaku mahal yang memberikan beban biaya sehingga harus ditekan atau dijaga seminimal mungkin. Dampak negatif dari perputaran karyawan adalah;

1. Munculnya biaya perekrutan dan pelatihan untuk karyawan baru
2. Menyebabkan gangguan bagi anggota yang masih ada dalam organisasi
3. Dapat mengakibatkan keterlambatan pada proyek-proyek penting
4. Dapat menyebabkan masalah ketika karyawan yang berhenti adalah anggota tim

Berdasarkan hasil *preliminary research*, penulis menduga bahwa karyawan belum merasa puas dengan sistem kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Karyawan merasa bahwa gaji yang diberikan perusahaan masih tergolong rendah atau belum sesuai dengan ekspektasi / keinginan karyawan. Karena hal ini *job satisfaction* karyawan juga menurun. Hal ini membuat *intention to leave* karyawan untuk meninggalkan perusahaan menjadi tinggi. Karena hal tersebutlah jika ada tawaran akan gaji yang lebih besar karyawan dengan cepat akan keluar secara sukarela dari perusahaan dan berpindah ke perusahaan lain maupun pekerjaan lainnya.

Gambar 1.1.

Conceptual Model



1.6 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian model penelitian di atas maka penulis menarik hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. H₁ : Ada pengaruh positif persepsi karyawan akan sistem kompensasi perusahaan terhadap *job satisfaction*.
2. H₂ : Ada pengaruh negatif *job satisfaction* terhadap tingkat *intention to leave* karyawan di Orange Carwash.
3. H₃ : Ada pengaruh negatif persepsi karyawan akan sistem kompensasi yang diberikan perusahaan terhadap tingkat *intention to leave* karyawan di Orange Carwash.