

BAB 1

PENDAHULUAN

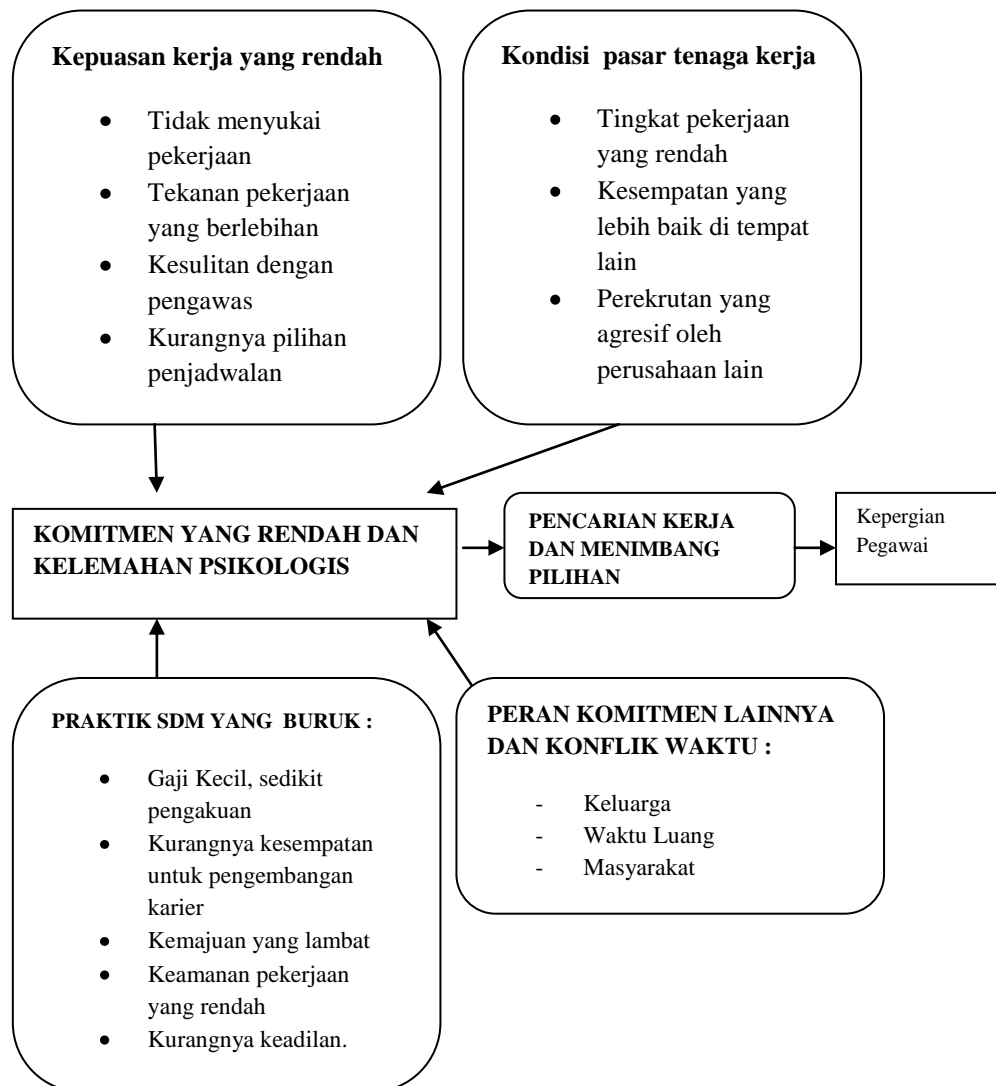
1.1 Latar Belakang Masalah

Era globalisasi saat ini, para pemilik perusahaan diperhadapkan dengan kenyataan bahwa mempertahankan karyawan adalah suatu hal yang wajib dilakukan. Organisasi atau perusahaan harus lebih mampu memelihara karyawan daripada merekrut kembali. Merekrut kembali karyawan baru akan menimbulkan masalah baru yaitu perputaran karyawan. Kerugian perputaran ini mengakibatkan produktivitas organisasional akan terganggu. Sebagai contoh, SAS Institute (Jackson,2006:128) menentukan bahwa kerugian dari perputaran karyawan mereka yang sangat terampil berkisar sekitar \$60.000 untuk setiap kepergian. Dengan fokus pada mempertahankan karyawan atau yang biasa disebut retensi karyawan, perusahaan tersebut memiliki angka PHK 17% dibawah rata-rata industri yang berarti bahwa ada lebih sedikit 850 karyawan yang harus dipekerjakan dengan penghematan yang diperkirakan lebih dari \$50 juta setiap tahun. Dari contoh kejadian tersebut terbukti bahwa pemilik perusahaan akan mengeluarkan tenaga dan biaya lebih untuk melatih karyawan baru yang sebenarnya tenaga dan biaya tersebut dapat dialokasikan untuk kegiatan pengembangan perusahaan. Dengan dikeluarkannya beban yang lebih tersebut, akan membuat pemilik perusahaan berpikir dua kali untuk merekrut karyawan dan akan mempertimbangkan mempertahankan karyawan. Karyawan yang berprestasi akan melihat bagaimana timbal balik dari perusahaan yang diterima. Sebuah analisis yang dilakukan oleh Watson Wyatt Worldwide (Jackson,dkk,2010:279)

menyingkap ketidakharmonisan antara perusahaan dan pegawai di 262 perusahaan besar menyatakan bahwa apa yang mereka pikirkan itu penting. Pendapat tersebut dibandingkan dengan jawaban dari 1100 pegawai terbaik *dalam* perusahaan yang sama adalah pekerja terbaik akan meninggalkan perusahaan demi gaji yang lebih baik, dan kesempatan mendapatkan promosi.

Gambar 1.1

Penyebab Perputaran Kepergian Karyawan



Sumber : Jackson, Schuler, Werner : 2010

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Manajemen Sumber Daya Manusia berkembang menjadi beberapa generasi yang mengacu pada pemeliharaan dan mempertahankan karyawan itu penting. Dari generasi pertama yang mengarah bahwa manusia adalah satu-satunya faktor produksi dan dijadikan mesin produksi, tetapi lambat laun, pengenalan karyawan sebagai aset berharga perusahaan ditunjukkan dengan lahirnya generasi perkembangan manajemen sumber daya manusia selanjutnya. Teori Elton Mayo *dalam* eksperimen *Hawthorne* (Griffin, 2006:249) menjelaskan bahwa perlakuan yang manusiawi dengan menggunakan penghargaan memberi manfaat bagi perusahaan dalam jangka panjang. Dampak positif mulai dirasakan ketika para pekerja dilibatkan dalam pengambilan keputusan perusahaan. Ternyata keterlibatan pribadi dalam mencapai sasaran kerjalah yang mendorong peningkatan produksi. Keterlibatan pribadi ini yang disebut partisipasi karyawan.

Partisipasi karyawan adalah perihal turut berperan serta dalam suatu kegiatan, keikutsertaan; peran serta. Dalam jurnal Alshammari, dkk (2016) "*What Drives Employee's Involvement and Turnover Intentions : Emprical Investigation of Factors Influencing Employee Involvement and Turnover Intentions?*" menyatakan bahwa keterlibatan pribadi karyawan menjadi salah satu pertimbangan karyawan untuk *intention to stay* dalam sebuah perusahaan. Indikator karyawan dianggap berpartisipasi dalam perusahaan adalah keterlibatan

mental dan emosional dari karyawan, lalu motivasi kontribusi karena partisipasi adalah pertukaran sosial dua arah diantara orang-orang bukan hanya sekedar prosedur untuk mengalirkan gagasan dari atas. Selain itu indikator partisipasi karyawan yang lain adalah tunjang teruna tanggung jawab. Tanggung jawab milik bersama, bukan “mereka” melainkan “kami” dalam melakukan tugas. Faktor yang mempengaruhi partisipasi karyawan dalam perusahaan menurut Alshammari adalah kepuasan upah dan support organisasi. Support organisasi ini yang dimaksudkan adalah suatu mekanisme dimana pengaruh dukungan *supervisor* pada kejadian *turnover intention*. Pengaruh dukungan *supervisor* ini yang menjadikan adanya promosi atau pengembangan karir.

Pengembangan karir karyawan menjadi salah satu cara mempertahankan karyawan. Jackson menuliskan penelitiannya bahwa karyawan akan mudah pindah ke perusahaan lain demi gaji dan kesempatan dipromosikan lebih tinggi (Jackson,dkk, 2010:279). Dalam penelitian terdahulu milik Johari (2012) “*Promoting Employee Intention to Stay : Do Human Resource Management Practices Matter?*” menyatakan bahwa *career development* atau pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap *intention to stay*. Selain itu Yohana Fransiska “Pengaruh *Human Resources Management Practice* terhadap *Employee Intention to Stay* pada PT. Media Nusantara Informasi (SINDO)” dijelaskan bahwa salah satu *Human Resources Management Practice* adalah pengembangan karir yang menunjang dan bernilai positif mempengaruhi karyawan untuk tetap tinggal. Jika individu merasa organisasi tempat bekerja menyediakan peluang bagi dirinya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan tujuan

karirnya, maka individu akan membentuk persepsi yang positif mengenai pengembangan karirnya. Karyawan akan menghindari berbagai sikap dan perilaku kerja yang menghambat pencapaian tujuan organisasi seperti pemogokan, ketidakhadiran (absensi) bahkan sampai perpindahan kerja.

Selain pengembangan karir, dalam jurnal Yohana Fransiska juga menuliskan bahwa kompensasi juga berpengaruh bagi karyawan yang ingin tetap tinggal dalam perusahaan. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima dapat berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada seseorang yang umumnya merupakan obyek yang dikecualikan dari pajak pendapatan. Begitu juga dengan pendapat Johari (2012) juga menjelaskan selain pengembangan karir, kompensasi juga berpengaruh positif dan signifikan dengan *intention to stay* karyawan.

PT. Pantjatunggal Knitting Mill merupakan perusahaan tekstil yang sudah dipercaya berbagai merk milik dunia asal Eropa sebagai pabrik tunggal yang memproduksi produksi mereka. Karyawan di perusahaan yang sudah memiliki satu cabang ini mencapai seribu karyawan ditiap cabangnya. Beberapa merk produk garmen terkenal yang dihasilkan adalah Nike, Massimo, Oakley dan masih banyak produk Eropa yang diproduksi PT. Pantjatunggal Knitting Mill ini. Pabrik industri yang terdapat di daerah Simongan dan Mpu Tantular ini sudah berdiri sejak 1988. PT. Pantjatunggal Knitting Mill cabang Mpu Tantular memiliki karyawan produksi mencapai 1107 karyawan pada September 2017.

Berikut data turnover karyawan PT. Pantjatunggal Knitting Mill cabang Mpu Tantular pada tahun 2014-2016.

Tabel 1.1
Data Turnover Karyawan PT. Pantjatunggal Knitting Mill Cabang
Mpu Tantular Semarang tahun 2014-2016

Tahun	Bulan	Karyawan			Jumlah Karyawan	Rata-rata Karyawan (%)	
		Masuk	Keluar			Masuk	Keluar
			Reg	Pensiun			
2014	Januari	61	15	0	1032	5,9	1,5
	Februari	63	43	0	1052	6,0	4,1
	Maret	11	37	0	1026	1,1	3,6
	April	5	33	0	998	0,5	3,3
	Mei	6	9	0	995	0,6	0,9
	Juni	10	12	0	993	1,0	1,2
	Juli	7	5	0	995	0,7	0,5
	Agustus	11	43	0	963	1,1	4,5
	September	13	19	0	957	1,4	2,0
	Oktober	16	20	0	953	1,7	2,1
	November	41	27	0	967	4,2	2,8
	Desember	15	23	0	959	1,6	2,4
Total 2014		259	286	0	959	2,1	2,4
Tahun	Bulan	Karyawan			Jumlah Karyawan	Rata-rata Karyawan (%)	
		Masuk	Keluar			Masuk	Keluar
			Reg	Pensiun			
2015	Januari	43	18	7	984	4,4	2,5
	Februari	23	23	0	984	2,3	2,3
	Maret	9	14	0	979	0,9	1,4
	April	0	9	0	970	0,0	0,9
	Mei	3	6	0	967	0,3	0,6
	Juni	6	2	0	971	0,6	0,2
	Juli	0	16	0	955	0,0	1,7
	Agustus	33	23	0	965	3,4	2,4
	September	33	21	0	977	3,4	2,1
	Oktober	40	23	0	994	4,0	2,3
	November	25	28	0	991	2,5	2,8
	Desember	19	19	0	991	1,9	1,9
Total 2015		243	202	0	991	2,0	1,8

Tahun	Bulan	Karyawan			Jumlah Karyawan	Rata-rata Karyawan (%)	
		Masuk	Keluar			Masuk	Keluar
			Reg	Pensiun			
2016	Januari	35	20	2	991	3,2	2,2
	Februari	15	12	1	994	1,5	1,3
	Maret	25	15	0	1004	2,5	1,5
	April	18	16	0	1006	1,8	1,6
	Mei	2	10	0	998	0,2	1,0
	Juni	0	14	0	984	0,0	1,4
	Juli	2	23	0	963	0,2	2,4
	Agustus	35	24	0	974	3,6	2,5
	September	6	15	0	965	0,6	1,6
	Oktober	17	9	0	973	1,7	0,9
	November	98	32	0	1039	9,4	3,1
Desember	64	23	2	1078	5,9	2,3	
Total 2016		314	213	5	1078	2,6	1,8

Sumber : HRD PT. Pantjatunggal Knitting Mill cabang Mpu Tantular Semarang, 2017

Pada tabel 1 angka *turnover* karyawan PT. Pantjatunggal Knitting Mill cabang Mpu Tantular Semarang tergolong fluktuatif. Rata-rata persentase *turnover* pada tahun 2014 mencapai 2,4% dengan total karyawan yang keluar sepanjang tahun 2014 yaitu 259 karyawan. Angka *turnover* tertinggi pada bulan Agustus yaitu sebanyak 43 karyawan meninggalkan perusahaan. Pada tahun 2015 mencapai 1,8% dengan total karyawan yang keluar sepanjang tahun 2015 mencapai 209 karyawan. Angka ini lebih kecil dibandingkan karyawan yang masuk sepanjang tahun 2015 yaitu 243 karyawan. Angka *turnover* paling tertinggi terjadi pada bulan November yaitu sebanyak 28 karyawan atau sebesar 2,8%. Sedangkan karyawan yang keluar sepanjang tahun 2016 yaitu 218 karyawan dibandingkan dengan karyawan yang masuk yaitu 314 karyawan. Angka keluar karyawan tertinggi terjadi pada bulan November yaitu mencapai 32 karyawan atau sebesar 3,1 %. Dari data tersebut menunjukkan bahwa PT. Pantjatunggal mengalami *turnover* yang fluktuatif. Supryanto (2003) mengatakam bahwa “Jika *turnover* perusahaan tersebut mencapai angka 10% dalam satu tahun, maka kategori

turnover perusahaan tersebut dikatakan tinggi.” Oleh karena itu untuk dapat meningkatkan niat *intention to stay* karyawan PT. Pantjatunggal Knitting Mill Cabang Mpu Tantular Semarang dan sesuai dengan perkembangan MSDM saat ini, maka diperlukan strategi yang dapat mempertahankan karyawan dan membuat karyawan menjadi memiliki rasa niat untuk tinggal dalam perusahaan. Perkembangan MSDM menuntut pemilik perusahaan untuk memperhatikan keterlibatan karyawan dalam berpartisipasi pengambilan keputusan, dalam hal partisipasi karyawan di PT. Pantjatunggal Knitting Mill Cabang Mpu Tantular Semarang bersifat wajib diikuti, yaitu :

1. Keikutsertaan KSPN (Serikat buruh) secara sukarela, tetapi karena manfaat perlindungan individu sangat tinggi maka karyawan bersedia ikut serta.
2. Berpartisipasi dalam *multi skill training* secara berkala.
3. Internal *training* yang diberikan per *line* divisi.
4. Ikut setifikasi kedinasan

Walaupun partisipasi yang diberikan sudah berbentuk kewajiban, tetapi tetap saja ada karyawan yang mangkir dan tidak memenuhi kewajibannya, berikut adalah data karyawan yang mangkir selama tahun 2014-2016.

Tabel 1.2
Data Karyawan Mangkir 2014-2016

Tahun	Data Karyawan Mangkir	Jumlah Karyawan	Persentase (%)
2014	47	959	4,9
2015	35	991	3,5
2016	16	1078	1,5
Total	98		9,9

Sumber : HRD PT. Pantjatunggal Knitting Mill cabang Mpu Tantular Semarang.2017

Selama tahun 2014 ada sekitar 4,9% yang mangkir dari seluruh karyawan yang ada, untuk tahun 2015 ada 3,5% dan untuk tahun 2016 ada 1,5% yang mangkir.

Hal lain yang membuat karyawan ingin tetap tinggal adalah kemudahan dalam mendapat kesempatan untuk dipromosikan dan mendapat jabatan yang layak. Pengembangan karir di PT. Pantjatunggal Knitting Mill cabang Mpu Tantular Semarang dilakukan dengan prosedur psikotes yang diikuti oleh karyawan yang dipromosikan tiap divisi. Selain partisipasi dan pengembangan karir, kompensasi yang diterima juga menjadi bahan pertimbangan karyawan untuk tetap tinggal dalam perusahaan. Untuk mendalami data *turnover* PT. Pantjatunggal Knitting Mill cabang Mpu Tantular Semarang, dilakukan perbandingan dengan PT. Pantjatunggal Knitting Mill cabang Simongan Semarang. Setelah melakukan *interview* dengan salah satu karyawan personalia, dapat disimpulkan bahwa rata-rata *turnover* PT. Pantjatunggal Knitting Mill cabang Simongan Semarang adalah kurang dari 2% atau sekitar 20 orang dari 1100 karyawan seluruhnya dalam satu tahun.

Dari data yang didapatkan, keterlibatan karyawan atau partisipasi karyawan akan menjadi penting ketika alasan dalam berorganisasi maupun pemilik perusahaan memastikan bahwa karyawan tersebut memiliki kualifikasi yang baik untuk kemajuan organisasi dan berkelanjutan untuk menjadi karyawan yang mendapat kesempatan untuk mengembangkan karirnya sesuai dengan *job disk* yang sesuai dengan kompetensinya.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut, dapat diangkat menjadi suatu pembahasan dalam penelitian ini dengan judul, “**PENGARUH**

PARTISIPASI KARYAWAN, PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMPENSASI YANG DITERIMA TERHADAP *INTENTION TO STAY* KARYAWAN PRODUKSI PT. PANTJATUNGGAL KNITTING MILL CABANG MPU TANTULAR SEMARANG”

1.2 Rumusan Masalah

Permasalahan yang timbul dari penelitian ini adalah adanya keadaan *turnover* karyawan yang fluktuatif selama tahun 2014-2016. Penelitian Alshammari yang dilakukan pada tahun 2012 membuktikan bahwa keterlibatan karyawan dalam bekerja dan organisasi, kepuasan pengembangan karir dan kompensasi yang diterima berpengaruh negatif dengan *turnover*. Untuk menumbuhkan kesadaran antar karyawan inilah yang harus dikembangkan dan diteliti. Dari uraian diatas, maka dalam penelitian ini dapat dikemukakan perumusan masalah sebagai berikut,

1. Apakah partisipasi karyawan berpengaruh terhadap *intention to stay* karyawan produksi PT. Pantjatunggal Knitting Mill cabang Mpu Tantular Semarang?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap *intention to stay* karyawan produksi PT. Pantjatunggal Knitting Mill cabang Mpu Tantular Semarang?
3. Apakah kompensasi yang diterima berpengaruh terhadap *intention to stay* karyawan produksi PT. Pantjatunggal Knitting Mill cabang Mpu Tantular Semarang?

4. Apakah partisipasi karyawan, pengembangan karir dan kompensasi yang diterima berpengaruh terhadap *intention to stay* karyawan PT. Pantjatunggal Knitting Mill cabang Mpu Tantular Semarang ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dalam melakukan sebuah penelitian perlu ditentukan terlebih dahulu, agar dalam melakukan penelitian tidak kehilangan arah. Tujuan penelitian juga dijadikan bahan acuan atau pedoman dan diharapkan mampu mencapai keberhasilan di dalam penelitian.

Berdasarkan dari rumusan masalah diatas, tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui adanya pengaruh antara partisipasi karyawan terhadap *intention to stay* karyawan produksi PT. Pantjatunggal Knitting Mill cabang Mpu Tantular Semarang.
2. Untuk mengetahui adanya pengaruh antara pengembangan karir terhadap *intention to stay* karyawan produksi PT. Pantjatunggal Knitting Mill cabang Mpu Tantular Semarang.
3. Untuk mengetahui adanya pengaruh antara kompensasi yang diterima terhadap *intention to stay* karyawan produksi PT. Pantjatunggal Knitting Mill cabang Mpu Tantular Semarang.
4. Untuk mengetahui adanya pengaruh antara partisipasi karyawan, pengembangan karir dan kompensasi yang diterima terhadap *intention to stay* karyawan produksi PT. Pantjatunggal Knitting Mill cabang Mpu Tantular Semarang.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat dan kontribusi yang diantaranya adalah :

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi wadah atau sarana peneliti dalam mengaktualisasikan diri dan penerapan teori yang sudah didapat di bangku perkuliahan ke dalam suatu perusahaan atau organisasi bisnis.

2. Bagi Perusahaan

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberi saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan pelayanannya terhadap pelanggan.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dengan hasil penelitian ini semoga dapat memberikan pemikiran atas penelitian sejenis yang mungkin akan dilakukan di waktu mendatang.

1.5 Kerangka Teori

1.5.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Menurut Hasibuan (2011) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan,

karyawan dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia memiliki tiga pendekatan yaitu,

- Pendekatan Mekanis (klasik)

Perkembangan di bidang industri dengan penggunaan mesin dan alat elektronik membawa kemajuan yang sangat pesat dalam efisiensi kerja. Dalam pendekatan mekanis, apabila ada permasalahan yang berhubungan dengan tenaga kerja, maka unsur manusia dalam organisasi disamakan dengan faktor produksi lain, sehingga pimpinan perusahaan cenderung menekan pekerja dengan upah yang minim sehingga biaya produksi rendah. Pendekatan ini menunjukkan bahwa mudah untuk memperoleh tenaga kerja yang murah namun bisa dimanfaatkan semaksimal mungkin dan memperoleh hasil yang lebih besar untuk kepentingan pemberi kerja. Pendekatan ini cukup dominan di negara industri barat sampai dengan tahun 1920-an. Pendekatan ini menganggap tenaga kerja sebagai faktor produksi layaknya mesin.

- Pendekatan Paternalisme

Adanya perkembangan pemikiran dari para pekerja yang semakin maju, mereka menunjukkan bahwa mereka dapat melepaskan diri dari ketergantungan manajemen atau pimpinan perusahaan mengimbangkan dengan kebaikan untuk para pekerja. Paternalisme merupakan suatu konsep yang menganggap manajemen sebagai pelindung terhadap karyawan. Pendekatan ini mulai hilang pada waktu periode 1930an.

- Pendekatan Sosial

Manajemen sumber daya manusia atau personalia merupakan proses yang kompleks. Dengan kegiatan manajemen sumber daya manusia yang kompleks, maka pimpinan perusahaan mulai mengarah pada pendekatan yang lain, yaitu pendidikan sistem sosial yang merupakan suatu pendekatan yang dalam pemecahan masalah selalu memperhitungkan faktor – faktor lingkungan.

Dalam penelitian ini. pendekatan yang digunakan adalah pendekatan sosial, karena manager perusahaan mengakui dan menyadari bahwa tujuan organisasi baru akan tercapai jika terbina kerja sama yang harmoni antar sesama karyawan, atasan dengan bawahan, serta terjadi interaksi yang baik antar karyawan.

Menurut Pfeffer (1995) keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan secara efektif. Dalam jurnal Pfeffer “*Producing sustained competitive advantage through the effective management of people*” menjelaskan tentang *thirteen practices for managing people* yaitu,

- 1) Keselamatan kerja
- 2) Keselektifan dalam perekrutan
- 3) Tingkat upah yang tinggi
- 4) Pemberian insentif
- 5) Hak kepemilikan karyawan
- 6) *Information sharing*
- 7) Partisipasi dan pemberdayaan

- 8) Pelatihan dan pengembangan ketrampilan
- 9) Pengelolaan tim secara mandiri
- 10) *Cross utilization and cross training*
- 11) *Symbolic egalitarian*
- 12) *Wage compression*
- 13) *Promotion from within*

Perkembangan manajemen sumber daya manusia meliputi sebagai berikut,

- Generasi Pertama (1800-1940an) “Manajemen Pra Personalia”
Manusia masih dilihat sebagai faktor produksi, sebagai manusia mesin. Pemilik sekaligus manager sekaligus pengelola. Pengelolaan SDM masih terpuruk.
- Generasi kedua (1945-1960an) “Manajemen Personalia”
Manusia dianggap sebagai mesin yang mempunyai perasaan, munculnya serikat pekerja dan adanya analisis jabatan, serta adanya pengelolaan sumber daya manusia yang lebih baik.
- Generasi ketiga (1965-1970an) “*Human Resources Management*”
Manusia sebagai subyek dengan dimulainya pengenalan manajemen sumber daya manusia. Serta motivasi dan perilaku kerja merupakan isu penting.
- Generasi keempat (1975-1999) “*Human Resources Management Strategy*”
Mulai diterapkannya pola strategis dalam mengelola manusia. Perkembangan perusahaan tergantung pada daya saing sumber daya manusia, serta manusia sudah dianggap sebagai aset perusahaan.

- Generasi kelima (2000-sekarang) “*Brainware Management*”

Masalah sumber daya manusia baru mulai diperhatikan lebih serius di Indonesia pada tahun 1970an. Hal ini dibuktikan dengan munculnya undang-undang tentang tenaga kerja, peraturan upah dan kesejahteraan pegawai.

Fungsi – fungsi manajemen sumber daya manusia dibagi menjadi dua, yaitu fungsi manajemen dan fungsi operasional.

Fungsi manajemen yaitu,

- Perencanaan

Penentuan mengenai program tenaga kerja yang akan mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

- Pengorganisasian

Organisasi ataupun perusahaan dibentuk dengan merancang struktur hubungan yang mengaitkan antara pekerjaan, karyawan serta faktor fisik sehingga dapat terjalin kerjasama satu dengan yang lainnya.

- Pengarahan

Pengarahan terdiri dari dua fungsi utama, yaitu fungsi *staffing* dan fungsi *leading*. *Staffing* berfungsi menempatkan orang-orang dalam struktur organisasi, sedangkan *leading* berfungsi melakukan pengarahan sumber daya manusia agar karyawan bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

➤ Pengawasan

Di dalam perusahaan terdapat fungsi manaherial yang mengatur seluruh aktifitas perusahaan agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, bila nantinya terjadi penyimpangan maka dapat segera diketahui untuk dapat segera dilakukan perbaikan.

Dari perkembangan dan fungsinya, manajemen sumber daya manusia semakin dianggap penting bagi setiap perusahaan sebagai bentuk upaya selain mendapatkan karyawan yang berkompeten, tetapi juga upaya untuk mempertahankan dan memperhatikan kesejahteraan para karyawan.

1.5.2 *Intention to stay*

Manajemen sumber daya manusia selalu melihat dan memperhatikan bagaimana keadaan dan kondisi sumber daya manusia pada suatu perusahaan agar lebih efektif dan efisien dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia dan niat untuk tetap tinggal di perusahaan dalam jangka panjang (Cascio, 1995 pada jurnal Fransiska,2014). Makna *intention* adalah niat atau keinginan yang timbul dari individu untuk melakukan sesuatu. Oleh karena itu, *intention to stay* dapat didefinisikan sebagai kecenderungan atau niat karyawan untuk tetap beraktivitas bekerja dalam perusahaan secara sukarela menurut pilihannya sendiri,

Price dan Mullar (1981) dalam jurnal Ghazali (2012) menyatakan bahwa niat untuk tinggal adalah perkiraan probabilitas bahwa seorang karyawan akan terus bekerja dalam sebuah organisasi. Selain itu, Hal ini juga mengacu pada

kemungkinan sadar dan disengaja karyawan untuk bekerja dengan organisasi yang sama.

Dalam teori Elton Mayo (Griffin,2006:249), yaitu *Hawthorne Experiment* menyatakan bahwa produktivitas bukan berasal dari fasilitas dan lingkungan kerja, melainkan berasal dari perhatian management. Menurut Mayo, perlakuan yang manusiawi dan menunjukkan penghargaan memberi manfaat bagi perusahaan dalam jangka panjang. Dalam percobaan Mayo di sebuah industri garmen, ternyata keterlibatan pribadi dalam mencapai sasaran kerja yang mendorong peningkatan produksi. Keterlibatan pribadi ini yang disebut partisipasi karyawan, dan sesuai dengan pendapat Castle et al (Chang dan Chang, 2008 dalam jurnal Dr. Hazrinal Ghazali,2012) bahwa keinginan karyawan untuk tinggal di perusahaan dipengaruhi oleh karakteristik personal, karakteristik yang berhubungan dengan perandalan perusahaan, karakteristik fasilitas perusahaan, peluang terjadinya perputaran karyawan dan karakteristik pekerjaan.

Johari,dkk (2012) menyatakan dalam jurnalnya bahwa *Human Resources Management Practices* mempengaruhi *intention to stay* karyawan. *Human Resources Management Practices* berisi empat variabel, yaitu *training and development, career development, compensation and benefits, performance appraisal and achievement*.

1.5.3 Partisipasi Karyawan

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, partisipasi adalah perihal turut berperan serta dalam suatu kegiatan, keikutsertaan;peran serta. Partisipasi

mengandung potensi luar biasa untuk membina kerja tim, tetapi sukar dipraktikkan dan dapat gagal apabila tidak diterapkan dengan baik.

Menurut Keith Davis (1995:179) Partisipasi adalah suatu keterlibatan mental dan emosi seseorang kepada pencapaian tujuan dan ikut bertanggung jawab di dalamnya. Ini adalah pengaturan yang memastikan bahwa karyawan diberi kesempatan untuk mempengaruhi keputusan manajemen dan untuk berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi.

Menurut Newstorm (1995:179) apabila partisipasi dilakukan dengan baik, dua hasilnya yang terbaik adalah perubahan dan keterikatan terhadap tujuan yang mendorong timbulnya prestasi lebih baik. Newstorm menjelaskan tiga indikator yang mempengaruhi partisipasi karyawan dalam perusahaan, yaitu,

1) Keterlibatan mental dan emosional

Berpartisipasi berarti melibatkan emosi dan mental daripada kegiatan fisik. Keterlibatan psikologis pegawai lebih besar daripada secara fisik. Pegawai yang memiliki partisipasi kerja yang tinggi akan tampak dari perilakunya yaitu aktivitas kerja yang kreatif dan semangat kerja yang tinggi. Begitu pula manajer yang partisipasi kerjanya tinggi akan aktif dalam memberikan informasi, penjelasan mengenai petunjuk-petunjuk kerja kepada bawahannya serta bersikap empati, simpati kepada bawahannya.

2) Motivasi kontribusi

Pegawai diberi kesempatan untuk menyalurkan sumber inisiatif dan kreativitasnya guna mencapai tujuan organisasi. Partisipasi berbeda dengan kesepakatan. Partisipasi adalah pertukaran sosial dua arah di antara

orang-orang dan partisipasi sendiri dapat memanfaatkan kreativitas seluruh pegawai. Partisipasi sangat meningkatkan motivasi dengan membantu pegawai untuk memahami dan menjelaskan jalur mereka mencapai tujuan. Kepemimpinan yang memiliki tujuan akan menghasilkan tanggung jawab yang lebih besar untuk mencapai tujuan. Hasilnya dapat dirasakan oleh para karyawan yaitu meningkatkan motivasi.

3) Tunjang teruna tanggung jawab

Partisipasi mendorong orang-orang untuk menerima tanggung jawab dalam aktivitas kelompok. Pada saat orang mulai menerima tanggung jawab aktivitas kelompok, mereka melihat adanya peluang untuk melakukan hal-hal yang mereka inginkan, yaitu merasa bertanggung jawab menyelesaikan pekerjaannya.

Partisipasi membangun nilai manusiawi dalam organisasi, karena menyalurkan kebutuhan pegawai akan rasa aman, interaksi sosial, penghargaan dan perwujudan diri. Partisipasi juga sebagai proses berbagi wewenang di antara para manajer dan pegawai. Kuasa manajerial sebagian bergantung pada hal-hal seperti kepercayaan pegawai terhadap pimpinan, perasaan kerja tim, dan rasa tanggung jawab. Kuasa dan pengaruh sangat berpengaruh dalam tingkat ingin berpartisipasi karyawan. dua pandangan tentang kuasa dan pengaruh diuraikan dalam tabel sebagai berikut,

Tabel 1.3
Pandangan Kuasa dan Pengaruhnya pada Karyawan

Pandangan Autokratik	Pandangan Partisipatif
Jumlahnya tetap	Jumlahnya berubah-ubah
Berasal dari struktur wewenang	Berasal dari orang-orang melalui saluran resmi dan tidak resmi
Diterapkan oleh pimpinan	Diterapkan dengan berbagai gagasan dan aktivitas dalam kelompok
Mengalir ke bawah	Mengalir ke semua arah

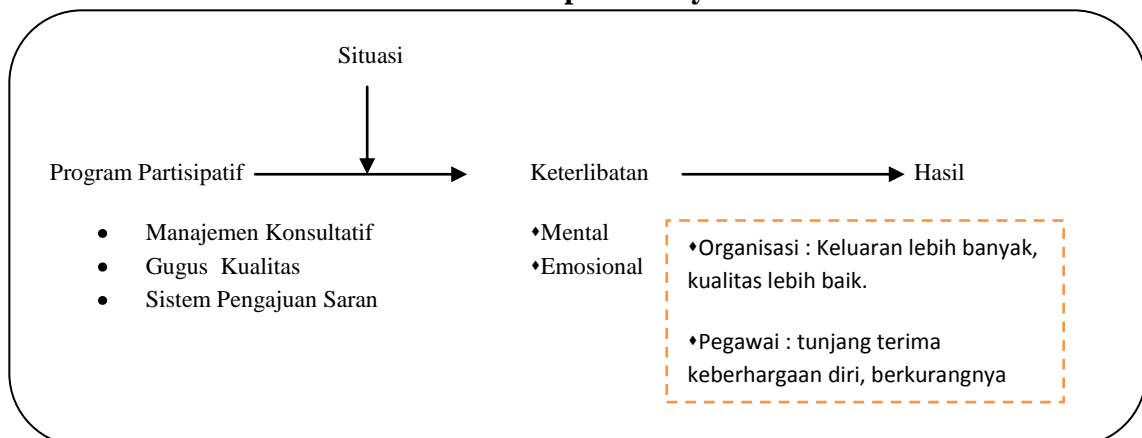
Sumber : Keith Davis & John W. Newstorm : 1990

Partisipasi dalam sebuah organisasi harus memiliki pra syarat, yaitu :

- Waktu yang cukup untuk berpartisipasi
- Keuntungannya lebih besar dari kerugian
- Relevan dengan kepentingan pegawai
- Kemampuan pegawai memadai untuk menangani bidang garapan partisipasi
- Kemampuan berkomunikasi timbal balik
- Tidak timbul perasaan mengancam dari kedua belah pihak
- Masih dalam bidang keleluasan pekerjaan

Proses partisipatif menurut digambarkan sebagai berikut :

Gambar 1.2
Proses Partisipatif Karyawan



Sumber : Keith Davis & John W. Newstorm : 1990

Partisipasi dapat meningkatkan motivasi karena para pegawai merasa lebih diterima dan terlibat dalam situasi itu. Keberhargaan diri, kepuasan kerja dan kerja sama mereka dengan pimpinan juga mungkin meningkat. Hasilnya seringkali berupa berkurangnya konflik dan stres, keikatan lebih besar terhadap tujuan dan tunjang terima (*acceptance*) yang lebih baik terhadap perubahan. Pergantian dan kemangkiran pegawai juga dapat berkurang, karena pegawai merasa bahwa mereka memiliki tempat yang lebih baik untuk bekerja dan karenanya mereka dapat lebih berhasil dalam pelaksanaan pekerjaan. Akan tetapi jangan sampai partisipasi menjadi *over* karena akan merugikan karyawan itu sendiri. Perbedaan antara partisipasi yang diinginkan dan partisipasi yang sesungguhnya menyediakan ukuran kesesuaian antara praktik perusahaan dan keinginan individu. Apabila pegawai ingin lebih berpartisipasi dibandingkan dengan peluang yang telah mereka peroleh, mereka merasa peluang mereka berpartisipasi tidak memadai dan terdapat kurang partisipasi (*underparticipation*). Sebaliknya, apabila mereka terlalu banyak berpartisipasi dan terdapat keadaan partisipasi yang berlebihan (*overparticipation*). Pada saat partisipasi semakin mendekati tingkat kebutuhan yang sesuai, kepuasan terhadap organisasi juga meningkat. Sebaliknya, pada saat ketidaksesuaian itu meningkat, perasaan positif itu juga menurun.

Dalam teori Elton Mayo, dijelaskan bahwa produktivitas bukan berasal dari fasilitas dan lingkungan kerja, melainkan berasal dari perhatian management. Keterlibatan pribadi dalam mencapai sasaran kerjalah yang mendorong peningkatan produksi karyawan. keterlibatan pribadi ini yang dimaksud adalah partisipasi karyawan.

1.5.4 Pengembangan Karier

Pengembangan tentu memiliki arti dan fokus yang berbeda dengan pelatihan. Pengembangan karir menurut Mondy (1993) adalah aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan.

Andrew J Dubrin (1982:197) pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Lima tahap perkembangan karir menurut Donald Super yaitu,

1. Growth (0-15) pengembangan potensi, bakat minat dan kebutuhan, dll.
2. Eksplorasi (15-24) orang muda memikirkan alternatif jawaban tapi belum sampai ambil keputusan yang mengikat.
3. Establishment (25-44) ciri usaha tekun memantapkan diri melalui seluk beluk pengalaman selama menjalani karir tertentu.
4. Maintenance (45-60) orang yang sudah dewasa menyesuaikan diri dalam penghayatan jabatan.
5. Decline (>64) orang yang memasuki masa pensiun dan harus menemukan pola hidup baru sesudah lepas jabatan.

Tujuan pengembangan karir menurut Anwar Prabu (2007:77) yaitu,

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai.
3. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan.

Menurut Jackson (2006:352) ada beberapa perbedaan tentang pengembangan dan pelatihan sebagai berikut,

Tabel 1.4
Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan

Pembeda	Pelatihan	Pengembangan
Fokus	Mempelajari perilaku dan tindakan tertentu, mendemonstrasikan teknik dan proses	Memahami konsep dan konteks informasi, mengembangkan penilaian, memperluas kapasitas untuk tugas-tugas.
Kerangka waktu	Jangka waktu yang lebih pendek	Jangka waktu yang lebih panjang
Ukuran-ukuran efektivitas	Penilaian kinerja, analisis biaya manfaat, tes kelulusan dan diploma.	Tersedia orang-orang yang memenuhi syarat ketika dibutuhkan promosi dari dalam bila memungkinkan, keunggulan kompetitif berbasis sumber daya manusia.

Sumber : Robert L. Mathis & John H. Jackson : 2006

1.5.5 Kompensasi yang diterima

Kompensasi menurut Andrew F. Sikula dalam buku Hasibuan (2005:119) kompensasi adalah gaji, kompensasi tetap yang dibayarkan kepada pemangku jabatan, pimpinan atau posisi klerek, atas dasar yang teratur seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan.

Kompensasi menurut Cascio dalam buku Mangkuprawira (2011) terbagi menjadi dua yaitu kompensasi langsung maupun tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri dari gaji, uang transport, tunjangan hari raya, uang lembur dan tunjangan langsung lainnya. Sedangkan kompensasi tidak langsung terdiri dari promosi jabatan, asuransi, tunjangan jabatan dan mutasi. Sistem kompensasi dalam organisasi harus dihubungkan dengan tujuan dan strategi organisasi.

Empat tujuan kompensasi menurut Jackson (2006) yaitu,

1. Kepatuhan pada hukum dan peraturan yang berlaku

2. Efektivitas biaya bagi organisasi
3. Keadilan internal, eksternal dan individual bagi para karyawan
4. Peningkatan kinerja bagi organisasi.

Pembagian kompensasi menurut Dessler (1997) yaitu,

Direct Financial Payment

Kompensasi ini berupa gaji, upah, insentif, bonus dan komisi.

Indirect Payment

Kompensasi ini berbentuk tunjangan seperti asuransi kesehatan, tunjangan keluarga, cuti kerja, program rekreasi, pensiun, koperasi simpan pinjam, transport dan sebagainya.

Imbalan non financial

Kompensasi hal yang sulit untuk dikuantifikasi seperti jam kerja yang lebih fleksibel, tugas atau pekerjaan yang menantang dan fasilitas kantor yang bergengsi.

Tabel 1.5
Komponen Program Kompensasi

Kompensasi Langsung	Kompensasi Tidak Langsung
<p>Gaji Pokok (kompensasi dasar yang diterima seorang karyawan, biasanya berupa upah atau gaji)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Upah (imbalan kerja yang dihitung secara langsung berdasarkan pada jumlah waktu kerja) • Gaji (imbalan kerja yang tetap untuk setiap periode tanpa menghiraukan jumlah jam kerja) <p>Penghasilan Tidak Tetap (jenis kompensasi yang dihubungkan dengan kinerja individual dengan kinerja individual, tim atau organisasional)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Bonus ✓ Insentif 	<p>Tunjangan (sebuah penghargaan tidak langsung yang diberikan untuk seseorang karyawan atau sekelompok karyawan sebagai bagian dari keanggotaan organisasional)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Asuransi kesehatan/jiwa ➤ Cuti berbayar ➤ Dana pensiun ➤ Kompensasi pekerja ➤ Lain-lain

Sumber : Robert L. Mathis & John H. Jackson : 2006

Tujuan dari pemberian kompensasi (Nova Retnowati dan Muslichah Erma Widia:2012) yaitu,

1) Menghargai prestasi kerja.

Pemberian nilai kinerja yang baik diiringi dengan pemberian kompensasi yang baik dapat meningkatkan kesadaran karyawan bahwa perilakunya dinilai dan dihargai sehingga karyawan akan selalu berusaha memperbaiki perilakunya.

2) Menjamin keadilan

Menjamin keadilan bagi para karyawan dimaksudkan masing-masing karyawan akan memperoleh imbalan yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan dan prestasi kerjanya. Dalam arti perusahaan akan memberikan imbalan yang sepadan untuk hasil karya atau prestasi kerjanya.

3) Mempertahankan karyawan

Eksodus besar-besaran karyawan ke perusahaan lain juga menunjukkan betapa besarnya peranan kompensasi dalam mempertahankan karyawan yang *qualified*.

4) Memperoleh karyawan yang berkualitas.

Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan. salah satu cara organisasi untuk memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan adalah dapat dilakukan dengan cara kompensasi. Sistem kompensasi yang baik merupakan faktor penarik masuknya karyawan yang berkualitas.

5) Pengendalian biaya

Dengan pemberian kompensasi yang baik, maka akan mengurangi seingnya melakukan rekrutmen, akibat dari makin seringnya karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi karyawan baru.

6) Memenuhi peraturan – peraturan

Kompensasi bertujuan untuk memenuhi peraturan-peraturan legal seperti upah minimum rata-rata, ketentuan lembur, jaminan sosial tenaga kerja, asuransi tenaga kerja, dan fasilitas lainnya.

Tujuan pemberian kompensasi (Hasibuan, 2001:137) adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, pengaruh serikat buruh dan pengaruh pemerintah. Adapun faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah,

Faktor Intern Organisasi

a. Kemampuan untuk membayar.

Kompensasi merupakan komponen biaya produksi. Jika kompensasi semakin besar, maka biaya produksi juga semakin besar dan jika biaya produksi besar maka harga pokok juga besar.

b. Serikat pekerja

Para pekerja yang tergabung dalam serikat pekerja juga dapat mempengaruhi pelaksanaan atau penetapan kompensasi dalam suatu perusahaan.

Faktor Pribadi Karyawan

a) Produktivitas

Jika gaji diberikan berdasarkan produktivitas, maka bagi karyawan yang prestasinya semakin meningkat, maka semakin tinggi pula upah atau gaji yang diberikan oleh perusahaan.

b) Posisi dan Jabatan

Posisi dan jabatan berbeda berimplikasi pada perbedaan besarnya kompensasi. Posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi menunjukkan keberadaan dan tanggung jawabnya seseorang dalam organisasi.

c) Pendidikan dan pengalaman

Pegawai yang berpengalaman dan berpendidikan lebih tinggi akan mendapat kompensasi yang lebih besar dari pegawai yang kurang pengalaman dan atau lebih rendah tingkat pendidikannya. Pertimbangan ini juga dapat memacu karyawan untuk meningkatkan pengetahuannya.

d) Jenis dan sifat pekerjaan

Besarnya kompensasi pegawai yang bekerja di lapangan berbeda dengan pekerjaan yang bekerja dalam ruangan. Pemberian kompensasi yang berbeda ini selain karena pertimbangan *profesionalisme* pegawai juga karena besarnya resiko dan tanggung jawab yang dibebankan oleh pegawai yang bersangkutan. Faktornya adalah,

1. Penawaran dan permintaan terhadap tenaga kerja.

Dimana jika penawaran/jumlah tenaga kerja langka/jarang maka gaji akan cenderung naik. Sebaliknya jika permintaan tenaga kerja

berkurang atau kesempatan kerja menjadi langka, maka gaji cenderung rendah. Berprinsip pada hukum ekonomi pasar bebas, kondisi dimana penawaran (*supply*) tenaga kerja lebih dari permintaan (*demand*) akan menyebabkan rendahnya kompensasi yang diberikan. Sebaliknya bila kondisi pasar kerja menunjukkan besarnya jumlah permintaan tenaga kerja sementara penawaran hanya sedikit, maka kompensasi yang diberikan akan besarnya nilai kompensasi yang ditawarkan suatu organisasi merupakan daya tarik calon pegawai untuk memasuki organisasi tersebut.

2. Biaya Hidup

Besarnya kompensasi terutama upah/gaji harus disesuaikan dengan besarnya biaya hidup (*cost of living*). Yang dimaksud biaya hidup disini adalah biaya hidup minimal. Paling tidak kompensasi yang diberikan harus sama dengan atau di atas biaya hidup minimal. Jika kompensasi yang diberikan lebih rendah dari biaya hidup minimal, maka yang terjadi adalah proses pemiskinan bangsa.

3. Pemerintah

Pemerintah menetapkan tingkat upah minimum untuk setiap daerah kerja yang telah disesuaikan dengan biaya hidup yang ada dan perusahaan harus mematuhi program dari pemerintah.

4. Kondisi Perekonomian Nasional

Kompensasi yang diterima oleh pegawai di negara maju jauh lebih besar dari yang diterima negara-negara berkembang dan atau

negara miskin. Besarnya rata-rata kompensasi yang diberikan oleh organisasi dalam suatu negara mencerminkan kondisi perekonomian negara tersebut dan penghargaan negara terhadap sumber daya manusianya.

1.5.6 Penelitian Terdahulu

1. Johari, dkk. 2012. *Promoting Employee Intention to Stay : Do Human Resource Management Practices Matter ?*. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa variabel *training and development, compensation and benefits, performance appraisal & achievement* berpengaruh positif terhadap *intention to stay* karyawan, tetapi *career development* berpengaruh negatif terhadap *intention to stay*
2. Hazrina Ghazali, dkk.2012.*Human Resource Practices and Employees' Intention to Stay in the Kuala Lumpur Hotel Industry*. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa variabel *Recruitment and selection, training, compensation system, appraisal, job security, employee empowerment, communication* berpengaruh positif terhadap *intention to stay* karyawan.
3. Alshammari,dkk.2016.*What Drives Employee's Involvement and Turnover Intentions : Empirical Investigation of Factors Influencing Employee Involvement and Turnover Intentions?*. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa variabel kepuasan kerja, keterlibatan karyawan dalam bekerja dan organisasi berpengaruh negatif dengan *turnover*.
4. Supangco. 2015. *Explaining Employee Intentions to Stay in Organizations : The Case of MBA Student*. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa

variabel *Perceived supervisory support*, *Perceived organizational support*, *Career Satisfaction*, *Employee Investment*, *Ability* berpengaruh positif terhadap *intention to stay* karyawan.

1.6 Teori Pengaruh Antar Variabel dan Hipotesis

1.6.1 Teori Pengaruh Antar Variabel sebelum Hipotesis

1.6.1.1 Pengaruh Variabel Partisipasi Karyawan (X₁) terhadap Variabel *Intention to Stay* (Y)

Partisipasi di tempat kerja merupakan faktor lain yang mempengaruhi niat tinggal. Menurut temuan Hackman & Oldham (1975) semakin menuntut partisipasi karyawan, semakin banyak kompensasi yang diberikannya pada seorang karyawan dan ini berpotensi menginspirasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan produktivitas akhir akan meningkat. Sebaliknya, pekerjaan sederhana dan rutin menghasilkan partisipasi yang lebih rendah dan ketidakhadiran yang lebih tinggi dan akibatnya keinginan yang lebih tinggi untuk meninggalkan pekerjaan (Larson & Laiken, 1999; Orpen, 1979). Sehingga dapat disimpulkan bahwa partisipasi karyawan mempengaruhi *intention to stay*.

1.6.1.2 Pengaruh Variabel Pengembangan Karir (X₂) terhadap Variabel *Intention to Stay* (Y)

Miller dan Wheeler (1992) dan Quarles (1994) menemukan bahwa ada peransignifikan dari peluang kemajuan karir pada niat karyawan untuk tetap berdasarkan kenyataan bahwa praktik semacam itu memberikan keamanan kerja, yang menjamin hubungan jangka panjang,

1.6.1.3 Pengaruh Variabel Kompensasi yang Diterima (X_3) terhadap Variabel *Intention to Stay* (Y)

Hal ini konsisten dengan temuan Chew and Chan's (2008), Parker dan Wright (2000), dan Shepherd and Mathews (2000) bahwa persepsi karyawan terhadap manfaat yang mereka dapatkan memiliki peran prediksi yang kuat terhadap niat karyawan untuk tinggal. Dengan kata lain, uang dapat mempengaruhi perilaku karyawan dan memastikan pekerjaan jangka panjang.

1.6.1.4 Pengaruh Variabel Partisipasi Karyawan (X_1), Pengembangan Karir (X_2) dan Kompensasi yang diterima (X_3) terhadap Variabel *Intention to Stay* (Y)

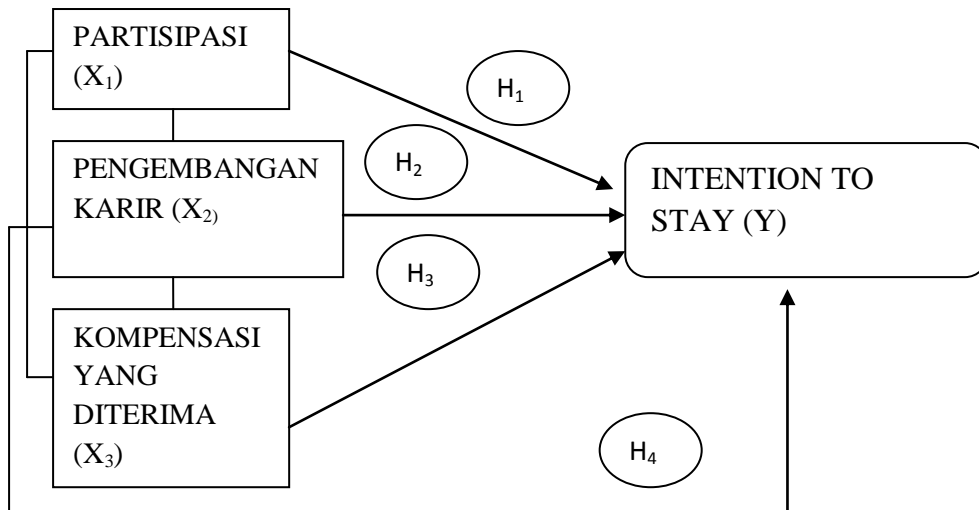
Faktor-faktor yang mempengaruhi *intention to stay* karyawan dalam sebuah perusahaan adalah partisipasi karyawan, pengembangan karir, dan kompensasi yang diterima. Oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan karyawan agar tetap berkarya sesuai dengan tujuan perusahaan. Dalam penelitian yang dilakukan Vivian Supangco "*Explaining Employee Intention to Stay in Organizations : The Case of MBA Student*" menunjukkan bahwa partisipasi karyawan, pengembangan karir dan kompensasi yang diterima juga memiliki hubungan yang kuat terhadap variabel *intention to stay*.

1.6.2 Hipotesis

Berdasarkan pokok permasalahan dan tujuan penelitian, hipotesisnya adalah :

Gambar 1.3

Hipotesis



- H₁ Ada pengaruh partisipasi karyawan terhadap *intention to stay* karyawan produksi PT. Pantjatunggal Knitting Mill cabang Mpu Tantular Semarang.
- H₂ Ada pengaruh pengembangan karier terhadap *intention to stay* karyawan produksi PT. Pantjatunggal Knitting Mill cabang Mpu Tantular Semarang.
- H₃ Ada pengaruh kompensasi yang diterima karyawan terhadap *intention to stay* karyawan produksi PT. Pantjatunggal Knitting Mill cabang Mpu Tantular Semarang.
- H₄ Ada pengaruh partisipasi karyawan, pengembangan karier, dan kompensasi yang diterima terhadap *intention to stay* karyawan produksi PT. Pantjatunggal Knitting Mill cabang Mpu Tantular Semarang.

1.7 Definisi Konsep

Definisi konsep merupakan tahap pemberian penjelasan mengenai pembatasan pengertian dari hal-hal yang diamati. Definisi konseptual sangat dibutuhkan dalam suatu penelitian, khususnya dalam pembahasan masalah agar tidak terjadi keaburan dan ketidakjelasan mengenai pengertian masing-masing variabel penelitian. Melalui konsep ini, peneliti diharapkan dapat menyederhanakan pemikirannya dengan mempergunakan suatu istilah untuk beberapa kejadian yang berkaitan satu dengan yang lainnya.

Adapun definisi konsep dari masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1.7.1 Partisipasi Karyawan

Menurut Robbin and Judge (2008) berpartisipasi berarti ikut andil dalam bekerja, memprioritaskan pekerjaan sebagai kebutuhan yang paling utama. Pekerjaan menjadi cermin harga diri karyawan, sehingga karyawan akan berpartisipasi dengan lebih semangat.

1.7.2 Pengembangan Karir

Menurut Rivai (2008:290) Pengembangan Karir adalah seluruh pengembangan pekerjaan yang dimiliki atau dilakukan oleh individu selama masa hidupnya.

1.7.3 Kompensasi

Menurut Dessler (1997), Kompensasi adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka.

1.7.4 *Intention to Stay*

Menurut Lum et al (1998) *Intention to Stay* adalah evaluasi karyawan mengenai niat untuk tinggal memicu untuk bertahan dari organisasi.

1.8 Definisi Operasional

Dalam penelitian, definisi operasional digunakan untuk menyelaraskan persepsi dalam mengukur variabel dengan menggunakan indikator-indikatornya.

1.8.1 Partisipasi Karyawan

Partisipasi karyawan yaitu mencerminkan semua dimensi keterlibatan karyawan dalam bekerja yang meliputi dimensi aktif berpartisipasi, pekerjaan sebagai hal yang terutama, pekerjaan sebagai harga diri.

1. Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan.
2. Menunjukkan pekerjaan sebagai yang utama
3. Melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang penting bagi harga diri

1.8.2 Pengembangan Karir

Pengembangan karir mencerminkan tonggak yang dicapai karyawan selama hidupnya, dan yang dapat dicapai menjadi indikator operasional pengembangan karir, yaitu

1. Pelatihan kerja
2. Latar Belakang Pendidikan
3. Prestasi Kerja
4. Dukungan management
5. Jaringan kerja
6. Motivasi

7. Mentor

1.8.3 Kompensasi

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan dibagi menjadi beberapa macam kompensasi sebagai berikut,

a. *Direct Financial Payment*

- Gaji
- Upah insentif
- Bonus
- Komisi

b. *Indirect Payment*

- Asuransi kesehatan
- Tunjangan Keluarga
- Cuti kerja
- Program Rekreasi
- Pensiun
- Koperasi simpan pinjam
- Uang Transport

c. *Imbalan nonfinansial*

- Jam kerja yang lebih fleksibel
- Tugas . pekerjaan yang menantang
- Fasilitas kantor.

1.8.4 *Intention to stay*

Beberapa indikator *intention to stay* yang menjadi evaluasi bagi para karyawan dan perusahaan, yaitu :

1. Individu berfikir untuk bertahan dalam organisasi.
2. Individu tidak akan mencari pekerjaan pada organisasi lain
3. Kemungkinan individu untuk bertahan dalam organisasi.
4. Individu akan bertahan dalam organisasi dalam waktu dekat
5. Individu akan bertahan dalam organisasi meskipun ada kesempatan yang lebih baik.

Tabel 1.6
Matrik Variabel, Indikator dan Item Pernyataan

VARIABEL	INDIKATOR	ITEM PERNYATAAN
Partisipasi Karyawan	1. Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan (Robin dan Judge,2006)	1. Saya tidak segan untuk bertanya kepada rekan kerja.
		2. Jika saya mengalami kesulitan, saya langsung bertanya kepada koordinator line
		3. Saya senang jika ada pelatihan di perusahaan
	2. Menunjukkan pekerjaan sebagai yang utama (Robin dan Judge,2006)	4. Saya akan lembur jika dapat perintah dari atasan
	3. Melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang penting bagi harga diri (Robin dan Judge,2006)	5. Saya menyumbangkan kinerja yang baik untuk kelompok saya
Pengembangan Karir	Pelatihan Kerja (Rivai:2008)	1. Saya memperoleh pelatihan kerja yang baik dari perusahaan.
	Latar Belakang Pendidikan (Rivai:2008)	2. Pelatihan kerja yang saya dapatkan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan saya.

VARIABEL	INDIKATOR	ITEM PERNYATAAN
		3. Saya mendapat kesempatan untuk melanjutkan studi atas ijin perusahaan
	Prestasi Kerja (Rivai:2008)	4. Saya dapat mengembangkan karir karena saya berhasil meraih prestasi di perusahaan .
	Dukungan management (Rivai:2008)	5. Saya mendapat dukungan management untuk mengembangkan karir saya di perusahaan.
	Jaringan kerja (Rivai:2008)	6. Saya mendapat jaringan kerja yang luas selama bekerja.
	Motivasi (Rivai:2008)	7. Saya memiliki motivasi yang tinggi untuk dapat meningkatkan pengembangan karir.
	Mentor (Rivai:2008)	8. Saya mendapat <i>koord. Line</i> dari perusahaan untuk membimbing saya dalam mengembangkan karir. 9. Bagi saya, <i>koord. Line</i> sangat berpengaruh pada pengembangan karir.
Kompensasi yang diterima	1.)Direct Financial Payment <ul style="list-style-type: none"> • Gaji • Upah Insentif • Bonus • Komisi (Dessler : 1997)	1. Gaji yang saya terima selama ini sesuai dengan pekerjaan saya
	2.) Indirect Payment <ul style="list-style-type: none"> • Asuransi Kesehatan • Tunjangan Keluarga • Cuti Kerja • Program rekreasi • Pensiun • Uang Transport (Dessler : 1997)	2. Gaji saya selalu dikeluarkan tepat waktu 3. Saya sering menerima bonus <i>dalam</i> kaitannya dengan penyelesaian pekerjaan saya.

VARIABEL	INDIKATOR	ITEM PERNYATAAN
		4. Saya mendapat jaminan asuransi kesehatan dari perusahaan
	3.) Imbalan non finansial <ul style="list-style-type: none"> • Jam kerja fleksibel • Tugas pekerjaan menantang • Fasilitas Kantor (Dessler : 1997)	5. Saya mendapat tunjangan secara rutin
		6. Saya mendapat kesempatan cuti kerja dari perusahaan.
		7. Perusahaan secara rutin memberikan program rekreasi untuk saya dan karyawan lainnya.
		8. Kala waktu pensiun saya, saya tidak akan kuatir
		9. Saya berperan aktif menjadi anggota di koperasi simpan pinjam perusahaan
		10. Saya selalu mendapatkan uang transport secara rutin
		11. Saya bekerja dengan jam kerja yang sesuai
		12. Tugas yang diberikan tiap harinya selalu membuat saya tertantang untuk menyelesaikannya
		13. Fasilitas kantor sangat mendukung saya dalam bekerja.
<i>Intention to Stay</i>	1. Individu berfikir untuk bertahan dalam organisasi	1. Dalam benak saya selalu tertanam untuk bertahan dalam perusahaan
	2. Individu tidak akan mencari pekerjaan pada organisasi lain	2. Saya tidak akan pindah ke perusahaan lain.
	3. Kemungkinan individu untuk bertahan dalam organisasi	3. Saya tetap memilih untuk bertahan di perusahaan
	4. Individu akan bertahan dalam organisasi dalam waktu dekat.	4. Niat saya tinggal di perusahaan semakin tinggi

VARIABEL	INDIKATOR	ITEM PERNYATAAN
	5. Individu akan bertahan dalam organisasi meskipun ada kesempatan yang lebih baik	5. Saya tidak akan pindah walaupun ada kesempatan yang lebih baik

1.9 Metode Penelitian

1.9.1 Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan adalah eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Eksplanatori adalah penelitian bertujuan untuk menguji suatu teori atau hipotesis guna memperkuat atau bahkan menolak teori atau hipotesis hasil penelitian yang sudah ada sebelumnya. Adapun penelitian eksplanatori menurut Sugiyono (2006) adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel yang mempengaruhi hipotesis. Alasan utama pemilihan jenis penelitian eksplanatori ini untuk menguji hipotesis yang diajukan agar dapat menjelaskan pengaruh variabel bebas (Partisipasi karyawan, pengembangan karir dan kompensasi yang diterima karyawan) terhadap variabel terikat (*intention to stay*) baik secara parsial maupun simultan yang ada *dalam* hipotesis tersebut.

1.9.2 Populasi dan Sampel

1.9.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2006) populasi adalah wilayah generalisasi terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu. Karakteristik yang dimaksud *dalam* penelitian ini adalah seorang karyawan. *Dalam* penelitian ini populasi yang dimaksud adalah karyawan PT. Pantjatunggal Knitting Mill

Cabang Mpu Tantular Semarang. Jumlah populasi karyawan produksi PT. Pantjatunggal Knitting Mill cabang Mpu Tantular Semarang sampai bulan September 2017 adalah 1107 karyawan.

1.9.2.2 Sampel

Sampel yang diambil berasal dari metode Slovin (Ngatno,2015:152) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

E = batas toleransi kesalahan (*error tolerance*)

Jumlah populasi sebanyak 1107 karyawan, sehingga menjadi :

$$n = \frac{1107}{1+1107(0,1)^2}$$

$$n = 92$$

Jadi, penentuan besarnya sampel dari penelitian ini adalah sebesar 92 karyawan PT. Pantjatunggal Knitting Mill cabang Mpu Tantular Semarang dengan matriks pembagian sampel sebagai berikut :

Tabel 1.7

Matriks Pembagian Sampel

No	Bagian	Jumlah Karyawan	Rumus	Jumlah Sampel
1	Sample room & planning	9	$\frac{9}{1107} \times 92 = 0,75$	1
2	Cutting	66	$\frac{66}{1107} \times 92 = 5,48$	6

No	Bagian	Jumlah Karyawan	Rumus	Jumlah Sampel
3	Mekanik	16	$\frac{16}{1107} \times 92 = 1,33$	1
4	Finishing	97	$\frac{97}{1107} \times 92 = 8,06$	8
5	Inspector, Bordir, Wash	174	$\frac{174}{1107} \times 92 = 14,46$	14
6	Sewing	721	$\frac{721}{1107} \times 92 = 59,92$	60
7	Technical Guide	19	$\frac{19}{1107} \times 92 = 1,58$	2
8	Driver	5	$\frac{5}{1107} \times 92 = 0,42$	0

1.9.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Probability Sampling* dengan jenis *Simple Random Sampling*.

Simple Random Sampling adalah teknik pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu. Pengambilan dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan alat bantu kertas acak yang berisi nama para karyawan dan diambil sesuai dengan tabel matriks pembagian sampel sehingga tidak ada rekayasa dan kecurangan di dalam penelitian. Maka dalam penelitian ini sampel ditentukan sejumlah 92 orang karyawan PT. Pantjatunggal Knitting Mill cabang Mpu Tantular Semarang.

1.9.4. Jenis dan Sumber Data

1.9.4.1. Jenis Data

Jenis data yang penulis gunakan adalah kuantitatif (numerik) dan angka.

1.9.4.2. Sumber Data

Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah :

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diolah sendiri oleh suatu organisasi atau perorangan langsung dari obyeknya (Santoso dan Tjiptono, 2001). Data primer dari penelitian ini diperoleh dari kuesioner yang diisi oleh responden, meliputi : identitas dan tanggapan responden sesuai hasil dari pengisian kuisisioner.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung atau melalui pihak lain, atau laporan historis yang telah disusun *dalam* arsip yang dipublikasikan atau tidak *dalam* bentuk yang sudah jadi, sudah dikumpulkan dan diolah oleh pihak lain (Santoso dan Tjiptono, 2001). Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berupa studi kepustakaan, jurnal, literatur-literatur yang berkaitan dengan permasalahan dan informasi dokumentasi lain yang dapat diambil melalui sistem *on-line* (internet).

1.9.5 Skala Pengukuran

Dalam pengukuran skala yang digunakan adalah skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Umumnya skala likert menggunakan poin berikut:

Tabel 1.8
Skala Likert

Sangat Tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	Sangat Rendah
5	4	3	2	1

1.9.6 Teknik Pengumpulan Data

Kuesioner merupakan alat teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden (Iskandar, 2008: 77). Uma (1992) dalam Sugiyono mengungkapkan beberapa prinsip penulisan angket yaitu sebagai berikut:

Prinsip penulisan angket

1. Isi dan tujuan pertanyaan, yang dimaksud disini adalah isi pertanyaan tersebut merupakan bentuk pengukuran atau bukan. Kalau berbentuk pengukuran, maka *dalam* membuat pertanyaan harus teliti, setiap pertanyaan harus ada skala pengukuran dan jumlah itemnya mencukupi untuk mengukur variabel yang diteliti.
2. Bahasa yang digunakan, bahasa yang digunakan *dalam* penulisan angket harus disesuaikan dengan kemampuan berbahasa responden.
3. Tipe dan bentuk pertanyaan, tipe pertanyaan *dalam* angket dapat berupa terbuka atau tertutup, (dalam wawancara bisa terstruktur dan tidak terstruktur), dan bentuknya dapat menggunakan kalimat positif dan negatif.
4. Pertanyaan tidak mendua
5. Tidak menanyakan yang sudah lupa
6. Pertanyaan tidak menggiring, artinya usahakan pertanyaan tidak menggiring pada jawaban yang baik saja atau yang jelek saja.

7. Panjang pertanyaan, pertanyaan *dalam* angket sebaiknya tidak terlalu panjang, sehingga akan membuat jenuh responden dalam mengisi.
8. Urutan pertanyaan, urutan pertanyaan *dalam* angket, dimulai dari yang umum menuju ke hal yang spesifik, atau dari yang mudah menuju hal yang sulit.

1.9.7. Instrumen Penelitian

1.9.7.1 Uji Validitas

Adalah suatu taraf yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur itu mampu mengukur hal-hal yang seharusnya dapat diukur. Uji validitas digunakan untuk menguji valid atau tidaknya suatu butir pertanyaan kuesioner. Kuesioner merupakan suatu alat yang dapat digunakan *dalam* pengumpulan data sebagai instrumen penting yang sebelumnya harus dilakukan pengujian terlebih dahulu. Oleh karena itu perlu dilakukan uji validitas dari penelitian yang menggunakan kuesioner tersebut. Uji validitas dilakukan dengan cara uji korelasi antara skor item dengan skor total masing-masing variabel. Jika ada item pertanyaan yang tidak valid nilainya, maka item pertanyaan tersebut dihilangkan. Secara statistik, angka korelasi bagian total yang diperoleh harus dibandingkan dengan angka *dalam* tabel *r product moment*. Apabila nilai r hitung $>$ r tabel, maka kuesioner tersebut dapat dikatakan valid, jika r hitung $<$ r tabel, maka kuesioner tersebut tidak valid (Imam Ghozali, 2001:141). Penentuan besarnya r tabel dengan $df = n - k$, dimana n adalah jumlah *intention to stay* karyawan dan k adalah variabel bebas dengan tingkat signifikansi $(\alpha) = 10\%$

1.9.7.2 Uji Reliabilitas

Reabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukuran dapat dipercaya atau dapat diandalkan (Singarimbun, 1992:140). Teknik pengujian reliabilitas ini menggunakan teknik analisis yang sudah dikembangkan oleh *Alpha Cronbrach*. Pada uji reliabilitas ini, *Alpha* dinilai reliabel jika lebih besar dari 0,60 artinya bila koefisien *Alpha* > dari 0,60 maka kuesioner dapat dipercaya dan dapat digunakan. (Imam Ghozali, 2001:140).

1.9.8 Analisis Data

a. Analisa Kualitatif

Analisa kualitatif adalah suatu analisis yang pengolahan datanya *dalam* bentuk uraian atau penggambaran tentang gejala atau fenomena yang sedang diteliti, kemudian data diinterpretasikan sedemikian rupa dengan tetap mengacu pada teori yang melandasi penelitian ini. Penggunaan analisis *dalam* rangka penggambaran / penjelasan tentang pengaruh yang ada.

b. Analisa Kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah suatu analisis yang mendasarkan pada perhitungan dan pengukuran variabel-variabel yang digunakan disertai dengan penjelasan terhadap hasil yang telah diperoleh dari perhitungan tersebut. Analisa kuantitatif yang digunakan *dalam* penelitian ini adalah sebagai berikut :

1.9.8.1 Analisa Korelasi

Uji ini digunakan untuk mengetahui kuat tidaknya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Apabila data yang diolah dengan menggunakan SPSS maka akan diketahui tabel *summary* pada kolom R dapat diketahui besarnya koefisien korelasi (r). Untuk memberikan interpretasi nilai (r) digunakan pedoman.

Tabel 1.9
Pedoman untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Korelasi Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Korelasi Rendah
0,40 – 0,599	Korelasi Sedang
0,60 – 0,799	Korelasi Kuat
0,80 – 1,000	Korelasi Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono 2012:250

1.9.8.2 Analisa Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar persentase (%) sumbangan variabel bebas terhadap variabel terikat. Rumus koefisien determinasi adalah sebagai berikut :

$$KD = r^2 \times 100\%$$

Keterangan :

KD : koefisien determinasi

r : koefisien korelasi

1.9.8.3 Analisa Regresi Sederhana

Analisa regresi sederhana adalah hubungan secara linier antara satu variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y). Dimana dampak dari penggunaan

analisis ini dapat digunakan untuk memutuskan apakah naik dan menurunnya variabel dependen dapat dilakukan melalui menaikkan dan menurunkan keadaan variabel independen (Sugiyono, 2012:270).

Persamaan umum regresi sederhana adalah :

$$Y = a + bx$$

Keterangan :

Y = Variabel terikat (*Intention to Stay* Karyawan)

X = Variabel bebas (Partisipasi, Pengembangan Karir dan Kompensasi yang diterima Karyawan)

a = konstanta

b = koefisien Regresi yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan variabel terikat yang didasarkan pada variabel bebas. Bila b (+) maka naik, dan bila b (-) maka terjadi penurunan.

1.9.8.4 Analisa Regresi Berganda

Analisa regresi ini digunakan untuk meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (Y), nilai dua atau lebih variabel independen (X) sebagai faktor predictor dimanipulasi (nilai dibuat naik turun). Jadi analisis regresi ganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya (X) minimal dua (Sugiyono, 2008:277). Model regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Persamaan regresi linear berganda adalah :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Dimana :

- Y = *Intention to Stay Karyawan*
- X1 = Partisipasi
- X2 = Pengembangan Karir
- X3 = Kompensasi yang Diterima Karyawan
- a = Bilangan tetap (konstanta)
- b₁ = Koefisien regresi X₁
- b₂ = Koefisien regresi X₂
- b₃ = Koefisien regresi X₃

1.9.8.5 Uji t

Dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh partisipasi, pengembangan karir dan kompensasi yang diterima karyawan terhadap *intention to stay* karyawan.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t atau t-test dengan rumus (Sugiyono, 2004:184) :

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan :

- t : t hitung
- r : Koefisien Korelasi
- n : jumlah sampel

Perumusan Hipotesis :

Ho : $\beta = 0$; tidak ada pengaruh antara partisipasi, pengembangan karir dan kompensasi yang diterima karyawan terhadap *intention to stay* karyawan.

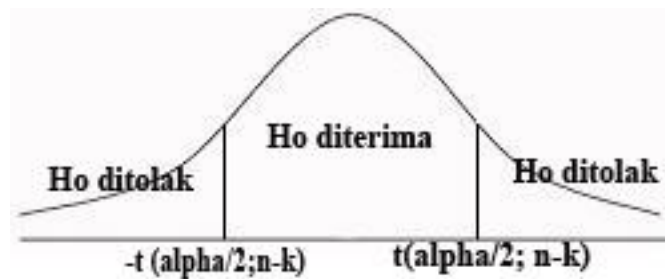
$H_0 : \beta \neq 0$; ada pengaruh antara partisipasi, pengembangan karir dan kompensasi yang diterima karyawan terhadap *intention to stay* karyawan

Kriteria Pengujian :

H_0 diterima dan H_a ditolak apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$

H_0 ditolak dan H_a diterima apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$

Gambar 1.4
Uji t



1.9.8.6 Uji f

Untuk menguji pengaruh variabel partisipasi (X1), pengembangan karir (X2), kompensasi yang diterima karyawan (X3) terhadap *Intention to Stay* Karyawan (Y), apakah variabel independen (X1,X2,X3) secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen (Y). Rumus pengujian untuk uji F ini adalah : (Sugiyono, 2004:190).

$$F = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

Keterangan :

F : Nilai F-hitung

R^2 : koefisien regresi berganda

k : jumlah variabel independen

n : banyaknya sampel

Kriteria pengujian :

- a. Taraf Signifikan (α) = 0,10
- b. Degree of Freedom : (df) pembilang = k dan penyebut = (n-k-1)
- c. Apabila F-hitung > F-tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya variabel independen (partisipasi, pengembangan karir dan kompensasi yang diterima karyawan.) secara bersama berpengaruh terhadap variabel dependen (*intention to stay*).
- d. Apabila F-hitung < F-tabel maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya variabel independen (partisipasi, pengembangan karir dan kompensasi yang diterima karyawan) secara bersama tidak berpengaruh terhadap variabel dependen (*intention to stay*)

Gambar 1.5
Uji f

