

**PENGARUH PROMOSI DAN KOMPENSASI TERHADAP
TURNOVER PEGAWAI YANG DIMEDIASI OLEH
KETERIKATAN KERJA PADA BRI KANTOR
WILAYAH MEDAN**

SKRIPSI

*Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Program Studi Manajemen*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh

Nama : RAHMAD IRVAN
NPM : 1805160548
Program Studi : MANAJEMEN
**Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2025**



PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Jum'at, tanggal 08 Agustus 2025, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : RAHMAD IRVAN
N P M : 1805160548
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH PROMOSI DAN KOMPENSASI TERHADAP
TURNOVER PEGAWAI YANG DIMEDIASI OLEH
KETERIKATAN KERJA PADA BRI KANTOR WILAYAH
MEDAN

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

TIM PENGUJI

Penguji I

Assoc. Prof. Nel Arianty, S.E., M.M.

Penguji II

M. Taufik Lesmana, SP., M.M

Pembimbing

Dr. Muhammad Andi Prayogi, S.E., M.Si

Ketua

Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si

Sekretaris



Assoc. Prof. Dr. Adé Gunawan, S.E., M.Si

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama Lengkap : RAHMAD IRVAN
N.P.M : 1805160548
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul : PENGARUH PROMOSI DAN KOMPENSASI TERHADAP
TUROVER PEGAWAI YANG DIMEDIASI OLEH
KETERIKATAN KERJA PADA BRI KANTOR
WILAYAH MEDAN

Disetujui dan telah memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian
mempertahankan tugas akhir.

Medan, Mei 2025

Pembimbing Tugas Akhir



(Dr. MUHAMMAD ANDI PRAYOGI, S.E., M.Si.)

Diketahui/Disetujui

Oleh:

☞ Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

☞ Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



(JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si.)



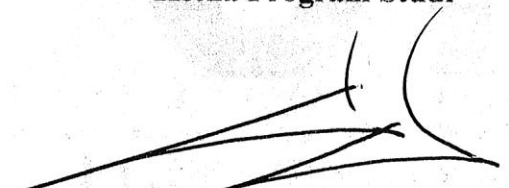
(Assoc. Prof. Dr. H. JANURI, S.E, M.M, M.Si, CMA)

BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

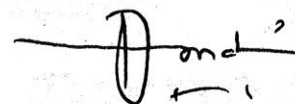
Nama Mahasiswa : Rahmad Irvan
NPM : 1805160548
Dosen Pembimbing : Dr. Muhammad Andi Prayogi, S.E., M.Si.
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Penelitian : Pengaruh Promosi dan Kompensasi terhadap Turnover Pegawai yang Dimediasi oleh Keterikatan Kerja pada BRI Kantor Wilayah Medan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- SPASI PENULISAN - LATAR BELAKANG - IDENTIFIKASI MASALAH	14/1-2025	
Bab 2	- DEFINISI SETIAP VARIABEL TEORI AHLI - FAKTOR YANG MEMPENGARUHI SETIAP VARIABEL - INDIKATOR SETIAP VARIABEL	22/1-2025	
Bab 3	- TEMPAT PENELITIAN - POPULASI DAN SAMPEL - JUMLAH SAMPEL	12/2-2025	
Bab 4	- DIRECT EFFECT - INDIRECT EFFECT - OUTER MODEL - INNER MODEL - R-SQUARE - PENELITIAN - PEMBAHASAN TENDAHULU	29/4-2025	
Bab 5	- KESIMPULAN DAN SARAN - SPASI PENULISAN	6/5-2025	
Daftar Pustaka	- BUKU/ARTIKEL MENDELEET - TAMBAH SITASI ARTIKEL JURNAL DOSEN UMSU - SPASI PENULISAN	14/5-2025	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	ACC SIDANG MEJA HIJAU	22/5-2025	

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi


JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si.

Medan, 22 Mei 2025
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing



Dr. MUHAMMAD ANDI PRAYOGI, S.E., M.Si.

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/TUGAS AKHIR

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Rahmad Irvan
NPM : 1805160548
Konsentrasi : Ekonomi dan Bisnis (Manajemen Sumber Daya Manusia)
Judul : Pengaruh Promosi dan Kompensasi terhadap *Turnover* Pegawai yang Dimediasi Oleh Keterikatan Kerja pada BRI Kantor Wilayah Medan

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU)

Menyatakan bahwa:

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha sendiri, baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi.
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut :
 - Menjiplak/Plagiat hasil karya penelitian orang lain.
 - Merekayasa tanda angket, wawancara, observasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti memalsukan stempel, kop surat, atau identitas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "penetapan proyek proposal/makalah/skripsi dan penghunjakkan Dosen Pembimbing" dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.

Medan, April 2025
Pembuat Pernyataan



Rahmad Irvan

NB :

- Surat pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat pengajuan judul
- Foto copy surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi

ABSTRAK

Pengaruh Promosi Dan Kompensasi Terhadap *Turnover* Pegawai Yang Dimediasi Oleh Keterikatan Kerja Pada BRI Kantor Wilayah Medan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Promosi Dan Kompensasi Terhadap *Turnover* Pegawai Yang Dimediasi Oleh Keterikatan Kerja Pada BRI Kantor Wilayah Medan, Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pendekatan asosiatif dan kuantitatif, dalam penelitian ini jumlah populasi adalah seluruh pegawai BRI Kanwil Medan yang berjumlah 73 orang, dalam penelitian ini teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh dimana semua populasi yang berjumlah 73 dijadikan sampel, teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur dengan aplikasi SEM PLS, adapun hasil penelitian ini adalah. Dalam penelitian ini terdapat Pengaruh antara Promosi dengan *Turnover*. Dalam penelitian ini terdapat tidak Pengaruh antara Promosi dengan Keterikatan kerja. Dalam penelitian ini terdapat Pengaruh antara Kompensasi dengan *Turnover*. Dalam penelitian ini terdapat Pengaruh antara Kompensasi dengan Keterikatan kerja. Dalam penelitian ini terdapat Pengaruh antara Keterikatan kerja dengan *Turnover*. Dalam penelitian ini Promosi tidak berpengaruh terhadap *Turnover* dan dimediasi oleh Keterikatan kerja pada PT BRI Kawnwil Medan. Dalam penelitian ini Kompensasi berpengaruh terhadap *Turnover* yang dimediasi oleh Keterikatan kerja pada PT BRI Kawnwil Medan

Kata Kunci : *Turnover*, Keterikatan kerja, Promosi dan Kompensasi

ABSTRACT

The Effect of Promotion and Compensation on Employee Turnover Mediated by Work Engagement at BRI Medan Regional Office

This study aims to analyze the Effect of Promotion and Compensation on Employee Turnover Mediated by Work Engagement at BRI Medan Regional Office, The research approach used in this study is the associative and quantitative approach, in this study the population is all employees of BRI Medan Regional Office totaling 73 people, in this study the sampling technique used is saturated sampling where all populations totaling 73 are used as samples, the data analysis technique used in this study is path analysis with SEM PLS application, the results of this study are. In this study there is an Influence between Promotion and Turnover. In this study there is no Influence between Promotion and Work Engagement. In this study there is an Influence between Compensation and Turnover. In this study there is an Influence between Compensation and Work Engagement. In this study there is an Influence between Work Engagement and Turnover. In this study, Promotion has no effect on Turnover and is mediated by Work Engagement at PT BRI Kawnwil Medan. In this study, Compensation has an effect on Turnover which is mediated by Work Engagement at PT BRI Kawnwil Medan

Keywords: Turnover, Work Engagement, Promotion and Compensation

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb

Dengan rasa syukur kehadiran allah SWT karena berkah, rahmat dan karunianya penulis dapat menyelesaikan proposal ini yang merupakan persyaratan akademik untuk menyelesaikan studi program sarjana S1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Dalam proses penyelesaian proposal ini, penulis banyak menemukan kendala namun semuanya dapat diselesaikan dengan baik karena bantuan tulus yang diberikan, baik bersifat moril maupun materil dari berbagai pihak.

Untuk itu dengan segala kerendahan hati dan ketulusan penulis ucapkan terimakasih kepada :

1. Yang teristimewa kedua orang tua Ayahanda tersayang Safwandi dan Ibunda tercinta Evi Yarnis, tiada henti-hentinya memberikan doa, dukungan dan dorongan moril maupun materil kepada saya.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani. MAP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E, MM, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si., selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si., selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Saripuddin Hsb, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak. Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si., selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Dr. Muhammad Andi Prayogi, SE., M.Si Selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak membantu untuk memberikan bimbingan,memotivasi serta memberikan nasehat yang baik kepada peneliti dalam penyelesaian proposal ini.
9. Seluruh Dosen, Pegawai dan Staff di Fakultas Ekonomi dan Bisnis jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada penulis.
10. Kepada seluruh teman-teman yang telah memberikan dukungan dan membentu saya selama penulisan dan penelitian proposal ini.

Akhir kata dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada semua pihak yang telah berperan dalam penyelesaian proposal ini. Semoga proposal ini bermanfaat bagi semua yang membutuhkannya.

Medan, Januari 2025

Penulis
Rahmad Irvan

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Batasan Masalah	6
1.3 Identifikasi Masalah.....	6
1.4 Rumusan Masalah.....	7
1.5 Tujuan Penelitiann dan Manfaat Penelitian	7
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 Uraian Teoritis	9
2.1.1 <i>Turnover</i>	9
2.1.1.1 Pengertian <i>Turnover</i>	9
2.1.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Turnover</i>	11
2.1.1.3 Indikator <i>Turnover</i>	13
2.1.2. Promosi Jabatan	14
2.1.2.1 Pengertian Promosi Jabatan	14
2.1.2.2 Faktor Faktor Penentuan Pemberian Promosi	15
2.1.2.3 Tujuan Pemberian Promosi Jabatan.....	19
2.1.2.4 Indikator Promosi Jabatan	21
2.1.3 Kompensasi.....	23
2.1.3.1 Pengertian Kompensasi.....	23
2.1.3.2 Jenis-Jenis Kompensasi	24
2.1.3.3 Tujuan Pemberian Kompensasi	25
2.1.3.4 Faktor Yang Mempengaruhi Besar Kecilnya Kompensasi	28
2.1.3.5 Indikator Kompensasi	31
2.1.4. Keterikatan Kerja (<i>Work Engagement</i>).....	34
2.1.4.1 Pengertian Keterikatan Kerja (<i>Work Engagement</i>)	34
2.1.4.2 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Keterikatan Kerja	35
2.1.4.3 Indikator Keterikatan Kerja (<i>Work Engagement</i>).....	38
2.2 Kerangka Konseptual.....	40
2.3 Hipotesis	46

BAB 3 METODE PENELITIAN	47
3.1 Pendekatan Penelitian	47
3.2 Definisi Operasional Variabel	47
3.3 Tempat Dan Jadwal Penelitian	49
3.4 Populasi dan Sampel	49
3.5 Teknik Pengumpulan Data	50
3.6 Teknik Analisis Data	51
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	55
4.1 Hasil Penelitian	55
4.2 Pembahasan	72
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	79
5.1 Kesimpulan	79
5.2 Saran	80
5.3 Keterbatasan Penelitian	80

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Indikator Turnover	47
Tabel 3.2 Indikator Promosi.....	48
Tabel 3.3 Indikator Kompensasi	48
Tabel 3.4 Indikator Keterikatan Kerja	48
Tabel 3.5 Jadwal Kegiatan Penelitian Rincian dan Waktu Penelitian.....	49
Tabel 3.6 Penilaian Skala <i>likert's</i>	50
Tabel 4.1 Usia Responden.....	55
Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden	55
Tabel 4.3 Lama Kerja Responden.....	56
Tabel 4.4 Jabatan Responden.....	56
Tabel 4.5 Uji Statistics Variabel X1	57
Tabel 4.6 Uji Statistics Variabel X2	58
Tabel 4.7 Uji Statistics Variabel Z	60
Tabel 4.8 Uji Statistics Variabel Y	62
Tabel 4.9 Composite Reliability	63
Tabel 4.10 <i>Discriminant validity (Cross Loadings)</i>	64
Tabel 4.11 <i>Discriminant Validity (Fornell Lacker Criterium)</i>	66
Tabel 4.12 R-Square.....	67
Tabel 4.13 <i>F-Square</i>	68
Tabel 4.14 Direct Effect.....	69
Tabel 4.15 <i>Specific Indirect effect</i>	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	45
Gambar 4.1 Inner Model Peneltian	70

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pegawai merupakan elemen penting dalam perusahaan karena kinerjanya akan berdampak pada kegiatan operasional perusahaan. Apabila kinerja pegawai rendah, maka akan menjadi hambatan perusahaan dalam mencapai tujuannya, Hal tersebut membuat perusahaan melakukan beberapa kegiatan seperti merekrut, menyeleksi, melatih, dan mempertahankan pegawai yang berkualitas dan memiliki kinerja yang optimal. Perusahaan perlu memperhatikan pegawai mereka agar dapat berkontribusi dengan baik terhadap perusahaan. Pegawai yang tidak mendapat perhatian dari perusahaan dan kebutuhannya tidak terpuaskan biasanya akan memilih untuk meninggalkan pekerjaan mereka (*turnover*) (Namin et al., 2022).

Turnover adalah berhentinya atau penarikan diri seseorang pegawai dari tempat ia bekerja *Turnover* dalam dunia bisnis merupakan hal yang wajar, tetapi hal tersebut bisa menjadi indikasi masalah bagi perusahaan jika terjadi *turnover* pegawai yang tinggi. Perusahaan yang memiliki *turnover* tinggi harus mengeluarkan biaya yang lebih besar dalam melakukan kegiatan rekrutmen, penyeleksian, dan pelatihan pegawai baru, tentu hal ini akan mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan (Astuti & Dewi, 2021).

Biaya yang timbul akibat *turnover* yang tinggi akan membebani perusahaan dan berdampak pada performa perusahaan baik secara keuangan maupun non keuangan Selain faktor biaya Robbins (2013) juga menjelaskan tingginya tingkat *turnover* pegawai dapat mengganggu efisiensi pengelolaan perusahaan, karena

pegawai yang memiliki pengalaman dan keterampilan yang meninggalkan perusahaan dapat mengganggu jalannya perusahaan.

Bank BRI Kanwil Medan banyak mempekerjakan pegawai outsourcing yang diambil dari vendor atau penyedia jasa tenaga kerja, BRI Kanwil Medan memberlakukan kebijakan ini sebab dengan menyewa jasa vendor mereka bisa menyeleksi pegawai dengan lebih mudah sebab tidak memerlukan banyak sumber daya, pegawai yang ditarik dari vendor biasanya adalah untuk pekerjaan lapangan seperti marketing, penagihan, surveyor, dengan mengambil tenaga kerja dari vendor BRI Kanwil Medan tidak perlu menyiapkan banyak dana sebab status kepegawaian kontrak yang bisa dicut kapan saja tanpa harus memberikan jaminan pensiun kepada pegawai tersebut. Pegawai kontrak memiliki status yang berbeda dengan pegawai tetap, sebab mereka memiliki wewenang yang terbatas tidak seperti pegawai tetap yang direkrut langsung oleh pihak BRI. hal ini yang menjadi masalah *turnover* yang ada BRI Kanwil Medan sebab terdapat banyak sekali pegawai potensial yang akhirnya memiliki mengundurkan diri, walaupun kontrak mereka bisa diperpanjang selama mereka bisa bekerja dengan baik dan mencapai target perusahaan banyak pegawai yang memilih tidak melanjutkan kontrak mereka di BRI Kanwil Medan. Hal ini diperkuat dengan wawancara peneliti dengan bagian HR dari BRI Kanwil Medan, beliau mengatakan bahwa “

“Kami banyak memiliki pegawai yang berpotensi, namun pegawai yang menyadari potensi mereka biasanya tidak akan puas jika hanya berdiam di satu tempat tanpa berusaha mengambil kesempatan yang lebih besar dalam perkembangan karir mereka, sehingga ketika mereka menyadari bahwa kemampuan dan karir mereka susah berkembang dengan menjadi pegawai outsourcing mereka lebih memilih mengundurkan diri untuk mencari kesempatan yang lebih baik”

Hasil wawancara diatas menunjukkan permasalahan kinerja yang ada di BRI Kanwil Medan bukan hanya terletak pada kemampuan pegawai mereka dalam menyelesaikan tugas, namun juga disebabkan oleh banyak nya pegawai yang berpotensi yang mengundurkan diri atau tidak menyambung kontrak kerja mereka. Selain dari wawanara dengan pihak HR peneliti juga mewawancarai pegawai yang memiliki status pegawai kontrak mengenai minat mereka dalam bekerja.

“Sebenarnya kerja di perusahaan ini enak, gaji lumayan , ada bonusnya, tapi jika tidak ada kesempatan untuk naik jabatan buat apa di pertahankan , jadi banyak yang resign setelah beberapa lama kerja, alasan sih macam macam ada yang jadi PNS, jadi pegawai tetap di perusahaan lain, jadi pengusaha, jadi yang resign kebanyakan sudah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik diluar perusahaan ini”

Hasil wawacara diatas menunjukkan bahwa pegawai akan lebih memilih mengundurkan diri jika mereka mendapatkan kesempatan yang lebih baik dalam pengembangan karir mereka. Para pegawai yang mengundurkan diri membuat perusahaan harus kembali membuka lowongan yang tentu saja akan menambah biaya operasional perusahaan, walaupun proses seleksi pegawai dilakukan oleh vendor, vendor pasti akan meminta biaya tambahan kepada BRI, selain kerugian dari hal biaya kerugian yang dialami BRI Kanwil Medan adalah berkurangnya pegawai mereka yang memiliki potensi atau kemampuan dalam menguasai bidang yang mereka tekuni. keluarnya pegawai yang berprestasi pastinya akan menurunkan kinerja perusahaan sebab pegawai baru pasti akan membutuhkan adaptasi dalam menguasai pekerjaan yang diberikan kepada mereka.

BRI Kanwil Medan sebenarnya sudah melakukan beberapa langkah untuk mempertahankan pegawai mereka yang berprestasi seperti memberikan kompensasi yang cukup berupa penambahan bonus, pemberian reward, bahkan

kenaikan jabatan, namun hal tersebut masih belum bisa membuat pegawai untuk bertahan diperusahaan tersebut. ketika penulis mewawancarai beberapa pegawai yang membuat mereka berhenti kerja atau memiliki niat untuk berhenti adalah pegawai yang merasa karir mereka yang tidak berkembang sebab status kepegawaian mereka, sebab walaupun diberikan kesempatan untuk naik jabatan namun tetap saja kenaikan dalam skala vendor yang menaungi mereka bukan dari BRI langsung, sebab jika pegawai ingin menjadi pegawai tetap, mereka harus melewati tahapan tahapan recruitmen lagi, sehingga mereka merasa bahwa kinerja mereka tidak dihargai dengan baik oleh perusahaan.

“Memang perusahaan ada memberikan kesempatan untuk naik jabatan di perusahaan ini tapi statusnya bukan jadi pegawai organic (Pegawai Tetap) BRI tapi masih dalam sebatas pegawai outsourcing juga, jadi agak susah juga kalo mau bertahan disini lama lama , kebanyakan pegawai disini maunya jadi pegawai BRI langsung kan, tapi ya tetap saja kami harus ikut test lagi , kalo masih muda masih ada kesempatan tapi untuk yang berumur bukankah hilang kesempatan, makanya ada beberapa kawan yang sering cari kesempatan kerja diluar”

Hasil wawancara dengan pegawai mencerminkan bahwa individu yang berniat untuk keluar. Pegawai berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, cepat atau lambat akan diakhiri dengan keputusan pegawai tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya. Indikasi-indikasi di atas dapat digunakan sebagai acuan untuk memprediksi *turnover* pegawai dalam organisasi

Selain itu diperoleh informasi bahwa kompensasi yang diberikan tidak sesuai dengan kontribusi yang diberikan pegawai kepada perusahaan. Besarnya pemberian insentif tidak sepadan dengan target yang telah dicapai pegawai Hal ini yang mengakibatkan keinginan pegawai untuk keluar dari perusahaan. Sistem dan program insentif belum jelas dan diketahui oleh semua pegawai. Sistem

pemberian insentif belum sesuai dengan jumlah output yang dihasilkan, berdasarkan bonus produksi, komisi, pengalaman kerjanya dan lain-lain. Salah satu indikasi dari turnover adalah diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai, kemudian pegawai mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini sehingga mengakibatkan tinggi rendahnya intensitas untuk tidak hadir ke tempatnya bekerja.

“Jobdesk yang diberikan kepada kami (Pegawai) sering berubah, kadang melebihi kemampuan kami , ini bisa terjadi karena itu tadi ada pegawai yang bisa mencapai target tadi, tapi hanya 1-2 orang yang bisa dibandingkan dengan jumlah seluruh pegawai, sehabis itupun balasan yang kami terima juga tidak sesuai, kami kan berharap kalo capai target ada penghargaan gak harus berupa uang, ucapan terima kasih atau makan makan sudah membuat kami senang”

Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa pegawai tetap mengharapkan balasan akan sesuatu hal yang sudah mereka capai, tidak harus berupa finansial, tapi bisa juga dengan penghargaan kepada pegawai. BRI sendiri sudah mengupayakan langkah-langkah dalam mempertahankan pegawai mereka agar tidak mengundurkan diri , salah satunya adalah dengan menciptakan rasa senang pegawai akan pekerjaan mereka sehingga muncul rasa keterikatan mereka akan pekerjaannya, sebab jika sudah terjadi perasaan yang mengikat antara pegawai dengan pekerjaan mereka maka pikiran positif akan meresap yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan. Keterlibatan kerja diperlukan dan bermanfaat bagi pegawai dan organisasi. Pegawai yang memiliki tingkat keterikatan kerja yang tinggi lebih bersedia untuk memberikan usaha ekstra dalam pekerjaan mereka dan mereka juga lebih kreatif dan produktif (Yanti et al., 2018)

Berdasarkan latar belakang masalah diatas menunjukkan bahwa tingkat *turnover* pegawai BRI Kanwil Medan lebih disebabkan pemberian promosi yang

tidak sesuai harapan pegawai, kompensasi yang tidak sesuai dengan target kerja mereka sampai perusahaan yang berusaha membuat pegawai merasa terikat dengan pekerjaan mereka, berdasarkan latar belakang masalah diatas maka judul penelitian yang akan peneliti angkat adalah **“Pengaruh Promosi Dan Kompensasi Terhadap Turnover Pegawai Yang Dimediasi Oleh Keterikatan Kerja Pada BRI Kantor Wilayah Medan.”**

1.2 Identifikasi Masalah

Adapun identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah

1. Terdapat sejumlah pegawai berprestasi yang lebih memilih mengundurkan diri dari pada memperpanjang kontrak mereka diperusahaan sebab pegawai yang merasa karir tidak berkembang sebab promosi yang diberikan hanya sebatas kenaikan jabatan dalam vendor tersebut
2. Pemberian promosi kerja belum memenuhi harapan pegawai sehingga pegawai berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, cepat atau lambat akan diakhiri dengan keputusan pegawai tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya
3. Pegawai mengharapkan balasan akan sesuatu hal yang sudah mereka capai, tidak harus berupa finansial, tapi bisa juga dengan penghargaan kepada pegawai, tapi tidak diapresiasi oleh perusahaan sehingga membuat karyawan berfikir untuk keluar dari pekerjaannya.

1.3 Batasan Masalah

Permasalahan tentang *turnover* merupakan cakupan yang sangat luas, maka dalam penelitian ini penulis membatasi masalah penelitian hanya pada faktor promosi dan kompensasi yang dimediasi oleh keterikatan kerja tersebut.

Penelitian ini juga membatasi responden hanya pada pegawai kontrak BRI Kanwil Medan.

1.4 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah

1. Bagaimana promosi mempengaruhi tingkat *turnover* pegawai BRI Kanwil Medan?
2. Bagaimana kompensasi mempengaruhi tingkat *turnover* pegawai BRI Kanwil Medan?
3. Bagaimana promosi mempengaruhi tingkat keterikatan kerja pegawai BRI Kanwil Medan?
4. Bagaimana kompensasi mempengaruhi tingkat keterikatan kerja pegawai BRI Kanwil Medan?
5. Bagaimana Keterikatan Kerja mempengaruhi tingkat *turnover* pegawai BRI Kanwil Medan?
6. Bagaimana promosi mempengaruhi tingkat *turnover* pegawai BRI Kanwil Medan yang di mediasi oleh keterikatan kerja?
7. Bagaimana kompensasi mempengaruhi tingkat *turnover* pegawai BRI Kanwil Medan yang di mediasi oleh keterikatan kerja?

1.5 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui bagaimana promosi mempengaruhi tingkat *turnover* pegawai BRI Kanwil Medan

- b. Untuk mengetahui bagaimana kompensasi mempengaruhi tingkat *turnover* pegawai BRI Kanwil Medan
- c. Untuk mengetahui bagaimana promosi mempengaruhi tingkat keterikatan kerja pegawai BRI Kanwil Medan
- d. Untuk mengetahui bagaimana kompensasi mempengaruhi tingkat keterikatan kerja pegawai BRI Kanwil Medan
- e. Untuk mengetahui bagaimana Keterikatan Kerja mempengaruhi tingkat *turnover* pegawai BRI Kanwil Medan
- f. Untuk mengetahui bagaimana promosi mempengaruhi tingkat *turnover* pegawai BRI Kanwil Medan yang di mediasi oleh keterikatan kerja
- g. Untuk mengetahui bagaimana kompensasi mempengaruhi tingkat *turnover* pegawai BRI Kanwil Medan yang di mediasi oleh keterikatan kerja

2. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. Secara teoritis, dapat menambah pengetahuan dan wawasan bagi penulis dalam pengaruh promosi dan kompensasi selain itu penelitian ini juga untuk mengembangkan penelitian terdahulu.
- b. Secara praktis, sebagai bahan masukan pada pihak manajemen dalam mengevaluasi kinerja pegawai terkait dengan promosi dan kompensasi yang sekarang dan mungkin seterusnya akan digunakan

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Uraian Teoritis

2.1.1 *Turnover*

2.1.1.1 Pengertian *Turnover*

Perputaran (*turnover*) adalah berhentinya seorang pegawai dari tempat bekerja secara sukarela atau pindah kerja dari tempat kerja ke tempat kerja lain . Jika dilihat dari segi ekonomi tentu perusahaan akan mengeluarkan cost yang cukup besar karena perusahaan sering melakukan recruitment, pelatihan yang memerlukan biaya yang sangat tinggi, dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi suasana kerja menjadi kurang menyenangkan (Putranti, 2022).

Turnover harus disikapi sebagai suatu fenomena dan perilaku manusia yang penting dalam kehidupan organisasi dari sudut pandang individu maupun sosial, mengingat bahwa tingkat keinginan berpindah pegawai tersebut akan mempunyai dampak yang cukup signifikan bagi perusahaan dan individu yang bersangkutan. Pada setiap perusahaan, pegawai dapat keluar dari waktu ke waktu. Beberapa peneliti telah mengemukakan bahwa mempunyai niat untuk keluar adalah prediktor terbaik dari *turnover* (Ardan & Jaelani, 2021).

Model konseptual dan model empiris tentang *Turnover* memberikan dukungan kuat terhadap proposisi yang menyatakan bahwa intensi perilaku membentuk determinan paling penting dari perilaku sebenarnya (actual behavior). *Turnover* adalah keinginan seseorang untuk berhenti dari pekerjaannya dan mencari alternatif pekerjaan lain yang lebih baik dalam masa beberapa bulan yang akan datang. *Turnover* adalah tindakan akhir yang akan diambil oleh individu

untuk keluar dari organisasi dikarenakan faktor-faktor yang mendorong individu tersebut berkeinginan untuk keluar dari organisasi. *definisi intention to leave* yaitu niat pegawai untuk meninggalkan organisasi secara hasrat disengaja dan secara sadar dari diri pegawai untuk meninggalkan organisasi (Nasution et al., 2019) .

Turnover dapat diartikan sebagai niat pegawai untuk berpindah dari suatu organisasi atau keluar dari organisasi, baik dalam bentuk pemberhentian atau pengunduran diri. *Turnover* yang terjadi dalam organisasi mengarah pada kenyataan akhir yang berupa keluarnya pegawai pada saat tertentu (Sutisna & Suwandi, 2019). *Turnover* merupakan perasaan yang timbul dari individu yaitu niat untuk berhenti dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. Shaw et al mengungkapkan bahwa *Turnover* intenion terbagi menjadi dua yaitu yang pertama *voluntary Turnover* atau quit adalah keputusan yang diambil oleh individu untuk keluar atau meninggalkan organisasi secara sukarela, sebaliknya yang kedua yaitu *involuntary* (Sumardjo & Priansa, 2018).

Turnover atau pemecatan merupakan keputusan dari organisasi untuk menghentikan hubungan kerja pada individu dan bersifat uncontrollable bagi individu yang 3 mengalami pemecatan atau *unvoluntary turnover*. Jackofsky dan Peter memberi batasan pada *Turnover* yakni sebagai perpindahan individu yaitu pegawai dari pekerjaannya sekarang. Perilaku individu yang berkeinginan untuk pindah atau keluar dari organisasi ini merupakan perilaku yang sulit dicegah. Keinginan untuk pindah (*Turnover*) yang akhirnya akan muncul keputusan individu untuk meninggalkan pekerjaannya (Fahmi, 2016). Seringkali dilihat dalam perusahaan individu yang dalam bekerja tidak mengerahkan

kemampuannya yang hal ini disebabkan karena adanya keinginan untuk berpindah ke perusahaan lain.

Turnover yang terjadi dalam perusahaan merupakan isu negatif yang dapat memberi dampak pada perusahaan namun apabila perusahaan dapat mengatasinya dengan baik dapat menjadi isu positif bagi perusahaan. *Turnover* dapat dijadikan indikator pengambilan kebijakan oleh perusahaan. *Turnover* adalah keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan sengaja dan sadar. Artinya pegawai tersebut memang berkeinginan meninggalkan pekerjaan dari perusahaan itu dengan sengaja. *Turnover* (Perputaran) sangat penting bagi manager karena mengganggu kontinuitas organisasi dan sangat mahal. Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *Turnover* adalah keinginan individu yang secara sadar dan penuh pertimbangan untuk meninggalkan perusahaan di mana ia bekerja sekarang (Enny, 2019).

2.1.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Turnover*

Ada banyak faktor yang membuat individu memiliki keinginan untuk berpindah. faktor-faktor tersebut diantaranya adalah :

1. Lingkungan kerja
2. Komitmen organisasi dari pegawai
3. Kepercayaan terhadap organisasi
4. Job insecurity (Putranti, 2022).

Beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya intensi *Turnover* terdapat dua bagian yaitu variabel pribadi antara lain *Turnover*, usia, jenis kelamin, pendidikan, lamanya kerja, pelatihan kerja, profesionalisme, pengungkapan kebutuhan akan pertumbuhan pribadi, jarak geografis dari tempat kerja, dan keinginan yang

diungkapkan untuk tinggal dengan organisasi itu dan variabel organisasional misalnya sistem penghargaan (Sunyoto, 2015).

Variabel situasional lain termasuk gaji, kesempatan promosi, dan sejauh mana kerja dalam suatu jabatan menjadi rutinitas. Dalam model *Turnover* ada 5 kategori aspek pokok yang mendukung timbulnya intensi *turnover*:

1. Pay (upah) Faktor terpenting dalam menentukan variasi antar industri dalam voluntary separation adalah tingkat upah yang relatif. Namun sejumlah upah dan tingkat *Turnover* menyatakan bahwa bukan hanya upah yang menyebabkan seseorang meninggalkan suatu perusahaan dan pindah ke perusahaan lain, oleh karena itu faktor upah harus didukung oleh faktor lainnya dalam mendorong terjadinya *turnover*.
2. Integration Tingkat keikutsertaan atau keterlibatan pegawai dalam hubungan pokok dalam organisasi. Individu dianggap memiliki peranan penting dalam proses jalannya organisasi. Hal ini dapat dilihat dari penting atau tidaknya keterlibatan pegawai dalam berjalannya program perusahaan.
3. Instrumental communication berhubungan langsung dengan peran performance. Di mana performance yang bagus adalah sedikit yang melakukan *turnover*.
4. Formal Communication Formal Communication berkaitan dengan penyebaran informasi di antara anggota dari suatu sistem sosial organisasi. Komunikasi formal organisasi merupakan faktor penentu *turnover*, yang dapat dilakukan dalam bentuk feedback terhadap tugas-tugas pegawai yang sering dan langsung, serta adanya saluran

komunikasi formal yang terpercaya. Manajemen yang mencoba untuk meningkatkan arus komunikasi diantara para pegawai menimbulkan konsekuensi positif pada organisasi dengan menurunnya *turnover*

5. Centralization Centralization merupakan tingkat di mana kekuasaan dipusatkan pada suatu sistem sosial. Pengalaman organisasi yang sangat terfokus pada pemimpin akan beresiko besar untuk terjadinya *turnover*. Hubungan ini didasarkan pada hal-hal seperti faktor pegawai yang memiliki sedikit *outonomy*, tanggapan organisasi terhadap unit dan kebutuhan individu yang lambat, ataupun pegawai yang merasa bahwa dirinya tidak mempunyai kendali apapun didalam organisasi (Ardan & Jaelani, 2021).

2.1.1.3 Indikator *Turnover*

Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut (Putranti, 2022). Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang dan puas atau tidak puas dalam bekerja. Membahas *intention turnover* dimulai dari diskusi masalah dan sebab dan akibat dari *turnover* karyawan. Masalah dan akibat yang ditimbulkan dari *turnover* karyawan sangat penting, karena *turnover* karyawan selalu menjadi perhatian utama bagi manajer Sumber Daya Manusia (SDM) di berbagai industri dan organisasi. Terdapat tiga indikator yang digunakan untuk mengukur *turnover*, yaitu :

1. Pikiran-pikiran untuk berhenti (thoughts of quitting) Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai, kemudian pegawai mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini sehingga mengakibatkan tingginya rendahnya intensitas untuk tidak hadir ke tempatnya bekerja.
2. Keinginan untuk meninggalkan (intention to quit) Mencerminkan individu untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika pegawai sudah mulai sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya, pegawai tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik.
3. Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (intention to search for another job) Mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Pegawai berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, cepat atau lambat akan diakhiri dengan keputusan pegawai tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya. Indikasi-indikasi di atas dapat digunakan sebagai acuan untuk memprediksi *turnover* pegawai dalam organisasi (Mobley, 2016).

2.1.2. Promosi Jabatan

2.1.2.1 Pengertian Promosi Jabatan

Setiap pegawai menginginkan agar posisi mereka dapat lebih tinggi dari yang sudah mereka capai sekarang, oleh karena itu pemberian promosi diperlukan agar pegawai dapat bekerja dengan baik dan lebih giat. Promosi merupakan hal yang sangat diperlukan dalam sebuah organisasi. Promosi adalah bagian vital dalam

suatu organisasi yang merupakan fondasi dalam pergerakan suatu organisasi yang menawarkan penghargaan secara nyata, status dan meningkatkan motivasi bekerja bagi pegawai (Fahmi, 2016). Sedangkan menurut (Siagian, 2016) promosi dapat diartikan kemajuan seorang pegawai pada suatu tugas yang lebih baik, lebih baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah dan gaji.

Promosi juga dapat didefinisikan sebagai telah terjadinya kegiatan perpindahan pegawai dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status serta tanggung jawab yang lebih tinggi (Susilo et al., 2023). Pada umumnya dengan promosi ini, diikuti dengan peningkatan kompensasi (gaji dan lain-lain) walaupun tidak selalu demikian. Untuk promosi tersebut, perlu ditetapkan syarat-syarat tertentu Syarat-syarat tersebut pada umumnya ditetapkan untuk promosi antar lain adalah, pengalaman, pendidikan, kemampuan, kompetensi, dan sebagainya (Hasibuan, 2014).

Jadi dapat disimpulkan promosi adalah apabila seseorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hirarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya lebih besar. Promosi Jabatan juga dapat dikatakan perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* pegawai ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar.

2.1.2.2 Faktor Faktor Penentuan Pemberian Promosi

Pemberian promosi merupakan balas jasa atas hasil kerja yang diberikan dari pegawai ke instansi, oleh karena itu sebagai kompensasi bagi pegawai yang

memiliki kontribusi yang tinggi bagi instansi. Terdapat beberapa faktor faktor yang digunakan oleh suatu instansi dalam penentuan pemberian promosi jabatan bagi seorang pegawai. faktor-faktor tersebut adalah:

1. Pengalaman

Banyaknya pengalaman seorang pegawai sering kali digunakan sebagai salah satu syarat untuk promosi, karena dengan adanya pengalaman yang lebih banyak, maka diharapkan kemampuan kerja yang tinggi, ide yang lebih banyak, dan sebagainya.

2. Tingkat Pendidikan

Terdapat sebagian perusahaan memberikan syarat minimal pendidikan agar dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Hal ini mempunyai alasan bahwa dengan pendidikan yang lebih tinggi, maka dapat diharapkan pegawai yang memiliki jalan pemikiran yang lebih baik.

3. Loyalitas

Loyalitas atas kesetiaan terhadap perusahaan tempat pegawai bekerja sering kali digunakan sebagai syarat promosi Hal ini disebabkan karena dengan loyalitas yang tinggi pegawai diharapkan memiliki tanggung jawab yang lebih besar.

4. Kejujuran

Untuk jabatan-jabatan tertentu mungkin kejujuran merupakan syarat yang utama yang perlu diperhatikan, misalnya untuk jabatan kasir atau bagian keuangan, kejujuran adalah merupakan syarat utama yang harus di perhatikan.

5. Tanggung Jawab

Seringkali perusahaan memerlukan tanggung jawab yang cukup besar sehingga masalah tanggung jawab merupakan syarat utama untuk promosi. Apabila seorang pegawai memiliki tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan yang kecil, maka demikian juga dalam melakukan pekerjaan yang besar.

6. Kepandaian dalam bergaul

Untuk promosi pekerjaan tertentu mungkin diperlukan kepandaian bergaul. Sehingga persyaratan kemampuan bergaul dengan orang lain perlu dicantumkan untuk promosi jabatan tersebut misalnya untuk jabatan salesman dimana syarat ini sangat penting untuk diperhatikan.

7. Pada umumnya setiap perusahaan mencantumkan syarat untuk promosi. Hal ini dapat dilihat dari catatan-catatan prestasi yang telah dikerjakan.

8. Inisiatif dan Kreativitas

Untuk promosi pada jabatan tertentu mungkin syarat tingkat inisiatif dan kreativitas harus diperhatikan. Hal ini disebabkan karena jabatan yang akan dipromosikan ini memerlukan inisiatif dan kreativitas pegawai (Kadarisman, 2014)

Sedangkan menurut Hasibuan (2021), faktor faktor yang menentukan pemberian promosi jabatan adalah:

a. Keinginan untuk maju

Pada dasarnya setiap pegawai mempunyai motivasi tersendiri, baik yang timbul dari diri sendiri maupun dari lingkungan kerja. Keinginan pegawai untuk maju dan berkembang dapat dilihat dari kemampuan saja untuk selalu mengikuti perkembangan perkejaanya.

b. Mempunyai disiplin kerja yang baik

Pegawai harus disiplin pada dirinya, tugas – tugasnya serta menaati peraturan pegawai yang berlaku baik secara tertulis maupun kebiasaan. Disiplin pegawai sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

c. Memiliki kinerja yang baik

Pegawai itu harus mampu mencapai kerja yang baik, yang dapat dipertanggung jawabkan kualitasnya maupun kuantitasnya dan bekerja secara efektif dan efisien. hal ini menunjukkan bahwa pegawai dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat alat dengan baik.

d. Pendidikan yang sesuai dengan jabatan

Pegawai harus memiliki ijazah dengan pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

e. Senioritas

Pegawai yang akan dipromosikan harus memiliki masa kerja yang cukup lama agar dapat melaksanakan tugas – tugas yang telah diberikan dengan baik.

f. Mampu bekerjasama

Pegawai yang dapat bekerja secara harmonis dengan sesama pegawai baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian akan terciptanya suasana hubungan kerja yang baik diantara semua pegawai.

g. Loyalitas terhadap perusahaan

Pegawai harus loyal dalam membela perusahaan dari tindakan yang dapat merugikan perusahaan. Ini menunjukkan bahwa adanya partisipasi aktif pegawai terhadap perusahaan

h. Komunikatif

Pegawai harus mampu berkomunikasi secara efektif dan mampu mempersepsikan informasi dari atasan dengan baik, sehingga tidak terjadi kesalahpahaman.

Dari pernyataan di atas mengenai faktor-faktor promosi jabatan hendaknya menjamin kestabilan perusahaan dan menjamin bahwa orang yang yang dipromosikan sesuai dengan syarat – syarat promosi jabatan dan akan mampu mempunyai kemampuan yang baik untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

2.1.2.3 Tujuan Pemberian Promosi Jabatan

Pemberian promosi jabatan sebagai salah satu bentuk kompensasi kepada pegawai pegawai yang berprestasi. Promosi jabatan merupakan faktor penting dalam mempertahankan loyalitas pegawai, peningkatan promosi dan , Oleh karena itu promosi jabatan merupakan hal yang paling di nantikan oleh setiap pegawai pada perusahaan. Hasibuan (2021) mengemukakan, tujuan umum diberikannya promosi yaitu:

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan balas jasa yang semakin besar kepada pegawai yang ber tinggi.
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
3. Untuk merangsang agar pegawai lebih bergairah dalam bekerja, bersiplin tinggi dan memperbesar produktivitas kerjanya.

4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada pegawai dengan dasar pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
6. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
7. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena penjabatnya berhenti, agar jabatan itu tidak lowong maka di promosikan pegawai lainnya.
8. Untuk menambah atau memperluas pengetahuan serta disiplin para pegawai dan ini merupakan daya dorong kepada pegawai lainnya.
9. Pegawai yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
10. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukan lamarannya.
11. Promosi akan memperbaiki status pegawai dari pegawai sementara menjadi pegawai setelah lulus dalam masa percobaannya.

Sedangkan menurut Kadarisman (2014) tujuan pemberian promosi jabatan adalah:

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada pegawai yang berprestasi tinggi.

2. Untuk merangsang agar pegawai lebih bergairah bekerja, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
3. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*multiplier effect*) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
4. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kreativitas.
5. Untuk menambah atau memperluas pengetahuan serta disiplin.
6. Maka dari penjelasan di atas bahwa promosi jabatan bertujuan untuk menunjang kegiatan perusahaan atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan

Maka dari penjelasan di atas bahwa promosi jabatan bertujuan untuk menunjang kegiatan perusahaan atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan.

2.1.2.4 Indikator Promosi Jabatan

Sebuah standar dapat dianggap sebagai pengukur yang ditetapkan, sesuatu yang harus diusahakan, untuk diperbandingkan. Secara umum standar berarti apa yang akan dicapai sebagai ukuran penilaian. Menurut Hasibuan (2021) bahwa dimensi dan indikator promosi jabatan adalah sebagai berikut:

1. Kejujuran
2. Disiplin
3. Kerjasama
4. Kecakapan
5. Loyalitas
6. Kepemimpinan

7. Pendidikan

Sedangkan menurut Mangkunegara (2017) Adapun indikator-indikator promosi jabatan sebagai berikut :

1. Kejujuran yang dimiliki

Khusus pada jabatan-jabatan yang berhubungan dengan financial, produksi, pemasaran dan sejenisnya. Kejujuran dipandang amat penting, hal ini dimaksudkan untuk menjaga jangan sampai kegiatan promosi malah merugikan perusahaan karena ketidakjujuran tenaga kerja yang dipromosikan.

2. Loyalitas

Tingkat loyalitas tenaga kerja terhadap perusahaan seringkali menjadi salah satu kriteria untuk kegiatan promosi. Loyalitas yang tinggi akan berdampak pada tanggung jawab yang lebih besar.

3. Tingkat Pendidikan

Saat ini, manajemen perusahaan umumnya mempunyai kriteria minimum tingkat pendidikan tenaga kerja yang bersangkutan untuk dapat di promosikan pada jabatan tertentu. Alasan yang melatar belakangnya adalah dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan tenaga kerja memiliki daya nalar yang tinggi terhadap prospek perkembangan perusahaan diwaktu mendatang.

4. Pengalaman Kerja

Senioritas seringkali digunakan sebagai salah satu standar untuk kegiatan promosi. Dengan alasan lebih senior, pengalaman yang dimiliki pun dianggap lebih banyak dari pada junior. Dengan demikian diharapkan tenaga kerja yang bersangkutan memiliki kemampuan lebih tinggi, gagasan lebih banyak dan kemampuan manajerial yang baik.

Jadi dapat disimpulkan dalam pemberian promosi jabatan biasanya perusahaan akan melihat dari kejujuran, Loyalitas, tingkat pendidikan dan pengalaman kerja.

2.1.3 Kompensasi

2.1.3.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah gaji yang didapat pegawai dari pekerjaannya. Selain itu, kompensasi juga merupakan salah satu cara yang paling efektif bagi perusahaan untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan *Turnover* pegawai. Sistem penggajian yang baik akan mampu memuaskan pegawai dan memungkinkan perusahaan memperoleh, merekrut, dan mempertahankan pegawai (Kadarisman, 2014).

Pegawai menganggap bahwa kompensasi sangat penting, karena besarnya kompensasi kepada mereka mencerminkan nilai kerja antara pegawai itu sendiri, keluarganya dan masyarakat. Tingkat gaji pegawai menentukan skala hidup mereka, sedangkan gaji relatif menunjukkan status, martabat dan harga diri mereka. Oleh karena itu, ketika pegawai berpikir bahwa gajinya tidak mencukupi, prestasi kerja, motivasi dan *Turnover* mereka biasanya turun tajam. Menurut Sumardjo & Priansa (2018) kompensasi merupakan pengembalian yang diterima pegawai sebagai imbalan atas kontribusinya kepada perusahaan.

Bangun (2012) berpendapat bahwa kompensasi merupakan faktor penting dan perhatian banyak organisasi untuk mempertahankan dan menarik sumber daya manusia yang berkualitas. Berbagai organisasi bersaing untuk mendapatkan

sumber daya manusia yang berkualitas, karena kualitas hasil kerja sangat bergantung pada kemampuan sumber daya manusianya. Oleh karena itu, banyak organisasi mengeluarkan biaya yang relatif besar untuk mengembangkan sumber daya manusianya sehingga memiliki kemampuan untuk memenuhi kebutuhannya sendiri.

Kompensasi adalah sesuatu yang diperoleh pegawai dari pekerjaan mereka, atau remunerasi apa pun yang diperoleh pegawai sebagai pengganti kontribusinya kepada perusahaan dengan uang tunai. Kompensasi merupakan realisasi dari fungsi manajemen sumber daya manusia, yang menangani semua jenis penghargaan pribadi sebagai pertukaran saat menjalankan tugas organisasi. Gaji adalah biaya utama keterampilan profesional, pekerjaan, atau kesetiaan dalam bisnis perusahaan di abad ke-21, dan juga merupakan alasan utama mengapa kebanyakan orang mencari pekerjaan (Kadarisman, 2011).

Jadi bisa disimpulkan kompensasi adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada pegawainya, yang bersifat finansial dan non finansial. Artinya perusahaan akan memberikan kompensasi kepada seluruh pegawai yang terlibat. Kompensasi yang diberikan merupakan kewajiban perusahaan kepada pegawai atas kerja kerasnya dalam bekerja.

2.1.3.2 Jenis-Jenis Kompensasi

Kompensasi sebagai balas jasa atas hasil kerja pegawai, kompensasi memiliki berbagai bentuk yang bisa diberikan kepada pegawai oleh perusahaan, Menurut Kasmir (2016) bentuk dari kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai dapat dikelompokkan menjadi dua (2) yaitu :

- a) Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial adalah bentuk kompensasi yang dibayarkan kepada pegawai dalam bentuk uang atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Kompensasi finansial di bagi lagi menjadi dua bagian yaitu :

- 1) Kompensasi langsung
 - a) Gaji Pokok : Gaji dan Upah
 - b) Kompensasi Variabel : Insentif dan Bonus
- 2) Kompensasi tidak langsung :
 - a) Jaminan sosial
 - b) Pengobatan
 - c) Asuransi
 - d) Liburan
 - e) Pensiun
 - f) Berbagai tunjangan

b) Kompensasi Non Finansial

Kompensasi nonfinansial adalah imbalan yang diberikan kepada pegawai bukan dalam bentuk uang,tetapi lebih mengarah pada pekerjaan yang menantang,jaminan sosial, dan imbalan karir,yang termasuk dalam kompensasi nonfinansial yaitu :

- 1) Lingkungan dan Fleksibilitas Pekerjaan :
- 2) Kebijakan organisasi
- 3) Manajer yang berkualitas
- 4) Rekan kerja yang menyenangkan
- 5) Waktu yang fleksibel
- 6) Pembagian pekerjaan.

Jadi bisa disimpulkan bahwa ketika memberikan kompensasi kepada pegawainya perusahaan mempertimbangkan dua hal, yakni kompensasi finansial

dan non finansial yang disesuaikan dengan kebutuhan dan pencapaian pegawainya.

2.1.3.3 Tujuan Pemberian Kompensasi

Kompensasi sebagai balas jasa atas hasil kerja pegawai dari perusahaan pastilah bertujuan agar pegawai bisa bekerja lebih baik dan lebih puas bekerja, sehingga perusahaan haruslah mengetahui tujuan dari pemberian kompensasi kepada pegawainya, Menurut Kasmir (2016) secara umum tujuan pemberian kompensasi oleh perusahaan adalah sebagai berikut :

a) **Memperoleh pegawai yang berkualitas**

Dengan pemberian kompensasi yang baik akan menarik pelamar yang berkualitas untuk melamar ke perusahaan.

b) **Memberikan hak pegawai**

Kompensasi harus diberikan perusahaan kepada pegawai karena merupakan hak pegawai atas usaha dan jeri payahnya dalam bekerja.

c) **Menghargai pegawai**

Pemberian kompensasi adalah salah satu bentuk penghargaan terhadap jasa pegawai, dengan kompensasi yang sesuai dan wajar maka pegawai akan merasa dihargai atas segala jerih payahnya.

d) **Memberikan rasa keadilan**

Penentuan kompensasi dilakukan tanpa adanya diskriminasi dan apa adanya akan memberikan rasa keadilan. Dengan begitu maka pegawai merasa diperlakukan secara adil oleh pimpinan sehingga dapat meningkatkan semangat dan motivasi kerja para pegawai.

e) **Menghindari konflik**

Dengan adanya kompensasi perselisihan dan pertentangan antar pegawai dengan perusahaan atau pegawai dengan pegawai dapat diminimalkan jika kompensasi di bayar seara layak.

f) Memenuhi peraturan pemerintah

Sesuai dengan kebijakan pemerintah untuk ikut mendukung program pemerintah serta mematuhi program pemerintah.

g) Mempertahankan pegawai

Pemberian kompensasi yang sesuai akan mengurangi pegawai yang keluar.

h) Pengendalian biaya

Dengan pemberian kompensasi yang layak akan dapat mengurangi biaya rekrutmen dan seleksi pegawai.

Sedangkan menurut menurut Hasibuan (2021) tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah:

- a) Ikatan kerja sama Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan pegawai. Pegawai harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan harus membayar kompensasi
- b) *Turnover* Pegawai dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi .
- c) Pengadaan efektif Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan pegawai yang qualified untuk perusahaan lebih mudah
- d) Motivasi Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawasanya.

- e) Stabilitas pegawai Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitasnya pegawai lebih terjamin karena *turnover* yang relative kecil.
- f) Disiplin Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin pegawai semakin baik.
- g) Pengaruh serikat buruh Dengan program kompensasi yang baik pengaruh Serikat Buruh dapat dihindarkan dan pegawai akan konsenterasi pada pekerjaannya.
- h) Pengaruh buruh Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindari

Suatu kompensasi harus disesuaikan dengan kelayakannya. Meskipun tolak ukur layak sangat relatif, perusahaan dapat mengacu pada batas kewajaran yang sesuai dengan ketentuan yang diterapkan oleh pemerintah dan aturan lain secara konsisten

2.1.3.4 Faktor Yang Mempengaruhi Besar Kecilnya Kompensasi

Dalam menetapkan kompensasi tentu saja tidak ditetapkan begitu saja. Itu tergantung pada perkembangan situasi dan kapabilitas perusahaan. Biasanya penentuan kompensasi didasarkan pada kemauan perusahaan, terlepas dari keadaan yang wajar dalam kurun waktu tertentu. Menurut Mathis & Jackson (2013) adapun faktor faktor yang mempengaruhi besar kecilnya kompensasi yang diberikan perusahaan adalah :

- a) Faktor Eksternal

1) Kondisi perekonomian nasional

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

2) Biaya hidup

Upah atau gaji harus disesuaikan dengan besarnya biaya hidup yaitu biaya hidup minimal paling tidak kompensasi yang diberikan harus sama dengan biaya hidup minimal.

3) Penawaran dan permintaan kerja

Kondisi dimana penawaran tenaga kerja lebih dari permintaan akan menyebabkan rendahnya kompensasi yang diberikan.

4) Kebijakan pemerintah

Pemerintah berupaya melindungi rakyatnya dari ketidakadilan, pemerintah menentukan upah minimum jam kerja untuk pria dan wanita pada batas umur tertentu.

b) Faktor Internal

1) Besarnya dana untuk tenaga kerja

Jumlah dan kualitas Sumber Daya Manusia sering kali membuat organisasi baik itu tradisional atau modern lalai dalam mengatur biaya demi ingin cepatnya operasional perusahaan berjalan di tangan Sumber Daya Manusia yang tepat.

2) Pihak yang terlibat dalam menentukan besarnya kompensasi

Ditinjau dari sudut pandang posisi dan jabatannya akan memberikan pengaruh langsung dan tidak langsung pada penetapan kompensasi

pegawai, manajemen pada tingkat menengah kerap kali diberi peran dalam menentukan besaran yang pantas sebagai penyesuaian kompensasi yang diterima pegawai

Sedangkan menurut Sutrisno (2014) organisasi atau perusahaan dalam menentukan besarnya kompensasi sangat dipengaruhi oleh:

- 1) Adanya permintaan dan penawaran tenaga kerja. Permintaan tenaga kerja artinya pihak perusahaan sangat membutuhkan tenaga kerja, maka secara otomatis kompensasi relatif tinggi. Penawaran tenaga kerja artinya pihak individu yang membutuhkan pekerjaan, maka tingkat kompensasi relatif lebih rendah.
- 2) Kemampuan dan kesediaan perusahaan membayar. Bahwa ukuran besar kecilnya kompensasi yang akan diberikan kepada pegawai akan sangat tergantung kepada kemampuan finansial yang dimiliki perusahaan, dan juga seberapa besar kesediaan dan kesanggupan perusahaan menentukan besarnya kompensasi untuk pegawainya.
- 3) Serikat buruh atau organisasi pegawai. Pentingnya eksistensi pegawai dalam perusahaan, maka pegawai akan membentuk suatu ikatan dalam rangka proteksi atas kesemenamenaan pimpinan dalam memberdayakan pegawai. Dalam hal ini muncul rasa yang menyatakan bahwa perusahaan tidak akan bisa mencapai tujuannya tanpa ada pegawai. Dengan demikian maka akan mempengaruhi besarnya kompensasi.

- 4) Produktivitas kerja/prestasi kerja pegawai Kemampuan pegawai dalam menghasilkan prestasi kerja akan sangat mempengaruhi besarnya kompensasi yang akan diterima pegawai.
- 5) Biaya hidup Tingkat biaya hidup disuatu daerah akan menentukan besarnya kompensasi
- 6) Posisi atau jabatan pegawai Tingkat jabatan yang dipegang pegawai akan menentukan besar kecilnya kompensasi yang akan diterimanya, juga berat ringannya beban dan tanggung jawab suatu pekerjaan
- 7) Tingkat pendidikan dan pengalaman kerja Pendidikan dan pengalaman berperan dalam menentukan besarnya kompensasi bagi pegawai. Semakin tinggi pendidikan pegawai dan semakin banyak pengalaman kerja, maka semakin tinggi pula kompensasinya.
- 8) Sektor pemerintah Pemerintah sebagai pelindung masyarakat berkewajiban untuk menerbitkan sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan/organisasi, serta instansi-instansi lainnya, agar pegawai mendapatkan kompensasi yang adil dan layak, seperti dengan dikeluarkannya kebijakan pemerintah dalam pemberian upah minimum bagi pegawai

Hampir semua pegawai percaya bahwa seseorang yang bekerja lebih keras dan menghasilkan harus dapat imbalan yang lebih baik dari pada pegawai yang biasa. Jika mereka melihat bahwa pembayaran diberikan tanpa melihat tingkat prestasi yang dicapai oleh seseorang artinya yang berprestasi maupun dengan yang tidak berprestasi sama saja, maka mereka akan cenderung menjadi kurang termotivasi untuk berprestasi di masa mendatang

2.1.3.5 Indikator Kompensasi

Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis, sehingga pemberian kompensasi yang sesuai menjadi bagian yang tidak terhindarkan dari pemberian kompensasi, Indikator kompensasi menurut Rivai (2014) antara lain:

- a) Gaji
- b) Upah
- c) Insentif
- d) Kompensasi Tidak Langsung (Fringe Benefit)

Penjelasannya adalah

- a) Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang pegawai yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau, dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.
- b) Sedangkan yang dimaksud dengan Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada pegawai berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.
- c) Lalu yang dimaksud dengan Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada pegawai karena kinerjanya melebihi standart yang

ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (pay for performance plan).

- d) Yang dimaksud dengan Fringe Benefit merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua pegawai sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para pegawai. Contohnya, berupa fasilitas-fasilitas, seperti: asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun, dan lain-lain

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2015) secara umum ada beberapa indikator kompensasi, yaitu:

1) Upah dan Gaji

Gaji adalah bentuk pembayaran periodik dari seorang atasan. Hal ini sangat penting bagi setiap pekerja yang bekerja di sebuah perusahaan. Sedangkan Upah merupakan hak pekerjaan yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang imbalan. Pembayaran upah akan ada dalam perjanjian awal dalam penentuan nominal

2) Cuti

Cuti adalah keadaan tidak masuk kerja yang diijinkan dalam jangka waktu tertentu. Cuti diberikan dalam rangka usaha menjamin kesegaran jasmani dan rohani, maka kepada Karyawan setelah bekerja selama jangka waktu tertentu perlu diberikan cuti.

3) Upah Insentif

Insentif adalah penghasilan tambahan yang akan diberikan kepada para karyawan yang dapat memberikan prestasi sesuai dengan yang telah ditetapkan.

4) Asuransi

Asuransi adalah sebuah perjanjian antara penyedia jasa layanan asuransi sebagai penanggung dan masyarakat yang memegang polis dan dikenal sebagai tertanggung yang yang diwajibkan untuk membayar sejumlah premi dalam rangka memberikan penggantian atas risiko kerugian, kerusakan, kematian, dan kehilangan keuntungan yang diharapkan, yang mungkin terjadi atas peristiwa yang tak terduga.

5) Fasilitas kantor

fasilitas kantor diartikan sebagai sarana pendukung dalam aktivitas perusahaan berbentuk fisik, dan digunakan dalam kegiatan normal perusahaan, memiliki jangka waktu kegunaan yang relatif permanen, dan memberikan manfaat untuk masa yang akan datang.

6) Tunjangan

Tunjangan adalah sejumlah uang yang diberikan atau dialokasikan secara rutin untuk tujuan tertentu. Dalam konteks anak-anak, orang tua dapat menyediakan tunjangan yang dapat digunakan oleh anak-anak untuk membeli kebutuhannya sendiri. Pada industri konstruksi, tunjangan dapat berupa sejumlah uang yang dialokasikan pada item tertentu pada suatu pekerjaan, sebagai bagian dari keseluruhan kontrak

2.1.4. Keterikatan Kerja (*Work Engagement*)

2.1.4.1 Pengertian Keterikatan Kerja (*Work Engagement*)

Keterikatan kerja merupakan keadaan dimana seseorang mampu berkomitmen terhadap organisasi baik secara emosional maupun intelektual. Keterikatan kerja terjadi ketika seseorang merasa dihargai, menikmati pekerjaannya dan percaya akan hal itu. Keterikatan kerja bukan merupakan kondisi yang bersifat sesaat dan spesifik, namun merupakan kondisi afektif-kognitif yang terus-menerus dan meresap yang tidak terfokus pada objek, peristiwa, individu, atau perilaku tertentu (Idulfilastri, 2018)

Diketahui bahwa pegawai yang terlibat memiliki keterlibatan fisik serta kognitif dan emosional dalam pekerjaan mereka dan dengan demikian memiliki hubungan yang efektif dengan pekerjaan mereka. Keterlibatan kerja sering didefinisikan sebagai keadaan pikiran positif yang meresap yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan. Keterlibatan kerja diperlukan dan bermanfaat bagi pegawai dan organisasi. Pegawai yang memiliki tingkat keterikatan kerja yang tinggi lebih bersedia untuk memberikan usaha ekstra dalam pekerjaan mereka dan mereka juga lebih kreatif dan produktif (Subroto et al., 2024),

Work engagement merupakan suatu kondisi dimana pegawai berada secara fisik, kognitif, emosional, dan mental mengekspresikan diri mereka secara positif dalam peran kerja mereka, Pegawai yang engage dengan pekerjaannya, bekerja dengan perasaan senang dan menikmatinya karena pada dasarnya mereka menyukai pekerjaan tersebut, bukan karena paksaan atau tekanan lainnya (Diah, 2019).

2.1.4.2 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Keterikatan Kerja

Keterikatan kerja diuraikan dalam suatu penjelasan sebagai berikut: hubungan emosi dan kognitif yang tinggi pada seorang terhadap pekerjaan, rekan kerja, atasan serta organisasi yang pada akhirnya mempengaruhi yang bersangkutan untuk memberikan upaya lebih dalam bekerja, menurut (Idulfilastri, 2018) faktor faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja adalah

1. Tuntutan pekerjaan (*job demands*)

Tuntutan pekerjaan dapat dikategorikan sebagai segala hal yang membutuhkan usaha atau biaya secara fisik, psikologis, sosial dan organisasional yang dikeluarkan oleh pegawai dalam melakukan kegiatan yang mempengaruhi kondisi fisik, psikologis, sosial dan perusahaan. Tuntutan pekerjaan ini mampu memberikan dampak negatif pada keterikatan kerja bila disertai dengan kegiatan yang membutuhkan usaha besar.

Salah satu contoh tuntutan kerja yaitu bekerja secara non stop dalam jangka waktu yang lama, pekerjaan yang terlalu banyak dan waktu yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan sangat sedikit.

2. Sumber daya pribadi (*personal resources*)

Diartikan sebagai aspek kognitif dan afektif dari kepribadian, yang merupakan kepercayaan positif terhadap diri sendiri dan lingkungan serta bersifat dapat dikembangkan, yang mana hal ini dapat meJob crafting dan memfasilitasi pencapaian tujuan bahkan saat menghadapi kesulitan dan tantangan.

3. Sumber daya pekerjaan (*job resources*)

Aspek fisik, sosial, psikologis, atau emosional dari pekerjaan yang mampu membuat pegawai mencapai tujuan kerja, mampu mengurangi tuntutan pekerjaan, dan menstimulasi pertumbuhan serta perkembangan pribadi. Sumber daya ini dapat terbagi menjadi dua kategori yaitu internal (fitur kognitif dan pola aksi) dan eksternal (organisasional dan sosial). Sumber daya eksternal meliputi kontrol pekerjaan, variasi tugas, kesempatan untuk kenaikan pangkat dan partisipasi dalam mengambil keputusan. Sedangkan sumber daya sosial meliputi dukungan rekan kerja, keluarga dan teman sebaya.

Sementara itu menurut (Diah, 2019) faktor faktor yang bisa mempengaruhi keterikatan kerja adalah :

1. Karakteristik Pekerjaan (*Job Characteristic*) Berdasarkan pendapat Hackman & Oldham *job characteristic* memiliki lima inti yang terdiri dari skill variety task identity, task significance dan feedback from job. Beban kerja serta kondisi pengawasan juga merupakan hal penting dalam karakteristik pekerjaan dan menurut Maslach et al kedua hal tersebut dapat mempengaruhi keterikatan. Pada kenyataannya, karakteristik pekerjaan khususnya umpan balik dan otonomi, secara konsisten berhubungan dengan rasa hormat.
2. Penghargaan dan Pengakuan (*Reward and Recognition*) Timbal balik atas investasi yang diberikan oleh karyawan dapat berasal dari penghargaan eksternal serta pengakuan atas kinerjanya. Oleh karena itu, seorang karyawan umumnya lebih memilih pekerjaan yang

mendapatkan penghargaan dan pengakuan yang lebih besar atas kinerjanya.

3. Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*) dukungan organisasi mengacu pada kepercayaan pada organisasi yang menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan karyawan. Secara khusus, dukungan organisasi menciptakan kewajiban organisasi dalam menciptakan kesejahteraan karyawan yang selanjutnya hal tersebut akan membantu organisasi mencapai tujuan. Lebih lanjut, Rhoades et al., menyatakan bahwa karyawan yang memiliki dukungan organisasi lebih tinggi, memiliki kemungkinan untuk lebih terikat terhadap pekerjaan dan terhadap organisasi.
4. Dukungan Pengawas (*Perceived Supervisor Support*) Para karyawan umumnya cenderung melihat supervisor mereka sebagai indikasi atas dukungan organisasi dari organisasi yang dinaungi. minimnya dukungan supervisor menjadi faktor yang sangat penting terkait dengan burnout. Selain itu, supervisor dipercaya sebagai faktor yang sangat penting untuk membangun keterikatan dan merupakan akar jika terjadi ketidakterikatan Prosedural dan Keadilan Distributif (*Prosedural and Distributive Justice*) Bagi organisasi, sangat penting untuk dapat memprediksi serta konsisten dalam hal bagaimana prosedur mengalokasikan dan mendistribusikan rewards bagi karyawan (Colquit, 2001). Sementara itu, pendistribusian terkait dengan persepsi atas keadilan dari keputusan yang dihasilkan, prosedur mengacu pada

keadilan yang dirasakan dari cara dan proses yang digunakan untuk menentukan jumlah dan distribusi kepada sumber dayanya.

Berdasarkan uraian yang dikemukakan oleh beberapa peneliti di atas, penulis menggunakan faktor-faktor keterikatan kerja (Diah, 2019) yang meliputi karakteristik pekerjaan, penghargaan dan pengakuan, dukungan organisasi, dukungan pengawas, prosedural dan keadilan distributif.

2.1.4.3 Indikator Keterikatan Kerja (*Work Engagement*)

Keterikatan kerja didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang berhubungan dengan pekerjaan yang bermanfaat, komprehensif dan tahan lama. Keterikatan kerja terdiri dari tiga dimensi (Idulfilastri, 2018):

1. Semangat (*vigor*)

Aspek yang ditandai dengan kekuatan dan ketahanan mental yang tinggi dalam bekerja, keinginan untuk bekerja keras dalam bekerja, dan gigih ketika menghadapi kesulitan dalam bekerja..

2. Dedikasi (*dedication*)

Perasaan yang penuh makna, semangat, inspirasi, kebanggaan, dan menantang dalam pekerjaannya sehingga menjadikan pekerjaannya sebagai pengalaman yang berharga, inspiratif dan menantang. Selain itu dedikasi juga ditandai dengan rasa antusiasme dan kebanggaan terhadap pekerjaannya. Hal tersebut akan berkorelasi dengan datangnya inspirasi dan ide untuk menyelesaikan pekerjaannya.

3. Penghayatan (*absortion*)

Penghayatan merupakan kegiatan dimana pegawai merasa penuh konsentrasi dan serius dalam mengerjakan pekerjaannya. Pegawai juga

merasa senang dengan pekerjaannya. Hal tersebut membuat pegawai merasa bahwa waktu berjalan sangat cepat saat bekerja dan kesulitan untuk memisahkan diri dengan pekerjaan. Pegawai akan merasa tenggelam dengan pekerjaannya. Keuntungan yang didapatkan berupa kualitas pekerjaan yang baik.

Menurut (Diah, 2019) *work engagement* memiliki tiga dimensi, diantaranya :

1. *Meaningfulness* (kebermaknaan), yaitu rasa pengembalian investasi diri dalam kinerja peran.
2. *Safety* (keamanan), yaitu perasaan mampu menunjukkan dan mempekerjakan diri sendiri tanpa rasa takut akan konsekuensi negative pada citra diri, status, atau karir.
3. *Availability* (ketersediaan), yaitu rasa memiliki sumber daya fisik, emosional, dan psikologis yang diperlukan untuk menginvestasikan diri dalam kinerja peran.

2.2 Kerangka Konseptual

2.2.1 Pengaruh Promosi Terhadap *Turnover*

Pemberian promosi jabatan sebagai salah satu bentuk kompensasi kepada pegawai pegawai yang berprestasi. Promosi jabatan merupakan faktor penting dalam mempertahankan loyalitas pegawai, peningkatan promosi, Oleh karena itu promosi jabatan merupakan hal yang paling di nantikan oleh setiap pegawai pada perusahaan, para pegawai yang memiliki potensi dan prestasi berhak mendapatkan promosi , jika tidak maka akan muncul rasa kecewa dalam diri pegawai sebab

mereka tidak bisa memaksimalkan potensi yang ada dalam diri mereka (Prayogi & Rialdy, 2018).

Promosi jabatan juga dapat menyebabkan seorang pegawai memutuskan untuk berhenti bekerja dan mencari peluang kerja yang lebih menguntungkan di perusahaan lain. seringkali alasan sebenarnya pegawai yang mengundurkan diri adalah dikarenakan kesempatan promosi yang tidak tersedia di perusahaan. Bentuk dari perhatian, usaha serta dorongan yang dapat dilakukan oleh perusahaan terhadap pegawainya, salah satunya adalah berupa realisasi promosi jabatan yang bersifat objektif dan adil serta penempatan yang tepat (Prayogi & Paramita, 2022). Pelaksanaan promosi jabatan dimaksudkan untuk meningkatkan kepuasan pegawai agar pegawai tetap tinggal di perusahaan, serta dapat mengurangi niat pegawai untuk keluar dari perusahaan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Nasution et al., 2019), (Jufrizen & Erika, 2021) menyatakan jika promosi jabatan berpengaruh terhadap *turnover*.

2.2.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap *Turnover*

Menilai dan menghargai hasil kerja dan karya serta dedikasi seorang pegawai salah satunya adalah memberi kompensasi yang sesuai atau layak, di mana tujuan dari seseorang dalam bekerja adalah untuk mendapat imbalan berupa kompensasi yang akan digunakan untuk memenuhi kehidupan pegawai tersebut dan juga keluarganya. Kompensasi menjadi alasan utama seseorang untuk bekerja, karena jika seorang pegawai sudah merasa bahwa tempat di mana ia bekerja mampu memenuhi segala kebutuhan dan keinginannya besar kemungkinan

pegawai akan tetap bertahan pada perusahaan tersebut (Prayogi & Putri, 2022). Jadi sudah menjadi kewajiban dari perusahaan untuk memperhatikan kompensasi yang diberikan kepada pegawai supaya pegawai tidak mudah keluar dari perusahaan (Jufrizen, 2017)

Kompensasi yang baik oleh perusahaan dinilai efektif untuk meningkatkan kesetiaan pegawai kepada perusahaan. Hal itu akan mengurangi keinginan untuk berpindah pekerjaan (*Turnover*) pegawai yang bekerja pada perusahaan, sehingga *turnover* pegawai bisa ditekan dan biaya perekrutan pegawai dapat berkurang. Penelitian yang dilakukan oleh (Prayogi & Nursidin, 2018), (Andriany, 2019), (Azhar et al., 2020) mengatakan jika kompensasi berpengaruh terhadap *turnover*

2.2.3 Pengaruh Promosi Terhadap Keterikatan Kerja

Keterikatan kerja merujuk pada kesetiaan dan kedekatan seseorang terhadap perusahaan tempat pegawai tersebut bekerja. Keterikatan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas organisasi, seperti meningkatkan efisiensi kerja dan mengurangi intensi *turnover*. Keterikatan kerja adalah pernyataan pemikiran dan pemenuhan positif yang terkait dengan pekerjaan dan pengalaman yang dapat dilihat dari rasa semangat (*vigour*), dedikasi (*dedication*) dan penghayatan (*absorption*). Keterikatan kerja dilihat dari semangat, keterlibatan dan tentunya totalitas pegawai untuk bekerja dan tidak berpindah ke perusahaan yang lain (Yuswardi, 2019).

Promosi merupakan salah satu penghargaan yang bisa meningkatkan keterikatan kerja pegawai pada suatu perusahaan sebab Pemberian promosi jabatan sebagai salah satu bentuk kompensasi kepada pegawai pegawai yang berprestasi. Promosi jabatan merupakan faktor penting dalam mempertahankan loyalitas pegawai,

peningkatan promosi dan , Oleh karena itu promosi jabatan merupakan hal yang paling di nantikan oleh setiap pegawai pada perusahaan, para pegawai yang memiliki potensi dan prestasi berhak mendapatkan promosi , jika tidak maka akan muncul rasa kecewa dalam diri pegawai sebab mereka tidak bisa memaksimalkan potensi yang ada dalam diri mereka. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Lismiatun, 2018) dan (Marbun & Jufrizen, 2022) menunjukkan bahwa pemberian promosi bisa meningkatkan keterikatan kerja pegawai.

2.2.4 Pengaruh Kompensasi Terhadap Keterikatan Kerja

Menilai dan menghargai hasil kerja dan karya serta dedikasi seorang pegawai salah satunya adalah memberi kompensasi yang sesuai atau layak, di mana tujuan dari seseorang dalam bekerja adalah untuk mendapat imbalan berupa kompensasi yang akan digunakan untuk memenuhi kehidupan pegawai tersebut dan juga keluarganya. Kompensasi menjadi alasan utama seseorang untuk bekerja, karena jika seorang pegawai sudah merasa bahwa tempat di mana ia bekerja mampu memenuhi segala kebutuhan dan keinginannya besar kemungkinan pegawai akan tetap bertahan pada perusahaan tersebut. Jadi sudah menjadi kewajiban dari perusahaan untuk memperhatikan kompensasi yang diberikan kepada pegawai supaya pegawai tidak mudah keluar dari perusahaan (Jufrizen, 2017)

Keterikatan kerja merujuk pada kesetiaan dan kedekatan seseorang terhadap perusahaan tempat pegawai tersebut bekerja. Keterikatan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas organisasi, seperti meningkatkan efisiensi kerja dan mengurangi intensi *turnover*. Keterikatan kerja adalah pernyataan pemikiran dan pemenuhan positif yang terkait dengan pekerjaan dan pengalaman yang dapat

dilihat dari rasa semangat (*vigour*), dedikasi (*dedication*) dan penghayatan (*absorption*). Keterikatan kerja dilihat dari semangat, keterlibatan dan tentunya totalitas pegawai untuk bekerja dan tidak berpindah ke perusahaan yang lain (Andi Prayogi & Yani, 2021)

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Setiawan et al., 2023), (Rahmawati & Khurosani, 2020), (Prayogi & Nursidin, 2018), (Khair, 2019) dan (Astuti & Dewi, 2021) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara kompensasi dengan keterikatan kerja.

2.2.5 Pengaruh Keterikatan Kerja Terhadap *Turnover*

Subroto et al. (2024) mendefinisikan *turnover* adalah keinginan pegawai untuk berhenti kerja dari suatu perusahaan atau pindah ke perusahaan yang lain menurut pilihannya sendiri. Indikator dari *turnover* yaitu absensi yang meningkat, mulai malas bekerja, meningkatnya frekuensi melanggar aturan perusahaan, peningkatan keluhan terhadap atasan dan berkurangnya dedikasi untuk menyelesaikan pekerjaan. Pegawai yang memiliki tingkat keterikatan dalam pekerjaan dipastikan memiliki komitmen kerja untuk melakukan yang terbaik, itulah sebabnya perusahaan membutuhkan pegawai yang dapat terikat dalam pekerjaan mereka.

Keterikatan kerja merujuk pada kesetiaan dan kedekatan seseorang terhadap perusahaan tempat pegawai tersebut bekerja. Keterikatan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas organisasi, seperti meningkatkan efisiensi kerja dan mengurangi intensi *turnover*. Keterikatan kerja adalah pernyataan pemikiran dan pemenuhan positif yang terkait dengan pekerjaan dan pengalaman yang dapat dilihat dari rasa semangat (*vigour*), dedikasi (*dedication*) dan penghayatan

(absorption). Keterikatan kerja dilihat dari semangat, keterlibatan dan tentunya totalitas pegawai untuk bekerja dan tidak berpindah ke perusahaan yang lain

Penelitian yang dilakukan oleh (Rahmawati & Khurosani, 2020), (Yuswardi, 2019) dan (Setiawan et al., 2023) menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara keterikatan kerja dengan *turnover*.

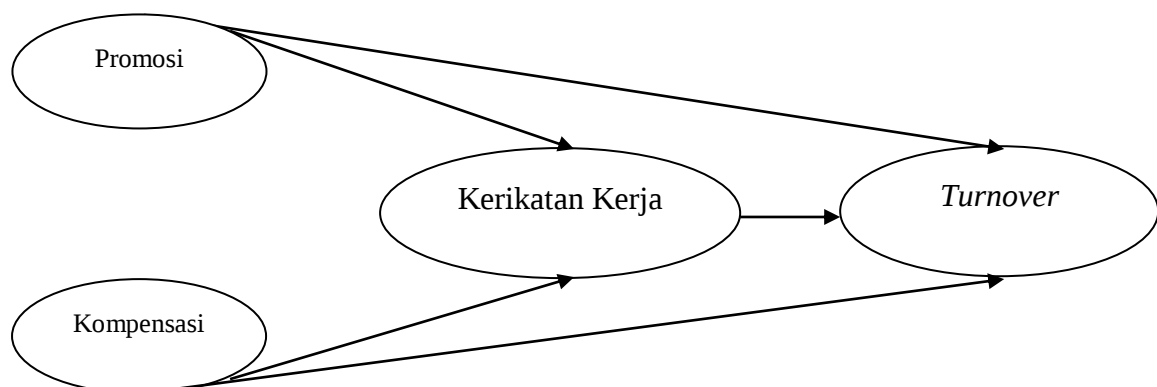
2.2.6 Pengaruh Antara Promosi Terhadap Turnover yang di Mediasi Oleh Keterikatan Kerja.

Promosi jabatan dapat menyebabkan seorang pegawai memutuskan untuk berhenti bekerja dan mencari peluang kerja yang lebih menguntungkan di perusahaan lain. seringkali alasan sebenarnya pegawai yang mengundurkan diri adalah dikarenakan kesempatan promosi yang tidak tersedia di perusahaan. Bentuk dari perhatian, usaha serta dorongan yang dapat dilakukan oleh perusahaan terhadap pegawainya, salah satunya adalah berupa realisasi promosi jabatan yang bersifat objektif dan adil serta penempatan yang tepat (Prayogi & Lesmana, 2021).

Keterikatan kerja merujuk pada kesetiaan dan kedekatan seseorang terhadap perusahaan tempat pegawai tersebut bekerja. Keterikatan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas organisasi, seperti meningkatkan efisiensi kerja dan mengurangi intensi *turnover*. Keterikatan kerja adalah pernyataan pemikiran dan pemenuhan positif yang terkait dengan pekerjaan dan pengalaman yang dapat dilihat dari rasa semangat (*vigour*), dedikasi (*dedication*) dan penghayatan (*absorption*). Keterikatan kerja dilihat dari semangat, keterlibatan dan tentunya totalitas pegawai untuk bekerja dan tidak berpindah ke perusahaan yang lain

2.2.7 Pengaruh Antara Kompensasi Terhadap Turnover yang di Mediasi Oleh Keterikatan Kerja

Kompensasi yang baik oleh perusahaan dinilai efektif untuk meningkatkan kesetiaan pegawai kepada perusahaan. Hal itu akan mengurangi keinginan untuk berpindah pekerjaan (*Turnover*) pegawai yang bekerja pada perusahaan, sehingga *turnover* pegawai bisa ditekan dan biaya perekrutan pegawai dapat berkurang. Keterikatan kerja merujuk pada kesetiaan dan kedekatan seseorang terhadap perusahaan tempat pegawai tersebut bekerja. Keterikatan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas organisasi, seperti meningkatkan efisiensi kerja dan mengurangi intensi *turnover*. Keterikatan kerja adalah pernyataan pemikiran dan pemenuhan positif yang terkait dengan pekerjaan dan pengalaman yang dapat dilihat dari rasa semangat (*vigour*), dedikasi (*dedication*) dan penghayatan (*absorption*). Keterikatan kerja dilihat dari semangat, keterlibatan dan tentunya totalitas pegawai untuk bekerja dan tidak berpindah ke perusahaan yang lain. Gambaran hubungan dari masing masing variabel akan dijelaskan pada gambar dibawah ini.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Bedasarkan latar belakang masalah dan teori yang diutarakan diatas maka hipotesis yang bisa ditarik dalam penelitian ini adalah

1. Terdapat pengaruh promosi terhadap tingkat *turnover* pegawai BRI Kanwil Medan
2. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap tingkat *turnover* pegawai BRI Kanwil Medan
3. Terdapat pengaruh promosi terhadap Keterikatan Kerja pegawai BRI Kanwil Medan
4. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap Keterikatan Kerja pegawai BRI Kanwil Medan
5. Terdapat pengaruh Keterikatan Kerja terhadap tingkat *turnover* pegawai BRI Kanwil Medan
6. Terdapat pengaruh promosi terhadap tingkat *turnover* pegawai BRI Kanwil Medan yang di mediasi oleh keterikatan kerja.
7. Terdapat pengaruh promosi dan kompensasi terhadap tingkat *turnover* pegawai BRI Kanwil Medan yang di mediasi oleh keterikatan kerja

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pendekatan asosiatif dan kuantitatif. Menurut (Widodo, 2019) “pendekatan asosiatif bertujuan untuk melihat atau mengetahui hubungan/pengaruh dua variable atau lebih. Pendekatan penelitian kuantitatif digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif, dengan tujuan untuk menggambarkan dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Juliandi, 2018)

3.2. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian, dalam penelitian ini yang menjadi definisi operasional adalah:

1) Turnover (Y)

Menurut (Mangkunegara, 2016), turnover adalah niat pegawai untuk meninggalkan organisasi secara hasrat disengaja dan secara sadar dari diri pegawai untuk meninggalkan organisasi

Tabel 3.1 Indikator Turnover

No	Indikator
1	Pikiran-pikiran untuk berhenti
2	Keinginan untuk meninggalkan
3	Keinginan untuk mencari pekerjaan lain

(Putranti, 2022)

2) Promosi (X1)

Promosi adalah pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan kerja pegawai bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi

Tabel 3.2 Indikator Promosi

No	Indikator
1	Pengalaman kerja
2	Prestasi Kerja

(Mangkunegara, 2017)

3) Kompensasi (X2)

Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada pegawainya, yang bersifat finansial dan non finansial. Artinya perusahaan akan memberikan kompensasi kepada seluruh pegawai yang terlibat (Sedarmayanti, 2015).

Tabel 3.3 Indikator Kompensasi

No	Indikator
1	Gaji
2	Upah
3	Insentif
4	Kompensasi tidak langsung

(Hasibuan, 2014)

4) Keterikatan Kerja (Z)

Work Engagement (keterikatan kerja) sering didefinisikan sebagai keadaan pikiran positif yang meresap yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan penyerapan.

Tabel 3.4 Indikator Keterikatan Kerja

No	Indikator
1	Semangat
2	Dedikasi
3	Penghayatan

Sumber: (Idulfilastri, 2018)

3.3. Tempat Dan Jadwal Penelitian

Penelitian ini berlokasi BRI Kanwil Medan yang berlokasi di Jl. M.T Haryono No A-1 Lt 7-9 Kecamatan Medan Timur, Kota Medan, Sumatera Utara, durasi penelitian ini berlangsung dari bulan Oktober 2023 sampai Februari 2024 Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut;

Tabel 3.5 Jadwal Kegiatan Penelitian Rincian dan Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Bulan / Minggu																			
		Des 2024				Jan 2025				Feb 2025				Mar 2025				Apr 2025			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Prariset																				
2.	Pengajuan Judul																				
3.	Penyusunan Proposal																				
4.	Seminar Proposal																				
5.	Pengumpulan data																				
6.	Penyusunan Skripsi																				
7.	Perbaikan Skripsi																				
8.	Sidang Meja Hijau																				

3.4. Populasi dan Sampel

1. Populasi Penelitian

Menurut Sugiyono (2017) Populasi adalah generalisasi terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya, dalam penelitian ini jumlah populasi adalah seluruh pegawai BRI Kanwil Medan yang berjumlah 73 orang

2. Sampel Penelitian

Sampel merupakan bagian dari populasi yang dijadikan objek penelitian (Ghozali, 2016), dalam penelitian ini teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh dimana semua populasi yang berjumlah 73 dijadikan sampel

Tabel 3.6 Sampel Penelitian

Jabatan	Jumlah Pegawai
Frontliner Perbankan (Customer Service & Teller)	10
Channel Business Advisor (CBA)	5
Petugas Penunjang Bisnis Keagenan (PPBK)	15
Desk Collection	20
Petugas Bansos	7
Rekan BRISMATE	5
Administrasi	3
Sekretaris	2
Provider Relationship	3
Payment Point	3
Total	73

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Menurut (Sugiyono, 2017) teknik pengumpulan data penelitian merupakan cara untuk mengumpulkan data-data yang relevan bagi penelitian. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Angket/ Kuesioner

Menurut (Ghozali, 2016) Teknik kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang digunakan. Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang diketahui:

Tabel 3.7 Penilaian Skala *likert's*

PERNYATAAN	BOBOT NILAI (SKOR)
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : (Sugiyono, 2020)

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskripsi bertujuan untuk menginterpretasikan mengenai argument responden terhadap pilihan pernyataan dan distribusi frekuensi pernyataan responden dari data yang telah dikumpulkan. Dalam penelitian ini, jawaban responden dijelaskan dalam 5 skala pernyataan dengan menggunakan Skala Likert. Analisis ini juga digunakan untuk menggambarkan secara mendalam variabel-variabel yang diteliti.

3.6.2 Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis Model Pengukuran (Outer Model) bertujuan untuk mengevaluasi konstruk variabel yang diteliti yaitu validitas (akurasi) dan reabilitas (reliabilitas), meliputi :

- 1) Konsistensi Internal (Reliabilitas komposit)
- 2) Validitas Konvergen (Rata-rata Bervariasi Diekstrak/AVE)
- 3) Validitas Diskriminan (Hair Jr et al., 2016).

a. Konsistensi Internal

Pemeriksaan kualitas internal digunakan untuk menentukan konsistensi hasil di seluruh item pada yang sama dalam bentuk keandalan. Ini akan memutuskan apakah (yaitu, jika korelasi antar item besar), item menghitung konstruksi serupa di peringkat mereka. Pengujian ini menggunakan nilai reliabilitas komposit, suatu variabel konstruk dikatakan reliabel jika nilai reliabilitas kompositnya $> 0,60$ (Hair Jr et al., 2016).

b. Validitas Konvergen

Validitas Konvergen adalah sejauh mana sebuah pengukuran berkorelasi secara positif dengan pengukuran alternatif dari konstruk yang sama. Untuk menilai suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak dilihat dari nilai outer loading. Jika nilai outer loading $>0,7$ maka suatu indikator adalah valid (Hair Jr et al., 2016).

c. Validitas Diskriminan

Tujuan pengujian validitas diskriminan untuk menilai suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak dilihat dari kriteria Fornell-Larcker, yakni jika nilai-nilai akar kuadrat dari nilai AVE lebih besar dari nilai korelasi tertinggi suatu variabel dengan variabel lainnya, maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik/valid. (Hair Jr et al., 2016).

3.6.3 Analisis Model Struktural (Inner Model)

Inner Model atau model struktural menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif. Model struktural dievaluasi menggunakan R-square untuk konstruk dependen, nilai koefisien path atau t-values tiap path untuk di uji signifikansi konstruk dalam model struktural.

a) R-Square (R^2)

R-square untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan pada nilai R-squares dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh pada variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen yang mempunyai pengaruh substantif. Nilai R-squares 0.75 , 0.50 dan

0.25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate dan lemah. Semakin tinggi nilai berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan.

Adapun kriteria penelitiannya sebagai berikut :

- a. Jika nilai $R^2 = 0.75$, model adalah substansial (kuat)
- b. Jika nilai $R^2 = 0.50$, model adalah moderate (sedang)
- c. Jika nilai $R^2 = 0.25$, model adalah lemah (buruk)

b) F-Square

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai R^2 saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substantive pada konstruk endogen :

Adapun kriterianya sebagai berikut :

- a. Jika nilai $f^2 = 0,02$ menunjukkan bahwa efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen
- b. Jika nilai $f^2 = 0,15$ menunjukkan bahwa efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen
- c. Jika nilai $f^2 = 0,02$ menunjukkan bahwa efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen

c) Pengaruh Langsung (Direct Effect)

Analisis direct effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) Adapun kriteria penilaian pengaruh langsung sebagai berikut :

- a. Jika nilai koefisien jalur bernilai positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai suatu variabel eksogen naik/meningkat akan diikuti kenaikan variabel endogen naik/meningkat
- b. Jika nilai koefisien jalur bernilai negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya berlawanan arah, jika nilai suatu variabel eksogen naik/ meningkat akan diikuti kenaikan variabel endogen menurun.

Dapat dilihat juga dari nilai P-Value. Dimana kriteria penelitiannya sebagai berikut :

- a. Apabila nilai $P\text{-Value} < 0.05$, maka H_0 ditolak (artinya pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya adalah signifikan,
- b. Apabila nilai $P\text{-Value} > 0.05$, maka H_0 diterima (artinya tidak ada pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya

d) Pengaruh tidak langsung (Indirect Effect)

Analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai oleh suatu variabel intervening.

Adapun kriteria penilainnya sebagai berikut :

- 1) Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung (indirect effects) menghasilkan probabilitas yang signifikan yaitu $P\text{-Values} < 0.05$, artinya variabel intervening mampu memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Dengan kata lain pengaruhnya adalah tidak langsung.
- 2) Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung (indirect effects) menghasilkan probabilitas yang signifikan yaitu $P\text{-Values} > 0.05$,

artinya variabel intervening tidak dapat memediasi pengaruh suatu variabel.

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Identitas Responden

Dalam penelitian ini sebelum data diolah lebih lanjut, peneliti terlebih dahulu akan menjabarkan identitas responden, hal ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang sampel yang akan diteliti, dalam penelitian ini identitas diri yang akan ditanyakan adalah usia, jenis kelamin, lama kerja dan jabatan.

Tabel 4.1 Usia Responden

	Frequency	Percent
Valid 20-30 tahun	13	17.8
30-40 tahun	44	60.3
> 40 tahun	16	21.9
Total	73	100.0

Tabel 4.1 menunjukkan usia responden, dalam penelitian ini responden yang berusia diantara 20-30 tahun berjumlah 13 orang (17.8%), responden yang berusia diantara 30-40 tahun tahun berjumlah 44 orang (60.3%) dan responden yang berusia > 40 tahun tahun berjumlah 16 orang (2.19%)

Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden

	Frequency	Percent
Valid Laki Laki	48	65.8
Perempuan	25	34.2
Total	73	100.0

Tabel 4.2 menunjukkan jenis kelamin responden, dalam penelitian ini responden yang berjenis kelamin laki laki berjumlah 48 orang (65.8%) dan responden yang berjenis kelamin perempuan berjumlah 25 orang (34.2%).

Tabel 4.3 Lama Kerja Responden

	Frequency	Percent
Valid < 5 tahun	12	16.4
5-10 tahun	42	57.5
> 10 tahun	19	26.0
Total	73	100.0

Tabel 4.2 menunjukkan lama kerja responden, dalam penelitian ini responden yang sudah bekerja dibawah 5 tahun berjumlah 12 orang (16.4%) responden yang sudah bekerja selama 5-10 tahun berjumlah 42 orang (67.5%) dan responden yang sudah bekerja diatas 10 tahun berjumlah 19 orang (26%).

Tabel 4.4 Jabatan Responden

	Frequency	Percent
Valid Frontliner Perbankan (Customer Service & Teller)	10	12,8
Channel Business Advisor (CBA)	5	6,4
Petugas Penunjang Bisnis Keagenan (PPBK)	15	19,2
Desk Collection	20	25,6
Petugas Bansos	7	9,0
Rekan BRISMATE	5	6,4
Administrasi	3	3,8
Sekretaris	2	2,6
Provider Relationship	3	3,8
Payment Point	3	3,8
Total	73	100.0

Tabel 4.4 menunjukkan jabatan responden, dalam penelitian ini responden yang memiliki jabatan sebagai Frontliner Perbankan (*Customer Service & Teller*) berjumlah 10 orang (12,8%) yang memiliki jabatan sebagai *Channel Business Advisor* (CBA) berjumlah 5 orang (6,4%), yang memiliki jabatan sebagai Petugas

Penunjang Bisnis Keagenan (PPBK) berjumlah 15 orang (19,2%), yang memiliki jabatan sebagai *Desk Collection* berjumlah 20 orang (25,6%), yang memiliki jabatan sebagai Petugas Bansos berjumlah 7 orang (9%), yang memiliki jabatan sebagai Rekan BRISMATE berjumlah 5 orang (6,4%) yang memiliki jabatan sebagai Administrasi berjumlah 3 orang (3,8%), yang memiliki jabatan sebagai Sekretaris berjumlah 2 orang (2,6%), yang memiliki jabatan sebagai *Provider Relationship* berjumlah 3 orang (3,8%), dan yang memiliki jabatan sebagai *Payment Point* berjumlah 3 orang (3,8%).

4.1.2 Distribusi Jawaban Responden

Uji ini digunakan untuk mendapatkan gambaran dari distribusi jawaban responden dari pilihan jawaban yang sudah disebarkan, skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert, adapun hasil dari uji statistik deskriptif bisa terlihat di tabel dibawah ini.

Tabel 4.5 Uji Statistics Variabel X1

	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17
N Valid	73	73	73	73	73	73	73
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.2877	4.2877	4.2740	4.3151	4.2466	4.3288	4.3973

Penjelasan dari tabel diatas adalah

1. Pada pernyataan “Perusahaan memberikan promosi jabatan sesuai dengan pengalaman pegawai” mayoritas jawaban responden adalah setuju dengan nilai rata rata 4.2877 artinya dalam penelitian ini responden setuju bahwa Perusahaan memberikan promosi jabatan sesuai dengan pengalaman pegawai
2. Pada pernyataan “Perusahaan memberikan promosi kepada pegawai yang jujur” mayoritas jawaban responden adalah setuju dengan nilai rata rata

4.2877 artinya dalam penelitian ini responden setuju bahwa Perusahaan memberikan promosi kepada pegawai yang jujur

3. Pada pernyataan “Perusahaan memberikan peluang promosi kepada pegawai yang insiatif dan kreatif” mayoritas jawaban responden adalah setuju dengan nilai rata rata 4.2740 artinya dalam penelitian ini responden setuju bahwa Perusahaan memberikan peluang promosi kepada pegawai yang insiatif dan kreatif
4. Pada pernyataan “Pegawai yang berpendidikan mendapatkan promosi jabatan sebab lebih mudah memahami tugas yang diberikan” mayoritas jawaban responden adalah setuju dengan nilai rata rata 4.3151 artinya dalam penelitian ini responden setuju bahwa Pegawai yang berpendidikan mendapatkan promosi jabatan sebab lebih mudah memahami tugas yang diberikan
5. Pada pernyataan “Promosi jabatan lebih diutamakan kepada pegawai yang loyal kepada perusahaan” mayoritas jawaban responden adalah setuju dengan nilai rata rata 4.2466 artinya dalam penelitian ini responden setuju bahwa Promosi jabatan lebih diutamakan kepada pegawai yang loyal kepada perusahaan
6. Pada pernyataan “Perusahaan memberikan kesempatan promosi kepada pegawai yang berprestasi” mayoritas jawaban responden adalah setuju dengan nilai rata rata 4.3288 artinya dalam penelitian ini responden setuju bahwa Perusahaan memberikan kesempatan promosi kepada pegawai yang berprestasi

7. Pada pernyataan “Perusahaan memberikan promosi jabatan kepada pegawai yang pandai bergaul” mayoritas jawaban responden adalah setuju dengan nilai rata rata 4.3973 artinya dalam penelitian ini responden setuju bahwa Perusahaan memberikan promosi jabatan kepada pegawai yang pandai bergaul.

Tabel 4.6 Uji Statistics Variabel X2

	x21	x22	x23	x24	x25	x26	x27	x28
N Valid	73	73	73	73	73	73	73	73
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.2329	4.3014	4.2740	4.3014	3.8767	4.2877	4.3151	4.2466

Penjelasan dari tabel diatas adalah

1. Pada pernyataan “Gaji yang saya terima bisa mencukupi kebutuhan saya” mayoritas jawaban responden adalah setuju dengan nilai rata rata 4.2329 artinya dalam penelitian ini responden setuju bahwa Gaji yang mereka terima bisa mencukupi kebutuhan mereka
2. Pada pernyataan “Saya merasa gaji saya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada saya” mayoritas jawaban responden adalah setuju dengan nilai rata rata 4.3014 artinya dalam penelitian ini responden setuju bahwa merasa gaji saya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada
3. Pada pernyataan “Selain Gaji pokok perusahaan juga memberikan upah tambahan kepada saya” mayoritas jawaban responden adalah setuju dengan nilai rata rata 4.2740 artinya dalam penelitian ini responden setuju bahwa Selain Gaji pokok perusahaan juga memberikan upah tambahan kepada
4. Pada pernyataan “Saya dan keluarga diberikan jaminan kesehatan oleh perusahaan” mayoritas jawaban responden adalah setuju dengan nilai rata

rata 4.3014 artinya dalam penelitian ini responden setuju bahwa responden dan keluarga diberikan jaminan kesehatan oleh perusahaan.

5. Pada pernyataan “Saya juga diberikan jaminan pensiun atas dedikasi saya diperusahaan ini” mayoritas jawaban responden adalah setuju dengan nilai rata rata 3.8767 artinya dalam penelitian ini responden setuju bahwa responden juga diberikan jaminan pensiun atas dedikasi mereka diperusahaan
6. Pada pernyataan “Saya diberikan berbagai macam tunjangan jika hasil kerja saya melebihi ekspetasi perusahaan” mayoritas jawaban responden adalah setuju dengan nilai rata rata 4.2877 artinya dalam penelitian ini responden setuju bahwa responden diberikan berbagai macam tunjangan jika hasil kerja responden melebihi ekspetasi perusahaan
7. Pada pernyataan “Jika pekerjaan saya belum selesai perusahaan memberikan tenggat waktu sesuai dengan kemampuan saya” mayoritas jawaban responden adalah setuju dengan nilai rata rata 4.3151 artinya dalam penelitian ini responden setuju bahwa Jika pekerjaan responden belum selesai perusahaan memberikan tenggat waktu sesuai dengan kemampuan mereka
8. Pada pernyataan “Perusahaan membagi pekerjaan para pegawai sesuai dengan kemampuan masing masing individu” mayoritas jawaban responden adalah setuju dengan nilai rata rata 4.2466 artinya dalam penelitian ini responden setuju bahwa Perusahaan membagi pekerjaan para pegawai sesuai dengan kemampuan masing masing individu

Tabel 4.7 Uji Statistics Variabel Z

	z1	z2	z3	z4	z5	z6
N Valid	73	73	73	73	73	73
Missing	0	0	0	0	0	0

Mean	4.2192	4.3425	4.0000	4.3014	4.3973	4.3562
------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Penjelasan dari tabel diatas adalah

1. Pada pernyataan “Dalam pekerjaan saya, saya merasa penuh energi, kuat dan bertenaga ” mayoritas jawaban responden adalah setuju dengan nilai rata rata 4.2192 artinya dalam penelitian ini responden setuju bahwa Dalam pekerjaan responden merasa penuh energi, kuat dan bertenaga
2. Pada pernyataan “Saya antusias dengan pekerjaan saya” mayoritas jawaban responden adalah setuju dengan nilai rata rata 4.3425 artinya dalam penelitian ini responden setuju bahwa responden antusias dengan pekerjaan mereka
3. Pada pernyataan “Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan” mayoritas jawaban responden adalah setuju dengan nilai rata rata 4.0000 artinya dalam penelitian ini responden setuju bahwa responden bangga dengan pekerjaan yang mereka lakukan
4. Pada pernyataan “Saya merasa senang saat bekerja dengan intens” mayoritas jawaban responden adalah setuju dengan nilai rata rata 4.3014 artinya dalam penelitian ini responden setuju bahwa responden merasa senang saat bekerja dengan intens
5. Pada pernyataan “Saya tenggelam dengan pekerjaan saya” mayoritas jawaban responden adalah setuju dengan nilai rata rata 4.3973 artinya dalam penelitian ini responden setuju bahwa responden tenggelam dengan pekerjaan mereka
6. Pada pernyataan “Saya terbawa suasana saat dalam bekerja” mayoritas jawaban responden adalah setuju dengan nilai rata rata 4.3562 artinya

dalam penelitian ini responden setuju bahwa responden terbawa suasana saat dalam bekerja

Tabel 4.8 Uji Statistics Variabel Y

	y1	y2	y3	y4	y5	y6
N Valid	73	73	73	73	73	73
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	4.2740	4.3014	4.2877	4.4658	4.2466	4.3151

Penjelasan dari tabel diatas adalah

1. Pada pernyataan “Saya terkadang memikirkan untuk berhenti dari pekerjaan saya sekarang ini” mayoritas jawaban responden adalah setuju dengan nilai rata rata 4.2740 artinya dalam penelitian ini responden setuju bahwa terkadang memikirkan untuk berhenti dari pekerjaan sekarang ini
2. Pada pernyataan “Saya berpikiran untuk berhenti sebab saya ingin mencari pekerjaan yang lebih sesuai dengan saya ” mayoritas jawaban responden adalah setuju dengan nilai rata rata 4.3014 artinya dalam penelitian ini responden setuju bahwa berpikiran untuk berhenti sebab saya ingin mencari pekerjaan yang lebih sesuai dengan responden
3. Pada pernyataan “Saya terkadang memikirkan untuk berhenti dari perusahaan saya sekarang ini” mayoritas jawaban responden adalah setuju dengan nilai rata rata 4.2877 artinya dalam penelitian ini responden setuju bahwa responden terkadang memikirkan untuk berhenti dari perusahaan saya sekarang ini
4. Pada pernyataan “Saya berpikiran untuk meninggalkan pekerjaan saya sebab saya merasa bosan dengan pekerjaan saya” mayoritas jawaban responden adalah setuju dengan nilai rata rata 4.4658 artinya dalam

penelitian ini responden setuju bahwa responden berpikiran untuk meninggalkan pekerjaan mereka

5. Pada pernyataan “Saya memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan lain” mayoritas jawaban responden adalah setuju dengan nilai rata rata 4.2466 artinya dalam penelitian ini responden setuju bahwa responden memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan lain
6. Pada pernyataan “Ketika saya sudah mendapatkan pekerjaan lain , saya akan berhenti dari perusahaan ini” mayoritas jawaban responden adalah setuju dengan nilai rata rata 4.3151 artinya dalam penelitian ini responden setuju bahwa responden Ketika sudah mendapatkan pekerjaan lain akan berhenti dari perusahaan ini.

4.1.3 Analisis Data Partial Least Square

1. Analisis Model Pengukuran/Measurement Model Analysis (Outer Model)

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan 2 pengujian, antara lain; (1) Validitas dan reliabilitas konstruk (construct reliability and validity) dan (2) Validitas Diskriminan (discriminant validity)

a. *Construct reliability and validity*

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria composite reliability adalah > 0.6 (Juliandi, 2018).

Tabel 4.9 Composite Reliability

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)
--	------------------	-------------------------------

Keterikatan Kerja	0.772	0.868
Kompesasi	0.839	0.872
Promosi	0.873	0.879
Turnover	0.769	0.784

Sumber : Data SEM-PLS 2025

Kesimpulan pengujian composite reability sebagai berikut:

- 1) Variabel Promosi (X1) adalah reliable, karena nilai composite reliability $0.873 > 0.6$
- 2) Variabel Kompensasi (X2) adalah reliable, karena nilai composite reliability $0.872 > 0.6$
- 3) Variabel *Turnover* (Y) adalah reliable, karena nilai composite reliability $0.784 > 0.6$.
- 4) Variabel Keterikatan kerja (Z) adalah reliable, karena nilai composite reliability $0.868 > 0.6$

b. Discriminant Validity

Discriminant validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator bisa dilihat dari nilai *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk pengukuran nilainya lebih besar dari konstruk lainnya, maka menunjukkan bahwa konstruk laten memiliki ukuran pada blok mereka lebih baik dari ukuran pada blok lainnya. Berikut ini merupakan hasil output dari uji *discriminant validity* menggunakan SmartPLS 4.0.

Gambar 4.10 Discriminant validity (Cross Loadings)

	Keterikatan Kerja	Kompesasi	Promosi	Turnover
x11			0.735	
x12			0.848	
x13			0.854	
x14			0.822	
x15			0.753	

x16			0.612	
x17			0.639	
x21		0.664		
x22		0.833		
x23		0.795		
x24		0.782		
x26		0.630		
x27		0.724		
x28		0.770		
y1				0.643
y2				0.712
y3				0.756
y4				0.757
y5				0.571
y6				0.636
z1	0.790			
z2	0.857			
z4	0.853			
z5	0.777			
z6	0.776			

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai *loading factor* untuk setiap indikator dari masing masing variabel laten memiliki nilai yang lebih besar jika dibandingkan dengan nilai indikator variabel laten lainnya. Sebagai contoh perbandingan nilai *loading factor* pada *Turnover* yang lebih besar dari nilai *loading factor* konstruk lainnya,). Menurut hasil di atas dapat dilihat bahwa semua variabel laten sudah memiliki *discriminant validity* yang baik. Maka dapat disimpulkan bahwa uji validitas *discriminant validity* sudah terpenuhi, dan dapat dinyatakan valid.

Selain menggunakan nilai *loading factor*, metode yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian terhadap *discriminant validity* adalah dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari *average variance extracted* untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk satu dengan konstruk lainnya dalam model. Apabila pada suatu model memiliki akar AVE untuk

setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya, maka dikatakan bahwa model tersebut memiliki discriminant validity yang baik. Untuk melihat nilai akar kuadrat dari AVE dapat dilihat pada tabel Fornell Lacker Criterium, sebagai berikut:

Gambar 4.11 Discriminant Validity (Fornell Lacker Criterium)

	Keterikatan Kerja	Kompesasi	Promosi	Turnover
Keterikatan Kerja	0.743			
Kompesasi	0.812	0.702		
Promosi	0.595	0.739	0.757	
Turnover	0.764	0.795	0.843	0.682

Berdasarkan tabel 4.11 dapat dilihat bahwa nilai akar kuadrat AVE pada variabel Promosi (0.757) Kompensasi (0.702) Turnover (0.682) dan Keterikatan Kerja (0.743) Nilai tersebut lebih besar daripada variabel lain , Maka, berdasarkan pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam model yang sudah diestimasi memiliki nilai discriminant validity yang cukup baik.

2. Analisis Model Struktural/Structural Model Analysis (Inner Model)

Analisis model struktural menggunakan 3 pengujian, antara lain: (1) R-square; (2) f-square; (3) Mediation effects: (a) Direct effects; (b) Indirect effects; dan (c) Total effects

a. R-Square

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk (Juliandi, 2018). Kriteria dari R-Square adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 →

model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted)= 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

Gambar 4.12 R-Square

	R-square	R-square adjusted
Keterikatan Kerja	0.660	0.650
Turnover	0.819	0.811

(1) R-Square Adjusted Model = 0.650 Artinya kemampuan variabel X1 (Promosi) dan X2 (Kompensasi) dalam menjelaskan Y (*Turnover*) adalah sebesar 65% dengan demikian model tergolong tinggi (baik). Sedangkan R-Square Adjusted Model = 0.811 Artinya kemampuan variabel X1 (Promosi) dan X2 (Kompensasi) dalam menjelaskan Z (Keterikatan kerja) adalah sebesar 81.1% dengan demikian model tergolong tinggi (sangat baik).

b. F-Square

Pengukuran (f-square) disebut juga efek perubahan. Artinya, perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria F-Square menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4.13 *F-Square*

	Keterikatan Kerja	Kompesasi	Promosi	Turnover
Keterikatan Kerja				0.240
Kompesasi	0.899			0.010
Promosi	0.000			0.802
Turnover				

Kesimpulan nilai F-Square dapat dilihat pada tabel 4.13 adalah sebagai berikut: Variabel X1 (Promosi) dan X2 (Kompensasi) terhadap Y (*Turnover*) memiliki nilai = 0.802 , maka efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen, kemudian untuk Variabel X1 (Promosi) dan X2 (Kompensasi) terhadap Z (Keterikatan kerja) memiliki nilai = 0.240 , maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.

c. Efek Mediasi

Analisis model struktural menggunakan 3 pengujian, antara lain: (1) R-square; (2) f-square; (3) Mediation effects: (a) Direct effects; (b) Indirect effects; dan (c) Total effects.

1) *Direct Effect.*

Tujuan analisis direct effect (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (direct effect) adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini.

Pertama, koefisien jalur (path coefficient): (a) Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel

meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan
 (b) Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (PValue):

- a) Jika nilai P-Values<0.05, maka signifikan
- b) Jika nilai P- Values>0.05, maka tidak signifikan

Tabel 4.14 Direct Effect

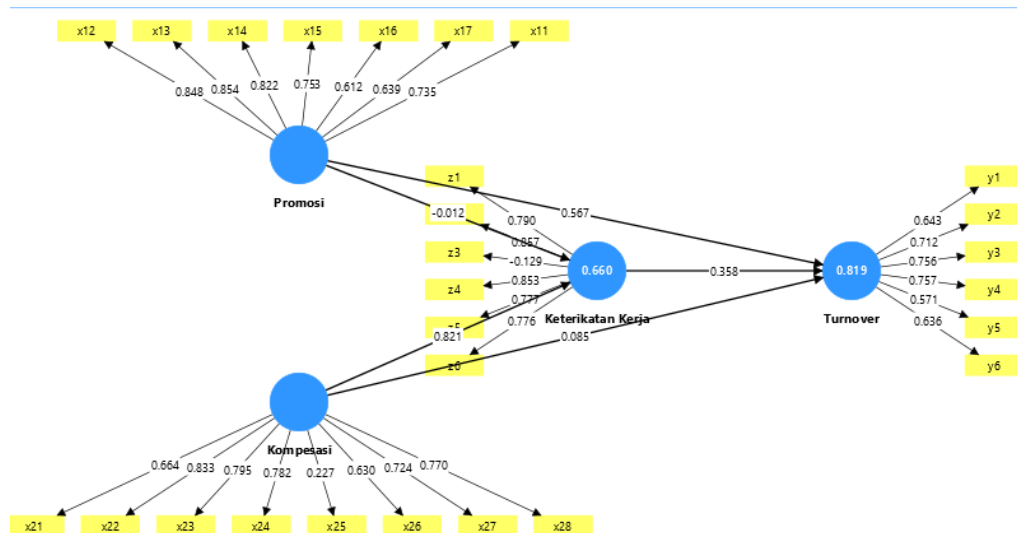
	Original sample (O)	Sample mean (M)	T statistics (O/STDEV)	P values
Keterikatan Kerja -> Turnover	0.358	0.342	2.700	0.007
Kompesasi -> Keterikatan Kerja	0.821	0.830	8.681	0.000
Kompesasi -> Turnover	0.379	0.369	3.517	0.001
Promosi -> Keterikatan Kerja	0.012	0.018	0.100	0.920
Promosi -> Turnover	0.562	0.577	5.790	0.000

Sumber: Data SEM-PLS 2025

Koefisien jalur (path coefficient) dalam Tabel 4.14 memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada original sample), antara lain:

- 1) Pengaruh antara Promosi dengan *Turnover* adalah 0. 562 dan p values sebesar 0.000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara Promosi dengan *Turnover*.
- 2) Pengaruh antara Promosi dengan Keterikatan kerja adalah -0.012 dan p values sebesar 0.920 menunjukkan hubungan yang positif tapi tidak signifikan antara Promosi dengan Keterikatan kerja.

- 3) Pengaruh antara Kompensasi dengan *Turnover* adalah 0.379 dan p values 0.001 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara Kompensasi dengan *Turnover*.
- 4) Pengaruh antara Kompensasi dengan Keterikatan kerja adalah 0.821 dan p values 0.000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara Kompensasi dengan Keterikatan kerja.
- 5) Pengaruh antara Keterikatan kerja dengan *Turnover* adalah 0.358 dan p values sebesar 0.007 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara Keterikatan kerja dengan *Turnover*.



Gambar 4.1 Inner Model Penelitian

Secara grafis ringkasan dari hasil pengaruh langsung (direct effect) di atas dapat dilihat di dalam gambar 4.1.

2) *Indirect Effect*

Tujuan analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen)

terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (indirect effect) (Juliandi, 2018) adalah : (1) jika nilai P-Values <0.05 , maka signifikan, artinya variabel memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai P-Values >0.05 , maka tidak signifikan artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

Tabel 4.15 *Specific Indirect effect*

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kompesasi -> Keterikatan Kerja -> Turnover	0.294	2.499	0.013
Promosi -> Keterikatan Kerja -> Turnover	-0.004	0.096	0.924

Dari tabel diatas bisa diambil kesimpulan

- a) Dalam penelitian ini Promosi tidak berpengaruh terhadap *Turnover* dan dimediasi oleh Keterikatan kerja pada PT BRI Kawnwil Medan hal ini terlihat dari nilai *original sampel* yakni 0.004 dan nilai p values sebesar 0.924 artinya dalam penelitian ini hipotesis di tolak artinya Keterikatan kerja tidak memediasi hubungan antara Promosi terhadap *Turnover*.
- b) Dalam penelitian ini Kompensasi berpengaruh terhadap *Turnover* yang dimediasi oleh Keterikatan kerja pada PT BRI Kawnwil Medan hal ini terlihat dari nilai *original sampel* yakni 0.294 dan

nilai p values sebesar 0.013 artinya dalam penelitian ini hipotesis diterima Keterikatan kerja memediasi hubungan antara Kompensasi terhadap *Turnover*

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh Promosi Terhadap *Turnover*

Dalam penelitian ini terdapat Pengaruh antara Promosi dengan *Turnover* adalah 0.562 dan p values sebesar 0.000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara Promosi dengan *Turnover*. Pemberian promosi jabatan sebagai salah satu bentuk kompensasi kepada pegawai pegawai yang berprestasi. Promosi jabatan merupakan faktor penting dalam mempertahankan loyalitas pegawai, peningkatan promosi, Oleh karena itu promosi jabatan merupakan hal yang paling di nantikan oleh setiap pegawai pada perusahaan, para pegawai yang memiliki potensi dan prestasi berhak mendapatkan promosi, jika tidak maka akan muncul rasa kecewa dalam diri pegawai sebab mereka tidak bisa memaksimalkan potensi yang ada dalam diri mereka (Prayogi & Rialdy, 2018).

Promosi jabatan juga dapat menyebabkan seorang pegawai memutuskan untuk berhenti bekerja dan mencari peluang kerja yang lebih menguntungkan di perusahaan lain. seringkali alasan sebenarnya pegawai yang mengundurkan diri adalah dikarenakan kesempatan promosi yang tidak tersedia di perusahaan. Bentuk dari perhatian, usaha serta dorongan yang dapat dilakukan oleh perusahaan terhadap pegawainya, salah satunya adalah berupa realisasi promosi jabatan yang bersifat objektif dan adil serta penempatan yang tepat (Prayogi & Paramita, 2022). Pelaksanaan promosi jabatan dimaksudkan untuk meningkatkan kepuasan pegawai agar pegawai tetap tinggal di perusahaan, serta dapat

mengurangi niat pegawai untuk keluar dari perusahaan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Nasution et al., 2019), (Jufrizen & Erika, 2021) menyatakan jika promosi jabatan berpengaruh terhadap *turnover*.

4.2.2 Pengaruh Promosi Terhadap Keterikatan Kerja

Dalam penelitian ini terdapat tidak terdapat pengaruh antara Promosi dengan Keterikatan kerja adalah -0.012 dan p values sebesar **0.920** menunjukkan hubungan yang positif tapi tidak signifikan antara Promosi dengan Keterikatan kerja. Keterikatan kerja merujuk pada kesetiaan dan kedekatan seseorang terhadap perusahaan tempat pegawai tersebut bekerja. Keterikatan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas organisasi, seperti meningkatkan efisiensi kerja dan mengurangi intensi *turnover*. Keterikatan kerja adalah pernyataan pemikiran dan pemenuhan positif yang terkait dengan pekerjaan dan pengalaman yang dapat dilihat dari rasa semangat (*vigour*), dedikasi (*dedication*) dan penghayatan (*absorption*). Keterikatan kerja dilihat dari semangat, keterlibatan dan tentunya totalitas pegawai untuk bekerja dan tidak berpindah ke perusahaan yang lain (Yuswardi, 2019).

Promosi merupakan salah satu penghargaan yang bisa meningkatkan keterikatan kerja pegawai pada suatu perusahaan sebab Pemberian promosi jabatan sebagai salah satu bentuk kompensasi kepada pegawai pegawai yang berprestasi. Promosi jabatan merupakan faktor penting dalam mempertahankan loyalitas pegawai, peningkatan promosi dan , Oleh karena itu promosi jabatan merupakan hal yang paling di nantikan oleh setiap pegawai pada perusahaan, para pegawai yang memiliki potensi dan prestasi berhak mendapatkan promosi , jika tidak maka akan muncul rasa kecewa dalam diri pegawai sebab mereka tidak bisa memaksimalkan

potensi yang ada dalam diri mereka. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Lismiatiun, 2018) dan (Marbun & Jufrizen, 2022) menunjukkan bahwa pemberian promosi bisa meningkatkan keterikatan kerja pegawai

4.2.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap *Turnover*

Dalam penelitian ini terdapat terdapat pengaruh antara Kompensasi dengan *Turnover* adalah 0.379 dan p values 0.001 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara Kompensasi dengan *Turnover*. Menilai dan menghargai hasil kerja dan karya serta dedikasi seorang pegawai salah satunya adalah memberi kompensasi yang sesuai atau layak, di mana tujuan dari seseorang dalam bekerja adalah untuk mendapat imbalan berupa kompensasi yang akan digunakan untuk memenuhi kehidupan pegawai tersebut dan juga keluarganya. Kompensasi menjadi alasan utama seseorang untuk bekerja, karena jika seorang pegawai sudah merasa bahwa tempat di mana ia bekerja mampu memenuhi segala kebutuhan dan keinginannya besar kemungkinan pegawai akan tetap bertahan pada perusahaan tersebut (Prayogi & Putri, 2022). Jadi sudah menjadi kewajiban dari perusahaan untuk memperhatikan kompensasi yang diberikan kepada pegawai supaya pegawai tidak mudah keluar dari perusahaan (Jufrizen, 2017)

Kompensasi yang baik oleh perusahaan dinilai efektif untuk meningkatkan kesetiaan pegawai kepada perusahaan. Hal itu akan mengurangi keinginan untuk berpindah pekerjaan (*Turnover*) pegawai yang bekerja pada perusahaan, sehingga *turnover* pegawai bisa ditekan dan biaya perekrutan pegawai dapat berkurang. Penelitian yang dilakukan oleh (Prayogi & Nursidin, 2018), (Andriany, 2019), (Azhar et al., 2020) mengatakan jika kompensasi berpengaruh terhadap *turnover*

4.2.4 Pengaruh Kompensasi Terhadap Keterikatan Kerja

Dalam penelitian ini terdapat terdapat pengaruh antara Kompensasi dengan

Keterikatan kerja adalah 0.821 dan p values 0.000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara Kompensasi dengan Keterikatan kerja. Menilai dan menghargai hasil kerja dan karya serta dedikasi seorang pegawai salah satunya adalah memberi kompensasi yang sesuai atau layak, di mana tujuan dari seseorang dalam bekerja adalah untuk mendapat imbalan berupa kompensasi yang akan digunakan untuk memenuhi kehidupan pegawai tersebut dan juga keluarganya. Kompensasi menjadi alasan utama seseorang untuk bekerja, karena jika seorang pegawai sudah merasa bahwa tempat di mana ia bekerja mampu memenuhi segala kebutuhan dan keinginannya besar kemungkinan pegawai akan tetap bertahan pada perusahaan tersebut. Jadi sudah menjadi kewajiban dari perusahaan untuk memperhatikan kompensasi yang diberikan kepada pegawai supaya pegawai tidak mudah keluar dari perusahaan (Jufrizen, 2017)

Keterikatan kerja merujuk pada kesetiaan dan kedekatan seseorang terhadap perusahaan tempat pegawai tersebut bekerja. Keterikatan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas organisasi, seperti meningkatkan efisiensi kerja dan mengurangi intensi *turnover*. Keterikatan kerja adalah pernyataan pemikiran dan pemenuhan positif yang terkait dengan pekerjaan dan pengalaman yang dapat dilihat dari rasa semangat (*vigour*), dedikasi (*dedication*) dan penghayatan (*absorption*). Keterikatan kerja dilihat dari semangat, keterlibatan dan tentunya totalitas pegawai untuk bekerja dan tidak berpindah ke perusahaan yang lain (Andi Prayogi & Yani, 2021)

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Setiawan et al., 2023), (Rahmawati & Khurosani, 2020), (Prayogi & Nursidin, 2018), (Khair, 2019) dan (Astuti & Dewi, 2021) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara kompensasi dengan keterikatan kerja.

4.2.5 Pengaruh Keterikatan Kerja Terhadap *Turnover*

Dalam penelitian ini terdapat terdapat pengaruh antara Keterikatan kerja dengan *Turnover* adalah 0.358 dan p values sebesar 0.007 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara Keterikatan kerja dengan *Turnover*. Subroto et al. (2024) mendefinisikan *turnover* adalah keinginan pegawai untuk berhenti kerja dari suatu perusahaan atau pindah ke perusahaan yang lain menurut pilihannya sendiri. Indikator dari *turnover* yaitu absensi yang meningkat, mulai malas bekerja, meningkatnya frekuensi melanggar aturan perusahaan, peningkatan keluhan terhadap atasan dan berkurangnya dedikasi untuk menyelesaikan pekerjaan Pegawai yang memiliki tingkat keterikatan dalam pekerjaan dipastikan memiliki komitmen kerja untuk melakukan yang terbaik, itulah sebabnya perusahaan membutuhkan pegawai yang dapat terikat dalam pekerjaan mereka.

Keterikatan kerja merujuk pada kesetiaan dan kedekatan seseorang terhadap perusahaan tempat pegawai tersebut bekerja. Keterikatan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas organisasi, seperti meningkatkan efisiensi kerja dan mengurangi intensi *turnover*. Keterikatan kerja adalah pernyataan pemikiran dan pemenuhan positif yang terkait dengan pekerjaan dan pengalaman yang dapat dilihat dari rasa semangat (*vigour*), dedikasi (*dedication*) dan penghayatan (*absorption*). Keterikatan kerja dilihat dari semangat, keterlibatan dan tentunya totalitas pegawai untuk bekerja dan tidak berpindah ke perusahaan yang lain

Penelitian yang dilakukan oleh (Rahmawati & Khurosani, 2020), (Yuswardi, 2019) dan (Setiawan et al., 2023) menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara keterikatan kerja dengan *turnover*

4.2.6 Pengaruh Antara Promosi Terhadap *Turnover* yang di Mediasi Oleh

Keterikatan Kerja.

Dalam penelitian ini Promosi tidak berpengaruh terhadap *Turnover* dan dimediasi oleh Keterikatan kerja pada PT BRI Kawnwil Medan hal ini terlihat dari nilai *original sampel* yakni 0.004 dan nilai *p values* sebesar 0.924 artinya dalam penelitian ini hipotesis di tolak artinya Keterikatan kerja tidak memediasi hubungan antara Promosi terhadap *Turnover*.

Promosi jabatan dapat menyebabkan seorang pegawai memutuskan untuk berhenti bekerja dan mencari peluang kerja yang lebih menguntungkan di perusahaan lain. seringkali alasan sebenarnya pegawai yang mengundurkan diri adalah dikarenakan kesempatan promosi yang tidak tersedia di perusahaan. Bentuk dari perhatian, usaha serta dorongan yang dapat dilakukan oleh perusahaan terhadap pegawainya, salah satunya adalah berupa realisasi promosi jabatan yang bersifat objektif dan adil serta penempatan yang tepat (Prayogi & Lesmana, 2021).

Keterikatan kerja merujuk pada kesetiaan dan kedekatan seseorang terhadap perusahaan tempat pegawai tersebut bekerja. Keterikatan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas organisasi, seperti meningkatkan efisiensi kerja dan mengurangi intensi *turnover*. Keterikatan kerja adalah pernyataan pemikiran dan pemenuhan positif yang terkait dengan pekerjaan dan pengalaman yang dapat dilihat dari rasa semangat (*vigour*), dedikasi (*dedication*) dan penghayatan (*absorption*). Keterikatan kerja dilihat dari semangat, keterlibatan dan tentunya totalitas pegawai untuk bekerja dan tidak berpindah ke perusahaan yang lain

4.2.7 Pengaruh Antara Kompensasi Terhadap Turnover yang di Mediasi Oleh Keterikatan Kerja

Dalam penelitian ini Kompensasi berpengaruh terhadap *Turnover* yang

dimediasi oleh Keterikatan kerja pada PT BRI Kawnwil Medan hal ini terlihat dari nilai *original sampel* yakni 0.294 dan nilai *p values* sebesar 0.013 artinya dalam penelitian ini hipotesis diterima Keterikatan kerja memediasi hubungan antara Kompensasi terhadap *Turnover*

Kompensasi yang baik oleh perusahaan dinilai efektif untuk meningkatkan kesetiaan pegawai kepada perusahaan. Hal itu akan mengurangi keinginan untuk berpindah pekerjaan (*Turnover*) pegawai yang bekerja pada perusahaan, sehingga *turnover* pegawai bisa ditekan dan biaya perekrutan pegawai dapat berkurang. Keterikatan kerja merujuk pada kesetiaan dan kedekatan seseorang terhadap perusahaan tempat pegawai tersebut bekerja. Keterikatan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas organisasi, seperti meningkatkan efisiensi kerja dan mengurangi intensi *turnover*. Keterikatan kerja adalah pernyataan pemikiran dan pemenuhan positif yang terkait dengan pekerjaan dan pengalaman yang dapat dilihat dari rasa semangat (*vigour*), dedikasi (*dedication*) dan penghayatan (*absorption*). Keterikatan kerja dilihat dari semangat, keterlibatan dan tentunya totalitas pegawai untuk bekerja dan tidak berpindah ke perusahaan yang lain

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

1. Dalam penelitian ini terdapat Pengaruh antara Promosi dengan *Turnover* terlihat dari nilai original sampel sebesar 0.562 dan p values sebesar 0.000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara Promosi dengan *Turnover*.
2. Dalam penelitian ini terdapat tidak Pengaruh antara Promosi dengan Keterikatan kerja terlihat dari nilai original sampel sebesar -0.012 dan p values sebesar 0.920 menunjukkan hubungan yang positif tapi tidak signifikan antara Promosi dengan Keterikatan kerja.
3. Dalam penelitian ini terdapat Pengaruh antara Kompensasi dengan *Turnover* terlihat dari nilai original sampel sebesar 0.379 dan p values 0.001 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara Kompensasi dengan *Turnover*.
4. Dalam penelitian ini terdapat Pengaruh antara Kompensasi dengan Keterikatan kerja terlihat dari nilai original sampel sebesar 0.821 dan p values 0.000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara Kompensasi dengan Keterikatan kerja.
5. Dalam penelitian ini terdapat Pengaruh antara Keterikatan kerja dengan *Turnover* terlihat dari nilai original sampel sebesar 0.358 dan p values sebesar 0.007 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara Keterikatan kerja dengan *Turnover*.
6. Dalam penelitian ini Promosi tidak berpengaruh terhadap *Turnover* dan dimediasi oleh Keterikatan kerja pada PT BRI Kawnwil Medan hal ini

terlihat dari nilai *original sampel* yakni 0.004 dan nilai p values sebesar 0.924

7. Dalam penelitian ini Kompensasi berpengaruh terhadap *Turnover* yang dimediasi oleh Keterikatan kerja pada PT BRI Kawnwil Medan hal ini terlihat dari nilai *original sampel* yakni 0.294 dan nilai p values sebesar 0.013

5.2 Saran

Adapun saran yang penulis berikan dalam penelitian ini adalah

1. Dari segi promosi beberapa responden belum setuju jika Perusahaan memberikan peluang promosi kepada pegawai yang insiatif dan kreatif dan Promosi jabatan lebih diutamakan kepada pegawai yang loyal kepada perusahaan, sehingga perusahaan perlu memberikan kesempatan bagi pegawai yang kreatif dan loyal, agar mereka tidak berpindah perusahaan
2. Dari segi kompensasi beberapa hal yang perlu diperhatikan adalah Gaji yang diterima bisa mencukupi kebutuhan responden dan tidak adanya jaminan pensiun atas dedikasi responden diperusahaan ini, sehingga perusahaan perlu memberikan tunjangan lain untuk menjamin masa tua responden
3. Dari segi keterikatan kerja perusahaan harus bisa membuat pegawai untuk bekerja dengan merasa penuh energi, kuat dan bertenaga dan bangga dengan pekerjaan yang mereka lakukan, salah satu cara yang bisa dilakukan adalah dengan cara memberikan training dan konselin ke pegawai
4. Untuk menurunkan tingkat turnover perusahaan bisa memberikan jaminan karir sehingga responden tidak berfikiran untuk berhenti dan mencari pekerjaan lain

5.3 Keterbatasan Penelitian

Adapun keterbatasan penelitian ini adalah

1. Penelitian ini hanya membahas permasalahan tentang turnover saja tentunya ada banyak masalah lain yang terdapat dalam perusahaan sehingga hasil ini tidak bisa menjadi ukuran dalam menyelesaikan permasalahan yang ada diperusahaan
2. Jumlah sampel yang terbilang sedikit belum bisa menjadi ukuran apakah bisa diterapkan ditempat lain hasil dari penelitian ini
3. Terdapat banyak sekali faktor yang bisa mempengaruhi turnover, sedangkan hasil penelitian ini hanya membatasi pada 3 faktor bisa jadi ada faktor yang mempengaruhi secara langsung dan ada yang memediasi

DAFTAR PUSTAKA

- Andi Prayogi, M., & Yani, I. (2021). The Role Of Work Motivation In Mediating The Effect Of The Work Environment On Employee Performance. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAS)*, 1(2), 211–220. <https://doi.org/10.54443/ijebas.v1i2.75>
- Andriany, D. (2019). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Karyawan Pada PT. Repex Perdana Internasional (License Of Federal Express) Medan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 1(1), 392–398.
- Ardan, M., & Jaelani, A. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Turnover Intention Dapat Mempengaruhi Kualitas Kinerja Perusahaan* (H. Aulia (ed.); I). Pena Persada.
- Astuti, W., & Dewi, T. K. (2021). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Turnover Karyawan pada PT. Distributor Motor Indonesia di Jakarta Selatan. *Jurnal Arastirma*, 2(1), 103–115. <https://doi.org/10.32493/arastirma.v2i1.16852>
- Azhar, M. E., Nurdin, D. U., & Siswadi, Y. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Turnover Karyawan Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Turnover Karyawan PT Mitra Abadi Setiacargo - Medan. *Jurnal Humaniora*, 4(1), 46–60.
- Bangun, wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Gelora Aksara Pratama.
- Diah, P. (2019). *Keterikatan Kerja Dosen sebagai Kunci Keberhasilan Perguruan Tinggi* (C. M. Sartono (ed.); I). Deepublish.
- Enny, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bum.
- Fahmi, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. In *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). California: Sage Publications.
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. In *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara*. Bumi Aksara.
- Idulfilastri, R. M. (2018). *Keterikatan Kerja Dalam Konteks Psikologi Industri/Organisasi* (A. Pramesta (ed.); I). ANDI.
- Jufrizen, J. (2017). Efek Mediasi Turnover Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(01), 34–53.
- Jufrizen, J., & Erika, V. (2021). The Influence of Work Ethics, Work Engagement and Personality on Employee Performance. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAS)*, 1(1), 71–78. <https://doi.org/10.54443/ijebas.v1i1.25>
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan SmartPls*. Universitas Batam.
- Kadarisman, M. (2011). *Manajemen Kompensasi* (1st ed.). RajaGrafindo Persada.

- Kadarisman, M. (2014). *Manajemen Kompensasi*. Rajagrafindo. Persada.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik*. PT. Rajagrafindo Persada.
- Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap *Turnover* Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69–88.
- Lismiatun, L. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Komitmen Organisasi Dengan *Turnover* Sebagai Peran Mediasinya (Studi Pada Karyawan PT. 3M Mining, Manufacturing, Mineshota Indonesia Departemen Supply Chain Op. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 1(3), 215–239. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v1i3.1287>
- Mangkunegara, A. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Marbun, H. S., & Jufrizen, J. (2022). Peran Mediasi *Turnover* Pada Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan Dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.617>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2013). *Manajemen sumber daya manusia*. Thomson Learning.
- Mobley, W. H. (2016). *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya* (N. Imam (ed.)). Pustaka Binaman Pressindo.
- Namin, B. H., Øgaard, T., & Røislien, J. (2022). Workplace incivility and turnover intention in organizations: A meta-analytic review. In *International Journal of Environmental Research and Public Health*. <https://doi.org/10.3390/ijerph19010025>
- Nasution, M. I., Prayogi, M. A., Jufrizen, J., Pulungan, D. R., & Juliandi, A. (2019). Compensation and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Satisfaction. *ICASI*, 1(1), 1–10. <https://doi.org/10.4108/eai.18-7-2019.2288578>
- Prayogi, M. A., & Lesmana, M. T. (2021). *The Influence of Leadership Style and Motivation on the Performance of Employees*. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210121.019>
- Prayogi, M. A., & Nursidin, M. (2018). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Dharmawangsa. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu Universitas Asahan*, 1(1), 216–222. <https://osf.io/preprints/inarxiv/t8j6w/download>
- Prayogi, M. A., & Paramita, C. (2022). Pengaruh Pengawasan dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*.
- Prayogi, M. A., & Putri, C. A. (2022). Effect of Training and Work Ethic on Employee Performance. *Proceeding International Seminar on Islamic Studies*.
- Prayogi, M. A., & Rialdy, N. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Karayawan Pada PT. Boga Indo Sejahtera Abadi (Restaurant Paraside Dynansty). *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 19-32.

- https://www.researchgate.net/publication/326569725_Pengaruh_Budaya_Organisasi_Dan_Kompetensi_Terhadap_Kinerja_Karyawan_Pada_PT_Boga_Indo_Sejahtera_Abadi_Restaurant_Paradise_Dynasty
- Putranti, H. R. D. (2022). *Turnover Intention* (D. E. Wiyoto (ed.); I). Uerka Media Aksara.
- Rahmawati, A., & Khurosani, A. (2020). Analisis Keterlibatan Dan Keamanan Kerja Terhadap Intensi Turnover Karyawan Outsourcing Millennial Melalui *Turnover* (Studi Empiris Pada Divisi Sentra Operasi (STO) Kantor Pusat PT Bank Rakyat Indonesia Tbk.). *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa*. <https://doi.org/10.48181/jrbmt.v4i1.9608>
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (6th ed.). PT. Raja Grafindo Persada.
- Sedarmayanti. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.
- Setiawan, B., Indarto, I., & Santoso, D. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Team Work, Dan Kompensasi Terhadap Keterikatan Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. *Journal of Economics and Business UBS*, 12(5), 213–228. <https://doi.org/10.52644/joeb.v12i5.587>
- Siagian, S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Subroto, V. V., Moeins, A., Marhalinda, M., & Alhempi, R. (2024). *Keterikatan Kerja: Konsep, Teori dan Aplikasi dalam Dunia Kerja* (R. Elfina (ed.); 1st ed.). Takaza Innovatix Labs.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif dan R&D* (Sutopo (ed.)). ALFABETA.
- Sugiyono, S. (2017). *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta.
- Sumardjo, M., & Priansa, D. juni. (2018). *Manajemen Pengembangan Sumberdaya Manusia Konsep-Konsep Kunci* (1st ed.). ALFABETA.
- Sunyoto, D. (2015). *Penelitian Sumber Daya Manusia* (Ketiga). P.B. Seru.
- Susilo, M. A., Jufrizen, J., & Khair, H. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior. *Jesya : Jurnal Ekonomi Syariah*, 6(1), 587-604. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.976>
- Sutisna, & Suwandi. (2019). Pengaruh Kompensasi, Turnover Dan Promosi Karyawan Terhadap Turnover Intention Di PT. Adhi Chandra Jaya Cikarang. *Pelita Bangsa*, 3(1), 145–160. <https://doi.org/doi.org/10.24845/ejmunud.2020.v08.i12.p12>
- Sutrisno, E. (2014). *Budaya Organisasi*. Kencana Pranada Media.
- Widodo. (2019). *Metodologi Penelitian Populer & Praktis*. PT. Rajagrafindo Persada.
- Yanti, D. T. R., Nashori, F., & Faraz. (2018). Pengaruh Pelatihan Efikasi Diri terhadap Keterikatan Kerja Perawat Rumah Sakit Umum Daerah di Sulawesi Selatan. *Jurnal Intervensi Psikologi*, 10(2), 103–114.
- Yuswardi, Y. (2019). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keterikatan Karyawan pada Hotel Berbintang di Batam. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 2(2), 312–327. <https://doi.org/10.36778/jesya.v2i2.114>

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH PROMOSI DAN KOMPENSASI TERHADAP TURNOVER PEGAWAI BRI KANWIL MEDAN YANG DIMEDIASI OLEH KETERIKATAN KERJA

Yth Responden Penelitian Yang Terhormat

Saya adalah mahasiswa yang sedang menyusun penelitian untuk menyelesaikan pendidikan saya, Saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu sejenak guna untuk mengisi angket ini. Saya berharap Bapak/Ibu menjawab dengan leluasa, sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu rasakan, lakukan dan alami, bukan apa yang seharusnya yang ideal. Bapak/Ibu diharapkan menjawab dengan jujur dan terbuka, sebab tidak ada jawaban yang benar ataupun salah. Sesuai dengan kode etik penelitian, saya menjamin kerahasiaan semua data yang diberikan. Dengan kesediaan Bapak/Ibu mengisi angket ini adalah sebuah bantuan yang tak ternilai bagi saya. Dengan demikian, saya sebagai peneliti mengucapkan terimakasih yang sebesar- besarnya atas kesediaan Bapak/Ibu yang telah meluangkan waktu untuk mengisi angket ini, dan peneliti memohon maaf apabila ada pertanyaan yang tidak berkenan dihati Bapak/Ibu.

Hormat Saya

Peneliti

Identitas Responden

1. Usia :
2. Jenis Kelamin :
3. Lama Kerja :

4. Jabatan :

Petunjuk Pengisian :

1. Isilah semua nomor dalam angket ini dengan sebaiknya dan tidak ada yang terlewatkan.
2. Pengisian jawaban cukup dengan memberi tanda (✓) pada pernyataan yang dianggap sesuai dengan pendapat responden (satu jawaban dalam setiap nomor pernyataan).
3. Pilihan Jawaban

SS : Sangat Setuju : Nilai 5

S : Setuju : Nilai 4

KS : Kurang Setuju : Nilai 3

TS : Tidak Setuju : Nilai 2

STS : Sangat Tidak Setuju : Nilai 1

DAFTAR PERNYATAAN

PROMOSI (X1)

NO	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Perusahaan memberikan promosi jabatan sesuai dengan pengalaman pegawai					
2	Perusahaan memberikan promosi kepada pegawai yang jujur					
3	Perusahaan memberikan peluang promosi kepada pegawai yang insiatif dan kreatif					
4	Pegawai yang berpendidikan mendapatkan promosi jabatan sebab lebih mudah memahami tugas yang diberikan					
5	Promosi jabatan lebih diutamakan kepada pegawai yang loyal kepada perusahaan					
6	Perusahaan memberikan kesempatan promosi kepada pegawai yang berprestasi					
7	Perusahaan memberikan promosi jabatan kepada pegawai yang pandai bergaul					

KOMPENSASI (X2)

NO	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Gaji yang saya terima bisa mencukupi kebutuhan saya					
2	Saya merasa gaji saya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada saya					
3	Selain Gaji pokok perusahaan juga memberikan upah tambahan kepada saya					
4	Saya dan keluarga diberikan jaminan kesehatan oleh perusahaan					
5	Saya juga diberikan jaminan pensiun atas dedikasi saya diperusahaan ini					
6	Saya diberikan berbagai macam tunjangan jika hasil kerja saya melebihi ekspektasi perusahaan					
7	Jika pekerjaan saya belum selesai perusahaan memberikan tenggat waktu sesuai dengan kemampuan saya					
8	Perusahaan membagi pekerjaan para pegawai sesuai dengan kemampuan masing masing individu					

TURNOVER (Y)

NO	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Saya terkadang memikirkan untuk berhenti dari pekerjaan saya sekarang ini					
2	Saya berpikiran untuk berhenti sebab saya ingin mencari pekerjaan yang lebih sesuai dengan saya					
3	Saya terkadang memikirkan untuk berhenti dari perusahaan saya sekarang ini					
4	Saya berpikiran untuk meninggalkan pekerjaan saya sebab saya merasa bosan dengan pekerjaan saya					
5	Saya memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan lain					
6	Ketika saya sudah mendapatkan pekerjaan lain , saya akan berhenti dari perusahaan ini					

KETERIKATAN KERJA (Z)

NO	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Dalam pekerjaan saya, saya merasa penuh energi, kuat dan bertenaga					
2	Saya antusias dengan pekerjaan saya					
3	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan					
4	Saya merasa senang saat bekerja dengan intens					
5	Saya tenggelam dengan pekerjaan saya					
6	Saya terbawa suasana saat dalam bekerja					

LAMPIRAN 2

TABULASI DATA

No	Identitas Responden			
	Usia	Jenis Kelamin	Lama Kerja	Jabatan
1	1	2	1	1
2	1	2	1	1
3	1	2	1	1
4	1	2	1	1
5	1	1	1	1
6	1	1	1	1
7	1	2	1	1
8	1	2	1	1
9	1	2	1	1
10	1	1	1	1
11	2	1	2	2
12	2	1	2	2
13	2	1	2	2
14	2	1	2	2
15	1	2	2	2
16	2	1	2	3
17	2	1	2	3
18	2	1	2	3
19	2	1	3	3
20	3	1	3	3
21	3	1	3	3
22	3	1	2	3
23	2	1	2	3
24	2	1	2	3
25	1	1	1	3
26	2	1	2	3
27	2	1	2	3
28	2	1	2	3
29	2	1	2	3
30	2	1	2	3
31	3	1	3	4
32	2	1	2	4
33	2	2	2	4
34	2	2	2	4
35	3	1	3	4
36	3	2	3	4

37	3	1	3	4
38	2	1	2	4
39	2	1	2	4
40	2	1	2	4
41	2	2	3	4
42	3	2	2	4
43	3	1	2	4
44	2	1	2	4
45	2	2	2	4
46	3	2	3	4
47	3	1	3	4
48	3	1	2	4
49	2	1	2	4
50	2	1	2	4
51	2	1	3	5
52	2	1	2	5
53	2	1	2	5
54	2	2	2	5
55	2	2	2	5
56	2	1	2	5
57	3	1	2	5
58	2	1	2	6
59	2	1	2	6
60	2	2	3	6
61	2	2	3	6
62	2	1	2	6
63	3	2	3	7
64	2	2	3	7
65	2	2	3	7
66	1	2	1	8
67	2	2	2	8
68	2	1	3	9
69	2	1	2	9
70	2	1	2	9
71	3	1	3	10
72	3	1	3	10
73	2	2	2	10

Promosi							Kompensasi							
x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6	x2.7	x2.8
4	4	4	4	4	2	3	3	4	3	3	4	5	5	4

5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	3	3	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3
4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4
4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	3	5	4	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4
4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4
4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	3	3	4	5
4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4
5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4

4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	2	4	4	5
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	3	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	3	2	2	2	4	3	4	3	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4

Keterikatan Kerja						Turnover					
z.1	z.2	z.3	z.4	z.5	z.6	y.1	y.2	y.3	y.4	y.5	y.6
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5
3	5	4	5	4	4	3	4	4	5	5	5
3	3	5	3	4	4	3	4	4	4	4	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3
5	4	3	4	4	5	5	4	4	5	5	4

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4
5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	3	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	3	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5

OUTPUT OLAH DATA PENELITIAN

Statistics

		Usia	Jenis Kelamin	Lama Kerja
N	Valid	73	73	73
	Missing	0	0	0

Frequency Table

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 tahun	13	17.8	17.8	17.8
	30-40 tahun	44	60.3	60.3	78.1
	> 40 tahun	16	21.9	21.9	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki Laki	48	65.8	65.8	65.8
	Perempuan	25	34.2	34.2	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

Lama Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 5 tahun	12	16.4	16.4	16.4
	5-10 tahun	42	57.5	57.5	74.0
	> 10 tahun	19	26.0	26.0	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

Statistics

	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17
N Valid	73	73	73	73	73	73	73
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.2877	4.2877	4.2740	4.3151	4.2466	4.3288	4.3973

Frequency Table**x11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	52	71.2	71.2	71.2
	SS	21	28.8	28.8	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

x12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	1	1.4	1.4	1.4
	S	50	68.5	68.5	69.9
	SS	22	30.1	30.1	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

x13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	1	1.4	1.4	1.4
	S	51	69.9	69.9	71.2
	SS	21	28.8	28.8	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

x14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	1	1.4	1.4	1.4
	S	48	65.8	65.8	67.1

SS	24	32.9	32.9	100.0
Total	73	100.0	100.0	

x15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid KS	2	2.7	2.7	2.7
S	51	69.9	69.9	72.6
SS	20	27.4	27.4	100.0
Total	73	100.0	100.0	

x16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	2	2.7	2.7	2.7
KS	1	1.4	1.4	4.1
S	41	56.2	56.2	60.3
SS	29	39.7	39.7	100.0
Total	73	100.0	100.0	

x17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	1	1.4	1.4	1.4
KS	2	2.7	2.7	4.1
S	37	50.7	50.7	54.8
SS	33	45.2	45.2	100.0
Total	73	100.0	100.0	

Statistics

	x21	x22	x23	x24	x25	x26	x27	x28
N Valid	73	73	73	73	73	73	73	73
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.2329	4.3014	4.2740	4.3014	3.8767	4.2877	4.3151	4.2466

Frequency Table

x21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.4	1.4	1.4
	KS	1	1.4	1.4	2.7
	S	51	69.9	69.9	72.6
	SS	20	27.4	27.4	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

x22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	1	1.4	1.4	1.4
	S	49	67.1	67.1	68.5
	SS	23	31.5	31.5	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

x23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	3	4.1	4.1	4.1
	S	47	64.4	64.4	68.5
	SS	23	31.5	31.5	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

x24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	1	1.4	1.4	1.4
	S	49	67.1	67.1	68.5
	SS	23	31.5	31.5	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

x25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	2.7	2.7	2.7
	KS	13	17.8	17.8	20.5

S	50	68.5	68.5	89.0
SS	8	11.0	11.0	100.0
Total	73	100.0	100.0	

x26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid KS	4	5.5	5.5	5.5
S	44	60.3	60.3	65.8
SS	25	34.2	34.2	100.0
Total	73	100.0	100.0	

x27

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid KS	3	4.1	4.1	4.1
S	44	60.3	60.3	64.4
SS	26	35.6	35.6	100.0
Total	73	100.0	100.0	

x28

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid KS	4	5.5	5.5	5.5
S	47	64.4	64.4	69.9
SS	22	30.1	30.1	100.0
Total	73	100.0	100.0	

Statistics

		z1	z2	z3	z4	z5	z6
N	Valid	73	73	73	73	73	73
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.2192	4.3425	4.0000	4.3014	4.3973	4.3562

Frequency Table

z1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	9	12.3	12.3	12.3
	S	39	53.4	53.4	65.8
	SS	25	34.2	34.2	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

z2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	4	5.5	5.5	5.5
	S	40	54.8	54.8	60.3
	SS	29	39.7	39.7	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

z3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	2.7	2.7	2.7
	KS	8	11.0	11.0	13.7
	S	51	69.9	69.9	83.6
	SS	12	16.4	16.4	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

z4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	4	5.5	5.5	5.5
	S	43	58.9	58.9	64.4
	SS	26	35.6	35.6	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

z5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	44	60.3	60.3	60.3

SS	29	39.7	39.7	100.0
Total	73	100.0	100.0	

z6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid KS	1	1.4	1.4	1.4
S	45	61.6	61.6	63.0
SS	27	37.0	37.0	100.0
Total	73	100.0	100.0	

Statistics

		y1	y2	y3	y4	y5	y6
N	Valid	73	73	73	73	73	73
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.2740	4.3014	4.2877	4.4658	4.2466	4.3151

Frequency Table**y1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid KS	8	11.0	11.0	11.0
S	37	50.7	50.7	61.6
SS	28	38.4	38.4	100.0
Total	73	100.0	100.0	

y2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid S	51	69.9	69.9	69.9
SS	22	30.1	30.1	100.0
Total	73	100.0	100.0	

y3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	KS	1	1.4	1.4	1.4
	S	50	68.5	68.5	69.9
	SS	22	30.1	30.1	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	2	2.7	2.7	2.7
	S	35	47.9	47.9	50.7
	SS	36	49.3	49.3	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

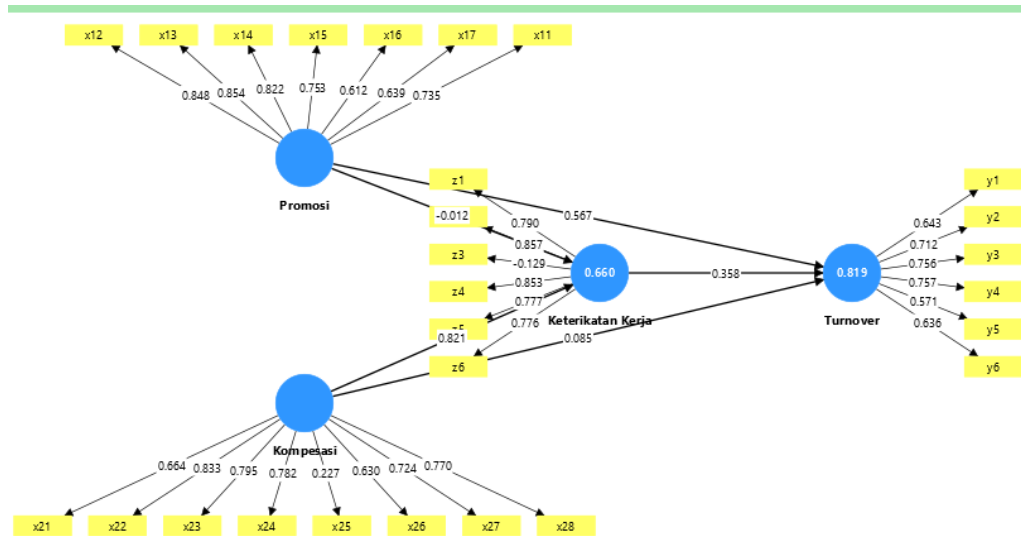
y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	2	2.7	2.7	2.7
	S	51	69.9	69.9	72.6
	SS	20	27.4	27.4	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	3	4.1	4.1	4.1
	S	44	60.3	60.3	64.4
	SS	26	35.6	35.6	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

OUTPUT PLS



	R-square	R-square adjusted
Keterikatan Kerja	0.660	0.650
Turnover	0.819	0.811

	Keterikatan Kerja	Kompetensi	Promosi	Turnover
Keterikatan Kerja				0.240
Kompetensi	0.899			0.010
Promosi	0.000			0.802
Turnover				

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Keterikatan Kerja	0.772	0.868	0.851	0.551
Kompetensi	0.839	0.872	0.879	0.493
Promosi	0.873	0.879	0.903	0.574
Turnover	0.769	0.784	0.838	0.466

	Keterikatan Kerja	Kompetensi	Promosi	Turnover
Keterikatan Kerja				
Kompetensi	0.956			

Promosi	0.696	0.853		
Turnover	0.985	0.970	0.980	

	Keterikatan Kerja	Kompesasi	Promosi	Turnover
Keterikatan Kerja	0.743			
Kompesasi	0.812	0.702		
Promosi	0.595	0.739	0.757	
Turnover	0.764	0.795	0.843	0.682

	Keterikatan Kerja	Kompesasi	Promosi	Turnover
x12	0.397	0.531	0.848	0.753
x13	0.398	0.540	0.854	0.700
x14	0.527	0.571	0.822	0.667
x15	0.441	0.533	0.753	0.528
x16	0.437	0.543	0.612	0.461
x17	0.522	0.634	0.639	0.600
x21	0.520	0.664	0.485	0.521
x22	0.657	0.833	0.702	0.718
x23	0.586	0.795	0.658	0.584
x24	0.532	0.782	0.631	0.626
x25	0.166	0.227	0.074	0.064
x26	0.606	0.630	0.335	0.489
x27	0.724	0.724	0.465	0.593
x28	0.590	0.770	0.570	0.610
y1	0.694	0.584	0.330	0.643
y2	0.403	0.525	0.702	0.712
y3	0.454	0.561	0.865	0.756
y4	0.476	0.566	0.663	0.757
y5	0.396	0.568	0.416	0.571
y6	0.779	0.484	0.330	0.636
z1	0.790	0.695	0.394	0.593
z2	0.857	0.592	0.490	0.631
z3	-0.129	-0.124	-0.064	-0.128
z4	0.853	0.580	0.404	0.609
z5	0.777	0.738	0.539	0.629
z6	0.776	0.663	0.574	0.622
x11	0.431	0.564	0.735	0.697

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
--	----------------------------	------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	-----------------

Kompesasi -> Turnover	0.294	0.285	0.118	2.499	0.013
Promosi -> Turnover	-0.004	-0.007	0.044	0.096	0.924

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Kompesasi -> Keterikatan Kerja -> Turnover	0.294	0.285	0.118	2.499	0.013
Promosi -> Keterikatan Kerja -> Turnover	-0.004	-0.007	0.044	0.096	0.924

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Keterikatan Kerja -> Turnover	0.358	0.342	0.132	2.700	0.007
Kompesasi -> Keterikatan Kerja	0.821	0.830	0.095	8.681	0.000
Kompesasi -> Turnover	0.379	0.369	0.108	3.517	0.001
Promosi -> Keterikatan Kerja	-0.012	-0.018	0.116	0.100	0.920
Promosi -> Turnover	0.562	0.577	0.097	5.790	0.000