



**ANALISIS STRUCTURAL EQUATION MODELING PADA
FAKTOR TURNOVER INTENTION DAN FAKTOR
PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN
MELALUI REWARD, PUNISHMENT,
DAN JOB EMBEDDEDNESS
PT. SMART ANDALAN
HARTINDO - MEDAN**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan
Ujian Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh :

**WILDA YUSLIA
NPM : 1515310519**

**FAKULTAS SOSIAL SAINS
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2019**

ABSTRAK

***STRUCTURAL EQUATION MODELING* PADA FAKTOR *TURNOVER INTENTION* DAN FAKTOR PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN MELALUI *REWARD, PUNISHMENT* DAN *JOB EMBEDDEDNESS* PT. SMART ANADALAN HARTINDO - MEDAN**

Oleh
WILDA YUSLIA
NPM : 1515310519

Penulisan skripsi ini bertujuan untuk menjelaskan analisis data dengan metode *structural equation modeling* yang selanjutnya di gunakan sebagai metode analisis data untuk mengukur *turnover intention* dan produktivitas kerja pada PT. Smart Andalan Hartindo - Medan

Dalam penelitian ini *structural equation modeling* digunakan untuk menganalisis hubungan antara *reward, punishment* dan *job embeddedness* terhadap *turnover intention* dan produktivitas kerja. Analisis SEM akan digunakan untuk menentukan model terbaik *turnover intention* dan produktivitas kerja terhadap PT. Smart Andalan Hartindo - Medan. Metode yang digunakan dalam mengumpulkan data adalah metode kuantitatif yang di dukung dengan SEM. Data di kumpulkan dengan cara membagikan kuesioner kepada para karyawan PT. Smart Andalan Hartindo - Medan, untuk menganalisis data tersebut di gunakan metode SEM dengan bantuan software AMOS.

Analisis SEM mempunyai tujuh tahapan, yaitu, (1) pengembangan model teoritis, (2) pengembangan diagram jalur, (3) konversi diagram jalur ke persamaan struktural, (4) memilih matriks input dan jenis estimasi, (5) mengidentifikasi model, (6) menilai kriteria *goodness of fit*, (7) menginterpretasikan hasil. Berdasarkan hasil penelitian, *reward, punishment* dan *job embeddedness* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, tetapi *reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja, kemudian *punishment, job embeddedness* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja, kemudian *turnover intention* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karena nilai $P < 0.05$.

Kata kunci : *Reward, Punishment, Job Embeddedness, Turnover Intention, Produktivitas Kerja*

ABSTRACT

STRUCTURAL EQUATION MODELING ON TURNOVER INTENTION FACTORS AND WORK PRODUCTIVITY FACTORS OF EMPLOYEES THROUGH REWARD, PUNISHMENT AND JOB EMBEDDEDNESS PT. SMART ANADALAN HARTINDO - MEDAN

By :
WILDA YUSLIA
NPM : 1515310519

The writing of this thesis aims to explain the analysis of data using the structural equation modeling method which is then used as a method of data analysis to measure turnover intention and work productivity at PT. Smart Andalan Hartindo - Medan

In this study structural equation modeling is used to analyze the relationship between reward, punishment and job embeddedness on turnover intention and work productivity. SEM analysis will be used to determine the best model of turnover intention and work productivity towards PT. Smart Andalan Hartindo - Medan. The method used in collecting data is a quantitative method that is supported by SEM. Data is collected by distributing questionnaires to employees of PT. Smart Andalan Hartindo - Medan, to analyze the data used the SEM method with the help of AMOS software.

SEM analysis has seven stages, namely, (1) development of theoretical models, (2) development of path diagrams, (3) conversion of path diagrams into structural equations, (4) selecting input matrices and types of estimates, (5) identifying models, (6) assess the criteria of goodness of fit, (7) interpret results. Based on the results of research, reward, punishment and job embeddedness have a significant effect on turnover intention, but rewards do not significantly affect work productivity, then punishment, job embeddedness do not have a significant effect on work productivity, then turnover intention has a significant effect on work productivity because P value <0.05 .

Keywords : Reward, Punishment, Job Embeddedness, Turnover Intention, Work Produktivity

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahhirabbil'alamin, puji syukur kepada Allah SWT, karena atas Rahmat Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul **Analisis *Structural Equation Modeling* Pada Faktor *Turnover Intention* dan Produktivitas Kerja Melalui *Reward, Punishment* dan *Job Embeddedness* Pada Karyawan PT. Smart Andalan Hartindo - Medan**. Laporan skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat kelulusan dalam meraih gelas sarjana Strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Sosial Sains, Universitas Pembangunan Panca Budi - Medan.

Pada kesempatan ini, penulis hendak menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan S.E., M.M, selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi Medan
2. Ibu Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum selaku Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan
3. Ibu Nurafrina Siregar, SE., M.Si selaku ketua Program Studi Manajemen Universitas Pembangunan Panca Budi Medan
4. Bapak Dr. Rusiadi, SE., M.Si selaku Dosen Pembimbing I dan Ibu Emi Wakhyuni, SE., M.Si selaku Dosen Pembimbing II yang telah membimbing saya hingga terselesaikan nya skripsi ini.
5. Teristimewa buat kedua orang tua saya Ayah dan Ibu serta adik kandung saya dan juga seluruh keluarga atas bimbingan dan dorongan semangat serta perhatiannya hingga terselesaikan nya skripsi ini

6. Seluruh Staff Pengajar di Universitas Pembangunan Panca Budi Medan yang menuntun saya selama mengikuti perkuliahan sampai selesai
7. Seluruh Pegawai PT. Smart Andalan Hartindo Medan yang banyak membantu saya dalam menyelesaikan skripsi ini
8. Kepada teman-teman semua khususnya Stambuk 2015 yang telah membantu dan memberikan semangat kepada saya dalam menyelesaikan skripsi ini

Medan, 22 Maret 2019

Penulis

WILDA YUSLIA
NPM:1515310519

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	Halaman
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi dan Batasan Masalah.....	11
C. Rumusan Masalah.....	12
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	13
E. Keaslian Penelitian.....	14
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Uraian Teoritis.....	16
1. <i>Reward</i>	16
a. Pengertian <i>Reward</i>	16
b. Komponen Sistem <i>Reward</i>	17
2. <i>Punishment</i>	19
a. Pengertian <i>Punishment</i>	19
b. Komponen <i>Punishment</i>	21
c. Hukum Menurut Departemen Tenaga Kerja.....	22
3. <i>Job Embeddedness</i>	23
a. Pengertian <i>Job Embeddedness</i>	23
b. Dimensi <i>Job Embeddedness</i>	24
4. <i>Turnover intention</i>	26
a. Pengertian <i>Turnover Intention</i>	26
b. Faktor Yang Mempengaruhi <i>Turnover Intention</i>	27
c. Indikasi Terjadinya <i>Turnover Intention</i>	29
d. Indikator <i>Turnover Intention</i>	30
e. Dampak <i>Turnover Intention</i>	31
5. Produktivitas Kerja.....	32
a. Pengertian Produktivitas.....	32
b. Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas.....	34
B. Penelitian Terdahulu.....	37
C. Kerangka Konseptual.....	41
D. Hipotesis.....	46
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan Penelitian.....	47
B. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	47
C. Definisi Operasional Variabel.....	48
D. Populasi dan Sampel Penelitian.....	51
E. Teknik Pengumpulan Data.....	51
F. Model Analisis Data.....	51

BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	A. Profil Perusahaan.....	68
	B. Karakteristik Responden	71
	C. Tabulasi Jawaban Responden.....	73
	D. Hasil Uji Validitas Dan Reabilitas	79
	E. Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM).....	86
	1. Evaluasi Pemenuhan Asumsi Normalitas Data Evaluasi <i>Atas Outliers</i>	87
	2. <i>Comfirmatory Factor Analysis</i>	92
	3. Pengujian Kesesuaian Model (<i>Goodness of Fit Model</i>).....	98
	4. Uji Kesahian Konvergen dan Uji Kasalitas.....	104
	5. Efek Langsung, Efek Tidak Langsung dan Efek Total.....	107
	6. Pengujian Hipotesis	112
	F. Pembahasan	116
	1. Pengaruh <i>Reward</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i>	116
	2. Pengaruh <i>Punishment</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i>	116
	3. Pengaruh <i>Job Embeddedness</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i>	117
	4. Pengaruh <i>Reward</i> Terhadap Produktivitas Kerja	117
	5. Pengaruh <i>Punishment</i> Terhadap Produktivitas Kerja...	118
	6. Pengaruh <i>Job Embeddedness</i> Terhadap Produktivitas Kerja	118
	7. Pengaruh <i>Turnover Intention</i> Terhadap Produktivitas Kerja	118
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN	
	A. Simpulan	121
	B. Saran.....	121

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Daftar Penilaian <i>Turnover Intention</i>	4
Tabel 1.2	Daftar Penilaian Produktivitas Kerja	5
Tabel 1.3	Hasil Observasi <i>Turnover Intention</i>	6
Tabel 1.4	Hasil Observasi Produktivitas Kerja	7
Tabel 1.5	Hasil Observasi <i>Reward</i>	8
Tabel 1.6	Hasil Observasi <i>Punishment</i>	9
Tabel 1.7	Hasil Observasi <i>Job Embeddedness</i>	9
Tabel 2.1	Mapping Penelitian Sebelumnya	37
Tabel 3.1	Jadwal Penelitian.....	47
Tabel 3.2	Operasional Variabel.....	49
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	71
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	72
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Usia	73
Tabel 4.4	Tabulasi Jawaban Responden <i>Reward</i>	74
Tabel 4.5	Tabulasi Jawaban Responden <i>Punishment</i>	75
Tabel 4.6	Tabulasi Jawaban Responden <i>Job Embeddedness</i>	76
Tabel 4.7	Tabulasi Jawaban Responden <i>Turnover Intention</i>	77
Tabel 4.8	Tabulasi Jawaban Responden Produktivitas Kerja	78
Tabel 4.9	Hasil Analisis <i>Reward</i>	80
Tabel 4.10	Hasil Analisis <i>Punishment</i>	80
Tabel 4.11	Hasil Analisis <i>Job Embeddedness</i>	81
Tabel 4.12	Hasil Analisis <i>Turnover Intention</i>	81
Tabel 4.13	Hasil Analisis Produktivitas Kerja.....	82
Tabel 4.14	Hasil Analisis Item Pertanyaan <i>Reward</i>	83
Tabel 4.15	Hasil Analisis Item Pertanyaan <i>Punishment</i>	84
Tabel 4.16	Hasil Analisis Item Pertanyaan <i>Job Embeddedness</i>	84
Tabel 4.17	Hasil Analisis Item Pertanyaan <i>Turnover Intention</i>	85
Tabel 4.18	Hasil Analisis Item Pertanyaan Produktivitas Kerja	85
Tabel 4.19	Normalitas Data Nilai <i>Critical Ratio</i>	88
Tabel 4.20	Normalitas Data Nilai <i>Outlier</i>	89

Tabel 4.21 Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian Untuk Analisis SEM	100
Tabel 4.22 Bobot <i>Critical Ratio</i>	105
Tabel 4.23 Hasil Estimasi C.R (<i>Critical Ratio</i>) dan <i>P-Value</i>	106
Tabel 4.24 <i>Standardized Direct Effect</i>	108
Tabel 2.25 <i>Standardized Indirect Effect</i>	109
Tabel 2.26 <i>Standardized Total Effect</i>	110
Tabel 2.27 Hasil Estimasi C.R (<i>Critical Ratio</i>) dan <i>P-Value</i>	114

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1	CFA <i>Reward</i>	94
Gambar 4.2	CFA <i>Punishment</i>	95
Gambar 4.3	CFA <i>Job Embeddedness</i>	96
Gambar 4.4	CFA <i>Turnover Intention</i>	97
Gambar 4.5	CFA Produktivitas Kerja.....	98
Gambar 4.6	Kerangka <i>Output Amos</i>	99
Gambar 4.7	<i>Direct Effect Job Embeddedness</i>	108
Gambar 4.8	<i>Direct Effect Reward</i>	108
Gambar 4.9	<i>Direct Effect Punishment</i>	109
Gambar 4.10	<i>Direct Effect Turnover Intention</i> dan Produktivitas Kerja.....	109
Gambar 4.11	<i>Indirect Effect Reward, Punishment</i> dan <i>Job Embeddednes</i> Terhadap Produktivitas Kerja	110
Gambar 4.12	<i>Total Effect Reward, Punishment</i> dan <i>Job Embeddedness</i>	111

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan bagian penggerak dari perusahaan yang memiliki potensi berkembang dan secara aktif mendorong produktivitas dalam memenuhi tujuan perusahaan. Mathis & Jackson (2012:5), manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.

Menurut Bohlander dan Snell (2010:4) manajemen sumber daya manusia yakni suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja. Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan.

Terkadang di dalam perusahaan ada karyawan yang tidak mengerahkan seluruh kemampuan yang dimiliki untuk mencapai tujuan perusahaan karena adanya keinginan untuk keluar atau pindah ke perusahaan lain (*turnover intention*) untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

Turnover Intention dapat diartikan sebagai niat karyawan untuk keluar dari organisasi, baik dalam bentuk pengunduran diri maupun pemberhentian. *Turnover* yang tinggi dapat menyebabkan kurang efektifnya sebuah organisasi, karena

hilangnya karyawan yang berpengalaman. Keinginan untuk berpindah merupakan sinyal awal terjadinya *turnover* karyawan di dalam perusahaan. Hal tersebut perlu dijadikan perhatian bagi perusahaan karena tingginya *turnover* dapat mengganggu aktifitas dan produktivitas perusahaan. Menurut Sutanto dan Gunawan (2013:4) banyak penyebab terjadinya *turnover intention* antara lain stres kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan lain sebagainya. Penelitian lainnya menyatakan bahwa *job embeddedness* adalah faktor yang dipercaya sebagai pemicu adanya *turnover intention* dalam organisasi Clinton (2012:5).

Job Embeddedness merupakan istilah untuk mewakili alasan-alasan yang membuat karyawan tetap bertahan di pekerjaan dan organisasi Sun(2011:2). Mitchel et al. (2011:23) mengungkapkan bahwa konsep *job embeddedness* menggambarkan bagaimana seorang karyawan terikat dengan pekerjaan serta organisasi dimana dia bekerja karena pengaruh aspek-aspek yang berasal dari dalam pekerjaan (*on-the-job*) maupun dari luar pekerjaan (*off-the-job*). *Job embeddedness* juga dapat didefinisikan sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan seseorang untuk bertahan atau meninggalkan pekerjaan dan organisasinya . Felps et al. (2011). Banyak hal yang menyebabkan perputaran karyawan atau *turnover* seringkali terjadi. Diantaranya yaitu *reward*, *punishment* dan *job embeddedness*.

Kesuksesan suatu organisasi dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Setiap organisasi selalu berusaha untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Sunyoto (2012:202) mendefinisikan “produktivitas kerja adalah ukuran yang

menunjukkan pertimbangan antara input dan output yang dikeluarkan perusahaan serta peran tenaga kerja yang dimiliki persatuan waktu”.

Produktivitas tenaga kerja dapat diukur dengan membandingkan antara hasil yang dicapai oleh tenaga kerja dengan biaya yang harus dikeluarkan untuk menghasilkan produk tersebut. Pengukuran produktivitas tersebut dilakukan oleh perusahaan dengan tujuan mengetahui berhasil atau tidak dalam meningkatkan mutu produktivitas kerja karyawan. Apabila terjadi peningkatan produktivitas, artinya perusahaan mampu meningkatkan mutu aktivitas operasional perusahaan sehingga tercapainya tujuan perusahaan. Produktivitas karyawan dapat ditingkatkan, salah satu caranya adalah dengan penerapan *reward* (penghargaan) dan *punishment* (sanksi).

Fransisca (dalam Haselman 2011:4) memfokuskan definisi *reward* sebagai hadiah atau bonus yang diberikan karena prestasi seseorang. Penerapan sistem *reward* atau penghargaan kepada karyawan yang berprestasi akan memberikan motivasi kepada karyawan untuk lebih meningkatkan produktivitasnya dalam bekerja. Perusahaan juga harus menerapkan sanksi atau *punishment* kepada karyawan yang malas dan lalai dalam bekerja karena hal itu akan mengganggu kinerja karyawan yang lain. Sanksi atau *punishment* adalah hukuman yang diberikan karena adanya pelanggaran terhadap yang berlaku. Menurut penelitian dari Novita (2014) dapat disimpulkan bahwa *reward* dan *punishment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan di PT. Smart Andalan Hartindo, dimana perusahaan ini adalah perusahaan yang menjadi salah satu dealer distributor terbesar dari PT. Smartfren Telecom, Tbk. Perusahaan ini merupakan perusahaan penyedia

layanan telekomunikasi. Dalam menjalankan kegiatan usahanya tersebut, perusahaan harus didukung oleh sumber daya yang berkompeten. Agar visi, misi dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

Hasil pengamatan dalam realitas sehari-hari diketahui bahwa sesuai dengan bidang usahanya sebagai perusahaan penyedia layanan telekomunikasi, karyawan senantiasa dihadapkan dengan berbagai permasalahan mengenai pekerjaannya yang membuat terjadinya *turnover intention* dan menurunnya produktivitas kerja karyawan. Tekanan dan tanggung jawab yang cukup besar seringkali dihadapi oleh para karyawan. Sementara itu pemberian penghargaan yang terkadang harus menunggu waktu yang cukup lama bahkan terkadang juga tidak sesuai dengan hasil kerja para karyawan, ditambah lagi dengan sanksi yang diberikan perusahaan kepada karyawan berupa potongan gaji yang cukup besar atas ketidakhadiran dan keterlambatan. Faktor lain adalah tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan secara tiba-tiba sehingga seringkali membuat karyawan bekerja melebihi jam kerja yang telah disepakati.

Hal ini ditunjukkan berdasarkan daftar penilaian turnover intention pada tabel

1.1 berikut ini :

Tabel 1.1 Daftar Penilaian Turnover Intention tahun 2016-2018

No.	Unit	2016	2017	2018
1.	Sangat Tinggi (A)	85	77	80
2.	Tinggi (B)	70	88	90
3.	Sedang (C)	33	25	28
4.	Rendah (D)	15	13	5
	Total	203	203	203

Sumber : *PT.Smart Andalan Hartindo 2018*

Berdasarkan data pada Tabel 1.1 diketahui adanya peningkatan hasil *turnover* dalam kategori tinggi dan sedang, dimana *turnover* kategori tinggi terus

meningkat sedangkan kategori sedang turun tahun 2017. Peningkatan turnover khususnya berasal dari bagian sales dan direct sales. Berikut perinciannya

Tabel 1.2 Daftar Penilaian Produktivitas Kerja

No.	Unit	Sangat baik (A)	Baik (B)	Sedang (C)	Rendah (D)	Jumlah
1.	<i>Canvaser</i>	7	9	7	7	30
2.	<i>Customer service</i>	1	3	0	0	4
3.	<i>Direct Selling</i>	4	6	6	4	20
4.	<i>Fronliner</i>	2	4	0	0	6
5.	<i>Promotor</i>	22	19	14	12	67
6.	<i>Sales</i>	6	8	14	12	40
7.	<i>Staff gudang</i>	1	3	0	0	4
8.	<i>Staff kantor</i>	2	6	0	0	8
9.	<i>Merchandiser</i>	4	3	2	1	10
10.	<i>Supir</i>	0	3	0	0	3
11.	<i>Team leader</i>	2	2	5	0	9
12.	<i>Massager</i>	0	2	0	0	2
	Total	51	68	48	36	203

Sumber : PT.Smart Andalan Hartindo 2018

Berdasarkan data tabel 1.2 menunjukkan bahwa produktivitas kerja belum menunjukkan produktivitas yang optimal, hal ini dapat dilihat dengan masih ada karyawan yang memiliki produktivitas kerja yang rendah dan sedang. Ini tentu saja menimbulkan pertanyaan bagi peneliti pengukuran produktivitas kerja di PT. Smart Andalan Hartindo perlu dikaji kembali agar produktivitas kerja karyawan bisa lebih optimum. Dengan demikian arah penelitian adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan di PT. Smart Andalan Hartindo, sehingga dapat memberikan masukan bagi manajemen dalam merumuskan strategi sumber daya manusia yang tepat guna meningkatkan produktivitas kerja karyawan sebagai basis keunggulan bersaing. Produktivitas kerja karyawan yang masih ada yang rendah tersebut dipengaruhi oleh tingkat *turnover intention* yang tinggi dan akhirnya menurunkan produktivitas kerja karyawan.

Fenomena masalah yang pertama dengan peningkatan *turnover intention*, dimana *turnover intention* disebabkan adanya *punishment* yang diberikan perusahaan berupa potongan gaji yang terlalu besar atas ketidakhadiran dan keterlambatan yang membuat para karyawan merasa tidak nyaman dengan adanya keputusan tersebut. *Turnover intention* merupakan titik awal dari masalah-masalah yang muncul dalam organisasi seperti kemangkiran, konflik manajer-pekerja dan perputaran karyawan.

Tabel 1.3 Hasil Observasi Turnover Intention

Pertanyaan	Sangat Puas	Puas	Sedang	Kurang Puas	Tidak Puas	Total Responden
Pikiran untuk keluar						
Absensi	2	6	3	2	2	15
Niat untuk keluar	4	3	4	2	2	15
Tepat waktu	2	2	5	4	2	15
Keinginan mencari pekerjaan lain						
Semangat bekerja	0	4	7	2	2	15
Mencari pekerjaan lain	2	4	4	2	3	15
Tetap fokus bekerja	1	3	3	4	4	15
Keinginan Meninggalkan perusahaan						
Mendapat pekerjaan lain	3	3	6	2	2	15
Loyalitas	0	2	3	6	4	15
Pelanggaran disiplin	1	3	4	4	3	15

Sumber : Hasil observasi penulis 2018

Berdasarkan data tabel 1.3 menjelaskan bahwa masih ada karyawan yang merasa kurang puas bahkan tidak puas, diantaranya di indikator pikiran untuk keluar ada 8 yang kurang puas dan 6 untuk tidak puas, untuk indikator keinginan mencari pekerjaan lain ada 8 yang kurang puas dan 9 untuk tidak puas, untuk indikator keinginan meninggalkan perusahaan ada 12 yang kurang puas dan 9 yang tidak puas.

Fenomena masalah yang kedua dengan adanya penurunan produktivitas kerja, dimana faktor individu dari karyawan menjadi yang hal paling dominan

misalnya kemampuan, kemampuan yang kurang memadai dari setiap karyawan memicu kurang maksimalnya hasil kerja yang dihasilkan, kemudian selain itu tingkat pengetahuandari sebagian karyawan dalam melaksanakan tugas masih kurang, hal ini juga menjadi faktor yang harus terus diperhatikan, karena apabila perusahaan kurang memberikan pelatihan terhadap karyawan maka pengetahuan berkurang dan produktivitas kerja pun tidak maksimal.

Tabel 1.4 Hasil Observasi Produktivitas Kerja

Pertanyaan	Sangat Puas	Puas	Sedang	Kurang Puas	Tidak Puas	Total Responden
Kemampuan						
Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	2	3	2	5	3	15
Mampu bekerja sama dengan rekan kerja	3	2	6	2	2	15
Mampu bekerja sama dengan atasan	0	1	8	4	2	15
Semangat kerja						
Waktu penyelesaian kerja sesuai prosedur	0	2	6	4	3	15
Jangka waktu bekerja tidak melebihi ketentuan	0	2	5	5	3	15
Tepat waktu dalam memasuki jam kerja	0	1	3	7	4	15
Mutu						
Bekerja lebih baik dari sebelumnya	1	4	5	4	1	15
Hasil kerja yang berkualitas	0	3	3	5	4	15
Hasil kerja sesuai standar yang ditetapkan	2	2	4	4	3	15

Sumber : Hasil observasi penulis 2018

Berdasarkan pada tabel 1.4 menjelaskan bahwa masih ada karyawan yang merasa kurang puas bahkan tidak puas, diantaranya di indikator kemampuan ada 11 yang kurang puas dan 7 untuk tidak puas, untuk indikator semangat kerja ada 16 yang kurang puas dan 10 yang tidak puas, untuk indikator mutu ada 13 yang kurang puas dan 8 yang tidak puas.

Fenomena masalah yang ketiga dengan adanya penurunan *reward* (penghargaan) yang disebabkan tidak diberinya kejelasan hasil kerja yang tepat

waktu pada setiap karyawan, hal ini menyebabkan seorang karyawan tidak bersemangat dan melaksanakan tugas dan fungsi dengan baik, oleh sebab itu perusahaan harus memberikan penjelasan atas penghargaan yang diberikan agar para karyawan mengerti dan tetap melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Tabel 1.5 Hasil Observasi *Reward* (penghargaan)

Pertanyaan	Sangat Puas	Puas	Sedang	Kurang Puas	Tidak Puas	Total Responden
Bonus						
Sesuai dengan Waktu kerja	4	2	3	4	2	15
Sadar akan kewajiban Loyalitas	2	3	5	3	2	15
	2	2	4	4	3	15
Insentif						
Memiliki disiplin kerja	2	3	5	4	1	15
Memiliki motivasi kerja	3	3	4	3	2	15
Mampu mencapai target	4	5	3	3	0	15
Promosi						
Memiliki peluang jenjang karir	0	3	5	6	1	15
Sadar akan kewajiban menciptakan sumber daya baru	1	4	6	4	1	15
	2	3	4	3	3	15

Sumber : Hasil observasi penulis 2018

Berdasarkan data pada tabel 1.5 menjelaskan bahwa masih ada karyawan yang merasa kurang puas bahkan tidak puas, diantaranya di indikator bonus ada 11 yang kurang puas dan 7 yang tidak puas, untuk indikator insentif ada 10 yang kurang puas dan 3 yang tidak puas, untuk promosi ada 13 yang kurang puas dan 4 yang tidak puas.

Fenomena masalah yang keempat dengan adanya peningkatan *punishment* (hukuman), disebabkan oleh absensi dan keterlambatan pada beberapa karyawan, hal ini menyebabkan karyawan tersebut mendapat potongan penghasilan, selain itu minimnya tingkat tanggung jawab beberapa karyawan terhadap pekerjaan sehingga membuat karyawan bekerja tidak maksimal atas tugas yang diberikan oleh perusahaan.

Tabel 1.6 Hasil Observasi *Punishment* (Hukuman)

Pertanyaan	Sangat Puas	Puas	Sedang	Kurang Puas	Tidak Puas	Total Responden
Denda						
Sesuai dengan kesalahan	0	2	4	7	2	15
Mampu memberikan efek jera	4	2	3	4	2	15
Mampu meminimalisasi kesalahan	4	3	4	3	1	15
Ganti rugi						
Mampu menimbulkan sikap hati-hati	4	3	4	4	1	15
Bekerja dengan teliti	2	4	4	3	2	15
Bekerja dengan norma	3	3	5	2	2	15
Disiplin						
Mampu memenuhi standar yang ditetapkan	3	3	5	3	1	15
Selalu mengerjakan tugas yang diberikan	5	3	3	3	1	15
Bekerja dengan teliti	4	3	4	2	2	15

Sumber : Hasil observasi penulis 2018

Berdasarkan Tabel 1.6 menjelaskan bahwa masih ada karyawan yang merasa kurang puas bahkan tidak puas, diantaranya di indikator denda ada 14 yang kurang puas dan 5 yang tidak puas, untuk indikator ganti rugi ada 9 yang kurang pas dan 5 yang tidak puas, untuk indikator disiplin ada 7 yang kurang puas dan 4 yang tidak puas.

Fenomena masalah yang kelima dengan adanya penurunan *Job Embeddedness* (kelekatan pekerjaan) disebabkan adanya keterikatan antara karyawan dengan pekerjaannya, serta perusahaan memberikan tugas dadakan yang memakan jam kerja. Hal ini dapat berpengaruh pada hasil kerja karyawan.

Tabel 1.7 Hasil Observasi *Job Embeddedness* (kelekatan pekerjaan)

Pertanyaan	Sangat Puas	Puas	Sedang	Kurang Puas	Tidak Puas	Total Responden
Hubungan formal & informal						
Memiliki hubungan persahabatan dan cinta dengan semua anggota kerja	4	6	5	0	0	15
Konsisten dengan nilai-nilai organisasi	2	3	5	3	2	15

Dapat mencapai lebih dari tujuan	2	2	5	5	1	15
Kecocokan dengan organisasi						
Mampu berinteraksi dengan rekan kerja	4	3	4	4	0	15
Adanya suasana yang positif	2	1	5	4	3	15
Penyegaran kondisi lingkungan	1	2	6	3	3	15
Manfaat materil dan psikologis						
Mampu menjadi pemimpin	3	2	4	3	3	15
Rekan kerja yang mendukung	5	5	4	1	0	15
Memiliki peluang promosi	2	2	4	5	2	15

Sumber : Hasil observasi penulis 2018

Berdasarkan pada Tabel 1.7 menjelaskan bahwa masih ada karyawan yang merasa kurang puas bahkan tidak puas, diantaranya di indikator hubungan formal dan informal ada 8 yang kurang puas dan 3 yang tidak puas, untuk indikator kecocokan dengan perusahaan ada 11 yang kurang puas dan 6 yang tidak puas, untuk indikator manfaat materil dan psikologis ada 9 yang kurang puas dan 5 yang tidak puas.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk mempelajari, menganalisa dan mengevaluasi *reward*, *punishment* dan *job embeddedness* yang diberikan perusahaan, maka penulis tertarik untuk menyusun suatu tulisan ilmiah yang berjudul : “ Analisis *Structural Equation Modeling* Pada Faktor Turnover Intention dan Produktivitas Kerja Karyawan Melalui *Reward*, *Punishment* dan *job embeddedness* Pada PT. Smart Andalan Hartindo-Medan.

B. Identifikasi dan Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang, Identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Adanya peningkatan *turnover intention* yang disebabkan *reward*, *punishment* dan *job embeddedness* yang tidak sesuai yang pada akhirnya hal tersebut dapat mengganggu aktifitas dan produktivitas perusahaan.
2. Adanya penurunan produktivitas kerja yang di sebabkan *reward*, *punishment* dan *job embeddedness* yang tidak sesuai yang pada akhirnya dapat membuat karyawan tidak memiliki minat kerja dan semangat kerja sehingga akan menghambat tujuan perusahaan.
3. Penghargaan yang kadang pemberiannya harus menunggu waktu yang cukup lama bahkan terkadang juga tidak sesuai dengan hasil kerja para karyawan membuat para karyawan bekerja tidak maksimal.
4. Sanksi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan berupa potongan gaji atas ketidak hadiran, keterlambatan dan target yang tidak mampu dicapai.
5. Keterikatan karyawan berupa tugas atau pekerjaan yang seringkali dibebankan kepada karyawan secara tiba-tiba sehingga sering membuat karyawan bekerja lebih dari jam kerja yang telah disepakati.

Batasan masalah

Berdasarkan identifikasi diatas, maka penulisan membatasi masalah agar tetap terfokus pada pokok permasalahan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dengan demikian, maka penulis membatasi masalah hanya pada faktor *turnover*

intention dan produktivitas kerja melalui *reward*, *punishment*, dan *job embeddedness* pada PT. Smart Andalan Hartindo

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah, rumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Apakah *reward* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada PT. Smart Andalan Hartindo-Medan ?
2. Apakah *reward* berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Smart Andalan Hartindo-Medan ?
3. Apakah *punishment* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada PT. Smart Andalan Hartindo-Medan ?
4. Apakah *punishment* berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Smart Andalan Hartindo-Medan ?
5. Apakah *job embeddedness* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada PT. Smart Andalan Hartindo-Medan ?
6. Apakah *job embeddedness* berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Smart Andalan Hartindo-Medan ?
7. Apakah *turnover intention* berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Smart Andalan Hartindo-Medan ?
8. Apakah *reward* berpengaruh terhadap produktivitas kerja melalui *turnover intention*?
9. Apakah *punishment* berpengaruh terhadap produktivitas kerja melalui *turnover intention*?

10. Apakah *job embeddedness* berpengaruh terhadap produktivitas kerja melalui *turnover intention* ?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan dan latar belakang masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah :

- 1) Untuk menganalisis pengaruh *reward* terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Smart Andalan Hartindo-Medan
- 2) Untuk menganalisis pengaruh *reward* terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT. Smart Andalan Hartindo-Medan
- 3) Untuk menganalisis pengaruh *punishment* terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Smart Andalan Hartindo-Medan
- 4) Untuk menganalisis pengaruh *punishment* terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT. Smart Andalan Hartindo-Medan
- 5) Untuk menganalisis pengaruh *job embeddedness* terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Smart Andalan Hartindo-Medan
- 6) Untuk menganalisis pengaruh *job embeddedness* terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT. Smart Andalan Hartindo-Medan
- 7) Untuk menganalisis pengaruh *turnover intention* terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT. Smart Andalan Hartindo-Medan
- 8) Untuk menganalisis pengaruh *reward* terhadap produktivitas kerja melalui *turnover intention* karyawan pada PT. Smart Andalan Hartindo-Medan
- 9) Untuk menganalisis pengaruh *punishment* terhadap produktivitas kerja melalui *turnover intention*

- 10) Untuk menganalisis pengaruh *punishment* terhadap produktivitas kerja melalui *turnover intention*

2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut :

a. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan informasi bagi PT. Smart Andalan Hartindo-Medan untuk mendapatkan gambaran tentang analisis *reward*, *punishment* dan *job embeddedness* terhadap *turnover* dan produktivitas kerja pada masa yang akan datang.

b. Bagi Peneliti

Sebagai bahan pengetahuan untuk memperluas wawasan peneliti dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai *turnover intention* dan produktivitas kerja pada PT. Smart Andalan Hartindo-Medan

c. Bagi peneliti sebelumnya

Sebagai bahan referensi dan perbandingan bagi peneliti yang akan datang.

E. Keaslian Penelitian

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sahat parulian Remus (2016), Dosen Program Studi Manajemen Universitas Methodist Indonesia yang berjudul “Pengaruh *Reward* and *Punishment* Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Mina Jaya Persada Makmur Medan”. Sedangkan penelitian ini berjudul “*Analisis Structural Equation Modeling* Pada Faktor *Turnover Intention* dan Produktivitas Kerja Melalui *Reward*, *Punishment* dan *Job Embeddedness* Pada Karyawan PT. Smart Andalan Hartindo-Medan”. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada :

1. Variabel Penelitian : Penelitian terdahulu menggunakan 2 variabel bebas yaitu *reward* dan *punishment* dan 1 variabel terikat yaitu produktivitas kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan 3 variabel bebas yaitu *reward*, *punishment* dan *job embeddedness* dan 2 variabel terikat yaitu *turnover intention* dan produktivitas kerja.
2. Jumlah observasi/sampel (n) : Penelitian terdahulu berjumlah 30 sampel sedangkan penelitian ini berjumlah 203 sampel.
3. Waktu penelitian : Penelitian terdahulu dilakukan pada tahun 2016 sedangkan penelitian ini pada tahun 2018.
4. Lokasi penelitian : Penelitian terdahulu berlokasi di PT. Mina Jaya Persada Makmur Medan, sedangkan penelitian ini dilakukan di PT. Smart Andalan Hartindo-Medan
5. Metode analisis : Metode analisis terdahulu menggunakan analisis linear berganda sedangkan metode analisis ini menggunakan *analisis structural equation modeling* (SEM).

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. *Reward* (Penghargaan)

a. Pengertian *Reward*

Reward merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeselimbangan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien.

Penghargaan (*Reward*) dapat diartikan sebagai bentuk apresiasi terhadap suatu prestasi tertentu yang diperlihatkan/dimunculkan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk materi atau ucapan Fitri dkk (2013). Penghargaan (*Reward*) dapat menjadi sesuatu yang berwujud atau tidak berwujud yang organisasi berikan kepada karyawan baik sengaja atau tidak sengaja sebagai imbalan atas potensi karyawan atau kontribusi atas pekerjaan yang baik, dan untuk karyawan yang menerapkan nilai positif sebagai pemuas kebutuhan tertentu Shields (2016:12 dalam Suak dkk, 2017) . Irmayanti (2013) *reward* disebut juga imbalan intrinsik yaitu imbalan yang merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri, imbalan tersebut mencakup rasa penyelesaian, prestasi, otonomi dan pertumbuhan. Penghargaan adalah *reward* dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan.

Reward biasanya diberikan dalam bentuk mendali, piala, gelar, sertifikat, plakat atau pita. Suatu reward terkadang disertai dengan pemberian hadiah berupa uang seperti hadiah nobel untuk kontribusi masyarakat, dan hadiah putlizer untuk *reward* dibanding literatur. Indikator reward dalam penelitian ini menurut siagian (2015) adalah pekerjaan itu sendiri, upah, peluang promosi, pengawasan dan rekan kerja.

Secara luas sistem penghargaan diciptakan untuk menarik, menahan dan memotivasi kinerja karyawan. Namun tujuan yang lebih penting didalamnya adalah keadilan atas persamaan yang bisa dicapai dengan setidaknya tiga dimensi berikut :

- a) Kesamaan Internal : Berdasarkan harga dari apa yang diberikan karyawan bagi perusahaan.
- b) Kesamaan Eksternal : Disesuaikan dengan pembayaran rata-rata perusahaan lainnya.
- c) Kesamaan Individual : Pembayaran yang adil sesama individu yang melakukan pekerjaan yang sama atau serupa.

b. Komponen-komponen Sistem Reward

a) Kenaikan Gaji

Menurut Siti Al Fajar dan Tri Heru (2013 : 95) gaji adalah pembayaran yang diterima karyawan secara bulanan, mingguan atau setiap jam sebagai hasil dari pekerjaan mereka. Menurut Suwatno dan Doni Juni Priansa (2013 : 232) gaji atau upah merupakan pengganti atas jasa yang telah diberikan pekerja dalam pekerjaannya.

b) Bonus

Bonus merupakan pemberian pendapatan tambahan bagi karyawan/pekerja yang hanya diberikan setahun sekali bila syarat-syarat tertentu dipenuhi . Pertama, bonus hanya dapat diberikan bila perusahaan memperoleh laba selama tahun fiskal yang telah berlalu. Karena bonus biasanya diambil dari keuntungan bersih yang diperoleh perusahaan. Kedua, bonus tidak diberikan secara merata kepada semua karyawan. Artinya, besarnya bonus harus dikaitkan dengan prestasi kerja individu.

c) Insentif

Insentif adalah penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melebihi standar yang ditentukan Panggabean(2010:89). Menurut Hasibuan Malayu S.P (2013 : 118) menyatakan pengertian insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tentu yang prestasinya diatas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi. Menurut Mangkunegara (2011 : 89) menyatakan pengertian insentif adalah suatu bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi pada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan- tujuan organisasi sebagai pengakuan prestasi kerja dan kontribusi karyawan kepada organisasi.

d) Promosi

Promosi berarti perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status dan penghasilan yang lebih besar Hasibuan (2013:108) . Menurut Manullang (2010:173) Promosi jabatan berarti kenaikan jabatan yakni

menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya. Promosi memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan yang bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, Promosi akan memberikan status sosial, wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*) serta penghasilan (*outmes*) yang semakin besar bagi karyawan.

2. *Punishment* (Hukuman)

a. Pengertian *Punishment*

Hukuman atau sanksi adalah salah satu bentuk penguatan negatif yang menjadi alat motivasi jika diberikan secara tepat dan bijak sesuai dengan prinsip-prinsip pemberian hukuman Sardiman (2011:94). Penjelasan lainnya seperti yang dikemukakan Mangkunegara (2013:130) hukuman adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara aturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Sanksi atau *punishment* adalah hukuman yang diberikan karena adanya pelanggaran terhadap yang berlaku. *Punishment* adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan, atau kesalahan dikemukakan oleh Purwanto.

Sanksi atau *punishment* dapat diberikan berupa teguran, surat peringatan, skorsing, denda dan bahkan pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja. Karyawan yang mendapat sanksi atau hukuman biasanya tidak mendapatkan

bonus bulanan pada bualan terkait. Atau bahkan tidak bisa mendapatkan kesempatan promosi jabatan apabila kesalahan yang dilakukan cukup berat.

Menurut Ngalim Purwanto sanksi terbagi menjadi dua macam yaitu :

- 1) Sanksi preventif, yaitu sanksi yang dilakukan dengan maksud atau supaya tidak terjadi pelanggaran. Sanksi ini bermaksud untuk mencegah agar tidak terjadi pelanggaran, sehingga hal ini dilakukan sebelum pelanggaran dilakukan. Contoh : perintah, larangan, pengawasan, perjanjian dan ancaman.
- 2) Sanksi represif, yaitu sanksi yang dilakukan oleh karena adanya pelanggaran, oleh adanya dosa yang telah diperbuat. Jadi sanksi itu terjadi setelah terjadi kesalahan.

Sanksi dilaksanakan bagi para pelanggar aturan, pada prinsipnya bertujuan untuk memperingatkan karyawan dengan jelas tentang perilaku yang diharuskan dan akibat-akibat pelanggaran yang terus berlanjut.

Sanksi karyawan menurut Timpe yang mencakup pendapat Cameron menjelaskan bahwa sanksi-sanksi yang dilaksanakan bagi para pelanggar aturan, pada prinsipnya bertujuan untuk memperingatkan karyawan dengan jelas tentang perilaku yang diharuskan dan akibat-akibat yang dapat terus berlanjut. Sanksi-sanksi tersebut berbentuk simbolis yang berfungsi sebagai:

- 1) Tolak ukur untuk menunjukkan tingkat keseriusan pelanggaran yang dipandang manajemen
- 2) Menunjukkan posisi karyawan bawahan pada rangkaian sanksi
- 3) Bersifat mendidik

- 4) Memperkuat motivasi untuk menghindarkan diri dari tingkah yang tidak diharapkan

b. Komponen-komponen *Punishment*

Dalam praktek kerja ada dua macam sanksi yang diberlakukan (oleh pengusaha) dan dikenakan terhadap pekerja atau karyawan di perusahaan, yakni denda dan ganti rugi. Keduanya (denda dan ganti rugi) tidak boleh dikenakan secara bersamaan untuk suatu kasus yang sama (pasal 20 ayat 3 PP No. 8/1981). Berdasarkan pernyataan tersebut, maka denda dan ganti rugi dijelaskan secara lebih rinci sebagai berikut :

1. Denda merupakan sanksi atau pelanggaran terhadap kewajiban karyawan yang telah ditetapkan perusahaan baik dalam Perjanjian Kerja dan atau dalam Peraturan Perusahaan Perjanjian Kerja Bersama (“PK” dan atau “PP” atau “PKB”). Misalnya denda karena keterlambatan, denda karena tidak mencapai target yang ditentukan, dan lain-lain. Akumulasi dari (uang) denda tersebut tidak boleh untuk kepentingan pengusaha/perusahaan, melainkan murni untuk kepentingan karyawan (dana kesejahteraan) yang harus diatur penggunaannya dalam PK dan atau PP/PKB (Pasal 95 ayat 1 PP No. 8/1981).
2. Ganti rugi merupakan hak pengusaha perusahaan yang dikenakan kepada karyawan karena melakukan kesalahan/kelalaian yang mengakibatkan rusak/hilangnya barang aset (milik) perusahaan. Misalnya, ganti rugi karena lalai sehingga menyebabkan kerusakan mesin produksi, kecuali dapat dibuktikan bahwa kerugian tersebut terjadi bukan karena kesengajaan kelalaian karyawan yang bersangkutan.

Ketentuan pengenaan denda atau ganti rugi tersebut harus terlebih dahulu diatur (tercantum) dalam PK dan atau PP/PKB. Dalam arti bahwa pengenaan denda atau ganti rugi hanya dapat dilakukan setelah terlebih dahulu ada aturannya dalam PK dan atau PP/PKB (Pasal 20 ayat 1 dan 23 ayat 2 PP No. 8/1981).

Selain dua jenis sanksi diatas Siagian menjelaskan bahwa disiplin juga merupakan bagian dari sanksi. Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi berbagai kebutuhan yang harus dipenuhi oleh para anggota organisasi.

Pada dasarnya dalam suatu organisasi terdapat dua jenis disiplin dikemukakan oleh Siagian yaitu :

1. Disiplin yang bersifat preventif. Pendisiplinan yang preventif merupakan bentuk pendisiplinan yang bersifat tindakan yang mendorong para bawahan untuk taat pada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan.
2. Disiplin yang bersifat korektif. Pendisiplinan korektif lebih ditujukan kepada pemberian sanksi kepada bawahan atas sejumlah pelanggaran yang telah dilakukannya. Dengan kejelasan dan penjelasan tentang pola, sikap, tindakan, dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi maka diusahakan jangan sampai para karyawan berperilaku negatif.

c. Hukum Menurut Departemen Tenaga Kerja

Seorang pekerja yang melanggar peraturan perusahaan akan dikenakan sanksi berupa surat peringatan dengan masa berlaku selama 6 bulan. Apabila dalam masa berlakunya sanksi tersebut pekerja melakukan pelanggaran peraturan yang berbeda bobot dan jenisnya.

Dasar dari pemberian surat peringatan ini dapat kita temui dalam pasal 16 UU No. 13 Tahun 2013 tentang ketenaga kerjaan.

- 1) Dalam hal pekerja/buruh melakukan pelanggaran ketentuan yang diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama, pengusaha dapat melakukan pemutusan hubungan kerja, setelah kepada pekerja/buruh yang bersangkutan diberikan surat peringatan pertama, kedua, dan ketiga secara berturut-turut.
- 2) Surat peringatan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) masing-masing berlaku untuk paling lama 6 (enam) bulan, kecuali ditetapkan lain dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama.

3. *Job Embeddedness*

a. *Pengertian Job Embeddedness*

Menurut Nostra (2011:38) *job embeddedness* merupakan jaringan yang mendorong individu untuk tetap berada dalam organisasi itu sendiri dan komunitas di dalam nya. Kismono (2011:91) berpendapat bahwa karyawan yang memiliki *job embeddedness* dalam pekerjaan mereka akan merasa lebih melekat pada kolega, pekerjaan dan organisasi dan mengekspresikan keterikatan mereka dengan mempertahankan keanggotaan organisasi tempat mereka bekerja. *Job embeddedness* merupakan istilah untuk mewakili alasan-alasan yang membuat karyawan tetap bertahan di pekerjaan dan organisasi Sun (2011:82). Mitchel et al. (2011:38) mengungkapkan bahwa konsep *job embeddedness* menggambarkan bagaimana seorang karyawan terikat dengan pekerjaan (*on-the-job*) maupun luar pekerjaan (*of-the-job*). *Job embeddedness* juga dapat didefinisikan sebagai faktor-

faktor yang mempengaruhi keputusan seseorang untuk bertahan atau meninggalkan pekerjaan organisasinya Bergiel et al (2009:66).

Felps et al. (2009:66) memaparkan hubungan tentang seberapa baik orang-orang merasa cocok dengan pekerjaan dan organisasi seperti, hubungan antar orang-orang di dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan dan apa yang akan mereka korbankan apabila meninggalkan jabatan atau organisasi mereka. Individu yang merasa ada ikatan kuat (*embedded*) antara dirinya dengan pekerjaan dan organisasinya cenderung memiliki perilaku yang positif dalam pencapaian tujuan organisasi dibandingkan individu yang kurang merasa ada ikatan antara dirinya dengan organisasi Fitriyani (2013:54).

b. Dimensi Job Embeddedness

Bergiel, dkk menyatakan tiga aspek utama dari *job embeddedness* adalah sebagai berikut:

- a) *Links*, dikarakteristikan sebagai koneksi formal atau informal diantara individu dan institusi atau orang lain dimana orang-orang memiliki jaringan atau hubungan dengan orang atau aktivitas lain.
- b) *Fit*, didefinisikan sebagai persepsi kecocokan atau kenyamanan dengan organisasi dan lingkungan yang ada disekitar organisasi.
- c) *Sacrifice*, menangkap suatu bentuk persepsi akan biaya material atau keuntungan psikologis yang mungkin hilang akibat seseorang meninggalkan pekerjaannya.

Menurut Mitchell & Lee (2013:62) aspek-aspek *Job Embeddedness* adalah sebagai berikut :

- a) *Fit-organization*, mempresentasikan persepsi kesesuaian atau kenyamanan karyawan dengan sebuah organisasi. Nilai-nilai personal, tujuan karir, dan rencana masa depan individu harus sesuai dengan budaya perusahaan dan tuntutan kerja saat ini (misal, pengetahuan kerja, keterampilan dan kemampuan)
- b) *Fit-community*, mencakup sebaik apa individu mempersepsikan bahwa dirinya sesuai dengan komunitas dan lingkungan sekitarnya dimana cuaca, hal-hal menyenangkan, dan budaya dari lokasi dimana individu tinggal relevan dengan persepsinya mengenai kesesuaian dengan komunitas.
- c) *Link-organization*, mencakup hubungan formal dan informal yang ada antara seorang karyawan, individu lain, atau kelompok lain yang ada didalam organisasi.
- d) *Links-community*, mencakup hubungan antara seseorang karyawan dengan individu lain atau kelompok lain dalam sebuah komunitas termasuk didalamnya, pengaruh signifikan yang diberikan keluarga dan institusi sosial lainnya terhadap individu dan pengambilan keputusan yang dilakukan individu tersebut.
- e) *Sacrifice-organization*, mencakup persepsi akan biaya materill maupun psikologis yang didapat ketika individu meninggalkan pekerjaan dan organisasi termasuk didalamnya, kehilangan teman, kehilangan proyek, dan kehilangan tunjangan.
- f) *Sacrifice-community*, kebanyakan berhubungan dengan isu dimana individu harus direlokasikan. Meninggalkan sebuah komunitas yang menarik, aman, dan dimana ia disenangi atau dihargai adalah hal yang sulit

dilakukan oleh individu. Dengan kata lain, individu dapat berubah pekerjaan tetapi tinggal di rumah yang sama. Meskipun demikian, berbagai kenyamanan lain seperti kesesuaian waktu pun dapat hilang karena berubah pekerjaan.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan Mitchell & Lee diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa aspek-aspek *job embeddedness* yaitu:

Kenyamanan karyawan dengan sebuah organisasi. Lalu kesesuaian dirinya dengan kondisi di dalam komunitas dan lingkungan sekitarnya. Mencakup hubungan formal dan informal antar individu, karyawan atau orang lain yang ada dalam organisasi. Mencakup hubungan karyawan dengan individu lain di dalam komunitasnya, juga pengaruh yang diberikan keluarga atau institusi lainnya dalam pengambilan keputusan individu tersebut. Kemudian persepsi akan biaya materil dan psikologis yang didapat ketika meninggalkan pekerjaan, termasuk perasaan takut akan kehilangan teman, proyek, dan kehilangan tunjangan, dan mencakup isu dimana individu akan berpindah tempat, meninggalkan komunitas yang menarik, aman dan dimana ia dihargai juga menjadi hal yang sulit dilakukan.

4. *Turnover Intention*

a. Pengertian *Turnover Intention*

Pengertian *turnover intention* adalah keinginan seseorang untuk berpindah dari perusahaan semula bekerja ke perusahaan yang lain. Mathis dan Jackson (2011:159) mengemukakan *turnover* sebagai suatu proses dimana karyawan meninggalkan organisasi dan posisi pekerjaan tersebut harus digantikan oleh orang lain. Menurut Robbins dan Judge (2015:103) *turnover intention* adalah kecenderungan atau tingkat dimana seseorang karyawan memiliki kemungkinan

untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan karena kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain.

Turnover Intention adalah hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan perusahaan dimana dia bekerja namun belum diwujudkan dalam tindakan nyata. *Turnover intention* mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan individu dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi Hersudadikawati.

Menurut Handi bahwa *turnover intention* adalah niat, kemauan atau kehendak individu itu sendiri untuk keluar dengan sendirinya dari organisasi. Sedangkan menurut Andini (2010:62) menyatakan bahwa keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi berhubungan dengan rasa puas atau tidak puas individu kepada pekerjaannya. *Turnover* menggambarkan pikiran individu untuk keluar, mencari pekerjaan ditempat lain, serta keinginan meninggalkan organisasi. Dengan tingginya tingkat *turnover* pada perusahaan akan semakin banyak menimbulkan berbagai potensi biaya baik itu pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, maupun biaya rekrutmen dan pelatihan kembali.

b. Faktor Yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover intention* Novliadi.

1) Usia

Tingkat *turnover* yang cenderung lebih tinggi pada karyawan berusia muda disebabkan karena mereka memiliki keinginan untuk mencoba-coba

pekerjaan atau organisasi kerja serta ingin mendapatkan keyakinan diri lebih besar melalui cara coba-coba tersebut.

2) Lama kerja

Semakin lama masa kerja semakin rendah kecenderungan *turnover*nya. *Turnover* lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat. Interaksi dengan usia, kurangnya sosialisasi awal merupakan keadaan-keadaan yang memungkinkan *turnover* tersebut.

3) Tingkat pendidikan intellegensi

Dikatakan bahwa mereka yang mempunyai tingkat intellegensi tidak terlalu tinggi akan memandang tugas-tugas yang sulit sebagai tekanan dan sumber kecemasan. Ia mudah merasa gelisah akan tanggung jawab yang diberikan padanya dan merasa tidak aman. Sebaliknya mereka yang mempunyai tingkat intellegensi yang lebih tinggi akan merasa cepat bosan dengan pekerjaan-pekerjaan yang monoton. Mereka akan lebih berani keluar dan mencari pekerjaan baru daripada mereka yang tingkat pendidikannya terbatas, karena kemampuan intellegensinya yang terbatas pula.

4) Keterikatan terhadap perusahaan

Pekerja yang mempunyai rasa keterikatan yang kuat terhadap perusahaan tempat mereka bekerja berarti mempunyai dan membentuk perasaan memiliki (*Sense of belonging*), rasa aman, efikasi, tujuan dan arti hidup serta gambaran positif. Akibat secara langsung adalah menurunnya dorongan diri untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan.

c. **Indikasi Terjadinya Turnover Intention**

Turnover intention ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, antara lain: absensi yang meningkat, mulai malas bekerja, naiknya keberanian untuk melanggar peraturan dan tata tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes terhadap perintah atasan, maupun keseriusan untuk menyelesaikan semua tanggung jawab karyawan yang sangat berbeda dari biasanya. Indikasi-indikasi tersebut bisa dijadikan acuan untuk memprediksikan *turnover intention* karyawan dalam sebuah perusahaan.

1) Absensi yang meningkat

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.

2) Mulai malas bekerja

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja atau mengundurkan diri, akan lebih mulai malas bekerja dibandingkan dengan hari-hari sebelumnya. Karena karyawan berfikir bekerja di tempat lain yang dipandang nya lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan yang bersangkutan yang dengan kata lain karyawan berfikir bahwa bekerja ditempat lain yang di pandangnya pantas memiliki kenyamanan sesuai dengan yang dia harapkan.

3) Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja

Pada fase ini berbagai pelanggaran yang sudah diatur dalam tata tertib kerja cenderung tidak diperdulikan oleh karyawan yang akan melakukan *turnover*. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung. Karyawan juga cenderung menjadi malas dan tidak fokus dalam

menjalan tugas yang sudah diberikan oleh perusahaan. Berbagai macam pelanggaran mereka lakukan karyawan berfikir akan melakukan *turnover* perusahaan lain.

4) Peningkatan protes terhadap atasan

Karyawan yang berkeinginan melakukan *turnover* atau berpindah kerja biasa lebih sering melakukan protes terhadap atasan atas kebijakan-kebijakan perusahaan. Materi protes yang ditekankan biasanya mengenai balas jasa baik itu komoensasi atupun insentif atau aturan yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.

d. Indikator *Turnover Intention*

Indikator untuk mengukur *turnover intention* dikembangkan oleh Chen dan Francesco dalam widodo (2010:69) meliputi:

1) Pikiran untuk keluar

Pikikiran seorang karyawan untuk keluar dari perusahaan. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai pikirannya untuk keluar dari perusahaan.

2) Keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain

Keinginan seorang karyawan untuk mencari lowongan pekerjaan lain. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai keinginannya untuk mencari lowongan pekerjaan lain.

3) Adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi dalam beberapa bulan mendatang

Keinginan seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi dalam beberapa bulan mendatang. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai keinginannya untuk meninggalkan organisasi dalam beberapa bulan mendatang.

e. Dampak Turnover Intention

Menurut Mobley et al (2013:103) tinggi rendahnya *turnover intention* akan membawa beberapa dampak pada karyawan maupun perusahaan, antara lain:

1) Beban kerja

Jika turnover karyawan tinggi, beban kerja untuk karyawan bertambah karena jumlah karyawan yang berkurang. Semakin tinggi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, maka semakin tinggi pula tingkat beban kerja karyawan selama itu.

2) Biaya penarikan karyawan

Menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari penggantian karyawan yang mengundurkan diri.

3) Biaya latihan

Menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih. Pelatihan ini diberikan untuk karyawan baru. Jika *turnover intention* tinggi dan banyak karyawan yang keluar dari perusahaan, maka akan mengakibatkan peningkatan biaya pelatihan karyawan.

4) Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan

Dalam hal ini, berkurangnya jumlah karyawan akan mengurangi jumlah produksi atau pencapaian target penjualan. Ini akibat dari tingginya *turnover*

intention. Terlebih bila karyawan yang keluar adalah karyawan yang memiliki tingkat produktivitas yang tinggi.

5) Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru

Imbas dari tingginya *turnover* karyawan membuat perusahaan mengeluarkan biaya-biaya yang sebenarnya bisa dihindari jika dapat mengelola SDM dengan baik agar karyawan dapat bertahan lama di perusahaan.

6) Memicu stres karyawan

Stres karyawan dapat terjadi karena karyawan lama harus beradaptasi dengan karyawan baru. Dampak yang paling buruk dari stres ini adalah memicu karyawan yang tinggal untuk berkeinginan keluar dari perusahaan.

5. Produktivitas Kerja

a. Pengertian Produktivitas

Produktivitas secara umum diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang-barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang). Produktivitas secara teori diartikan sebagai perbandingan antara output (barang dan jasa) dengan input (tenaga kerja, bahan dan uang). Produktivitas yang rendah merupakan pencerminan dari organisasi/perusahaan yang memboroskan sumber daya yang dimilikinya. Dan ini berarti bahwa pada akhirnya perusahaan tersebut kehilangan daya asing dan dengan demikian akan mengurangi skala aktivitas usahanya. Produktivitas yang rendah dari banyak organisasi/perusahaan akan menurunkan pertumbuhan industry dan ekonomi suatu bangsa secara menyeluruh.

Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif, suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Masukan sering dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik, bentuk, dan nilai. Produktivitas

merupakan salah satu alat ukur bagi perusahaan dalam menilai prestasi kerja yang dicapai karyawannya. Produktivitas adalah sebuah konsep yang menggambarkan hubungan antar modal, tanah, energi yang dipakai untuk menghasilkan hasil tersebut. Menurut Nasution (2016:45) produktivitas adalah sebuah konsep yang menggambarkan hubungan antar mereka (jumlah barang dan jasa yang diproduksi) dengan sumber (jumlah tenaga kerja, modal, tanah, energi dll) yang digunakan untuk menghasilkan hasil.

Produktivitas mengandung arti sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Dengan kata lain bahwa produktivitas memiliki dua dimensi. Dimensi pertama adalah efektivitas yang mengarah pada pencapaian. Unjuk kerja yang maksimal yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Yang kedua yaitu efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan input dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan Ashar (2015:55).

Dari pengetahuan diatas dapat dimengerti bahwa pribadi yang produktif menggambarkan potensi, persepsi dan kreativitas seorang yang senantiasa ingin menyumbangkan kemampuannya agar bermanfaat bagi diri dan lingkungannya. Jadi orang yang produktif adalah orang yang dapat memberikan sumbangan yang nyata dan berarti bagi lingkungan sekitarnya,imajinatif dan inovatif dalam mendekati persoalan hidupnya serta mempunyai kepandaian (kreatif) dalam mencapai tujuan hidupnya. Pada saat bersamaan orang seperti itu akan selalu bertanggung jawab dan responsif dalam hubungan dengan orang lain (kepemimpinan). Pegawai seperti ini merupakan aset organisasi, yang selalu

berusaha meningkatkan diri dalam organisasinya, dan akan menunjang pencapaian tujuan produktivitas organisasi.

Produktivitas tenaga kerja dapat digambarkan dengan rumusan sebagai berikut :

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{keluaran (output)}}{\text{masukan (input)}}$$

Dimana : Output = Jumlah produksi

Input = Jumlah karyawan

Seorang karyawan dinilai produktif apabila menghasilkan output yang lebih besar dari karyawan lainnya untuk satuan waktu yang sama. Dan dapat juga dikatakan bahwa karyawan menunjukkan tingkat produktivitas yang ditentukan dalam satuan waktu yang lebih singkat.

b. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas

Pentingnya usaha meningkatkan produktivitas bagi perusahaan sudah menjadi hal yang mendasar. Untuk itu perlu sekali mengetahui dan memahami faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhinya. Karena tanpa mengetahui dan memahami faktor-faktor tersebut akan mempersulit perusahaan dalam membuat suatu perencanaan strategis yang nantinya akan digunakan untuk perbaikan dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan.

Menurut balai pengembangan Produktivitas Kerja Daerah ada enam faktor yang menentukan produktivitas tenaga kerja yaitu :

- 1) Sikap kerja seperti, kesediaan untuk bekerja secara bergiliran (*Shift work*), dapat menerima tambahan tugas dan bekerja sama dalam satu tim.
- 2) Tingkat keterampilan yang ditentukan oleh pendidikan, latihan dalam manajemen supervisor serta keterampilan dalam teknik industrial.

- 3) Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi yang tercerminkan dalam usaha bersama antara pimpinan organisasi dan tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas melalui lingkaran pengawasan mutu (*Quality control circles*) dan panitia mengenai kerja unggul.
- 4) Manajemen produktivitas yaitu manajemen yang efisien mengenai sumber dan system kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas.
- 5) Efisiensi tenaga kerja seperti, perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas.
- 6) Kewiraswastaaan yang tercermin dalam pengambilan resiko, kreatifitas dalam berusaha dan berada dalam jalur yang benar dalam berusaha.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan menurut Sedarmayanti (Dunggio 2013:99) yaitu :

- 1) Motivasi Kerja
- 2) Disiplin Kerja
- 3) Etika kerja
- 4) Pendidikan dan pelatihan
- 5) Keterampilan
- 6) Manajemen
- 7) Hubungan industrial
- 8) Tingkat penghasilan
- 9) Gizi dan kesehatan
- 10) Jaminan sosial
- 11) Lingkungan dan iklim kerja

- 12) Sarana produksi
- 13) Kesempatan berprestasi

c. Indikator-indikator Produktivitas

Produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada di perusahaan. Dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efektif dan efisien, sehingga ini semua akhirnya sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang sudah ditentukan. Untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan suatu indikator sebagai berikut.

1) Kemampuan

Dalam menjalankan tugas yang diberikan seorang karyawan harus mempunyai kemampuan. Kemampuan seorang karyawan tergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja.

2) Meningkatkan hasil yang dicapai

Seorang karyawan harus selalu berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.

3) Semangat kerja

Semangat kerja merupakan suatu usaha untuk lebih baik lagi dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil kerja yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.

4) Pengembangan diri

Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dicapai. Sebab semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan.

5) Mutu

Seorang karyawan harus selalu meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Jadi, meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.

6) Efisiensi

Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan eluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian sebelumnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Nama/ Tahun	Judul	Variabel X	Variabel Y	Model Analisis	Hasil Penelitian
<i>Sahat Parulian Remus, 2016</i>	Analisis Reward and Punishment Terhadap produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Mina Jaya Persada Makmur Medan	reward and punishment	produktivitas kerja karyawan	regresi linear berganda	Hasil penelitian tersebut diketahui bahwa reward and punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan

<i>Ida Ayu Putri Rarasanti, I Wayan Suana, 2016</i>	Pengaruh Job Embeddedness, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention Karyawan	job embeddedness, kepuasan kerja dan komitmen organisasional	turnover intention	regresi linear berganda	Job embeddedness, kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention
<i>Fransisca Alex Sidabutar, 2017</i>	Pengaruh Job Stress, Job Embeddedness, Dan Job Satisfaction Terhadap Turnover Intention (Studi Pada Karyawan KAP Hendrawinata Eddy, Siddharta, Dan Tanzil)	job stress, job embeddedness, dan job satisfaction	turnover intention	SEM	Hasil penelitian yang dilakukan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara job stress dan turnover intention, sedangkan job embeddedness dan job satisfaction berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention
<i>Hendryj Kurniawan, Muh Mukeri W, Aziz Fathoni, 2016</i>	Pengaruh Reward, Punishment, Beban Kerja, Dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT Andlan Artha lestari Semarang)	Reward, punishment, beban kerja, dan pelatihan	Produktivitas kerja karyawan	Regresi linear berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa reward, punishment, dan beban kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan
<i>Yeni Yuliasia, Imam Santoso, Arif Hidayat, 2012</i>	Analisis Variabel Yang Mempengaruhi Keinginan Berpindah(Tur	Kepuasan gaji, Dukungan sosial	Kepuasan kerja, Turnover	SEM	Kepuasan gaji dan dukungan sosial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT

	nover Intention) Dengan Structural Equation Modeling (SEM) (Studi Kasus PT Wonokoyo Jaya Corporindo, Pasuruan)				Wonokoyo Jaya Corporindo, sedangkan kepuasan gaji, dukungan sosial dan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap keinginan berpindah. Variabel indikator yang paling berpengaruh terhadap kepuasan gaji, dukungan sosial kepuasan kerja berturut-turut adalah “struktur pengelolaan gaji”, “dukungan keluarga” dan “penerapan kebijakan perusahaan”. Variabel indikator yang paling berpengaruh terhadap keinginan berpindah adalah “mungkin tidak mempunyai masa depan di perusahaan”.
<i>Didi Supriadi, Muhyadi. 2017</i>	Pengaruh Kelekatan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan yang Dimediasi Oleh Keterikatan Kerja di Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta	kelekatan kerja,kepuasan kerja,keterikatan kerja	Kinerja karyawan	SEM	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelekatan kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja tenaga kependidikan UST Yogyakarta. Kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja tenaga kependidikan UST Yogyakarta. Kelekatan kerja tidak terbukti berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan UST Yogyakarta. Pengaruh kelekatan kerja terhadap kinerja akan lebih kuat secara

					tidak langsung melalui keterikatan kerja. Kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga kependidikan UST Yogyakarta. Keterikatan kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga kependidikan UST Yogyakarta.
<i>Siti Nur Qalbi, Muhammad jufri, Nur Afni Indahari</i> 2016	<i>Pengaruh Job Embeddedness Terhadap Intensi Turnover Karyawan Caroline Officer PT. Infomedia Nusantara</i>	<i>Job embeddedness</i>	<i>Intensi turnover</i>	<i>Teknik regresi sederhana</i>	Hasil uji hipotesis antara <i>job embeddedness</i> dan <i>intensi turnover</i> menunjukkan bahwa hipotesis nol ditolak. Hal tersebut berarti bahwa terdapat pengaruh negatif <i>job embeddedness</i> terhadap <i>intensi turnover</i> pada karyawan <i>caroline officer PT. Infomedia Nusantara</i> .
<i>M.V.S Mendis</i>	<i>The Impact Of Reward System On Employee Turnover Intention : A Study On Logistics Industry Of Sri Lanka</i>	<i>Reward system</i>	<i>Turnover intention</i>	<i>Multiple linear regression</i>	<i>The results indicated that remuneration, cash incentives, work life balance, supervisor support and employee recognition variables were negatively and significantly correlated with turnover intention. And those relationships were strong. Results of regressing the reward system on turnover intention showed that reward system is a powerful predictor of labour turnover in logistics industry of Sri Lanka. The</i>

					<i>research findings give evidence that better financial and non-financial rewards have strong impact on employee turnover intention.</i>
<i>Andi Arianto and Syihabudhin, 2018</i>	<i>The Influence of Reward on Turnover Intention with the Organizational Commitment as an Intervening Variable (A Study on Group I and II Employee at Djatiroto Sugar Factory)</i>	<i>Reward</i>	<i>Turnover intention and organizational commitment</i>	<i>Path analysis</i>	<i>the results showed that there was a significant direct effect of rewards on turnover intention, rewards to organizational commitment, and organizational commitment to turnover intention. In addition, there is an indirect influence of rewards on turnover intention, with organizational commitment as an intervening variable.</i>

Sumber : Data di olah 2019

C. Kerangka Konseptual

Untuk mencapai tujuan perusahaan, maka perlu sekali karyawan-karyawan yang ada dapat bekerja secara efektif dan efisien sehingga produktivitas kerja mereka dapat ditingkatkan. Dan untuk meningkatkan produktivitas, mereka perlu dimotivasi. Dengan pengawasan yang dilakukan dan motivasi yang diberikan diharapkan akan dapat meningkatkan moral, etika, disiplin, gairah kerja dan akhirnya meningkatkan produktivitas kerja.

Sebagaimana diketahui, bahwa untuk meningkatkan produktivitas maka pimpinan perusahaan harus berusaha agar setiap bawahan dapat bekerja sama

dengan segala kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaannya atau tugas yang dibebankan kepadanya. Karena ketika karyawan memiliki motivasi yang tinggi maka tingkat *turnover* karyawan di suatu perusahaan akan menurun sehingga tujuan-tujuan perusahaan akan lebih mudah tercapai.

Ada beberapa hubungan antara variabel yang dikemukakan oleh beberapa peneliti yaitu :

1) Hubungan antara *reward* dengan *turnover intention*

Menurut Dwi Rohmanaji, Moh Mukeri Wardo, Patricia Dhiana Paramita (2016:99) *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Menurut Ahmad Zulfa Adi & Sri Langgeng Ratna Sari (2015:105) *reward* berpengaruh langsung secara signifikan terhadap *turnover intention*

2) Hubungan antara *reward* dengan produktivitas kerja karyawan

Menurut Sahat Parulian Remus (2016:86) *reward* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Hal tersebut berbeda dengan yang dikemukakan oleh Hendri Kurniawan, Muh Mukeri W, Aziz Fathoni (2016:55) yang menyatakan bahwa *reward* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas karyawan.

3) Hubungan *punishment* dengan *turnover intention*

Menurut Thesa Jovi (2016:45) *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*

4) Hubungan *punishment* dengan produktivitas kerja karyawan

Menurut Sahat Parulian Remus (2016:45) *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hal ini juga di dukung dengan adanya persamaan dengan Dicky Saputra, Nurlina nurlina dan Lenny Hasan

(2017:45) yang menyatakan bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

5) Hubungan *Job embeddedness* dengan *turnover intention*

Menurut Siti Nur Qalbi, Muhammad Jufri dan Nur Afni Indahari (2016:45) *job embeddedness* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* dimana apabila semakin tinggi *job embedded* yang dimiliki karyawan maka semakin rendah tingkat *turnover* karyawan. Hal tersebut sama dengan yang dikemukakan oleh Fransisca Alex Sidabutar (2017:45) yang menyatakan bahwa *job embeddedness* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

6) Hubungan *Job embeddedness* dengan produktivitas kerja karyawan

Menurut Muhammad Baihaqi dan Sunu Haryo (2017:46) *job embeddedness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan

7) Hubungan *Turnover Intention* terhadap Produktivitas kerja karyawan

Menurut Abdul Rosyid (2014:46) *turnover intention* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.

8) Hubungan *Reward* Terhadap Produktivitas Kerja Melalui *Turnover Intention*

Pendapat Wibowo (2015) yang menyatakan bahwa reward berpengaruh terhadap produktivitas kerja dengan *turnover* sebagai variabel intervening . Hal ini berarti apabila perusahaan memiliki sistem *reward* yang baik maka tingkat *turnover* akan menurun dan karna menurunnya tingkat *turnover* di perusahaan maka tingkat produktivitas karyawan juga akan meningkat sehingga karyawan lebih mudah dalam mencapai visi dan misi perusahaan.

9) Hubungan *Punishment* Terhadap Produktivitas Kerja melalui *Turnover Intention*

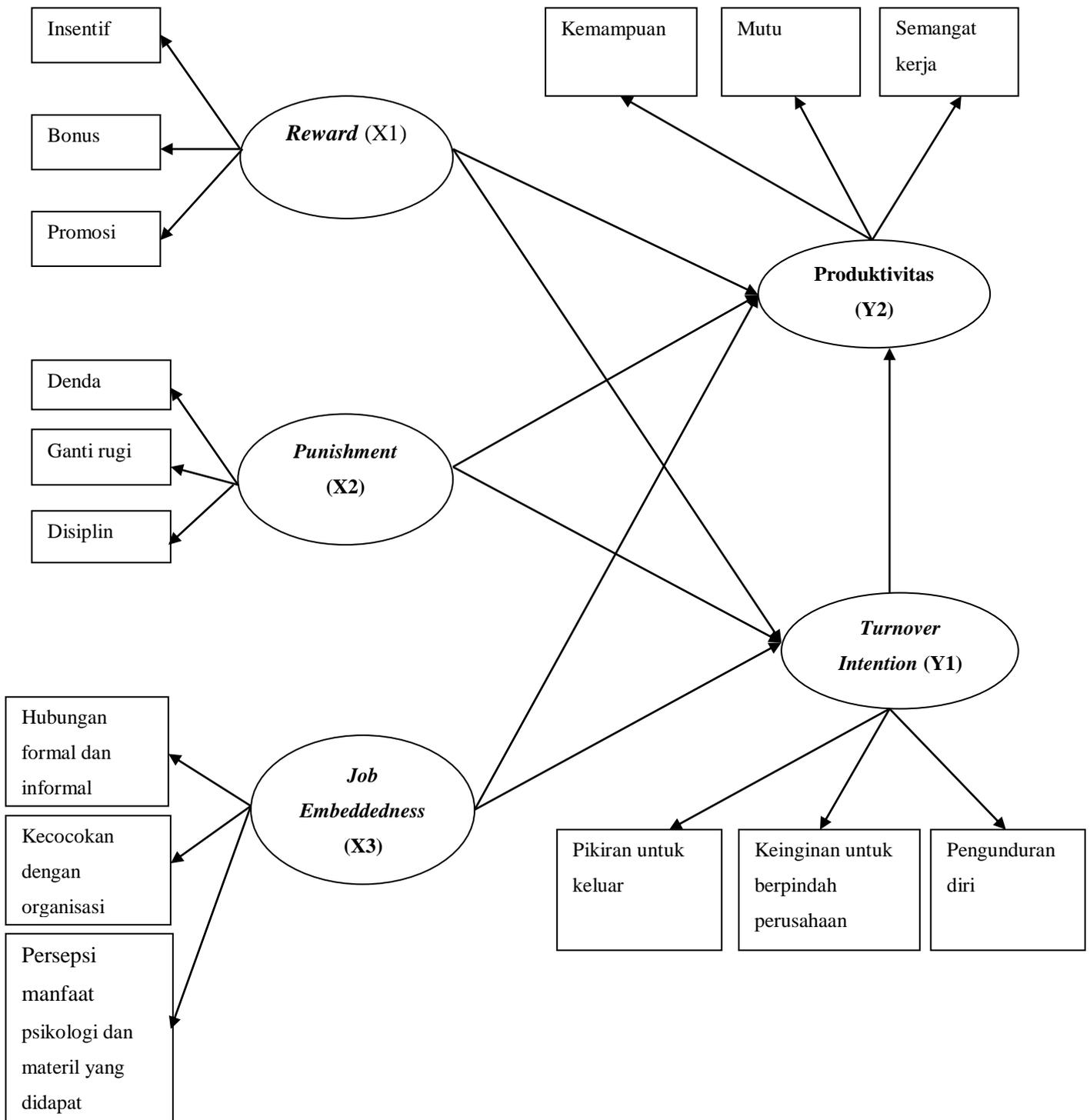
Moh. Wahyu (2017) menyatakan bahwa *punishment* berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan dengan *turnover intention* sebagai mediasi memiliki hasil yang tidak signifikan.

10. Pengaruh *Job Embeddedness* Terhadap Produktivitas Karyawan melalui *Turnover Intention*

Penelitian Rahma Dianti (2016) yang menyatakan *turnover intention* dapat memediasi antara pengaruh *job embeddedness* terhadap produktivitas kerja.

Hal ini berarti apabila tingkat *job embeddedness* karyawan terhadap perusahaan atau atasan baik maka tingkat *turnover* akan menurun sehingga karena hal ini tingkat produktivitas kerja karyawan juga akan meningkat.

Analisis structural equation modeling pada faktor *turnover intention* dan produktivitas kerja karyawan dapat dilihat pada paradigma penelitian berikut ini :



D. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara, kebenarannya masih harus dibuktikan. Jawaban sementara ini merupakan masih titik tolak untuk mengadakan penelitian sementara.

1. Diduga *reward* berpengaruh terhadap faktor *turnover intention* pada PT. Smart Andalan Hartindo-Medan.
2. Diduga *reward* berpengaruh terhadap faktor produktivitas kerja pada PT. Smart Andalan Hartindo-Medan.
3. Diduga *punishment* berpengaruh terhadap faktor *turnover intention* pada PT. Smart Andalan Hartindo-Medan.
4. Diduga *punishment* berpengaruh terhadap faktor produktivitas kerja pada PT. Smart Andalan Hartindo-Medan.
5. Diduga *job embeddedness* berpengaruh terhadap faktor *turnover intention* pada PT. Smart Andalan Hartindo-Medan.
6. Diduga *job embeddedness* berpengaruh terhadap faktor produktivitas pada PT. Smart Andalan Hartindo-Medan.
7. Diduga *turnover intention* berpengaruh terhadap faktor produktivitas kerja pada PT. Smart Andalan Hartindo-Medan.
8. Diduga *reward* berpengaruh terhadap produktivitas kerja melalui *turnover intention* pada PT. Smart Andalan Hartindo-Medan
9. Diduga *punishment* berpengaruh terhadap produktivitas kerja melalui *turnover intention*
10. Diduga *job embeddedness* berpengaruh terhadap produktivitas kerja melalui *turnover intention*

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang dilaksanakan dalam penelitian ini adalah deskriptif komparatif. Rusiadi (2013:14), penelitian asosiatif/ kuantitatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui derajat hubungan dan pola/bentuk pengaruh antar dua variabel atau lebih, dimana dengan penelitian ini maka akan dibangun suatu teori yang berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala. Sedangkan penelitian asosiatif kuantitatif merupakan penelitian dengan memperoleh angka atau data kualitatif yang diangkakan.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Smart Andalan Hartindo, Jalan Asia No. 185 Medan.

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dimulai dari bulan Oktober 2018 sampai dengan Februari 2019 untuk lebih jelas dapat dilihat dari uraian tabel di bawah ini :

Tabel 3.1 Jadwal Penelitian

No.	Kegiatan	Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun
1	Riset awal/pengajuan judul								
2	Penyusunan proposal								
3	Perbaikan/ACC proposal								
4	Seminar proposal								
5	Pengolahan data								
6	Penyusunan skripsi								
7	Bimbingan skripsi								
8	Sidang								

Sumber: Diolah Penulis (2019)

C. Defenisi Operasional Variabel

Definisi operasional bertujuan untuk melihat sejauh mana variabel dari suatu faktor berkaitan dengan variabel faktor lainnya. Dari skripsi ini ditambah diambil definisi operasionalnya adalah sebagai berikut :

1. *Reward* (X_1) : Penghargaan (*Reward*) dapat diartikan sebagai bentuk apresiasi terhadap suatu prestasi tertentu yang diperlihatkan/dimunculkan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk materi atau ucapan Fitri dkk (2013)
2. *Punishment* (X_2) : Mangkunegara (2013:130) hukuman adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara aturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.
3. *Job embeddedness* (X_3) : . *Job embeddedness* merupakan istilah untuk mewakili alasan-alasan yang membuat karyawan tetap bertahan di pekerjaan dan organisasi Sun (2011:82).
4. *Turnover Intention* (Y_1) : Menurut Robbins dan Judge (2015:103) *turnover intention* adalah kecenderungan atau tingkat dimana seseorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan karena kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain.
5. Produktivitas Keraja (Y_2) : Menurut Nasution (2016:45) produktivitas adalah sebuah konsep yang menggambarkan hubungan antar mereka (jumlah barang dan jasa yang diproduksi) dengan sumber (jumlah tenaga kerja, modal, tanah, energi dll) yang digunakan untuk menghasilkan hasil.

Tabel 3.2 Operasional Variabel

Variabel	Deskripsi	Dimensi	Indikator	Skala Angket
R (X1)	Penghargaan (<i>Reward</i>) dapat diartikan sebagai bentuk apresiasi terhadap suatu prestasi tertentu yang diperlihatkan/dimunculkan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk materi atau ucapan Fitri dkk (2013)	Bonus	a. Sesuai dengan waktu kerja b. Sadar akan kewajiban c. Loyalitas	Likert
		Insentif	a. Memiliki disiplin kerja b. Memiliki motivasi kerja c. Mampu mencapai target	Likert
		Promosi	a. Memiliki peluang jenjang karir b. Sadar akan kewajiban c. Menciptakan sumber daya baru	Likert
P (X2)	Mangkunegara (2013:130) hukuman adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara aturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.	Denda	a. Sesuai dengan kesalahan b. Mampu memberikan efek jera c. Mampu meminimalisasi kesalahan	Likert
		Ganti rugi	a. Mampu menimbulkan sikap hati-hati b. Bekerja dengan teliti c. Bekerja dengan norma	Likert
		Disiplin	a. Mampu memenuhi standar yang ditetapkan b. Selalu mengerjakan tugas yang diberikan c. Bekerja dengan teliti	Likert
JE (X3)	<i>Job embeddedness</i> merupakan istilah untuk mewakili alasan-alasan yang membuat karyawan tetap bertahan di pekerjaan dan organisasi Sun (2011:79).	Hubungan formal & informal	a. Memiliki hubungan persahabatan dan cinta dengan semua anggota kerja b. Konsisten dengan nilai-nilai organisasi c. Dapat mencapai lebih dari tujuan	Likert
		Kecocokan dengan organisasi	a. Mampu berinteraksi dengan rekan kerja b. Adanya suasana yang positif c. Penyegaran kondisi lingkungan	Likert

		Manfaat materil dan psikologi	a. Mampu menjadi pemimpin b. Rekan kerja yang mendukung c. Memiliki peluang promosi	Likert
T (Y1)	<i>Turnover</i> adalah keinginan seseorang untuk berpindah dari perusahaan semula bekerja ke perusahaan lain. Mathin dan Jackson (2011:159) mengemukakan turnover sebagai suatu proses dimana karyawan meninggalkan organisasi dan posisi pekerjaan tersebut harus digantikan dengan orang lain.	Pikiran untuk keluar	a. Absensi b. Niat untuk keluar c. Tepat waktu	Likert
		Keinginan mencari pekerjaan lain	a. Semangat bekerja b. Mencari pekerjaan lain c. Tetap fokus bekerja	Likert
		Keinginan meninggalkan perusahaan	a. Mendapat pekerjaan lain b. loyalitas c. pelanggaran disiplin	Likert
P (Y2)	Menurut Nasution (2016:103) produktivitas adalah sebuah konsep yang menggambarkan hubungan antar mereka (jumlah barang dan jasa yang diproduksi) dengan sumber (jumlah tenaga kerja, modal, tanah, energi dll) yang digunakan untuk menghasilkan hasil	Kemampuan	a. Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu b. Mampu bekerja sama dengan rekan kerja c. Mampu bekerja sama dengan atasan	Likert
		Semangat kerja	a. Waktu penyelesaian kerja sesuai prosedur b. Jangka waktu bekerja tidak melebihi ketentuan c. Tepat waktu dalam memasuki jam kerja	Likert
		Mutu	a. Bekerja lebih baik dari sebelumnya b. Hasil kerja yang berkualitas c. Hasil kerja sesuai standar yang ditetapkan	Likert

Sumber : Data diolah 2019

D. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : subyek atau obyek dengan kualitas karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Sangadji dan Sopia (2010:185). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Smart Andalan Hartindo-Medan sebanyak 203 orang.

2. Sampel

Sampel data penelitian ini diambil berdasarkan sampel sesus, yaitu semua populasi dijadikan sebagai sampel yaitu sebanyak 203 responden.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah :

- a) Daftar pertanyaan (*Questioner*), adalah metode pengumpulan data yang dengan membuat daftar pertanyaan dalam bentuk angket yang ditujukan kepada responden.
- b) Studi dokumentasi yaitu mempelajari data-data yang ada dalam perusahaan dan berhubungan dengan penelitian ini.

F. Model Analisis Data

1. Pengujian Validitas dan Realibilitas

Uji validitas membentuk pertanyaan-pertanyaan angket yang relevan dengan konsep atau teori dan mengkonsultasikannya dengan ahli (*judgement report*) dalam hal ini didiskusikan dengan pembimbing dan tidak menggunakan perhitungan statistik. Menguji kekuatan hubungan (korelasi) antara skor item dengan skor total variabel dengan menggunakan korelasi *product moment*, jika

korelasi signifikan maka butir/item pertanyaan valid. Pengujian validitas konstruksi ini dilakukan dengan pendekatan sekali jalan (*single trial*). Jika terdapat butir yang tidak valid maka butir tersebut dibuang. Butir yang valid dijadikan pertanyaan angket yang sesungguhnya untuk diberikan pada seluruh responden yang sudah ditentukan sebanyak 30 orang sampai instrument butir pertanyaan dinyatakan valid. Rumus pengujian validitas dengan korelasi *product moment* yaitu :

$$R_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

R_{xy} : Koefisien korelasi antara x dengan y

x : Variabel x (butir pertanyaan)

y : Variabel y (skor total)

n : Jumlah individu dalam sampel

Uji Reliabilitas untuk mengetahui konsentrasi atau kepercayaan hasil ukur yang mengandung kecermatan pengukuran maka dilakukan uji reliabilitas.

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan koefisien alpha (α) dari Cronbach menurut Husein Umar dengan rumus :

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right)$$

Dimana :

R_{11} : reliabilitas instrument

k : banyak butir pertanyaan

$$\sigma_1^2 \quad : \text{varian total}$$

$$\sum \sigma_b^2 \quad : \text{jumlah varian butir}$$

Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *one shot* (pengukuran sekali saja). Disini pengukuran variabelnya dilakukan sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain untuk mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 Ghozali (2010).

1. Analisis SEM

Untuk analisis data dari penelitian ini digunakan *Structural equation modeling* (SEM). SEM adalah suatu teknik modeling statistik yang bersifat sangat cross-sectional, linear dan umum. Termasuk dalam SEM ini ialah analisis faktor (*factor analysis*), analisis jalur (*path analysis*) dan regresi (*regression*).

Structural equation modeling (SEM) berkembang dan mempunyai fungsi mirip dengan regresi berganda, sekalipun demikian SEM menjadi suatu teknik analisis yang lebih kuat karena mempertimbangkan pemodelan interaksi, nonlinearitas, variabel-variabel bebas yang berkorelasi (*correlated independents*), kesalahan pengukuran, gangguan kesalahan-kesalahan yang berkorelasi (*correlated error terms*), beberapa variabel bebas laten (*mutiple latent independent*) dimana masing-masing diukur dengan menggunakan banyak indikator, dan satu atau dua variabel tergantung laten yang juga masing-masing diukur dengan beberapa indikator. Jika terdapat sebuah variabel laten (*unobserved variabel*) akan ada dua atau lebih variabel manifes (*indikator/observed variabel*). Banyak pendapat bahwa sebuah variabel laten sebaik sebaiknya dijelaskan oleh paling sedikit tiga variabel manifes. Namun pada

sebuah model SEM dapat saja sebuah variabel manifes ditampilkan tanpa harus menyertai sebuah variabel laten. Dalam alat analisis AMOS, sebuah variabel laten diberi simbol lingkaran atau ellips sedangkan variabel manifes diberi simbol kotak. Dalam sebuah model SEM sebuah variabel laten dapat berfungsi sebagai variabel eksogen atau variabel endogen. Variabel eksogen adalah variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen. Pada model SEM variabel eksogen ditunjukkan dengan adanya anak panah yang berasal dari variabel tersebut menuju ke arah variabel endogen. Dimana variabel endogen adalah variabel dependen yang dipengaruhi oleh variabel independent (eksogen). Pada model SEM variabel endogen ditunjukkan dengan adanya anak panah yang menuju variabel tersebut. Secara umum sebuah model SEM dapat dibagi menjadi dua bagian utama yaitu *Measurement Model* dan *Structural Model*. *Measurement model* adalah bagian dari model SEM yang menggambarkan hubungan antar variabel laten dengan indikatornya, alat analisis yang digunakan adalah *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*. Dalam CFA dapat saja sebuah indikator dianggap tidak secara kuat berpengaruh atau dapat menjelaskan sebuah konstruk. Struktur model menggambarkan hubungan antar variabel-variabel laten atau antar variabel eksogen dengan variabel laten, untuk mengujinya digunakan alat *analisis Multiple Regression Analysis* untuk mengetahui apakah ada hubungan yang signifikan diantara variabel-variabel eksogen (*independen*) dengan variabel endogen (*dependen*).

1. Asumsi dan Persyaratan Menggunakan SEM

Kompleksitas hubungan antara variabel semakin berkembang seiring berkembangnya ilmu pengetahuan. Keterkaitan hubungan tersebut bersifat ilmiah,

yaitu pola hubungan (relasi) antara variabel saja atau pola pengaruh baik, pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung. Dalam prakteknya, variabel-variabel penelitian pada bidang tertentu tidak dapat diukur secara langsung (bersifat laten) sehingga masih membutuhkan berbagai indikator lain untuk mengukur variabel tersebut. Variabel tersebut dinamakan konstruk laten. Permasalahan pertama yang timbul adalah apakah indikator-indikator yang diukur tersebut mencerminkan konstruk laten yang didefinisikan. Indikator-indikator tersebut haruslah dapat dipertanggung jawabkan secara teori, mempunyai nilai logis yang dapat diterima, serta memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang baik.

Permasalahan kedua adalah bagaimana mengukur pola hubungan atau besarnya nilai pengaruh antara konstruk laten baik secara parsial maupun simultan/serempak bagaimana mengukur besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total antara konstruk laten. Teknik statistik yang mampu menganalisis pola hubungan antara konstruk laten dan indikatornya, konstruk laten yang satu dengan yang lainnya, serta kesalahan pengukuran secara langsung adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). SEM adalah sebuah evolusi dari model persamaan berganda (*regresi*) yang dikembangkan dari prinsip ekonometri dan digabungkan dengan prinsip pengaturan (analisis faktor) dari psikologi dan sosiologi. Hair *et al.*, (2013). Yamin dan Kurniawan (2016) menjelaskan alasan yang mendasari digunakannya SEM adalah :

- a) SEM mempunyai kemampuan untuk mengestimasi hubungan antara variabel yang bersifat multiple relationship. Hubungan ini dibentuk dalam model struktural (hubungan antara konstruk laten eksogen dan endogen).

- b) SEM mempunyai kemampuan untuk menggambarkan pola hubungan antara konstruk laten (*unobserved*) dan variabel manifes (*manifest variable* atau variabel indikator).
- c) SEM mempunyai kemampuan mengukur besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total antara konstruk laten (efek dekomposisi).

Beberapa istilah umum yang berkaitan dengan SEM menurut Hair et al. (2013:76) diuraikan sebagai berikut :

1) Konstrak Laten

Pengertian konstruk adalah konsep yang membuat peneliti mendefinisikan ketentuan konseptual namun tidak secara langsung (bersifat laten), tetapi diukur dengan perkiraan berdasarkan indikator. Konstruk merupakan suatu proses atau kejadian dari suatu amatan yang diformulasikan dalam bentuk konseptual dan memerlukan indikator untuk memperjelasnya.

2) Variabel Manifest

Pengertian variabel manifest adalah nilai observasi pada bagian spesifik yang dipertanyakan, baik dari responden yang menjawab pertanyaan (misalnya, kuesioner) maupun observasi yang dilakukan oleh peneliti. Sebagai tambahan, konstruk laten tidak dapat diukur secara langsung (bersifat laten) dan membutuhkan indikator-indikator untuk mengukurnya. Indikator-indikator tersebut dinamakan variabel manifest. Dalam format kuesioner, variabel manifest tersebut merupakan item-item pertanyaan dari setiap variabel yang dihipotesiskan.

3) Variabel Eksogen, Variabel Endogen dan Variabel error

Variabel eksogen adalah variabel penyebab, variabel yang tidak dipengaruhi variabel lainnya. Variabel eksogen memberikan efek kepada variabel lainnya. Dalam diagram jalur, variabel eksogen ini secara eksplisit ditandai sebagai variabel yang tidak ada panah tunggal yang menuju kearahnya. Variabel endogen adalah variabel yang dijelaskan oleh variabel eksogen. Dalam diagram jalur, variabel endogen ini secara eksplisit ditandai oleh kepala panah yang menuju kearahnya. Variabel error didefinisikan sebagai kumpulan variabel-variabel eksogen lainnya yang tidak dimasukkan dalam sistem penelitian yang dimungkinkan masih mempengaruhi variabel endogen.

4) Diagram Jalur

Diagram jalur adalah sebuah diagram yang menggambarkan hubungan kausal antara variabel. Pembangunan diagram jalur dimaksudkan untuk memvisualisasikan keseluruhan alur hubungan antara variabel.

5) Koefisien Jalur

Koefisien jalur adalah suatu koefisien regresi terstandarisasi (beta) yang menunjukkan parameter pengaruh dari suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam diagram jalur. Koefisien jalur disebut juga *standardized solution*. *Standardized solution* yang menghubungkan antara konstruk laten dan variabel indikatornya adalah *faktor loading*.

Efek Dekomposisi (Pengaruh Total dan Pengaruh Tak Langsung)

Efek dekomposisi terjadi berdasarkan pembentukan diagram jalur yang bisa dipertanggung jawabkan secara teori. Pengaruh antara konstruk laten dibagi berdasarkan kompleksitas hubungan variabel, yaitu:

1) Pengaruh langsung (*direct effects*)a) Pengaruh langsung *reward* terhadap *turnover intention*

$$Y_1 = f(X_1)$$

$$Y_1 = a + b_1X_1 + e$$

b) Pengaruh langsung *reward* terhadap produktivitas kerja

$$Y_2 = f(X_1)$$

$$Y_2 = a + b_1X_1 + e$$

e) Pengaruh langsung *punishment* terhadap *turnover intention*

$$Y_1 = f(X_2)$$

$$Y_1 = a + b_1X_2 + e$$

d) Pengaruh langsung *punishment* terhadap produktivitas kerja

$$Y_2 = f(X_2)$$

$$Y_2 = a + b_1X_2 + e$$

e) Pengaruh langsung *job embeddedness* terhadap *turnover intention*

$$Y_1 = f(X_3)$$

$$Y_1 = a + b_1X_3 + e$$

f) Pengaruh langsung *job embeddedness* terhadap produktivitas kerja

$$Y_2 = f(X_3)$$

$$Y_2 = a + b_1X_3 + e$$

g) Pengaruh langsung *turnover intention* terhadap produktivitas kerja

$$Y_1 = f(Y_2)$$

$$Y_1 = a + b_1Y_2 + e$$

2) Pengaruh tak langsung (*indirect effects*)

- a) Pengaruh tidak langsung *reward* terhadap *turnover intention* melalui produktivitas kerja

$$Y_2 = f(X_1 Y_1)$$

$$Y_2 = a * b_1 X_1 * b_2 Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_1 \longrightarrow Y_1 * Y_1 \longrightarrow Y_2$$

- b) Pengaruh tidak langsung *punishment* terhadap *turnover intention* melalui produktivitas kerja

$$Y_2 = f(X_2 Y_1)$$

$$Y_2 = a * b_1 X_2 * b_2 Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_2 \longrightarrow Y_1 * Y_1 \longrightarrow Y_2$$

- c) Pengaruh tidak langsung *job embeddedness* terhadap *turnover intention* melalui produktivitas kerja.

$$Y_2 = f(X_3 Y_3)$$

$$Y_2 = a * b_1 X_3 * b_2 Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_3 \quad Y_1 * Y_1 \longrightarrow Y_2$$

- 3) Pengaruh total (*total effects*)

- a) Pengaruh total *reward* terhadap *turnover intention* melalui produktivitas kerja

$$Y_2 = f(X_1 Y_1)$$

$$Y_2 = a + b_1 X_1 + b_2 Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_1 \longrightarrow Y_1 + Y_1 \longrightarrow Y_2$$

- b) Pengaruh total *punishment* terhadap *turnover intention* melalui produktivitas kerja

$$Y_2 = f(X_2 Y_1)$$

$$Y_2 = a + b_1X_2 + b_2Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_2 \longrightarrow Y_1 + Y_1 \longrightarrow Y_2$$

c) Pengaruh total *job embeddedness* terhadap *turnover intention* melalui produktivitas kerja

$$Y_2 = f(X_3Y_1)$$

$$Y_2 = a + b_1X_3 + b_2Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_3 \longrightarrow Y_1 + Y_1 \longrightarrow Y_2$$

Pengaruh total merupakan penjumlahan dari pengaruh langsung dan pengaruh tak langsung, sedangkan pengaruh tak langsung adalah perkalian dari semua pengaruh langsung yang dilewati (variabel *eksogen* menuju variabel *endogen*/ variabel *endogen*). Pada software Amos 22, pengaruh langsung diperoleh dari nilai output *completely standardized solution*, sedangkan efek dekomposisi diperoleh dari nilai output *standardized total and indirect effects*.

Menurut Yamin dan Kurniawan (2010), secara umum ada lima tahap dalam prosedur SEM, yaitu spesifikasi model, identifikasi model, estimasi model, uji kecocokan model, dan respesifikasi model, berikut penjabarannya:

a. Spesifikasi Model

Pada tahap ini, spesifikasi model yang dilakukan oleh peneliti meliputi :

- 1) Mengungkapkan sebuah konsep permasalahan peneliti yang merupakan suatu pertanyaan atau dugaan hipotesis terhadap suatu masalah.
- 2) Mendefinisikan variabel-variabel yang akan terlibat dalam penelitian dan mengkategorikannya sebagai variabel eksogen dan variabel endogen.

- 3) Menentukan metode pengukuran untuk variabel tersebut apakah bisa diukur secara langsung (*mesurable variable*) atau membutuhkan variabel manifest (*manifest variabel*) atau indikator-indikator laten.
- 4) Mendefinisikan hubungan kausal struktural antara variabel (antara variabel eksogen dan variabel endogen), apakah hubungan strukturalnya *recursive* (searah, $X \longrightarrow Y$) atau *nonrecursive* (timbang balik, $X \leftrightarrow Y$).
- 5) Langkah optional, yaitu membuat diagram jalur hubungan antara konstruk laten dan konstruk laten lainnya beserta indikator-indikatornya. Langkah ini dimaksudkan untuk memperoleh visualisasi hubungan antara variabel dan akan mempermudah dalam pembuatan program Amos.

b. Identifikasi Model

Untuk mencapai identifikasi model dengan kriteria *over-identified model* (penyelesaian secara iterasi) pada program Amos 20 dilakukan penentuan sebagai berikut : Untuk konstruk laten yang hanya memiliki satu indikator pengukuran, maka koefisien faktor loading (*lamda*, λ) ditetapkan 1 atau membuat error *variance indikator* pengukuran tersebut bernilai nol. λ untuk konstruk laten yang hanya memiliki beberapa indikator pengukuran (lebih dari 1 indikator), maka ditetapkan salah satu koefisien faktor loading (*lamda*, λ) bernilai 1. Penetapan nilai *lamda* = 1 merupakan justifikasi dari peneliti tentang indikator yang dianggap paling mewakili konstruk laten tersebut. Indikator tersebut disebut juga sebagai *variable reference*. Jika tidak ada indikator yang diprioritaskan (ditetapkan), maka *variable reference* akan diestimasi dalam proses estimasi model.

2. Estimasi Model

Pada proses estimasi parameter, penentuan model estimasi ditentukan oleh uji Normalitas data. Jika Normalitas data terpenuhi, maka metode estimasi yang digunakan adalah metode *maximum likelihood* dengan menambahkan inputan berupa *covariance matrix* dari data pengamatan. Sedangkan, jika Normalitas data tidak terpenuhi, maka metode estimasi yang digunakan adalah robust maximum likelihood dengan menambahkan inputan berupa *covariance matrix* dan *asymptotic covariance matrix* dari data pengamatan Joreskog dan Sorbom (2010). Penggunaan input *asymptotic covariance matrix* akan menghasilkan penambahan uji kecocokan model, yaitu *Sattora-Bentler Scaled Chi-Square* dan *Chi-Square Corrected For Non-Normality*. Kedua *P-value* uji kecocokan model ini dikatakan *fit* jika *P-value* mempunyai nilai minimum adalah 0,05. Yamin dan Kurniawan (2010) menambahkan proses yang sering terjadi pada proses estimasi, yaitu *offending estimates* (dugaan yang tidak wajar) seperti *error variance* yang bernilai negatif. Hal ini dapat diatasi dengan menetapkan nilai yang sangat kecil bagi *error variance* tersebut. Sebagai contoh, diberikan input saintaks program SIMPLIS ketika nilai varian dari konstruk bernilai negatif.

3. Uji Kecocokan Model

Menurut Hair *et al.*, (2010) SEM mempunyai uji statistik tunggal terbaik yang dapat menjelaskan kekuatan dalam memprediksi sebuah model. Sebagai gantinya, peneliti mengembangkan beberapa kombinasi ukuran kecocokan model yang menghasilkan tiga perspektif, yaitu ukuran kecocokan model keseluruhan, ukuran kecocokan model pengukuran, dan ukuran kecocokan model struktural.

Langkah pertama adalah memeriksa kecocokan model keseluruhan. Ukuran kecocokan model keseluruhan dibagi dalam tiga kelompok sebagai berikut :

3.1 Ukuran kecocokan mutlak (*absolute fit measure*)

Ukuran kecocokan model secara keseluruhan (model struktural dan model pengukuran) terhadap matriks korelasi dan matriks kovarians. Uji kecocokan tersebut meliputi :

a. Uji Kecocokan Chi-Square

Uji kecocokan ini mengukur seberapa dekat antara implied *covariance matrix* (matriks kovarians hasil prediksi) dan sample *covariance matrix* (matriks kovarians dari sampel data). Dalam prakteknya, *P-value* diharapkan bernilai lebih besar sama dengan 0,05 agar H_0 dapat diterima yang menyatakan bahwa model adalah baik. Pengujian *Chi-Square* sangat sensitif terhadap ukuran data. Yamin dan Kurniawan (2009) menganjurkan untuk ukuran sampel yang besar (lebih dari 200), uji ini cenderung untuk menolak H_0 . Namun sebaliknya sampel kecil (kurang dari 100), uji ini cenderung untuk menerima H_0 . Oleh karena itu, ukuran sampel data yang disarankan untuk diuji dalam uji *Chi-Square* adalah sampel data berkisar antara 100-200.

b. *Goodness-Of-Fit Index*(GFI)

Ukuran GFI pada dasarnya merupakan ukuran kemampuan suatu model menerangkan keragaman data. Nilai GFI berkisar antara 0-1. Sebenarnya, tidak ada kriteria standar tentang batas nilai GFI yang baik. Namun bisa disimpulkan, model yang baik adalah model yang memiliki nilai GFI mendekati 1. Dalam prakteknya, banyak peneliti yang menggunakan batas minimal 0,9.

c. *Root Mean Square Error (RMSR)*

RMSR merupakan residu rata-rata antar matriks kovarians/korelasi teramati dan hasil estimasi. Nilai RMSR $< 0,05$ adalah *good fit*.

d. *Root Mean Square Error Of Approximation (RMSEA)*

RMSEA merupakan ukuran rata-rata perbedaan per *degree of freedom* yang diharapkan dalam populasi. Nilai RMSEA $< 0,08$ adalah *good fit*, sedangkan Nilai RMSEA $< 0,05$ adalah *close fit*.

e. *Expected Cross-Validation Index (ECVI)*

Ukuran ECVI merupakan nilai pendekatan uji kecocokan suatu model apabila diterapkan pada data lain (validasi silang). Nilainya didasarkan pada perbandingan antar model. Semakin kecil nilai, semakin baik.

f. *Non-Centrally Parameter (NCP)*

NCP dinyatakan dalam bentuk spesifikasi ulang *Chi-Square*. Penilaian didasarkan atas perbandingan dengan model lain. Semakin kecil nilai, semakin baik.

3.2 Ukuran kecocokan incremental (*incremental/relative fit measures*)

Yitu ukuran kecocokan model secara relatif, digunakan untuk perbandingan model yang diusulkan dengan model dasar yang digunakan oleh peneliti. Uji kecocokan tersebut meliputi :

a. *Adjusted Goodness-Of-Fit Index (AGFI)*

Ukuran AGFI merupakan modifikasi dari GFI dengan mengakomodasi *degree of freedom* model dengan model lain yang dibandingkan. AGFI $> 0,9$ adalah *good fit*, sedangkan $0,8 > AGFI > 0,9$ adalah *marginal fit*.

b. Tucker-Lewis Index (TLI)

Ukuran TLI disebut juga dengan *nonnormed fit index* (NNFI). Ukuran ini merupakan ukuran untuk perbandingan antar model yang mempertimbangkan banyaknya koefisien di dalam model. $TLI > 0,9$ adalah *good fit*, sedangkan $0,8 > TLI > 0,9$ adalah *marginal fit*.

c. Normed Fit Index (NFI)

Nilai NFI merupakan besarnya ketidakcocokan antara model target dan model dasar. Nilai NFI berkisar antara 0-1. $NFI > 0,9$ adalah *good fit*, sedangkan $0,8 > NFI > 0,9$ adalah *marginal fit*.

d. Incremental Fit Index (IFI)

Nilai IFI berkisar antara 0-1. $IFI > 0,9$ adalah *good fit*, sedangkan $0,8 > IFI > 0,9$ adalah *marginal fit*. *Comparative Fit Index* (CFI) Nilai CFI berkisar antara 0-1. $CFI > 0,9$ adalah *good fit*, sedangkan $0,8 > CFI > 0,9$ adalah *marginal fit*.

e. Relative Fit Index (RFI)

Nilai RFI berkisar antara 0-1. $RFI > 0,9$ adalah *good fit*, sedangkan $0,8 > RFI > 0,9$ adalah *marginal fit*.

3.3 Ukuran kecocokan parsimoni (*parsimonious/adjusted fit measures*)

Yaitu ukuran kecocokan yang mempertimbangkan banyaknya koefisien di dalam model. Uji kecocokan tersebut meliputi :

a. Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)

Nilai PNFI yang tinggi menunjukkan kecocokan yang lebih baik. PNFI hanya digunakan untuk perbandingan model alternatif.

b. Parsimonius Goodness-Of-Fit Index (PGFI)

Nilai PGFI merupakan modifikasi dari GFI, dimana nilai yang tinggi menunjukkan model lebih baik digunakan untuk perbandingan antarmodel.

c. Akaike Information Criterion (AIC)

Nilai positif lebih kecil menunjukkan parsimoni lebih baik digunakan untuk perbandingan antarmodel.

d. Consistent Akaike Information Criterion (CAIC)

Nilai positif lebih kecil menunjukkan parsimoni lebih baik digunakan untuk perbandingan antar model.

e. Criteria N (CN)

Estimasi ukuran sampel yang mencukupi untuk menghasilkan *adequate model fit* untuk *Chi-Squared*. Nilai $CN > 200$ menunjukkan bahwa sebuah model cukup mewakili sampel data. Setelah evaluasi terhadap kecocokan keseluruhan model, langkah berikutnya adalah memeriksa kecocokan model pengukuran dilakukan terhadap masing-masing konstruk laten yang ada didalam model. Pemeriksaan terhadap konstruk laten dilakukan terkait dengan pengukuran konstruk laten oleh variabel manifest (indikator). Evaluasi ini didapatkan ukuran kecocokan pengukuran yang baik apabila :

a) Nilai t-statistik muatan faktornya (faktor loading-nya) lebih besar dari 1,96 (t-tabel)

b) *Standardized faktor loading (completely standardized solution LAMDA)*
 $\lambda > 0,5$

Setelah evaluasi terhadap kecocokan pengukuran model, langkah berikutnya adalah memeriksa kecocokan model struktural. Evaluasi model

struktural berkaitan dengan pengujian hubungan antarvariabel yang sebelumnya dihipotesiskan. Evaluasi menghasilkan hasil yang baik apabila :

- a) Koefisien hubungan antar variabel tersebut signifikan secara statistik (t -statistik t 1,96).
- b) Nilai koefisien determinasi (R^2) mendekati 1. Nilai R^2 menjelaskan seberapa besar variabel eksogen yang dihipotesiskan dalam persamaan mampu menerangkan variabel endogen.

BAB IV

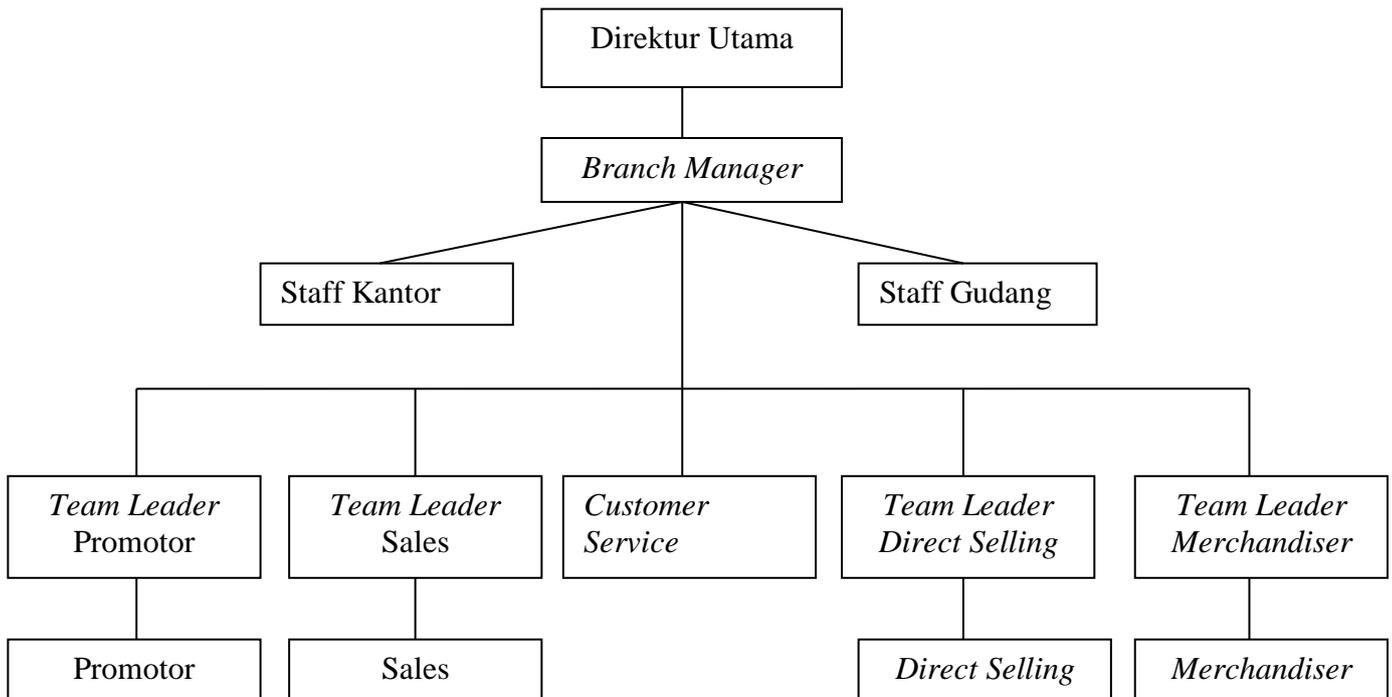
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Profil Perusahaan

PT. Smart Andalan Hartindo – Medan adalah perusahaan yang menjadi dealer distributor dari salah provider terbesar di wilayah Medan yang berdiri sejak 18 februari 2004 beralamat di Jalan Asia Medan. Perusahaan ini merupakan perusahaan penyedia layanan telekomunikasi dengan visi menjadi yang terbaik dan terdepan dan misi sebagai perusahaan yang dipercaya oleh masyarakat sebagai distributor terbaik.

Dalam menjalankan usahanya tersebut perusahaan ini memerlukan sumber daya manusia yang berkompeten dengan tingkat produktivitas yang tinggi agar visi dan misi dapat tercapai. Perusahaan ini memiliki jumlah karyawan keseluruhan sebanyak 203 karyawan, dimana sebagian besar yaitu 67 karyawan adalah promotor.

Berikut struktur organisasi yang ada di perusahaan PT. Smart Andalan Hartindo – Medan:



Sumber : Data diolah (2019)

1) Direktur Utama

- a) Memiliki hak dan kuasa penuh atas perusahaan.
- b) Melaksanakan pengawasan terhadap kegiatan di perusahaan.
- c) Bertanggung jawab atas keberlangsungan usaha perusahaan.
- d) Mengevaluasi hasil kegiatan perusahaan.

2) Branch Manager

- a) Mengkoordinasi kegiatan setiap bagian dalam perusahaan.
- b) Bertanggung jawab kepada direktur.
- c) Mengatur surat keputusan mengenai konsumen, harga jual, dan pemberian kredit atau syarat penjualan.

3) Staff Kantor

- a) Bertanggung jawab atas seluruh kegiatan perusahaan

b) Menyajikan Laporan akuntansi kepada direktur.

4) Staff Gudang

- a) Memeriksa persediaan barang.
- b) Mengeluarkan orderan barang.
- c) Membuat laporan jumlah stok barang

5) Customer Service

- a) Melayani keluhan *customer*.
- b) Memberikan informasi tentang produk baru kepada *customer*.
- c) Melakukan penjualan produk.

6) Team Leader

- a) Membantu team bawahan dalam menjalankan tugas.
- b) Membuat laporan dari hasil pekerjaan.
- c) Bertanggung jawab terhadap team.
- d) Membuat program-program menarik untuk team yang dinaunginya.

7) Promotor

- a) Bersikap ramah terhadap customer.
- b) Mempromosikan dan menjual produk smartfren.
- c) Mesdisplay produk semenarik mungkin.
- d) Membuat laporan permintaan barang.

8) Sales

- a) Melakukan perintah dari team leader.
- b) Melakukan penawaran ke *outlet maintain*.
- c) Mengantarkan pesanan.
- d) Menjelaskan program kepada outlet.

9) Merchandiser

- a) Membantu *display outlet*.
- b) Melakukan kunjungan ke outlet minimal 13 kunjungan perhari.
- c) Melakukan kunjungan ke outlet untuk memperbaiki pajangan agar lebih menarik.

10) Dirrect Sales

- a) Mengadakan kerja sama dengan instansi-instansi.
- b) Membuat laporan permintaan barang
- c) Melakuakan kegiatan-kegiatan menarik terhadap komunitas smartfren.

B. Karakteristik Responden

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambaran umum responden yang ada dalam PT. Smart Andalan Hartindo Medan berdasarkan jenis kelamin, dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut :

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	(%)
Pria	113	55.67
Wanita	90	44.33
Total	203	100,00

Sumber : Data diolah (2019)

Hasil penelitian berdasarkan jenis kelamin pada tabel 4.1 menunjukkan bahwa reponden berdasarkan jenis kelamin di PT.Smart Andalan Hartindo -

Medan dari 203 responden yang paling banyak adalah karyawan yang berjenis kelamin pria yang berjumlah 113 orang (55.67%)

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Gambaran umum responden yang ada dalam PT. Smart Andalan Hartindo – Medan berdasarkan tingkat pendidikan, dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	(%)
SMA	170	83.74
D1-D3	15	7.39
S1	18	8.87
Total	203	100

Sumber : Data diolah (2019)

Berdasarkan tabel 4.2 diatas diketahui bahwa sebagian besar karyawan masih lulusan SMA yaitu sebanyak 170 orang (83,74%). Masih belum tingginya tingkat pendidikan karyawan disebabkan karna sebagian besar sektor di perusahaan tidak memerlukan keahlian khusus.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Gambaran umum responden yang ada dalam PT. Smart Andalan Hartindo – Medan berdasarkan usia, dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut :

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia (Tahun)	Jumlah (Orang)	(%)
<25	105	51.72
25-35	48	23.65
36-45	42	20.69
>45	8	3.94
Total	203	100,00

Sumber : Data diolah (2019)

Hasil penelitian berdasarkan tingkat usia pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa dari jumlah responden yang diteliti sebanyak 203 responden (51,72) usia karyawan di PT. Smart Andalan Hartindo – Medan yang paling banyak di dominan adalah usia <25 Hal ini menunjukkan jumlah karyawan dengan usia tersebut masih produktif.

C. TABULASI DAN JAWABAN RESPONDEN

1. Tabulasi *Reward*

Penghargaan (*Reward*) dapat diartikan sebagai bentuk apresiasi terhadap suatu prestasi tertentu yang diperlihatkan/dimunculkan baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga atau organisasi yang biasanya diberikan dalam bentuk materi atau ucapan Fitri dkk (2013). *Reward* merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeseimbangan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Secara

luas sistem penghargaan diciptakan untuk menarik, menahan dan memotivasi kinerja dan produktivitas karyawan.

Tabel 4.4 Tabulasi Jawaban Responden *Reward*

	No.1	No.2	No.3	No.4	No.5	No.6	No.7	No.8	No.9
Sangat setuju	110	91	77	94	100	91	101	81	77
%	54,2	44,8	37,9	46,3	49	44,8	49,8	39,9	37,9
Setuju	81	102	114	95	88	97	93	102	114
%	39,9	50,2	56,2	46,8	43	47,8	45,8	50,2	56,2
Tidak setuju	10	10	12	14	15	15	8	20	12
%	4,93	4,93	5,91	6,9	7,4	7,39	3,94	9,85	5,91
Sangat tidak setuju	2	0	0	0	0	0	1	0	0
%	0,99	0	0	0	0	0	0,49	0	0

Sumber : Data diolah (2019)

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui hasil sebagai berikut :

- a) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban sangat setuju yaitu pertanyaan nomor 1 (Saya menerima gaji dari perusahaan sesuai dengan beban kerja) sebanyak 110 responden atau 54,2%.
- b) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban setuju yaitu pertanyaan nomor 3 dan nomor 9 (Saya mendapat bonus dari perusahaan sebanding dengan waktu kerja lembur dan Saya mampu memulai dan menyelesaikan tugas yang diberikan) sebanyak 114 responden atau 56,2%.
- c) Responden yang menjawab tidak setuju terbanyak adalah pertanyaan nomor 8 (Saya merasa sesuai dengan tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan saya.) sebanyak 20 responden atau 9,85%.

2. Tabulasi *Punishment*

Sanksi atau *punishment* adalah hukuman yang diberikan karena adanya pelanggaran terhadap yang berlaku. Hukuman adalah salahsatu bentuk penguatan negatif yang menjadi alur motivasi jika diberikan secara tepat dan bijak sesuai dengan prinsip – prinsip pemberian hukuman Sardiman (2011 : 94).

Sanksi atau punishment dapat diberikan berupa teguran, surat peringatan, skorsing, denda dan bahkan pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja. Sanksi dilaksanakan bagi para pelanggar aturan, pada prinsipnya bertujuan untuk memperingatkan karyawan dengan jelas tentang perilaku yang diharuskan dan akibat – akibat pelanggaran yang terus berlanjut.

Tabel 4.5 Tabulasi Jawaban Responden *Punishment*

	No.1	No.2	No.3	No.4	No.5	No.6	No.7	No.8	No.9
Sangat setuju	94	70	58	80	86	57	99	100	80
%	46,3	34,4	28,6	39,4	42,4	28,1	48,8	50	39,4
Setuju	75	102	121	95	95	106	82	88	95
%	36,9	50,5	59,6	46,8	46,8	52,2	40,4	43	46,8
Tidak setuju	29	25	19	26	19	32	14	12	26
%	14,3	12,3	9,36	12,8	9,36	15,8	6,9	5,9	12,8
Sangat tidak setuju	5	6	5	2	3	8	8	1	2
%	2,46	2,95	2,46	1,48	3,94	3,94	0,5	0,99	

Sumber : Data diolah (2019)

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui hasil sebagai berikut :

- a) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban sangat setuju yaitu pertanyaan nomor 8 (Saya bekerja lebih teliti karena adanya hukuman) sebanyak 100 responden atau 50%.

- b) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban setuju yaitu pertanyaan nomor 3 (Saya merasa jera dengan hukuman yang saya dapatkan) sebanyak 121 responden atau 59,6%.
- c) Responden yang menjawab tidak setuju terbanyak adalah pertanyaan nomor 6 (Saya merasa pekerjaan terhambat karena adanya hukuman) sebanyak 32 responden atau sebesar 15,8%.

3. Tabulasi *Job Embeddedness*

Job embeddedness adalah faktor – faktor yang mempengaruhi keputusan seseorang untuk bertahan atau meninggalkan pekerjaan organisasinya Bergiel et al (2011 : 66). Felps et al (2011 : 66) memaparkan hubungan tentang seberapa baik orang – orang di dalam pekerjaan dan organisasi seperti, hubungan antar orang – orang di dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan dan apa yang akan mereka korbankan apabila meninggalkan jabatan atau organisasi mereka.

Individu yang merasa ada ikatan kuat (*embedded*) antara dirinya dengan pekerjaan dan organisasinya cenderung memiliki perilaku yang positif dalam pencapaian tujuan organisasi dibandingkan individu yang kurang merasa ada ikatan antara dirinya dengan organisasi.

Tabel 4.6 Tabulasi Jawaban Responden *Job Embeddedness*

	No.1	No.2	No.3	No.4	No.5	No.6	No.7	No.8	No.9
Sangat setuju	111	95	67	69	88	77	79	93	88
%	54,6	46,8	33	34	43,3	37,9	38,9	45,8	43,3
Setuju	67	77	99	115	99	108	105	92	99
%	33	37,9	48,8	56,7	48,8	53,2	51,7	45,3	48,8
Tidak setuju	22	27	35	18	15	15	19	16	15
%	10,8	13,3	17,2	8,87	7,39	7,39	9,36	7,88	7,39

Sangat tidak setuju	3	4	2	1	1	3	0	2	1
%	1,47	1,97	0,99	0,49	0,49	1,48	0	0,99	0,49

Sumber : Data diolah (2019)

Berdasarkan tabel 4.6 dapat diketahui hasil sebagai berikut :

- a) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban sangat setuju yaitu pertanyaan nomor 1 (Saya merasa memiliki hubungan persahabatan dengan semua rekan kerja) sebanyak 111 responden atau 54,6%.
- b) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban setuju yaitu pertanyaan nomor 4 (Saya merasa memiliki gagasan yang sama dengan rekan kerja) sebanyak 115 responden atau 56,7%.

4. Tabulasi *Turnover Intention*

Turnover intention dapat diartikan sebagai niat karyawan untuk keluar dari organisasi, baik dalam bentuk pengunduran diri maupun pemberhentian. *Turnover* yang tinggi dapat membuat kurang efektifnya sebuah organisasi karena hilangnya karyawan yang berpengalaman. Menurut Handi (2013) *turnover intention* adalah niat, kemauan atau kehendak individu itu sendiri untuk keluar dengan sendirinya dari organisasi. Keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan perusahaan berhubungan dengan rasa puas dan tidak puas individu kepada pekerjaannya.

Tabel 4.7 Tabulasi Jawaban Responden *Turnover Intention*

	No.1	No.2	No.3	No.4	No.5	No.6	No.7	No.8	No.9
Sangat setuju	128	111	121	118	97	113	81	94	110
%	63,1	54,7	59,6	58,1	47,8	55,7	39,9	46,31	54,2
Setuju	61	76	64	67	90	73	103	83	78
%	30	37,4	31,5	33	44,3	36	50,7	40,89	38,4
Tidak setuju	14	15	17	16	13	13	8	16	11

%	6,9	7,39	8,37	7,88	6,4	6,4	3,94	7,882	5,42
Sangat tidak setuju	0	1	1	2	3	4	11	10	4
%	0	0,49	0,49	0,99	1,48	1,97	5,42	4,92	1,97

Sumber : Data diolah (2019)

Berdasarkan tabel 4.7 dapat diketahui hasil sebagai berikut :

- a) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban sangat setuju yaitu pertanyaan nomor 1 (Saya berfikir untuk keluar dari pekerjaan saya) sebanyak 128 responden atau 63,1%.
- b) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban setuju yaitu pertanyaan nomor 7 (Saya akan meninggalkan pekerjaan saya karena sanksi yang cukup berat) sebanyak 103 responden atau 50,7%.

5. Tabulasi Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja adalah ukuran yang menunjukkan pertimbangan antara input dan output yang dikeluarkan perusahaan serta peran tenaga kerja yang dimiliki persatuan waktu.

Tabel 4.7 Tabulasi Jawaban Responden Produktivitas Kerja

	No.1	No.2	No.3	No.4	No.5	No.6	No.7	No.8	No.9
Sangat setuju	110	114	66	132	113	88	110	114	86
%	54,2	56,2	32,5	65	55,7	43,3	54,2	56,2	42,4
Setuju	85	85	108	50	72	103	85	85	102
%	41,9	41,9	53,2	24,6	35,5	50,7	41,9	41,9	50,2
Tidak setuju	8	2	16	13	15	12	8	2	12
%	3,94	0,99	7,88	6,4	7,39	5,91	3,94	0,99	5,91
Sangat tidak setuju	0	2	13	8	3	0	0	2	3
%	0	0,99	6,4	3,94	1,48	0	0	0,99	1,48

Sumber : Data diolah (2019)

Berdasarkan tabel 4.8 dapat diketahui hasil sebagai berikut :

- a) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban sangat setuju yaitu pertanyaan nomor 4 (Saya berusaha memenuhi target di bidang pekerjaan saya secara maksimal) sebanyak 132 responden atau 65%.
- b) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban setuju yaitu pertanyaan nomor 3 (Saya selalu bersedia datang ketempat kerja tepat waktu) sebanyak 108 responden atau 53,2%.

D. HASIL UJI VALIDITAS DAN REABILITAS

1. Hasil Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dikatakan valid bila pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Berkaitan dengan kuisisioner dalam penelitian ini, maka uji validitas akan dilakukan dengan cara melakukan korelasi bivariete antara masing – masing skor butir pertanyaa dengan total skor konstruk. Hipotesis yang diajukan adalah :

H0 : Skor butir pertanyaan tidak berkorelasi positif dengan total skor konstruk.

H1 : Skor butir pertanyaan berkorelasi positif dengan total skor konstruk.

Uji signifikansi yang dilakukan dengan membandingkan **sig. (2 – tailed) t** dengan **level of test (α)**. Terima H0 bila **sig. t $\geq \alpha$** dan tolak H0 (terima H1) bila **sig. t $< \alpha$** . Dalam pengujian validitas ini akan digunakan **level of test (α) = 0,05** atau bila nilai validitas $>0,3$ Sugiyono (2008) maka pernyataan dinyatakan valid. Berikut ini uji validitas untuk masing – masing variabel dalam penelitian ini sebagai berikut :

a) *Reward*

Hasil analisis item SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.9 : Hasil Analisis Item *Reward*

	Corrected Item- Total Correlation	Standar	Keterangan
Butir 1	.574	0,3	Valid
Butir 2	.465	0,3	Valid
Butir 3	.593	0,3	Valid
Butir 4	.546	0,3	Valid
Butir 5	.528	0,3	Valid
Butir 6	.462	0,3	Valid
Butir 7	.352	0,3	Valid
Butir 8	.388	0,3	Valid
Butir 9	.593	0,3	Valid

Sumber : Hasil perhitungan SPSS (2019)

Dari tabel 4.9 di atas diketahui nilai validitas pertanyaan untuk reward seluruhnya sudah valid karena nilai validitas seluruhnya lebih besar dari 0,3

b) *Punishment*

Hasil analisis item SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.10 : Hasil Analisis Item *Punishment*

	Corrected Item- Total Correlation	Standar	Keterangan
Butir 1	.603	0,3	Valid
Butir 2	.632	0,3	Valid
Butir 3	.548	0,3	Valid
Butir 4	.711	0,3	Valid
Butir 5	.487	0,3	Valid
Butir 6	.489	0,3	Valid
Butir 7	.478	0,3	Valid
Butir 8	.461	0,3	Valid
Butir 9	.711	0,3	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (2019)

Dari Tabel 4.10 di atas diketahui nilai validitas pertanyaan untuk *punishment* seluruhnya sudah valid karena nilai validitas seluruhnya lebih besar dari 0,3.

c) ***Job Embeddedness***

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.11 : Hasil Analisis Item *Job Embeddedness*

	Corrected Item-Total Correlation	Standar	Keterangan
Butir 1	.581	0,3	Valid
Butir 2	.593	0,3	Valid
Butir 3	.530	0,3	Valid
Butir 4	.499	0,3	Valid
Butir 5	.603	0,3	Valid
Butir 6	.436	0,3	Valid
Butir 7	.455	0,3	Valid
Butir 8	.445	0,3	Valid
Butir 9	.603	0,3	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (2019)

Dari Tabel 4.11 di atas diketahui nilai validitas pertanyaan untuk *Job Embeddedness* seluruhnya sudah valid karena nilai validitas seluruhnya lebih besar dari 0,3.

d) ***Turnover Intention***

Hasil analisis item SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.12 : Hasil analisis item *Turnover Intention*

	Corrected Item-Total Correlation	Standar	Keterangan
Butir 1	.692	0,3	Valid
Butir 2	.737	0,3	Valid
Butir 3	.693	0,3	Valid
Butir 4	.690	0,3	Valid

Butir 5	.513	0,3	Valid
Butir 6	.485	0,3	Valid
Butir 7	.524	0,3	Valid
Butir 8	.473	0,3	Valid
Butir 9	.743	0,3	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (2019)

Dari Tabel 4.12 di atas diketahui nilai validitas pertanyaan untuk *turnover intention* seluruhnya sudah valid karena nilai validitas seluruhnya lebih besar dari 0,3.

e) **Produktivitas Kerja**

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.13 : Hasil Analisis Item Produktivitas Kerja

	Corrected Item-Total Correlation	Standar	Keterangan
Butir 1	.703	0,3	Valid
Butir 2	.621	0,3	Valid
Butir 3	.435	0,3	Valid
Butir 4	.647	0,3	Valid
Butir 5	.531	0,3	Valid
Butir 6	.546	0,3	Valid
Butir 7	.703	0,3	Valid
Butir 8	.621	0,3	Valid
Butir 9	.580	0,3	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (2019)

Dari Tabel 4.13 di atas diketahui nilai validitas pertanyaan untuk produktivitas kerja seluruhnya sudah valid karena nilai validitas seluruhnya lebih besar dari 0,3.

2. Hasil Uji Reabilitas

Reabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk . Suatu kuisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Berkaitan dengan kuisioner dalam penelitian ini, maka uji reabilitas akan dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja, kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Statistik uji yang akan digunakan adalah *Cronbach Alpha* (α) . Suatu variabel bila memberikan nilai *Cronbach Alpha* $> 0,60$ Gozalli (2015). Berikut uji reabilitas untuk masing – masing variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a) *Reward*

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.14 : Hasil Analisis Item Pertanyaan *Reward*

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Standar	Keterangan
Butir 1	.776	0,6	Reliabel
Butir 2	.790	0,6	Reliabel
Butir 3	.775	0,6	Reliabel
Butir 4	.780	0,6	Reliabel
Butir 5	.782	0,6	Reliabel
Butir 6	.791	0,6	Reliabel
Butir 7	.804	0,6	Reliabel
Butir 8	.801	0,6	Reliabel
Butir 9	.775	0,6	Reliabel

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (2019)

Dari Tabel 4.14 di atas diketahui seluruh item pertanyaan untuk reward dinyatakan reliabel, dimana nilai seluruh *Cronbach Alpha* $> 0,60$.

b) *Punishment*

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.15 : Hasil Analisis Item Pertanyaan *Punishment*

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Standar	Keterangan
Butir 1	.830	0,6	Reliabel
Butir 2	.826	0,6	Reliabel
Butir 3	.835	0,6	Reliabel
Butir 4	.818	0,6	Reliabel
Butir 5	.841	0,6	Reliabel
Butir 6	.842	0,6	Reliabel
Butir 7	.843	0,6	Reliabel
Butir 8	.843	0,6	Reliabel
Butir 9	.818	0,6	Reliabel

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (2019)

Dari Tabel 4.15 di atas diketahui seluruh item pertanyaan dinyatakan reliabel, dimana nilai seluruh variabel *Cronbach Alpha* > 0,60.

c) *Job Embeddedness*

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.16 : Hasil Analisis Item Pertanyaan *Job Embeddedness*

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Standar	Keterangan
Butir 1	.800	0,6	Reliabel
Butir 2	.798	0,6	Reliabel
Butir 3	.806	0,6	Reliabel
Butir 4	.810	0,6	Reliabel
Butir 5	.798	0,6	Reliabel
Butir 6	.817	0,6	Reliabel
Butir 7	.814	0,6	Reliabel
Butir 8	.816	0,6	Reliabel
Butir 9	.798	0,6	Reliabel

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (2019)

Dari Tabel 4.16 diatas diketahui seluruh item pertanyaan dinyatakan reliabel, dimana nilai seluruh variabel *Cronbach Alpha* > 0,60.

d) Turnover Intention

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.17 : Hasil Analisis Item Pertanyaan Turnover Intention

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Standar	Keterangan
Butir 1	.852	0,6	Reliabel
Butir 2	.847	0,6	Reliabel
Butir 3	.851	0,6	Reliabel
Butir 4	.851	0,6	Reliabel
Butir 5	.866	0,6	Reliabel
Butir 6	.869	0,6	Reliabel
Butir 7	.867	0,6	Reliabel
Butir 8	.873	0,6	Reliabel
Butir 9	.846	0,6	Reliabel

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (2019)

Dari Tabel 4.17 di atas diketahui seluruh item pertanyaan dinyatakan reliabel, dimana nilai seluruh variabel *Cronbach Alpha* > 0,60.

e) Produktivitas Kerja

Hasil Analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.18 : Hasil Analisis Item Pertanyaan Produktivitas Kerja

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Standar	Keterangan
Butir 1	.852	0,6	Reliabel
Butir 2	.847	0,6	Reliabel
Butir 3	.851	0,6	Reliabel
Butir 4	.851	0,6	Reliabel
Butir 5	.866	0,6	Reliabel
Butir 6	.869	0,6	Reliabel
Butir 7	.867	0,6	Reliabel

Butir 8	.873	0,6	Reliabel
Butir 9	.846	0,6	Reliabel

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (2019)

Dari Tabel-4.18 di atas diketahui seluruh item pertanyaan dinyatakan reliabel, dimana nilai seluruh variabel *Cronbach Alpha* > 0,60.

E. Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

Evaluasi terhadap ketetapan model pada dasarnya telah dilakukan ketika model diestimasi oleh IBM-AMOS (Versi 20). Evaluasi lengkap terhadap model ini dilakukan dengan mempertimbangkan pemenuhan terhadap asumsi dalam *Struktural Equation Modeling* (SEM) seperti pada uraian berikut ini. Analisis data dengan SEM dipilih karena analisis statistik ini merupakan teknik multivariate yang mengkombinasikan aspek regresi berganda dan analisis faktor untuk mengestimasi serangkaian hubungan saling ketergantungan secara simultan Hair *et al* (2011:103). Selain itu, metode analisis data dengan SEM memberi keunggulan dalam menaksir kesalahan pengukuran dan estimasi parameter. Dengan perkataan lain, analisis data dengan SEM mempertimbangkan kesalahan model pengukuran dan model persamaan struktural secara simultan.

Sebelum dilakukan analisis data, terlebih dahulu dilakukan pengujian untuk mendekteksi kemungkinan data yang digunakan tidak sah digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Pengujian data meliputi pendeteksian terhadap adanya *nonresponse* bias, kemungkinan dilanggarnya asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dengan metode estimasi *maximum likelihood* dengan model persamaan struktural, serta uji reliabilitas dan validitas data.

Model Bersifat Aditif

Dalam penggunaan SEM, asumsi model harus bersifat aditif yang dibuktikan melalui kajian teori dan temuan penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai rujukan dalam penelitian. Kajian teoritis dan empiris membuktikan bahwa semua hubungan yang dirancang melalui hubungan hipotetik telah bersifat aditif dan dengan demikian asumsi hubungan bersifat aditif telah dipenuhi. Sehingga, diupayakan agar secara konseptual dan teoritis tidak terjadi hubungan yang bersifat multiplikatif antar variabel eksogen.

1. Evaluasi Pemenuhan Asumsi Normalitas Data Evaluasi Atas *Outliers*

Normalitas unvarian dan multivariat terhadap data yang digunakan dalam analisis ini diuji dengan menggunakan AMOS 20. Hasil analisis dapat dilihat dalam lampiran tentang *assesment normality*. Ajuan yang dirujuk untuk menyatakan asumsi normalitas data yaitu nilai pada kolom C.R (*Critical Ratio*).

Estimasi *maximum likelihood* dengan model persamaan struktural mensyaratkan beberapa asumsi yang harus dipenuhi data. Asumsi-asumsi tersebut meliputi data yang digunakan memiliki distribusi normal, bebas dari *outliers* dan tidak terdapat multikolinearitas Ghozali (2010:112). Pengujian normalitas data dilakukan dengan memperhatikan nilai *skweness* dan kurtosis dari indikator-indikator dan variabel-variabel penelitian. Kriteria yang digunakan adalah *Critical Ratio Skweness* (C.R) dan kurtosis sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 suatu data dapat disimpulkan mempunyai distribusi normal jika nilai C.R dari kutosis tidak melampaui harga mutlak 2,58 Ghozali (2010:112). Hasil pengujian ini ditunjukkan melalui *assesment of normality* dari *output* AMOS.

Outlier adalah kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel-variabel kombinasi Hair et.al (2011:103). Analisis atas data *outlier* dievaluasi dengan dua cara yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan *multivariate outliers*. Evaluasi terhadap *univariate outliers* dilakukan dengan terlebih dahulu mengkonversi nilai data menjadi *standard score* atau *z-score* yaitu data yang memiliki rata-rata sama dengan nol dan standar deviasi sama dengan satu. Evaluasi keberadaan *univariate outlier* ditunjukkan oleh besaran *z-score* rentang ± 3 sampai dengan ± 4 Hair et.al (2011:104))

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* dilakukan dengan memperhatikan nilai *mahalanobis distance*. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai Chi-square pada derajat kebebasan yaitu jumlah variabel indikator penelitian pada tingkat signifikansi $p < 0,001$ (Ghozali, 2010). Jika observasi memiliki nilai *mahalanobis distance* $>$ chi-square, maka diidentifikasi sebagai *multivariate outliers*. Pendeteksian terhadap multikolinieritas dilihat melalui nilai determinan matriks kovarians. Nilai determinan yang sangat kecil menunjukkan indikasi terdapatnya masalah multikolinieritas atau singularitas, sehingga data tidak dapat digunakan untuk penelitian Tabachnick dan Fidell (dalam Ghozali, 2010).

Tabel 4.19 Normalitas Data Nilai *critical ratio*

Variable	Min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
JE3	6,000	12,000	-,548	-3,185	-,154	-,448
JE2	5,000	12,000	-,914	-5,314	1,136	3,304
JE1	4,000	12,000	-,855	-4,973	-,025	-,072
Pn3	3,000	12,000	-1,211	-7,046	2,106	6,124
Pn2	3,000	12,000	-,907	-5,274	1,093	3,179

Variable	Min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Pn1	3,000	12,000	-1,095	-6,369	1,109	3,224
Pr3	5,000	12,000	-,912	-5,302	1,061	3,085
Pr2	4,000	12,000	-1,316	-7,656	1,515	4,407
Pr1	4,000	12,000	-1,211	-7,043	1,740	5,062
TI3	3,000	12,000	-1,363	-7,928	2,238	6,509
TI2	4,000	12,000	-1,450	-8,434	2,700	7,853
TI1	5,000	12,000	-1,258	-7,316	1,075	3,128
Rw3	6,000	12,000	-,645	-3,752	,464	1,350
Rw2	6,000	12,000	-1,128	-6,561	1,165	3,387
Rw1	5,000	12,000	-,986	-5,736	1,175	3,419
Multivariate					51,620	16,284

Sumber : Output AMOS (2019)

Kriteria yang digunakan adalah jika skor yang terdapat dalam kolom C.R lebih besar dari 2.58 atau lebih kecil dari minus 2.58 (-2.58) maka terbukti bahwa distribusi data normal. Penelitian ini secara total menggunakan 203 data observasi, sehingga dengan demikian dapat dikatakan asumsi normalitas dapat dipenuhi.

Tabel 4.20 Normalitas Data Nilai *Outlier*

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
199	43,756	,000	,024
194	42,865	,000	,001
180	42,197	,000	,000
202	40,235	,000	,000
184	40,087	,000	,000
133	39,954	,000	,000
171	37,809	,001	,000
178	36,999	,001	,000
156	34,841	,003	,000
147	33,628	,004	,000
182	32,630	,005	,000
154	32,367	,006	,000
177	31,352	,008	,000
142	30,665	,010	,000
190	30,331	,011	,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
174	29,633	,013	,000
161	29,225	,015	,000
158	29,074	,016	,000
203	28,514	,019	,000
95	27,818	,023	,000
197	27,706	,023	,000
134	27,016	,029	,000
155	26,643	,032	,000
172	26,111	,037	,000
175	25,878	,039	,000
176	25,303	,046	,000
150	25,185	,048	,000
200	25,160	,048	,000
18	24,332	,060	,000
198	24,321	,060	,000
160	23,561	,073	,000
179	23,336	,077	,000
14	23,307	,078	,000
131	23,275	,078	,000
188	23,270	,079	,000
121	23,058	,083	,000
196	22,939	,085	,000
173	22,418	,097	,000
31	22,304	,100	,000
118	22,061	,106	,000
159	21,871	,111	,000
116	21,867	,111	,000
201	21,818	,113	,000
145	21,523	,121	,000
183	21,518	,121	,000
141	20,772	,144	,001
168	20,527	,153	,002
120	20,260	,162	,004
186	20,247	,163	,002
165	20,130	,167	,003
132	19,365	,198	,037
148	19,329	,199	,029
192	19,291	,201	,022
137	19,018	,213	,042
138	18,610	,232	,110
119	18,278	,248	,203

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
127	18,171	,254	,209
37	18,168	,254	,168
157	17,917	,267	,246
164	17,899	,268	,209
149	17,828	,272	,200
62	17,617	,283	,265
65	17,617	,283	,217
166	17,566	,286	,199
139	17,495	,290	,192
152	17,488	,291	,157
151	17,461	,292	,133
16	17,351	,298	,144
146	17,017	,318	,272
191	16,960	,321	,258
98	16,843	,328	,281
187	16,470	,352	,489
136	16,448	,353	,447
170	16,118	,374	,638
108	15,826	,394	,782
113	15,720	,401	,800
181	15,666	,405	,789
130	15,614	,408	,777
140	15,433	,421	,837
58	15,374	,425	,831
71	15,261	,433	,851
163	14,974	,453	,932
193	14,947	,455	,919
91	14,552	,484	,981
22	14,432	,493	,986
169	14,369	,498	,986
92	14,355	,499	,981
162	14,327	,501	,977
80	14,124	,516	,989
117	14,059	,521	,989
167	13,879	,535	,994
17	13,770	,543	,996
102	13,425	,569	,999
94	13,361	,574	,999
185	13,346	,576	,999
93	13,339	,576	,999
144	13,295	,579	,999

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
126	12,962	,605	1,000
135	12,761	,621	1,000
85	12,574	,635	1,000

Sumber : Output AMOS (2019)

Evaluasi atas *outliers* dimaksudkan untuk mengetahui sebaran data yang jauh dari titik normal (data pencilan). Semakin jauh jarak sebuah data dari titik pusat (*centroid*), semakin ada kemungkinan data masuk dalam katagori *outliers*, atau data yang sangat berbeda dengan data lainnya. Untuk itu data pada tabel yang menunjukkan urutan besar *Mahalanobis Distance* harus tersusun dari urutan yang terbesar sampai terkecil. Kriteria yang digunakan sebuah data termasuk *outliers* adalah jika data mempunyai angka p1 (*probability1*) dan p2 (*probability2*) kurang dari 0,05 atau $p1, p2 < 0,05$ Santoso (2011:116). Data hasil *outliner* ada pada lampiran. Berikut hasil pengujian normalitas data dengan *Univariate Summary Statistic*. Berdasarkan hasil normalitas data diketahui adanya data yang menunjukkan data normal. Dimana sebagian besar nilai *P-Value* baik untuk p1 maupun p2 *Mahalanobis d-squared* melebihi signifikan 0,05. Jika normalitas data sudah terpenuhi maka langkah selanjutnya adalah menguji apakah indikator setiap variabel sebagai faktor yang layak untuk mewakili dalam analisis selanjutnya. Untuk mengetahui nya digunakan analisis CFA.

2. *Corfirmatory Factor Analysis (CFA)*

CFA adalah bentuk khusus dari analisis faktor. CFA digunaka untuk menilai sejumlah variabel yang bersifat independent dengan yang lain. Analisis faktor merupakan teknik untuk mengkombinasikan pertanyaan atau variabel yang

dapat menciptakan faktor baru serta mengkombinasikan sasaran untuk menciptakan kelompok baru secara berturut-turut.

Ada dua jenis pengujian dalam tahap ini yaitu *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) yaitu *measurement model* dan *Structural Equation Modelling* (SEM). CFA *measurement model* diarahkan untuk menyelidiki *unidimensionalitas* dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah faktor atau sebuah variabel laten.

Seperti halnya dalam CFA, pengujian SEM juga dilakukan dengan dua macam pengujian yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi. Langkah analisis untuk menguji model penelitian dilakukan melalui tiga tahap yaitu pertama menguji model konseptual. Jika hasil pengujian terhadap konseptual ini kurang memuaskan maka dilanjutkan dengan tahap kedua yaitu dengan memberikan perlakuan modifikasi terhadap model yang dikembangkan setelah memperhatikan indeks modifikasi dan dukungan (justifikasi) dari teori yang ada. Selanjutnya jika pada tahap kedua masih diperoleh hasil yang kurang memuaskan, maka ditempuh tahap ketiga dengan cara menghilangkan atau menghapus (drop) variabel yang memiliki nilai C.R (*Critical Ratio*) yang lebih kecil dari 1,96, karena variabel ini dipandang tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten Ferdinand (2011:132). *Loading factor* atau *lamda value* (λ) ini digunakan untuk menilai kecocokan, kesesuaian atau unidimensionalitas dari indikator-indikator yang membentuk dimensi atau variabel. Untuk menguji CFA dari setiap variabel terhadap model keseluruhan memuaskan atau tidak adalah berpedoman kepada kriteria *goodness of fit*.

1) CFA Variabel *Reward*

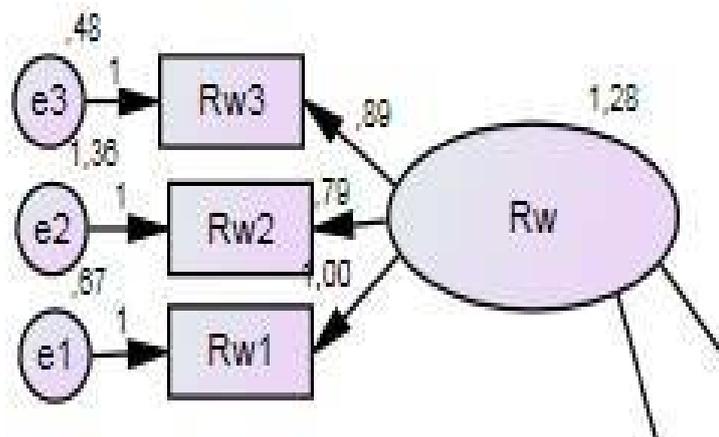
Variabel reward memiliki 3 (tiga) indikator yang akan diuji yaitu :

Rw1 = Insentif

Rw2 = Bonus

Rw3 = Promosi

Berikut hasil gambar uji AMOS 20 dengan analisis CFA :



Sumber : Data diolah (2019)

Gambar 4.1 CFA *Reward*

Berdasarkan output AMOS diketahui bahwa seluruh indikator pembentuk konstruk *firs order reward* memiliki nilai loading factor signifikan, dimana seluruh nilai *loading factor* melebihi angka 0,5. Jika seluruh indikator pembentuk konstruk sudah signifikan maka dapat digunakan dalam mewakili analisis data.

2) CFA Variabel *Punishment*

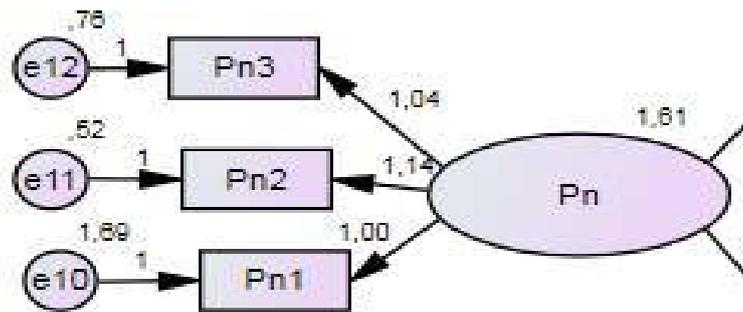
Variabel punishment memiliki 3 (tiga) indikator yang akan diuji, yaitu :

Pn1 = Denda

Pn2 = Ganti Rugi

Pn3 = Disiplin

Berikut hasil gambar uji AMOS 20 dengan analisis CFA :



Sumber : Data diolah (2019)
Gambar 4.2 CFA Punishment

Berdasarkan output AMOS diketahui bahwa seluruh indikator pembentuk konstruk *firs order punishment* memiliki nilai loading factor signifikan, dimana seluruh nilai *loading factor* melebihi angka 0,5. Jika seluruh indikator pembentuk konstruk sudah signifikan maka dapat digunakan dalam mewakili analisis data.

3) CFA *Job Embeddedness*

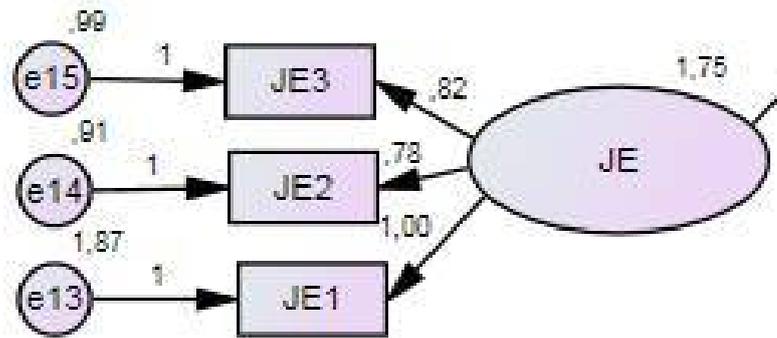
Variabel *job embeddedness* memiliki 3 (tiga) indikator yang akan diuji, yaitu :

JE1 = Hubungan formal dan informal

JE2 = Kecocokan dengan organisasi

JE3 = Persepsi manfaat psikologis dan materil yang didapat

Berikut hasil gambar uji AMOS 20 dengan analisis CFA :



Sumber :Data diolah (2019)
Gambar 4.3 CFA *Job Embeddedness*

Berdasarkan output AMOS diketahui bahwa seluruh indikator pembentuk konstruk *first order job embeddedness* memiliki nilai loading factor signifikan, dimana seluruh nilai *loading factor* melebihi angka 0,5. Jika seluruh indikator pembentuk konstruk sudah signifikan maka dapat digunakan dalam mewakili analisis data.

4) CFA Variabel *Turnover Intention*

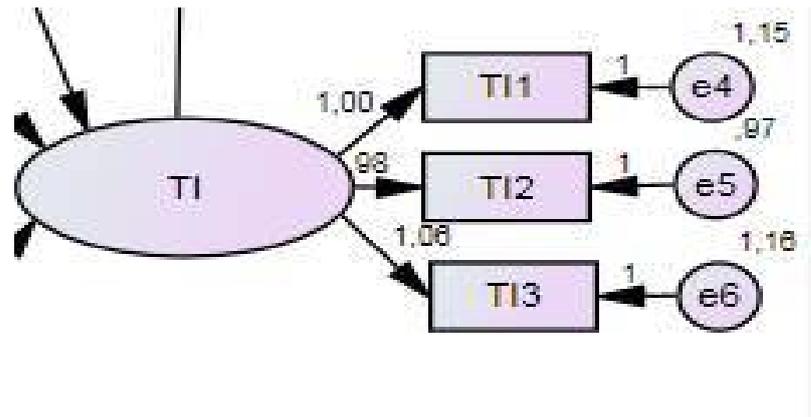
Variabel turnover intention memiliki 3 (tiga) indikator yang akan diuji yaitu :

TI1 = Pikiran untuk keluar

TI2 = Keinginan untuk berpindah perusahaan

TI3 = Pengunduran diri

Berikut hasil gambar uji AMOS 20 dengan analisis CFA :



Sumber : Data diolah (2019)

Gambar 4.4 CFA Turnover Intention

Berdasarkan output AMOS diketahui bahwa seluruh indikator pembentuk konstruk *firs order turnover intention* memiliki nilai *loading factor* signifikan, dimana seluruh nilai *loading factor* melebihi angka 0,5. Jika seluruh indikator pembentuk konstruk sudah signifikan maka dapat digunakan dalam mewakili analisis data.

5) CFA Produktivitas Kerja

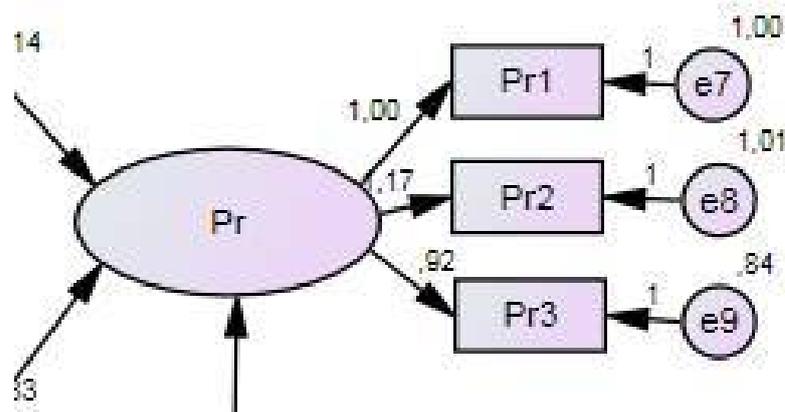
Variabel produktivitas kerja memiliki 3 (tiga) variabel yang akan diuji, yaitu :

Pr1 = Kemampuan

Pr2 = Mutu

Pr3 = Semangat kerja

Berikut hasil gambar uji AMOS 20 dengan analisis CFA :



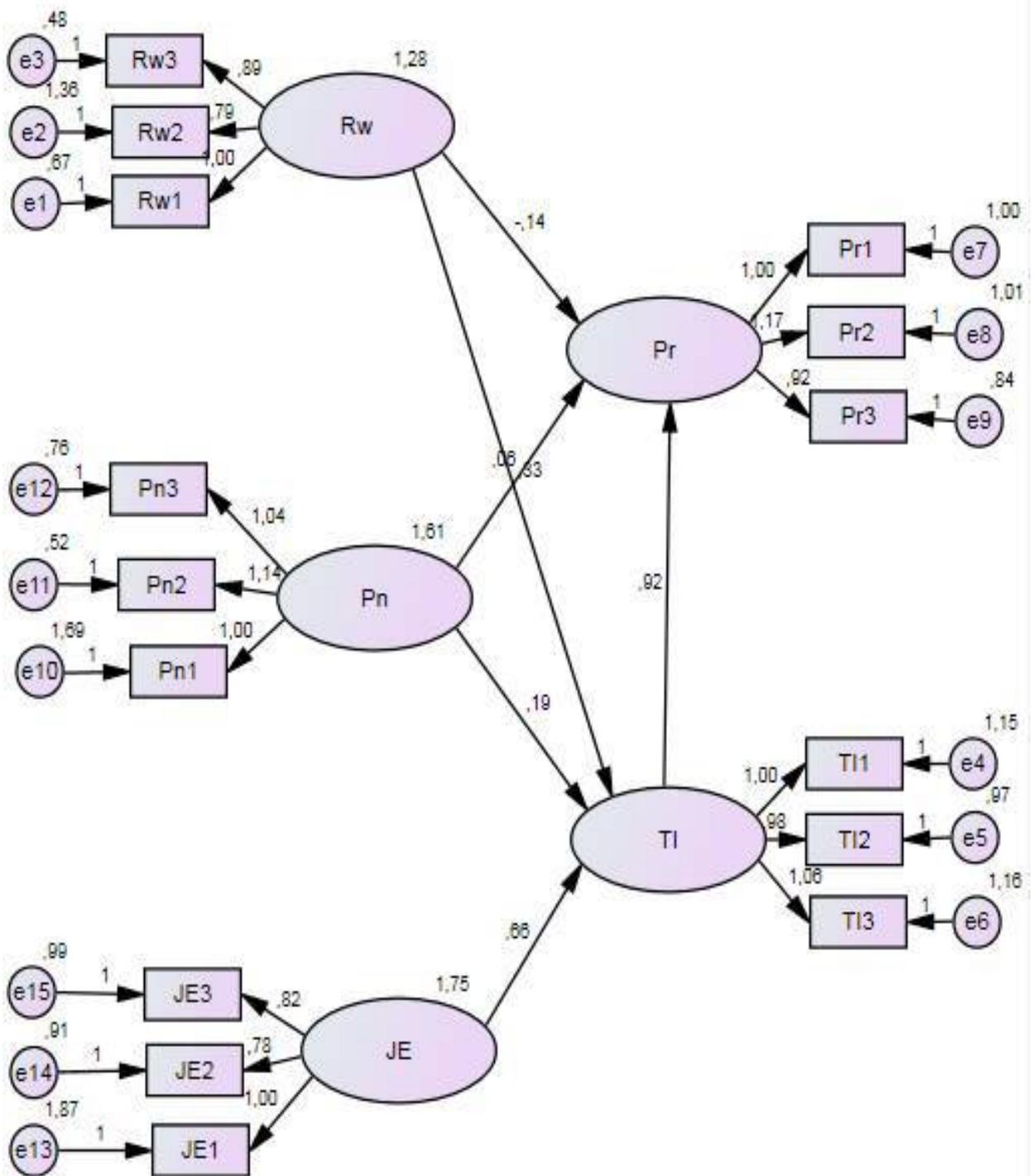
Sumber : Data diolah (2019)

Gambar 4.5 CFA Produktivitas Kerja

Berdasarkan output AMOS diketahui bahwa seluruh indikator pembentuk konstruk *first order* produktivitas kerja memiliki nilai *loading factor* signifikan, dimana seluruh nilai *loading factor* melebihi angka 0,5. Jika seluruh indikator pembentuk konstruk sudah signifikan maka dapat digunakan dalam mewakili analisis data.

3. Pengujian Kesesuaian Model (*Goodness of Fit Model*)

Pengujian kesesuaian model penelitian digunakan untuk menguji baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Ukuran GFI pada dasarnya merupakan ukuran kemampuan suatu model menerangkan keragaman data. Nilai GFI berkisar antara 0-1. Sebenarnya, tidak ada kriteria standar tentang batas nilai GFI yang baik. Namun bisa disimpulkan, model yang baik adalah model yang memiliki nilai GFI mendekati 1. Dalam prakteknya, banyak peneliti yang menggunakan batas minimum 0,9. Berikut hasil analisa AMOS :



Gambar 4.6 Kerangka Output AMOS (2019)

Tabel 4.21 Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian Untuk Analisis SEM

Goodness of Fit Indeks	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Min fit function of chi-square	$p > 0,05$	(P = 0.000)	Moderat Fit
Chisquare	Carmines & Melfer (1981) Df=164 = 129.69	651,877	Fit
Non Centrality Parameter (NCP)	Penyimpangan sample cov matrix dan fitted kecil < Chisquare	565,877	Fit
Root Mean Square Error of Approx (RMSEA)	Browne dan Cudeck (1993) < 0,08	0.180	Fit
Model AIC	Model AIC > Saturated AIC < Independence AIC	719,877 > Saturated AIC (240,000) < Independence AIC (2245,218)	Fit
Model CAIC	Model CAIC < < Saturated CAIC < Independence CAIC	866,526 < Saturated CAIC (757,585) < Independence CAIC (2309,916)	Fit
Normed Fit Index (NFI)	> 0,90	0.706	Moderat Fit
Parsimoni Normed Fit Index (PNFI)	0,60 – 0,90	0.605	Fit
Parsimoni Comparative Fit Index (PCFI)	0,60 – 0,90	0.602	Fit
PRATIO	0,60 – 0,90	0.819	Fit
Comparative Fit Index (CFI)	> 0,90 (Bentler (2000))	0.732	Moderat Fit
Incremental Fit Index (IFI)	> 0,90 Byrne (1998)	0.734	Moderat Fit
Relative Fit Index (RFI)	0 – 1	0.641	Fit
Goodness of Fit Index (GFI)	> 0,90	0.717	Moderat Fit
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	> 0,90	0.606	Moderat Fit
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI)	0 – 1,0	0.514	Fit

Sumber : output Amos (2019)

Berdasarkan hasil Penilaian Model Fit diketahui bahwa seluruh analisis model telah memiliki syarat yang baik sebagai suatu model SEM. Untuk melihat hubungan antara masing-masing variabel dilakukan dengan analisis jalur (*path analysis*) dari masing-masing variabel baik hubungan yang bersifat langsung (*direct*) maupun hubungan tidak langsung (*indirect*). Hasil pengujian tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

3.1 Ukuran Kecocokan Mutlak (*absolut fit measures*)

Ukuran kecocokan model secara keseluruhan (model struktural dan model pengukuran) terhadap matriks korelasi dan matriks kovarians. Uji kecocokan tersebut meliputi :

a. Uji Kecocokan *Chi Square*

Uji kecocokan ini mengukur seberapa dekat antara *implied covariance matrix* (matriks kovarians hasil prediksi) dan *sample covariance matrix* (matriks kovarians dari sampel data). Dalam prakteknya, P-Value diharapkan bernilai lebih besar sama dengan 0,5 agar H_0 dapat diterima yang menyatakan bahwa model adalah baik. Pengujian *Chi square* sangat sensitif terhadap ukuran data. Yamin dan Kurniawan (2012) menganjurkan untuk ukuran sampel yang besar (lebih dari 200), uji ini cenderung untuk menolak H_0 . Namun sebaliknya untuk ukuran sampel yang kecil (kurang dari 100), uji ini cenderung untuk menerima H_0 . Oleh karena itu ukuran sampel data yang disarankan untuk diuji dalam uji *Chi square* adalah sampel data berkisar antara 100-200. Probabilitas nilai *Chi square* sebesar $0,000 > 0,5$ sehingga adanya kecocokan antara *implied covariance matrix* (matriks kovarians hasil prediksi) dan *sample covariance matrix* (matriks kovarians dari sampel data).

b. *Goodness-of-Fit Index (GFI)*

Ukuran GFI pada dasarnya merupakan ukuran kemampuan suatu model menerangkan keragaman data. Nilai GFI berkisar antara 0-1. Sebenarnya tidak ada kriteria standar tentang batas nilai GFI yang baik. Namun bisa disimpulkan model yang baik adalah model yang memiliki nilai GFI mendekati 1. Dalam prakteknya, banyak peneliti yang menggunakan batas minimal 0,9. Nilai GFI pada analisa SEM sebesar 0,717 melebihi angka 0,9 atau letang nya diantara 0-1 sehingga kemampuan suatu model menerangkan keragaman data *moderat fit*.

c. *Root Mean Square Error Of Approximation (RMSEA)*

RMSEA merupakan ukuran rata-rata perbesaan per *degree of freedom* yang diharapkan dalam populasi. Nilai $RMSEA < 0,08$ adalah *good fit*, sedangkan nilai $RMSEA < 0,05$ adalah *close fit*.

d. *Non-Centrally Parameter (NCP)*

NCP dinyatakan dalam bentuk spesifikasi ulang *Chi-square*. Penilaian didasarkan atas perbandingan dengan model lain. Semakin kecil nilai, semakin baik.

3.2 Ukuran Kecocokan Incremental (*incremental/relative fit measures*)

Yaitu ukuran kecocokan model secara relatif, digunakan untuk perbandingan model yang diusulkan dengan model dasar yang digunakan oleh peneliti. Uji kecocokan tersebut meliputi :

a. *Adjusted Goodness-Of-Fit Index (AGFI)*

Ukuran AGFI merupakan modifikasi dari GFI dengan mengakomodasi *degree of freedom* model dengan model lain yang dibandingkan. $AGFI \geq 0,9$

adalah *good fit*, sedangkan $0,8 \geq \text{AGFI} \geq 0,9$ adalah *marginal fit*. Nilai AGFI sebesar 0,606 yang artinya *moderat fit*.

b. Tucker-Lewis Index (TLI)

Ukuran TLI disebut juga dengan *nonnormed fit index* (NNFI). Ukuran ini merupakan ukuran untuk perbandingan antar model yang mempertimbangkan banyaknya koefisien di dalam model. $\text{TLI} \geq 0,9$ adalah *good fit*, sedangkan $0,8 \geq \text{TLI} \geq 0,9$ adalah *marginal fit*. Nilai TLI berada di antara 0,8 dan 0,9 yaitu sebesar 0,673 sehingga model *moderat fit*.

c. Normed Fit Index (NFI)

Nilai NFI merupakan besarnya ketidakcocokan antara model target dan model dasar. Nilai NFI berkisar antara 0–1. $\text{NFI} \geq 0,9$ adalah *good fit*, sedangkan $0,8 \geq \text{NFI} \geq 0,9$ adalah *marginal fit*. Nilai NFI berada di antara 0,8 dan 0,9 yaitu sebesar 0,706 sehingga model *moderat fit*.

d. Incremental Fit Index (IFI)

Nilai IFI berkisar antara 0 – 1. $\text{IFI} \geq 0,9$ adalah *good fit*, sedangkan $0,8 \geq \text{IFI} \geq 0,9$ adalah *marginal fit*. *Comparative Fit Index* (CFI) Nilai CFI berkisar antara 0 – 1. $\text{CFI} \geq 0,9$ adalah *good fit*, sedangkan $0,8 \geq \text{CFI} \geq 0,9$ adalah *marginal fit*. Nilai IFI berada di atas 0,9 yaitu sebesar 0,734 sehingga model *moderat fit*.

e. Relative Fit Index (RFI)

Nilai RFI berkisar antara 0 – 1. $\text{RFI} \geq 0,9$ adalah *good fit*, sedangkan $0,8 \geq \text{RFI} \geq 0,9$ adalah *marginal fit*. Nilai RFI berada di antara 0,8 dan 0,9 yaitu sebesar 0,641 sehingga model sudah baik.

3.3 Ukuran kecocokan parsimoni (*parsimonious/adjusted fit measures*)

yaitu ukuran kecocokan yang mempertimbangkan banyaknya koefisien didalam model. Uji kecocokan tersebut meliputi:

a. *Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)*

Nilai PNFI yang tinggi menunjukkan kecocokan yang lebih baik. PNFI hanya digunakan untuk perbandingan model alternatif. Nilai PNFI berada diantara 0,60 – 0,90 yaitu 0,605 sehingga model sudah fit/baik.

b. *Parsimonious Goodness-Of-Fit Index (PGFI)*

Nilai PGFI merupakan modifikasi dari GFI, dimana nilai yang tinggi menunjukkan model lebih baik digunakan untuk perbandingan antarmodel. Nilai PGFI berada diantara 0 – 0,90 yaitu 0,514 sehingga model sudah fit/baik.

c. *Akaike Information Criterion (AIC)*

Nilai positif lebih kecil menunjukkan parsimoni lebih baik digunakan untuk perbandingan antarmodel. Nilai $719,877 > \text{Saturated AIC (240,000)}$ $< \text{Independence AIC (2245,218)}$ sehingga model sudah *fit*.

d. *Consistent Akaike Information Criterion (CAIC)*

Nilai positif lebih kecil menunjukkan parsimoni lebih baik digunakan untuk perbandingan antarmodel. Nilai CAIC $866,524 < \text{Saturated CAIC (757,585)}$ $< \text{Independence CAIC (2309,916)}$ sehingga model sudah *fit*.

4. Uji Kesahian Konvergen dan Uji Kausalitas

Uji kesahian konvergen diperoleh dari data pengukuran model setiap variabel (*measurement model*), uji ini dilakukan untuk menentukan kesahian

setiap indikator yang diestimasi, dengan mengukur dimensi dari konsep yang diuji dalam penelitian. Apabila indikator memiliki nadir (*critical ratio*) yang lebih besar dari dua kali kesalahan (*standard error*), menunjukkan bahwa indikator secara sah telah mengukur apa yang seharusnya diukur pada model yang disajikan Wijaya (2010).

Tabel 4.22 Bobot *Critical Ratio*

	Estimate
JE3	,543
JE2	,541
JE1	,485
Pn3	,696
Pn2	,803
Pn1	,488
Pr3	,433
Pr2	,507
Pr1	,432
TI3	,484
TI2	,489
TI1	,456
Rw3	,681
Rw2	,373
Rw1	,659

Sumber : Output Amos

Validitas konvergen dapat dinilai dengan menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diuji. Berdasarkan tabel 4.24 diketahui bahwa nilai nadir (*critical ratio*) untuk semua indikator yang ada lebih besar dari dua kali standar kesalahan (*standard error*) yang berarti bahwa semua butir pada penelitian ini sah terhadap setiap variabel penelitian. Berikut hasil pengujian kesahian konvergen.

Hasil uji *loading factor* diketahui bahwa seluruh variabel melebihi *loading factor* sebesar 0,5 sehingga dapat diyakini seluruh variabel layak untuk dianalisa lebih lanjut.

Tabel 4.23 Hasil estimasi C.R (Critical Ratio) dan P-Value

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TI <--- Rw	,331	,059	5,591	***	par_11
TI <--- Pn	,195	,048	4,023	***	par_12
TI <--- JE	,658	,078	8,482	***	par_14
Pr <--- TI	,918	,114	8,086	***	par_13
Pr <--- Pn	,055	,048	1,149	,251	par_15
Pr <--- Rw	-,136	,059	-2,293	,022	par_16

Sumber : Lampiran Amos (2019)

Hal uji kausalitas menunjukkan bahwa hampir semua variabel memiliki hubungan kausalitas, kecuali antara *job embeddedness* dengan produktivitas kerja yang tidak mempunyai hubungan kausalitas dengan produktivitas kerja. Uji kausalitas probabilitas *critical ratio* yang memiliki tanda bintang tiga dapat disajikan pada penjelasan berikut :

1. Terjadi hubungan kausalitas antara *reward* dengan *turnover intention*. Nilai *critical value* sebesar 5,591 dua kali lebih besar dari nilai standar error dan nilai probabilitas (p) yang memiliki tanda bintang yang berarti signifikan.
2. Terjadi hubungan kausalitas antara *punishment* dengan *turnover intention*. Nilai *critical value* sebesar 4,023 dua kali lebih besar dari nilai standar error dan nilai probabilitas (p) yang memiliki tanda bintang yang berarti signifikan.

3. Terjadi hubungan kausalitas antara *job embeddedness* dengan *turnover intention*. Nilai *critical value* sebesar 8,482 dua kali lebih besar dari nilai standar error dan nilai probabilitas (p) yang memiliki tanda bintang yang berarti signifikan.
4. Terjadi hubungan kausalitas antara *reward* dengan produktivitas kerja. Nilai *critical value* sebesar -2,293 dua kali lebih besar dari nilai standar error dan nilai probabilitas (p) yang memiliki tanda bintang yang berarti signifikan.
5. Terjadi hubungan kausalitas antara *punishment* dengan produktivitas kerja. Nilai *critical value* sebesar 1,149 dua kali lebih besar dari nilai standar error dan nilai probabilitas (p) yang memiliki tanda bintang yang berarti signifikan.
6. Terjadi hubungan kausalitas antara *turnover intention* dengan produktivitas kerja. Nilai *critical value* sebesar 8,086 dua kali lebih besar dari nilai standar error dan nilai probabilitas (p) yang memiliki tanda bintang yang berarti signifikan.

5. Efek Langsung, Efek Tidak Langsung dan Efek Total

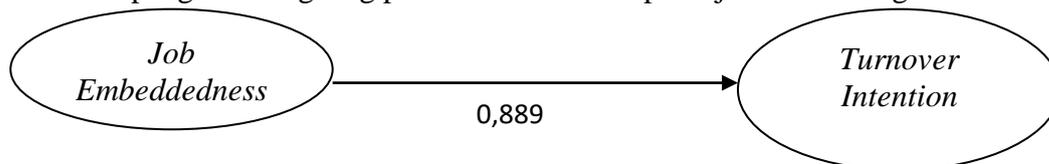
Besarnya pengaruh masing-masing variabel laten secara langsung (*standardized direct effect*) maupun secara tidak langsung (*standardized indirect effect*) serta pengaruh total (*standardized total effect*) dapat diperlihatkan pada tabel berikut :

Tabel 4.24 Standardized Direct Effects

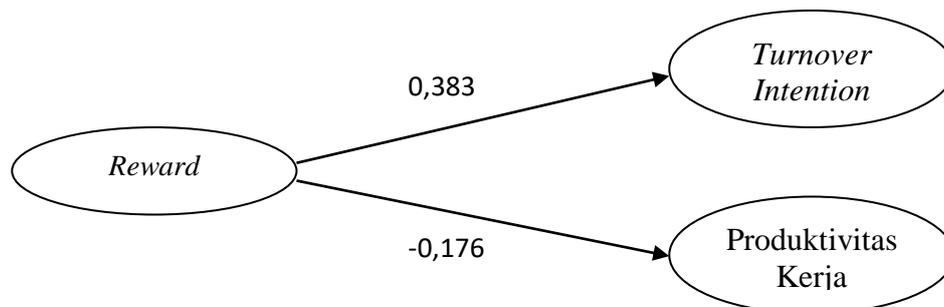
	JE	Pn	Rw	TI	Pr
TI	,889	,252	,383	,000	,000
Pr	,000	,080	-,176	1,030	,000
JE3	,737	,000	,000	,000	,000
JE2	,735	,000	,000	,000	,000
JE1	,696	,000	,000	,000	,000
Pn3	,000	,834	,000	,000	,000
Pn2	,000	,896	,000	,000	,000
Pn1	,000	,699	,000	,000	,000
Pr3	,000	,000	,000	,000	,658
Pr2	,000	,000	,000	,000	,712
Pr1	,000	,000	,000	,000	,658
TI3	,000	,000	,000	,695	,000
TI2	,000	,000	,000	,699	,000
TI1	,000	,000	,000	,675	,000
Rw3	,000	,000	,825	,000	,000
Rw2	,000	,000	,611	,000	,000
Rw1	,000	,000	,812	,000	,000

Sumber : Output Amos (2019)

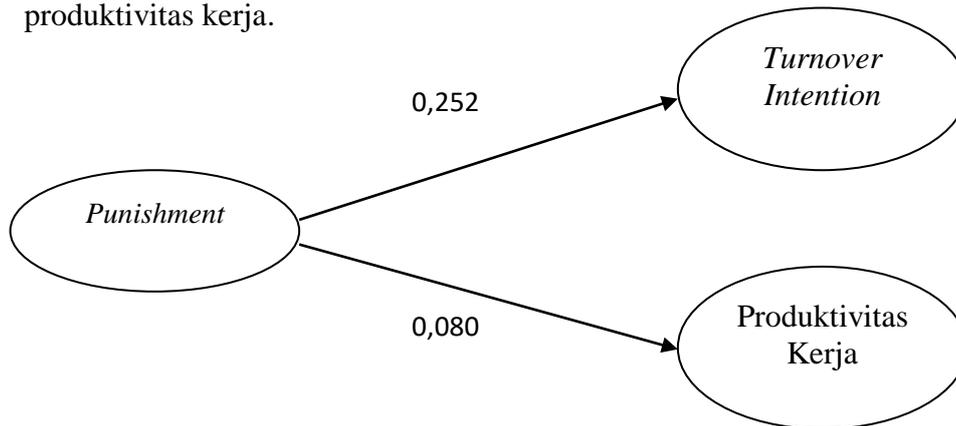
Hasil pengaruh langsung pada tabel di atas dapat dijabarkan sebagai berikut :

**Gambar 4.7 Dirrect Effect Job Embeddedness**

Job Embeddedness berpengaruh secara langsung terhadap *turnover intention* dan produktivitas kerja.

**Gambar 4.8 Dirrect Effect Reward**

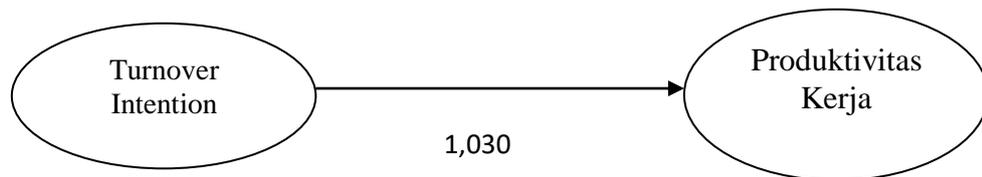
Reward berpengaruh secara langsung terhadap *turnover intention* dan produktivitas kerja.



Sumber : Data diolah (2019)

Gambar 4.9 Dirrect Effect Punishment

Punishment berpengaruh secara langsung terhadap *turnover intention* dan produktivitas kerja.



Sumber : Data diolah (2019)

Gambar 4.10 Dirrect Effect Turnover Intention dan Produktivitas (2019)

Turnover intention berpengaruh secara langsung terhadap Produktivitas kerja.

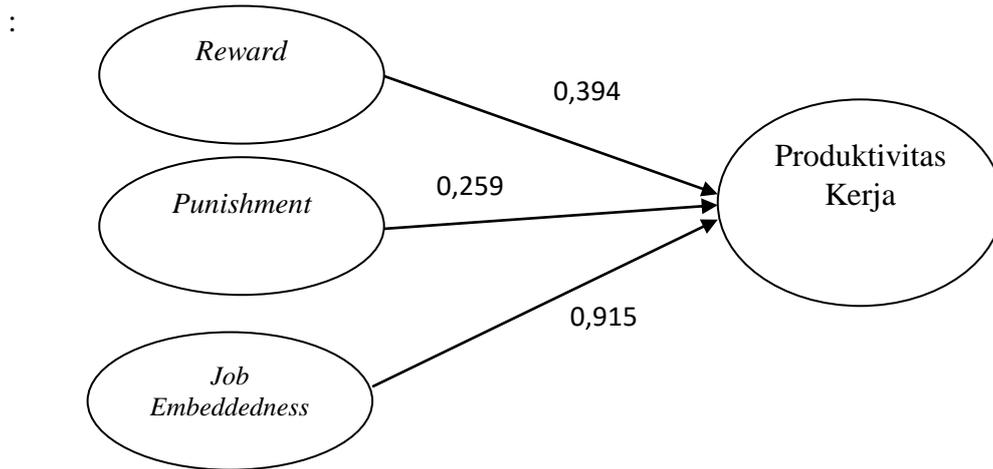
Tabel 4.25 Standardized Indirect Effects

	JE	Pn	Rw	TI	Pr
TI	,000	,000	,000	,000	,000
Pr	,915	,259	,394	,000	,000
JE3	,000	,000	,000	,000	,000
JE2	,000	,000	,000	,000	,000
JE1	,000	,000	,000	,000	,000
Pn3	,000	,000	,000	,000	,000
Pn2	,000	,000	,000	,000	,000
Pn1	,000	,000	,000	,000	,000
Pr3	,602	,224	,144	,678	,000

	JE	Pn	Rw	TI	Pr
Pr2	,652	,242	,155	,733	,000
Pr1	,602	,223	,143	,677	,000
TI3	,618	,175	,266	,000	,000
TI2	,621	,176	,268	,000	,000
TI1	,600	,170	,259	,000	,000
Rw3	,000	,000	,000	,000	,000
Rw2	,000	,000	,000	,000	,000
Rw1	,000	,000	,000	,000	,000

Sumber : Output Amos (2019)

Hasil pengaruh tidak langsung pada tabel di atas dapat dijabarkan sebagai berikut



Sumber : Data diolah (2019)

Gambar 4.11 Indirect Effect *Reward*, *Punishment*, *Job Embeddedness*, terhadap Produktivitas Kerja

Reward, *punishment* dan *job embeddedness* berpengaruh secara tidak langsung terhadap produktivitas kerja. Namun tidak memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*.

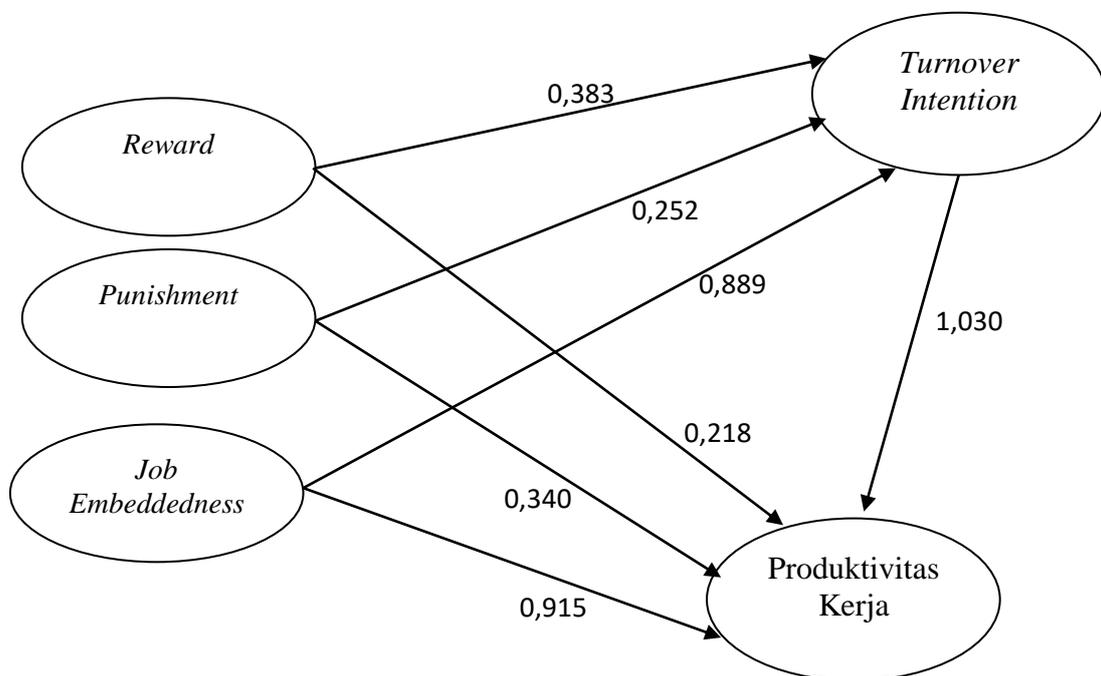
Tabel 4.26 Standardized Total Effects

	JE	Pn	Rw	TI	Pr
TI	,889	,252	,383	,000	,000
Pr	,915	,340	,218	1,030	,000
JE3	,737	,000	,000	,000	,000
JE2	,735	,000	,000	,000	,000
JE1	,696	,000	,000	,000	,000

	JE	Pn	Rw	TI	Pr
Pn3	,000	,834	,000	,000	,000
Pn2	,000	,896	,000	,000	,000
Pn1	,000	,699	,000	,000	,000
Pr3	,602	,224	,144	,678	,658
Pr2	,652	,242	,155	,733	,712
Pr1	,602	,223	,143	,677	,658
TI3	,618	,175	,266	,695	,000
TI2	,621	,176	,268	,699	,000
TI1	,600	,170	,259	,675	,000
Rw3	,000	,000	,825	,000	,000
Rw2	,000	,000	,611	,000	,000
Rw1	,000	,000	,812	,000	,000

Sumber : Lampiran Amos (2019)

Hasil pengaruh tidak langsung pada tabel di atas dapat dijabarkan sebagai berikut:



Sumber : Data diolah (2019)

Gambar 4.12 Total Effect Reward, Punishment dan Job Embeddedness

- a) $X1 \longrightarrow Y1 = 0,383$ dan $Y1 \longrightarrow Y2 = 1,030$, Maka $Y2 = 0,383 \times 1,030$
 $= 0.394$ yang berarti *Turnover intention* **memediasi** hubungan antara

reward terhadap produktivitas kerja dikarenakan nilai produktivitas kerja $0,394 > 0,383$ *reward* terhadap *turnover intention*

b) $X1 \longrightarrow Y1 = 0,252$ dan $Y1 \longrightarrow Y2 = 1,030$, Maka $Y2 = 0,252 \times 1,030 = 0,260$ yang berarti *Turnover intention* **memediasi** hubungan antara *punishment* terhadap produktivitas kerja dikarenakan nilai produktivitas kerja $0,260 > 0,252$ *punishment* terhadap *turnover intention*.

c) $X1 \longrightarrow Y1 = 0,889$ dan $Y1 \longrightarrow Y2 = 1,030$, Maka $Y2 = 0,889 \times 1,030 = 0,916$ yang berarti *Turnover intention* **memediasi** hubungan antara *job embeddedness* terhadap produktivitas kerja dikarenakan nilai produktivitas kerja $0,916 > 0,889$ *job embeddedness* terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan gambar di atas diketahui bahwa, seluruh variabel *eksegenous* mempengaruhi *endogenous* secara total. Hasil pengaruh total menunjukkan bahwa yang mempengaruhi terbesar secara total terhadap *Turnover Intention* adalah *Job Embeddedness* sebesar 0,889 , sedangkan yang mempengaruhi terbesar secara total terhadap Produktivitas Kerja adalah *Job Embeddedness* sebesar 0,915.

6. Pengujian Hipotesis

Untuk mengetahui hasil pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai probabilitas (*probability*) atau dengan melihat signifikansi dari keterkaitan masing-masing variabel penelitian. Adapun kriterianya adalah jika $P < 0.05$ maka hubungan antar variabel adalah signifikan dan dapat dianalisis lebih lanjut, dan sebaliknya. Oleh karenanya, dengan melihat angka probabilitas (*p*) pada output Dari keseluruhan jalur menunjukkan nilai yang signifikan pada level 5% atau nilai *standardize* harus lebih besar dari 1.96 (> 1.96). (Jika menggunakan nilai

perbandingan nilai t hitung dengan t tabel, berarti nilai t hitung di atas 1.96 atau >1.96 atau t hitung lebih besar dari t tabel). AMOS 20 dapat ditetapkan kriteria penerimaan dan penolakan hipotesis sebagai berikut:

Jika $P > 0.05$ maka H_0 diterima (tidak signifikan)

Jika $P < 0.05$ maka H_0 ditolak (signifikan)

Hipotesis dalam penelitian ini terbagi ke dalam 10 (tujuh) pengujian, yaitu:

1. *Reward* berpengaruh terhadap faktor *turnover intention* pada PT. Smart Andalan Hartindo - Medan.
2. *Reward* berpengaruh terhadap faktor produktivitas kerja pada PT. Smart Andalan Hartindo - Medan.
3. *Punishment* berpengaruh terhadap faktor *turnover intention* pada PT. Smart Andalan Hartindo - Medan.
4. *Punishment* berpengaruh terhadap faktor Produktivitas kerja pada PT. Smart Andalan Hartindo - Medan.
5. *Job Embeddedness* berpengaruh terhadap faktor turnover intention pada PT. Smart Andalan Hartindo - Medan.
6. *Job Embeddedness* berpengaruh terhadap faktor produktivitas kerja pada PT. Smart Andalan Hartindo - Medan.
7. *Turnover intention* berpengaruh terhadap faktor produktivitas kerja pada PT. Smart Andalan Hartindo - Medan.
8. *Reward* berpengaruh terhadap produktivitas kerja melalui *turnover intention* pada PT. Smart Andalan Hartindo - Medan

9. *Punishment* berpengaruh terhadap produktivitas kerja melalui *turnover intention* pada PT. Smart Andalan Hartindo - Medan

10. *Job embeddedness* berpengaruh terhadap produktivitas kerja melalui *turnover intention* pada PT. Smart Andalan Hartindo – Medan

Tabel 4.27 Hasil estimasi C.R (Critical Ratio) dan P-Value

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TI <--- Rw	,331	,059	5,591	***	par_11
TI <--- Pn	,195	,048	4,023	***	par_12
TI <--- JE	,658	,078	8,482	***	par_14
Pr <--- TI	,918	,114	8,086	***	par_13
Pr <--- Pn	,055	,048	1,149	,251	par_15
Pr <--- Rw	-,136	,059	-2,293	,022	par_16
Rw1 <--- Rw	1,000				
Rw2 <--- Rw	,795	,098	8,125	***	par_1
Rw3 <--- Rw	,893	,091	9,759	***	par_2
TI1 <--- TI	1,000				
TI2 <--- TI	,980	,110	8,879	***	par_3
TI3 <--- TI	1,064	,120	8,839	***	par_4
Pr1 <--- Pr	1,000				
Pr2 <--- Pr	1,166	,133	8,797	***	par_5
Pr3 <--- Pr	,915	,111	8,231	***	par_6
Pn1 <--- Pn	1,000				
Pn2 <--- Pn	1,145	,107	10,662	***	par_7
Pn3 <--- Pn	1,036	,098	10,523	***	par_8
JE1 <--- JE	1,000				
JE2 <--- JE	,783	,083	9,376	***	par_9
JE3 <--- JE	,818	,087	9,395	***	par_10

Sumber : Lampiran Amos (2019)

Berdasarkan tabel di atas diketahui :

1. Terdapat pengaruh **signifikan** *Reward* terhadap *Turnover Intention* pada PT. Smart Andalan Hartindo - Medan, dimana nilai probabilitas memiliki bintang tiga.
2. Terdapat **tidak signifikan** *Job Embeddedness* terhadap Produktivitas Kerja pada PT. Smart Andalan Hartindo - Medan.

3. Terdapat pengaruh **signifikan** *Punishment* terhadap *Turnover Intention* pada PT. Smart Andalan Hartindo - Medan, dimana nilai probabilitas memiliki bintang tiga.
4. Terdapat pengaruh **tidak signifikan** *Reward* terhadap Produktivitas Kerja pada PT. Smart Andalan Hartindo - Medan, dimana nilai probabilitas sebesar $0,022 > 0,05$ sehingga diketahui *Punishment* **tidak signifikan** mempengaruhi produktivitas kerja.
5. Terdapat pengaruh **signifikan** *Job Embeddedness* terhadap *Turnover Intention* pada PT. Smart Andalan Hartindo - Medan, dimana nilai probabilitas memiliki bintang tiga.
6. Terdapat pengaruh **tidak signifikan** *Punishment* terhadap Produktivitas Kerja pada PT. Smart Andalan Hartindo - Medan, dimana nilai probabilitas sebesar $0,251 > 0,05$ sehingga diketahui *Punishment* **tidak signifikan** mempengaruhi produktivitas kerja.
7. Terdapat pengaruh **signifikan** *Turnover Intention* terhadap Produktivitas Kerja pada PT. Smart Andalan Hartindo - Medan, dimana nilai probabilitas memiliki bintang tiga.
8. *Reward* berpengaruh terhadap produktivitas kerja dengan *turnover intention* sebagai mediasi dimana nilai produktivitas kerja $0,395 > 0,383$ *reward* terhadap *turnover intention* pada PT. Smart Andalan Hartindo - Medan.
9. *Punishment* berpengaruh terhadap produktivitas kerja dengan *turnover intention* sebagai mediasi dengan nilai produktivitas kerja $0,260 > 0,252$ *punishment* terhadap *turnover intention* pada PT. Smart Andalan Hartindo - Medan.

10. *Job embeddedness* berpengaruh terhadap produktivitas kerja dengan *turnover intention* sebagai mediasi dengan nilai produktivitas kerja 0,916 > 0,889 *job embeddedness* terhadap *turnover intention* pada PT. Smart Andalan Hartindo - Medan.

E. Pembahasan

1. Pengaruh *Reward* Terhadap *Turnover Intention*

Hasil analisis menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan *software* AMOS 20 membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang **signifikan** *Reward* terhadap *Turnover Intention* pada PT. Smart Andalan Hartindo – Medan. Signifikannya *Reward* terhadap *turnover intention* berjalan dengan lancar dengan apa yang telah di tentukan oleh perusahaan, hal ini sejalan dengan pendapat yang di kemukakan oleh Dwi Rohmanaji, Moh Mukeri Wardo, Patricia Dhiana Paramita (2016:99) mengemukakan *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini juga sejalan dengan Ahmad Zulfa Adi & Sri Langgeng Ratna Sari (2015:105) mengemukakan *reward* berpengaruh langsung secara signifikan terhadap *turnover intention*.

2. Pengaruh *Punishment* Terhadap *Turnover Intention*

Hasil analisis menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan *software* AMOS 20 membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang **signifikan** *punishment* terhadap *turnover intention* pada PT. Smart Andalan Hartindo – Medan. Hal ini sejalan dengan pendapat Menurut Thesa Jovi (2016:45) *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini berarti semakin berat punishment ang diberikan perusahaan maka akan semakin

tinggi tingkat turnover karyawan di perusahaan tersebut. Namun hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Muh Reza (2010) yang menyatakan bahwa punishment tidak berpengaruh secara signifikan pada turnover intention.

3. Pengaruh *Job Embeddedness* Terhadap *Turnover Intention*

Hasil analisis menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan *software* AMOS 20 membuktikan bahwa terdapat pengaruh **signifikan** *Job Analysis* terhadap kepuasan Kerja pada PT. Smart Andalan Hartindo – Medan. Hal ini sejalan menurut Siti Nur Qalbi, Muhammad Jufri dan Nur Afni Indahari (2016:45) *job embeddedness* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* dimana apabila semakin tinggi *job embedded* yang dimiliki karyawan maka semakin rendah tingkat *turnover* karyawan. Hal tersebut sama dengan yang dikemukakan oleh Fransisca Alex Sidabutar (2017:45) yang menyatakan bahwa *job embeddedness* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

4. Pengaruh *Reward* Terhadap Produktivitas Kerja

Hasil analisis menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan *software* AMOS 20 membuktikan bahwa terdapat pengaruh **tidak signifikan** *reward* terhadap produktivitas kerja pada PT. Smart Andalan Hartindo – Medan. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Hendri Kurniawan, Muh Mukeri W, Aziz Fathoni (2016:55) yang menyatakan bahwa *reward* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas karyawan. Namun tidak sejalan dengan pendapat Sahat Parulian Remus (2016:86) mengemukakan *reward* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

5. Pengaruh *Punishment* Terhadap Produktivitas Kerja

Hasil analisis menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan *software* AMOS 20 membuktikan bahwa terdapat pengaruh **tidak signifikan** *punishment* terhadap produktivitas kerja pada PT. Smart Andalan Hartindo - Medan. Hasil ini tidak searah dengan hasil penelitian Menurut Sahat Parulian Remus (2016:45) *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hal ini juga tidak sejalan dengan Dicky Saputra, Nurlina nurlina dan Lenny Hasan (2017:45) yang menyatakan bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

6. Pengaruh *Job Embeddedness* Terhadap Produktivitas Karyawan

Hasil analisis menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan *software* AMOS 20 membuktikan bahwa terdapat pengaruh **tidak signifikan** *Job embeddedness* terhadap kinerja karyawan pada PT. Smart Andalan Hartindo - Medan. Sama dengan halnya penelitian Nurlila (2013) yang menyatakan bahwa *job embeddedness* berpengaruh tidak signifikan terhadap produktivitas karyawan. Pendapat ini bertolak belakang dengan apa yang kemukakan menurut Muhammad Baihaqi dan Sunu Haryo (2017:46) *job embeddedness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Sama dengan halnya penelitian Nurlila yang menyatakan bahwa *job embeddedness* berpengaruh

7. Pengaruh *Turnover Intention* Terhadap Produktivitas Kerja

Hasil analisis menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan *software* AMOS 20 membuktikan bahwa terdapat pengaruh **signifikan** *turnover intention* dengan produktivitas kerja pada PT. Smart Andalan Hartindo – Medan.

Menurut Abdul Rosyid (2014:46) *turnover intention* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Salah satu upaya yang dapat di tempuh oleh para manajer/atasan untuk memotivasi karyawannya agar meningkatkan produktivitas adalah dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sistem *reward* yang baik agar tingkat *turnover intention* pun menurun.

8. Pengaruh *Reward* Terhadap Produktivitas Kerja dengan *Turnover Intention* Sebagai Mediasi

Hasil penelitian sesuai dengan AMOS 2.0 menyatakan bahwa ada pengaruh yang antara *reward* terhadap produktivitas kerja dengan *turnover intention* sebagai mediasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Wibowo (2015) yang menyatakan bahwa *reward* berpengaruh terhadap produktivitas kerja dengan *turnover* sebagai variabel intervening . Hal ini berarti apabila perusahaan memiliki sistem *reward* yang baik maka tingkat *turnover* akan menurun dan karna menurunnya tingkat *turnover* di perusahaan maka tingkat produktivitas karyawan juga akan meningkat sehingga karyawan lebih mudah dalam mencapai visi dan misi perusahaan.

9. Pengaruh *Punishment* Terhadap Produktivitas Kerja Dengan *Turnover Intention* Sebagai Mediasi

Hasil penelitian menggunakan AMOS 2.0 menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara *punishment* dengan produktivitas kerja dengan *turnover intention* sebagai mediasi dengan nilai produktivitas $0,260 > 0,252$ *punishment* terhadap

turnover intention. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian Moh. Wahyu (2017) yang menyatakan bahwa *punishment* berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan dengan *turnover intention* sebagai mediasi memiliki hasil yang tidak signifikan.

10. Pengaruh *Job Embeddedness* Terhadap Produktivitas Karyawan Dengan *Turnover Intention* Sebagai Mediasi

Hasil Penelitian menggunakan AMOS 2.0 yaitu adanya pengaruh *job embeddedness* terhadap produktivitas kerja dengan *turnover intention* sebagai mediasi hal ini dapat dilihat dengan nilai produktivitas $0,916 > 0,889$ *job embeddedness* terhadap *turnover intention*. Hal ini sesuai dengan penelitian Rahma Dianti (2016) yang menyatakan *turnover intention* dapat memediasi antara pengaruh *job embeddedness* terhadap produktivitas kerja.

Hal ini berarti apabila tingkat *job embeddedness* karyawan terhadap perusahaan atau atasan baik maka tingkat *turnover* akan menurun sehingga karena hal ini tingkat produktivitas kerja karyawan juga akan meningkat.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

1. Pengaruh **signifikan** *Reward* terhadap *Turnover Intention* pada PT. Smart Andalan Hartindo - Medan, dimana nilai probabilitas memiliki bintang tiga.
2. Pengaruh **tidak signifikan** *Job Embeddedness* terhadap Produktivitas Kerja pada PT. Smart Andalan Hartindo - Medan
3. Pengaruh **signifikan** *Punishment* terhadap *Turnover Intention* pada PT. Smart Andalan Hartindo – Medan, dimana nilai probabilitas memiliki bintang tiga.
4. Pengaruh **tidak signifikan** *Reward* terhadap Produktivitas Kerja pada PT. Smart Andalan Hartindo - Medan. dimana nilai probabilitas sebesar $0,022 > 0,05$ sehingga diketahui *Punishment* tidak signifikan mempengaruhi Produktivitas Karyawan.
5. Pengaruh **signifikan** *Job Embeddedness* terhadap *Turnover Intention* pada PT. Smart Andalan Hartindo - Medan, dimana nilai probabilitas memiliki bintang tiga.
6. Pengaruh **tidak signifikan** *Punishment* terhadap Produktivitas Kerja pada PT. Smart Andalan Hartindo - Medan, dimana nilai probabilitas sebesar $0,251 > 0,05$ sehingga diketahui *Punishment* **tidak signifikan** mempengaruhi produktivitas kerja.

7. Pengaruh **signifikan** *Turnover Intention* terhadap Produktivitas Kerja pada PT. Smart Andalan Hartindo - Medan, dimana nilai probabilitas memiliki bintang tiga.
8. *Reward* berpengaruh terhadap produktivitas kerja dengan *turnover intention* sebagai mediasi dimana nilai produktivitas kerja $0,395 > 0,383$ *reward* terhadap *turnover intention* pada PT. Smart Andalan Hartindo - Medan.
9. *Punishment* berpengaruh terhadap produktivitas kerja dengan *turnover intention* sebagai mediasi dengan nilai produktivitas kerja $0,260 > 0,252$ *punishment* terhadap *turnover intention* pada PT. Smart Andalan Hartindo - Medan.
10. *Job embeddedness* berpengaruh terhadap produktivitas kerja dengan *turnover intention* sebagai mediasi dengan nilai produktivitas kerja $0,916 > 0,889$ *job embeddedness* terhadap *turnover intention* pada PT. Smart Andalan Hartindo - Medan.

B. Saran

Berdasarkan hasil pembahasan diketahui bahwa ternyata *reward*, *punishment* dan *job embeddedness* tidak signifikan mempengaruhi terhadap produktivitas kerja PT. Smart Andalan Hartindo - Medan. Saran yang diperoleh dari hasil penelitian tersebut adalah :

1. Tidak signifikannya *reward* terhadap produktivitas kerja menjadi dasar bagi perusahaan untuk menerapkan *sistem reward* dengan jelas dan sesuai dengan prestasi yang di capai. Dan dapat digunakan sebagai dasar dalam peningkatan cara kerja karyawan, mulai dari pencapaian hingga

kedisiplinan . Sistem *reward* yang baik dan jelas akan memotivasi karyawan agar lebih memiliki tingkat produktivitas yang tinggi.

2. Tidak signifikannya *punishment* terhadap produktivitas kerja sebaiknya menjadi acuan bagi perusahaan untuk memberikan *punishment* yang tepat pada karyawan. *Punishment* yang diberikan untuk menimbulkan efek jera dan meningkatkan kedisiplinan namun tidak berlebihan agar para karyawan masih tetap dapat bekerja dengan baik dan tidak mengurangi tingkat produktivitas karyawan.
3. Tidak signifikannya *job embeddedness* terhadap produktivitas kerja disarankan untuk para manajer untuk membuat suasana lingkungan kerja menjadi lebih nyaman lagi dengan mempertimbangkan indikator pada *on the job embeddedness* yaitu *fit, link, dan sacrifice*. *Fit*, harus mengetahui kebutuhan karyawan sehingga karyawan bisa merasa cocok dengan apapun yang berada pada lingkungan kerjanya
4. Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh yang signifikan antara reward terhadap *turnover intention* maka harus diperhatikan dan ditingkatkan untuk menekan tingkat *turnover intention* . Sistem *reward* yang jelas dan transparan harus selalu di perhatikan agar mengurangi rasa ingin berhenti karyawan dan meningkatkan produktivitas karyawan.
5. Hasil Penelitian menunjukkan ada pengaruh yang signifikan antara punishment terhadap *turnover intention* maka perusahaan harus selalu memprioritaskan kenyamanan karyawan dengan memperhatikan tingkat *punishment* yang diberikan dengan masih dalam kata wajar agar mengurangi rasa ingin keluar karyawan.

6. Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh yang signifikan *antara job embeddedness* terhadap *turnover intention* maka perusahaan harus selalu berusaha menciptakan kelekatan pekerjaan yang baik bagi karyawan mulai dari cara berkomunikasi, lingkungan pekerjaan hingga hubungan antara atasan dan bawahan agar tingkat *turnover* karyawan menurun dan produktivitas meningkat.
7. Terdapat pengaruh yang signifikan antara *turnover intention* dan produktivitas kerja maka dengan adanya hasil ini perusahaan harus selalu mempertahankan tingkat kenyamanan bagi para karyawan agar tidak terjadinya peningkatan *turnover* yang apabila *turnover* meningkat akan mengganggu tingkat produktivitas karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.
8. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh antara *reward* terhadap produktivitas kerja dengan *turnover* sebagai mediasi hal ini menunjukkan bahwa perusahaan harus selalu mempertahankan sistem *reward* yang baik dan jelas sehingga dengan sistem dan pemberian *reward* yang jelas maka keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan akan berkurang dan produktivitas karyawan dalam melaksanakan tugas juga akan meningkat.
9. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang antara *punishment* terhadap produktivitas kerja dengan *turnover intention* sebagai mediasi . Hal ini berarti perusahaan harus memberikan hukuman yang sesuai dengan kesalahan karyawan sehingga hal tersebut tidak mengganggu kenyamanan karyawan dan apabila karyawan merasa nyaman

maka *turnover intention* akan menurun dan produktivitas kerja karyawan otomatis akan meningkat.

10. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh antara *job embeddedness* terhadap produktivitas kerja dengan *turnover intention* sebagai mediasi . Hal ini berarti Perusahaan Harus menciptakan kelekatan yang baik antara karyawan dengan perusahaan atau atasan sehingga menimbulkan efek positif yaitu menurunnya tingkat *turnover intention* dan meningkatnya produktivitas kerja karyawan sehingga tujuan perusahaan juga lebih mudah dicapai.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.

A A Anwar Prabu Mangkunegara. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung : Refika Aditama

Ardana, K.I., Mujiati N., Utama, M.W., (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, Penerbit PT. Graha Ilmu, Yogyakarta.

Dessler, Gary. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh, Jilid 1. Jakarta : Indeks.

Hasibuan , Malayu S.P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.

Mathis, Robert L,dkk. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat

Robert L. Mathis, John H. Jackson. 2012. *Human Resources Management*.

10th

Rusiadi, et al. (2013). *Metode Penelitian Manajemen, Akuntansi dan Ekonomi Pembangunan, Konsep, Kasus dan Aplikasi SPSS, Eviews, Amos, dan Lisrel*. Cetakan pertama. Medan: USU Press.

Sinambela, P.L. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara

Veithzal Rivai, (2011) : *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk*

Perusahaan. Jakarta : Rajawali Pers.

Yamin, Sofyan.(2010).*Structural Equation Modeling: Belajar Lebih Mudah Teknik Analisis Data Kuesioner dengan Lister-PLS*.Jakarta:Salembainfotek

Jurnal:

- Ahmad, R. (2019). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Mitra Niaga Sejati Jaya-Langkat. *Jumant*, 11(2), 137-146.
- Ananda, G. C. (2019). Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Promosi Pegawai Pada Perguruan Panca Budi Medan. *Jurnal Abdi Ilmu*, 12(1), 102-113.
- Andika, R. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja dan Persaingan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *JUMANT*, 11(1), 189-206.
- Andika, R. (2018). Pengaruh Kemampuan Berwirausaha dan Kepribadian Terhadap Pengembangan Karir Individu Pada Member PT. Ifaria Gemilang (IFA) Depot Sumatera Jaya Medan. *JUMANT*, 8(2), 103-110.
- Aspan, H. (2017). "Good Corporate Governance Principles in the Management of Limited Liability Company. *International Journal of Law Reconstruction*, Volume 1 No. 1, pp. 87-100.
- Harahap, R. (2018). Analisa Kepuasan Kerja Karyawan Di Cv. Rezeki Medan. *Jumant*, 8(2), 97-102.
- Haselman, Raja Ali. Haniati. 2011. Analisis *Reward* dan *Punishment* Pada Kantor Perum Damri Makassar. (Studi Kasus Kantor Perum Dmari Makassar). *Jurnal Ekonomi*.
- Hasibuan, H. A., Purba, R. B., & Siahaan, A. P. U. (2016). Productivity assessment (performance, motivation, and job training) using profile matching. *SSRG Int. J. Econ. and Management Stud*, 3(6).
- Hidayat, R. (2018). Kemampuan Panel Auto Regressiv Distributed Lag Dalam Memprediksi Fluktuasi Saham Property And Real Estate Indonesia. *JEpa*, 3(2), 133-149.
- Indrawan, M. I., & SE, M. (2015). Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi terhadap Prestasi Kerja Pegawai PT. Bank Mandiri (Persero) Cabang Ahmad Yani Medan. *Jurnal ilmiah INTEGRITAS*, 1(3).
- Indrawan, M. I. (2019). Pengaruh Etika Kerja, Pengalaman Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Kecamatan Binjai Selatan. *Jurnal Abdi Ilmu*, 10(2), 1851-1857

- Jayanti, Novita Dewi. 2014. "Peran *Reward* and *Punishment* Dalam Rangka Peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai Pada Bank (Studi Pada PT. BRI Cabang Malang). Jurnal ilmiah Jurusan Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawajaya Malang
- Lucky, Kartika. 2015. "Pengaruh *HighPerformance Work Practices* dan *Work Social Support* terhadap *Turnover Intention* dengan *Job Embeddedness* sebagai pemediasi (Studi pada Karyawan Frontline Hotel Sahid jaya Solo)". UNS-F. Ekonomi dan Bisnis Jurnal ManajemenF1212040-2015.
- Malikhah, I. (2019). Pengaruh Mutu Pelayanan, Pemahaman Sistem Operasional Prosedur Dan Sarana Pendukung Terhadap Kepuasan Mahasiswa Universitas Pembangunan Panca Budi. *Jumant*, 11(1), 67-80.
- Purwanto dan Wahyuddin. 2007. Pengaruh Faktor-faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi Imka di Surakarta. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*.
- Pramono, C. (2018). Analisis Faktor-Faktor Harga Obligasi Perusahaan Keuangan Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(1), 62-78.
- Pratama, S. (2019). Analisa Pengaruh Sumberdaya Manusia, Prasarana Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Studi Pada Pegawai Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *Jumant*, 11(1), 235-250.
- Pratama, S. (2019). Effect of Organizational Communication and Job Satisfaction on Employee Achievement at Central Bureau of Statistics (BPS) Binjai City.
- Rizky, M. C., & Ardian, N. (2019). Enhance Employee Performance For Increase Work Motivation On Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *Journal Homepage: Http://Ijmr. Net. In*, 7(08).
- Sahat Parulian Remus. 2016. Analisis *Reward* dan *Punishment* terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Minna Jaya Persada Makmur Medan. Vol. 2. Hal 11-15
- Satria dan Kuswara. 2013. Pengaruh Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Kerja Serta Implikasinya Pada Produktivitas Pegawai Dinas Perhubungan Kota Bandung. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Entrepreneurship*.
- Setiawan, A. & Pratama, S.(2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Efektif Dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Bintang Anugerah Sejahtera. *Jumant*, 11(1), 19-34.

- Siti Nur Qalbi, Muhammad Jufri. 2016. Pengaruh *Job Embeddedness* Terhadap *Turnover* Karyawan Caroline Officer PT. Infomedia Nusantara. Jurnal Psikologi Jambi. Vol. 1. Hal : 48-54
- Tangkuman, Kevin. 2015. Penilaian Kinerja, Reward dan *Punishment* terhadap kinerja karyawan pada PT. Pertamina (persero) cabang pemasaran Suluttenggo.
- Wakhyuni, E. (2018, October). An Empirical Investigation of the Effect of Workload and SOPs on Employees Work Morale. In International Conference of ASEAN Perspective and Policy (ICAP) (Vol. 1, No. 1, pp. 251-257).
- Wakhyuni, E. (2019). Analisis Kemampuan, Komunikasi Dan Konflik Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Mitha Sarana Niaga. *Jumant*, 11(1), 271-278.
- Winda Sri Astuti, Teman . 2018. Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal organisasi dan manajemen*. Hal 33-34.
- Yeni Yuliasia, dkk. 2012. Analisis Variabel Yang Mempengaruhi Keinginan Berpindah (*Turnover Intention*) Dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) Studi Kasus PT. Wonokoyo Jaya Corporindo, Pasuruan. Vol. 13. Hal 61-66
- Yanti, E. D., & Sanny, A. (2018). The Influence of Motivation, Organizational Commitment, and Organizational Culture to the Performance of Employee Universitas Pembangunan Panca Budi.