

**ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI DAN PERSEPSI BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP NIAT KELUAR DENGAN KOMITMEN
ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

TESIS



Disusun oleh :

Aditya Candra Laksmana

NIM : 13210075

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA**

2023

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
SKRIPSI/TESIS/DISERTASI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika Universitas Kristen Duta Wacana, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Aditya Candra Laksana
NIM : 13210075
Program studi : Magister Manajemen
Fakultas : Bisnis
Jenis Karya : Tesis

Demi perkembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Kristen Duta Wacana **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*None-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI DAN PERSEPSI BUDAYA ORGANISASI TERHADAP NIAT KELUAR DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

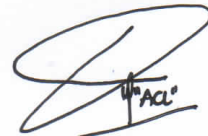
beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti/Noneksklusif ini Universitas Kristen Duta Wacana berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama kami sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Yogyakarta

Pada Tanggal : 10 Mei 2023

Yang menyatakan



(Aditya Candra Laksana)

NIM : 13210075

**ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI DAN PERSEPSI BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP NIAT KELUAR DENGAN KOMITMEN
ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

TESIS

**Diajukan kepada Fakultas Bisnis Program Studi Magister Manajemen
Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna Memperoleh Gelar
Magister Manajemen**

Disusun oleh :

Aditya Candra Laksana

DUTA WACANA

NIM : 13210075

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA
2023**

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
SKRIPSI/TESIS/DISERTASI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika Universitas Kristen Duta Wacana, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Aditya Candra Laksmana
NIM : 13210075
Program studi : Magister Manajemen
Fakultas : Bisnis
Jenis Karya : Tesis

Demi perkembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Kristen Duta Wacana **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*None-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI DAN PERSEPSI BUDAYA ORGANISASI TERHADAP NIAT KELUAR DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

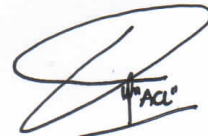
beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti/Noneksklusif ini Universitas Kristen Duta Wacana berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama kami sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Yogyakarta

Pada Tanggal : 10 Mei 2023

Yang menyatakan



(Aditya Candra Laksmana)

NIM : 13210075

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis dengan judul

ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI DAN PERSEPSI BUDAYA ORGANISASI TERHADAP NIAT KELUAR DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Telah diajukan dan dipertahankan oleh

Aditya Candra Laksana

NIM : 13210075

Dalam ujian Tesis Program Studi (S2) Magister Manajemen

Fakultas Bisnis

Universitas Kristen Duta Wacana, Yogyakarta

dan dinyatakan telah DITERIMA untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister Manajemen pada tanggal : 10 MAY 2023

Dewan Penguji

Dewan Penguji

Tanda Tangan

1. Dr. Perminas Pangeran, S.E., M.Si
(Penguji 1)
2. Dr. Singgih Santoso, M.M
(Penguji 2)
3. Dr. Heru Kristanto, S.E., M.T
(Penguji 3)

Yogyakarta, 16 MAY 2023

Disahkan oleh :

Dekan Fakultas Bisnis

Kepala Program Studi
Magister Manajemen



Dr. Perminas Pangeran, S.E., M.Si

Dr. Singgih Santoso, M.M

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Dengan ini, saya menyatakan bahwa Tesis dengan judul:

ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI DAN PERSEPSI BUDAYA ORGANISASI TERHADAP NIAT KELUAR DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

adalah asli hasil karya saya, dan judul ini belum pernah diajukan sebagai syarat atau sebagai bagian dari syarat untuk memperoleh gelar magister di perguruan tinggi.

Apabila saya dengan sengaja atau tidak melakukan hal tersebut di atas dan terbukti melanggar, maka saya bersedia mendapatkan sanksi yang ditentukan oleh universitas berupa pembatalan ijazah dan gelar akademik.

Yogyakarta, 10 Mei 2023

Yang menyatakan,



DUTA WACANA

Aditya Candra Laksana

DUTA WACANA

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Tesis : ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI DAN PERSEPSI BUDAYA ORGANISASI TERHADAP NIAT KELUAR DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Nama Mahasiswa : Aditya Candra Laksmna

NIM : 13210075

Mata Kuliah : Tesis (Tugas Akhir)

Kode : MM5025

Semester : Genap

Tahun Akademik : 2022/2023

DUTA WACANA

Telah diperiksa dan disetujui di,

Yogyakarta,

Pada tanggal 17 APRIL 2023

Dosen Pembimbing



Dr. Heru Kristanto, S.E., M.T.

HALAMAN MOTTO

*“Tidak ada kesuksesan tanpa kerja keras.
Tidak ada keberhasilan tanpa kebersamaan.
Tidak ada kemudahan tanpa doa” - Ridwan Kamil*



HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, saya persembahkan tesis ini sebagai bentuk rasa dan wujud terima kasih kepada beberapa pihak di antaranya sebagai berikut.

1. Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan kekuatan, kemudahan, dan hikmat bagi Penulis dalam menyelesaikan studi.
2. Kedua orang tua, adik, dan teman yang selalu memberikan dukungan kepada penulis selama masa studi.
3. Dr. Heru Kristanto, S.E., M.T. selaku dosen pembimbing tesis yang selalu memberikan arahan dan bimbingannya dalam setiap proses penelitian tesis dan selalu memberikan ilmu dan wawasan yang berguna.
4. Segenap dosen dan civitas akademik Program Studi Magister Manajemen Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana yang telah banyak membantu dan membimbing penulis.
5. Pihak OSC Medcom selaku pemberi beasiswa yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk kembali belajar dan berproses dalam studi pasca sarjana.
6. PT. Andalan Busana Boyolali yang sudah memberikan kesempatan penulis untuk melakukan penelitian tesis ini.
7. Pihak-pihak yang tidak dapat saya sampaikan satu persatu yang selama ini telah memberikan dukungan dan doa selama keberlangsungan masa studi di Magister Manajemen Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas pekeanaan dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Analisis Pengaruh Kompensasi dan Persepsi Budaya Organisasi terhadap Niat Keluar dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi”. Tesis ini disusun dalam rangka untuk memenuhi persyaratan dalam memperoleh gelar Magister Manajemen di Program Studi Magister Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta. Penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu proses penulisan ini. Ucapan terima kasih disampaikan dengan hormat kepada :

1. Dr. Perminas Pangeran, S.E., M.Si., CSA. selaku Dekan Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana.
2. Dr. Singgih Santoso, M.M. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen.
3. Dr. Heru Kristanto, S.E., M.T. selaku dosen pembimbing tesis yang telah membimbing penulis selama penulisan dan riset tesis.
4. Segenap dosen dan civitas akademik Program Studi Magister Manajemen Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana yang telah banyak membantu dan membimbing penulis.

Penulis sangat berharap bahwa melalui tesis ini dapat memberikan kebermanfaatan bagi pihak-pihak terkait dan dapat digunakan sebagaimana mestinya. Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih dan mohon maaf sebesar-besarnya apabila ada kesalahan dalam penyusunan penelitian ini. Terima kasih.

Yogyakarta, 10 Mei 2023

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGAJUAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN KEASLIAN TESIS.....	v
HALAMAN PERSETUJUAN.....	vi
HALAMAN MOTTO	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
ABSTRAK	xvii
ABSTRACT.....	xviii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Masalah	9
1.3. Pembatasan Masalah	10
1.4. Rumusan Masalah	11
1.5. Tujuan Penelitian.....	11
1.6. Manfaat Penelitian.....	12
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1. Landasan Teori	14
2.1.1. Teori-Teori Perilaku Sosial	14
2.1.2. Kompensasi	16

2.1.3.	Persepsi Budaya Organisasi	20
2.1.4.	Komitmen Organisasional.....	23
2.1.5.	Niat Keluar	26
2.2.	Penelitian Terdahulu	29
2.3.	Kerangka Penelitian	34
2.3.1.	Hubungan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional.....	35
2.3.2.	Hubungan Persepsi Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional	35
2.3.3.	Hubungan Kompensasi terhadap Niat Keluar	36
2.3.4.	Hubungan Persepsi Budaya Organisasi terhadap Niat Keluar	36
2.3.5.	Hubungan Komitmen Organisasional terhadap Niat Keluar.....	37
2.3.6.	Hubungan Kompensasi terhadap Niat Keluar melalui Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi	37
2.3.7.	Hubungan Persepsi Budaya Organisasi terhadap Niat Keluar melalui Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi	38
2.4.	Hipotesis Penelitian.....	38
BAB 3 METODE PENELITIAN.....		40
3.1.	Desain Penelitian.....	40
3.2.	Populasi dan Sampel	41
3.2.1.	Populasi Penelitian	41
3.2.2.	Sampel Penelitian	41
3.3.	Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data.....	42
3.3.1.	Jenis Data Penelitian	42
3.3.2.	Metode Pengumpulan Data	43
3.4.	Operasioanalisis Variabel	44
3.4.1.	Variabel Bebas (Variabel Independen)	45
3.4.2.	Variabel Terikat (Variabel Dependen)	46
3.4.3.	Variabel Mediasi	47
3.5.	Metode Analisis Data	48
3.5.1.	Analisis Deskriptif.....	49

3.5.2. Analisis Data	50
BAB 4 HASIL PENELITIAN	56
4.1. Hasil Penyebaran Kuesioner	56
4.2. Deskripsi Profil Responden.....	57
4.2.1. Gambaran Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	57
4.2.2. Gambaran Profil Responden Berdasarkan Usia Responden	57
4.2.3. Gambaran Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	58
4.2.4. Gambaran Profil Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	59
4.3. Statistik Deskriptif.....	60
4.4. Uji Kualitas Instrumen dan Data.....	63
4.5. Analisis Data <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	65
4.5.1. Pembahasan Model Menurut Teori	66
4.5.2. Penyusunan Diagram Alur (<i>Path Diagram</i>).....	66
4.5.3. Konversi Diagram Alur ke Persamaan Struktural.....	67
4.5.4. Input Matriks dan Estimasi Model	68
4.5.5. Identifikasi <i>Outlier</i>	69
4.5.6. Identifikasi Model Struktural	70
4.5.7. Uji <i>Goodness of Fit Model</i>	70
4.5.8. Pengujian Hipotesis.....	73
4.5.9. Pembahasan Uji Hipotesis.....	82
BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN	90
5.1. Simpulan.....	90
5.2. Implikasi.....	92
5.3. Keterbatasan Penelitian	93
5.4. Saran.....	93
DAFTAR PUSTAKA	95
LAMPIRAN.....	104

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Data Keluar Masuk & % Turnover Karyawan PT. Andalan Busana Boyolali Periode Agustus 2021 – Agustus 2022.....	7
Tabel 3.1. Operasional Variabel Independen – Kompensasi	45
Tabel 3.2. Operasional Variabel Independen – Persepsi Budaya Organisasi	46
Tabel 3.3. Operasional Variabel Dependen – Niat Keluar.....	47
Tabel 3.4. Operasional Variabel Mediasi – Komitmen Organisasional.....	48
Tabel 3.5. <i>Comparative Fit Index</i>	54
Tabel 4.1. Hasil Penyebaran Kuesioner	56
Tabel 4.2. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	57
Tabel 4.3. Gambaran Responden Berdasarkan Usia Responden	58
Tabel 4.4. Gambaran Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	58
Tabel 4.5. Gambaran Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	59
Tabel 4.6. Interpretasi Nilai Kelas Interval	60
Tabel 4.7. Statistik Deskriptif Variabel Kompensasi.....	61
Tabel 4.8. Statistik Deskriptif Variabel Persepsi Budaya Organisasi.....	61
Tabel 4.9. Statistik Deskriptif Variabel Komitmen Organisasional	62
Tabel 4.10. Statistik Deskriptif Variabel Niat Keluar.....	63
Tabel 4.11. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas.....	64
Tabel 4.12. Perhitungan Derajat Bebas.....	70
Tabel 4.13. <i>Goodness of Fit Model</i>	71
Tabel 4.14. Nilai <i>Loading Factor</i> dan Signifikansi Hubungan Struktur Antar Konstruk.....	74
Tabel 4.15. <i>Standardized Direct Effects</i>	74
Tabel 4.16. <i>Standardized Indirect Effects</i>	75
Tabel 4.17. Koefisien Uji Pengaruh Tidak Langsung Kompensasi terhadap Niat Keluar melalui Komitmen Organisasional.....	78

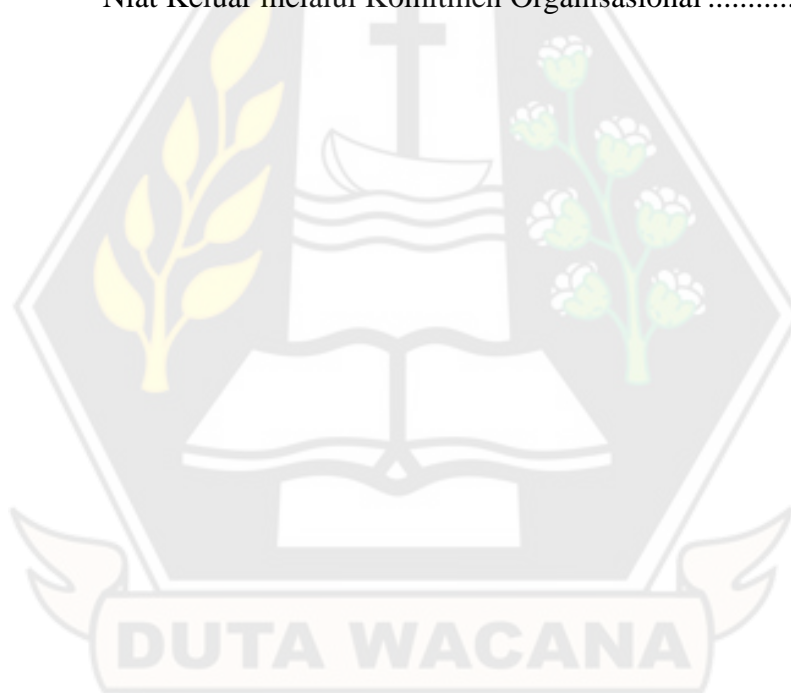
Tabel 4.18. Koefisien Uji Pengaruh Tidak Langsung Persepsi Budaya Organisasi
Terhadap Niat Keluar melalui Komitmen Organisasional..... 80

Tabel 4.19. Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis..... 81



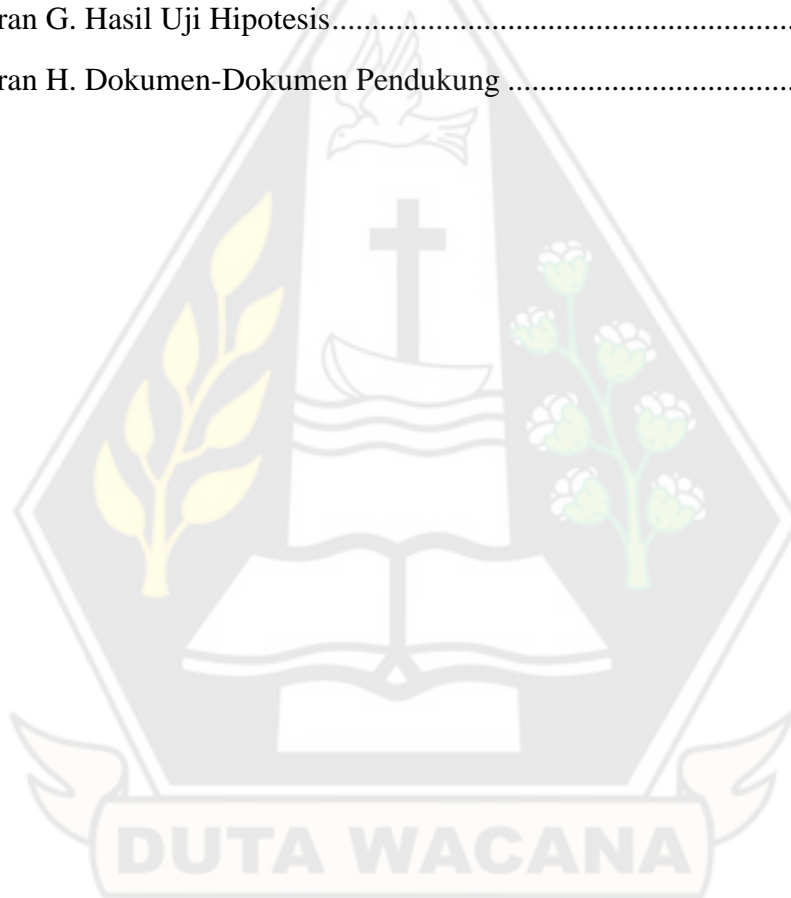
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Penelitian	34
Gambar 4.1. Diagram Alur.....	66
Gambar 4.2. Diagram Persamaan Struktur Model	67
Gambar 4.3. <i>Output Flowchart</i> Model SEM	68
Gambar 4.4. Nilai Batas <i>Mahalanobis Distance</i>	69
Gambar 4.5. Perhitungan Uji Sobel Variabel Kompensasi terhadap Niat Keluar melalui Komitmen Organisasional	78
Gambar 4.6. Perhitungan Uji Sobel Variabel Persepsi Budaya Organisasi terhadap Niat Keluar melalui Komitmen Organisasional	80



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A. Kuesioner Penelitian.....	105
Lampiran B. Hasil Pengambilan Data Responden.....	108
Lampiran C. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	110
Lampiran D. Hasil Uji Identifikasi <i>Outlier</i>	114
Lampiran F. Hasil Uji <i>Goodness of Fit Model</i>	115
Lampiran G. Hasil Uji Hipotesis.....	116
Lampiran H. Dokumen-Dokumen Pendukung	117



ABSTRAK

Niat keluar seorang karyawan terhadap perusahaan berkaitan dengan komitmen organisasional, dimana keberhasilan komitmen organisasional sangat didukung oleh adanya beberapa faktor seperti kompensasi dan persepsi budaya organisasi. Penelitian ini dilakukan di PT Andalan Busana Boyolali Indonesia dengan 155 responden yang memenuhi persyaratan dengan teknik sampling yang digunakan adalah simple random sampling. Teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) melalui software AMOS 21 dan uji Sobel untuk mengeksplorasi hubungan yang diusulkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan persepsi budaya organisasi berhubungan secara langsung memiliki efek positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, sedangkan kompensasi dan persepsi budaya organisasi berhubungan secara langsung memiliki efek negatif dan signifikan terhadap niat keluar. Terakhir, hasil menunjukkan adanya pengaruh mediasi komitmen organisasional karyawan terhadap pengaruh kompensasi dan persepsi budaya organisasi terhadap niat keluar. Penelitian ini memberikan informasi bagi perusahaan dan pihak terkait untuk menurunkan tingkat turnover karyawan dengan meningkatkan apresiasi secara finansial dan non finansial serta mengevaluasi budaya kerja yang berlaku agar memberikan kenyamanan karyawan.

Kata Kunci: Kompensasi, Persepsi Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional, Niat Keluar

DUTA WACANA

ABSTRACT

An employee's turnover intention to the company is related to organizational commitment, where several factors, such as compensation and perception of organizational culture strongly support the success of organizational commitment. This research was conducted at PT Andalan Busana Boyolali Indonesia, with 155 respondents who met the requirements with a sampling technique admired as simple random sampling. The data analysis techniques used are Structural Equation Modeling (SEM) through AMOS 21 software and the Sobel test to explore the proposed relationship. The results of this study indicate that compensation and perceptions of organizational culture are directly related to having a positive and significant effect on organizational commitment. Meanwhile, compensation and the perception of organizational culture are directly related to negatively and significantly affecting turnover intentions. In addition, the results also show that employee organizational commitment mediates the effect of compensation and organizational culture perceptions on turnover intentions. This research provides information for companies and related parties to reduce employee turnover rates by increasing financial and non-financial appreciation and evaluating the prevailing organizational culture to provide employee comfort.

Keywords : Compensation, Perceptions of Organizational Culture, Organizational Commitment, Turnover Intentions

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Setiap perusahaan pada dasarnya memiliki suatu tujuan dan untuk mencapai tujuan yang maksimal ada hal yang berperan penting di dalamnya. Salah satu hal yang menunjang tercapainya tujuan perusahaan tersebut adalah sumber daya manusia (SDM). Sumber daya manusia (SDM) dalam suatu perusahaan merupakan asset utama karena dapat memberikan tenaga, potensi, kreativitas, dan juga usaha terhadap kemajuan dan mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, setiap perusahaan perlu melakukan pengelolaan dan pengembangan melalui berbagai cara untuk menciptakan dan membuat sumber daya manusia yang memiliki produktivitas.

Menurut Ong & Mahazan (2020) mendefinisikan sumber daya manusia sebagai suatu pengetahuan dan kemampuan kerja yang dapat diperoleh dengan melalui pendidikan dan juga pelatihan. Hal ini tentunya dapat dikatakan bahwa produktivitas serta kapabilitas suatu perusahaan bergantung pada kemampuan spesifik dan kapabilitas yang dimiliki oleh SDM-nya. Selain itu, dapat ditekankan pula bahwa pentingnya melakukan investasi dalam SDM terutama untuk memenuhi kebutuhan pengetahuan dan kemampuan kerja. Jika perusahaan menyadari akan hal ini, tentu dapat memberikan implikasi yang baik terhadap kemampuan perusahaan dalam *attracting, engaging, rewarding*, serta *developing* SDM yang dimiliki perusahaan. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa tidak dapat dipungkiri lagi, jika suatu perusahaan memiliki SDM yang unggul, tentunya akan memberikan dampak positif bagi perusahaan karena akan membawa keunggulan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Mengingat tingkat persaingan yang tinggi saat ini, suatu perusahaan perlu mempunyai SDM yang berkualitas. Hal ini karena SDM adalah aspek utama yang dapat mendukung kelancaran suatu perusahaan dalam mencapai tujuan dan juga visi

misi nya. Selain itu, dengan adanya SDM yang berkualitas maka akan berpengaruh terhadap keberhasilan kinerja suatu perusahaan. SDM merupakan elemen utama dibandingkan dengan elemen sumber daya lainnya seperti teknologi dan modal. Elemen sumber daya lainnya tersebut tidak akan berarti apabila tidak dikendalikan oleh SDM. Dengan adanya SDM, tidak hanya berpengaruh dalam kinerja perusahaan, melainkan juga memiliki pengaruh besar dalam perkembangan suatu perusahaan. Tentunya dengan adanya pengembangan dan pengelolaan SDM yang baik maka akan dengan mudah SDM tersebut untuk menghadapi dan menyelesaikan tuntutan tugas yang dikerjakan, baik itu di masa sekarang maupun di masa yang akan mendatang. Oleh karena itu, suatu perusahaan memerlukan suatu perencanaan dan pengelolaan khusus sumber daya manusia atau yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Adanya manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam suatu perusahaan akan membawa keberhasilan dalam menjalankan usahanya. Oleh sebab itu, pengelolaan dari sumber daya mencakup berbagai hal seperti penyediaan tenaga kerja yang bermutu, mempertahankan kualitas, hingga mengendalikan biaya ketenagakerjaan (Sutanto, 2013). Salah satu tantangan bagi perusahaan dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah tidak dapat dihindari terjadinya *turnover intention* (niat keluar) dari karyawannya. Robbins & Judge (2017) mendefinisikan niat keluar sebagai suatu kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela atau tidak sukarela akibat kurang menariknya pekerjaan saat ini dan terdapat alternatif pekerjaan lain. Karyawan yang meninggalkan perusahaan disebabkan oleh keterbatasan peluang karier, rendahnya spesialisasi, upah rendah, jam kerja panjang, keseimbangan hidup kerja rendah, dan faktor demografi (misal faktor usia, jender, masa kerja, dan pendidikan) (Marinakou & Giousmpasoglou, 2019). Karyawan sangatlah berharga bagi suatu perusahaan dan keberadaannya perlu dikelola dengan baik agar memberikan kontribusi yang positif untuk kemajuan perusahaan. Sebaliknya, jika karyawan tidak dikelola dengan baik, maka karyawan akan kurang semangat dalam bekerja dan berujung pada pengunduran diri atau keluar dari tempat kerja.

Sikap karyawan berupa niat keluar dari perusahaan sehingga berujung pada keputusan *turnover* karyawan dapat dilihat jika karyawan sebelumnya tidak berusaha mencari pekerjaan baru, maka akan mulai mencari lowongan pekerjaan baru dan kemudian berujung pada *turnover* yang sebenarnya dan tentu akan membawa kerugian besar bagi perusahaan. Dengan tingginya angka *turnover*, menjadi suatu masalah yang serius bagi suatu perusahaan. Hal ini dikarenakan perusahaan tersebut tentu harus kembali melakukan rekrutmen untuk mengisi kekosongan posisi yang ditinggalkan oleh karyawan tersebut.

Persoalan tenaga kerja yang keluar adalah salah satu faktor penting bagi perusahaan, karena biaya kehilangan talent, biaya pemutusan tenaga kerja, biaya menambah karyawan (pelatihan dan penempatan), perbedaan kinerja tenaga yang keluar dan kinerja karyawan baru (Stamolampros et al., 2019). Selain itu, kehilangan tenaga kerja menimbulkan dampak negatif efektivitas dan kesuksesan organisasi, keunggulan kompetisi rendah, penurunan moral bagi karyawan lainnya, penurunan produktivitas, dan kualitas kerja (Alzubi, 2018).

Niat untuk keluar adalah sikap individu yang mungkin tidak dapat dihindarkan dan harus dicari jalan keluarnya. Oleh karena itu, penting untuk memahami prediktor atau penyebab sirkulasi tenaga kerja untuk meminimisasi dampak negatif pada efektivitas organisasi. Alzubi (2018) meneliti peran perilaku kepemimpinan, komitmen organisasional organisasional, dan budaya organisasional sebagai faktor penyebab niat keluar. Penelitian Lee et al. (2012) menggunakan faktor hubungan rekan kerja, lingkungan kerja, tingkat kompensasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional.

Menurut Good et al. dalam Handaru (2012), menyebutkan bahwa definisi dari komitmen organisasional adalah pengenalan dan loyalitas seseorang terhadap suatu organisasi (perusahaan). Sementara itu menurut Robbins (2017), mendefinisikan komitmen organisasional sebagai keadaan seorang karyawan untuk berpihak kepada organisasi/perusahaan serta memiliki keinginan dan tujuan untuk bertahan sebagai anggota dalam organisasi/perusahaan tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional terhadap perusahaan, maka akan memiliki rasa nyaman dan ingin tetap

berada di perusahaan dengan konsekuensi harus menerima tujuan perusahaan. Di sisi lain, komitmen organisasional karyawan akan berpengaruh terhadap niat keluar seorang karyawan. Semakin rendahnya komitmen organisasional karyawan terhadap suatu organisasi/perusahaan maka akan ada kecenderungan seperti acuh dan cuek terhadap pekerjaan yang diembannya hingga mencapai keadaan ingin keluar dari perusahaan/organisasi.

Alasan karyawan yang memiliki komitmen organisasional rendah sehingga menimbulkan adanya niat keluar dilatarbelakangi oleh berbagai faktor. Salah satu faktornya adalah mengenai kompensasi kerja yang diterima oleh karyawan. Dalam suatu perusahaan, tidak lepas dengan adanya sistem pemberian kompensasi kerja. Menurut Martoyo (2007) dan Wukir (2013), berpendapat bahwa kompensasi merupakan suatu pengaturan secara menyeluruh atas pemberian balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya secara langsung baik berupa uang atau bukan uang. Sistem pemberian kompensasi harus didasarkan pada prinsip keadilan serta kebenaran. Apabila kompensasi yang diberikan oleh perusahaan tidak adil, akibatnya akan menimbulkan rasa kecewa dan ketidakpuasan karyawan. Selain itu, akibat lainnya yang akan diterima oleh perusahaan adalah karyawan akan ada niat keluar hingga berujung akan meniggalkan perusahaan. Oleh sebab itu, untuk mempertahankan karyawan, suatu perusahaan harus membuat sistem kompensasi yang baik sehingga karyawan akan merasa dihargai dan bersedia untuk dapat bertahan di perusahaan (Muljani, 2002). Sementara itu, menurut Michael & Harold (1993), menyatakan bahwa bentuk-bentuk kompensasi akan memotivasi karyawan baik secara pengawasan, prestasi kerja, hingga komitmen terhadap perusahaan.

Selain dipengaruhi oleh faktor kompensasi dan komitmen organisasional, penelitian Vizano et al. (2018) mengungkapkan adanya faktor lain yaitu persepsi budaya organisasi. Dalam penelitiannya, membuktikan bahwa persepsi budaya organisasi berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap niat keluar melalui komitmen organisasional sebagai mediasinya. Sementara itu, pada penelitian Sean et al. (2012), juga menganalisis hubungan operasionalisasi komitmen organisasional

dengan niat keluar, artinya bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional terhadap perusahaan, cenderung memiliki niat yang lebih tinggi untuk tetap berada di perusahaan, dibandingkan karyawan yang tidak memiliki komitmen organisasional

Suatu perusahaan perlu memberikan persepsi budaya organisasi yang kuat dan baik pada karyawannya, sehingga akan berpengaruh bagi sikap dan perilaku. Untuk mencapai keberhasilan dan tujuan perusahaan, tentunya perlu membentuk dan mengembangkan suatu persepsi budaya organisasi yang mendukung terciptanya komitmen organisasional karyawan. Menurut Susanto & Prama (2006), budaya organisasi merupakan suatu sistem dari nilai, kepercayaan, serta kebiasaan yang dimiliki oleh organisasi untuk saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya sehingga menghasilkan norma-norma dari perilaku organisasi. Anggota/karyawan yang memiliki pemahaman dan persepsi mengenai budaya organisasi akan memiliki rasa kesetiaan dan komitmen organisasional terhadap perusahaan.

Pemilihan persepsi budaya organisasi mendasarkan pada penelitian Egan et al. (2004) yang menyatakan bahwa budaya pembelajaran berpengaruh negatif pada niat keluar. Penelitian Macintosh & Doherty (2010) menunjukkan bahwa budaya organisasional menjelaskan 14,3% variansi pada kepuasan kerja dan 50,3% pada niat keluar. Penelitian Ozturk, Hancer, & Wang (2014) pada karyawan hotel di Turki menyatakan bahwa dari keempat unsur budaya organisasional (*clan*, *adhocracy*, *market*, dan *hierarchy*), hanya budaya organisasi *hierarchy* yang tidak signifikan mempengaruhi niat keluar. Penerapan aturan, kebijakan, prosedur, dan ekspektasi yang jelas dalam organisasi tidak menggerakkan karyawan berniat untuk keluar

Dalam mencapai tujuan perusahaan, para karyawan harus memperoleh kompensasi kerja yang cukup dan memiliki persepsi budaya organisasi yang baik, sehingga dapat mengurangi atau bahkan mencegah terjadinya niat untuk keluar dari perusahaan. Hal ini merupakan peranan dari pengelolaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) terhadap karyawan agar sesuai dengan kebutuhan dan harapan para karyawan (Sophia et al., 2009).

Penelitian ini dilakukan di PT. Andalan Busana Boyolali yang merupakan suatu perusahaan manufaktur yang berskala dalam dan luar negeri dan bergerak dalam pembuatan *garment*. Perusahaan ini terletak di Jalan Solo Semarang Desa Batan Kecamatan Banyudono Kabupaten Boyolali. PT Andalan Busana Boyolali bergerak dalam pembuatan beberapa jenis produksi di antaranya seperti pembuatan rok, celana pendek, dan celana dengan kapasitas pembuatan sekitar 230.000 pcs dan berorientasi pada pasar ekspor. Kini seiring berjalannya waktu dengan kerja keras dan usaha yang tiada henti PT.Andalan Busana Boyolali telah memiliki kurang lebih 1.500 orang karyawan dengan jumlah lines sebanyak 22 lines.

Mengingat daya saing kompetitor yang sama dan begerak di bidang pembuatan *garment* sangat banyak, maka sebagai perusahaan yang baik sudah seharusnya mampu mempertahankan sumber daya manusia yang ada. Seluruh jajaran manajemen karyawan di PT. Andalan Busana Boyolali selalu memberikan kinerja dan hasil yang terbaik untuk memenuhi kebutuhan customer melalui berbagai produk yang diciptakan dan dihasilkan. Tentu hal tersebut memanfaatkan dukungan dari berbagai hal seperti dukungan teknologi yang handal, peranan sumber daya manusia yang kompeten, struktur pemodalan yang kuat dan prinsip tata kelola perusahaan yang baik. Namun perubahan-perubahan yang terjadi baik dari kondisi lingkungan organisasi/perusahaan baik internal dan eksternal dapat berpengaruh persepsi budaya organisasi dan komitmen organisasional karyawan dan berakibat pada munculnya niat keluar karyawan yang pada akhirnya dapat menimbulkan *turnover* karyawan yang sesungguhnya.

Berikut adalah data keluar masuk karyawan dan persentase *turnover* karyawan di PT. Andalan Busana Boyolali selama 1 tahun terakhir (Agustus 2021 – Agustus 2022), yang diformulasikan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1. Data Keluar Masuk & % *Turnover* Karyawan PT. Andalan Busana Boyolali Periode Agustus 2021 – Agustus 2022

Bulan Tahun	Jumlah Karyawan	In	Out	% <i>Turnover</i>
Agustus 2021	208	2	4	1,9
September 2021	206	0	2	1,0
Oktober 2021	207	8	7	3,4
November 2021	210	10	7	3,3
Desember 2021	209	7	8	3,8
Januari 2022	212	7	4	1,9
Februari 2022	212	5	5	2,4
Maret 2022	210	1	3	1,4
April 2022	211	3	2	0,9
Mei 2022	209	10	12	5,7
Juni 2022	218	14	5	2,3
Juli 2022	214	4	8	3,7
Agustus 2022	216	10	8	3,7

Sumber : Departemen HRD PT. Andalan Busana Boyolali

Menagacu pada data yang tersedia di Tabel 1.1., terhitung dari Agustus 2021 sampai Agustus 2022, jumlah karyawan yang keluar mencapai angka 75 orang dengan rata-rata jumlah karyawan dalam 1 tahun tersebut adalah 211 karyawan. Menurut Hasibuan (2012), perhitungan persentase *turnover* dapat dihitung dengan perbandingan jumlah karyawan yang keluar per tahun dengan rata-rata jumlah karyawan dikalikan 100%. Oleh karena itu, sesuai dengan teori tersebut, total persentase *turnover* selama periode Agustus 2021 sampai Agustus 2022 mencapai 35%. Sebagaimana yang dinyatakan Nasution (2017), terdapat perbedaan mengenai standar tingkat *turnover* karyawan yang dapat ditolerir untuk masing-masing perusahaan, akan tetapi apabila tingkat *turnover* melebihi 10% per tahun, maka dapat dikatakan terlalu tinggi dari

tingkat standart *turnover*. Oleh karena itu, apabila angka dari tingkat *turnover* karyawan diabaikan, maka akan menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

Fenomena yang terjadi berdasarkan obeservasi awal pada PT. Andalan Busana Boyolali melalui prapenelitian yang dilakukan, adalah tingginya angka *turnover* karyawan yang terjadi selama beberapa waktu terakhir dengan alasan yang beragam. Berdasarkan pengamatan dan wawancara yang dilakukan dengan HRD diperoleh hasil bahwa beberapa karyawan di PT. Andalan Busana Boyolali dapat disimpulkan terdapat indikasi kurangnya komitmen organisasional terhadap organisasi/perusahaan yang ditandai dengan adanya *turnover*. Rendahnya komitmen organisasional karyawan diduga terjadi karena kurangnya kepuasan kerja yang diperoleh karyawan seperti contoh kurangnya pemberian kompensasi terhadap karyawan. Di sisi lain adanya faktor persepsi budaya organisasi di perusahaan juga memiliki andil yang cukup besar dalam mempengaruhi komitmen organisasional dan tingkat niat keluar karyawan. Selama ini, PT. Andalan Busana Boyolali telah memiliki dan menerapkan budaya organisasi ke seluruh karyawannya. Harapannya dengan adanya implementasi tersebut dapat memberikan persepsi karyawan dengan baik serta mendukung dan meningkatkan kinerja karyawannya dalam bersama-sama mencapai tujuan perusahaan.

Tingkat niat keluar karyawan yang tinggi dari suatu perusahaan menunjukkan adanya indikasi masalah yang terjadi di suatu perusahaan. Tingginya tingkat niat keluar dari perusahaan, tentunya didasari oleh rendahnya tingkat komitmen organisasional karyawan terhadap perusahaan. Komitmen organisasional yang rendah tentu ada faktor lain yang mempengaruhinya, seperti halnya pemberian kompensasi kerja dan persepsi budaya organisasi di perusahaan. Oleh karena itu, suatu perusahaan seharusnya dituntut untuk dapat mempertahankan karyawannya, seperti contohnya mampu memberikan balas jasa dan memahami berbagai hal yang mampu membuat karyawan merasa nyaman dan tetap bekerja tanpa menurunkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Sehubungan dengan permasalahan dan fenomena tersebut, maka pada penelitian ini akan mencari tahu pengaruh kompensasi dan persepsi budaya organisasi terhadap niat

keluar dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi di PT. Andalan Busana Boyolali.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan pengamatan dan observasi awal, penulis melihat bahwa tingginya tingkat *turnover* yang terjadi di perusahaan PT. Andalan Busana Boyolali dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor kompensasi kerja memiliki pengaruh seperti halnya kurangnya pemberian sistem kompensasi gaji dan tunjangan, kurang adanya peluang karir yang jelas seperti jenjang karir dan status karyawan, dan kurang lengkapnya fasilitas penunjang pekerjaan. Namun, di samping faktor kompensasi yang dirasa sedikit kurang, di sisi lain, terdapat budaya organisasi yang telah diimplementasikan dengan baik bagi karyawan di PT Andalan Busana Boyolali sehingga mampu memunculkan suatu persepsi budaya organisasi. Pada dasarnya beberapa faktor tersebut dapat mempengaruhi komitmen organisasional karyawan dalam bekerja dan berkontribusi terhadap perusahaan. Pengaruh komitmen organisasional mengakibatkan tingkat kesadaran karyawan dalam menjadi bagian perusahaan. Tinggi rendahnya tingkat komitmen akan berpengaruh besar terhadap tingginya tingkat niat untuk keluar karyawan di suatu perusahaan dengan alasan pengunduran diri yang beragam. Dan karyawan yang mengundurkan diri, dalam melakukan proses pengunduran diri ada yang secara prosedur bahkan ada yang tidak sesuai prosedur (langsung kabur). Hal ini merupakan suatu kejadian yang perlu dijadikan catatan perusahaan, karena intensitas pengunduran diri yang dilakukan tidak sesuai prosedur oleh karyawan adalah cukup sering.

Dari latar belakang masalah serta identifikasi masalah yang ada di PT. Andalan Busana Boyolali, secara khusus, kami menguji tiga anteseden niat keluar karyawan: kompensasi, persepsi budaya organisasi, dan komitmen organisasional. Pemilihan variabel kompensasi dan persepsi budaya organisasional karena adanya perbedaan hasil penelitian. Mengacu pada penelitian Lee et al. (2012), tingkat gaji tidak berpengaruh signifikan terhadap niat keluar. Di lain pihak, penelitian Hung et al. (2018)

menunjukkan bahwa kepuasan terhadap gaji sebagai pemoderasi hubungan antara iklim organisasional dengan niat keluar.

Penelitian ini bertujuan untuk membangun kerangka teoritis niat keluar karyawan dan faktor-faktor yang mempengaruhi (anteseden) khususnya yang terjadi di PT. Andalan Busana Boyolali. Penelitian ini mendasarkan literatur dari beberapa penelitian hubungan niat keluar dengan kompensasi (Hung et al., 2018; Lee et al., 2012), budaya organisasional dan lingkungan kerja (Egan et al., 2004; Emerson, 2013; Hung et al., 2018; Kim et al., 2016; MacIntosh & Doherty, 2010; Vizano et al., 2018), komitmen organisasional (Guzeller & Celiker, 2019; Hung et al., 2018; Kim et al., 2016; Lee et al., 2012; Sean et al., 2012), dan peran komitmen organisasional sebagai mediasi (Hung et al., 2018; Kim et al., 2016; Lee et al., 2012; Sean et al., 2012; Silaban & Syah, 2018). Oleh karena itu, pada penelitian ini penulis tertarik mengambil judul penelitian sebagai berikut : “Analisis Pengaruh Kompensasi dan Persepsi Budaya Organisasi terhadap Niat Keluar dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi”.

1.3. Pembatasan Masalah

Berdasarkan pada kompleksitas masalah yang dapat diteliti dan telah dijelaskan pada latar belakang serta diuraikan pada identifikasi masalah, penulis memberikan pembatasan masalah. Pembatasan masalah ini didasarkan dengan mengukur keterbatasan waktu, jangkauan tempat biaya, serta luas jangkauan pengguna/responden yang dijadikan sampel dalam penelitian. Penulis memberikan pembatasan masalah ini dengan maksud agar penelitian dapat berjalan dengan baik, efektif serta efisien. Adapun pembatasan masalah yang telah ditentukan adalah sebagai berikut.

- a. Pengambilan subjek penelitian yang diteliti, dibatasi hanya pada karyawan yang bekerja di PT. Andalan Busana Boyolali. Peneliti menentukan tempat dan subjek penelitian tersebut dengan maksud agar pengumpulan data dapat efektif dan efisien dalam segi waktu, tenaga, serta biaya dalam pelaksanaan penelitian.
- b. Adapun objek penelitian akan dibatasi hanya berdasarkan pada variabel yang telah ditentukan, seperti kompensasi kerja dan persepsi budaya organisasi sebagai

variabel independen, komitmen organisasional sebagai variabel mediasi, dan niat keluar pada karyawan PT. Andalan Busana Boyolali sebagai variabel dependen.

1.4. Rumusan Masalah

Sebagaimana telah dijabarkan dalam latar belakang dan identifikasi masalah, penelitian dilakukan untuk menguji pengaruh kompensasi dan persepsi budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan niat keluar karyawan. Secara spesifik, adapun rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut.

- a. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasional?
- b. Bagaimana pengaruh persepsi budaya organisasi terhadap komitmen organisasional?
- c. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap niat keluar?
- d. Bagaimana pengaruh persepsi budaya organisasi terhadap niat keluar?
- e. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap niat keluar?
- f. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap niat keluar melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi?
- g. Bagaimana pengaruh persepsi budaya organisasi terhadap niat keluar melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi?

1.5. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian yang menguji pengaruh kompensasi dan persepsi budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan niat keluar, dapat dituliskan sebagai berikut.

- a. Untuk menguji pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasional.
- b. Untuk menguji pengaruh persepsi budaya organisasi terhadap komitmen organisasional.
- c. Untuk menguji pengaruh kompensasi kerja terhadap niat keluar.

- d. Untuk menguji pengaruh persepsi budaya organisasi terhadap niat keluar.
- e. Untuk menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap niat keluar.
- f. Untuk menguji pengaruh kompensasi terhadap niat keluar melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi.
- g. Untuk menguji pengaruh persepsi budaya organisasi terhadap niat keluar melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi.

1.6. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kebermanfaatn serta kontribusi secara luas bagi beberapa pihak. Adapun hasil dari penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut.

- a. Bagi akademisi

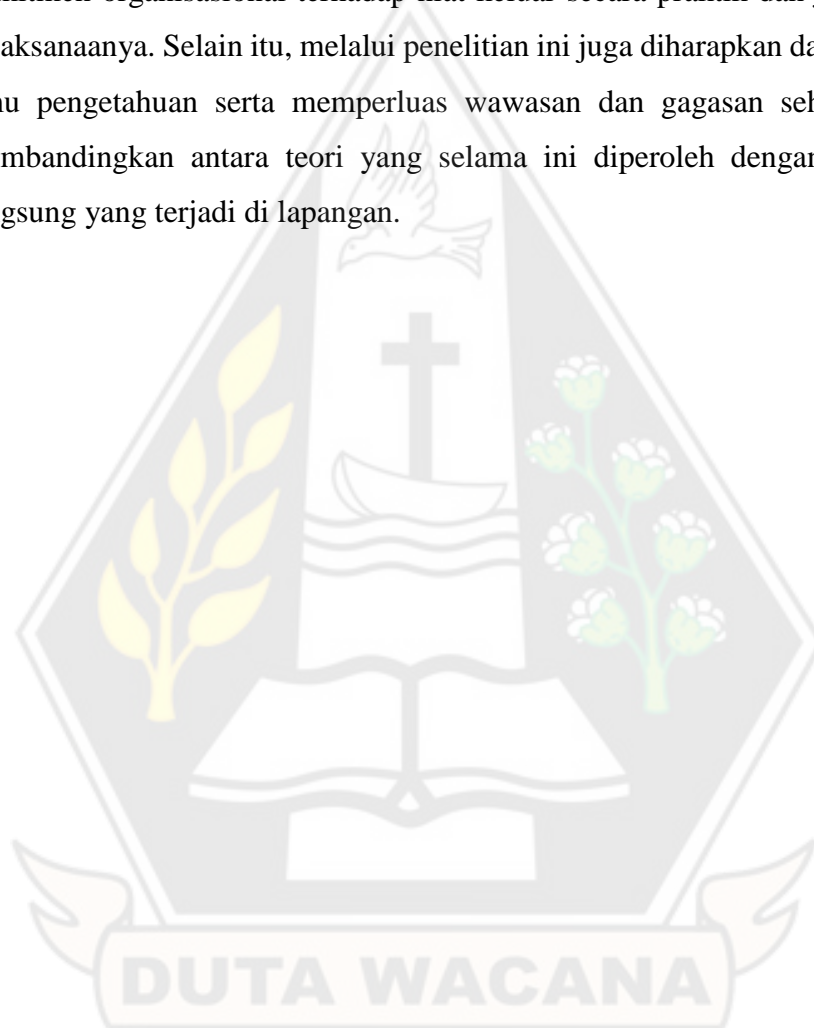
Melalui penelitian ini dapat dijadikan sebagai suatu referensi dan landasan dalam mengembangkan model penelitian lainnya mengenai kompensasi kerja, budaya organisasi, komitmen karyawan dan juga niat keluar secara lebih komprehensif menggunakan objek lainnya yang lebih luas. Selain itu, penelitian ini juga dapat membuktikan bahwa dengan adanya ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat mengidentifikasi sebab akibat yang terjadi dalam fenomena kehidupan yang dapat dijelaskan secara ilmiah.

- b. Bagi perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan masukan dasaran bagi pihak manajemen perusahaan khususnya di PT. Andalan Busana Boyolali. Selain itu, dapat dijadikan sebagai alat identifikasi beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat niat keluar karyawan sehingga perusahaan dapat mengevaluasi dan memaksimalkan kinerja karyawan serta meminimalkan tingkat niat keluar yang terjadi di perusahaan.

c. Bagi penulis/peneliti

Penelitian ini dapat memberikan manfaat yang berarti bagi penulis/peneliti dalam melakukan penerapan dan pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia (MSDM) khususnya dalam pengaruh kompensasi, persepsi budaya organisasi, komitmen organisasional terhadap niat keluar secara praktik dan juga riil dalam pelaksanaannya. Selain itu, melalui penelitian ini juga diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan serta memperluas wawasan dan gagasan sehingga mampu membandingkan antara teori yang selama ini diperoleh dengan hasil praktik langsung yang terjadi di lapangan.



BAB 5

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian melalui analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian ini yaitu terkait dengan kompensasi, persepsi budaya organisasi, komitmen organisasional, dan niat keluar pada karyawan di PT. Andalan Busana Boyolali, maka dapat diberikan beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. Pengujian yang dilakukan memberikan hasil yang mendukung dan menerima hipotesis satu (H1) yaitu kompensasi berpengaruh positif secara langsung terhadap komitmen organisasional. Artinya bahwa semakin tinggi/baik karyawan memperoleh kompensasi yang diberikan oleh organisasi/perusahaan, diharapkan mampu memberikan tingkat komitmen organisasional yang tinggi terhadap organisasi/perusahaan.
2. Pengujian yang dilakukan memberikan hasil yang mendukung dan menerima hipotesis dua (H2) yaitu persepsi budaya organisasi berpengaruh positif secara langsung terhadap komitmen organisasional. Artinya bahwa semakin tinggi/baik persepsi budaya organisasi yang dimiliki, diharapkan mampu meningkatkan komitmen organisasional dari karyawan yang tinggi terhadap organisasi/perusahaan.
3. Pengujian yang dilakukan memberikan hasil yang mendukung dan menerima hipotesis tiga (H3) yaitu kompensasi berpengaruh signifikan terhadap niat keluar dan dapat dinyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif secara langsung terhadap niat keluar. Artinya bahwa semakin tinggi/baik karyawan memperoleh kompensasi yang diberikan oleh organisasi/perusahaan, diharapkan mampu menurunkan tingkat niat keluar karyawan dari organisasi/perusahaan.
4. Pengujian yang dilakukan memberikan hasil yang mendukung dan menerima hipotesis empat (H4) yaitu persepsi budaya organisasi berpengaruh negative secara

langsung terhadap niat keluar. Artinya bahwa semakin tinggi/baik persepsi budaya organisasi yang dimiliki, diharapkan mampu menurunkan tingkat niat keluar karyawan dari organisasi/ perusahaan.

5. Pengujian yang dilakukan memberikan hasil yang mendukung dan menerima hipotesis lima (H5) yaitu komitmen organisasional berpengaruh negatif secara langsung terhadap niat keluar. Artinya bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi terhadap organisasi/perusahaan, maka akan memiliki keinginan/niat keluar yang rendah untuk meninggalkan organisasi/ perusahaan tempat bekerja saat ini.
6. Pengujian yang dilakukan memberikan hasil yang mendukung dan menerima hipotesis enam (H6) yaitu komitmen organisasional memediasi hubungan kompensasi dan niat keluar. Dapat diketahui juga bahwa pengaruh dari kompensasi pada niat keluar melalui komitmen organisasi adalah negatif secara signifikan. Artinya bahwa kepuasan atas kompensasi yang diterima oleh karyawan yang bekerja pada organisasi/perusahaan akan memberikan pengaruh secara tidak langsung terhadap keinginan/niat keluar dari karyawan dengan sebelumnya melalui komitmen organisasional sebagai bentuk wujud rasa loyalitas dan tanggung jawab terhadap organisasi/perusahaan.
7. Pengujian yang dilakukan memberikan hasil yang mendukung dan menerima hipotesis tujuh (H7) yaitu komitmen organisasional memediasi hubungan persepsi budaya organisasi dan niat keluar. Dapat diketahui juga bahwa pengaruh dari persepsi budaya organisasi pada niat keluar melalui komitmen organisasional adalah negatif secara signifikan. Artinya bahwa dengan memiliki persepsi budaya organisasi, akan memberikan pengaruh secara tidak langsung terhadap keinginan/niat keluar dari karyawan dengan sebelumnya melalui komitmen organisasional sebagai bentuk wujud rasa loyalitas dan tanggung jawab terhadap organisasi/perusahaan.

5.2. Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh dapat dikemukakan beberapa implikasi secara teoritis dan praktis, di antaranya sebagai berikut.

1. Implikasi Teoritis

- a. Pemberian kompensasi yang tepat dan baik yang diberikan dari organisasi/perusahaan kepada karyawan akan berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasional dan juga niat keluar. Selain itu pemberian kompensasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap niat keluar melalui adanya komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang sangat penting terhadap niat keluar karyawan. Oleh karena itu, diharapkan untuk organisasi/perusahaan dapat memberikan kompensasi yang baik dan sebanding agar memunculkan kepuasan dalam diri karyawan.
- b. Adanya persepsi budaya organisasi yang baik dalam lingkungan kerja memiliki pengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasional dan niat keluar karyawan. Sementara itu, dengan persepsi budaya organisasi juga berpengaruh secara tidak langsung terhadap niat keluar melalui adanya komitmen organisasional. Hal ini tentu memberikan indikasi bahwa dengan memiliki persepsi budaya organisasi akan berpengaruh penting terhadap niat keluar karyawan. Oleh karena itu, diharapkan dalam lingkungan kerja mampu memberikan persepsi budaya organisasi yang baik sehingga memberikan kenyamanan dan rasa aman dari dalam diri karyawan selama bekerja di organisasi/perusahaan.

2. Implikasi Praktis

Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan dan saran bagi perusahaan dan juga pihak-pihak terkait untuk selalu melakukan evaluasi dan juga perbaikan agar menurunkan tingkat *turnover* yang tinggi yaitu dengan

memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya seperti halnya kompensasi dan persepsi budaya organisasi yang diberikan kepada karyawan.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan yang menyebabkan adanya kekurangan dalam penelitian. Adapun keterbatasan penelitian yang ada telah diuraikan sebagai berikut.

1. Pada penelitian ini dilakukan hanya sebatas pengujian terhadap model SEM yang dibangun. Dari model yang diperoleh, dilakukan pengecekan apakah model mencukupi ke-fit an model atau tidak terutama pada pengaruh mediasi yang diuji. Oleh karena itu, disarankan untuk melakukan eksplorasi secara lebih mendalam mengenai hasil tersebut, untuk mengetahui apakah faktor mediasi mampu memediasi hubungan antar variabel.
2. Jumlah sampel responden yang terbatas hanya berjumlah 5 kali dari total indikator pada setiap variabel atau berjumlah 155 responden (memenuhi target minimal). Hal ini dapat disarankan untuk menambah jumlah responden sebanyak 6-7 kali dari total indikator pernyataan yang digunakan agar mengantisipasi beberapa hal yang dimungkinkan terjadi untuk dapat dijadikan data cadangan agar memenuhi jumlah minimal responden yang dibutuhkan.

5.4. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan terkait dengan keterbatasan penelitian ini, selanjutnya dapat diusulkan saran yang akan bermanfaat untuk memajukan kualitas dari proses penelitian khususnya dengan model penelitian yang sama dan bagi penelitian ke depan. Adapun beberapa saran yang dapat diuraikan adalah sebagai berikut.

1. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai pedoman bagi perusahaan. Hal ini terutama dalam pembuatan kebijakan-kebijakan perusahaan, sehingga dapat

diambil beberapa poin yang penting sebagai landasan untuk arah kebijakan tersebut dengan berdasarkan pada hasil penelitian dan variabel acuan yang di dalamnya telah terbukti. Adapun beberapa poin tersebut di antaranya sebagai berikut.

- a. Perusahaan dapat meningkatkan apresiasi atas hasil kerja karyawan baik dalam bentuk finansial dan non finansial agar lebih memotivasi karyawan. Karyawan perlu diapresiasi tidak hanya dari segi peningkatan gaji melainkan juga penghargaan secara informal oleh atasan maupun perusahaan yang merupakan hal penting untuk meningkatkan komitmen organisasional dalam bekerja di perusahaan.
 - b. Perusahaan lebih memperhatikan budaya kerja yang telah diterapkan selama ini. Sebaiknya diperlukan adanya evaluasi dan pembaharuan kebijakan atas evaluasi yang telah dilakukan agar tercipta persepsi budaya organisasi yang baik sehingga memberikan rasa nyaman, aman, dan tenang bagi karyawan selama bekerja di perusahaan.
2. Bagi Penelitian Selanjutnya
- Alangkah lebih baiknya, untuk penelitian selanjutnya dapat memperluas lagi jangkauan pengambilan sampel dengan tujuan dapat meningkatkan ketepatan dan keakuratan guna memperkuat hasil hipotesis dari penelitian yang sebelumnya telah diteliti oleh peneliti lain dan dapat dikatakan layak dalam memberikan representasi subjek yang luas.
3. Bagi Peneliti
- Sebaiknya memberikan perluasan pada variabel independen tidak hanya dua variabel melainkan ditambah dengan variabel-variabel lain dalam terbentuknya pengaruh pada niat keluar seorang karyawan dan tentunya mengacu pada penelitian sebelumnya dengan tujuan untuk memperkaya hasil penelitian bagi ilmu pengetahuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajzen, I. (1991). Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Albrecht, S. A., & Marty, A. (2017). Personality, Self-Efficacy and Job Resources and Their Associations with Employee Engagement, Affective Commitment and Turnover Intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(5), 657-681.
- Aldhuwaihi, A., & Shee, H. (2015). Organisational Culture and Employee Turnover in Saudi Arabian Banks. *The International Journal Of Management*, 4(4), 1-12.
- Alvi, H. A., Hanif, M., Adil, M.S., Ahmed, R. R., & Vveinhardt, J. (2014). Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management*, 6(27), 30-34.
- Alzubi, Y.Z.W. (2018). Turnover Intention in Jordanian Universities: The Role of Leadership Behaviour, Organizational Commitment, and Organizational Culture. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 5(1), 177-192.
- Anderson, J. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Perawat Melalui Turnover Intention. *Journal of Jom Fekon*, 4(1), 816-829.
- Arbuckle, J. L. (1997). *Amos 7.0 User's Guide*. Chicago, IL: SPSS Inc.
- Arikunto, S. (2016). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundatioan of Thouhgt and Action: A Social Cognitive Theory*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Bhattacharya, M., & Sengupta, N. (2014). *Compensation Management 2nd Ed*. New Delhi: Oxford Printing Press, Excel Books.

- Blau, P. M. (1964). *Exchange & Power In Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees Intent to Leave: A comparison of Determinants of Intent to Leave Versus Intent to Stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374–381.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson. M. J. (2017). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw-Hill Education.
- Cronley, C., & Kim, Y. (2017). Intentions to Turnover : A Moderated Mediated Model. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 194-209.
- Daniel, C. O. (2019). Compensation Management and Its Impacts on Organizational Commitment Analysis of Quality Work Life on Employees Performance View Project Compensation Management and Its Impacts on Organizational Commitment. *International Journal of Contemporary Applied Researches*, 6(2), 26–36.
- Egan, T. M., Yang, B., & Barlett, K. R. (2004). The Effets of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301.
- Emerson, D. (2013). *Organizational Culture, Job Satisfaction and Turnover Intentions: The Mediating Role of Perceived Organizational Support*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Virginia Commonwealth University, Virginia, Usa.
- Ferdinand, A.T. (2006). *SEM dalam Penelitian Manajemen*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ganyang, M. T. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep dan Realita)*. Bogor: IN MEDIA.
- Ghafoor, S., Ansari, N., & Moazzam, A. (2017). The Effect of Financial Compensation and Perceived Career Progressionon Employee Turnover Intentions with Self Actualization as a Mediator. *Governance & Management Review*, 1(2), 67–91.

- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8)*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Guzeller, C. O., & Celiker, N. (2019). Examining The Relationship Between Organizational Commitment and Turnover Intention Via a Meta-Analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 14(1), 102-120.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Handaru., Wahyu, A., & Muna, N. (2012). Pengaruh Kepuasan Gaji dan Komitmen Organisasi terhadap Intensi Turnover pada Divisi PT Jamsostek. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 3(1).
- Handoko. (2010). *Dasar-Dasar Manajemen Produksi dan Operasi*. Yogyakarta : BPFE
- Hartatik. (2014). *Mengembangkan SDM (I)*. Yogyakarta: Laksana.
- Hartono, J. (2008). *Metodelogi Penelitian Sistem Informasi*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Haryono, S., & Wardoyo, P. (2013). *Structural Equation Modeling untuk Penelitian Manajemen Menggunakan AMOS 18.00*. Bekasi : PT. Intermedia Personalia Utama.
- Hasibuan, M. S. P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hung, L. M., Lee, Y. S., & Lee, D.C. (2018). The Moderating Effects of Salary Satisfaction and Working Pressure on the Organizational Climate, Organizational Commitment to Turnover intention. *International Journal of Business and Society*, 19(1), 103-116.
- Hussain, B. M., Ong, T. S., Ho, J. A., & Hassan, A. F. S. (2018). Organizational Culture and Environmental Performance. *Sustainability Journal*, 10(8), 1-17.

- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Kee, L. B., Ahmad, R. B., & Abdullah, S. M. (2016). Relationship between Financial Compensation and Organizational Commitment among Malaysian Bank Workers. *Asian Business Research*, 1(1), 75-85.
- Kim, J., Song, H., & Lee, C. K. (2016). Effects of Corporate Social Responsibility and Internal Marketing on Organizational Commitment and Turnover Intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 25-32. *Asian Business Research*. Vol. 1, No.1. 75-85.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba.
- Kumar, R., Hong, E. N. C., Hao, L. Z., Ramendran, C., & Kadiresan, V. (2012). An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher Learning: A Regression Analysis. *International Journal of Business Research and Management*, 3(2), 60-79.
- Kusanedi. (2008). *Model-Model Persamaan Struktural Satu dan Multigroup Sample dengan Lisrel*. Bandung : Alfabeta.
- Lee, C. C., Huang, S. H., & Zhao, C. Y. (2012). A Study on Factors Affecting Turnover Intention of Hotel Employees. *Asian Economic and Financial Review*, 2(7), 866–875.
- Luthans. (2006). *Manajemen Personalia*. Jakarta : PT. Erlangga.
- Macintosh, E. W., & Doherty, A. (2010). The Influence Of Organizational Culture on Job Satisfaction and Intention to Leave. *Sport Management Review*, 13(2), 106–117.
- Malhotra, N.K. (2010). *Marketing Research : An Applied Orientation*. USA : Prentice Hall.
- Mangkunegara, A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Marinakou, E., & Giousmpasoglou, C. (2019). Talent Management and Retention Strategies in Luxury Hotels: Evidence From Four Countries. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31 (10), 3855-3878.
- Martoyo, S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 5. Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Mashal & Nawaz, N. (2015). *Impact of Organizational Commitment on Employee Turnover: A Case Study of Pakistan International Airlines (PIA)*. Pakistan: MS Scholar Department of Management Sciences, The Islamia University of Bahawalpur.
- Mashile, D., Munyeka, W., & Ndlovu, W. (2019). Organisational Culture and Turnover Intentions among Academics : a Case of a Rural-Based University. *Studies in Higher Education*, 46(8), 1–9.
- Michael, L., & Harold, W. P. (1993). *Money is Everything*. New York: Annual Report HR.
- Mobley, W. H. (1986). *Pergantian Karyawan : Sebab-Akibat dan Pengendaliannya*. Jakarta : PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Muljani, N. (2002). Kompensasi sebagai Motivator untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 4(2), 108-122.
- Nael, S., Harb, A., Shrafat, F., & Alhusban, M. (2019). The Effect of Organizational Culture on the Organizational Commitment: Evidence From Hotel Industry. *Growing Science, Management Science Letters*, 10(1), 183-196.
- Naidoo, R. (2017). Turnover Intentions among South African IT Professionals: Gender, Ethnicity and the Influence of Pay Satisfaction. *The African Journal of Information Systems*, 10(1), 1-20.
- Nasution, M. I. (2017). Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention Medical Representative. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(3), 224-238.

- Novliadi. (2007). *Intensi Turnover Karyawan Ditinjau dari Budaya Perusahaan dan Kepuasan Kerja*. Medan: Universitas Sumatra Utara.
- Omeluzor, S. U. (2018). Organizational Culture Variables As Factors Influencing Librarians' Turnover Intentions in University Libraries in South-South and South-East of Nigeria. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 1–16.
- Ong, J. O., & Mahazan, M. (2020). HR Management Strategy in Performance Improvement. *Jurnal BECOSS*, 2(1), 159–168.
- Ozturk, B. A., Hancer, M. & Wang, C. Y. (2014). Interpersonal Trust, Organizational Culture And Turnover Intention In Hotels: A Cross Level Perspective. *Tourism Analysis*, 19(2), 139-150.
- Paramarta, W. A., & Darmayanti, N. P. K. (2020). Employee Engagement dan Stress Kerja Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention di Aman Villas Nusa Dua Bali. *Widya Manajemen*, 2(1), 60-79.
- Priansa, D. J. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung : Alfabeta.
- Riggio, R. E. (2000). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior Personnel Management*. Boston: Pearson Education Limited.
- Ruiz, J. M., Salazar, M. D. V., & Pozo, E. C. (2017). Employees are Satisfied with Their Benefits, but so What? The Consequences of Benefit Satisfaction on Employees' Organizational Commitment and Turnover Intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 30 (19), 2097-2120.
- Sarjono, H., & Julianita, W. (2015). *Structural Equation Modeling*. Jakarta Selatan : Salemba Empat.
- Sean, D. R., Rodger, W. G., Allen, D. G., & Lee, M.B. (2012). Comparing Operationalizations of Dual Commitment and Their Relationships with Turnover

- Intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1342-1359.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research Methods For Business : A Skill Building Approach 8th ed. (Asia Edition)*. Hoboken: Wiley.
- Silaban, N., & Syah, T. Y.R. (2018). The Influence of Compensation and Organizational Commitment on Employees' Turnover Intention. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20(3), 1-6.
- Sinha, A. K., Kumar, R., Sengupta, P. P., & Gautam. (2017). Impact of Organization's Culture on Employees Commitment: Evidence From Five Homogeneous Units Under A Group of Company Operating in Different in India. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(3), 89-105.
- Sophia, S., Baird, K., & Blair, B. (2009). Employee Organizational Commitment: The Influence of Cultural and Organizational Factors in The Australian Manufacturing Industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2494-2516.
- Stamolampros, P., Korfiatis, N., Chalvatzis, K., & Buhalis, D. (2019). Job Satisfaction and Employee Turnover Determinants in High Contact Services: Insights from Employees' Online Reviews. *Tourism Management*, 75(1), 130–147.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sulastri, L. (2010). *Sumber Daya Manusia Strategik*. Bandung: La Goods.
- Susanto, A. B., & Prama, G. (2006). *Strategi Organisasi*. Yogyakarta: Amara Books.
- Sutanto, G. (2013). *Hubungan Adversity Quotient dengan Intensi Turnover pada Karyawan BRI Kantor Cabang Malang Martadinata*. Universitas Negeri Malang. <http://repository.um.ac.id/id/eprint/100852>.

- Tanzia, R. (2016). Relationship between Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention among Bank Employees: A Study on Selected Banks of Bangladesh. *Scholar Journal of Business and Social Science*, 2(17).
- Thaief, I., Baharuddin, A., Priyono., & Idrus, M. S. (2015). Effect of Training, Compensation and Work Discipline against Employee Job Performance (Studies in the Office of PT. PLN (Persero) Service Area and Network Malang). *Review of European Studies*, 7(11), 23-33
- Tran, K. T., Nguyen, P. V., Nguyen, T. D., & Ton, U. N. H. (2020). The Impact of Organisational Commitment on The Relationship between Motivation and Turnover Intention in The Public Sector. *International Journal of Innovation, Creativity, and Change*, 11(12), 1–25.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W., & Tripoli, A.M. (1997). Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off?. *Academy of Management Journal*, 40, 1089-1121.
- Utami, I., & Bonussyeani, N. E. S. (2009). Pengaruh Job Insecurity, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Keinginan Berpindah Kerja. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 6(1).
- Vizano, N. A., Setiyani, A., & Nawangsari, L. (2018). The Effect of Organizational Culture & Job Satisfaction on Turnover Intention, with Organizational Commitment as a Mediating Variable. *The Economic Journal*, 13(1), 99-113.
- Wang, J. H., Tsai, K. C., Lei, L. J. R., & Chio, I. F. (2016). Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention : Evidence from the Gambling Industry in Macau. *Business and Management Studies*, 2(1), 104-110.
- Weldeyohannes, G. (2015). Compensation Practice and Teachers Turnover Intention in Tigray. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 5(11), 1372-1379.
- Wibowo. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.

Wood, R. E. & Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361-384.

Wukir. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Sekolah*. Yogyakarta: Multi Presindo.

