

Determinan Faktor Perputaran Karyawan Menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM)

Yustinus Yuniarto^{1)*} dan Titin Fani Fadilah²⁾

¹⁾Manajemen/Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora, Universitas Bunda Mulia

²⁾Manajemen/Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora, Universitas Bunda Mulia

Diterima 15 Agustus 2019 / Disetujui 16 September 2019

ABSTRACT

Business competition in this case shows the public demand and supply in this case applies. The development of the business world is able to provide offers that tend to be more attractive to both experienced and non-experienced Human Resource. This makes employees in a company in a certain period tend to have consideration to move and choose more attractive offers from other companies. This study generally aims to analyze the determinants of employee turnover factors. This research is a quantitative study using Structural Equation Modeling (SEM) with a total sample of 50 people with analysis tools, namely SMART PLS 3.0. The results of this study explain in a direct effect that employee motivation is not affected by service efforts to the client as part of the work carried out by employees and also not affected by employee teamwork. However, employee motivation is influenced by relationships between employees, employee responsibilities at work, employee work behavior. The desire of employees to change jobs is influenced by employee motivation. Indirectly, the desire of employees to change jobs is not influenced by service to the client and teamwork. Conversely, the desire of employees to change jobs is influenced by factors of work relations between employees, employee responsibilities with employee motivation as mediating factors, and employee work behavior factors. Suggestions for researchers can then use export import companies originating from outside Indonesia where blending the culture of the organization will have an important role.

Keywords: *employee turnover, motivation, organization*

ABSTRAK

Persaingan dunia dalam hal ini menunjukkan humum permintaan dan penawaran dalam hal ini berlaku. Perkembangan dunia usaha mampu menyediakan tawaran yang cenderung lebih menarik bagi Sumber Daya Manusia baik yang berpengalaman maupun non-pengalaman. Hal ini membuat karyawan di suatu perusahaan dalam periode tertentu cenderung memiliki pertimbangan untuk berpindah dan memilih tawaran yang lebih menarik dari perusahaan lain. Penelitian ini secara umum bertujuan untuk menganalisis determinan faktor perputaran karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan jumlah sampel sebanyak 50 orang dengan alat analisis yaitu SMART PLS 3.0. Hasil penelitian ini menjelaskan secara pengaruh langsung bahwa motivasi karyawan tidak dipengaruhi oleh upaya layanan terhadap *client* sebagai bagian dari pekerjaan yang dilakukan karyawan dan juga tidak dipengaruhi oleh kerja sama tim karyawan. Namun demikian motivasi karyawan dipengaruhi oleh hubungan antar karyawan, tanggung jawab karyawan dalam bekerja, perilaku bekerja karyawan. Keinginan karyawan untuk pindah pekerjaan dipengaruhi oleh motivasi karyawan. Secara pengaruh tidak langsung keinginan karyawan untuk pindah pekerjaan tidak dipengaruhi oleh layanan terhadap *client* dan kerja sama tim. Sebaliknya, keinginan karyawan untuk pindah pekerjaan dipengaruhi oleh faktor hubungan kerja antar karyawan, tanggung jawab karyawan dengan faktor motivasi karyawan sebagai pemediasi, dan faktor perilaku bekerja karyawan. Saran bagi

peneliti selanjutnya dapat menggunakan perusahaan ekspor impor yang berasal dari luar Indonesia dimana baur budaya organisasi akan memiliki peranan penting.

Kata kunci: perputaran karyawan, motivasi, organisasi

PENDAHULUAN

Mercer Indonesia, satu perusahaan terkenal di bidang konsultasi yang salah satu sub bidang bisnisnya yaitu mengenai sumber daya manusia (SDM) melalui riset yang dilakukan tahun 2018 menjelaskan bahwa 1 dari 4 karyawan yang keluar dari perusahaan sebenarnya adalah aset talenta terbaik bagi perusahaan itu sendiri (Movanita, 2018). Penelitian tersebut juga menjelaskan bahwa angka rata-rata karyawan yang berpindah perusahaan di tahun 2018 yaitu sebesar 7,4% atau menurun sebesar 0,5% dari tahun sebelumnya. Lebih lanjut juga dijelaskan bahwa beberapa bidang usaha yang cukup tinggi mengalami fenomena perpindahan ini seperti perusahaan berbasis teknologi, jasa keuangan, dan *consumer goods*. Persaingan dunia usaha dalam hal ini menunjukkan humum permintaan dan penawaran dalam hal ini berlaku. Perkembangan dunia usaha mampu menyediakan tawaran yang cenderung lebih menarik bagi SDM baik yang berpengalaman maupun non-pengalaman. Hal ini membuat karyawan di suatu perusahaan dalam periode tertentu cenderung memiliki pertimbangan untuk berpindah dan memilih tawaran yang lebih menarik dari perusahaan lain. Fenomena ini berbanding lurus sesuai dengan hasil riset *Mercer Indonesia* dimana 2 (dua) faktor utama penyebab perpindahan karyawan yaitu ketidakjelasan pengembangan karir dan kurang kompetitifnya gaji karyawan.

Sajjad, Ghazanfar, & Ramzan (2013) menjelaskan bahwa pada industri perbankan, faktor motivasi pada bekerja memiliki peranan yang penting dalam menentukan perpindahan karyawan.

Penelitian ini dilakukan pada 4 (empat) bank di Pakistan yaitu Askari Bank, Soneri Bank, Mezaan Bank dan MCB Bank yang melibatkan 106 sampel dari cabang-cabang keempat bank tersebut.

Hasil penelitian ini secara tidak langsung menjelaskan bahwa perusahaan (organisasi) harus memiliki program yang jelas dan terarah dalam mendukung motivasi yang dimiliki karyawan dalam bekerja. Indikator-indikator yang bisa diterapkan organisasi dalam mendukung motivasi karyawan dalam bekerja berdasarkan penelitian tersebut yaitu adanya kerja tim yang baik, tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepada karyawan dan aturan/budaya kerja yang berkaitan dengan perilaku bekerja karyawan di perusahaan.

Kepuasan kerja juga memiliki keterkaitan yang erat dalam menentukan karyawan berpindah perusahaan. Ucho, Mkavga, & Onyishi (2012) menyatakan faktor utama yang menyebabkan karyawan berpindah perusahaan yaitu kepuasan karyawan dalam bekerja. Park & Kim (2009) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa selain kepuasan kerja, faktor budaya organisasi juga memiliki pengaruh terhadap keinginan karyawan berpindah kerja. Faktor lainnya selain kepuasan kerja yang juga memiliki peranan erat dalam memengaruhi karyawan berpindah pekerjaan adalah *procedural justice* dan komitmen organisasi (Jahangir, Akhbar, & Begum, 2006). Tidak hanya faktor-faktor di atas yang telah disebutkan, perbedaan *gender* yang sekaligus berkaitan dengan *job security* nyatanya tidak lepas dari penentu tinggi

¹ * Korespondensi Penulis:

Email: yyuniarto@bundamulia.ac.id

tidaknya motivasi karyawan untuk berpindah perusahaan (Kuotsai, 1998).

Budaya organisasi di Indonesia yang mengatur karyawan dalam bekerja nyatanya masih berbeda satu dengan yang lainnya. Hal ini juga menyebabkan masih terdapatnya perbedaan motivasi pada perputaran (*turn over*) karyawan di perusahaan. Hal ini juga didukung dengan beberapa penelitian yang secara khusus menganalisis fenomena ini di Indonesia. Kartika & Anindito (2017) dalam penelitiannya di salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menyatakan bahwa hubungan kerja antar karyawan memiliki pengaruh pada motivasi kerja karyawan itu sendiri. Hal ini salah satunya dapat menggambarkan juga bahwa hubungan kerja yang baik mampu memberikan kenyamanan dan keamanan dalam bekerja.

Pada perusahaan di bidang *hospitality* juga tidak terlepas dari faktor penting ini. Tingginya persaingan di bidang jasa perjalanan dan penginapan membuat perusahaan harus memiliki strategi pengelolaan manajemen SDM yang baik supaya program-program kerja usaha yang sudah dirancang dapat dilaksanakan dengan lancar. Octanisa, Sari, & Ariani (2018) dalam penelitiannya di *Intercontinental Bali Resort*, menyatakan bahwa untuk meningkatkan motivasi dalam bekerja dilakukan dengan berbagai cara yaitu adanya program pelatihan, apresiasi atau penghargaan bagi karyawan, program media komunikasi bagi internal penilaian akan sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja, program konseling bagi karyawan, dan program keselamatan yang berkaitan dengan pekerjaan. Hal yang hampir sama juga dijelaskan oleh Lestari & Wihardi (2017) yang menjelaskan juga bahwa terdapat keterkaitan antara motivasi bekerja bagi karyawan dengan *employee relations*. Kedua penelitian tersebut memberikan penjelasan bahwa motivasi kerja dapat didukung dari hubungan yang baik antara karyawan dalam

perusahaan yang dalam jangka pendek maupun panjang dapat menekan tingkat perpindahan karyawan.

Pada bidang usaha yang lain misalnya jasa pengiriman (Putrianti, Hamid, & Mukzam, 2014), fenomena ini secara spesifik membandingkan 2 (dua) faktor penting yaitu motivasi kerja dan kompensasi terhadap keinginan untuk berpindah pekerjaan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat dijelaskan bahwa kedua faktor tersebut yaitu motivasi dan kompensasi saling memengaruhi *turnover intention*. Dari kedua faktor tersebut, nyatanya faktor kompensasi mampu membentuk pengaruh yang lebih kuat terhadap keinginan berpindah pekerjaan bagi karyawan perusahaan tersebut. Hasil penelitian ini juga dapat menjelaskan bahwa program pengelolaan SDM tidak cukup hanya mengandalkan hubungan yang baik yang memotivasi karyawan dalam bekerja. Peranan faktor kompensasi, gaji, ataupun insentif sebagai bentuk *reward* menjadi faktor yang lebih kuat yang mampu mengendalikan tingkat perpindahan karyawan.

Berdasarkan latar belakang dan masalah-masalah yang telah diidentifikasi di atas, maka penelitian ini secara umum bertujuan untuk menganalisis determinan faktor perputaran karyawan. Hipotesis yang dibentuk pada penelitian ini adalah:

H1: Motivasi karyawan dipengaruhi oleh upaya layanan terhadap *client* sebagai bagian dari pekerjaan yang dilakukan karyawan, H2: Motivasi karyawan dipengaruhi oleh kerja sama tim karyawan, H3: Motivasi karyawan dipengaruhi oleh hubungan antar karyawan, H4: Motivasi karyawan dipengaruhi oleh tanggung jawab karyawan dalam bekerja, H5: Motivasi karyawan dipengaruhi oleh perilaku bekerja karyawan, H6: Keinginan karyawan untuk pindah pekerjaan dipengaruhi oleh motivasi karyawan, H7: Keinginan karyawan untuk pindah pekerjaan dipengaruhi oleh layanan

terhadap *client* dengan faktor motivasi karyawan sebagai pemediasi, H8: Keinginan karyawan untuk pindah pekerjaan dipengaruhi oleh kerja sama tim dengan faktor motivasi karyawan sebagai pemediasi, H9: Keinginan karyawan untuk pindah pekerjaan dipengaruhi oleh faktor hubungan kerja antar karyawan dengan faktor motivasi karyawan sebagai pemediasi, H10: Keinginan karyawan untuk pindah pekerjaan dipengaruhi oleh faktor tanggung jawab karyawan dengan faktor motivasi karyawan sebagai pemediasi, dan H11: Keinginan karyawan untuk pindah pekerjaan dipengaruhi oleh faktor perilaku bekerja karyawan dengan faktor motivasi karyawan sebagai pemediasi

Oleh karena itu penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat pada kajian-kajian teoritis mengenai perkembangan fenomena penyebab karyawan memutuskan untuk berpindah pekerjaan. Secara kajian riset, penelitian ini diharapkan memberikan penjelasan tambahan mengenai fenomena *turnover intention* khususnya pada

perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang ekspor-impor.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini meneliti mengenai determinan faktor perputaran karyawan di perusahaan XYZ yang bergerak di bidang usaha ekspor, impor, dan distribusi komoditas pertanian dan bahan baku pakan ternak (jagung, bungkil keledai, dan tepung daging) untuk unggas. Perusahaan ini berlokasi di gedung pusat perbelanjaan Central Park, Jakarta Barat. Faktor-faktor independen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Layanan Terhadap Klien, Kerjasama Pada Tim, Hubungan Antar Karyawan, Tanggung Jawab Pekerjaan dan Perilaku Karyawan Dalam Bekerja. Penelitian ini juga menggunakan faktor Motivasi dalam bekerja sebagai pemediasi.

Penelitian ini menggunakan beberapa pengembangan instrument yang dijelaskan pada tabel 1 berikut:

Tabel 1. Pengembangan Instrumen

Faktor	Indikator	Sumber
Turnover Karyawan	a. Keinginan berpindah pekerjaan	Simamora (2004)
	b. Pencarian pekerjaan	
	c. Membandingkan pekerjaan	
	d. Pemikiran untuk keluar	
Layanan Terhadap Klien	a. Standar yang jelas	Somerville (2011); (Fikri, Wiyani, & Suwandaru, 2016)
	b. Layanan keluhan pelanggan	
	c. Fleksibilitas layanan kebutuhan klien	
	d. Bukti Langsung	
	e. Kehandalan	
	f. Ketanggapan	
	g. Jaminan	
	h. Empati	
	i. Kemampuan	
	j. Sikap	
	k. Penampilan	
l. Perhatian		
m. Tindakan		
n. Tanggung jawab		
Kerja sama Tim	a. Kepemimpinan Partisipatif	Buchholz (2000)
	b. Tanggung Jawab Yang Dibagikan	
	c. Penyamaan Tujuan	

	d. Komunikasi Yang Insentif e. Fokus Pada Masa Depan Yang Akan Datang f. Fokus Pada Tugas g. Penyerahan Bakat h. Tanggapan Yang Cepat	
Hubungan Antar Karyawan	a. Komunikasi b. Kepercayaan c. Etika d. Keadilaan e. Perasaan f. Persepsi Dan Keyakinan g. Harapan Yang Jelas h. Pemecahan Konflik	Laksmiana (2014)
Tanggung Jawab Pekerjaan	a. Penyelesaian pekerjaan dengan baik b. Kesulitan pekerjaan mampu diatasi c. Mampu meminimalisir kekurangan pekerjaan	Desipradani (2015); Yusuf, (2018)
Perilaku Karyawan dalam Bekerja	a. Disiplin Kerja b. Jujur dalam kerja c. Komitmen kerja d. Tanggung jawab terhadap pekerjaan e. Kerjasama dengan rekan kerja f. Mengevaluasi pekerjaan g. Kemampuan berhubungan sosial h. Kualitas pekerjaan i. Kebiasaan kerja j. Pengendalian diri k. Mau menerima arahan pimpinan l. Senang menerima tanggung jawab kerja m. Kerja sebagai ibadah n. Melaksanakan kerja sebagai tugas o. Dapat mengatasi kendala kerja p. Dapat menyusun laporan kerja	Taliziduhu (2012); Maulana, (2013)
Motivasi	a. Bentuk Penghargaan b. Semangat kerja c. Etos kerja d. Sikap disiplin	Desipradani (2015)

Sumber: peneliti, 2019

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan jumlah sampel sebanyak 50 orang. Angka ini ditentukan dengan pertimbangan bahwa tidak seluruh karyawan pada saat periode pengumpulan data berhasil dikumpulkan. Oleh karena itu, dari 54 karyawan sebagai populasi di perusahaan XYZ, maka didapat 50 responden untuk diolah selanjutnya. Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data pada penelitian ini adalah kuesioner. Penelitian ini

menggunakan SMART PLS 3.0 sebagai aplikasi untuk melakukan analisis *output* data yang diperoleh.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan tabel 2 dapat dijelaskan bahwa indikator yang diperoleh memiliki data yang sah karena nilai *outer loading* >0,70. Sebelumnya terdapat 3 item yaitu Perilaku bekerja karyawan1, Perilaku bekerja karyawan2, dan Perilaku bekerja karyawan3 yang menunjukkan angka di

bawah 0,7 sehingga harus dieliminasi agar seluruh item memenuhi angka syarat yang ditentukan.

Tabel 2. *Outer Loading*

Deskripsi	LTC	KST	HAK	TJK	PERI	MOT	PERPU	Keterangan
LTC1	0,746							Sahih
LTC2	0,862							Sahih
LTC3	0,919							Sahih
KST1		0,805						Sahih
KST2		0,880						Sahih
KST3		0,868						Sahih
KST4		0,929						Sahih
HAK1			0,854					Sahih
HAK2			0,921					Sahih
HAK3			0,805					Sahih
TJK1				0,871				Sahih
TJK2				0,790				Sahih
TJK3				0,753				Sahih
TJK4				0,834				Sahih
PERI4					0,742			Sahih
PERI5					0,891			Sahih
PERI6					0,822			Sahih
MOT1						0,733		Sahih
MOT2						0,820		Sahih
MOT3						0,877		Sahih
MOT4						0,906		Sahih
PERPU1							0,888	Sahih
PERPU2							0,848	Sahih
PERPU3							0,775	Sahih
PERPU4							0,922	Sahih
PERPU5							0,916	Sahih

Sumber: SMART PLS 3.0; (n=50)

Selain pengujian di atas, perlu dilakukan uji kehandalan dengan melihat pada beberapa output seperti *Average Variance Extracted*

(*AVE*), *Composite Reliability*, dan *Cronbach's Alpha*. Hasil uji ini dijelaskan pada tabel 3 berikut:

Tabel 3. Uji Kehandalan

Faktor	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Status
LTC	0,715	0,882	0,804	Handal
KST	0,760	0,927	0,895	Handal
HAK	0,742	0,896	0,826	Handal
TJK	0,661	0,886	0,829	Handal
PERI	0,673	0,860	0,754	Handal
PERPU	0,759	0,940	0,920	Handal
MOT	0,700	0,903	0,855	Handal

Sumber: SMART PLS 3.0; (n=50)

Berdasarkan nilai AVE pada tabel diatas, alat ukur yang digunakan untuk penelitian ini sudah tepat, dikarenakan nilai

AVE yang diperoleh 0,50. Selanjutnya semua data yang diperoleh juga memiliki data kehandalan, artinya semua instrument pengukuran memiliki ketepatan dengan nilai diatas 0,7. Nilai *cronbach's alpha* juga menunjukkan keandalan yaitu 0,7. Artinya instrumen pengukuran yang digunakan memiliki ketepatan.

Uji kesesuaian konstruk pada model penelitian (koefisien determinasi) pada tabel 4 menunjukkan bahwa faktor Motivasi Karyawan dipengaruhi oleh faktor Layanan Terhadap *Client*, Kerja sama tim, Hubungan

Antar Karyawan, Tanggung Jawab Karyawan, Perilaku Bekerja sebesar 73,6% dan sebesar 26,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar penelitian ini. Kemudian dari hasil tersebut juga dapat dijelaskan bahwa Keinginan Karyawan berpindah pekerjaan dipengaruhi oleh faktor motivasi yang terbentuk sebesar 21,1% dan sebesar 78,9% besarnya sebenarnya disebabkan oleh faktor-faktor lain di luar faktor-faktor yang digunakan dalam penelitian ini.

MOT	0,763	0,736
PERPU	0,227	0,211

Sumber: SMART PLS 3.0; (n=50)

Berdasarkan hasil *bootstrapping* setelah dilakukan uji indikator pada penelitian ini menghasilkan bahwa terdapat 2 hipotesis yang tidak signifikan, dimana nilai minimal T-statistik adalah >1,96. Hipotesis yang tidak signifikan adalah kerja sama tim terhadap motivasi dan layanan terhadap *client* terhadap motivasi.

Tabel 4. Kesesuaian Model

Deskripsi	R Square	R square Adjusted
-----------	----------	-------------------

Tabel 5. Uji Hipotesis

Deskripsi	T Statistic	Keterangan
<i>Direct Effect</i>		
LTC→ MOT	1,335	Tidak berpengaruh; Ha ditolak
KST→ MOT	0,549	Tidak berpengaruh; Ha ditolak
HAK→ MOT	3,409	Berpengaruh; Ha diterima
TJK→ MOT	3,256	Berpengaruh; Ha diterima
PERI→ MOT	2,729	Berpengaruh; Ha diterima
MOT→ PERPU	5,162	Berpengaruh; Ha diterima
<i>Indirect Effect</i>		
LTC→ PERPU	1,298	Tidak berpengaruh; Ha ditolak
KST→ PERPU	0,520	Tidak berpengaruh; Ha ditolak
HAK→ PERPU	2,909	Berpengaruh; Ha diterima
TJK→ PERPU	2,615	Berpengaruh; Ha diterima
PERI→ PERPU	2,467	Berpengaruh; Ha diterima

Sumber: SMART PLS 3.0; (n=50)

Berdasarkan hasil *output* pada tabel 5 dimana angka T-statistik LTC→ MOT sebesar 1,335 atau lebih kecil dari 1,96 maka Ha ditolak sehingga motivasi karyawan tidak dipengaruhi oleh upaya layanan terhadap *client* sebagai bagian dari pekerjaan yang dilakukan karyawan. Selanjutnya angka T-statistik KST→ MOT sebesar 0,549 atau lebih kecil dari 1,96 maka Ha ditolak sehingga motivasi karyawan tidak dipengaruhi oleh kerja sama tim karyawan.

Angka T-statistik HAK→ MOT sebesar 3,409 atau lebih besar dari 1,96 maka Ha diterima sehingga motivasi karyawan dipengaruhi oleh hubungan antar karyawan. Berikutnya angka T-statistik TJK→ MOT sebesar 3,256 atau lebih besar dari 1,96 maka Ha diterima sehingga motivasi karyawan dipengaruhi oleh tanggung jawab karyawan dalam bekerja. Selanjutnya angka T-statistik PERI→ MOT sebesar 2,729 atau lebih besar dari 1,96 maka Ha diterima

sehingga motivasi karyawan dipengaruhi oleh perilaku bekerja karyawan. Berikutnya angka T-statistik MOT→ PERPU sebesar 5,162 atau lebih besar dari 1,96 maka H_a diterima sehingga keinginan karyawan untuk pindah pekerjaan dipengaruhi oleh motivasi karyawan itu sendiri.

Hasil *output* pada tabel 5 juga dapat menjelaskan pengaruh secara tidak langsung. Angka T-statistik LTC→ PERPU sebesar 1,298 atau lebih kecil dari 1,96 maka H_a ditolak sehingga keinginan karyawan untuk pindah pekerjaan tidak dipengaruhi oleh layanan terhadap *client* dengan faktor motivasi karyawan sebagai pemediasi. Selanjutnya angka T-statistik KST→ PERPU sebesar 0,520 atau lebih kecil dari 1,96 maka H_a ditolak sehingga keinginan karyawan untuk pindah pekerjaan tidak dipengaruhi oleh kerja sama tim dengan faktor motivasi karyawan sebagai pemediasi. Berikutnya angka T-statistik HAK→ PERPU sebesar 2,909 atau lebih besar dari 1,96 maka H_a diterima sehingga keinginan karyawan untuk pindah pekerjaan dipengaruhi oleh faktor hubungan kerja antar karyawan dengan faktor motivasi karyawan sebagai pemediasi. Kemudian angka T-statistik TJK→ PERPU sebesar 2,615 atau lebih besar dari 1,96 maka H_a diterima sehingga keinginan karyawan untuk pindah pekerjaan dipengaruhi oleh faktor tanggung jawab karyawan dengan faktor motivasi karyawan sebagai pemediasi. Selanjutnya angka T-statistik PERI→ PERPU sebesar 2,467 atau lebih besar dari 1,96 maka H_a diterima sehingga keinginan karyawan untuk pindah pekerjaan dipengaruhi oleh faktor perilaku bekerja karyawan dengan faktor motivasi karyawan sebagai pemediasi.

SIMPULAN

Dari hasil pembahasan di atas, maka simpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Motivasi karyawan tidak dipengaruhi oleh upaya layanan terhadap *client* sebagai bagian dari pekerjaan yang dilakukan karyawan
2. Motivasi karyawan tidak dipengaruhi oleh kerja sama tim karyawan
3. Motivasi karyawan dipengaruhi oleh hubungan antar karyawan
4. Motivasi karyawan dipengaruhi oleh tanggung jawab karyawan dalam bekerja
5. Motivasi karyawan dipengaruhi oleh perilaku bekerja karyawan
6. Keinginan karyawan untuk pindah pekerjaan dipengaruhi oleh motivasi karyawan
7. Keinginan karyawan untuk pindah pekerjaan tidak dipengaruhi oleh layanan terhadap *client* dengan faktor motivasi karyawan sebagai pemediasi
8. Keinginan karyawan untuk pindah pekerjaan tidak dipengaruhi oleh kerja sama tim dengan faktor motivasi karyawan sebagai pemediasi
9. Keinginan karyawan untuk pindah pekerjaan dipengaruhi oleh faktor hubungan kerja antar karyawan dengan faktor motivasi karyawan sebagai pemediasi
10. Keinginan karyawan untuk pindah pekerjaan dipengaruhi oleh faktor tanggung jawab karyawan dengan faktor motivasi karyawan sebagai pemediasi
11. Keinginan karyawan untuk pindah pekerjaan dipengaruhi oleh faktor perilaku bekerja karyawan dengan

faktor motivasi karyawan sebagai pemediasi

DAFTAR PUSTAKA

- Buchholz, S. (2000). *Creating The High Performance Team*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Desipradani, G. (2015). Variabel Berpengaruh Terhadap motivasi Kerja Pegawai. *Majalah Ekonomi*, XX(2), 1411-9501.
- Fikri, S., Wiyani, W., & Suwandaru, A. (2016). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Dan Loyalitas Mahasiswa (Studi pada Mahasiswa Strata I Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Merdeka Malang). *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 120-134.
- Jahangir, N., Akhbar, M., & Begum, N. (2006). The Impact of Social Bases, Procedural Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Employees' Turnover Intention. *South Asian Journal of Management*, 13(4), 72.
- Kartika, R., & Anindito, A. (2017). Penerapan Program Employee Relations Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan Di PT. PLN (PERSERO) PUSLITBANG. *Communicology*, 5(2), 1-26.
- Kuotsai, T. (1998). Employee Turnover Intention and Professional Orientation: A Study of Detention Worker. *Public Administration Quarterly*, 22(2).
- Laksmmana, K. (2014). Peran Budaya Organisasi Dalam Membangun Employee Relations Pada Cv. Z Di Surabaya. *AGORA*, 2(1).
- Lestari, M., & Wihardi, D. (2017). Pengaruh Kegiatan Employee Relations Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Survei Pada Karyawan PT. Smailing Tour di Jakarta). *PANTAREI*, 1(3).
- Maulana, T. (2013). Analisa Perilaku Kerja Karyawan Di De Boliva Surabaya Town Square. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 563-577.
- Movanita, A. N. (2018, Desember 7). *Ekonomi*. Retrieved Agustus 1, 2019, from www.kompas.com: <https://ekonomi.kompas.com/read/2018/12/07/101938426/1-dari-4-pegawai-resign-punya-keahlian-yang-dibutuhkan-perusahaan?page=all>
- Octanisa, D. S., Sari, N. R., & Ariani, N. (2018). Pengaruh employee relation terhadap motivasi kerja karyawan intercontinental bali resort. *Jurnal Kepariwisata Dan Hospitalitas*, 2(1), 106-125.
- Park, J., & Kim, T. (2009). Do Types of Organizational Culture Matter in Nurse Job Satisfaction and Turnover Intention? *Leadership in Health Services*, 22(1), 20-38.
- Putrianti, A. D., Hamid, D., & Mukzam, M. D. (2014). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Turnover Intention (Studi Pada Karyawan PT. TIKI Jalur Nugraha Ekakurir Pusat Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 12(2), 1-9.
- Sajjad, A., Ghazanfar, H., & Ramzan, M. (2013). Impact of Motivation on Employee Turnover in Telecom Sector of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(1), 76-92.

- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Somerville, K. (2011). Strategies to improve client service: Exemplars in the Canadian federal government. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 16(2), 1-16.
- Taliziduhu, N. (2012). *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta.
- Ucho, A., Mkavga, T., & Onyishi, I. (2012). Job Satisfaction, Gender, Tenure, and Turnover Intentions among Civil Servants in Benue State. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(11), 378-387.
- Yusuf, N. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Tanggung Jawab, Kedisiplinan Dan Kerjasama Terhadap Kinerja Pegawai di Universitas Gorontalo. *Gorontalo Development Review*, 1(1), 15-28.