"COMPETENCY, ORGANIZATIONAL HYGIENE FACTOR, CAREER SCAFFOLD, EMPLOYEES' JOB PERFORMANCE AND EMPLOYEES' TURNOVER INTENTIONS"
(Study: The Seminyak Beach Resort & Spa)

I Made Hadi Purnantara dan Gede Sri Darma
Sekolah Tinggi Pariwisata Bali Internasional
Surel: HDpurnantara@gmail.com

ABSTRACT

*This research objective is investigate the influences among competency, organizational hygiene factor, career scaffold, employees' job performance and employees' turnover intentions in The Seminyak Beach Resort & Spa. A survey was conducted among a sample of 242 employees at the Seminyak Beach Resort & Spa through purposive sampled with bipolar adjective scale questionnaire but only 189 qualified respondent data could be tabulated, those were analyzed using Structural Equation Modeling via AMOS 22.0. According the result of the analysis, competency had positive and significant influence toward employees' job performance (λ = 0,228, CR = 2,759, ρ =0,006) but it had negative influence toward career scaffold (λ = -0,141, CR = -2,123, ρ =0,034). Otherwise, organizational hygiene factor able to give positive influence toward career scaffold (λ = 0,840, CR =8,705, ρ =***) and employees' job performance (λ = 0,206, CR =1,133, ρ = 0,257) but it had negative influence on employees' turnover intentions (λ = -0,162, CR = -0,914, ρ =0,361). Also career scaffold as intervening variable able to give positive and significant influence for both employees' job performance (λ = 0,555, CR =2,919, ρ =0,004) and employees' turnover intentions (λ = 0,605, CR =2,938, ρ =0,003). In the meantime, employees' job performance had positive and significant influence toward employees' turnover intentions (λ = 0,492, CR =3,516, ρ =***). The Research limitations/implications – Limitations in this research showed other outside factor still giving influence and it might be able to add more variables for next research. Practical implications – The findings provide for a better understanding of how organizational hygiene factor can control employees' turnover intention and it as a trigger to boost employees' job performance through career scaffold.*

Keyword: *Competency, Organizational Hygiene Factor, Career Scaffold, Employees' Job Performance And Employees' Turnover Intentions*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi, organizational hygiene factor, jenjang karir karyawan, kinerja karyawan dan turnover intentions karyawan di The Seminyak Beach Resort & Spa. Survei dilakukan pada 242 karyawan The Seminyak Beach Resort & Spa melalui purposive sample dengan menggunakan kuisioner bipolar adjective scale tetapi hanya 189 jawaban responden yang memenuhi kualifikasi untuk ditabulasi. Data yang terkumpul dalam tabulasi kemudian di analisis dengan metode Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan aplikasi AMOS versi 22.0. Menurut hasil analisis, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (λ = 0,228, CR = 2,759, ρ =0,006) tetapi berpengaruh negatif terhadap jenjang karir karyawan (λ = -0,141, CR = -2,123, ρ =0,034). Sedangkan, organizational hygiene factor berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (λ = 0,840, CR =8,705, ρ =***) maupun jenjang karir karyawan (λ = 0,206, CR =1,133, ρ = 0,257) tetapi berpengaruh negatif terhadap turnover intentions karyawan (λ = -0,162, CR = -0,914, ρ =0,361). Jenjang karir sebagai variabel intervening berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (λ = 0,555, CR =2,919, ρ =0,004) dan

turnover intentions karyawan (λ = 0,605, CR =2,938, ρ =0,003). Sementara itu juga, kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intentions karyawan (λ = 0,492, CR =3,516, ρ =***). Keterbatasan dan implikasi penelitian – keterbatasan penelitian ini terlihat adanya pengaruh dari faktor lain diluar penelitian yang masih bisa dijadikan sebagai pertimbangan penambahan variabel pada penelitian. Implikasi empirik – hasil penelitian ini menyediakan pemahaman yang lebih baik mengenai bagaimana organizational hygiene factor dapat mengontrol turnover intention karyawan dan sebagai pemicu peningkatan kinerja karyawan melalui jenjang karir yang disediakan kepada karyawan.

Kata Kunci: Kompetensi, Organizational Hygiene Factor, Jenjang Karir, Kinerja Karyawan, dan Turnover Intentions Karyawan

I PENDAHULUAN

Banyaknya jumlah hotel di Bali selain mampu menyerap tenaga kerja yang ada, pertumbuhan ini juga menciptakan tingkat *turnover* karyawan hotel yang tinggi, disebabkan oleh beberapa hal seperti ; keinginan mendapatkan peningkatan *salary and benefit*, pengembangan karir, peraturan dan kebijakan hotel yang tidak sesuai dengan karyawan itu sendiri, dan lokasi hotel yang baru dibangun lebih dekat dengan rumah karyawan yang bersangkutan. Sehingga, departemen personalia akan memiliki tantangan dalam mengelola aset tenaga kerja agar menyusun program – program pengembangan karyawan yang memungkinkan untuk mengurangi tingkat *turnover* karyawan.

Meningkatnya *turnover* karyawan akan mempengaruhi operasional perusahaan, terlebih lagi pengeluaran biaya untuk perekrutan karyawan sampai dengan pelatihan karyawan baru mengenai budaya perusahaan ataupun standar operasional perusahaan, akan sangat beresiko jika tingkat *turnover* karyawan terjadi pada *supervisory level – executive level* karena akan berpengaruh pada beberapa penyesuaian kebijakan perusahaan.

Seperti studi yang dilakukan oleh Herzberg tahun 1959 dalam bukunya *The Motivation to Work*, dengan melakukan wawancara dengan beberapa karyawan mengenai kesenangan dan ketidaksenangan mereka terhadap pekerjaan yang dilakukan. Herzberg menemukan ada beberapa faktor yang menyebabkan kepuasan kerja (*presumably motivation*) sangat berbeda dengan alasan yang menyebabkan *job dissatisfaction.*

Penelitian mengenai *organizational hygiene factor* belum pernah dilakukan di hotel, beberapa penelitian yang mengambil lokasi di hotel lebih banyak membahas tentang motivasi, kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan serta *turnover intentions*. Akan tetapi survei mengenai jenjang karir pernah dilakukan oleh Jobstreet.com yang merupakan salah satu web pencari kerja, survei ditujukan kepada 13.817 anggota dengan 42, 7% responden telah bekerja diperusahaan saat ini selama 1- 3 tahun dan 36,6 % bekerja pada posisi *junior staff* menghasilkan 78,3 % responden menyatakan tidak memiliki jenjang karir yang jelas di perusahaan tempat bekerja. Dari hasil survei ini dikatakan jenjang karir merupakan hal terpenting kedua setelah gaji dan tunjangan yang membuat seseorang memutuskan untuk pindah ke perusahaan lain (Aindah, 2014) sedangkan artikel yang dikutip dari www.labmanager.com menjelaskan tidak hanya karyawan dengan gaji rendah yang rentan memiliki *turnover intentions*, tetapi karyawan yang memiliki gaji yang baik dan pekerjaan yang memiliki prestise tinggi juga akan rentan untuk berpindah.

Dengan demikian, peneliti sebelumnya dan hasil survei tersebut memberikan peluang bagi peneliti untuk meneliti lebih mendalam mengenai kompetensi, *organizational hygiene factor*, jenjang karir, kinerja karyawan dan *turnover intentions* karyawan di hotel.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kompetensi

Menurut Boulter et.al (1996:49) tingkatan kompetensi meliputi: *Knowledge, Skill, Social-role, self-concept, Self-Image, Motive dan Trait*. *Skill* diartikan kemampuan untuk melakukan tugas tertentu dengan baik seperti seorang tukang jahit. *Knowledge* merupakan pengetahuan yang dimilki seseorang untuk bidang khusus, misalnya bahasa komputer. *Social-role* meliputi sikap yang dimilki seseorang dan ditunjukkan sebagai ciri dalam masyarakat misalnya: *leader*, *Self-Image* adalah pandangan orang terhadap diri sendiri, terefleksi dalam aktivitas, seperti: menjadi ahli karena beberapa proses. *Trait* merupakan ciri khas dari seseorang yang membuat orang untuk

berperilaku, misalnya: percaya diri sendiri. Motivasi/ *motive* adalah suatu dorongan seseorang secara sadar dalam berprilaku untuk mencapai sesuatu, contoh: prestasi kerja.

B. Organizational Hygiene Factor

Model motivasi – hygiene dinyatakan bahwa motivasi bisa dicapai ketika karyawan menghadapi tantangan tetapi dalam suasana kerja yang menyenangkan, peningkatan karir dan memperlihatkan tanggung jawab serta kelebihan dalam organisasi. Ketika usaha karyawan diakui oleh organisasi, ini akan menimbulkan kepuasan kerja dan motivasi. Faktor lingkungan seperti, penerangan yang kurang, ventilasi yang tidak sesuai, Suasana kerja yang tidak menggugah semangat dan pengawasan dari atasan yang kurang maksimal akan mengakibatkan ketidakpuasan dalam kerja. Hal ini merupakan kebutuhan dasar dan tanggungjawab dari masyarakat bisnis ataupun industrial untuk menyediakan ruang untuk mengaktualisasi diri.

Menurut Herzberg (1959), suatu pekerjaan dapat menghasilkan kepuasan yang signifikan, faktor yang diperlukan untuk hal tersebut sangat berbeda dengan faktor ketidakpuasan kerja. Meskipun demikian, perbedaannya tidak terlalu jauh berbeda. "*the opposite of job dissatisfaction is not job satisfaction, but no job satisfaction*".

Faktor *hygiene* tidak dapat dianggap sebagai motivator. Faktor motivasi harus menghasilkan kepuasan positif. Faktor – faktor yang melekat pada pekerjaan dan motivasi karyawan untuk sebuah kinerja yang unggul disebut faktor pemuas. Faktor *Hygiene* adalah gambaran kebutuhan fisiologis individu yang diharapkan untuk dipenuhi, meliputi; gaji, kehidupan pribadi, kualitas supervisi, kondisi kerja, jaminan kerja, hubungan antar rekan kerja, standar organisasi dan praktek administratif kebijakan perusahaan

Herzberg (1987) dalam jurnal "*One More Time: How Do You Motivate Employees"* meyakini bahwa para manager harus memotivasi karyawan dengan mengadopsi pendekatan demokratis untuk mengelola dan memperbaiki lingkungan dan isi dari pekerjaan yang spesifik. Beberapa metode yang dapat digunakan untuk mencapai hal tersebut adalah:

1. ***Job Enlargement,*** para pekerja diberikan variasi tugas yang lebih tinggi yang mungkin membuat pekerjaan tersebut lebih menarik.
2. ***Job Enrichment,*** melibatkan pekerja untuk diberikan cakupan tantangan tugas yang lebih luas, kompleks, menarik dan meliputi suatu unit yang lengkap. Dengan melakukan tugas yang bervariasi tidak selalu mengakibatkan timbulnya motivasi. Tidak seperti memberi karyawan tugas – tugas tambahan dengan kesulitan yang sama (*horizontal Loading)*, namun *vertical loading* terdiri dari pemberian tanggung jawab yang lebih besar kepada para pekerja.
3. ***Job Rotation,*** memindahkan posisi kerja secara bergiliran dari satu tempat ke tempat yang lain, dengan tujuan pemerataan kemampuan dan mengindari tugas yang monoton.

C. Jenjang Karir

Menurut Mangkunegara (2000:77) mendefinisikan Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai – pegawai merencanakan karier kedepan daam suatu organisasi dalam konteks meningkatkan kemampuan diri secara penuh Sedangkan Rivai (2004:290) menjelaskan: "Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan".

Jadi, pengembangan karir merupakan aktivitas karyawan untuk mencapai rencana karir yang tersusun, yang didukung oleh pihak terkait. Ada sejumlah prinsip yang perlu diperhatikan dalam kaitannya dengan pengembangan karir, sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri memiliki pengaruh paling besar terhadap pengembangan karir, karena setiap kali muncul tantangan yang berbeda, maka apa yang dipelajari dari pekerjaan bisa jauh lebih penting daripada aktivitas pengembangan yang direncanakan secara formal.
2. Kedua, jenis keterampilan baru yang akan dibutuhkan ditentukan oleh persyaratan jabatan yang spesifik.
3. Pengembangan akan terjadi hanya bila seseorang belum memperoleh keterampilan yang disyaratkan oleh suatu jabatan tertentu.

Menurut Orpen (1994) faktor – faktor yang mempengaruhi keuksesan karir seseorang adalah sebagai berikut:

1. Tujuan berkarir
2. Pertimbangan pekerjaan lain,

3. Strategi berkarir,
4. Kemampuan berkarir,

D. Kinerja Karyawan

Menurut Sulistiyani (2003 : 223) "Kinerja seseorang merupakan kombinasi kemampuan dan kesempatan yang secara konsisten diimbangi dengan usaha yang dapat dievaluasi melalui hasil kerja"

Hasibuan (2001:34) mengemukakan: "Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang mampu diraih ketika menjalankan tugas yang diberikan dan disesuaikan dengan kompetensi, pengalaman serta kesungguhan serta waktu".

C. Turnover Intentions Karyawan

Dikatakan bahwa: "*Turnover intention* merupakan salah satu proses dimana tenaga kerja meninggalkan organisasi dan harus ada yang menggantikannya", (Handaru, 2012).

Mobley (1986) memberikan batasan pengertian pada: "*turnover* atau pergantian karyawan sebagai berhentinya individu sebagai anggota suatu organisasi/perusahaan yang bersangkutan".

Menurut Zeffane (1994 : 1-14) Intensi adalah bentuk keinginan yang hadir dalam diri setiap individu untuk melakukan sesuatu. Dan *turnover* meliputi penarikan diri seseorang atau karyawan di tempat bekerja. Selain itu, ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap terjadinya *turnover*, diantaranya adalah faktor eksternal, yakni pasar tenaga kerja; dan faktor internal, meliputi kondisi upah, ruang kerja, keterampilan, dan pengawasan, tingkat kecerdasan, sikap, jenis kelamin, usia, minat, masa lalu, dan lama bekerja serta reaksi seseorang pada tugas

Menurut Harnoto (2002) indikasi *turnover* sebagai berikut:

1. *behavior*,
2. *target*,
3. *situation*,
4. *time*,

Tabel 1. Variabel, indikator dan Teori yang mendukung

No	Variable	Indicator	Teori
1	**Kompetensi**	*1. Skill,* *2. Knowledge,* *3. self-concept,* *4. Trait* *5. Motive*	Boulter et.al (1996)
2	***Organizational Hygiene Factor***	*1. Organization Policies and administrative practices* *2. Salary and benefit* *3. Supervision* *4. Co-workers* *5. Job security*	(Herzberg, The Motivation to Work, 1959)
3	**Jenjang Karir**	1. Tujuan berkarir, 2. Pertimbangan pekerjaan lain, 3. Strategi berkarir, 4. Kemampuan berkarir,	(Orpen, 1994).
4	**Kinerja Karyawan**	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Ketepatan waktu 4. Kemandirian	Nursasongko,(2007)
5	***Turnover Intentions* Karyawan**	1. Perilaku 2. Sasaran 3. Situasi 4. Waktu	Harnoto (2002)

D. Hubungan Antar Variabel

1. Kompetensi – Kinerja

Suprapto (2009) dalam penelitian menyatakan kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Kesimpulan ini didukung oleh Emmyah (2009) dalam penelitian kuantitatif yang dilakukan dan mengungkapkan secara simultan kompetensi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja.

Sedangkan pada penelitian sebelumnya Winata (2005) melalui *path analyzed* menemukan bahwa kompetensi pengaruhnya tidak signifikan terhadaf kinerja pegawai dan didukung oleh penelitian Sugiartini (2008) dalam penelitian kualitatif yang dilakukan membantah dengan mengatakan kompetensi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan

H_1 : **Semakin Tinggi Kompetensi Karyawan, Maka Semakin Tinggi Kinerja Karyawan**

2. Kinerja – Jenjang Karir

Pringadi (2008) mengatakan kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas karir karyawan. Pernyataan ini didukung oleh penelitian sebelumnya dari Scheerens (2006) kompetensi dalam membangun karir ditempat kerja sangat berhubungan erat.

Namun Bell (1991) dalam penelitian pada birokrasi tidak menemukan kecenderungan kompetensi terhadap kesuksesan dalam berkarir. Pernyataan Bell (1991) mendapat dukungan dari penelitian Schotanus *et al* (2008) kompetensi tidak mendukung indikator dari pengembangan karir. Dan Chong (2011) dalam penelitian yang membahas tentang kompetensi manajerial dan kemampuan berkarir menghasilkan ada indikasi yang tidak mencukupi terhadap kemampuan berkarir. Sedangkan Heijden *et al* (2011) mengatakan terdapat mediasi yang penuh antara kompetensi dan karir.

H_2 : Semakin Tinggi Kompetensi Karyawan Maka Semakin Tinggi Jenjang Karir Karyawan

3. *Organizational Hygiene Factor* – Jenjang Karir

Goffee & Scase (1992) mengungkapkan terdapat kombinasi yang menjanjikan antara *organizational hygiene factor* terhadap manajerial karir. Kemudian Jayaweera & Wickramsighe (2010) *organizational hygiene factor* secara signifikan mendukung peningkatan karir yang dilihat melalui system pengawasan karir karyawan.

Sedangkan Latack *et al* (1987) meneliti *co-worker* atau rekan kerja dalam pencapaian karir dan menyatakan terdapat perbedaan antara rekan kerja pria dan wanita dalam mencapai kesuksesan karir. Pendapat yang serupa dalam penelitian Goh (1991) wanita lebih tegas dalam situasi kerja terhadap kesuksesan berkarir.

H_3 : Semakin Tinggi *Organizational Hygiene Factor,* Semakin Tinggi Jenjang Karir Karyawan

4. *Organizational Hygiene Factor* – Kinerja Karyawan

Alipai (2008) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kemudian Chien et al (2010) performance-based pay could be positively related to job performance

Menurut Sami'an dan Aprilian (2013) melalui indikator *Organizational hygiene factor* melakukan penelitian pengaruh pengawasan terhadap kinerja dan menyimpulkan ada pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hal ini berdasarkan analisis regresi linier ganda (uji t) diketahui bahwa thitung > ttabel, yaitu 3,653 > 2,000 dan nilai signifikansi < 0,05, yaitu 0,000 dengan sumbangan efektif sebesar 27,96%.

Hasil penilitian tersebut didukung oleh Wasilawati (2014) pengawasan dan disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Senada tetapi melalui indikator *salary & benefit* Priyono (2010) mengatakan dalam penelitiaannya; *career clarity & development, promotion & reward system have positive and significant effect on performance*

H_4 : Semakin Tinggi *Organizational Hygiene Factor* Semakin Tinggi Kinerja Karyawan.

5. *Organizational Hygiene Factor* – *Turnover Intentions* Karyawan

Tariq et al (2013) *Performance of organization is negatively and insignificantly associated with employee turnover*. Gehart et al (1995) *pay growth, promotions, and labor demand each differentially influenced the turnover patterns of low, average, and high performers.*

Sependapat dengan Gehart, Handaru (2012) dalam penelitiannya mengungkapkan *turnover intention is affected by pay satisfaction and organizational commitment.*

Suhanto (2009) melalui indikator yang berbeda dari *organizational hygiene factor* mengatakan terdapat pengaruh negatif dan tidak langsung antara iklim organisasi dan niat untuk pindah / *turnover intension*

H_5 : Semakin Tinggi *Organizational Hygiene Factor* Semakin Rendah *Turnover intentions* Karyawan.

6. Jenjang Karir - Kinerja Karyawan

Alipai (2008) Jenjang karir berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian serupa dengan Sugiartini (2008) bahwa "karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan".

Priyono (2010) mengatakan: *"career clarity & development, promotion & reward system have positive and significant effect on performance"*.

Indrawan (2009) menyatakan jenjang karir merupakan faktor yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja.

Selanjutnya didukung oleh Sebastian (2007) dalam hasil penelitian yang mengatakan karir secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H_6: Semakin Tinggi Jenjang Karir Semakin Tinggi Kinerja Karyawan.

7. Jenjang Karir – *Turnover Intentions* Karyawan

Dar (2014) dalam penelitiannya menyatakan : "karir merupakan pemicu dari *turnover* atau secara bersamaan menentukan keputusan untuk *turnover"*.

Nababan (2014) dalam penelitian kualitatif mendukung hasil penelitian Dar (2014) bahwa ada pengaruh yang siginifikan jenjang karir terhadap *turnover* karyawan.

Mariana (2013) mengatakan : "Kompensasi dan Pengembangan Karir secara bersama-sama berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap Turnover Intention Karyawan"

Ayinde dan Adegoroye (2012) mengatakan : *"Employee Perception Of Career Progressing played an important role in bank workers' turnover intentions."*

H_7 : Semakin Tinggi Jenjang Karir, Semakin Tinggi Tingkat *Turnover Intentions* karyawan.

8. Kinerja Karyawan - *Turnover Intentions* Karyawan

Menurut Weisberg (2006:206) "Hubungan yang tidak signifikan ditemukan pada kinerja karyawan terhadap *turnover* karyawan"

Dikatakan bahwa: "Kinerja karyawan memiliki hubungan yang negatif terhadap *turnover"*, (Luna & Camp 2008 : 26-46).

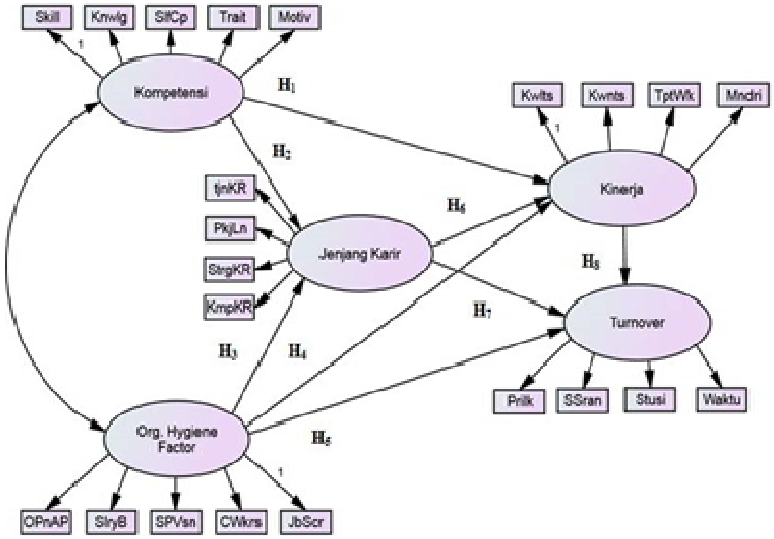
Kemudian Golden *et al* (2008:1421) mengatakan Kinerja karyawan melalui *professional isolation* memiliki pengaruh yang negatif terhadap *turnover*.

Hasil penelitian tersebut bertentangan dengan Shore & Martin (1989) bahwa kinerja berpengaruh positif terhadap turnover karyawan.

Hasil penelitian Zimmerman & Darnold (2009) "Kinerja karyawan berpengaruh positif terhadap terhadap *turnover* meskipun karyawan telah mengontrol kepuasan kerja mereka".

H_8 : Semakin Tinggi Kinerja Karyawan Semakin Rendah Tingkat *Turnover intentions* Karyawan.

9. Kerangka Pemikiran



10. Hipotesis

Berdasarkan telaah pustaka dan adanya pertentangan hasil penelitian terdahulu maka hipotesis ditulis kembali untuk dapat dilakukan pengujian dalam penelitian ini antara lain:

(H_1) : Semakin tinggi kompetensi karyawan semakin tinggi kinerja karyawan

(H_2) : Semakin tinggi kompetensi karyawan semakin tinggi jenjang karir karyawan

(H_3) : Semakin tinggi *organizational hygiene factor* semakin tinggi jenjang karir karyawan

(H_4) : Semakin tinggi *organizational hygiene factor* semakin tinggi kinerja karyawan

(H_5) : Semakin tinggi *organizational hygiene factor* semakin rendah *turnover intentions* karyawan

(H_6) : Semakin tinggi jenjang karir karyawan semakin tinggi kinerja karyawan

(H_7) : Semakin tinggi jenjang karir karyawan semakin tinggi *turnover intentions* karyawan

(H_8) : Semakin tinggi kinerja karyawan semakin rendah *turnover intentions* karyawan

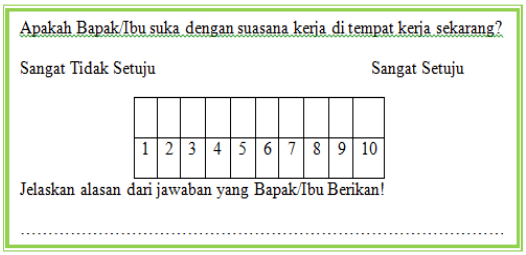
III METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif yang dilakukan untuk melihat pengaruh kompetensi, jenjang karir, kinerja karyawan, *organizational hygiene factor* dan *turnover intentions* karyawan. Teknik pengambilan data akan menggunakan sampel berdasarkan *non-probability sample* dengan metode *purposive sampling* melalui observasi, wawancara dan kuisioner yang terdiri dari pertanyaan terbuka dan tertutup yang disebut *bipolar adjective Scale* yang akan ditujukan kepada 242 orang karyawan The Seminyak Beach Resort & Spa. Selanjutnya data yang diperoleh akan diolah melalui *software AMOS* melalui analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) untuk mengetahui hubungan antar variable sehingga hasil yang diperoleh dapat dijadikan referensi dalam mengambil keputusan ataupun penelitian lebih lanjut.

A. Pengumpulan Data

Kuesioner adalah teknik penyebaran angket kepada responden dalam bentuk pernyataan - pernyataan yang terstruktur dan tertulis. Pernyataan yang tercantum adalah pernyataan terbuka dan tertutup melalui *bipolar adjective Scale* yang merupakan penyempurnaan *Semantic Scale* dengan harapan agar respons yang dihasilkan dapat merupakan *Intervally Scaled Data* (Ferdinand, 2011), seperti contoh berikut:

Jika jawaban mendekati angka satu atau ke arah kiri akan menyatakan tidak setuju. Sedangkan jika jawaban yang diberikan mendekati angka 10 atau ke arah kanan akan menyatakan setuju. Serta memberikan alasan singkat dari pernyataan yang diberikan oleh responden.


Apakah Bapak/Ibu suka dengan suasana kerja di tempat kerja sekarang?

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

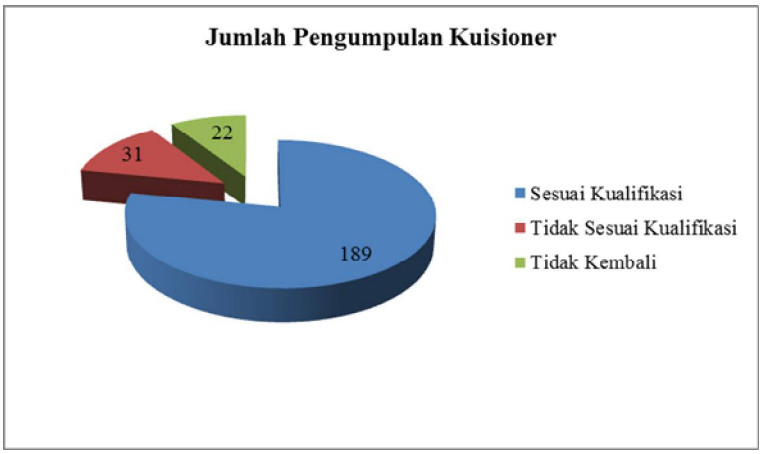
Jelaskan alasan dari jawaban yang Bapak/Ibu Berikan!

.....

B. Distribusi – Pengumpulan Kuisioner

Penyebaran kuisioner dilakukan pada 25 April 2015 secara bertahap dan dengan bantuan pihak ketiga yang telah diberikan penjelasan mengenai tata cara pengisian kuisioner kepada responden selain petunjuk tertulis pada kuisioner. Pihak ketiga yang dimaksud adalah dua orang karyawan di The Seminyak Beach Resort & Spa dengan jabatan non-manajerial atau n*on-supervisory* dengan alasan ketika kuisioner tersebar kepada seuruh responden, dalam proses pengisian kuisioner dapat dilakukan dengan serius tanpa ada kecurigaan ataupun tekanan yang akan berdampak pada kelangsungan profesi responden

Peneliti memberikan batas waktu pengembalian tiga minggu terhitung dari pendistribusian kuisioner, mengingat uraian kerja yang dilakukan oleh responden dalam satu shift lumayan padat, dan pengisian kuisioner yang mengharapkan responden untuk mengisi alasan singkat dari 22 butir pertanyaan yang tersedia

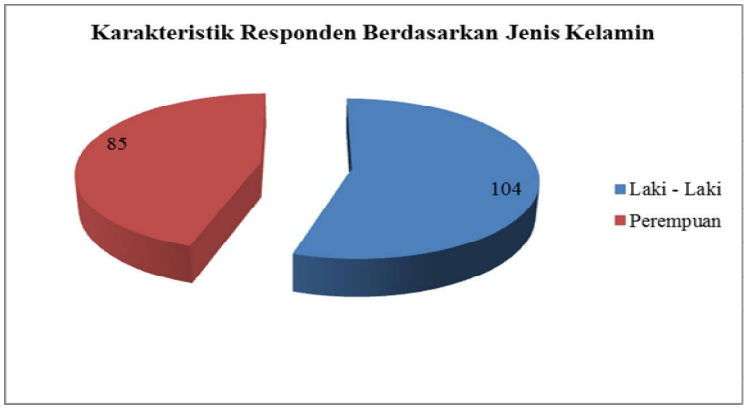


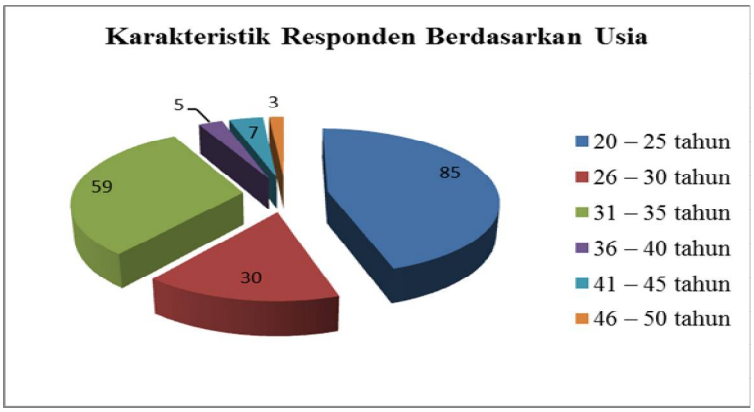
Ada beberapa kendala yang menyebabkan kuisioner tidak terkumpul 100% yaitu :

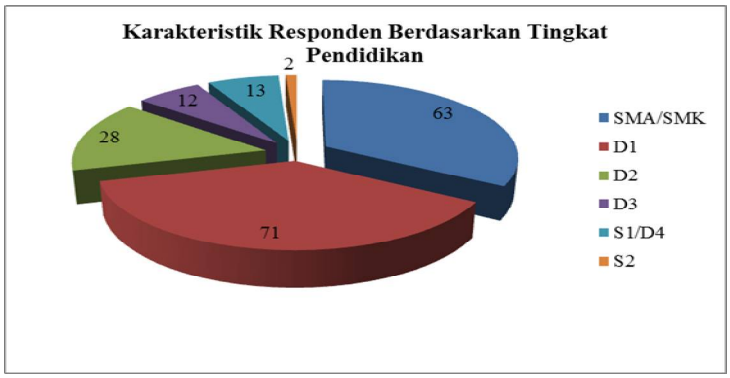
1. Responden masih memperhitungkan *take and give* dalam mengisi kuisioner.
2. Responden masih ada yang merasa khawatir jawaban yang diberikan pada kuisioner akan berdampak pada kelangsungan pekerjaan di The Seminyak Beach Resort & Spa
3. Responden menolak untuk mengisi kuisioner

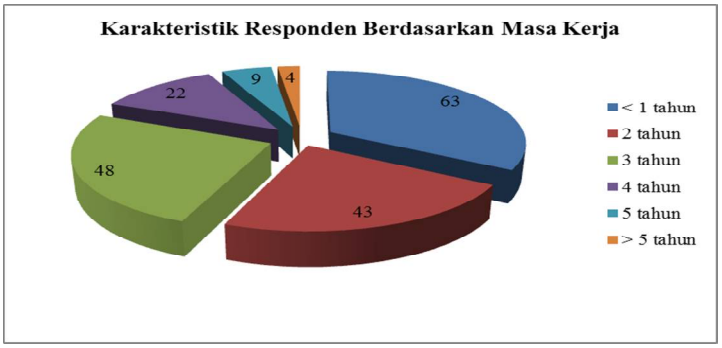
Sehingga dari 242 lembar kuisioner yang disebarkan, hanya 189 lembar kuisioner yang telah memenuhi kualifikasi tabulasi data dan memenuhi syarat minimum analisis SEM dengan aplikasi AMOS 22.0

B. Karakteristik Responden









IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Uji Normalitas

Jika dilihat dari sisi *kurtosis* (keruncingan) dari lima indikator tidak ada indikator yang nilainya diatas ± 3,00. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa penyebaran data untuk semua indikator pada masing – masing variabel menyebar dengan normal.

Assessment of normality (Group number 1)

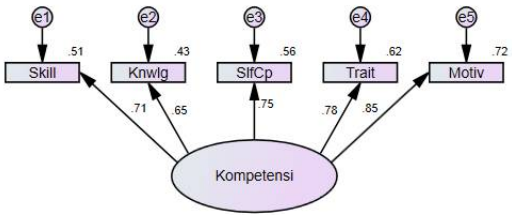
Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Prlk	3.000	10.000	-.436	-2.450	-.034	-.096
Ssran	4.000	10.000	-.441	-2.478	-.091	-.256
Stusi	3.000	10.000	-.490	-2.751	-.256	-.718
Waktu	3.000	10.000	-.421	-2.362	-.147	-.413
Mandiri	3.000	10.000	-.369	-2.069	-.400	-1.121
TptWk	3.000	10.000	-.529	-2.967	-.079	-.222
Kwnts	3.000	10.000	-.513	-2.878	-.028	-.078
Kwlts	3.000	10.000	-.496	-2.782	-.088	-.248
TjnKR	3.000	10.000	-.487	-2.732	.324	.910
PkJLn	3.000	10.000	-.508	-2.850	.143	.401
StgKR	4.000	10.000	-.489	-2.745	.089	.251
KmpKR	3.000	10.000	-.492	-2.759	-.249	-.698
OpnAp	3.000	10.000	-.299	-1.676	.144	.404
SlryB	3.000	10.000	-.100	-.561	-.465	-1.304
SPVsn	3.000	10.000	-.509	-2.857	.038	.106
CWkrs	3.000	10.000	-.502	-2.817	.209	.587
JbScr	3.000	10.000	-.423	-2.373	-.245	-.689
Motiv	3.000	10.000	-.529	-2.968	.530	1.486
Trait	3.000	10.000	-.459	-2.578	-.019	-.052
SlfCp	3.000	10.000	-.455	-2.552	-.279	-.782
Knwlg	3.000	10.000	-.463	-2.596	-.496	-1.392
Skill	2.000	10.000	-.492	-2.764	-.526	-1.476
Multivariate					106.116	22.447

B. Hasil Pengujian Analisis Faktor Konfirmatori (CFA)

Analisis faktor konfirmatori (CFA) dipergunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan variabel laten dari model tersebut, apakah seluruh variabel yang dipergunakan merupakan hasil bentukan dari variabel laten Kompetensi, *Organizational Hygiene Factor*, Jenjang Karir, Kinerja Karyawan dan *Turnover Intentions* Karyawan. Analisis faktor konfirmatori ini juga bertujuan untuk mengetahui tingkat validitas dari data yang ada dalam penelitian ini.

Menurut Ferdinand (2014 : 24) sebuah indikator disebut signifikan mengkonfirmasi variabel laten jika memiliki koefisien lamda (λ) ≥ 0,50 dan nilai kritis (C.R) ≥ 2,00 serta nilai probabilitas < 0,05.

CFA Kompetensi



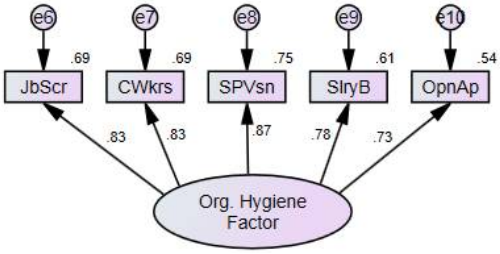
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Skill	<---	x1	1.000				
Knwlg	<---	x1	.865	.104	8.320	***	par_1
SlfCp	<---	x1	.976	.104	9.380	***	par_2
Trait	<---	x1	.881	.092	9.601	***	par_3
Motiv	<---	x1	.928	.088	10.562	***	par_4

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Skill	<---	x1	.712
Knwlg	<---	x1	.655
SlfCp	<---	x1	.751
Trait	<---	x1	.785
Motiv	<---	x1	.846

CFA *Organizational Hygiene Factor*



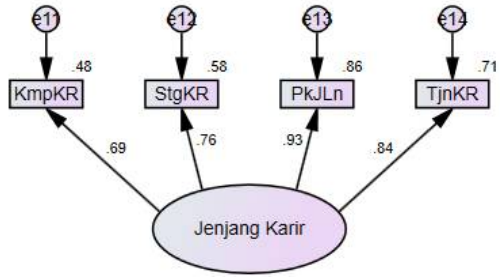
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
JbScr	<---	x2	1.000				
CWkrs	<---	x2	1.013	.073	13.824	***	par_1
SPVsn	<---	x2	1.077	.080	13.432	***	par_2
SlryB	<---	x2	.996	.084	11.876	***	par_3
OpnAp	<---	x2	.837	.076	10.996	***	par_4

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
JbScr	<---	x2	.832
CWkrs	<---	x2	.832
SPVsn	<---	x2	.865
SlryB	<---	x2	.781
OpnAp	<---	x2	.733

CFA Jenjang Karir



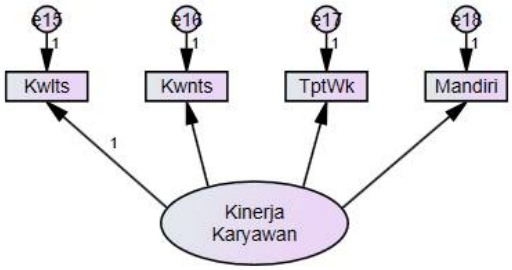
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KmpKR	<---	y	1.000				
StgKR	<---	y	.952	.097	9.836	***	par_1
PkJLn	<---	y	1.180	.113	10.445	***	par_2
TjnKR	<---	y	1.096	.109	10.064	***	par_3

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
KmpKR	<---	y	.690
StgKR	<---	y	.759
PkJLn	<---	y	.928
TjnKR	<---	y	.841

CFA Kinerja Karyawan



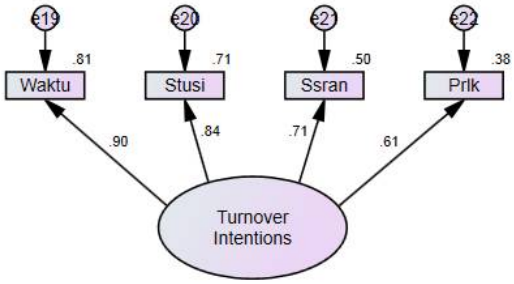
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kwlts	<---	z1	1.000				
Kwnts	<---	z1	1.123	.073	15.482	***	par_1
TptWk	<---	z1	.999	.090	11.104	***	par_2
Mandiri	<---	z1	.916	.089	10.317	***	par_3

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Kwlts	<---	z1	.842
Kwnts	<---	z1	.897
TptWk	<---	z1	.776
Mandiri	<---	z1	.737

CFA *Turnover Intentions* Karyawan



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Waktu	<---	z2	1.000				
Stusi	<---	z2	.834	.058	14.451	***	par_1
Ssran	<---	z2	.749	.070	10.751	***	par_2
Prlk	<---	z2	.699	.081	8.672	***	par_3

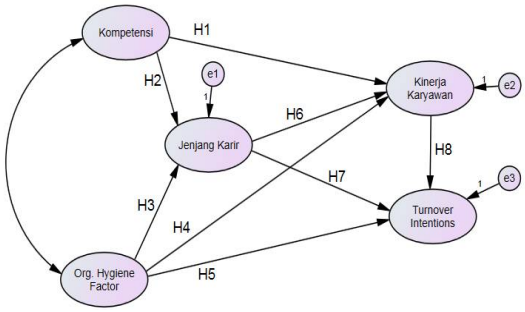
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Waktu	<---	z2	.901
Stusi	<---	z2	.843
Ssran	<---	z2	.710
Prlk	<---	z2	.613

Berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori indikator dari 5 variabel diatas, baik dilihat dari bentuk diagram pada maupun dalam bentuk dapat diketahui bahwa *Standardized Regression Weight* (λ) dari semua indikator pada masing – masing variabel adalah lebih besar dari 0,05 dengan koefisien C.R lebih besar dari 2,00 dan nilai probabilitas indikator tersebut lebih kecil dari 0,05.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa jika ditinjau dari CFA maka semua indikator dari 5 variabel adalah kuat untuk mendefinisikan variabel laten dan Semua indikator tersebut dapat diikutsertakan dalam analisis lebih lanjut.

C. Analisis Pengaruh dengan SEM



Berdasarkan gambar diatas dapat dibuat model persamaan struktural sebagai berikut:

$H_1 : Z_1 = \gamma_{z1.x1} X1 + e_2$

$H_2 : Y = \gamma_{y.x1} X_1 + e_1$

$H_3 : Y = \gamma_{y.x2} X_2 + e_1$

$H_4 : Z_1 = \gamma_{z1}.x_2 X_2 + e_2$

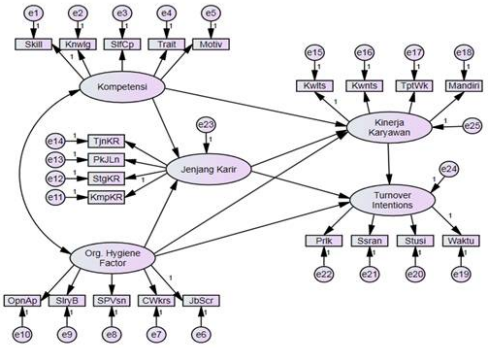
$H_5 : Z_2 = \gamma_{z2}.x_2 X_2 + e_3$

$H_6 : Z_1 = ß_y.z_1 Y + e_2$

$H_7 : Z_2 = ß_y.z_2 Y + e_3$

$H_8 : Z_2 = ß_{Z1}.z_2 Z_1 + e_3$

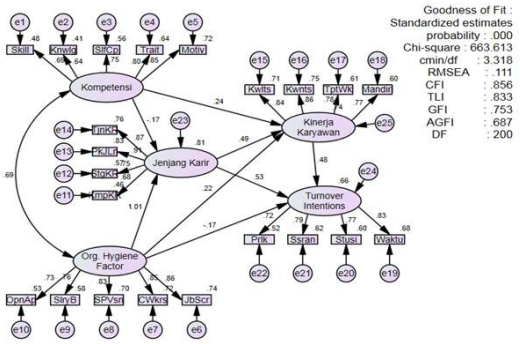
Model pada Gambar diatas selanjutnya dilengkapi dengan hubungan setiap variable laten dengan indikatornya masing-masing, sehingga dapat ditampilkan model yang semakin lengkap seperti ditampailkan pada gambar 5.8 berikut ini :



Gambar 5.7

Model Hubungan antar variabel Kompetensi, *Organizational Hygiene Factor*, Jenjang Karir, Kinerja Karyawan dan *Turnover Intentions* Karyawan.

Dari hasil pengolahan data diperoleh grafik dan hasil Regression Weight kemudian dilakukan analisis data dengan menggunakan *Full Model Structural Equation Modelling* (SEM). Untuk keperluan analisis, pertama-tama ditampilkan gambar hasil pengolahan *Full Model Structural Equation Modelling* (SEM) seperti tampilan pada gambar 5.8 berikut :



Gambar 5.8

Model Hubungan antar variabel Kompetensi, *Organizational Hygiene Factor*, Jenjang Karir, Kinerja Karyawan dan *Turnover Intentions* Karyawan.

Berdasarkan gambar diatas dapat dilakukan analisis model pengukuran dengan parameter lamda, *Goodness of Fit*, analisis model struktural, analisis determinasi terhadap Kompetensi, *Organizational Hygiene Factor*, Jenjang Karir, Kinerja Karyawan dan *Turnover Intentions* Karyawan

D. Analisis Pengujian Model Pengukuran dengan Parameter Lamda (λi)

Pengujian dengan parameter lamda ini bertujuan untuk mengetahui validitas setiap indikator penelitian. Pengujuan parameter lamda (λi) menggunakan nilai *standardized estimate (regression weight)* berupa loading factor. Apabila nilai *standardized estimate (regression weight)* > 0,5, nilai C.R. > t tabel = 2,000 dan *probability* (P) < α = 0,05 maka loading factor

parameter lamda (λi) indikator tersebut dinyatakan signifikan dan indikator tersebut dinyatakan valid. (Ferdinand, 2014 : 23)

Tabel 5.16
Regression Weights (Lamda) Kompetensi, *Organizational Hygiene Factor*, Jenjang Karir, Kinerja Karyawan dan *Turnover Intentions* Karyawan.

			Standardized Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
Skill	<---	X1	1.000				Valid
Knwlg	<---	X1	.870	.107	8.108	***	Valid
SlfCp	<---	X1	.999	.108	9.272	***	Valid
Trait	<---	X1	.923	.096	9.647	***	Valid
StgKR	<---	Y	.963	.100	9.635	***	Valid
PkJLn	<---	Y	1.181	.107	11.022	***	Valid
TjnKR	<---	Y	1.157	.111	10.456	***	Valid
Kwlts	<---	Z1	1.000				Valid
Kwnts	<---	Z1	1.080	.072	15.086	***	Valid
TptWk	<---	Z1	1.002	.084	11.898	***	Valid
Mandiri	<---	Z1	.962	.084	11.464	***	Valid
Waktu	<---	Z2	1.000				Valid
Stusi	<---	Z2	.833	.068	12.267	***	Valid
Ssran	<---	Z2	.903	.084	10.704	***	Valid
Prlk	<---	Z2	.898	.098	9.171	***	Valid

Hasil Analisis indikator variabel laten memiliki *strandardized estimate (regression weight)* berupa loading factor atau lamda (λi) > 0,50, cilai krisis C.R. > 2,00 serta memiliki probabilitas lebih kecil dari 0,05 (***). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semua *loading factor* atau lamda (λi) indikator tersebut adalah valid/signifikan.

E. Analisis Model Persamaan Struktural

Pengujian model dilakukan dengan cara menggunakan koefisien regresi variabel Kompetensi (X_1), *Organizational Hygiene Factor* (X_2), Jenjang Karir (Y), Kinerja Karyawan (Z_1) dan *Turnover Intentions* Karyawan (Z_2) melalui tabel *output* dan sub menu *view/set* seperti dalam lampiran 9.

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien regresi *(regression weight)* dapat ditampilkan dengan tabel *output* seperti yang disajikan dalam tabel 5.17 dan tabel 5.18 sebagai berikut :

Tabel 5.17

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model) Kompetensi (X_1), *Organizational Hygiene Factor* (X_2), Jenjang Karir (Y), Kinerja Karyawan (Z_1) dan *Turnover Intentions* Karyawan (Z_2)

	X2 (KMPT)	X1 (OHGF)	Y (JJG-KRR)	Z1 (KNJ-KRY)	Z2 (TNV-KRY)
Y (JJG-KRR)	1.009	-.167	.000	.000	.000
Z1 (KNJ-KRY)	.219	.240	.491	.000	.000
Z2 (TNV-KRY)	-.169	.000	.525	.482	.000

Tabel 5.18

Regression Weight Kompetensi (X_1), *Organizational Hygiene Factor* (X_2), Jenjang Karir (Y), Kinerja Karyawan (Z_1) dan *Turnover Intentions* Karyawan (Z_2)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y (JJG-KRR)	<---	X1 (KMPT)	-.141	.066	-2.123	.034	par_1
Y (JJG-KRR)	<---	X2 (OHGF)	.840	.096	8.705	***	par_3
Z1 (KNJ-KRY)	<---	X1 (KMPT)	.228	.083	2.759	.006	par_2
Z1 (KNJ-KRY)	<---	X2 (OHGF)	.206	.182	1.133	.257	par_5
Z1 (KNJ-KRY)	<---	Y (JJG-KRR)	.555	.190	2.919	.004	par_7
Z2 (TNV-KRY)	<---	X2 (OHGF)	-.162	.178	-.914	.361	par_4
Z2 (TNV-KRY)	<---	Y (JJG-KRR)	.605	.206	2.938	.003	par_6
Z2 (TNV-KRY)	<---	Z1 (KNJ-KRY)	.492	.140	3.516	***	par_8

Dengan demikian berdasarkan hasil analisa diatas dapat dinyatakan bahwa pengaruh Kompetensi (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Z_1) terdapat pengaruh positif dengan nilai sebesar 0,228; pengaruh Kompetensi (X_1) terhadap Jenjang Karir (Y) terdapat pengaruh negatif dengan nilai sebesar -0,141; pengaruh *Organizational Hygiene Factor* (X_2) terhadap Jenjang Karir (Y) terdapat pengaruh positif dengan nilai sebesar 0,840; pengaruh *Organizationa Hygiene Factor* (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Z_1) terdapat pengaruh positif dengan nilai sebesar 0,206; pengaruh *Organizational Hygiene Factor* (X_2) terhadap *Turnover Intentions* Karyawan (Z_2) terdapat pengaruh negatif dengan nilai sebesar -0,162; pengaruh Jenjang Karir (Y) terhadap Kinerja Karyawan (Z_1) terdapat pengaruh positif dengan nilai sebesar 0,555; ; dan pengaruh Jenjang Karir (Y) terhadap *Turnover Intentions* Karyawan (Z_2) terdapat pengaruh positif dengan nilai sebesar 0,605, serta pengaruh Kinerja Karyawan (Z_1) terhadap *Turnover Intentions* Karyawan (Z_2) enunjukkan terdapat pengaruh positif dengan nilai sebesar 0,492

Dalam uraian hubungan antar variabel diatas dapat dilihat bahwa variabel Jenjang Karir (Y) merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi Kinerja Karyawan (Z_1) secara langsung yaitu sebesar 0,555 sedangkan variabel *Organizational Hygiene Factor* (X_2) mempunyai pengaruh paling besar terhadap Jenjang Karir (Y) yaitu 0,840 dan variabel Jenjang Karir (Y) merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi *Turnover Intentons* Karyawan (Z_2) sebesar 0,605.

Artinya apabila *Organizational Hygiene Factor* (X_2), meningkat maka Jenjang Karir (Y) akan meningkat. Demikian juga sebaliknya jika *Organizational Hygiene Factor* (X_2) menurun maka Jenjang Karir (Y) akan menurun.

Begitu pula jika Kompetensi (X_1), *Organizational Hygiene Factor* (X_2), dan Jenjang Karir (Y) meningkat maka Kinerja Karyawan (Z_1) akan meningkat. Demikian juga sebaliknya jika Begitu pula jika Kompetensi (X_1), *Organizational Hygiene*

Factor (X_2), dan Jenjang Karir (Y) menurun maka Kinerja Karyawan (Z_1) akan menurun juga.

Sementara jika Jenjang Karir (Y) dan Kinerja Karyawan (Z_1) meningkat maka *Turnover Intentions* Karyawan meningkat. Demikaian sebaliknya jika Jenjang Karir (Y) dan Kinerja Karyawan (Z_1) menurun maka *Turnover Intentions* Karyawan menurun juga.

Menurut Ferdinand (2014 : 147) pengujian hipotesis kausalitas dapat dilakukan dengan menguji koefisien regresi untuk melihat tingkat signifikansi dari koefisien regresi yang dihasilkan. Pada pengujian ini kriteria yang dipergunakan adalah *Critical Ratio* (C.R.) yang identik dengan uji-t dalam pengujian regresi. C.R. sama dengan atau lebih besar dua adalah kriteria dasar untuk menolak hipotesis nol dan menerima hipotesis alternatif bahwa koefisien regresi yang diperoleh alah signifikan tidak sama dengan nol.

Penelitian ini merupakan penelitian dengan menggunakan sampel dari The Seminyak Beach Resort & Spa yang berjumlah 242 sampel dari 220 responden yang mengembalikan kuisioner. 31 sampel tidak dipergunakan karena penilaian yang diberikan sangat ekstrim dan tidak memenuhi kualifikasi sehingga tidak bisa diikutkan dalam analisa data.

Dengan demikian hipotesis yang telah dibuat berdasarkan telaah pustaka dan hasil penelitian oleh peneliti sebelumnya dapat diuji dengan penelitian ini dengan hasil sebagai berikut :

Hipotesis (H_1) : Semakin tinggi kompetensi karyawan semakin tinggi kinerja karyawan, teruji kebenarannya dan signifikan.

Hipotesis 2 (H_2): Semakin tinggi kompetensi karyawan semakin tinggi jenjang karir karyawan, hipotesis ditolak.

Hipotesis 3 (H_3): Semakin tinggi *organizational hygiene factor* semakin tinggi jenjang karir karyawan, teruji kebenarannya dan signifikan.

Hipotesis 4 (H_4): Semakin tinggi *organizational hygiene factor* semakin tinggi kinerja karyawan, teruji kebenarannya walaupun tidak signifikan.

Hipotesis 5 (H_5): Semakin tinggi *organizational hygiene factor* semakin rendah *turnover intentions* karyawan, teruji kebenarannya walaupun tidak signifikan.

Hipotesis 6 (H_6): Semakin tinggi jenjang karir karyawan semakin tinggi kinerja karyawan, teruji kebenarannya dan signifikan.

Hipotesis 7 (H_7): Semakin tinggi jenjang karir karyawan semakin tinggi *turnover intentions* karyawan, teruji kebenarannya dan signifikan.

Hipotesis 8 (H_8): Semakin tinggi kinerja karyawan semakin rendah *turnover* karyawan, hipotesis ditolak.

F. Analisa Model Pengukuran dengan Determinasi

Analisis model pengukuran dengan determinasi ini dipergunakan untuk mengetahui besarnya sumbangan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Analisis ini menggunakan *Squared Multiple Correlation*. Besarnya *Squared Multiple Correlation* dapat di lihat dalam tabel 5.19 berikut ini :

Tabel 5.19

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Y (JJG-KRR)	.813
Z1 (KNJ-KRY)	.737
Z2 (TNV – KRY)	.656

Pada tabel 5.19 dijelaskan tentang *Squared Multiple Correlations* dari masing-masing variabel mempunyai nilai sebesar 0,813 untuk variabel Jenjang Karir (Y) dan nilai sebesar 0,737 untuk variabel Kinerja Karyawan (Z_1) serta nilai 0,656 untuk variabel *Turnover Intentions* Karyawan (Z_2). Menurut Ferdinand (2002; 114) nilai Squared Multiple Correlation identik dengan R^2 pada pada program SPSS dikalikan 100%.

Nilai *Squared Multiple Correlation* dari variabel Jenjang Karir (Y) = 0,813 identik dengan R^2 pada SPSS sebesar 0,813, maka besarnya Determinasi nilai *Squared Multiple Correlation* dari variabel Jenjang Karir adalah kali 100% yang artinya : 0,813 x 100% = 81,3. Dengan demikian dapat diartikan bahwa Jenjang Karir hanya dipengaruhi sebesar 81,3% oleh variabel Kompetensi dan *Organizational Hygiene Factor*. Sedangkan sisanya : 100% - 81,3 = 18,7% Jenjang Karir dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian.

Sementara itu *nilai Squared Multiple Correlation* dari variabel Kinerja Karyawan (Z_1) 0,737 identik dengan R^2 pada SPSS sebesar 0,737. Maka besarnya Determinasi adalah : 0,737 x 100% = 73,7. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Kinerja Karyawan hanya 73,7% dipengarui oleh variabel Kompetensi, *Organizational Hygiene Factor* dan Jenjang Karir, sedangkan sisanya : 100% - 73,7 = 26,3 bisa dikatakan bahwa Kinerja Karyawan sebesar 26,3 dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian.

Demikian pula pada Nilai *Squared Multiple Correlation* dari variabel *Turnover Intentions* Karyawan (Z_2) = 0,656 identik dengan R^2 pada SPSS sebesar 0,656, maka besarnya Determinasi nilai *Squared Multiple Correlation* dari variabel *Turnover Intentions* Karyawan adalah kali 100% yang artinya : 0,656 x 100% = 65,6. Drengan demikian dapat diartikan bahwa *Turnover Intentions* Karyawan hanya dipengaruhi sebesar 65,6% oleh variabel *Organizational Hygiene Factor* dan Jenjang Karir. Sedangkan sisanya : 100% - 65,6 = 34,4% dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian.

G. Analisis Goodness of Fit

Tabel 5.20
Evaluasi *Goodness of Fit*

Goodness of Fit Index	*Cut-of-value*	Hasil Model Utama	Keterangan
Chi-square ($\chi 2$)	Diharapkan kecil	663.613	Kurang Baik
Relatif Chi-square ($\chi 2$/df)	≤ 3,00	3.318	Kurang Baik
Probability	> 0,05	0.000	Kurang Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,111	Kurang Baik
GFI	≥ 0,90	0,753	Kurang Baik
AGFI	≥ 0,90	0,687	Kurang Baik
TLI	≥ 0,95	0,833	Kurang Baik
CFI	≥ 0,95	0,856**)	Marginal

Sumber : Lampiran 9

*) Memenuhi Goodness of Fit

**) Marginal

Model tersebut belum dapat dinyatakan sebagai model yang baik karena belum memenuhi Goodness of Fit dan dipandang perlu untuk melakukan modifikasi model untuk dapat meningkatkan kecocokan dari *Goodness of Fit* (Solimun, 2004 : 71 dan Solimun, 2006 : 19)

Dikatakan bahwa : "Untuk meningkatkan nilai *Goodness of Fit* dapat dilakukan dengan tidak mengikutsertakan indikator yang memiliki koefisien *Strandardized Regression Weight* antara λ *(loading factor)* kecil ataupun mengkorelasikan beberapa indikator yang memiliki nilai Modifikasi Indeks (M.I) yang besar", (Ferdinand, 2006 : 190)

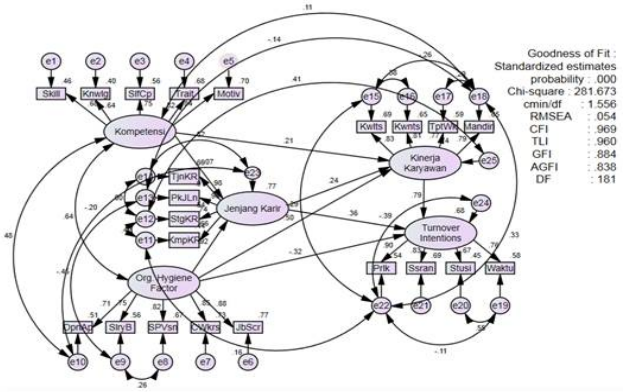
H. Modifikasi Model (Tahap I)

Modifikasi model dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan beberapa error yang memiliki koefisien Modifikasi Indeks (M.I) yang besar (>8,000). Untuk keperluan tersebut maka berikut adalah koefisien Modifikasi Indeks (M.I) yang di gambarkan dalam tabel 5.21 di bawah ini :

Tabel 5.21

Modification Indices (Group number 1 - Default mod
Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
e22 <--> e24	14.205	-.297
e19 <--> e22	12.824	-.301
e19 <--> e20	42.279	.442
e18 <--> x1	11.345	.284
e18 <--> e22	40.657	.576
e17 <--> e18	34.208	.482
e15 <--> e22	10.476	-.249
e15 <--> e18	24.076	-.333
e15 <--> e16	19.059	.250
e14 <--> e23	13.736	-.141
e13 <--> e18	11.973	-.191
e12 <--> e25	19.490	.254
e12 <--> e14	11.498	-.195
e11 <--> e22	10.034	.338
e11 <--> e12	44.644	.593
e10 <--> x2	26.499	-.422
e10 <--> x1	59.424	.645
e10 <--> e23	12.130	-.175
e9 <--> e13	13.795	-.217
e8 <--> e9	11.894	.266



Sumber : Lampiran 11

Gambar 5.10

Koefisien Regresi Analisis Model SEM setalah dilakukan Modifications Indices Kompetensi, *Organizational Hygiene Factor*, Jenjang Karir, Kinerja Karyawan dan *Turnover Intetions* Karyawan

Hasil modifikasi model diatas dengan mengkorelasikan beberapa error indikator maka dapat dilakukan perbandingan Goodness of Fit antara model utama dengan hasil model modifikasi model 1. Perbandingan yang dilakukan meliputi : besarnya koefisien goodness of Fit, koefisien Regression Weight antar variabel endogen dengan eksogen dan Suared Multiple Correlation sebagai cerminan koefisien determinasi seperti digambarkan dalam tabel 5.22 dibawah ini :

Tabel 5.22

Perbandingan Model Utama Dengan Model Hasil Modifikasi

Goodness of Fit Index	*Cut-of-value*	Hasil Model Utama	Hasil Model Modifikasi	Keterangan
Chi-square (χ2)	Diharapkan kecil	663,613	281,673	Lebih Baik
Relatif Chi-square (χ2/df)	≤ 3,00	3,318	1,556*)	Lebih Baik
Probability	> 0,05	0,000	0,000	Tidak Berubah
RMSEA	≤ 0,08	0,111	0,054*)	Lebih Baik
GFI	≥ 0,90	0,753	0,884	Lebih Baik
AGFI	≥ 0,90	0,687	0,838	Lebih Baik
TLI	≥ 0,95	0,833	0,960*)	Lebih Baik
CFI	≥ 0,95	0,856**)	0,969*)	Lebih Baik
Y (JJG-KRR) <--- X1 (KMPT)		-0,141	-0,068	Lebih Baik
Y (JJG-KRR) <--- X2 (OHGF)		0,840	0,922	Lebih Baik
Z1 (KNJ-KRY) <--- X1 (KMPT)		0,228	0,207	Lebih Jelek
Z1 (KNJ-KRY) <--- X2 (OHGF)		0,206	0,503	Lebih Baik
Z1 (KNJ-KRY) <--- Y (JJG-KRR)		0,555	0,236	Lebih Jelek
Z2 (TNV-KRY) <--- X2 (OHGF)		-0,162	-0,316	Lebih Jelek
Z2 (TNV-KRY) <--- Y (JJG-KRR)		0,605	0,356	Lebih Jelek
Z2 (TNV-KRY) <--- Z1 (KNJ-KRY)		0,492	0,794	Lebih Baik
Square Multiple Correlation Jenjang Karir		0,813	0,775	Lebih Jelek
Square Multiple Correlation Kinerja Karyawan		0,737	0,744	Lebih Baik
Square Multiple Correlation Turnover Intentions Karyawan		0,656	0,682	Lebih Baik

Sumber : Lampiran 13

*) Memenuhi Goodness of Fit

**) Marginal

Dari analisis diatas dapat dinyatakan bahwa modifikasi model telah dapat meningkatkan kesesuaian model (*Goodness of Fit*). Dengan adanya empat kriteria yang memenuhi persyaratan dalam *Goodness of Fit* serta satu kriteria marginal. Maka model ini telah dipandang sesuai dengan Goodness of Fit. maka tidak diperlukan lagi melakukan modifikasi model lebih lanjut, Solimun (2002:80).

V SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa :

1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan memiliki *standardized eztimate (regression weight)* sebesar 0,228 dengan C.R. (*Critical Ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 2,759. Ini menunjukkan Kompetensi secara langsung mampu meningkatkan Kinerja Karyawan di The Seminyak Beach Resort & Spa secara signifikan.
2. Pengaruh Kompetensi terhadap Jenjang Karir memiliki *standardized eztimate (regression weight)* sebesar -0,141 dengan C.R. (*Critical Ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar -2,123. Hasil ini menjelaskan bahwa Kompetensi secara langsung tidak mampu meningkatkan Jenjang Karir di The Seminyak Beach Resort & Spa secara signifikan.
3. Pengaruh *Organizational Hygiene Factor* terhadap Jenjang Karir memiliki *standardized eztimate (regression weight)* sebesar 0,840 dengan C.R. (*Critical Ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 8,702. Hal ini menunjukan *Organizational Hygiene Factor* secara langsung mampu meningkatkan Jenjang Karir di The Seminyak Beach Resort & Spa secara signifikan.
4. Pengaruh *Organizational Hygiene Factor* terhadap Kinerja Karyawan dengan memiliki *standardized eztimate (regression weight)* sebesar 0,206 dengan C.R. (*Critical Ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 1,133. *Output* ini menunjukan *Organizational Hygiene Factor* secara langsung mampu meningkatkan Kinerja Karyawan di The Seminyak Beach Resort Spa walaupun secara tidak signifikan.
5. Pengaruh *Hygiene Factor* terhadap *Turnover Intentions* Karyawan memiliki *standardized eztimate (regression weight)* sebesar -0,162 dengan C.R. (*Critical Ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar -0,914. Hasil ini menunjukan *Organizational Hygiene Factor* secara langsung mampu menurunkan *Turnover Intentions* Karyawan di The Seminyak Beach Resort & Spa walaupun tidak signifikan.
6. Pengaruh Jenjang Karir terhadap Kinerja Karyawan memiliki *standardized eztimate (regression weight)* sebesar 0,555 dengan C.R. (*Critical Ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 2,919. Hal ini menunjukan Jenjang Karir secara langsung mampu meningkatkan Kinerja Karyawan di The Seminyak Beach Resort & Spa secara signifikan.
7. Pengaruh Jenjang Karir terhadap *Turnover Intentions* Karyawan memiliki *standardized eztimate (regression weight)* sebesar 0,605 dengan C.R. (*Critical Ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 2,938. Hal ini menunjukan Jenjang Karir secara langsung mampu meningkatkan *Turnover Intentions* Karyawan di The Seminyak Beach Resort & Spa secara signifikan.

   Pengaruh Kinerja Karyawan terhadap *Turnover Intentions* Karyawan memiliki

standardized eztimate (regression weight) sebesar 0,492 dengan C.R. (*Critical Ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 3,516. Dengan demikian Kinerja Karyawan secara langsung mampu meningkatkan *Turnover Intentions* Karyawan di The Seminyak Beach Resort & Spa secara signifikan

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dipaparkan diatas, maka sebagai bahan masukan untuk menciptakan kinerja karyawan yang lebih baik dan penurunan *Turnover Intentions* Karyawan dapat diajukan saran-saran sebagai berikut :

1. Perlunya dilakukan evaluasi dan perbaikan pada indikator *Organizational Hygiene factor* meliputi : *standard operational procedure*, gaji dan tanggungan, kenyamanan dan keamanan area kerja, pengawasan yang efektif di tempat kerja di The Seminyak Beach Resort & Spa.
2. Variabel *Organizational Hygiene factor* merupakan variabel yang paling kuat mempengaruhi variabel Jenjang Karir yang sangat berpengaruh dalam kinerja karyawan dan *Turnover Intentions* karyawan, maka disarankan agar variabel *Organizational Hygiene factor*i tetap dipertahankan atau ditingkatkan sehingga dapat meningkatkan Kinerja Karyawan, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri dan mengurangi keinginan untuk keluar dari organisasi di The Seminyak Beach Resort & Spa.
3. Pengelola Organisasi sebaiknya memperhatikan saran dan kritik dari para karyawan agar bisa dipertimbangkan sebagai penyempurnaan bagi kemajuan organisasi.

Implikasi Kebijakan

Implikasi Teoritik

Pengukuran terhadap peningkatan kompetensi karyawan dan perhatian organisasi dalam meihat *Organizational Hygiene factor* di The Seminyak Beach Resort & Spa dalam mendukung jenjang karir karyawan merupakan suatu kegiatan yang sangat penting dan harus dilakukan, melalui peningkatan kompetensi karyawan dan melalui pelatihan serta penjelasan tentang jenjang karir yang bisa diraih dalam organisasi meliputi benefit fisiologis tanpa harus meninggalkan organisasi. Sehingga para karyawan mampu menyusun strategi karir berdasarkan kemampuan dan dukungan dari organisasi dalam meningkatkan jenjang karir berimplikasi pada peningkatan Kinerja Karyawan dan penurunan *turnover intentions karyawan*.

Implikasi Empirik

Dalam penelitian ini diketahui bahwa *Organizational Hygiene factor* menjadi variabel yang sangat penting dan menentukan bagi The Seminyak Beach Resort & Spa dalam meningkatkan Kinerja Karyawan dan mengurangi *Turnover Intentions* Karyawan melalui penyediaan Jenjang Karir yang jelas bagi karyawan.

Dengan demikian dapat diyatakan bahwa sebelum mengharapkan Kinerja Karyawan yang lebih baik dan mengurangi *Turnover Intentions* Karyawan. The Seminyak Beach Resort & Spa harus menempatkan variabel Jenjang karir sebagai variabel yang sangat penting dan sangat menentukan dalam peningkatan Kinerja Karyawan melalui dukungan Variabel *Organizational Hygiene factor* untuk mengendalikan *Turnover Intentions* Karyawan.

Keterbatasan Penelitian

Adapun keterbatasan-keterbatasan yang dimaksud dalam penelitian ini seperti :

1. Dalam penelitian selanjutnya perlu ada penambahan variabel selain Kompetensi, *Organizational Hygiene Factor*, Jenjang Karir, untuk meningkatkan Kinerja Karyawan dan mengendalikan *Turnover Intetions* Karyawan. Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian bahwa Jenjang Karir hanya dipengaruhi sebesar 81,3% dari Kompetensi, *Organizational Hygiene Factor*. Selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
2. Variabel Kinerja Karyawan hanya dipengaruhi sebesar 73,7% oleh variabel Kompetensi, *Organizational Hygiene Factor* dan variabel interverning Jenjang Karir, sedangkan sisanya di pengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian ini.
3. Variabel *Turnover Intentions* karyawan hanya dipengaruhi sebesar 65,6 % oleh variabel *Organizational Hygiene Factor* dan Jenjang Karir. Sedangkan sisanya di pengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian ini.
4. Hasil penelitian ini diharapkan bisa sebagai bahan pertimbangan dan referensi untuk penelitian lebih lanjut di tempat lain.

DAFTAR PUSTAKA

Aindah. (2014). *78,3% Karyawan Tidak Punya Jenjang Karir yang Jelas.* Retrieved April 21,2015 from http://www.portalhr.co/berita/783-karyawan-tidak-punya-jenjang-karir-yang-jelas/.

Alim, M. B. (2009). *Teori Herzberg dan kepuasan kerja karyawan*. Retrieved July 29, 2015 from http://www.psikologizone.com/teori-herzberg-dan-kepuasan-kerja-karyawan/06511451

Amstrong, M. (1998). *Performance Management*. England: Clays,Ltd.

Ancok, D. (1997). *Teknik Penyusunan Skala Pengukur*. Yogyakarta: Pusat Penelitian Kependudukan Unversitas Gajah Mada.

Anonym. (2009, December 08). *Management Tips.* Retrieved May 12, 2015, from www.labmanager.com: www.labmanager.com

Antonacopoulou, E. &. (1996). Reframing Competency in Management Development. *Human Resource Management Journal vol 6*, 27 -28.

Arthur, N. (2005). Building From Diversity To Social Justice Competencies In International Standards For Career Development Practitioners. *International Journal For Educational And Vacational Guidance, Vol 5 No 2*, 137 - 148.

Ayinde, A. T. (2012). Employee Perception of career progressing and Turnover Intensions Among Bank Worker in Life Central local Goverment Area, Osun State. *Research Journal In Organizational Psychology & educational studies*, 353 - 360.

Bell, K. R. (1991). Reationship among loneliness, communication competence, career success in a state bureaucracy: a Field study of "lonely at the top" maxim. *Communication quarterly, vol 39, no 5*, 358 - 373.

Boulter, N. D. (1996). *People and Competencies*. London: Bidlles, Ltd.

Carmeli, A. (2006). Exploring Turnover Intentions Among three Professional Groups of Employees. *Human Resources Development vol 9 no 2*, 191 - 206.

Carver, C. S. (1981). *Attention and Self - Reguation : a Control Theory approach to Human Behaviour*. New York: Springer-Verlag.

Chien, M. (2010). Perfomance Based Pay, Procedural Justice And Job Performance For R & D Professionals : Evidence From The Taiwanese High Tech Sector. *Business and Economic*, 2234 - 2248.

Chong, E. (2011). Managerial Competencies And Career Advancement : A Comperative Study Of Managers In Two Countries. *Journal Of Business Research - J BUSRES*.

Dar, W. S. (2014). Boundaryless Career Attitudes, Employability And Employee Turnover: Perspective From Malaysian Hospitality Industry. *Research Journal Of Applied Sciences, Engineering And Technology*, 2516 - 2523.

Darnold, T. C. (2009). TheIMpact of job Performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process: a Meta-analysis and Path Model. *Personel Review -PERSREV vol 38, no 2*, 142 - 158.

Dartey-Baah, K. (2011). Appication of Frederick Herzberg's Two Factor Theory in Understanding Employee Motivation at Work : a Ganaian Perspective. *European Journal of Business and Management vol 3, no 9*, 2-9.

Davis, K. &. (1990). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.

Faizatunimah. (2014, may 21). *Atribusi*. Retrieved may 23, 2015, from Kompasiana: http://www.kompasiana.com/faizatunnimah/atribusi_54f7440ba3331199138b4628

Ferdinand, A. (2011). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: BP UNDIP.

Ferdinand, A. (2014). *Structural Equation Modeling (aplikasi model - model rumit dalam penelitian untuk skripsi, tesis dan desertasi doktor).* Semarang: BP Undip.

Finch, C. &. (1979). *Curricullum Development in vacational and Technical Education : planing Content and Implementation*. . Boston: Allyn & Bacon, Inc.

Gibson, J. d. (2000). *Organizations Behaviour Structure Processes*. Boston: McGraw-Hill.

Goh, S. C. (1991). Sex Differences In Perceptions Of Interpersonal Work

Style, Career Emphasis, Supervisory Mentoring Behavior And Job Satisfaction. *Sex Roles, vol 24 no 11*, 701 - 710.

Golden, T. D. (2008). The Impact of professional Isolation on Teleworker job performance and turnover Intentions : does time spent teleworking, interacting face to face, or having access to communications- enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology -J APPL PSYCHOL vol 93 no 6*, 1412-1421.

Gouzali, S. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia (suatu Pendekatan Mikro)*. Jakarta: Djanbatan.

Greenhaus, J. H. (1987). *Career Management*. Illinois: Dryden Press.

HANDARU, A. W. (2012). PENGARUH KEPUASAN GAJI DAN KOMITMENT TERHADAP INTENSI TURNOVER PADA DIVISI PT JAMSOSTEK. *JURNAL RISET MANAJEMEN SAINS INDONESIA (JRMSI)*, 4.

Harnoto. (2002). *Manajemen Sumber Daya manusia (second edition).* Jakarta: Prehallindo.

Hasibuan, M. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengertian Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.

Heijden, V. D. (2011). Competency Development And Career Success: The Mediating Role Of Employability. *Journal Of Vocational Behavior- Jvocat Behav, Vol 79, No 2*, 438 - 447.

Herzberg, F. &. (1959). *The Motivation To Work*. New York: John Wiley, Ltd.

Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivativate Employees. *Harvard Business Review vol 65 sep/oct 87*, 109-120.

Huling, E. (2003). Rough Notes. *Journal Applied Psycology Vol 2 no 1*, 17 - 24.

Irianto, Y. (2001). *Isu - Isu Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Insan Cindikia Jawa timur.

Ivancevich, J. M. (2008). *Perilaku dan manajemen organisasi*. Jakarta: Erangga.

J. Scheerens, M. K. (2006). Career Competencies For Modern Career. *Journal Of Career Development - JCAREERDEVELOPMENT, vol 32 no 4*, 303 - 319.

Jayaweera, M. (2010). Impact Of Career Plateu and supervisory support on Career satisfation : a Study in Offshore Outsourced IT Firm in Sri Lanka. *Career Development International vol 15, no 6* , 544 - 561.

Johns, G. (1946). *Organizational Behavior : Understanding and Managing Life at Work*. New York: Harper Collins.

Kircher, w. K. (1965). relations between general and specific attitude toward work and objective job performance for outdoor advertising salesman. *journal of applied psychology-jappl, vol 46 n0 6*, 455 -457.

Levine, M. D. (1987). Carpenter Apprintices : Comparison of Career Transitions for Men and Women. *Journal Of Applied Psychoogy- JAPPLPSYCHOL, vol 72, no 3*, 393 - 400.

Lum, l. d. (1998). Explaining Nursing turnover intent : Job Satisfaction, pay satisfactin or organizational commitment. *Journal Of Organizational Behaviour vol 19, ,* 350 - 320.

Maier, N. (1971). *Psycology in Industry*. Cambridge: The Riverside Press.

Mangkunegara. (2000). *manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Bandung: Reflika Aditama.

Mathis, R. L. (2006). *Human Resources Managemet, Edisi sepuluh*. Jakarta: Salemba Empat.

Mink. (1993). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Media Koputindo.

Mobley, W. H. (1986). *Pergantian Karyawan : Sebab, Akibat dan Pengendaliannya*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.

Mondy, R. W. (1993). *Human Resource management* . Massachusetts: Allyn & Bacon.

Mulyanto, D. (2008, November 13). *Kompetensi Kerja Nasional*. Retrieved June 15, 2015, from www.bnsp.go.id: http://www.mediafire.com/view/?q3zn5dlwk2q3rsj

Mulyasa, E. (2003). *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Bandung: Rosda.

N.W., S. E. (2013). Pengaruh Kepemimpinan dan pengawasan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (persero) Di kantor DAOP IV Semarang. *Pedidikan Ilmu Sosial vol 23*, 10 -14.

Notoatmodjo. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.

Nugraheni, N. d. (2007). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. *JURNAL STUDI MANAJEMEN & ORGANISASI*, 8.

Orpen, C. (1994). The Effect of Organizational and Individual career Management on career Success. *International Journal of Manpower*, 27-37.

Pophal, L. (2006). Internal Solutions,. *HRMagazine Vol 51 (12)*, 75-79.

Pringadi, E. (2008). analisis manajemen karir, organisasional, manajemen karir individu dan kompetensi terhadap efektivitas karir karyawan. *Tesis Universitas Diponogoro.*

Priyatno, D. (2011). *Buku Pintar Statistik Komputer*. Yogyakarta: MediaKom.

Rivai, V. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. . Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Rob Goffee, R. S. (1992). Organizational Change And The corporate Career : The Restructuring Of Managers' Job Aspirations. *Human Relations - HUMRELAT, Vol 45 no 4*, 363 - 385.

Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gramedia.

Roberto, J. C. (2008). A MOdel of High Performance work practices and turnover Intentions. *Personel Review PERSREV vol 37 no 1*, 26 - 46.

Santoso, S. (2003). *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: Media KOmpotindo.

Schonrock-Adema, J. G. (2008). Effect Of Conventional And Probem-Based Learning On Clinical And General Competencies And Career Development. *Medical Education-MedEduc, vol 42, no 3*, 265.

Sedarmayanti. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil)*. Bandung: Refika Aditama.

Shadily, J. M. (2003). *an Indonesian - English Dictionary*. Jakarta: gramedia.

Shuhua, Z. (2010). The Study on the Influences of enterprise managers' communication competency on the employees' turnover intentions. *ICEE*, 1061 - 1064.

Siagian. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 2*. Yogyakarta: STIE YKPN.

Soetjipto, B. W. (2002). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Amara.

Solimun. (2002). *Structural Equation Modeling, Lisrel Dan Amos.* Malang : Fakultas MIPA, Universitas Brawijaya

Spencer, L.M dan Signe M. Spencer. (1993). *Competency at Work*. New York : John Wiley Sons

Suhartini, Y. (2008). Pengaruh Faktor - Faktor Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan. *http://upy.ac.id/*, 5.

Sulistiyani. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Suprapto. (2009). pegaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan sebagai moderating variabel. *STIE-AUB Surakarta*.

wasilawati, A. &. (2014). Pengawasan disiplin Kerja dan kinerja pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung Tengah. *JMK vol 16 no 2*, 153 - 162.

Werther, W. d. (1996). *HUman Resources and Personel Management.* New York: McGraw Hill Inc.

Widiastuti, P. (2012). Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kepuasan Gaji, Komitmen Organisasi dan Turnover Intentions. 61 - 62.

Winata, H. (2005). pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai teknik. *Jurnal Manajemen dan Informasi UPI vol 3 no 6*.

Zeffane, R. (1994). Understanding Employee Turnover : The Need For a Contingency Approach. *International Journal of Manpower Vol 15, No. 9*, 1-14.