

## PENGARUH KOMPENSASI PADA NIAT BERPINDAH DAN KINERJA KARYAWAN DENGAN PEMODERASI GAYA KEPEMIMPINAN MELAYANI

Putri Rizki Rahmawati<sup>1</sup>, Susanto Tirtoprojo<sup>2</sup>

Universitas Sebelas Maret, Surakarta, Indonesia<sup>1,2</sup>

Email: putririzki29@student.uns.ac.id<sup>1</sup>, susantotp57@staff.uns.ac.id<sup>2</sup>

### Abstrak

Penelitian ini disusun berdasarkan teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory/SET*), penelitian ini menyelidiki bagaimana kompensasi yang dirasakan oleh karyawan hotel mempengaruhi keinginan untuk pindah kerja dan juga kinerja karyawan. Penelitian ini juga menggali kemungkinan peran moderasi yang dimiliki oleh gaya kepemimpinan melayani dan peran mediasi kinerja karyawan dalam hubungan tersebut. Data dikumpulkan dari 143 karyawan hotel yang berhubungan langsung dengan pelanggan di hotel bintang empat dan lima di Surakarta menggunakan *random sampling method*. Temuan menunjukkan bahwa kompensasi yang dirasakan oleh karyawan berhasil mengurangi niat berpindah dan meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, gaya kepemimpinan melayani berhasil memoderasi hubungan antara kompensasi yang dirasakan oleh karyawan hotel dengan keinginan untuk pindah kerja, meskipun begitu gaya kepemimpinan melayani tidak berhasil memoderasi hubungan antara kompensasi karyawan dengan kinerja karyawan. Namun penelitian ini menemukan bahwa kinerja karyawan memediasi pengaruh hubungan antara kompensasi pada niat berpindah.

**Kata Kunci:** Kompensasi, Niat Berpindah, Kinerja Karyawan, Gaya Kepemimpinan Melayani.

### Abstract

*This study is structured based on Social Exchange Theory (SET), investigating how perceived compensation among hotel employees influences turnover intentions and employee performance. Additionally, it explores the potential moderating role of servant leadership style and the mediating role of employee performance in this relationship. Data were collected from 143 hotel employees directly interacting with customers in four and five-star hotels in Surakarta using random sampling method. Findings indicate that perceived compensation successfully reduces turnover intentions and enhances employee performance. Furthermore, servant leadership style moderates the relationship between perceived compensation and turnover intentions, although it does not moderate the relationship between compensation and employee performance. However, employee performance mediates the relationship between compensation and turnover intentions.*

**Keywords:** Compensation, Turnover Intentions, Employee Performance, Servant Leadership Style

### Pendahuluan

Di dalam lingkup perhotelan, industri ini menekankan pada pelayanan kepada pelanggan, dengan fokus utama pada keterlibatan karyawan dalam memberikan layanan daya manusia dihadapkan pada tantangan untuk mempertahankan karyawan berbakat, terutama karena dalam industri perhotelan sering terjadi interaksi langsung antara karyawan dan pelanggan (Karatepe & Shahriari, 2014). Mempertahankan karyawan

berbakat menjadi prioritas utama bagi organisasi, mengingat hubungan satu lawan satu yang sering terjadi (Karatepe & Shahriari, 2014).

Pondasi keunggulan kompetitif, kesuksesan finansial, dan pencapaian jangka panjang karena mereka menyumbangkan energi, dedikasi emosional, dan fokus yang mendalam terhadap pekerjaan (Rabiul & Yean, 2021). Mengingat tingginya tingkat pergantian karyawan berbakat di industri perhotelan Kaya dan Karatepe (2020), manajemen harus merancang strate karyawan merupakan poyang efektif untuk merekrut dan mempertahankan individu dengan keterampilan yang sesuai, memadai, dan penting dalam menghadapi tugas-tugas yang menantang (Jia et al., 2019). Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Prasannakumar, 2015), terungkap bahwa biaya rata-rata penggantian karyawan perhotelan di negara berkembang bervariasi, mulai dari 476,56 USD untuk karyawan tingkat rendah hingga 2.214,68 USD untuk karyawan di posisi tingkat lebih tinggi. Penemuan ini mencerminkan konsekuensi finansial dari pergantian karyawan jika akar permasalahannya masih belum diatasi (Lim et al., 2023). Seiring dengan itu, manajemen sumber daya manusia menjadi aspek kritis dalam memastikan kelangsungan dan kesuksesan organisasi (Cayrat & Boxall, 2023). Salah satu elemen yang sangat memengaruhi kesejahteraan karyawan adalah kompensasi, yang mencakup gaji, tunjangan, dan insentif lainnya (Gupta & Shaw, 2014).

Kompensasi karyawan merupakan kapasitas dan tanggung jawab perusahaan dalam memberikan penghargaan kepada karyawan atas penyelesaian tugas dan apresiasi terhadap kinerjanya (Darma & Supriyanto, 2017). Dengan kata lain, kompensasi merupakan bentuk imbalan atau keuntungan terkait pekerjaan yang diberikan untuk mendorong karyawan dalam mencapai visi dan misi organisasi yang sama (Kude et al., 2017). Kompensasi menjadi strategi vital yang digunakan oleh organisasi untuk merangsang kinerja karyawan (Johnson et al., 2016). Manajemen sumber daya manusia telah mengenali bahwa kompensasi merupakan metode paling umum untuk menjaga karyawan berbakat tetap tinggal (Terera & Ngirande, 2014). Kompensasi juga berperan sebagai mekanisme kunci yang dapat membentuk budaya organisasi (Berber et al., 2017), memiliki dampak pada kinerja karyawan (Kuhn, 2009), dan memengaruhi hubungan antara pimpinan dan karyawan (Berber et al., 2017). Karyawan perhotelan tidak hanya dihadapkan pada tekanan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada tamu, tetapi juga menanggung beban kerja yang tinggi dan tuntutan waktu yang kadang-kadang tidak terduga (Lo & Lamm. Felicity, 2005). Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana kompensasi karyawan dapat memengaruhi kinerja karyawan dan apakah gaya kepemimpinan tertentu dapat membantu memoderasi hubungan ini (Ohunakin & Olugbade, 2022).

Literatur menyatakan bahwa gaya kepemimpinan melayani memiliki peran dalam mencapai hasil optimal bagi organisasi melalui pengaruhnya terhadap sikap dan kinerja organisasi (Khuwaja et al., 2020; Saleem et al., 2020). Salah satu ciri dari sifat-sifat gaya kepemimpinan melayani adalah kemampuannya untuk berkorban dan cenderung meningkatkan semangat pencapaian di kalangan karyawan (Patterson, 2003). Gaya kepemimpinan melayani di lingkungan kerja melibatkan proses memfasilitasi dan memengaruhi para pengikut agar mencapai tujuan bersama (Ruiz-Palomino & Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2020). Keberhasilan kepemimpinan dipengaruhi oleh faktor-faktor kontekstual seperti gaya, perilaku, dan sifat (Derue Scott D et al., 2011; Milton Jorge Correia de Sousa & Dirk van Dierendonck, 2014). Dengan demikian, penelitian terhadap bagaimana gaya kepemimpinan melayani dapat memoderasi hubungan menjadi suatu aspek penting (Ying et al., 2020). Penelitian ini bertujuan menggali kemungkinan peran

moderasi yang dimiliki oleh gaya kepemimpinan melayani dan peran mediasi kinerja karyawan dalam hubungan tersebut.

## **Metode Penelitian**

### ***Kompensasi dan Niat Berpindah***

Kompensasi memiliki kecenderungan untuk menarik dan mempertahankan karyawan berkinerja tinggi dalam organisasi, yang pada akhirnya dapat memperkuat hubungan antara pimpinan dan karyawan serta meningkatkan produktivitas organisasi (Adeoye & Fields, 2014). Secara empiris, telah terbukti bahwa kompensasi memiliki dampak pada hasil terkait pekerjaan karyawan. Sebagai contoh, penelitian oleh (Moncarz et al., 2009) menunjukkan bahwa pengakuan, penghargaan, dan kompensasi bagi karyawan secara signifikan dapat mengurangi tingkat pergantian karyawan non-manajemen di properti penginapan AS. Begitu pula, hasil penelitian (Marco Van Herpen et al., 2005) menunjukkan bahwa kompensasi dapat secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi niat berpindah. Oleh karena itu, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1. Kompensasi Karyawan berhubungan negatif dengan Niat Berpindah.

### ***Kompensasi dan Kinerja Karyawan***

Penelitian lain dalam industri perhotelan juga menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Sebagai contoh, manajer tingkat atas cenderung termotivasi oleh keamanan pekerjaan, bonus, dan kemajuan dalam karier, sementara karyawan tingkat bawah lebih termotivasi oleh gaji, bonus, dan tunjangan terkait pekerjaan (Meudell & Rodham, 1998).

Terutama, memberikan gaji dan tunjangan yang menarik akan memberikan kontribusi dalam memperkuat bisnis dengan meningkatkan retensi karyawan dan menarik individu berbakat yang memiliki kapasitas untuk memberikan layanan pelanggan berkualitas, yang pada akhirnya dapat meningkatkan profitabilitas (Torres & Adler, 2012). Para peneliti juga telah melaporkan adanya keterkaitan yang signifikan antara gaji, kompensasi, dan kinerja dalam konteks industri perhotelan (Namasivayam et al., 2007). Tentu saja, penyediaan layanan pelanggan yang berkualitas dapat membantu membangun citra merek yang kuat dan berdampak pada peningkatan kinerja bisnis secara menyeluruh (Jung & Yoon, 2013). Oleh karena itu, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 2. Kompensasi Karyawan berhubungan positif dengan Kinerja Karyawan.

### ***Kinerja Karyawan dan Niat berpindah***

Menurut model turnover yang dijelaskan oleh (Lee & Mitchell, 1994), karyawan dapat merespons "kejutan" dalam lingkungan kerja yang membuat mereka mempertimbangkan untuk berhenti dari pekerjaan mereka.

Para karyawan dengan kinerja rendah lebih mungkin untuk keluar dari pekerjaan, bahkan setelah faktor-faktor seperti kepuasan kerja dan niat pindah telah diperhitungkan sementara karyawan dengan kinerja yang tinggi memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan niat berpindah (Scanlan et al., 2013). Pekerja yang mencapai keadaan sejahtera di tempat kerja menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi, memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap tujuan organisasi, dan juga menunjukkan kecenderungan yang berkurang terhadap niat berpindah (Amin & Akbar, 2013). Oleh karena itu, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 3. Kinerja Karyawan berhubungan negatif dengan Niat Berpindah

### ***Gaya Kepemimpinan Servant, Niat Berpindah, Kinerja Karyawan***

Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin memiliki dampak pada keinginan karyawan untuk tetap atau meninggalkan suatu organisasi, serta terlibat dalam perilaku kerja yang kontraproduktif (Antonakis & House, 2014). Terkait dengan keinginan untuk pindah, gaya kepemimpinan melayani secara persuasif dapat membimbing karyawan untuk meningkatkan efisiensi kerja, dan hasilnya mengurangi keinginan untuk berpindah (Hale & Fields, 2007). Meskipun beberapa penelitian, seperti yang dilakukan oleh (Lu et al., 2019) dalam konteks industri perhotelan, telah mengeksplorasi peran pemimpin melayani dalam pencapaian kinerja karyawan, penulis berpendapat bahwa temuan tersebut dapat diperluas untuk mencakup keinginan untuk pindah karyawan.

Kemudian dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan melayani memberikan prioritas kepada kebutuhan karyawan dan menekankan pada pemberdayaan serta kemampuan karyawan untuk merangsang keinginan dan aspirasi mereka (Greenleaf, 1970). Hal ini terbukti mendorong motivasi karyawan untuk terlibat sepenuhnya dan berusaha mencapai kesuksesan yang luar biasa di lingkungan kerja (Ye et al., 2019).

Hipotesis 4. Gaya Kepemimpinan Melayani berhubungan negatif dengan Niat Berpindah.

Hipotesis 5. Gaya Kepemimpinan Melayani berhubungan positif dengan Kinerja Karyawan.

### ***Pengaruh Gaya Kepemimpinan Melayani Sebagai Moderator***

Gaya Kepemimpinan Melayani diilustrasikan sebagai pelopor yang "menghormati kesetaraan manusia dan berupaya untuk meningkatkan perkembangan pribadi serta kontribusi profesional seluruh anggota organisasi" (Russell, 2001). Fokus kepemimpinan melayani adalah memberikan pelayanan dan memastikan kebutuhan anggota dipenuhi, bukan sebaliknya di mana anggota berusaha untuk melayani pemimpin (Dierendonck, 2011). Penelitian yang dilakukan oleh (Pham et al., 2023) menyoroti bahwa kepemimpinan melayani dapat memoderasi hubungan antara manajemen sumber daya yang bertanggung jawab, nilai bersama, dan retensi karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani sangat penting untuk mempertahankan karyawan berbakat dan juga meningkatkan kinerja serta bertanggung jawab (Pham et al., 2023).

Pemimpin melayani dapat melibatkan bawahannya melalui berbagai cara, seperti aspek etika, spiritual, dan emosional, dengan tujuan mendorong pertumbuhan dan perkembangan karyawan sesuai dengan aspirasi mereka (Liden et al., 2014). Oleh karena itu, pemimpin melayani dapat menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa didukung dan merasa nyaman (Liden et al., 2014). Selain itu, melalui implementasi kebijakan sumber daya manusia, karyawan dapat mengembangkan rasa hormat, kepercayaan, dan kepuasan terhadap organisasi (Jia et al., 2019).

Hipotesis 6. Gaya Kepemimpinan Melayani memoderatori hubungan antara Kompensasi Karyawan dengan Niat Berpindah

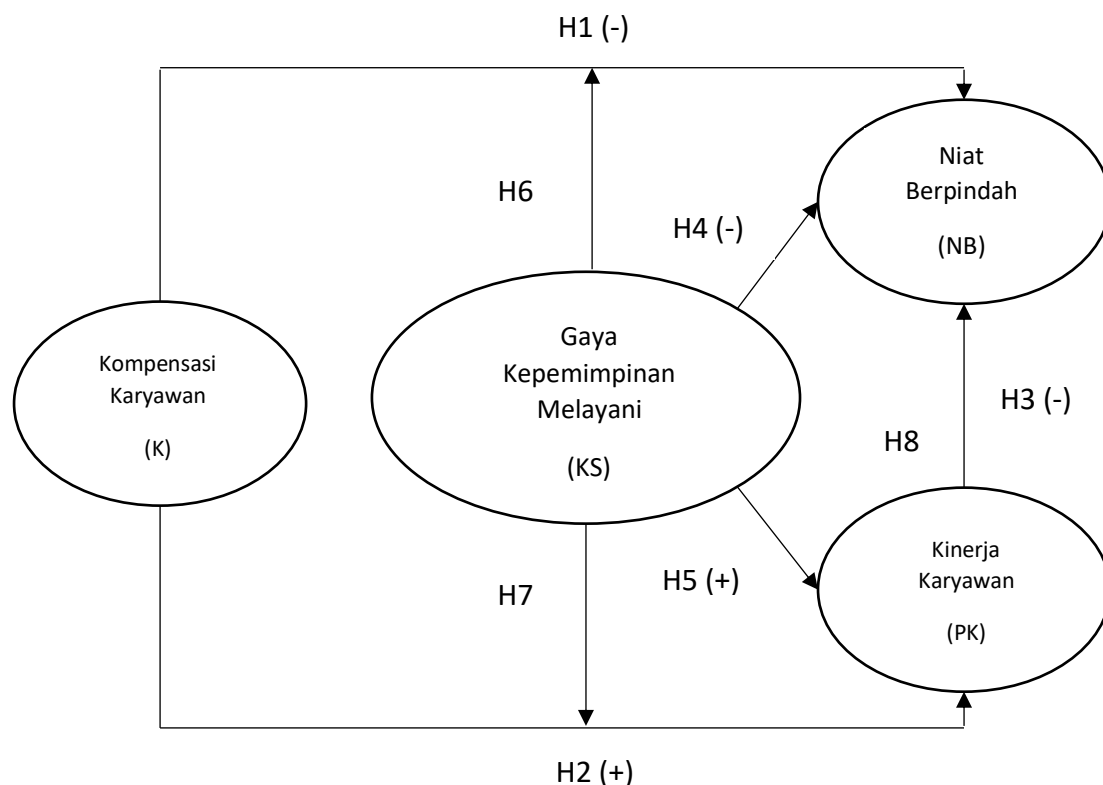
Hipotesis 7. Gaya Kepemimpinan Melayani memoderatori hubungan antara Kompensasi Karyawan dengan Kinerja Karyawan

### ***Pengaruh Kinerja Karyawan Sebagai Mediator***

Selain itu, perhatian yang memadai dari organisasi terhadap kompensasi karyawan di tempat yang menghasilkan layanan sangat krusial untuk kepuasan dan produktivitas

mereka secara keseluruhan (Kitsios & Kamariotou, 2021). Sebagai contoh, kompensasi membantu individu mencapai tingkat fungsional yang diinginkan, merangsang pencapaian tujuan dan kesejahteraan organisasi (Müller et al., 2013; Zacher et al., 2015). Karyawan dalam industri perhotelan yang merasa mendapatkan manfaat yang memadai dari organisasi cenderung termotivasi untuk menyelesaikan tugas mereka dengan sangat baik, menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, dan memiliki niat yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi (Pan, 2015). Penelitian yang dilakukan oleh (Wang et al., 2023) juga menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kinerja baik memiliki niat berpindah yang lebih rendah. Oleh karena itu, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 8. Kinerja Karyawan memediasi hubungan antara Kompensasi Karyawan dan Niat Berpindah.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Penelitian ini menggunakan model persamaan struktural kuadrat terkecil parsial (PLS-SEM) untuk menganalisis data. SmartPLS 3.0 digunakan untuk menilai pengukuran dan model struktural. Penelitian ini terdiri dari penelitian kuantitatif dan menggunakan survei cross-sectional untuk mengumpulkan data karena pertimbangan aksesibilitas dan keterbatasan waktu (Sekaran & Bougie, 2016). Data pada penelitian ini di kumpulkan melalui metode survei dengan menggunakan kuesioner skala likert 5 yang di sebarakan secara daring. Peneliti menghubungi 13 hotel di Surakarta, dan dari jumlah tersebut, 3 hotel setuju untuk mengizinkan pengumpulan data. Kepala Sumber Daya Manusia (SDM) di hotel-hotel tersebut memberikan persetujuan untuk melibatkan karyawan mereka dalam penelitian, dengan syarat bahwa identitas hotel tidak akan diungkapkan. Seluruh karyawan hotel berjumlah 143 karyawan telah mengisi kuesioner dengan tingkat respons 100% .

## Hasil dan Pembahasan

**Tabel 1. Outer Loading**

Indikator	Kompensasi	Gaya Kepemimpinan Melayani	Niat Berpindah	Kinerja Karyawan
K1	0,884			
K2	0,892			
K3	0,872			
K4	0,864			
K5	0,864			
KS1		0,916		
KS2		0,873		
KS3		0,906		
KS4		0,894		
KS5		0,918		
NB1			0,907	
NB2			0,913	
NB3			0,937	
NB4			0,940	
PK1				0,874
PK2				0,839
PK3				0,842
PK4				0,889
PK5				0,885

*Catatan: K=Kompensasi, KS=Gaya Kepemimpinan Melayani, NB = Niat Berpindah, PK=Kinerja Karyawan*

Dalam aspek validitas, dilakukan perhitungan validitas konvergen dan hasilnya melampaui ambang batas minimum yang disarankan, yakni 0,50 (Hair et al., 2014). Hal ini menunjukkan bahwa pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian ini memiliki konsistensi internal. Begitu juga, validitas item-to-construct dihitung dan diperiksa, dengan nilai yang melebihi ambang batas minimum yang direkomendasikan, yaitu 0,50. Ini menggambarkan bahwa indikator pertanyaan dapat mengukur variabel masing-masing dengan konsistensi dan keandalan.

**Tabel 2. Construct Reability and Validity**

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Ket.
K	0,924	0,942	Reliabel
KS	0,942	0,956	Reliabel
NB	0,943	0,959	Reliabel
PK	0,917	0,938	Reliabel
KS*NB	0,991	0,992	Reliabel
KS*PK	1,000	1,000	Reliabel

Uji reliabilitas konstruk dilihat dari nilai Cronbach's alpha dan nilai composite reliability (cr). Konstruk dinyatakan reliabel jika memiliki nilai Cronbach's Alpha dan composite reliability masing-masing >0,7. Tabel 2 menunjukkan nilai Cronbach's Alpha dan composite reliability pada masing-masing konstruk.

**Tabel 3. Nilai AVE**

Variabel	Items	Ket.
Kompensasi (K)	0,766	Valid
Gaya Kepemimpinan Melayani (KS)	0,813	Valid
Niat Berpindah (NB)	0,855	Valid
Kinerja Karyawan (PK)	0,751	Valid

Berdasarkan tabel 3, nilai AVE pada masing-masing variabel sudah lebih tinggi dari nilai 0,5, seperti variabel: Kompensasi 0,766; Kepemimpinan Melayani 0,813; Niat Berpindah 0,855; dan Kinerja Karyawan 0,751. Nilai AVE lebih dari 0,5 menyimpulkan bahwa validitas konvergen dari penelitian ini dapat diterima.

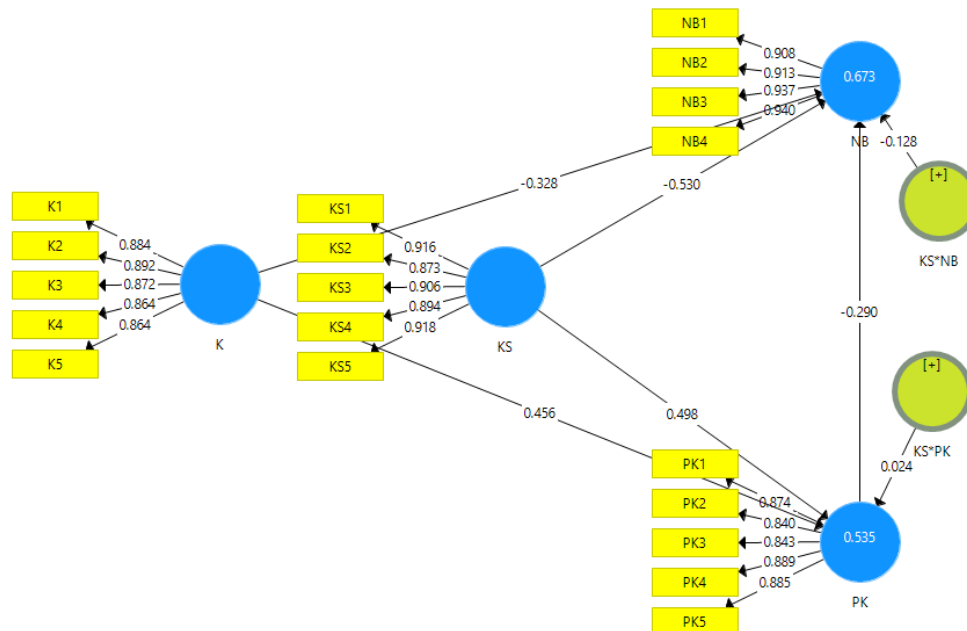
**Tabel 4. Validitas Diskriminan**

	K	KS	NB	PK	KS*PK	KS*NB
Fornell-Lacker						
K	<b>0,875</b>					
KS	0,245	<b>0,902</b>				
NB	-0,543	-0,669	<b>0,925</b>			
PK	0,564	0,589	0,704	<b>0,866</b>		
KS*PK	-0,368	-0,530	-0,368	-0,530	<b>1,000</b>	
KS*NB	-0,364	-0,521	-0,364	-0,521	0,910	<b>1,000</b>
Cross Loading						
	K	KS	NB	PK	KS*NB	KS*PK
K1	<b>0,884</b>	0,288	-0,621	0,553	-0,402	-0,402
K2	<b>0,892</b>	0,172	-0,365	0,438	-0,276	-0,276
K3	<b>0,872</b>	0,240	-0,450	0,494	-0,367	-0,367
K4	<b>0,864</b>	0,211	-0,485	0,504	-0,258	-0,258
K5	<b>0,864</b>	0,130	-0,397	0,448	-0,270	-0,270
KS1	0,248	<b>0,916</b>	-0,626	0,486	-0,500	-0,500
KS2	0,189	<b>0,873</b>	-0,632	0,557	-0,372	-0,372
KS3	0,252	<b>0,906</b>	-0,599	0,548	-0,487	-0,487
KS4	0,222	<b>0,894</b>	-0,585	0,464	-0,501	-0,501
KS5	0,197	<b>0,918</b>	-0,570	0,592	-0,492	-0,492
NB1	-0,551	-0,585	<b>0,907</b>	-0,671	0,249	0,249
NB2	-0,517	-0,603	<b>0,913</b>	-0,621	0,277	0,277
NB3	-0,443	-0,610	<b>0,937</b>	-0,656	0,247	0,247
NB4	-0,496	-0,672	<b>0,940</b>	-0,656	0,299	0,299
PK1	0,524	0,572	-0,690	<b>0,874</b>	-0,300	-0,300
PK2	0,419	0,521	-0,605	<b>0,839</b>	-0,262	-0,262
PK3	0,401	0,480	-0,596	<b>0,842</b>	-0,285	-0,285
PK4	0,539	0,473	-0,591	<b>0,889</b>	-0,384	-0,384
PK5	0,548	0,498	-0,559	<b>0,885</b>	-0,432	-0,432
KS*NB	-0,368	-0,530	0,301	0,290	1,000	0,910
KS*PK	-0,364	-0,521	-0,389	-0,386	0,910	1,000

Uji validitas diskriminan dilihat dari nilai kriteria Fornell Larcker dan *cross loading* antar item. Tabel 4 menunjukkan nilai kriteria Fornell Larcker dan *cross loading* antar item pada masing-masing konstruk. Berdasarkan Tabel 4, nilai kriteria Fornell Larcker menunjukkan akar kuadrat dari setiap AVE yang lebih besar dari korelasi tertinggi dengan

konstruk lainnya. Selain itu, nilai *outer loading* yang terdapat pada setiap indikator juga lebih besar daripada *cross loading* pada konstruk lainnya. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan pada penelitian ini sudah terpenuhi.

Model struktural menggambarkan dampak langsung dan tidak langsung kompensasi terhadap niat berpindah dan kinerja karyawan dengan pemoderasi gaya kepemimpinan melayani dan mediasi kinerja karyawan disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Model Struktural

Tabel 5. Hasil Uji Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Pengaruh Langsung					
Uji Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
H1(-) K -> NB	-0,328	-0,319	0,096	3,418	0,000
H2(+)	0,456	0,440	0,113	4,017	0,000
H3(+)	-0,290	-0,280	0,100	2,913	0,002
H4(-)	-0,530	-0,530	0,097	5,490	0,000
H5(+)	0,498	0,478	0,110	4,511	0,000
H6	-0,128	-0,110	0,075	1,719	0,043
H7	0,024	-0,000	0,098	0,243	0,404
Pengaruh Tidak Langsung					
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
H8	-0,132	-0,127	0,061	2,165	0,015

Hasil pengujian hipotesis Tabel 5 menunjukkan nilai t-statistik pengaruh langsung kompensasi terhadap niat berpindah yaitu sebesar 3,418 > 1,65 dan nilai p-value < 0,05 sehingga nilai t-statistik dan p-value memenuhi syarat signifikansi. Selain itu, nilai original



sample estimate sebesar -0,328 merupakan nilai negatif, maka dari itu hipotesis 1 (H1) didukung artinya terdapat pengaruh negatif dan signifikan kompensasi yang dirasakan karyawan perhotelan terhadap niat berpindah. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompensasi, semakin tinggi pula tingkat komitmen organisasional karyawan terhadap perusahaan, dan sebaliknya semakin rendah kompensasi yang diterima karyawan maka semakin rendah tingkat komitmen organisasional perusahaan yang menyebabkan timbulnya niat berpindah diantara para karyawan. Penerapan kompensasi memiliki kecenderungan untuk menarik dan mempertahankan karyawan berkinerja tinggi dalam organisasi, yang pada akhirnya dapat memperkuat hubungan antara pimpinan dan karyawan serta meningkatkan produktivitas organisasi.

Hasil pengujian hipotesis Tabel 5 menunjukkan nilai t-statistik pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar  $4,017 > 1,65$  dan nilai p-value  $< 0,05$  sehingga nilai t-statistik dan p-value memenuhi syarat signifikansi maka dari itu hipotesis 2 (H2) didukung artinya terdapat hubungan positif dan signifikan kompensasi yang dirasakan karyawan perhotelan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompensasi yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi kinerja mereka untuk organisasi. Hasil ini mendukung penelitian (Ohunakin & Olugbade, 2022) dimana karyawan perhotelan akan memiliki sikap positif terhadap organisasi ketika mereka melihat dukungan manajemen yang memadai. Dengan demikian mereka akan menanggapi sistem kompensasi organisasi dengan memberikan layanan yang baik dan menyelesaikan tugas terkait pekerjaan dengan efisien.

Hasil pengujian hipotesis Tabel 5 menunjukkan nilai t-statistik pengaruh langsung kinerja karyawan terhadap niat berpindah yaitu sebesar  $2,913 > 1,65$  dan nilai p-value  $< 0,05$  sehingga nilai t-statistik dan p-value memenuhi syarat signifikansi. Selain itu, nilai original sample estimate sebesar -0,290 merupakan nilai negatif sehingga hipotesis 3 (H3) didukung artinya terdapat hubungan negatif dan signifikan kinerja karyawan dengan niat berpindah. Artinya semakin tinggi kinerja karyawan maka semakin rendah niat berpindah karyawan dari organisasi. Hasil ini mendukung penelitian (Pan, 2015) yang menunjukkan bahwa karyawan dengan kinerja tinggi memiliki tingkat niat berpindah yang rendah. Ada beberapa kemungkinan alasan untuk hal ini. (i) Mereka mungkin merasa bahwa pekerjaan mereka memberikan pemahaman moral (Cheng, Du, Chang, & Huang, 2008) dan memahami bahwa merupakan kewajiban profesional mereka untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan. (ii) Mereka mungkin bersemangat dan berkomitmen tinggi terhadap pekerjaan mereka, terutama ketika mereka menghadapi tantangan profesional di masa depan (Pan, 2015).

Hasil pengujian hipotesis Tabel 5 menunjukkan nilai t-statistik pengaruh langsung gaya kepemimpinan melayani terhadap niat berpindah yaitu sebesar  $5,490 > 1,65$  dan nilai p-value  $< 0,05$  sehingga nilai t-statistik dan p-value memenuhi syarat signifikansi. Selain itu, nilai original sample estimate sebesar -0,530 merupakan nilai negatif sehingga hipotesis 4 (H4) didukung artinya terdapat hubungan negatif dan signifikan gaya kepemimpinan melayani dengan niat berpindah. Artinya anggota tim yang merasakan bahwa pemimpin mereka menerapkan gaya kepemimpinan melayani maka para karyawan akan merasa dihargai dan dipedulikan oleh pemimpin, dengan demikian gaya kepemimpinan melayani dapat mengurangi tingkat pergantian karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Hale & Fields, 2007) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan servant secara persuasif dapat membimbing karyawan untuk meningkatkan efisiensi kerja, dan hasilnya mengurangi keinginan untuk berpindah.

Hasil pengujian hipotesis Tabel 5 menunjukkan nilai t-statistik pengaruh langsung

gaya kepemimpinan melayani terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar  $4,511 > 1,65$  dan nilai  $p\text{-value} < 0,05$  sehingga nilai  $t\text{-statistik}$  dan  $p\text{-value}$  memenuhi syarat signifikansi. Selain itu, nilai original sample estimate sebesar  $0,498$  merupakan nilai positif sehingga hipotesis 5 (H5) didukung artinya terdapat hubungan positif dan signifikan gaya kepemimpinan melayani dengan kinerja karyawan. Artinya anggota tim yang merasakan bahwa pemimpin mereka menerapkan gaya kepemimpinan melayani maka para karyawan akan merasa dihargai dan dipedulikan oleh pemimpin, dengan demikian gaya kepemimpinan melayani dapat memotivasi kinerja karyawan dan hasilnya dapat meningkatkan produktivitas organisasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Ye et al., 2019) yang menyatakan bahwa karyawan yang termotivasi dan diberdayakan dapat bekerja secara produktif, menunjukkan perilaku inovatif, dan melampaui tugas harian rutin mereka untuk memenuhi harapan serta kepuasan pelanggan.

Hasil pengujian hipotesis Tabel 5 menunjukkan Nilai  $t\text{-statistik}$  variabel moderasi gaya kepemimpinan melayani terhadap kompensasi dan niat berpindah yaitu sebesar  $1,719 > 1,65$  dan nilai  $p\text{-value} > 0,05$  sehingga nilai  $t\text{-statistik}$  dan  $p\text{-value}$  memenuhi syarat signifikansi. Nilai original sample estimate sebesar  $-0,128$  merupakan nilai negatif sehingga hipotesis 6 (H6) didukung artinya terdapat pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan melayani dalam memoderasi hubungan antara kompensasi dengan niat berpindah. Gaya kepemimpinan melayani memainkan peran penting dalam memoderasi hubungan antara kompensasi dan niat berpindah karyawan. Meskipun kompensasi yang memadai secara langsung dapat mengurangi niat berpindah, peran pemimpin dalam mengelola persepsi dan interpretasi karyawan terhadap kompensasi juga sangat berpengaruh. Seorang pemimpin yang efektif mampu memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi dengan memberikan dukungan, pengakuan, dan arahan yang jelas. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang mendukung, karyawan cenderung merasa lebih puas dengan kompensasi yang mereka terima, karena mereka melihatnya sebagai bagian dari pencapaian yang lebih besar yang mencakup pengakuan atas kontribusi mereka dan kesempatan untuk berkembang di bawah arahan pemimpin mereka.

Hasil pengujian hipotesis Tabel 5 menunjukkan Nilai  $t\text{-statistik}$  variabel moderasi gaya kepemimpinan melayani terhadap kompensasi dan niat berpindah yaitu sebesar  $1,719 > 1,65$  dan nilai  $p\text{-value} > 0,05$  sehingga nilai  $t\text{-statistik}$  dan  $p\text{-value}$  memenuhi syarat signifikansi. Nilai original sample estimate sebesar  $-0,128$  merupakan nilai negatif. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan melayani memperkuat hubungan kompensasi dan niat berpindah secara signifikan pada tingkat signifikansi 5% sehingga hipotesis 7 (H7) tidak didukung artinya tidak terdapat pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan melayani dalam memoderasi hubungan antara kompensasi dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan melayani memoderasi hubungan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan (Pan, 2015). Kinerja karyawan mungkin lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti rasa memiliki, pengakuan, dan kesempatan untuk berkembang daripada oleh tingkat kompensasi. Selain itu, pemimpin melayani cenderung mempromosikan budaya organisasi yang berpusat pada nilai-nilai, yang memungkinkan karyawan untuk merasa terhubung dengan tujuan dan misi organisasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, sementara gaya kepemimpinan melayani memiliki potensi untuk memengaruhi kinerja karyawan secara positif, dampaknya lebih sering terkait dengan aspek-aspek psikologis dan relasional daripada dengan kompensasi finansial, sehingga tidak selalu memoderasi hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan.

Hasil analisis pada Tabel 5 menunjukkan nilai t-statistik pengaruh tidak langsung dari pretasi kinerja dalam memediasi hubungan kompensasi terhadap niat berpindah yaitu sebesar  $2,165 > 1,65$ , nilai p-value  $< 0,05$ , dan nilai original sample estimate sebesar  $-0,132$  merupakan nilai negatif sehingga hipotesis 8 (H8) didukung, yakni kinerja karyawan memediasi pengaruh kompensasi terhadap niat berpindah. Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Wang et al., 2023) yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan berperan sebagai mediasi yang menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki kinerja baik memiliki niat berpindah yang lebih rendah. Karyawan dalam industri perhotelan yang merasa mendapatkan manfaat yang memadai dari organisasi cenderung termotivasi untuk menyelesaikan tugas mereka dengan sangat baik, menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, dan memiliki niat yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi (Pan, 2015). Penelitian ini, membuktikan bahwa kompensasi yang diberikan oleh organisasi mempengaruhi niat berpindah karyawan perhotelan melalui kinerja karyawan.

### Kesimpulan

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa kompensasi memiliki peran yang signifikan dalam memengaruhi niat berpindah dan kinerja karyawan. Secara konsisten, kompensasi menunjukkan dampak negatif terhadap niat berpindah, sementara memiliki dampak positif pada kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan kompensasi yang cermat dapat menjadi strategi yang efektif dalam mempertahankan karyawan dan meningkatkan produktivitas mereka. Selain itu, gaya kepemimpinan melayani juga ditemukan memiliki dampak yang penting dalam mengurangi niat berpindah karyawan, serta meningkatkan kinerja karyawan. Namun, meskipun gaya kepemimpinan melayani dapat memoderasi pengaruh kompensasi terhadap niat berpindah, tidak ada pengaruh moderasi yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga menegaskan bahwa kinerja karyawan berperan sebagai mediator antara kompensasi dan niat berpindah, menunjukkan pentingnya kinerja sebagai pengaruh dalam hubungan antara variabel tersebut. Kesimpulan ini menyoroti pentingnya pengelolaan kompensasi yang baik serta pentingnya membangun budaya kepemimpinan yang mendukung untuk meminimalkan niat berpindah karyawan dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

### BIBLIOGRAFI

- Adeoye, A. O., & Fields, Z. (2014). Compensation Management and Employee Job Satisfaction: A Case of Nigeria. *Journal of Social Sciences*, 41(3), 345–352. <https://doi.org/10.1080/09718923.2014.11893369>
- Amin, Z., & Akbar, K. P. (2013). Analysis of Psychological Well-being and Turnover intentions of Hotel Employees: An Empirical Study. In *International Journal of Innovation and Applied Studies* (Vol. 3, Issue 3). <http://www.issr-journals.org/ijias/>
- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory. *Leadership Quarterly*, 25(4), 746–771. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.005>
- Berber, N., Morley, M. J., Slavić, A., & Poór, J. (2017). Management compensation systems in Central and Eastern Europe: a comparative analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 28(12), 1661–1689. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1277364>

- Cayrat, C., & Boxall, P. (2023). The roles of the HR function: A systematic review of tensions, continuity and change. *Human Resource Management Review*, 33(4). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100984>
- Darma, P. S., & Supriyanto, A. S. (2017). The Effect Of Compensation On Satisfaction and Employee Performance. *Management and Economics Journal (MEC-J)*, 1(1), 66. <https://doi.org/10.18860/mec-j.v1i1.4524>
- Derue Scott D, Nahrgang Jennifer D, Wellman Ned, & Humphrey Stephen E. (2011). Trait and Behavioral Theories Of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test Of Their Relative Validity. *Personnel Psychology*, 64, 7–52.
- Dierendonck, D. van. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. In *Journal of Management* (Vol. 37, Issue 4, pp. 1228–1261). <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*.
- Gupta, N., & Shaw, J. D. (2014). Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.007>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. In *European Business Review* (Vol. 26, Issue 2, pp. 106–121). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hale, J. R., & Fields, D. L. (2007). Exploring servant leadership across cultures: A study of followers in Ghana and the USA. *Leadership*, 3(4), 397–417. <https://doi.org/10.1177/1742715007082964>
- Jia, X., Liao, S., Van der Heijden, B. I. J. M., & Guo, Z. (2019). The effect of socially responsible human resource management (SRHRM) on frontline employees' knowledge sharing. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(9), 3646–3663. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2018-0769>
- Johnson, J. S., Friend, S. B., & Agrawal, A. (2016). Dimensions and contingent effects of variable compensation system changes. *Journal of Business Research*, 69(8), 2923–2930. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.061>
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2013). Do employees' satisfied customers respond with an satisfactory relationship? The effects of employees' satisfaction on customers' satisfaction and loyalty in a family restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.02.003>
- Karatepe, O. M., & Shahriari, S. (2014). Job embeddedness as a moderator of the impact of organisational justice on turnover intentions: A study in Iran. *International Journal of Tourism Research*, 16(1), 22–32. <https://doi.org/10.1002/jtr.1894>
- Kaya, B., & Karatepe, O. M. (2020). Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2075–2095. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0438>
- Khuwaja, U., Ahmed, K., Abid, G., & Adeel, A. (2020). Leadership and employee attitudes: The mediating role of perception of organizational politics. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1720066>
- Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2021). Job satisfaction behind motivation: An empirical study in public health workers. *Heliyon*, 7(4). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06857>

- Kude, T., Hoehle, H., & Sykes, T. A. (2017). Big data breaches and customer compensation strategies: Personality traits and social influence as antecedents of perceived compensation. *International Journal of Operations and Production Management*, 37(1), 56–74. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2015-0156>
- Kuhn, K. M. (2009). Compensation as a signal of organizational culture: The effects of advertising individual or collective incentives. *International Journal of Human Resource Management*, 20(7), 1634–1648. <https://doi.org/10.1080/09585190902985293>
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. In *Management Review* (Vol. 19, Issue 1). Academy.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>
- Lim, W. M., Srivastava, S., Jain, A. K., Malik, N., & Gupta, S. (2023). When employees feel betrayed: The mediating role of psychological contract violation on nepotism and workplace commitment in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 108. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103381>
- Lo, K., & Lamm, Felicity. (2005). Occupational Stress in the Hospitality Industry - An Employment Relations Perspective. . *New Zealand Journal of Employment Relations*.
- Lu, H., Liu, X., Chen, H., & Long, R. (2019). Employee–Organization Pro-environmental Values Fit and Pro-environmental Behavior: The Role of Supervisors' Personal Values. *Science and Engineering Ethics*, 25(2), 519–557. <https://doi.org/10.1007/s11948-017-0007-z>
- Marco Van Herpen, Mirjam Van Praag, & Kees Cools. (2005). The effects of performance measurement and compensation on motivation: An empirical study. *Economist*, 153(3), 303–329. <https://doi.org/10.1007/s10645-005-1990-z>
- Meudell, K., & Rodham, K. (1998). Money isn't everything ... or is it? A preliminary research study into money as a motivator in the licensed house sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(4), 128–132.
- Milton Jorge Correia de Sousa, & Dirk van Dierendonck. (2014). Servant leadership and engagement in a merge process under high uncertainty. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 877–899. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2013-0133>
- Moncarz, E., Zhao, J., & Kay, C. (2009). An exploratory study of US lodging properties' organizational practices on employee turnover and retention. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(4), 437–458. <https://doi.org/10.1108/09596110910955695>
- Müller, A., De Lange, A., Weigl, M., Oxfart, C., & Van der Heijden, B. (2013). Compensating losses in bridge employment? Examining relations between compensation strategies, health problems, and intention to remain at work. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 68–77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.03.002>
- Namasivayam, K., Miao, L., & Zhao, X. (2007). An investigation of the relationships between compensation practices and firm performance in the US hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 574–587. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.05.001>

- Ohunakin, F., & Olugbade, O. A. (2022). Do employees' perceived compensation system influence turnover intentions and job performance? The role of communication satisfaction as a moderator. *Tourism Management Perspectives*, 42. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.100970>
- Pan, F. C. (2015). Practical application of importance-performance analysis in determining critical job satisfaction factors of a tourist hotel. *Tourism Management*, 46, 84–91. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.004>
- Patterson, K. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. [http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference\\_proceedings/servant\\_leadership\\_roundtable/2003pdf/patterson\\_servant\\_lead](http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2003pdf/patterson_servant_lead)
- Pham, N. T., Tuan, T. H., Le, T. D., Nguyen, P. N. D., Usman, M., & Ferreira, G. T. C. (2023). Socially responsible human resources management and employee retention: The roles of shared value, relationship satisfaction, and servant leadership. *Journal of Cleaner Production*, 414. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137704>
- Prasannakumar, J. P. (2015). Cost of Employee Turnover -A Study Based on Critical Level of Employees of Five Star Hotels in Bangalore. *Journal of Management & Commerce*, 2(1), 17–23.
- Rabiul, M. K., & Yean, T. F. (2021). Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102712>
- Ruiz-Palomino, P., & Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. (2020). How and when servant leaders fuel creativity: The role of servant attitude and intrinsic motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 89. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102537>
- Russell, R. F. (2001). *The Role of Values In Servant Leadership* (8th ed., Vol. 22). Leader.
- Saleem, F., Zhang, Y. Z., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact of Servant Leadership on Performance: The Mediating Role of Affective and Cognitive Trust. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019900562>
- Scanlan, J. N., Meredith, P., & Poulsen, A. A. (2013). Enhancing retention of occupational therapists working in mental health: Relationships between wellbeing at work and turnover intention. *Australian Occupational Therapy Journal*, 60(6), 395–403. <https://doi.org/10.1111/1440-1630.12074>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business* (Vol. 7). [www.wileypluslearningspace.com](http://www.wileypluslearningspace.com)
- Terera, S. R., & Ngirande, H. (2014). The impact of rewards on job satisfaction and employee retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(1), 481–487. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n1p481>
- Torres, E., & Adler, H. (2012). Hotel Compensation Strategies: Perceptions of Top Industry Executives. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 11(1), 52–71. <https://doi.org/10.1080/15332845.2012.621055>
- Wang, C. Y., Lin, Y. K., Chen, I. H., Wang, C. S., Peters, K., & Lin, S. H. (2023). Mediating effect of job performance between emotional intelligence and turnover intentions among hospital nurses during the COVID-19 pandemic: A path analysis. *Collegian*, 30(2), 247–253. <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2022.09.006>
- Ye, Y., Lyu, Y., & He, Y. (2019). Servant leadership and proactive customer service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1330–1347. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2018-0180>

Ying, M., Faraz, N. A., Ahmed, F., & Raza, A. (2020). How does servant leadership foster employees' voluntary green behavior? A sequential mediation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(5). <https://doi.org/10.3390/ijerph17051792>

Zacher, H., Chan, F., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2015). Selection, optimization, and compensation strategies: Interactive effects on daily work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 87, 101–107. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.12.008>

---

**Copyright holder:**

Putri Rizki Rahmawati, Susanto Tirtoprojo (2024)

**First publication right:**

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

**This article is licensed under:**

