

PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP INTENSI *TURNOVER* KARYAWAN DI INDONESIA

Ristia Pawesti¹, Rinandita Wikansari^{2*}

Politeknik APP Jakarta, Kementerian Perindustrian RI

**Email: rinandita-w@kemenperin.go.id*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi turnover karyawan pada PetroChina International Companies in Indonesia. Variabel independen dalam penelitian ini yaitu kepuasan kerja yang diukur dengan MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) sedangkan variabel dependen dari penelitian ini yaitu intensi turnover diukur dengan berdasarkan teori Abelson sebagai indikator penyusunan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan kuesioner sebagai instrumen penelitian. Analisis yang digunakan meliputi uji normalitas, uji homogenitas, korelasi, pengujian hipotesis menggunakan t-test partial, dan uji regresi. Hasil penelitian ini memberikan hasil koefisien korelasi sebesar -0,832 yang artinya kepuasan kerja memiliki hubungan yang tinggi dan negatif terhadap intensi turnover karyawan. Dalam pengujian hipotesis diketahui t hitung sebesar $|-7,942| > t$ tabel 2,048 dengan nilai signifikansinya $0,000 < 0,050$ yang artinya kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan negatif terhadap intensi turnover karyawan. Koefisien determinasi antara kepuasan kerja dengan intensi turnover adalah 0,693 yang artinya kemampuan variabel kepuasan kerja dalam menjelaskan varians dari variabel intensi turnover adalah 69,3%.

Kata kunci: Kepuasan Kerja, Intensi Turnover, MSQ

ABSTRACT

This research examines the analysis influences of job satisfaction on employee turnover intention at PetroChina International Companies. The independent variable was job satisfaction which was scaled by MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) and the dependent variable was turnover intention which was scaled by Abelson's theory as the instrument indicator. The research used quantitative methods with questionnaire as an research instrument. The analysis includes normality test, homogeneity test, correlation, hypothesis testing using t-test partial and regression test. This study provides correlation coefficient -0,832 which means the job satisfaction has a high negative correlation with turnover intention. In testing hypothesis, known t arithmetic amounted to $|-7,942| > t$ table 2,048 and the significance value $0,000 < 0,050$ which means job satisfaction was significantly and negatively related employee turnover intention. Coefficient of determination between job satisfaction and turnover intention was 0,693, which means the ability of job satisfaction variables explain the variance of the variables turnover intention was 69,3%.

Key words: Job Satisfaction, Turnover Intention, MSQ

Dalam lingkup operasional perusahaan, *turnover* kerap sekali terjadi. Terjadinya *turnover* merupakan suatu hal yang tidak dikehendaki perusahaan. *Turnover* merupakan masalah klasik pada pengelolaan SDM yang selalu

dihadapi pengusaha. Aktivitas *turnover* akan mempengaruhi berbagai aktivitas kerja yang terdapat pada perusahaan dan dapat juga mempengaruhi prestasi kerja karyawan secara keseluruhan.

Terjadinya *turnover*, dapat merugikan perusahaan baik dari segi biaya, sumber daya, maupun motivasi karyawan. Dengan terjadinya *turnover* berarti perusahaan kehilangan sejumlah tenaga kerja. Kehilangan ini harus diganti dengan karyawan baru. Perusahaan harus mengeluarkan biaya mulai dari perekrutan hingga mendapatkan tenaga kerja siap pakai. Karyawan yang tertinggal akan terpengaruh motivasi dan semangat kerjanya. Karyawan yang sebelumnya tidak berusaha mencari pekerjaan baru akan mulai mencari lowongan kerja, yang kemudian akan melakukan *turnover*.

Meskipun terjadinya *turnover* pada tingkat tertentu merupakan hal yang wajar bahkan kadang perlu terjadi guna memenuhi tuntutan dinamika organisasi yang selalu perlu akan penyegaran, permintaan berhenti perlu selalu diwaspadai. Terutama apabila terjadi pada tingkat yang diluar kewajaran. Kewaspadaan demikian penting untuk menjamin bahwa “*turnover*” tidak terjadi karena ketidakpuasan banyak orang dalam pekerjaan. Artinya, jika permintaan tersebut terjadi karena ketidakpuasan, faktor-faktor penyebabnya perlu segera diidentifikasi dan sedapat mungkin diatasi.

Dalam penelitian ini penulis bermaksud membahas pokok pembahasan yaitu mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* karyawan. Menelaah sejauh mana kepuasan kerja dapat mempengaruhi keinginan seorang karyawan untuk pindah atau tetap tinggal pada perusahaan. Dengan demikian dapat diharapkan pembahasan tidak terlalu luas.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, telah dijelaskan bahwa *turnover* dapat mempengaruhi berbagai aktivitas kerja yang terdapat pada perusahaan, juga merugikan perusahaan baik dari segi biaya, sumber daya, maupun motivasi karyawan. Itu mengapa untuk efisiensi dan efektivitas, *turnover* perlu untuk dikendalikan salah satunya adalah dengan melakukan evaluasi terhadap kebijakan yang telah ada di perusahaan, dalam hal ini kepuasan kerja, sebagai upaya mempertahankan karyawan pada perusahaan.

1.

2. Kepuasan Kerja

“Kepuasan Kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan level yang rendah memiliki perasaan negatif.”¹ Dengan kepuasan kerja seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Wexley dan Yuki mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya.² Berbagai macam sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan. Pekerjaan yang menyenangkan untuk dikerjakan dapat dikatakan bahwa pekerjaan itu memberi kepuasan bagi pemangkunya. Kejadian sebaliknya, ketidakpuasan akan diperoleh bila suatu pekerjaan tidak menyenangkan untuk dikerjakan.

Menurut Rivai kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, makin tinggi kepuasan terhadap kegiatan tersebut.³

Menurut Locke dalam kepuasan kerja dapat dikatakan melibatkan reaksi kognitif, afektif & evaluatif atau sikap. Locke mencatat bahwa perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari karyawan tentang pengalaman kerja seseorang pada masa lampau, saat ini dan harapan masa depan.

¹Stephen P Robbins, *Perilaku Organisasi* (Jakarta, 2015), hlm. 327

²*Ibid.*

³Febrindah Widiastuty, *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompensasi terhadap Intensi Keluar Karyawan Departemen Telemarketing PT Asuransi Jiwa XYZ* (Depok, 2012), hlm. 16.

Kepuasan kerja merupakan hasil persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dianggap penting bagi individu itu.⁴

Jadi dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap dan perasaan yang dimiliki individu terhadap pekerjaan mereka yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerjanya. Cara seorang karyawan merasakan pekerjaannya.

⁴Fred Luthans, *Perilaku Organisasi*, terj. V.A Yuwono, dkk (Yogyakarta,2006), hlm.141.

Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yuki, bahwa ada tiga teori tentang kepuasan kerja, antara lain: teori ketidaksesuaian (*discrepancy theory*), teori keadilan (*equity theory*), dan teori dua faktor (*two factor theory*).⁵

1. Teori Ketidaksesuaian

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Porter (1961), yang mendefinisikan bahwa *job satisfaction is the difference between how much of something there should be and how much there "is now"*. Setiap orang menginginkan agar sejumlah pekerjaan yang telah disumbangkan kepada pemberi kerja akan dihargai sebesar yang diterima secara kenyataan hasilnya adalah nol, dapat dikatakan pekerjaan tersebut memberikan kepuasan kerja. Semakin besar kekurangan atau selisih dari pengurangan tersebut, semakin besar ketidakpuasan kerja. Keadaan sebaliknya, jika terdapat lebih banyak jumlah faktor pekerjaan yang dapat diterima yang menimbulkan kelebihan atau menguntungkan, maka orang yang bersangkutan akan sama puasnya bila terdapat selisih dari jumlah yang diinginkan.

2. Teori Keadilan

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Zaleznik (1958), kemudian dikembangkan oleh Adams (1963). Teori ini menunjukkan kepada seseorang merasa puas atau tidak puas atas suatu situasi tergantung pada perasaan adil (*equity*) atau tidak adil (*inequity*). Perasaan adil dan tidak adil atas suatu situasi didapat oleh setiap orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain pada tingkat dan jenis pekerjaan yang sama, pada tempat maupun ditempat yang berbeda.⁶

Secara umum diketahui bahwa keadilan menyangkut penilaian seseorang tentang perlakuan yang diterimanya atas tindakannya terhadap suatu pekerjaan. Seseorang merasa adil apabila perlakuan yang diterimanya menguntungkan bagi dirinya. Sebaliknya, ketidakadilan apabila perlakuan yang diterima dirasakan merugikan dirinya. Perasaan tidak adil yang dialami seseorang tersebut berpengaruh terhadap prestasi kerjanya karena ketidakpuasan yang diperoleh.

Wexley dan Yukl, mengatakan bahwa komponen utama dari teori ini adalah *input, outcomes, comparison person, dan equity-inequity*. *An input is anything of value that an employee perceives that he contributes to his job, such as, education, experience, skills, amount of effort expected, number of hours worked, and personal tools, supplies or equipment used on the job. An outcomes is anything of value that the employee perceives he obtains from the job, such as pay, fringe benefits, status symbols, recognition, and opportunity for achievement or self.*

Menurut teori ini, seseorang menilai adil, bila rasio inputnya dengan hasil dibandingkan dengan rasio input dengan hasil dari seseorang atau sejumlah orang lain bandingan. Orang bandingan mungkin saja dari orang-orang dalam organisasi ataupun luar organisasinya, dan bahkan dengan dirinya sendiri dengan pekerjaan sebelumnya. Jika rasio hasil: input seorang pekerja adalah sama atau sebanding dengan rasio orang bandingannya, maka suatu keadaan adil dianggap para pekerja.

3. Teori Dua Faktor

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Herzberg (1959). Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan "*dissatisfier*" atau "*hygiene factor*" dan yang lain dinamakan "*satisfier*" atau "*motivators*".⁷

Menurut Hertzberg dalam Robbins, lawan dari kepuasan adalah bukan ketidakpuasan, sebagaimana yang telah diyakini. Menghapuskan karakteristik ketidakpuasan dari pekerjaan tidak lantas membuat pekerjaan menjadi memuaskan. Hertzberg mengusulkan sebuah kesinambungan ganda: Lawan dari "kepuasan" adalah "tidak ada kepuasan", dan lawan dari "ketidakpuasan" adalah "tidak ada ketidakpuasan".

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, Menurut Blum faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut⁸:

⁵Febrindah Widiastuty, Op.cit., hal.18

⁶Stephen P Robbins, Perilaku Organisasi (Jakarta,2015), hlm. 329

⁷*Ibid*, hlm. 331

1. Faktor Individual, meliputi: umur, kesehatan, watak, dan harapan.
2. Faktor Sosial, meliputi: hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berekreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
3. Faktor utama dalam pekerjaan meliputi: upah, pengawasan, ketentraman bekerja, kesempatan untuk maju, penghargaan, hubungan sosial dalam menyelesaikan konflik antar manusia, dan perlakuan yang adil, baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Ali dan Baloch (2010) dalam Yulianti (2012: 23) menjelaskan bahwa, gaji, status sosial, keamanan, promosi, kondisi supervisi pekerjaan, komitmen afektif, komitmen continuence mempengaruhi kepuasan kerja. Sebuah kelompok psikolog Universitas Minnesota pada akhir tahun 1950-an membuat suatu program riset yang berhubungan dengan problem umum mengenai penyesuaian kerja. Spector (1997) menjelaskan bahwa program tersebut mengembangkan sebuah kerangka konseptual yang diberi nama *Theory of Work Adjustment*. Teori ini didasarkan pada hubungan antara individu dengan lingkungan kerjanya, ada dua faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor Intrinsik meliputi⁹:

- a. *Activity*, yakni seberapa jauh pekerjaan tersebut tetap dapat menyibukkan individu.
- b. *Independence*, yakni kewenangan untuk dapat bekerja sendiri.
- c. *Variety*, kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang berbeda-beda.
- d. *Social Status*, pengakuan masyarakat luas tentang status pekerjaan.
- e. *Moral Values*, Pekerjaan tidak berhubungan dengan segala sesuatu yang dapat mengganggu hati nurani.
- f. *Security*, kepastian kerja yang diberikan.
- g. *Social Service*, kesempatan untuk membantu orang lain mengerjakan tugas.
- h. *Authority*, memiliki kekuasaan terhadap orang lain.
- i. *Ability Utilization*, kesempatan untuk menggunakan kemampuan yang ada.
- j. *Responsibility*, tanggung jawab dalam membuat keputusan dan tindakan.
- k. *Creativity*, kebebasan untuk mengungkapkan ide baru.
- l. *Achievement*, perasaan yang didapat ketika menyelesaikan suatu tugas.

Sedangkan aspek-aspek pekerjaan yang termasuk dalam faktor ekstrinsik:

- a. *Compensation*, besarnya imbalan atau upah yang diterima.
- b. *Advancement*, kesempatan untuk memperoleh promosi.
- c. *Coworkers*, seberapa baik hubungan anatara sesama rekan kerja
- d. *Human relations supervision*, kemampuan atasan dalam menjalin hubungan interpersonal.
- e. *Technical supervision*, kemampuan atau skill atasan menyangkut segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan.
- f. *Company policies and practice*, seberapa jauh perusahaan menyenangkan para pekerja.
- g. *Working Conditions*, kondisi pekerjaan seperti jam kerja, temperatur, perlengkapan kantor serta lokasi pekerjaan.
- h. *Recognition*, pujian yang diperoleh ketika menyelesaikan pekerjaan yang baik.

3. Intensi Turnover

Turnover karyawan adalah suatu indeks stabilitas kerja. *Turnover* yang berlebihan tentu saja tidak diinginkan dan menghabiskan banyak biaya¹⁰. Intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela. Dapat didefinisikan

⁸Febri Yulianti, *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Keorganisasian terhadap Intensi Keluar Marketing Agency PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Di Jakarta* (Depok, 2012), hlm. 22.

⁹*Ibid.* hlm. 23.

¹⁰Jimmy L. Gaol, *Human Capital* (Jakarta, 2014), hlm. 437.

bahwa intensi *turnover* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri¹¹ (Ferry Novliadi, 2007).

Intensi *turnover* adalah suatu gambaran tentang pikiran-pikiran untuk keluar mencari pekerjaan di tempat lain, serta keinginan meninggalkan organisasi (Sumarto, 2009)¹². Menurut Lyons, (dalam Jimad, 2011) mendefinisikan intensi turnover sebagai kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, perilaku yang nampak dari seseorang ketika muncul turnover intention dalam dirinya adalah mencari lowongan yang lebih baik di tempat lain.

Intensi *turnover* ada di bawah kontrol individu, sehingga dapat memberikan hasil penelitian yang lebih cepat dan relatif mudah diprediksi dibanding perilaku *turnover*-nya. Ada banyak faktor yang membuat individu memiliki keinginan untuk berpindah. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah :

1. Kepuasan kerja

Karyawan dengan kepuasan kerja akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya dan tidak berusaha mengevaluasi alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya karyawan yang merasa tidak puas dalam pekerjaannya cenderung mempunyai pikiran untuk keluar, mengevaluasi alternatif pekerjaan lain dan berkeinginan untuk

¹¹Ferry Novliadi, *Intensi Turnover Karyawan Ditinjau dari Budaya Perusahaan dan Kepuasan Kerja* (Medan, 2007), hlm.10.

¹²Sumarto, *Meningkatkan Komitmen dan Kepuasan untuk Menyurutkan Niat Keluar*, dalam Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 11, No.2 (Jakarta, 2009). Hlm.121

keluar karena berharap menemukan pekerjaan yang lebih memuaskan.

2. **Komitmen organisasi dari karyawan**
Sebagai bentuk perilaku, komitmen organisasional dapat dibedakan dari kepuasan kerja. Komitmen mengacu pada respon emosional (*affective*) individu kepada keseluruhan organisasi, sedangkan kepuasan mengarah pada respon emosional atas aspek khusus dari pekerjaan.
3. **Kepercayaan terhadap organisasi**
Variabel ini ditemukan hanya mempengaruhi keinginan berpindah secara tidak langsung melalui komitmen.
4. ***Job insecurity***
Keinginan berpindah mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Dalam berbagai studi yang dilakukan, variabel ini digunakan dalam cakupan luas meliputi keseluruhan tindakan penarikan diri (*withdrawal cognitions*) yang dilakukan karyawan. Individu akan melakukan perhitungan untung rugi terlebih dahulu sebelum sampai pada keputusan berpindah. Nilai untung rugi tidak hanya didasarkan pada nilai individual namun juga melihat nilai-nilai yang ada di luar individu seperti alternatif kesempatan yang ada yang memungkinkan individu tersebut mendapatkan hasil yang lebih baik dari yang sebelumnya.

Pengukuran Intensi Turnover

Keinginan berpindah mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Abelson menyatakan tindakan penarikan diri terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi.¹³

Gejala *turnover* dalam suatu perusahaan dapat diukur secara langsung dengan menghitung indeks laju *turnover* secara kuantitatif, dan dinyatakan dalam presentase berdasarkan jangka waktu tertentu. Formulasi yang paling sering digunakan menurut Mobley dan Seashore, dkk adalah

(Sumber : Aria Mulyapradana, 2012)

Keterangan:

LSP : Laju seluruh pergantian karyawan

P : Jumlah keseluruhan pengunduran diri padajarak yang berbeda, misalnya bulan atau tahun.

J : Jumlah karyawan

Beberapa cara lain pengukuran tingkat turnover menurut Mowday dkk adalah :

1. Rata-rata masa kerja, yakni jumlah masa kerja tiap karyawan dibagi jumlah karyawan.
2. Tingkat pertambahan, adalah jumlah karyawan baru pada satu periode dibagi rata-rata jumlah karyawan pada periode tersebut.
3. Tingkat pemisahan diri, adalah jumlah karyawan yang memisahkan diri dari perusahaan untuk satu periode dibagi rata-rata karyawan pada periode tersebut.
4. Tingkat stabilitas, adalah jumlah karyawan yang tetap menjadi anggota perusahaan dari awal hingga akhir satu periode dibagi jumlah karyawan pada awal periode tersebut.
5. Tingkat ketidakstabilan, adalah banyaknya karyawan yang keluar dari perusahaan dari awal hingga akhir satu periode dibagi jumlah karyawan pada awal periode tersebut.
6. Tingkat ketahanan, adalah jumlah karyawan baru yang tetap menjadi karyawan dalam satu periode dibagi jumlah karyawan baru.
7. Tingkat kehilangan, adalah jumlah karyawan baru yang keluar dibagi jumlah karyawan baru dalam satu periode.

¹³Aria Mulyapradana, *Hubungan Kebijakan Pengembangan Karir Terhadap Intensi Turnover Karyawan Di Divisi Marketing PT Agromedia* (Depok, 2012), hlm. 27.

Namun, penelitian ini tidak dimaksudkan untuk melihat indeks *turnover* secara nyata dalam suatu perusahaan, melainkan sebagai peramalan mengenai akan terjadinya *turnover* melalui pengukuran intensi (keinginan) untuk melakukan *turnover*.

Pengukuran intensi dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung Fishbein dan Ajzen menyodorkan pendekatan pengukuran intensi secara langsung melalui pertanyaan yang diajukan secara langsung kepada individu apakah akan melakukan suatu perilaku tertentu atau tidak, bertitik tolak dari penilaian tunggal yaitu: ya-tidak atau mau-tidak mau. Sebaliknya pengukuran intensi secara tidak langsung dapat dilakukan dengan menggunakan skala yang bertitik tolak pada model pilihan jawaban dari sangat sesuai sampai sangat tidak sesuai terhadap perilaku/ Pernyataan tertentu.

Pengukuran intensi *turnover* akan menghasilkan suatu ukuran yang menunjukkan seberapa kuat intensi seseorang untuk keluar dari perusahaan tempatnya bekerja. Sesuai dengan pendapat Fishbein dan Ajzen (1975) bahwa intensi merupakan prediktor tunggal dari perilaku yang akan dilakukan oleh seseorang maka penelitian tentang intensi turnover merupakan prediktor terbaik terhadap perilaku *turnover*.

4. Kepuasan Kerja dan Intensi *Turnover*

Menurut Mobley, Horner & Hollingsworth kepuasan kerja mempengaruhi keinginan seseorang untuk keluar dari organisasi¹⁴. Model Mobley dkk menerangkan bahwa proses keluarnya seseorang dari suatu perusahaan dimulai dengan meningkatnya ketidakpuasan kerja dari karyawan. Hal ini meningkatkan keinginan untuk keluar. Teori ini menjelaskan bahwa tahapan kognitif seorang individu untuk keluar adalah dimulai dengan berpikir untuk berhenti. Dalam proses ini individu akan melakukan pertimbangan apa yang akan terjadi jika dia keluar dari pekerjaan dan apa yang dia harapkan dari pekerjaan barunya. Jika kemudian dia melihat bahwa keluar sebagai alternatif yang paling memuaskan, maka dia akan mulai mencari pekerjaan baru. Pada tahap ini, individu akan mempertimbangkan alternatif yang ada dan pekerjaan yang saat ini disandangnya. Kemudian jika dia sudah memutuskan alternative pekerjaan mana yang akan dia ambil, maka tahapan kognitif berubah menjadi keinginan untuk keluar. Terakhir jika individu tersebut benar-benar mengambil keputusan maka dia akan keluar dari perusahaan secara sukarela (*voluntary turnover*). Namun jika individu belum melihat adanya kesempatan diluar organisasi tempatnya bernaung saat ini maka individu akan memilih untuk bertahan.

Kemudian sebagian besar teori menghubungkan langsung antara kepuasan kerja dengan *turnover*. Namun mengingat intensi turnover merupakan predictor utama dari turnover, maka faktor-faktor yang mempengaruhi turnover secara tidak langsung juga mempengaruhi intensi turnover. Faktor-faktor yang mempengaruhi turnover bersifat kompleks dan saling berkait satu sama lain. Salah satu faktor tersebut adalah variabel organisasi. Variabel organisasi yang mempengaruhi turnover adalah kepuasan kerja. Penelitian-penelitian yang dilakukan Mowday; Michael dan Spector; Arnold dan Fieldman menunjukkan bahwa tingkat *turnover* dipengaruhi oleh kepuasan kerja seseorang¹⁵. Mereka menemukan bahwa semakin tidak puas seseorang dengan pekerjaannya akan semakin kuat dorongannya untuk melakukan *turnover*. Selain itu, hubungan antara kepuasan kerja dengan turnover juga dapat dilihat dari beberapa teori. Falconi (2001) menguraikan beberapa penyebab *turnover* antara lain¹⁶:

1. Kesempatan Promosi
2. Kesempatan Pembayaran; faktor upah merupakan salah satu faktor terjadinya turnover. Hal ini digambarkan oleh Gomez (1995) tentang tingkat turnover yang terjadi di salah satu perusahaan kesehatan sebesar 72%. Setelah dilakukan survey, diketahui bahwa penyebab turnover tinggi tersebut karena rendahnya gaji yang diterima oleh karyawan front-line.
3. Ketidakpuasan terhadap atasan atau teman kerja
4. Ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu sendiri (pengulangan, *autonomy*, tanggung jawab); hal ini ditulis Gomez (1995) dalam bukunya *Managing Human Resources* karyawan akan bertahan di suatu perusahaan lebih lama bila perusahaan tersebut menawarkan suatu kualitas kerja yang tinggi berhubungan dengan kepuasan kerja.

¹⁴Niza Ayunda, *Hubungan Antara Sistem Kompensasi dengan Intensi Turnover Karyawan Rumah Sakit Tugu Ibu* (Depok, 2010), hlm. 33.

¹⁵Ibid. Hlm. 34.

¹⁶Ibid.

5. Faktor Personil seperti usia, masa tugas pendek, keingintahuan individu dan ketidakstabilan.

Selain itu Mobley (1986), menggariskan secara detail faktor internal yang mempengaruhi terjadinya *turnover* yaitu¹⁷:

1. Budaya Organisasi. Kepuasan terhadap kondisi-kondisi kerja dan kepuasan terhadap kerabat-kerabat kerja merupakan faktor-faktor yang dapat menentukan *turnover*.
2. Gaya Kepemimpinan. Kepuasan terhadap pemimpin dan variabel-variabel lainnya seperti sentralisasi merupakan faktor-faktor yang menentukan *turnover*.
3. Kompensasi. Penggajian dan kepuasan terhadap pembayaran merupakan faktor-faktor yang dapat menentukan *turnover*.
4. Kepuasan Kerja. Kepuasan terhadap pekerjaan, secara menyeluruh dan kepuasan terhadap bobot pekerjaan merupakan faktor-faktor yang dapat menentukan *turnover*.
5. Karir. Kepuasan terhadap promosi merupakan salah satu faktor yang menentukan *turnover*.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat dilihat bahwa kepuasan kerja mempengaruhi keputusan seseorang untuk meninggalkan organisasi. Adapun faktor eksternal dapat ditilik dari aspek lingkungan yaitu meliputi tingkat pekerjaan-pengangguran dan inflasi.

¹⁷Ibid.

Hubungan antara kepuasan kerja dengan turnover juga dijelaskan oleh pendapat Porter & Steers dalam Munandar (2006) yang menyebutkan bahwa:

“Lain halnya dengan berhenti atau keluar dari pekerjaan. Perilaku ini akan mempunyai akibat-akibat ekonomi yang besar, maka lebih besar kemungkinannya ia berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.”

Selain itu Robbins (1998) juga menjelaskan bahwa ketidakpuasan dapat mengakibatkan beberapa hal yaitu¹⁸:

1. Keluar (*Exit*) : Ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain.
2. Menyuarakan (*Voice*): Ketidakpuasan kerja yang diungkapkan melalui usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi, termasuk memberikan saran perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasannya.
3. Mengabaikan (*Neglect*) : Ketidakpuasan kerja yang diungkapkan melalui sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, termasuk misalnya, sering absen atau datang terlambat, upaya berkurang, kesalahan yang dibuat makin banyak.
4. Kesyetan (*Loyalty*) : ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan menunggu secara pasif sampai kondisi menjadi lebih baik, termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar dan percaya bahwa organisasi dan manajemen akan melakukan hal yang tepat untuk memperbaiki kondisi.

Jika dilihat dari beberapa uraian teoritis diatas, dapat dilihat bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan intensi *turnover*. Intensi *turnover* nantinya dapat berakibat pada kejadian *turnover* yang sebenarnya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kepuasan bekerja seseorang maka akan semakin kecenderungannya untuk berhenti kerja/intensi *turnover*nya rendah. Kemudian semakin rendah intensi *turnover*nya maka akan semakin rendah pula angka *turnover* yang terjadi. Semakin tinggi kepuasan karyawan akan pekerjaannya maka semakin rendah kemungkinan dia untuk keluar. Namun ditemukan kembali korelasi antara intensi *turnover* dengan *turnover* bervariasi sesuai dengan tingkat pengangguran yang ada. Dengan kata lain, jika orang tidak mungkin menemukan pekerjaan lain, rasa tidak puas dengan pekerjaan yang sekarang tidak akan membawanya kepada keputusan untuk keluar (*turnover*).

Akbar (2013) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Non Manajerial PT Multigroup Logistik (Jakarta), menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi atau yang disebut R antara variabel kepuasan kerja dengan *turnover intention* adalah 0,674. Berarti hubungan antara kepuasan kerja dan intensi *turnover* adalah sebesar 67,40%. Sedangkan R-square atau koefisien determinasinya adalah 0,454, artinya 45,40% variasi yang terjadi terhadap tinggi atau rendahnya *turnover intention* disebabkan variabel kepuasan kerja, sedangkan sisanya 54,60% dipengaruhi faktor lain misalnya budaya organisasi atau gaya kepemimpinan. Sementara t-value kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* diketahui sebesar -7,515 dengan signifikansi 0,000 dimana t hitung besar dari t tabel dan signifikansi kecil dari 0,05 yang artinya, kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dan pengaruhnya negatif.¹⁹

Rusmayanti (2014) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Intensi Keluar Karyawan Tetap Pada *Head Office* PT X Indonesia, menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi atau yang disebut R antara variabel kepuasan kerja dengan intensi keluar adalah 0,608. Berarti hubungan antara kepuasan kerja dan intensi *turnover* adalah sebesar 60,80%. Sedangkan Adjusted R-square atau koefisien determinasinya adalah 0,360 artinya 36% variasi yang terjadi terhadap tinggi atau rendahnya intensi keluar disebabkan variabel kepuasan kerja, sedangkan sisanya 64% dijelaskan oleh variabel lainnya. Nilai signifikansi dari uji anova adalah 0,000, hubungan ditemukan negatif. Dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan negatif terhadap intensi keluar PT X Indonesia.²⁰

Fadhila (2014) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Operator Tetap PT Hino Motors Manufacturing Indonesia menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi atau

18Ibid. 35.

19Zahrifa Annisa Akbar, *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan Non Manajerial PT Multigroup Logistic Jakarta* (Depok, 2013)

20Nanda Dwi Rusmayanti, *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Intensi Keluar Karyawan Tetap pada Head Office PT X Jakarta* (Depok, 2014).

yang disebut R antara variabel kepuasan kerja dengan turnover intention adalah 0,553. Berarti hubungan antara kepuasan kerja dan intensi turnover adalah sebesar 55,30%. Sedangkan Adjusted R-square atau koefisien determinasinya adalah 0,298 artinya 29,8%% variasi yang terjadi terhadap tinggi atau rendahnya intensi keluar disebabkan variabel kepuasan kerja, sedangkan sisanya 70,2% dijelaskan oleh variabel lainnya. Sementara t-value kepuasan kerja terhadap intensi turnover diketahui sebesar -6,190 dengan signifikansi 0,01 dimana t hitung besar dari t tabel dan signifikansi kecil dari 0,05 yang artinya, hubungan kepuasan kerja dan turnover intention merupakan hubungan signifikan negatif dimana semakin besar kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka akan semakin rendah keinginan karyawan untuk keluar.²¹

5.

6. KERANGKA BERPIKIR

Kepuasan kerja merupakan hal yang penting dimiliki oleh setiap karyawan dalam organisasi. Karena dengan dimilikinya kepuasan kerja pada diri seorang karyawan, akan lebih memacu partisipasinya dalam setiap kegiatan mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Model Mobley dkk menerangkan bahwa proses keluarnya seseorang dari suatu perusahaan dimulai dengan meningkatnya ketidakpuasan kerja dari karyawan. Hal ini meningkatkan keinginan untuk keluar. Teori ini menjelaskan bahwa tahapan kognitif seorang individu untuk keluar adalah dimulai dengan berpikir untuk berhenti. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan intensi *turnover* dimana intensi turnover nantinya dapat berakibat pada kejadian *turnover* yang sebenarnya.

Diagram 1. Kerangka Berpikir

7. HIPOTESIS PENELITIAN

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan, yang harus diuji kebenarannya dan dibuktikan secara empiris melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2006, p.70). Hipotesis pada penelitian ini adalah:

Ha : Ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja (x) dengan intensi *turnover* (y).

H0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja (x) dengan intensi *turnover* (y).

METODE

8. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode survei. Metode penelitian yang digunakan adalah metode asosiatif – kausal, dimana penelitian dilakukan dengan membandingkan dua kelompok data mengenai kepuasan kerja (x) yang merupakan variabel independen dengan intensi turnover (y) yang merupakan variabel dependen untuk mencari hubungan sebab akibat dari kedua variabel tersebut. Dalam penelitian ini, sumber informasi dikumpulkan melalui responden-responden dengan menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner, yang kemudian diolah melalui *IBM SPSS Statistics 23*. Karena populasi yang terlalu banyak dan keterbatasan akses serta biaya, pada penelitian ini digunakan teknik sampling dalam penentuan respondennya. Teknik sampling yang digunakan adalah *convenience sampling*, dengan batasan responden adalah karyawan *PetroChina*

²¹Arin Fadhila, *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Operator Tetap PT Hino Motors Manufacturing Indonesia* (Depok, 2014).

International Companies in Indonesia pada lantai 21 & 25 Menara Kuningan Jakarta yang secara sukarela mau berpartisipasi.

9. Instrumen Penelitian

1. Variabel Dependen

Variabel dependen adalah variabel yang menjadi pusat perhatian utama peneliti. Hakekat sebuah masalah mudah terlihat dengan mengenali berbagai variabel dependen yang digunakan dalam sebuah model. Variabilitas dari atau atas faktor inilah yang berusaha untuk dijelaskan oleh seorang peneliti (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah : Intensi *Turnover*(Y) diukur menggunakan self-rated questionnaire.

Tabel 1. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Variabel Intensi Turnover

Variabel	Dimensi	Indikator	No. Item Pernyataan
Intensi <i>Turnover</i> (Y) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri (Ferry Novliadi 2007:30).	<i>Thinking of quitting</i>	Adanya pikiran untuk keluar	3,8,11
	Intensi untuk mencari pekerjaan di tempat lain (<i>intention of search</i>)	1. Keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain. 2. Mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain.	2,4,7,9 5,12
	Intensi untuk Keluar meninggalkan perusahaan	Adanya Keinginan untuk meninggalkan organisasi.	1,6,10,13

Sumber: Aria Mulyapradana (2012)

Hasil uji validitas telah dilakukan oleh peneliti terdahulu dimana dalam penelitiannya digunakan taraf signifikansi 5% dan jumlah sampel (n) untuk pre test kuesioner sebanyak 30 sehingga nilai r tabel yang digunakan adalah 0,361. (Ghozali, 2009). Berkisar antara 0,485 – 0.947. Sedangkan untuk uji reliabilitas menggunakan Cronbach Alfa, hasil hitung berkisar antara 0,95.

2. Variabel Independen

Variabel independen yang dilambangkan dengan (X) adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif (Ferdinand, 2006). Variabel independen dalam penelitian ini adalah : Kepuasan Kerja (X) diukur menggunakan *MSQ* (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*).

Tabel 2. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Variabel Kepuasan Kerja (x)

Variabel	Dimensi	Indikator	No.Item Pernyataan
Kepuasan Kerja(X) adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya. (Stephen P.Robbins, 2015)	Kepuasan Kerja Intrinsik	<i>Activity</i>	
		<i>Independence</i>	1
		<i>Variety</i>	15
		<i>Social Status</i>	13
		<i>Moral Values</i>	6
		<i>Security</i>	7
		<i>Social Services</i>	8
		<i>Authority</i>	9
		<i>Ability Utilization</i>	10
		<i>Responsibility</i>	14
		<i>Creativity</i>	2
		<i>Achievement</i>	19
		<i>Compensation</i>	12
		<i>Advancement</i>	3
		<i>Coworkers</i>	17
		<i>Human Relation Supervision</i>	4
		<i>Technical Supervision</i>	5
		<i>Company Policies and Practice</i>	11
		<i>Working Conditions</i>	16
		<i>Recognition</i>	18

Sumber: Febri Yulianti (2012)

Pada uji validitas ini penulis tidak melakukan uji validitas kembali karena uji validitas telah dilakukan oleh peneliti terdahulu sebelumnya dimana pre test untuk uji validitas variabel kepuasan kerja (X) dilakukan dengan sampel sebanyak 30 responden. Hasil uji validitas variabel kepuasan kerja dengan menerapkan perhitungan korelasi *Kaiser-Meyer Olikin(KMO)* dengan ketentuan $AIC > 0,361$ maka pernyataan dapat dikatakan valid. Hasil perhitungan menunjukkan berkisar antara 0.51 – 0,80. Sedangkan untuk uji reliabilitas menggunakan Cronbach Alfa, hasil hitung berkisar antara 0,79 – 0.83.

HASIL

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 3..Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Responden	Persentase (%)
Laki-Laki	15	50%
Perempuan	15	50%
Jumlah	30	100%

Sumber: Data Primer yang telah diolah (Penulis, 2016)

Berdasarkan data yang diperoleh diketahui bahwa banyak responden berjenis kelamin laki-laki dan perempuan sama besar, yaitu sama-sama 15 orang karyawan dari 30 orang karyawan data responden.

Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Responden pada penelitian ini berada pada rentang usia 21 sampai dengan 57 tahun. Dimana dominasi usia berada pada rentang usia 21-30 tahun dan terdapat satu responden yang berusia lebih dari 50 tahun yaitu 57 tahun.

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Responden pada penelitian ini berasal dari berbagai macam latar belakang pendidikan terakhir yaitu SMA, D3, S1, dan S2. Dimana mayoritas responden yaitu 24 Orang merupakan lulusan Strata 1. Dan sisanya terdapat satu responden yang berasal dari SMA, 2 responden Diploma3, dan 3 lainnya lulusan S2.

Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Responden pada penelitian ini terdiri dari responden dengan masa kerja kurang dari satu tahun sampai dengan responden dengan masa kerja 31 tahun. Dimana mayoritas responden memiliki waktu lama bekerja pada perusahaan diantara rentang 1-5 tahun. Dan hanya terdapat dua karyawan baru dengan waktu lama bekerja yang kurang dari satu tahun serta satu orang dengan masa kerja terlama yaitu 31 tahun.

Kepuasan kerja

Tabel 5. Statistik deskriptif distribusi kuesioner variabel Kepuasan Kerja

Item Ke	Pernyataan	Skor Rataan	Penilaian
1	Saya senang diberikan kesempatan untuk bekerja secara mandiri pekerjaan yang saya lakukan.	4,27	Sangat Setuju
2	Saya senang dengan kesempatan untuk belajar hal-hal baru dalam pekerjaan saya.	4,63	Sangat Setuju
3	Saya puas dengan pekerjaan saya, karena saya dapat membuat kemajuan di perusahaan ini.	3,37	Cukup Setuju
4	Saya puas dengan cara atasan saya menangani bawahannya.	3,27	Cukup Setuju
5	Saya puas dengan kompetensi atasan saya dalam membuat keputusan.	3,33	Cukup Setuju
6	Saya puas dengan pekerjaan saya karena pekerjaan saya tidak berhubungan dengan segala sesuatu yang dapat mengganggu hati nurani.	3,37	Cukup Setuju

7	Perusahaan ini memberikan jalur karir yang jelas kepada pekerja.	2,57	Tidak Setuju
8	Saya senang membantu pekerjaan rekan kerja saya.	4,10	Setuju
9	Saya senang memberikan instruksi kepada rekan kerja apa yang harus dilakukan.	3,80	Setuju
10	Perusahaan memberikan kesempatan bekerja sesuai dengan kemampuan saya.	3,63	Setuju
11	Saya puas dengan kebijakan perusahaan dalam implementasi pada pekerjaan saya.	3,30	Cukup Setuju
12	Saya puas dengan kompensasi yang saya dapatkan sesuai dengan hasil kerja saya.	2,60	Tidak Setuju
13	Pekerjaan saya sekarang dapat mengembangkan karir saya dimasa yang akan datang.	3,33	Cukup Setuju
14	Perusahaan memberikan kebebasan kepada saya dalam mengambil keputusan yang bertanggung jawab.	2,90	Cukup Setuju
15	Saya diberikan kesempatan untuk menggunakan pola kerja saya sendiri untuk kemajuan perusahaan.	3,33	Cukup Setuju
16	Lingkungan pekerjaan mendukung saya dalam bekerja.	3,53	Setuju
17	Rekan kerja saya sangat kooperatif	3,83	Setuju
18	Saya puas dengan penghargaan kinerja pekerjaan yang diberikan perusahaan.	2,67	Cukup Setuju
19	Saya merasa puas atas pekerjaan yang telah saya lakukan.	3,27	Cukup Setuju

Sumber: Data Hasil Olahan Peneliti, 2016

Interpretasi Hasil Kuesioner Intensi

Turnover

Berdasarkan hasil kuesioner mengenai intensi *turnover* (y), peneliti telah mencoba mengelompokkan hasil jawaban responden ke dalam beberapa klasifikasi. Adapun klasifikasinya yaitu:

a. Tinggi : $Xi > \text{Mean} + \text{Standar Deviasi}$

Dimana, intensi turnover dikatakan berada pada tingkat klasifikasi tinggi apabila nilai total hasil jawaban kuesioner responden terkait variabel intensi *turnover* lebih besar dari pada mean keseluruhan hasil kuesioner variabel kepuasan kerja ditambah dengan standar deviasinya. Dimana intensi *turnover* = 44 & Standar deviasi = 6,978. Maka, intensi *turnover* dinilai tinggi jika $Xi > 50,978$.

b. Sedang : $\text{Mean} - \text{Standar Deviasi} < Xi < \text{Mean} + \text{Standar Deviasi}$

Dimana, intensi turnover dikatakan berada pada tingkat klasifikasi sedang apabila nilai total hasil jawaban kuesioner responden terkait intensi turnover lebih besar dari mean keseluruhan hasil kuesioner variabel intensi turnover dikurangi dengan standar deviasinya, tetapi kurang dari mean keseluruhan hasil kuesioner variabel *turnover* ditambah dengan standar deviasinya. Dimana mean intensi *turnover* = 44 & Standar deviasi = 6,978. Maka, intensi *turnover* dinilai sedang jika $37,022 < Xi < 50,978$.

c. Rendah : $Xi < \text{Mean} - \text{Standar Deviasi}$

Dimana, kepuasan kerja dikatakan berada pada tingkat klasifikasi rendah apabila nilai total hasil jawaban kuesioner responden terkait variabel

intensi *turnover* lebih kecil dari mean keseluruhan

hasil kuesioner variabel intensi turnover dikurangi dengan standar deviasinya. Dimana mean intensi

turnover = 44 & Standar deviasi = 6,978. Maka, intensi *turnover* dinilai rendah jika $X_i < 37,022$. Berikut disajikan hasil klasifikasi keseluruhan dari hasil kuesioner variabel intensi turnover.

Diagram 2. Penyebaran Tingkat Intensi Turnover Karyawan

Sumber: Data Primer yang diolah (Penulis, 2016)

Berdasarkan hasil klasifikasi hasil kuesioner variabel intensi *turnover* diketahui bahwa mayoritas responden berada pada klasifikasi intensi *turnover* sedang. Dimana 63% masuk ke dalam klasifikasi intensi *turnover* sedang, 20% tinggi, dan 17% rendah.

10. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Intensi Turnover Karyawan

Uji Normalitas

Berikut ini adalah salah satu uji prasyarat analisis yaitu uji normalitas.

Tabel 6.. Uji Normalitas Kolmogorov Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,86895671
Most Extreme Differences	Absolute	,120
	Positive	,083
	Negative	-,120
Test Statistic		,120
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}

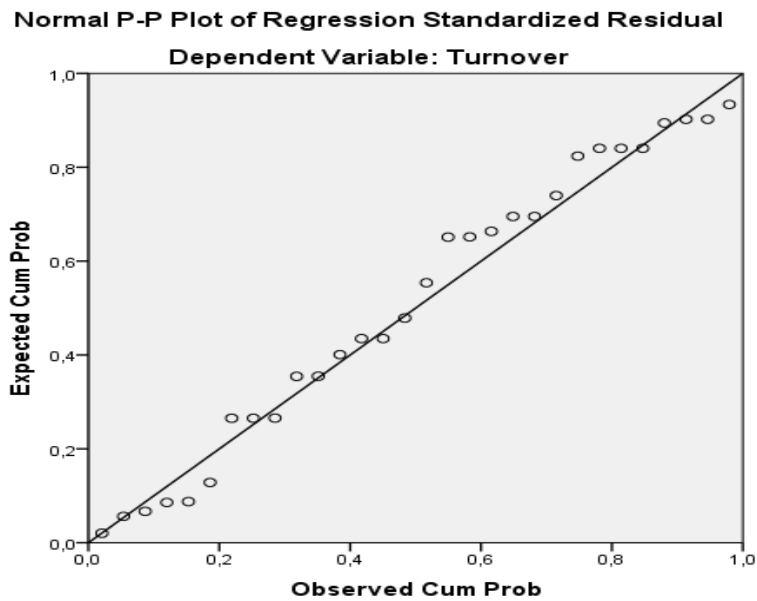
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

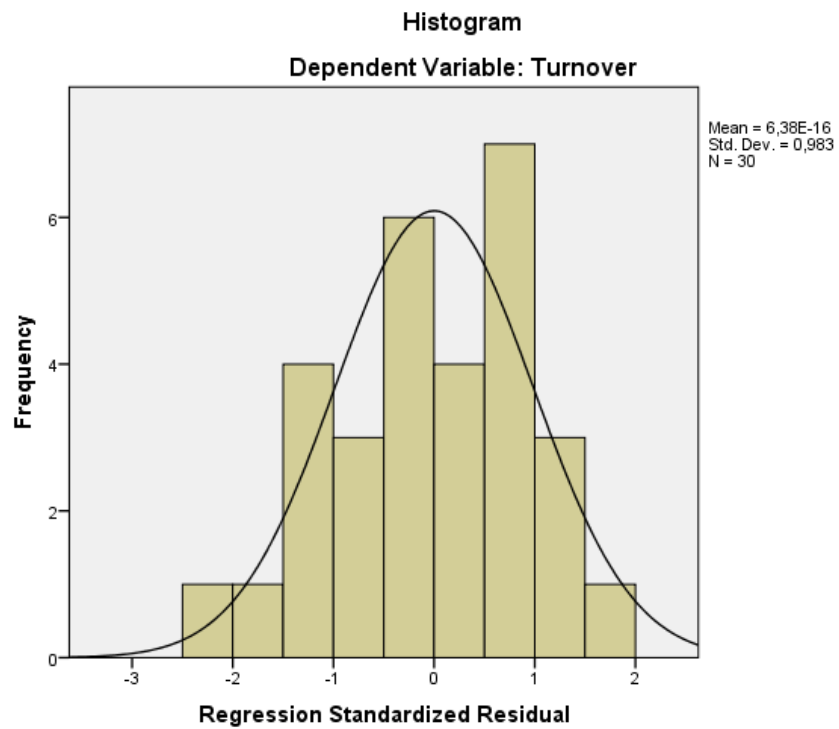
c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber: Data primer yang telah diolah (Penulis, 2016)

Diagram 3. Grafik P-P Plot

Sumber: Data primer yang telah diolah (Penulis, 2016)



Dari tiga keterangan diatas dapat dilihat bahwa data tersebut berdistribusi normal. Hal ini dapat dilihat bahwa data tersebut memiliki nilai signifikansi 0,200. Hal ini membuktikan bahwa nilai signifikasinya lebih besar dari pada 0,05 (Lihat tabel 4.7.). Selanjutnya melihat grafik P Plot maupun grafik Histogram dapat disimpulkan bahwa grafik P-Plot terlihat titik menyebar di sekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti garis diagonal (lihat diagram 4.36.). Sedangkan grafik Histogram memberikan pola distribusi yang normal (seperti lonceng) pada tengah garis horizontal (lihat diagram 4.37.). Ketiga pengujian normalitas tersebut menunjukkan bahwa data dari penelitian berdistribusi normal.

Uji Homogenitas

Berikut ini adalah salah satu uji prasyarat analisis yaitu uji homogenitas. Dalam uji homogenitas ini akan melihat kesamaan dari varian beberapa populasi. Dalam menguji homogenitas ini, peneliti menggunakan aplikasi SPSS dengan *Uji Homogeneity Of Variance*. Pada uji homogenitas ini dasar pengambilan keputusannya yaitu apabila nilai signifikasinya $>0,05$ maka varian dari dua atau lebih kelompok populasi data adalah sama. Sebaliknya jika nilai signifikasinya $<0,05$ maka varian dari dua atau lebih kelompok populasi data adalah tidak sama.

Tabel 7. Uji Homogeneity of Variances

Test of Homogeneity of Variances

Turnover

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,790	6	20	,152

Sumber: Data primer yang telah diolah (Penulis, 2016)

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa data tersebut membuktikan bahwa varian dari dua atau lebih kelompok populasi adalah sama. Hal ini dapat dilihat bahwa data tersebut memiliki nilai signifikansi 0,152, membuktikan bahwa nilai signifikasinya lebih besar dari pada 0,05.

Analisis Korelasi

Berikut ini adalah salah satu analisis data yaitu analisis korelasi.

Tabel 8. Korelasi Product Moment **Correlations**

		Kep.Kerja	Turnover
Kep.Kerja	Pearson Correlation	1	-,832**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
Turnover	Pearson Correlation	-,832**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Data primer yang telah diolah (Penulis, 2016)

Dari tabel diatas diketahui bahwa antara kepuasan kerja (x) dengan intensi *turnover* (y) terdapat hubungan yang signifikan. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikasinya 0,000 lebih kecil dari 0,005. Derajat hubungan dari kepuasan kerja dengan intensi *turnover* adalah tinggi dan negatif dengan koefisien korelasi -0,832. Dengan hubungan korelasi yang tinggi namun negatif menunjukkan bahwa terdapat hubungan terkait

yang bertolak-belakang dimana apabila kepuasan kerja semakin meningkat maka intensi turnover akan semakin menurun dan sebaliknya.

Koefisien Determinasi

Tabel 9. Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,832 ^a	,693	,682	3,937

a. Predictors: (Constant), Kep.Kerja

b. Dependent Variable: Turnover

Sumber: Data primer yang telah diolah (Penulis, 2016)

Dari tabel diatas diketahui bahwa *R square* antara kepuasan kerja (x) dengan intensi turnover (y) adalah 0,693 yang artinya kemampuan variabel kepuasan kerja

(x) dalam menjelaskan varians dari variabel intensi *turnover* adalah 69,3%, berarti terdapat varians variabel intensi turnover (y) yang dijelaskan oleh variabel atau

faktor lain yang tidak diteliti. Hal ini menggambarkan bahwa intensi *turnover* tidak hanya ditentukan oleh kepuasan kerja saja, namun dapat ditentukan oleh faktor lain seperti komitmen organisasi dari karyawan, kepercayaan terhadap pekerjaan, *job insecurity* dan faktor lain yang tidak dibahas lebih mendalam.

Pengujian Hipotesis dengan menggunakan t-test partial

Untuk membuktikan bahwa hipotesis dalam penelitian ini dapat diterima, selanjutnya akan diuji hubungan antara kepuasan kerja dengan intensi *turnover* dengan ketentuan sebagai berikut.

Ha : Ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja (x) dengan intensi *turnover* (y).

H0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja (x) dengan intensi *turnover* (y).

Tabel 10. Pengujian Hipotesis

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	83,676	5,047		16,579	,000
Kep.Kerja	-,609	,077	-,832	-7,942	,000

a. Dependent Variable: Turnover

Sumber: Data primer yang telah diolah (Penulis, 2016)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai koefisien regresi variabel kepuasan kerja (x) adalah sebesar 0,609 bernilai negatif, sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap intensi *turnover* (y). Pengaruh negatif diartikan, bahwa semakin meningkat kepuasan kerja (x) maka akan semakin menurun intensi *turnover* (y) dari karyawan. Selanjutnya untuk mencari nilai t tabel dengan menggunakan rumus

Kemudian dari rasio t tabel tersebut dicari dalam distribusi nilai t tabel, maka diketahui bahwa nilai t tabel adalah 2,048. Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai t hitung sebesar 7,942 > t tabel 2,048 dan signifikansi 0,000 < 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa Ha diterima dan H0 ditolak yang artinya “kepuasan kerja (x) berpengaruh signifikan terhadap intensi *turnover* karyawan (y).”

Uji Regresi

Tabel 11. Koefisien Regresi
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	83,676	5,047		16,579	,000
Kep.Kerja	-,609	,077	-,832	-7,942	,000

a. Dependent Variable: Turnover

Sumber: Data primer yang telah diolah (Penulis, 2016)

Dari tabel di atas dapat dilihat persamaan regresi dari kepuasan kerja (x) terhadap intensi turnover karyawan (y) yaitu:

Arti dari persamaan regresi tersebut adalah jika nilai kepuasan kerja (x) mengalami kenaikan satu satuan, maka intensi *turnover* karyawan (y) akan menurun sebanyak 0,609 atau 60,9%. Karena koefisiennya bersifat negatif maka kenaikan kepuasan kerja (x) akan mengakibatkan penurunan intensi *turnover* karyawan (y).

Berdasarkan hasil distribusi kuesioner terkait variabel kepuasan kerja diketahui mengenai gambaran tingkat kepuasan kerja responden (karyawan). Dimana hasilnya adalah, dari 30 responden (karyawan) yang menjadi objek penelitian yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi sebanyak 2 orang, tingkat kepuasan kerja sedang sebanyak 23 orang, dan tingkat kepuasan kerja rendah sebanyak 5 orang. Dimana berdasarkan statistik deskriptif hasil distribusi jawaban terkait variabel kepuasan kerja diketahui terdapat dua indikator kuesioner yang secara rata-rata memiliki penilaian negatif (tidak setuju) yang berarti pemenuhan kedua indikator ini dalam peningkatan kepuasan kerja masih dinilai kurang sesuai oleh mayoritas responden. Kedua indikator tersebut adalah mengenai *compensation* dan *security*. Dimana *compensation* yaitu besarnya imbalan atau upah yang diterima dan *security* yaitu kepastian kerja yang diberikan baik melalui jalur karir yang jelas dan lain sebagainya.

Kemudian berdasarkan hasil distribusi kuesioner terkait variabel intensi *turnover* diketahui mengenai gambaran tingkat intensi *turnover* karyawan (responden). Dimana hasilnya adalah, dari 30 responden (karyawan) yang menjadi objek penelitian yang memiliki tingkat intensi *turnover* tinggi sebanyak 6 orang, tingkat intensi *turnover* sedang sebanyak 19

orang, dan tingkat intensi *turnover* rendah sebanyak 5 orang. Dimana berdasarkan statistik deskriptif hasil distribusi jawaban terkait variabel intensi *turnover* diketahui terdapat tiga item kuesioner yang menyumbangkan keinginan tertinggi dalam melakukan *turnover* yaitu pada point 4, 11, dan 12 dimana banyak dari responden mengatakan setuju dan sangat setuju jika mereka sering memikirkan alternatif lain selain pekerjaannya sekarang dan jika mereka dapat pindah ke perusahaan lain dan mendapat fasilitas yang lebih baik, mungkin mereka akan melakukannya.

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh hasil korelasi person (hubungan) antara kepuasan kerja dengan intensi *turnover* karyawan pada *PetroChina International Companies in Indonesia* Jakarta adalah sebesar -0,832 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,005$ yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dengan intensi *turnover* memiliki hubungan yang signifikan dan negatif. Sedangkan pada analisis koefisien determinan diperoleh hasil *R Square* sebesar 0,693 yang artinya kemampuan variabel kepuasan kerja dalam menjelaskan varians dari variabel intensi *turnover* adalah 69,3% dimana berarti 30,7% lainnya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti oleh peneliti.

Hasil uji hipotesis t partial pun menunjukkan bahwa t hitung memiliki nilai lebih besar dari t tabel dimana diketahui t hitung sebesar $|-7,942| > t \text{ tabel } 2,048$, dan signifikansinya $0,000 < 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa H_a diterima dan H_0 ditolak yang artinya “kepuasan kerja (x) berpengaruh signifikan terhadap intensi *turnover* karyawan (y)”. Dimana secara keseluruhan hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan dan negatif dari variabel kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* karyawan. Hasil ini senada dengan hasil penelitian Akbar (2013) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dan pengaruhnya negatif. Begitu pula pada hasil penelitian Rusmayanti (2014)

yang memberikan kesimpulan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan negatif terhadap intensi keluar PT X Indonesia.

Hasil analisis mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* karyawan, maka dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang telah coba diukur menggunakan kuesioner berupa pernyataan sangat setuju sampai sangat tidak setuju memberikan hasil bahwa, mayoritas responden yang berpartisipasi dalam pengisian kuesioner berada pada tingkat kepuasan kerja sedang. Yang artinya mayoritas mereka tidak sedang merasa sangat puas dan juga tidak sangat tidak puas terhadap pekerjaannya saat ini.

Tingkat intensi *turnover* yang telah coba diukur menggunakan kuesioner berupa pernyataan sangat setuju sampai sangat tidak setuju memberikan hasil bahwa mayoritas responden yang berpartisipasi dalam pengisian kuesioner berada pada tingkat intensi *turnover* sedang. Dimana itu berarti keinginan untuk keluar dari perusahaan pada responden saat dilakukannya penelitian tidak sangat tinggi juga tidak sangat rendah. Hal ini memungkinkan mereka untuk tiba-tiba memutuskan keluar dari pekerjaan jika terdapat tawaran yang lebih menarik sewaktu-waktu.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan intensi turnover yang dibuktikan dengan hasil *t* hitung sebesar 7,942 lebih besar dari pada *t* tabel sebesar 2,048. Hubungan antara kepuasan kerja terhadap intensi turnover memiliki hubungan yang kuat dan negatif, hal tersebut dibuktikan dengan koefisien korelasi sebesar -0,832 dan nilai signifikan sebesar 0,000, sehingga menghasilkan hasil yang saling bertolak belakang yaitu apabila kepuasan kerja tinggi maka intensi turnover akan menjadi rendah. Dimana apabila kepuasan kerja mengalami penurunan maka Intensi *turnover* akan mengalami kenaikan.

Berdasarkan penelitian dan analisis yang telah dilakukan terhadap pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi turnover, maka terdapat beberapa saran yang akan diberikan sebagai bahan evaluasi di masa yang akan datang. Pada saat ini, kepuasan kerja karyawan mayoritas berada pada tahap sedang. Hal ini tidak sangat baik juga tidak sangat tidak baik bagi perusahaan sehingga evaluasi tetap harus dilakukan pihak manajemen untuk mengantisipasi penurunan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan distribusi hasil jawaban ditemukan mayoritas responden yang memberikan tanggapan negatif terkait indikator *security* dan *compensation*, dimana banyak dari mereka yang menilai bahwa

perusahaan belum memberi jalur karir yang jelas kepada pekerja sehingga belum ada jaminan bagi mereka bahwa posisi dan pekerjaannya saat ini aman, serta banyak pula yang berpendapat bahwa kompensasi yang diberikan perusahaan belum sesuai dengan hasil kerja mereka. Kedua hal tersebut perlu ditinjau ulang dan dievaluasi jika perlu oleh pihak manajemen supaya penetapan kebijakannya tidak semakin membuat penurunan pada kepuasan kerja karyawan.

Melihat dari hasil tingkat intensi turnover karyawan yang berada dalam taraf sedang, hal ini tentunya masih memungkinkan adanya keinginan untuk keluar yang dapat tiba-tiba tinggi dari karyawan. Hal ini tentunya perlu diwaspadai perusahaan agar tidak kehilangan karyawan potensialnya. Berdasarkan hasil distribusi jawaban diketahui bahwa pernyataan yang menyumbangkan keinginan tertinggi dalam melakukan turnover berada pada point 4, 11, dan 12 dimana banyak dari responden mengatakan setuju dan sangat setuju jika mereka sering memikirkan alternatif lain selain pekerjaannya sekarang dan jika mereka dapat pindah ke perusahaan lain dan mendapat fasilitas yang lebih baik, mungkin mereka akan melakukannya. Artinya, perusahaan harus terus menerus melakukan evaluasi serta peninjauan rutin terkait kebijakan manajemennya secara keseluruhan, menyesuaikan terhadap kebijakan pemerintah serta kebijakan perusahaan lain sejenis agar perusahaan dapat tetap terus bersaing dan dipertimbangkan oleh karyawan sebagai tempat terbaik dalam berkarir.

KESIMPULAN

Kepuasan kerja yang tinggi akan menurunkan intensi turnover karyawan. Perusahaan diharapkan mampu bersaing dengan perusahaan lain terkait kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh perusahaan terlebih yang berhubungan langsung mengenai kepuasan kerja guna mengurangi intensi turnover yang tidak diinginkan. Evaluasi dan peninjauan secara rutin perlu dilakukan pihak manajemen untuk tetap dapat bersaing dengan industrinya, juga guna mempertahankan karyawannya. Evaluasi dan peninjauan yang dirasa perlu untuk dilakukan adalah dalam jalur pengembangan karir dan kompensasi perusahaan, apakah sudah cukup baik dan bersaing sehingga memberikan kepuasan terhadap karyawan atau belum. Karena kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap intensi turnover, maka penurunannya dapat memberikan dampak keinginan pindah kerja yang tinggi sehingga perlu untuk dihindari.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, Zahrifa. A. (2013). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Non Manajerial PT Multigroup Logistic Jakarta*. Depok: Universitas Indonesia.
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ayunda, Niza. (2010). *Hubungan Antara Sistem Kompensasi dengan Intensi Turnover Karyawan Rumah Sakit Tugu Ibu*. Depok: Universitas Indonesia.
- Fadhila, Arin. (2014). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Operator Tetap PT Hino Motors Manufacturing Indonesia*. Depok: Universitas Indonesia.
- Ferdinand, A. (2006). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gaol, J. L. (2014). *Human Capital MSDM*. Jakarta: Gramedia.
- Ghozali, I. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS, Edisi Keempat*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Istijanto. 2010. *Riset Sumber Daya Manusia: Cara Praktis Mengukur Stres, Kepuasan Kerja, Komitmen, Loyalitas, Motivasi Kerja & Aspek-Aspek Kerja Karyawan Lainnya*. Cetakkan Keempat. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- Jimad, H. (2011). Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Intensi Turnover. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 7, 155-165.
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk)* (Bahasa Indonesia ed.). Yogyakarta: ANDI.
- Mulyapradana, Aria. (2012). *Hubungan Kebijakan Pengembangan Karir Terhadap Intensi Turnover Karyawan Di Divisi Marketing PT Agromedia*. Depok: Universitas Indonesia.
- Novliadi, Ferry. (2007). *Intensi Turnover Karyawan Ditinjau dari Budaya Perusahaan dan Kepuasan Kerja*. Medan: Online.
- Suparyadi, S. M. (2015). *Manajemen SDM Menciptakan Kunggulan Berbasis Kompetensi SDM*. Yogyakarta: ANDI.
- Rusmayanti, Nanda Dwi. (2014). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Intensi Keluar Karyawan Tetap Pada Head Office PT X Jakarta*. Depok: Universitas Indonesia.
- Santoso, S. (2014). *Panduan lengkap SPSS Versi 20. Edisi Revisi*. Jakarta: Elex Media Computindo.
- Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Stephen P. Robbins, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2006). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sumarto. (2009). Meningkatkan Komitmen dan Kepuasan untuk Menyurutkan Niat Keluar. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol, 11, No. 2.
- Widiastuty, Febrindah. (2012). *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Intensi Keluar Karyawan Departemen Telemarketing PT Asuransi Jiwa XYZ*. Depok: Universitas Indonesia.

Yulianti, Febri. (2012). *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Keorganisasian Terhadap Intensi Keluar Marketing Agency PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Di Jakarta*. Depok: Universitas Indonesia.

