

# **JOB SATISFACTION ON TURNOVER INTENTION OF EMPLOYEES IN THE WAJAR COMPANY YOGYAKARTA**

## **KEPUASAN KERJA TERHADAP INTENSI *TURNOVER* KARYAWAN PADA PERUSAHAAN WAJAR YOGYAKARTA**

**Subarjo**

Email: Subarjo91@yahoo.com

Universitas Mercu Buana Yogyakarta

Jalan Wates km 10 Yogyakarta 55763

### **ABSTRACT**

*This study aimed to examine the effect of job satisfaction variables consisting of four indicators is salary, job itself, the relationship with the workers, and promotional opportunities on Turnover Intention both partially and simultaneously. In addition, the indicators are the most dominant influence on turnover intention were also tested. This study is a survey with a population of employees in the Wajar Company Yogyakarta. A sample of 70 respondents were taken by purposive sampling method, with the criteria that the employee has a working period of more than 1 year. Multiple Linear Regression Analysis used to test data obtained. The results indicate that there is a significant negative effect between job satisfaction (salary, job itself, the relationship with the workers, and promotion opportunities) to partially Turnover Intention. In addition, there is simultaneously a significant influence and variable salary is the most dominant variable effect on Turnover Intention.*

*Keywords: Job satisfaction, salary, work itself, Labor Relations, promotion opportunities, Turnover Intention*

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variable Kepuasan Kerja yang terdiri atas empat indikator yaitu Gaji, pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan pekerja, dan kesempatan promosi terhadap *Turnover Intention* baik secara parsial dan simultan. Selain itu indikator yang paling dominan berpengaruh terhadap *Turnover intention* juga diuji. Studi ini merupakan penelitian survey dengan populasi karyawan di Perusahaan Wajar Yogyakarta. Sampel sejumlah 70 orang responden diambil dengan metode *purposive sampling*, dengan kriteria karyawan yang memiliki masa kerja lebih dari 1 tahun. Analisis Regresi Linear Berganda digunakan untuk menguji data yang diperoleh. Hasil menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang *negative signifikan* antara Kepuasan kerja (Gaji, pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan pekerja, dan kesempatan promosi) terhadap *Turnover Intention* secara parsial. Selain itu juga secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan dan variable gaji merupakan variable yang paling dominan berpengaruh terhadap *Turnover Intention*.

Kata kunci: Kepuasan kerja, Gaji, Pekerjaan itu sendiri, Hubungan dengan Pekerja, Kesempatan promosi, *Turnover Intention*

---

## PENDAHULUAN

---

Perkembangan dunia usaha yang selaras dengan peningkatan kondisi perekonomian di Indonesia menuntut adanya persaingan yang ketat di dalamnya. Perusahaan sebagai sebuah organisasi bisnis dengan tujuan utama untuk mencari laba semaksimal mungkin (di samping misi-misi lainnya) harus siap untuk berkompetisi. Untuk itu perusahaan harus memiliki manajemen yang efektif, dan tentu saja konsumen sebagai aset utama perusahaan adalah faktor yang mendukung hal tersebut.

Dalam lingkungan operasional perusahaan, *turnover* kerap terjadi. Terjadinya *turnover* merupakan suatu hal yang tidak dikehendaki oleh perusahaan. *Turnover* merupakan masalah klasik yang selalu dihadapi para pengusaha. Seperti halnya *replacement* yang terus berjalan, baik *replacement* (pergantian) karena faktor produktivitas karyawan yang menurun. Namun jika pergantian karyawan disebabkan oleh produktivitas (secara umum karena faktor umur), maka perusahaan dapat mengantisipasi dengan mempersiapkan kader-kader untuk menggantikan posisi karyawan tersebut. Tetapi jika pergantian karyawan disebabkan oleh pengunduran diri, maka akan menyulitkan perusahaan karena berkaitan dengan implementasi program kerja yang telah ditetapkan (Gomes, 2003)

Dari permasalahan tersebut didapat bahwa dampak dari timbulnya aktivitas *turnover* tersebut akan mempengaruhi berbagai aktivitas kerja yang terdapat pada perusahaan, dan dapat juga mempengaruhi prestasi kerja karyawan secara keseluruhan. 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 (Wendy, 2009). 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*. Sebagai upaya untuk menekan terjadinya *turnover* karyawan, perusahaan dapat menerapkan kebijakan-kebijakan yang dapat menarik minat seorang karyawan untuk tetap bekerja dan berkarya dengan sumber daya yang dimilikinya. Usaha menekan *turnover* ini harus dimulai dari upaya untuk menekan keinginan keluar kerja (*turnover intention*). Purbaningrum dalam Wendy (2009) berpendapat bahwa dengan kebijakan-kebijakan yang dapat meningkatkan pengalaman kerja seorang karyawan, akan membuat seorang karyawan lebih memiliki intensitas untuk serius bekerja pada perusahaan yang merekrutnya dan mampu menekan perasaan untuk keluar kerja dari perusahaan.

Kepuasan kerja juga dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan (*turnover intention*), tetapi faktor-faktor lain seperti kondisi pasar kerja, kesempatan kerja alternatif, dan panjangnya masa kerja merupakan kendala yang penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada (Robbins, 2003). Kepuasan kerja menyangkut seberapa jauh karyawan merasakan kesesuaian antara seberapa besar penghargaan yang diterima dan pekerjaannya dengan ekspektasinya mengenai seberapa besar yang seharusnya diterima. Kepuasan kerja berkaitan dengan seberapa puas seseorang dengan aspek-aspek pekerjaannya. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan senang atau emosi positif yang diperoleh dari pengalaman kerja, yang berkenaan dengan individu, bukan kelompok dan menyangkut masa lalu, bukan masa yang akan datang. Dalam penelitian ini tujuannya adalah untuk mengetahui keterkaitan antara kepuasan kerja dengan intensi *turnover* baik secara parsial maupun simultan. Dimana kepuasan kerja dapat dilihat dari variabel pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan sesama pekerja, kesempatan promosi dan gaji. Serta untuk mengetahui dari

variable-variabel tersebut mana yang paling dominan mempengaruhi intensi *turnover*.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia kepuasan adalah perasaan senang, gembira, dan lega karena sudah terpenuhi hasrat hatinya. Sementara kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja di suatu lingkungan pekerjaan karena terpenuhinya semua kebutuhan secara memadai. Dengan kata lain kepuasan kerja merupakan respon afektif seseorang terhadap suatu pekerjaan. Kepuasan kerja ini bersifat individual, tingkat kepuasan antara individu yang satu dengan yang lain berbeda-beda. Biasanya setiap individu akan merasa puas atas pekerjaannya apabila pekerjaan yang ia lakukan telah sesuai dengan harapan dan tujuan ia bekerja.

Menurut para ahli, keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia diindikasikan dengan adanya kepuasan kerja dari para karyawannya, meningkatnya kinerja, dan tercapainya tujuan perusahaan. Locke (1976) dalam Ali Turkyilmal et al. (2009) mengartikan kepuasan kerja sebagai pernyataan emosi yang positif sebagai hasil dari pengakuan terhadap pekerjaan atau pengalaman dalam bekerja. Robbins (2008) mengistilahkan kepuasan kerja sebagai sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya, selanjutnya dijelaskan pula bahwa seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan itu, sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Handoko (2001) menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Lebih jauh dikatakan bahwa kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, yang dapat terlihat dari sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi pada lingkungan kerja.

Kepuasan kerja sangat diperlukan bagi karyawan karena dengan adanya kepuasan kerja karyawan dapat meningkatkan produktivitas. Adanya ketidakpuasan kerja di antara karyawannya dapat menimbulkan hal-hal yang tidak menguntungkan bagi perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri.

Wexley dan Yukl (1977) dalam Suhartoto (2005) mengemukakan tiga teori tentang kepuasan kerja, yaitu: **pertama**, Teori Ketidaksesuaian. Seseorang akan merasakan kepuasan kerja apabila tidak ada perbedaan antara yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan, dalam hal ini batas minimal kebutuhan telah terpenuhi. Jika kebutuhannya telah terpenuhi di atas batas minimal maka seseorang akan merasa lebih puas. Sebaliknya bila batas minimal kebutuhannya tidak terpenuhi maka seseorang akan merasakan ketidakpuasan kerja.

**Kedua**, Teori Keadilan. Seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi yang dialami dalam pekerjaan. Perasaan adil atau tidak adil diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang dinilai sekelas, jabatan sama dan masa kerja sama. Jika perbandingan itu dianggap cukup adil maka ia merasa puas. Dan **ketiga**, Teori Dua Faktor. Pada dasarnya kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini kepuasan dan ketidakpuasan bukan merupakan titik yang berlawanan dengan satu titik netral pada pusatnya, seperti pandangan teori sikap kerja konvensional, tetapi dua titik yang berbeda. Salah satu faktor ketidakpuasan kerja tidak dapat mengubah menjadi kepuasan tetapi hanya mengurangi ketidakpuasan.

Hezberg dalam Noor (2001) menyatakan bahwa hubungan seorang individu dengan kerjanya merupakan hubungan dasar yang dapat menentukan sukses tidaknya individu yang bersangkutan. Dikatakan pula bahwa dalam bekerja ada faktor-faktor yang dapat

menimbulkan kepuasan atau sebaliknya yang disebutnya sebagai faktor motivasi dan ada faktor-faktor yang tidak menyebabkan terjadinya kepuasan tetapi hanya berfungsi sebagai faktor pemelihara kepuasan yang disebut faktor higienis. Faktor-faktor tersebut adalah a) Faktor Motivasi yang meliputi prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan dan pertumbuhan; b) Faktor Higienis yang meliputi kebijakan administrasi perusahaan, penyeliaan, hubungan dengan penyelia, kondisi kerja, gaji, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan bawahan, status dan keamanan.

Wexley dan Yukl (1997) dalam Syaiin (2008) mengemukakan bahwa ketidakpuasan akan memunculkan dua macam perilaku yaitu penarikan diri (*turnover*) dan perilaku agresif (sabotase, kesalahan yang disengaja, perselisihan antar karyawan dan atasan, dan juga pemogokan) sehingga menyebabkan menurunnya produktivitas.

Penelitian Judge bekerja sama dengan Locke (1993) yang berhubungan dengan kepuasan kerja mengambil responden yang bekerja pada lingkungan akademisi berjumlah 231 responden dengan cara random sampling. Judge dan Locke menyatakan ada lima ukuran karakteristik penting yang berhubungan dengan kepuasan kerja, yaitu pekerjaan itu sendiri (*work it self*), gaji (*pay*), kesempatan promosi (*promotion opportunities*), kepemimpinan (*supervisi*), hubungan dengan teman sekerja (*co-workers*). Di samping itu juga dilihat dari faktor lain seperti input peraturan kerja (pendidikan dan jam kerja), hasil/*outcome* (upah dan faktor instrinsik), ambisi di mana semua diukur dengan skala Likert. Dengan menggunakan Lisrel 7 dihasilkan bahwa tingkat upah secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja, faktor instrinsik secara kuat mempengaruhi kepuasan kerja, ambisi berpengaruh negative signifikan negatif terhadap kepuasan kerja, sedangkan pendidikan dan jam kerja perminggu ternyata tidak berpengaruh signifikan.

Dalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja mengacu pada penelitian Judge dan Locke (1993) yaitu : pertama, pekerjaan itu sendiri (*Work it self*). Dalam penelitian Judge dan Locke (1993) disebutkan bahwa bila seorang karyawan dalam sebuah organisasi memiliki otonomi yang tinggi, kebebasan menentukan tugas-tugas dan jadwal kerja mereka sendiri, perubahan dalam variabel ini memberi pengaruh yang secara besar pula terhadap kepuasan kerja. Robbin (2008) menyatakan bahwa karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan bermacam-macam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan pekerjaannya sehingga kesenangan dan kepuasan karyawan dapat tercapai.

Indikator kedua adalah gaji (*pay*). Gaji merupakan sistem ganjaran moneter yang diterima individu sebagai imbal jasa atas keterlibatannya dalam rangka pencapaian tujuan dan kinerja organisasi. Gaji yang diterima dari bekerja memberikan jawaban atas kebutuhan individu dan keluarga, Inilah yang menjadi alasan mengapa karyawan memiliki kinerja yang tinggi terhadap pekerjaannya apabila masalah gaji (yang sesuai) ini dapat dipenuhi oleh perusahaan. Dalam penelitian Judge dan Locke (1993) menyatakan kepuasan kerja diperoleh dari tingkat imbalan atau hasil yang diperoleh dari pekerjaan, dibandingkan dengan apa yang diharapkan oleh karyawan. Semakin banyak yang diperoleh dari pekerjaan dibandingkan dengan yang diharapkan, maka semakin tinggi kepuasan kerja tersebut.

Indikator ketiga adalah supervisi. Pemimpin yang dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat akan dapat memuaskan bawahannya. Hal itu akan tercermin pada sikap bawahannya yang cenderung patuh kepada atasannya, dan akan mempunyai semangat kerja yang tinggi. Indikator keempat adalah

hubungan dengan teman sekerja (*Co-workers*). Hal ini merupakan faktor yang penting dalam menciptakan kepuasan kerja karena bagaimanapun juga manusia merupakan makhluk sosial yang pasti membutuhkan interaksi dengan individu lain. Tidak mungkin seorang individu akan selalu mengandalkan dirinya sendiri, karena setiap individu mempunyai batas kemampuannya masing-masing. Dengan terciptanya hubungan yang baik di antara rekan sekerja maka rasa nyaman dan aman dalam bekerja akan tercipta di dalamnya sehingga kepuasan kerja dapat terwujud. Robbins (2008) menyatakan bahwa bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial, oleh karena itu tidaklah mengejutkan apabila memiliki rekan kerja yang ramah dan mendukung akan mengantarkan kepada kepuasan kerja yang meningkat.

Terakhir, indikator kesempatan promosi (*Promotion opportunities*). Promosi memberikan individu status sosial yang lebih tinggi, pertumbuhan pribadi, dan tanggung jawab yang lebih banyak. Oleh karena itu individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil, kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka (Robbins, 2008).

*Turnover intentions* (intensi keluar) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya (Zeffane, 1994). Menurut Bluedorn dalam Grant et al., (2001) *turnover intention* adalah kecenderungan sikap atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya. Keinginan untuk pindah dapat dijadikan gejala awal terjadinya *turnover* dalam sebuah perusahaan. Intensi keluar (*turnover intentions*) juga dapat diartikan sebagai pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi. Turnover dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi.

Robbins (2003), menjelaskan bahwa turnover dapat terjadi secara sukarela (*voluntary turnover*) maupun secara tidak sukarela (*involuntary turnover*).

*Voluntary turnover* atau *quit* merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini, dan tersedianya alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya, *involuntary turnover* atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja (*employer*) untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya.

Menurut Harninda (1999:27), intensi turnover pada dasarnya adalah sama dengan keinginan berpindahnya karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa intensi turnover adalah keinginan untuk berpindah, belum pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Harnoto (2002:2) juga menyatakan intensi turnover adalah kadar intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan. Banyak alasan yang menyebabkan timbulnya intensi turnover ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Pendapat tersebut juga relatif sama dengan pendapat yang diungkapkan sebelumnya, bahwa intensi turnover pada dasarnya adalah keinginan untuk meninggalkan (keluar) dari perusahaan.

Kepuasan kerja pada karyawan memiliki arti yang sangat penting bagi perusahaan. Karyawan yang merasa puas pastinya akan bertahan di perusahaan itu dan mampu bekerja secara produktif. Ketidakpuasan kerja telah sering diidentifikasi sebagai suatu alasan yang penting yang menyebabkan individu meninggalkan pekerjaannya. Mobley dkk (1978) dalam Novliadi (2007) mengemukakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan erat terhadap pikiran untuk berhenti kerja dan intensi untuk

mencari pekerjaan lain. Intensi untuk berhenti pada akhirnya memiliki hubungan signifikan terhadap turnover sebenarnya. Robbins (2003) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan, tetapi faktor-faktor lain seperti pasar kerja, kesempatan kerja alternatif dan panjangnya masa kerja merupakan kendala penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada. Penelitian mengenai hubungan kepuasan kerja terhadap turnover intention yang dilakukan Witasari (2009) juga menghasilkan kesimpulan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang negatif dengan *turnover intentions*.

---

## METODE PENELITIAN

---

### Populasi Dan Sampel

Penelitian ini adalah penelitian survey dengan populasinya adalah karyawan perusahaan WAJAR yang berlokasi di Yogyakarta. Sampel penelitian ini adalah karyawan yang berjumlah 70 orang sebagai responden dengan teknik pengambilan sampel *purposive sampling*. Kriteria yang ditentukan adalah karyawan yang masa kerjanya lebih dari 1 tahun. Selanjutnya data diolah dengan menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda dengan bantuan SPSS 16.0 yang sebelumnya dilakukan uji Validitas dan Realibitas serta Uji Asumsi Klasik.

### Variabel Penelitian dan Definisi operasional Variabel

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah variable kepuasan kerja yang meliputi empat indikator, yaitu Pekerjaan itu sendiri (*Work it self*), Gaji (*Pay*), Hubungan dengan teman sekerja (*Co-workers*), dan Kesempatan promosi (*Promotion opportunities*). Kepuasan kerja menurut Locke (1976) dalam Turkyilmas (2009) adalah merupakan pernyataan emosi yang positif sebagai hasil dari pengakuan terhadap pekerjaan

atau pengalaman dalam bekerja. Variabel ini terdiri atas 9 item pertanyaan yang diukur dengan menggunakan skala Likert dengan ukuran 1 untuk sangat tidak setuju, 2 untuk tidak setuju, 3 untuk ragu-ragu, 4 untuk setuju dan 5 untuk sangat setuju.

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi variabel yang lain. Dalam penelitian ini *intensi turnover* merupakan variabel teikat. Variabel *turnover intention* adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan. Indikator yang dipergunakan untuk mengetahui *intensi turnover* dikembangkan meliputi: pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi dalam beberapa bulan mendatang. Variabel ini terdiri atas 8 item pertanyaan yang diukur dengan menggunakan skala Likert dengan ukuran 1 untuk sangat tidak setuju, 2 untuk tidak setuju, 3 untuk ragu-ragu, 4 untuk setuju dan 5 untuk sangat setuju.

---

## HASIL DAN PEMBAHASAN

---

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Dari hasil penghitungan validitas dan reliabilitas diperoleh  $r$  pada *sig 2tailed* hitung pada setiap pertanyaan pada variabel kepuasan kerja kerja dan *turnover intention* adalah valid karena nilai  $r$  hitung  $> r$  table ( 0.204). Sedangkan nilai reliabilitas juga diterima karena *cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60 yaitu didapat nilai sebesar 0.728, sehingga dapat dikatakan tiap item pernyataan dalam variabel kepuasan kerja dan *turnover intention* dapat dijadikan sebagai instrumen penelitian.

### Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan dengan uji normalitas, uji mutikolonieritas, dan Uji

Heterokedastisitas. Untuk menguji data yang berdistribusi normal, digunakan alat uji normalitas, yaitu one-sample *Kolmogorov-Smirnov*. Data dikatakan berdistribusi normal jika signifikansi variabel dependen memiliki nilai signifikansi lebih dari 5 %. Hasil menunjukkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi secara normal.

Uji multikolinieritas dilakukan untuk melihat adanya keterkaitan antara variabel independen, atau dengan kata lain setiap variabel independen dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Untuk melihat apakah ada kolinearitas dalam penelitian ini, maka akan dilihat dari nilai *variance inflation factor* (VIF). Batas nilai VIF yang diperkenankan adalah maksimal sebesar 10 atau TOL lebih besar 0.10. Dengan demikian nilai VIF yang lebih besar dari 10 dan kecilnya TOL = 0.10 menunjukkan tidak adanya kolinearitas yang tinggi. Pada bagian *Coefficient* terlihat untuk kelima variabel independen, angka VIF pada variabel yaitu sebesar 1.142, 1.272, 1.142 dan 1.198. Dengan demikian karena nilai VIF kurang dari 10, dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut tidak terdapat masalah multikolinieritas.

Uji Heterokedastisitas untuk melihat apakah ada kolinearitas dalam penelitian ini, maka akan dilihat dari nilai *Unstandardized Coefficient* dengan uji *Glejser*. Output menunjukkan bahwa nilai signifikansi keempat variabel independen kurang dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas pada model regresi.

### Analisis Regresi Linier Berganda

Alat analisis ini digunakan untuk analisis faktor variable kepuasan kerja karyawan terhadap Intensi turnover. Adapun hasil setelah data diolah pada tabel 1 berikut ini.

**Tabel 1.**  
**Hasil Analisis Regresi linier Berganda**

Model	B	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		Std. Error	Beta			
1	(Constant)	4.449	.498		8.926	.000
	Gaji	-.034	.048	.129	.708	.014
	Hubungan Rekan Kerja	.003	.071	.009	.849	.002
	Pekerjaan Itu Sendiri	-.022	.078	.053	.985	.008
	Promosi	-.044	.098	.080	.852	.004

Sumber : Data olah SPSS 16.00

Persamaan regresi didapat  $Y = 4.449 - 0.034_{x1} + 0.003_{x2} - 0.022_{x3} - 0.044_{x4} + e$  sehingga dapat diberikan penjelasan sebagai berikut :

- Konstanta sebesar 4.449 artinya variabel faktor-faktor kepuasan kerja bernilai nol maka nilai intense *turnover* nilainya sebesar 4.449 satuan.
- Koefisien regresi variabel Gaji sebesar 0.034 artinya Gaji ( $X_1$ ) jika mengalami kenaikan satu kali, maka besarnya intensi *turnover* ( $Y$ ) akan mengalami peningkatan sebesar 0.034 satuan. Koefisien bernilai negatif artinya terjadi hubungan negatif antara gaji dengan intensi *turnover*, semakin turun nilai gaji maka semakin naik nilai indikator intensi *turnover*.
- Koefisien regresi variabel hubungan rekan kerja sebesar 0.003 artinya hubungan Rekan kerja ( $X_2$ ) jika mengalami kenaikan satu kali, maka besarnya intensi turnover ( $Y$ ) akan mengalami peningkatan sebesar 0.003 satuan. Koefisien bernilai negatif artinya terjadi hubungan negatif antara hubungan rekan kerja dengan intensi turnover, yaitu semakin tinggi nilai hubungan dengan rekan kerja maka semakin rendah nilai intensi *turnover*.

- d. Koefisien regresi variabel pekerjaan itu sendiri sebesar 0.022 artinya pekerjaan itu sendiri (X3) jika mengalami kenaikan satu kali, maka besarnya intensi turnover (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0.022 satuan. Koefisien bernilai negatif artinya terjadi hubungan negatif antara pekerjaan itu sendiri dengan intensi turnover, semakin naik nilai pekerjaan itu sendiri maka semakin menurun nilai intensi turnover.
- e. Koefisien regresi variabel kesempatan promosi sebesar 0.044 artinya kesempatan promosi (X4) jika mengalami kenaikan satu kali, maka besarnya intensi Turnover (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0.044 satuan. Koefisien bernilai negatif artinya terjadi hubungan negatif antara kesempatan promosi dengan intensi turnover, semakin tinggi kesempatan untuk promosi, maka semakin menurun tingkat intensi turnover.

Hasil uji hubungan keseluruhan antara variabel Kepuasan Kerja (X) terhadap Intensitas *Turnover* (Y) menggunakan SPSS Versi 16.0 diperoleh hasil uji ANOVA sebagai berikut:

**Tabel 2.**  
**Hasil Analisis Data Uji F Secara Simultan**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.067	4	.017	3.277	.021 <sup>a</sup>
	Residual	4.107	35	.060		
	Total	4.173	39			

a. Predictors: Promosi, Gaji, Hubungan Rekan Kerja, Pekerjaan Itu Sendiri

b. Dependent Variable: Intensitas Turnover

Dilihat dari Tabel 2 (ANOVA), diperoleh nilai F sebesar 3.277 dengan nilai probabilitas (Sig.) = 0.021. Dikarenakan nilai Sig. kurang (<) 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa empat indikator Kepuasan Kerja (X) berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap Intensitas *Turnover* (Y).

Pengujian parsial dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel secara individual terhadap variabel

terikatnya. Dari tabel 1 diperoleh nilai t terdiri 0.708, 0.849, 0.985, 0.852 dengan nilai probabilitas (Sig.) = 0.014, 0.002, 0.008 dan 0.004. Dikarenakan empat indikator variabel lebih kecil dari nilai probabilitas 0.05, artinya koefisien gaji, hubungan rekan kerja, pekerjaan itu sendiri dan promosi adalah signifikan. Adapun pengaruh yang signifikan secara individu adalah gaji karena nilai *standardized coefficient* lebih besar dari ketiga variabel yang lainnya sebesar 0.129.

Selanjutnya pengujian *fit model* regresi dilakukan dengan melihat tampilan *Model Summary* pada hasil analisis regresi dari *output* SPSS, yaitu pada koefisien determinasi (*R Square*) yang disajikan secara ringkas pada tabel 3 dibawah ini.

**Tabel 3**  
**Pengujian Fit Model Regresi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.675 <sup>a</sup>	.731	.680	.24535

a. Predictors: (Constant), Promosi, Gaji, Hubungan Rekan Kerja, Pekerjaan Itu Sendiri

b. Dependent Variable: Intensitas turnover

Dari data tabel 3 di atas diketahui nilai R<sup>2</sup> sebesar 0.68 hal ini berarti 68 % pengaruh kepuasan kerja terhadap intensitas *turnover* perusahaan wajar. Sedangkan selebihnya sebesar 32% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## Pembahasan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang diukur oleh intensitas *turnover* memiliki kontribusi negatif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya intensitas *turnover*. Artinya tinggi rendahnya intensitas *turnover* dijelaskan oleh kepuasan kerja. Besarnya pengaruh kepuasan kerja yang secara langsung berpengaruh terhadap intensitas *turnover* sebesar 68%. Sedangkan 32% tidak termasuk dalam variabel tersebut



Temuan penelitian ini, didukung oleh besarnya pengaruh dengan pernyataan yang dikemukakan Wendi Amsuri (2009) yang melakukan penelitian tentang analisis pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap *intensi turnover* pada *call center* telkomsel di Medan. Hasil penelitiannya mengemukakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap *intensi turnover* dengan besaran pengaruh 80.7%. Dengan demikian, teori dua-factor (*two factor theory*) ini menunjukkan bahwa untuk mengurangi *intensi turnover* maka perusahaan harus berusaha untuk meminimalisasi ketidakpuasan kerja dan memaksimalkan kepuasan kerja dengan cara mengelola sebaik-baiknya *hygiene factors* dan *motivator factors*.

Dari penelitian diatas didapat secara simultan/bersama-sama dan parsial pengaruh indikator kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *intensi turnover*. Hal ini didukung dengan Wendi Amsuri (2009) melakukan penelitian tentang analisis pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap *intensi turnover* pada *call center* telkomsel di Medan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh kepuasan kerja terhadap *intensi turnover*. Serta berbanding terbalik oleh penelitian Muhamad Widodo (2010), dalam penelitiannya yang berjudul "Analisis Pengaruh Keamanan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover intentions* Serta Dampaknya Pada Kinerja di PT PLN Persero APJ Jogjakarta". Bahwa terdapat pengaruh yang negatif untuk pengaruh kepuasan kerja terhadap *intensi turnover*.

---

## KESIMPULAN DAN SARAN

---

### Simpulan

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja, terhadap *Intensi Turnover*. Pengaruh dari faktor-faktor ini sangat penting untuk diketahui terutama

membantu pihak manajemen perusahaan dalam upaya menyusun program-program dalam menurunkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. *Intensi turnover*, merupakan sinyal awal terhadap *turnover*. Hal tersebut perlu dijadikan perhatian bagi perusahaan karena tingginya *turnover* di dalam suatu perusahaan dapat mengganggu aktifitas dan produktifitas dan dapat menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja, serta mempengaruhi citra baik atau buruk perusahaan tersebut.

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap *Intensi Turnover* baik secara parsial maupun secara simultan/bersama-sama. Semakin rendah kepuasan kerja, maka akan semakin tinggi pula *intensi turnover*. Sedangkan karyawan yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya, akan memilih tidak keluar dari perusahaan. Jika *customer service employee* merasa bahwa perusahaan peduli terhadap masalah kecilnya gaji, maka hal itu akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Adapun besar pengaruh kepuasan kerja terhadap *intensi turnover* sebesar 68% sedangkan sisa 32% tidak termasuk dalam variabel indikator kepuasan kerja. Gaji merupakan faktor paling dominan yang menyebabkan ketidakpuasan kerja (*faktor hygiene*) dalam *two factor theory* oleh Herzberg

### Saran

Setelah mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Intensi turnover*, beberapa masukan bisa diberikan kepada perusahaan sehubungan dengan upaya untuk menurunkan keinginan karyawan untuk keluar atau *resign* dari perusahaan. Dalam hal ini, sikap manajemen terhadap keluhan-keluhan dan masukan-masukan pendapat mengenai gaji, hubungan rekan kerja, dan pekerjaan itu sendiri serta promosi harus menjadi perhatian utama bagi perusahaan.

Pertama, meninjau lebih lanjut baik jumlah maupun kepuasan kerja dari sisi gaji mengenai sistem penggajian yang ada dan memperbaikinya menjadi lebih memadai dan lebih berkeadilan. Kedua, dalam proses pengadaan karyawan, harus mengkaji ulang proses-proses tersebut. Dimana mereka juga harus bisa menganalisa orang mana yang benar-benar niat, suka dan memiliki rasa untuk menolong dan sikap terhadap hubungan sesama teman kerja. Ketiga, setiap *karyawan* harus mendapatkan perhatian khusus dari perusahaan untuk tetap dapat menghasilkan karya atau kinerja yang maksimal dengan memberikan pengembangan kinerja. Keempat, pimpinan perusahaan perlu meminimalisir kekurangan akan tenaga kerja dalam pencapaian kinerja.

---

## DAFTAR PUSTAKA

---

- Andini, Rita.2006. “*Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Kepuasan Gaji, Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention,*” Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang (dipublikasikan. [www.google.com](http://www.google.com)),
- Augusty, Ferdinand, 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ANDI.
- Handoko, Hani.2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta : BPFE-Yogyakarta.
- Harnoto.2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 2.Jakarta : PT Prehallindo
- Imam, Ghozali. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Judge, Timothy A., and Locke, Edwin A. 1993. Effect of Dysfunctional Thought Processes on on Subjective Well-Being and Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*
- .Noor, Muhamad Rukhyat. 2001. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Seafer General Foods, Kendal*, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro (dipublikasikan [www.eprints.undip.ac.id](http://www.eprints.undip.ac.id), diakses tanggal 10 Januari 2013)
- Novliadi, Ferry. 2007. *Intensi Turnover Karyawan Ditinjau dari Budaya Perusahaan dan Kepuasan Kerja*. Jurnal. Medan: Fakultas Psikologi USU.
- Priyatno, Dwi. 2009. *Mandiri Belajar SPSS untuk Analisis dan Uji Statistik*. Cetakan ke-3. Yogyakarta: MediaKom.
- Robbins, Stephen P and Judge, Timothy A. 2003. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Subakti Syaiin .2008 *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja Pegawai Klinik spesialis Bestari Medan*. Tesis.Medan : USU.
- Toly Agus, A.2001. Analisis Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention pada Staff Kantor Akuntan Publik, *Jurnal Ekonomi Akuntansi*. Vol.3.No.2. November. hlm 102-125. Surabaya : Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra.
- Turkyilmaz, Ali & Ozkan, Coskun. 2009. Development of a Customer Satisfaction

Index Model: An Application to the Turkish Mobile Phone Sector, *Journal of Industrial Management & Data System*, Vol. 107.

Wendi Amsuri N. 2009. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Intensi Turnover Pada Call Center Telkomsel Di Medan. *Jurnal Mandiri*. Vol,4 No.2 September 2009.

Widodo, Rohadi. 2010 *Analisis Pengaruh Keamanan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover intentions Serta Dampaknya Pada*

*Kinerja di PT PLN Persero APJ Jogjakarta*, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang (dipublikasikan. [www.eprints.undip.ac.id](http://www.eprints.undip.ac.id), diakses tanggal 10 Januari 2013).

Witasari, Lia. 2009. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intentions (Studi Empiris pada Novotel Semarang)*. Semarang : Universitas Diponegoro.