

PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN KJPP TOHA, OKKY, HERU & REKAN CABANG SURABAYA

MUHAMMAD AINUL YAQIN

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya,
Kampus Ketintang Surabaya 60231
E-mail: ainul.yaqin2006@gmail.com

Abstract: *The height of turnover intention to official employee's causing unstable and bad effect to the business. Job satisfaction and organization's commitment zare some factors that effected turnover intention. This research aimed to analyzed the effect of job satisfaction (X_1) and organizational commitment (X_2) on turnover intention (Y). Samples of this study were employees of KJPP TOHA, OKKY, HERU & REKAN SURABAYA'S BRANCH. With a population of thirty six people. Saturated sampling technique using a sample in which all members of the population used as a sample in this study. Statistical analysis method used in this research is the method of multiple linear regression analysis by using Smart PLS softwere. The result of job satisfaction effected negative significantly on turnover intention For the organization commitment variable has negative influence significantly on turnover intention.*

Keywords: *job satisfaction, commitment, turnover intention.*

PENDAHULUAN

Beberapa perusahaan kurang menganggap penting akan arti komitmen dan kepuasan kerja. Karena pasar tenaga kerja yang ada memungkinkan bagi mereka untuk mengganti keberadaan karyawan yang merasa tidak sesuai dengan kepentingan mereka dengan karyawan baru. Padahal dengan meningkatnya komitmen karyawan, perusahaan akan mendapatkan banyak sekali keuntungan yang terkait hal tersebut. Seperti produktivitas dan efektifitas waktu kerja, pernyataan ini didukung oleh pendapat dari penelitian Mathie dan Zajac (1990) dalam Ermawan (2007), yang menyatakan bahwa jika karyawan memiliki komitmen yang tinggi, maka perusahaan akan mendapatkan dampak positif antara lain, peningkatan produktivitas, kualitas kerja, serta menurunnya tingkat keterlambatan kerja.

Sehubungan dengan munculnya *turnover intention*,

karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan lebih produktif, memberikan kontribusi terhadap sasaran dan tujuan organisasi, dan pada umumnya memiliki keinginan yang rendah untuk keluar dari perusahaan (Harter *et al.*, 2002). Kepuasan pada dasarnya merupakan suatu hal yang bersifat pribadi, karena kebutuhan dan keinginan akan kepuasan dari setiap individu sangat berbeda antara satu dengan yang lainnya.

Selain kepuasan kerja, faktor lain yang juga berpengaruh terhadap *turnover intention* adalah komitmen organisasi. Kepuasan kerja adalah gambaran spesifik seseorang terhadap pekerjaannya dan komitmen organisasi adalah gambaran besarnya. Penelitian Cote dan Heslin (2003), menjelaskan kepuasan kerja dan komitmen organisasi sangat berdampak besar pada keinginan keluar karyawan dan hal ini sangat membebani perusahaan ketika banyak karyawan yang keluar. Pada penelitian ini

dihasilkan temuan dari dampak kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang selalu mengarah kepada tingkat *turnover intention* karyawan. Dari penelitian Cote dan Heslin (2003), kita dapat mengetahui bahwa selain kepuasan kerja, komitmen organisasi juga memegang peranan penting dalam kelangsungan operasional suatu perusahaan.

Beberapa penelitian telah mencoba menghubungkan antara kepuasan kerja, komitmen organisasi terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kuean *et al.*, (2010) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi berhubungan negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Sejalan dengan penelitian tersebut, penelitian yang dilakukan Chen (2006) juga mengungkapkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki hubungan negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

Hasil penelitian yang berbeda ditemukan oleh Rahman (2008) yang mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, sehingga karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi rendah belum tentu memikirkan untuk keluar dari perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Toly (2001) mengungkapkan kepuasan kerja memiliki hubungan positif signifikan terhadap *turnover intention*.

KJPP Toha, Okky, Heru & Rekan cabang Surabaya adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa penilaian properti dan bidang jasa penilaian bisnis khususnya dalam hal merancang, melindungi dan mengamankan investasi di dunia usaha. Perusahaan ini dalam menjalankan kegiatan usahanya juga tidak lepas dari berbagai masalah yang menghadang, salah satunya adalah masalah *turnover* karyawannya.

Melihat dari kondisi perusahaan yang mengalami tingkat *turnover* yang tinggi dan dirasa dapat merugikan perusahaan. KJPP Toha, Okky, Heru & Rekan cabang Surabaya memiliki angka *turnover* karyawan tergolong tinggi dengan rata-rata 3-5 karyawan tiap tahunnya selama kurun waktu 2005-2012. Oleh sebab itu KJPP Toha, Okky, Heru & Rekan cabang Surabaya sangat cocok sebagai lokasi penelitian ini.

Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini tujuan yang hendak dicapai adalah untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan KJPP Toha, Okky, Heru & Rekan cabang Surabaya.

Tujuan penelitian yang kedua adalah untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* pada karyawan KJPP Toha, Okky, Heru & Rekan cabang Surabaya.

KAJIAN PUSTAKA

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja banyak diartikan dalam banyak cara dan dalam banyak penelitian. Katzell (1964) dalam Lam *et al.*, (2001) berpendapat bahwa ada konsensus mengenai makna kepuasan kerja yakni kumpulan dari ekspresi sikap verbal seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Masih dari penelitian yang sama, Locke (1976) dalam Lam *et al.*, (2001) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kenikmatan atau emosional positif yang muncul dari hasil pekerjaan atau pengalaman pekerjaan. Definisi kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2005:117) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sesuatu yang menyokong dari karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi kerjanya. Dalam hal ini

respon emosional dari karyawan baik dari lingkungan tempat kerjanya maupun kondisi pekerjaannya menyebabkan tingkat kondisi kepuasan karyawan.

Ada lima indikator penting dalam kepuasan kerja menurut Smith *et al.*, (1969) dalam Gibson *et al.*, (2000), yaitu pekerjaan, upah, pengawasan kerja, moral kerja dan rekan kerja. Pengukuran kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Weiss dan England (1967) dalam Sopiah (2008) *Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Skala ini berisi tanggapan yang mengharuskan karyawan untuk memilih salah satu dari alternatif jawaban yaitu sangat tidak puas, tidak puas, netral, puas dan sangat puas terhadap pertanyaan yang diajukan.

Komitmen Organisasi

Pada tahap awal penelitian mengenai komitmen organisasi, Mowday (1982) dalam Meyer dan Allen (1991) mendefinisikan komitmen organisasi secara dasar dibagi dalam komitmen sikap dan komitmen perilaku. Komitmen sikap didefinisikan sebagai sebuah sikap yang ditujukan pada proses dimana orang mulai berfikir hubungan mereka dengan sebuah organisasi. Hal ini juga dapat diartikan sebagai pola pikir dari individual yang merasakan secara dalam bagaimana mereka menilai diri dan tujuan mereka, apakah sejalan dengan kehendak dan tujuan organisasi atau tidak. Sedangkan komitmen perilaku berhubungan dengan sebuah proses dimana seseorang terkunci dalam sebuah organisasi karena kondisi tertentu dan bagaimana mereka menyelesaikan masalah yang mereka hadapi di dalamnya.

Mathis dan Jackson (2000) dalam Sopiah (2008:155) mengartikan komitmen organisasi sebagai derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan

organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Hal tersebut juga merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi sehingga bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

Ada beberapa model pengukuran terhadap komitmen organisasi. Beberapa umumnya dilakukan dengan menggunakan *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer (1993) dalam Ziauddin (2010). Kuesioner terdiri atas beberapa pertanyaan yang menunjukkan perasaan yang mungkin dirasakan individu terhadap perusahaan atau organisasi dimana mereka bekerja.

Meyer dan Allen (1991) mengemukakan tiga indikator yang dapat digunakan untuk mengukur komitmen anggota organisasi atau karyawan, yaitu *Continuance Comittment*, *Affective Comittment*, dan *Normative Comittment*.

Affective Commitment yaitu keterlibatan emosi pekerja terhadap organisasi. Komitmen ini dipengaruhi dan atau berkembang, apabila keterlibatan pekerja di dalam organisasi terbukti menjadi pengalaman yang memuaskan, yaitu dapat memberikan kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan semakin baik atau menghasilkan kesempatan untuk mendapatkan *skill* yang berharga.

Continuance Commitment yaitu keterlibatan komitmen berdasarkan biaya yang dikeluarkan akibat keluarnya pekerja dari organisasi. Komitmen ini dipengaruhi dan atau berkembang pada saat individu melakukan investasi. Investasi tersebut akan hilang atau berkurang nilainya apabila individu beralih dari organisasinya.

Normative Commitment yaitu keterlibatan perasaan pekerja terhadap tugas-tugas yang ada di

organisasi. *Normative Commitment* dipengaruhi dan atau berkernbang sebagai hasil dari internalisasi tekanan *normative* untuk melakukan serangkaian tindakan tertentu dan penerimaan keuntungan yang menimbulkan perasaan akan kewajiban yang harus dibalas.

Turnover Intention

Dalam penelitian Mbah dan Ikemefuna (2012) dipaparkan secara umum bahwa *turnover intention* adalah serangkaian perbuatan yang dilakukan karyawan ketika meninggalkan pekerjaan atau dipindahkan dari posisi pekerjaannya. Hal ini sering dipakai sebagai indikator dari kinerja perusahaan dan dapat secara mudah diteliti sebagai acuan untuk menilai ke-efisienan dan keefektifan sebuah organisasi atau perusahaan.

Beberapa penelitian menyebutkan definisi yang sama antara *turnover intention* dan *intention to leave* atau keinginan untuk pergi. Dimana menurut Thanacoody *et al.*, (2009:57), secara definisi hal ini dapat diartikan sebagai suatu dorongan diri untuk melakukan tindakan *turnover intention* karena merasakan ketidaksesuaian dengan pekerjaan.

Turnover intention didefinisikan oleh Price (1997: 532) sebagai tingkatan dari perpindahan individu dari keterikatan suatu organisasi pada organisasi yang lain. Sebuah poin penting dibuat oleh IRS dalam Armstrong (2006: 376) yang menyatakan bahwa *turnover intention* karyawan menggambarkan pergolakan dalam perusahaan. Dikatakan pula oleh Armstrong bahwa *turnover intention* adalah bagian normal dari fungsi perusahaan dan ketika tingkat *turnover intention* tinggi, hal itu akan menjadikan perusahaan disfungsi dalam kinerja. Maka, tingkat tertentu dari *turnover* dapat diperkirakan

menguntungkan dan dapat pula merugikan perusahaan.

Turnover intention menurut penelitian yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1991) terdiri dari 2 (dua) indikator yaitu mencari lowongan pekerjaan lain dan berfikir untuk meninggalkan pekerjaan/perusahaan dengan 3 (tiga) item pertanyaan.

Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention

Pada penelitian Saifuddin (2008) dalam Mbah dan Ikemefuna (2012) dipaparkan bahwa kepuasan kerja dapat dikaitkan dengan tingkat *turnover* karyawan terutama bila dikaitkan dengan pengukuran berdasarkan kehadiran karyawan. Penelitian ini menggunakan model skema dari Mobley (1982) dalam Mbah dan Ikemefuna (2012) yang dianggap menjadi bagian dari konseptual dasar yang secara persuasif memiliki penjelasan bagaimana proses ketidakpuasan pekerjaan mampu mengarahkan seseorang pada *turnover intention*.

Selain kepuasan kerja, faktor yang mempengaruhi *turnover intention* adalah komitmen organisasi. Berdasarkan penelitian Cote dan Heslin (2003), dimana kepuasan kerja dan komitmen organisasi sangat berdampak besar pada keinginan keluar karyawan dan hal ini sangat membebani perusahaan ketika banyak karyawan yang keluar. Sejalan dengan penelitian di atas penelitian yang dilakukan oleh Kuean *et al.*, (2010) memaparkan bahwa karyawan yang berkomitmen tinggi semakin rendah keinginannya untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*).

Berdasarkan penjelasan kajian teori dan penelitian terdahulu, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini hipotesis pertama (H1) diduga kepuasan kerja mempunyai

pengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan KJPP Toha, Okky, Heru & Rekan cabang Surabaya. Hipotesis kedua (H2) diduga komitmen organisasi mempunyai pengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan KJPP Toha, Okky, Heru & Rekan cabang Surabaya.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu pendekatan penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data, menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada KJPP Toha, Okky, Heru & Rekan cabang Surabaya, dimana jumlah populasinya sebanyak 36 orang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel *nonprobability sampling*, dengan menggunakan metode *sampling* jenuh. Metode *sampling* jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2009: 85). Apabila subyek penelitian kurang dari 100 maka sebaiknya diambil semua, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi (Arikunto, 2006: 112). Sampel dalam penelitian ini adalah semua yang bekerja sebagai karyawan pada KJPP Toha, Okky, Heru & Rekan cabang Surabaya.

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas dan variabel terikat yaitu variabel bebas pertama adalah kepuasan kerja (X1), dan variabel terikat kedua adalah komitmen organisasi (X2) sedangkan variabel terikat adalah *turnover intention* (Y)

Kepuasan kerja (X1), adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan maupun lingkungan kerjanya dengan indikator pekerjaan, gaji, moral kerja, pengawasan, dan rekan kerja.

Komitmen organisasi (X2), adalah perasaan psikologis seseorang terhadap organisasi tempat subyek melakukan aktivitasnya, perasaan psikologis itu berupa janji, rasa bertanggung jawab, loyal kepada organisasi, dengan indikator *continuance comittment*, *affective comittment*, dan *normative comittment*.

Variabel terikat pada penelitian ini yaitu *turnover intention* (Y), merupakan serangkaian perbuatan yang dilakukan karyawan ketika meninggalkan pekerjaan atau dipindahkan dari posisi pekerjaannya, dengan indikator mencari lowongan pekerjaan lain, berfikir untuk meninggalkan pekerjaan/perusahaan.

Pengumpulan data yang mendukung penyelesaian penelitian ini dilakukan melalui artikel, jurnal, referensi buku, internet dan literatur lainnya. Selain itu, pengumpulan data juga dilakukan dengan menyebarkan kuisioner kepada responden sesuai karakteristik yang telah ditentukan. kuisioner tersebut berisi tentang daftar pernyataan tentang indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini.

Skala pengukuran yang digunakan dalam menyusun kuisioner ini adalah berbentuk skala likert, dari skala 1-5. Skala ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. (Sugiyono, 2009:93). Sedangkan Metode peneliti menggunakan analisis regresi linier berganda, melalui *Smart PLS version 2.0*.

HASIL

Hasil Karakteristik Responden Penelitian

Responden pada penelitian ini adalah karyawan KJPP Toha, Okky, Heru & Rekan cabang Surabaya dengan jumlah 36 responden. Deskripsi karakteristik responden berdasarkan demografis dilihat dari umur, jenis kelamin, lama kerja dan tingkat pendidikan.

Karakteristik responden dalam penelitian ini dibagi dalam empat karakteristik, yaitu berdasarkan usia, jenis kelamin, lama kerja, dan pendidikan. Berdasarkan jenis kelamin laki-laki sebesar 75%, perempuan sebesar 25%. Berdasarkan usia, sebanyak 25% berusia <25 tahun, sebanyak 55,6% berusia 25-35 dan sebanyak 19,4% berusia >35. Berdasarkan pendidikan, karyawan dengan pendidikan SMA/SMK sebesar 13,9%, pendidikan Diploma sebesar 30,6%, pendidikan S1 sebesar 50% sedangkan sisanya adalah 5,5% responden berpendidikan S2. Berdasarkan lama kerja, responden yang sudah bekerja selama <5 tahun sebesar 50%, 5–10 tahun sebesar 38,9%, yang bekerja lebih dari 10 tahun sebesar 11,1%.

Hasil Distribusi Tanggapan Responden

Deskripsi tanggapan responden dalam penelitian ini terdiri dari tiga variabel, dengan dua variabel bebas yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Dan satu variabel terikat yaitu variabel *turnover intention*.

Berdasarkan variabel kepuasan kerja, terdapat lima indikator yaitu pekerjaan, gaji, moral kerja, pengawas, rekan kerja. Hasil penilaian dari kuesioner penelitian ini menyebutkan bahwa indikator pekerjaan sebesar 2,32, indikator gaji sebesar 2,33, moral kerja sebesar

2,31, indikator pengawas sebesar 2,24 dan indikator rekan kerja sebesar 2,38. Sedangkan hasil skor variabel kepuasan kerja sebesar 2,31.

Berdasarkan hasil tanggapan responden tentang variabel kepuasan kerja dapat diberi kesimpulan bahwa indikator paling rendah dari variabel kepuasan kerja adalah indikator pengawas dengan skor 2,24 yang berarti responden merasa kepuasan atas pengawasan dikategorikan rendah. Sedangkan skor variabel kepuasan kerja menunjukkan angka 2,31, yang berarti responden merasa kepuasan kerja di perusahaan tersebut dikategorikan rendah.

Sedangkan variabel komitmen organisasi terdapat tiga indikator yaitu afektif, berkelanjutan (*continuence*) dan normatif. Hasil penilaian dari kuesioner penelitian ini menyebutkan bahwa indikator afektif sebesar 2,43, indikator berkelanjutan (*continuence*) sebesar 2,45, dan indikator normatif sebesar 2,41. Sedangkan hasil skor variabel komitmen organisasi sebesar 2,43.

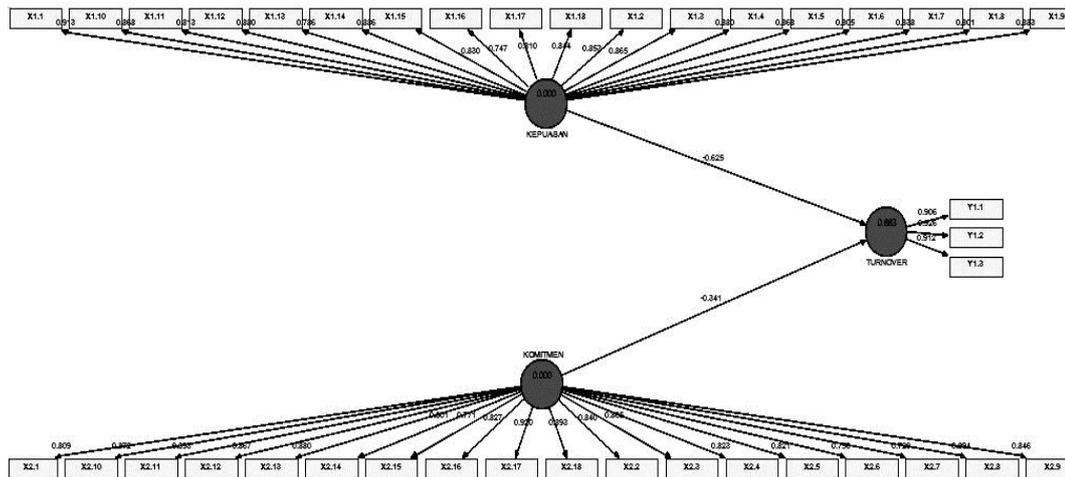
Berdasarkan hasil tanggapan responden tentang variabel komitmen organisasi dapat diberi kesimpulan bahwa indikator paling rendah dari variabel komitmen organisasi adalah indikator normatif dengan skor 2,41 yang berarti responden merasa komitmen afektif di perusahaan tersebut dapat dikategorikan rendah. Sedangkan skor variabel komitmen organisasi menunjukkan angka 2,43, yang berarti responden merasa komitmen organisasi di perusahaan tersebut dikategorikan rendah.

Hasil tanggapan responden berdasarkan variabel *turnover intention* memiliki skor sebesar 3,58. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa responden memiliki niatan untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*) dikategorikan tinggi.

Hasil *Partial Least Square (PLS)*

Convergent validity dari *measurement model* dengan indikator refleksif dapat dilihat dari korelasi *score* item dengan *score* variabelnya. Indikator individu dianggap valid jika memiliki nilai

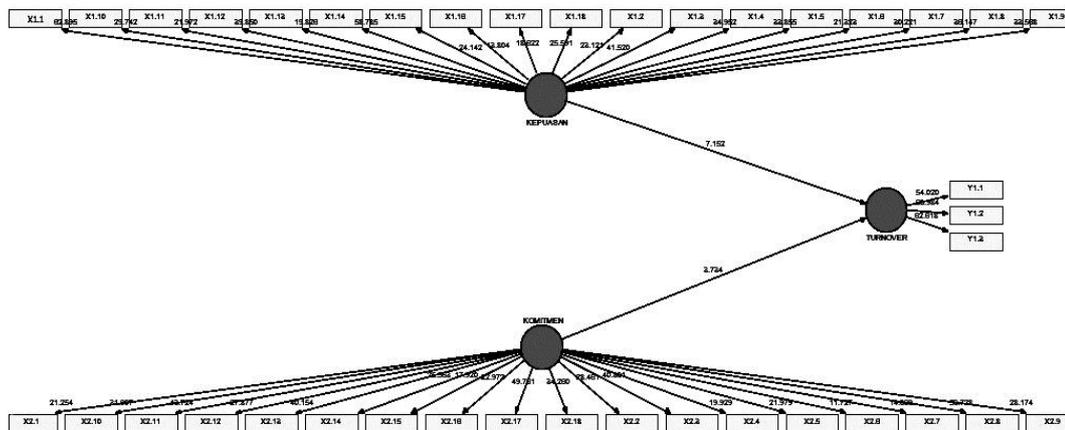
korelasi diatas 0,70. Namun demikian pada penelitian tahap pengembangan skala *loading* 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima (Ghozali, 2008:40). *Discriminant validity* indikator refleksif dapat dilihat pada *cross loading* antara indikator dengan variabelnya.



Gambar 1 Uji *Measurement Model*

Berdasarkan gambar 1 tampak bahwa semua faktor *loading* diatas 0,50, hal ini juga dapat disimpulkan bahwa variabel mempunyai *convergent validity* yang baik. Nilai *cross loading* juga menunjukkan

adanya *discriminant validity* yang baik oleh karena nilai korelasi indikator terhadap variabel lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi indikator dengan variabel lainnya.



Gambar 2 Uji Model Struktural

Tahap model struktural ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel. Pengujian dilakukan dengan menggunakan uji t. Variabel dikatakan memiliki pengaruh apabila t hitung lebih besar dari t tabel pada penelitian ini sebesar 1,96.

Tabel 1 Hubungan Antar Variabel

Hubungan antar variable	Original Sample	t-statistic	t-tabel	R-Square
Kepuasan kerja -> Turnover Intention	-0.625	7.152	≥1,96	0.883
Komitmen Organisasi -> Turnover Intention	-0.341	3.734	≥1,96	

Sumber: Data diolah penulis

Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-square yang merupakan uji *goodness-fit model*. Pada tabel 1 model kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* memberikan nilai R-Square sebesar 0,883 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas variabel *turnover intention* dapat dijelaskan oleh variabilitas variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebesar 88,3%, sedangkan 11,7% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti.

Berdasarkan tabel 1 dapat diinterpretasikan besarnya koefisien estimate dari kepuasan kerja terhadap *turnover intention* adalah -0,625. Koefisien PLS (*Partial Least Square*) tersebut bertanda negatif yang apabila semakin menurunnya kepuasan kerja maka *turnover intention* meningkat, dan sebaliknya. Sedangkan besarnya *t-statistic* 7,152, sehingga dapat dikatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Besarnya koefisien estimate dari komitmen organisasi terhadap *turnover intention* adalah -0,341.

Koefisien PLS (*Partial Least Square*) tersebut bertanda negatif yang apabila semakin menurunnya komitmen organisasi maka *turnover intention* meningkat, dan sebaliknya. Sedangkan besarnya *t-statistic* 3,734, sehingga dapat dikatakan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan pada KJPP Toha, Okky, Heru & Rekan cabang Surabaya.

Hipotesis (H1) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions* didukung oleh penelitian ini. H1 diterima secara signifikan, sehingga dapat disimpulkan secara statistik terdapat kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap keinginan berpindah kerja karyawan (*turnover intention*). Penerimaan hipotesis (H1) mengindikasikan bahwa kepuasan kerja yang rendah mempengaruhi tingginya *turnover intention* karyawan. Berdasarkan uji yang telah dilakukan maka dapat diketahui bahwa Kepuasan kerja menunjukkan hasil yang signifikan terhadap *turnover intention*. Ini dapat ditunjukkan dengan nilai t hitung (7,152) yang lebih besar dari $\pm 1,96$. Dengan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa hipotesis hasil dari penelitian ini didukung dengan hasil penelitian Saifuddin (2008) dalam Mbah dan Ikemefuna (2012) dipaparkan bahwa kepuasan kerja dapat dikaitkan dengan tingkat *turnover* karyawan. Penelitian ini yang menggunakan model skema dari Mobley (1982) dalam Mbah dan Ikemefuna (2012) yang dianggap menjadi bagian dari konseptual dasar yang secara persuasif memiliki penjelasan bagaimana proses ketidakpuasan pekerjaan mampu

mengarahkan seseorang pada keinginan untuk keluar.

Di KJPP Toha, Okky, Heru & Rekan cabang Surabaya, karyawan rata-rata menyadari bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan rendah sehingga berdampak kepada tingkat *turnover intention* tinggi. Berdasarkan hasil kuesioner, faktor pekerjaan dalam artian sampai sejauh mana tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab menunjukkan nilai 2,32 yang berarti karyawan di KJPP Toha, Okky, Heru & Rekan cabang Surabaya tingkat kepuasan atas indikator pekerjaan dapat dikategorikan rendah.

Tingkat kepuasan atas gaji dalam artian jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari gaji pada karyawan KJPP Toha, Okky, Heru & Rekan cabang Surabaya menunjukkan nilai rata-rata 2,33 yang berarti kepuasan karyawan atas indikator gaji dapat dikategorikan rendah. Hal ini dikarenakan meskipun sudah di atas UMR (Upah Minimum Regional) kota Surabaya tetapi beban kerja dengan gaji yang diterima tidak seimbang.

Hasil yang diterima dari data kuesioner mengenai faktor moral kerja yang dapat diartikan sebagai keadaan dimana seseorang dapat menyesuaikan diri dengan pekerjaannya menunjukkan nilai 2,31. Dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa kepuasan indikator moral kerja karyawan KJPP Toha, Okky, Heru & Rekan cabang Surabaya dikategorikan rendah.

Tingkat kemampuan pengawas untuk membantu dan mendukung pekerjaan dari hasil kuesioner menunjukkan nilai 2,24 yang berarti karyawan KJPP Toha, Okky, Heru & Rekan cabang Surabaya merasa indikator pengawasan dapat dikategorikan rendah. Sedangkan kepuasan atas rekan kerja dari hasil data kuesioner yang menunjukkan

hasil 2,38, yang berarti kepuasan atas rekan kerja di lingkungan perusahaan tersebut dikategorikan rendah. Ketidakpuasan pegawai dengan pimpinannya karena kebijakan para pimpinan kurang adil dalam memperlakukan para karyawannya sehingga menimbulkan rasa ketidaknyamanan dalam melakukan aktivitas kerjanya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa ketidakpuasan kerja karyawan KJPP Toha, Okky, Heru & Rekan cabang Surabaya mempengaruhi tingkat *turnover intention* karena dari hasil data kuesioner, tingkat *turnover intention* karyawan KJPP Toha, Okky, Heru & Rekan cabang Surabaya dikategorikan tinggi yaitu 3,58. Indikator mencari pekerjaan yang lain memiliki tingkat nilai sebesar 3,67, nilai tersebut mencerminkan keinginan karyawan KJPP Toha, Okky, Heru & Rekan cabang Surabaya untuk mencari pekerjaan yang lebih baik dari perusahaan mereka tergolong tinggi.

Pada indikator *turnover intention* yang lain yaitu berniat untuk meninggalkan perusahaan memiliki tingkat skor sebesar 3,42, yang dapat diartikan bahwa sebagian besar karyawan KJPP Toha, Okky, Heru & Rekan cabang Surabaya memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan tersebut dikategorikan tinggi.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* Karyawan pada KJPP Toha, Okky, Heru & Rekan cabang Surabaya.

Hipotesis kedua (H2) yang diajukan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui adakah pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* di KJPP Toha, Okky, Heru & Rekan cabang Surabaya. Berdasarkan uji yang telah dilakukan maka diketahui bahwa komitmen organisasi berpengaruh

signifikan terhadap *turnover intention*. Ini dapat ditunjukkan dengan nilai t hitung (3,734) yang lebih besar dari $\pm 1,96$. Dengan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa hipotesis hasil dari penelitian ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kim dan Chang (2007) memaparkan bahwa adanya hubungan antara komitmen organisasi dan beberapa akibat yang ditimbulkannya seperti *turnover intention*. Pada literatur ini juga dibahas karyawan yang berkomitmen tinggi semakin rendah keinginannya untuk meninggalkan organisasi.

Pada hasil data kuesioner karyawan KJPP Toha, Okky, Heru & Rekan cabang Surabaya, mengungkapkan bahwa rata-rata jawaban responden mengenai komitmen organisasi berada pada posisi nilai 2,43 yang berarti komitmen organisasi karyawan dikategorikan rendah. Sikap yang ditunjukkan karyawan perusahaan KJPP Toha, Okky, Heru & Rekan cabang Surabaya dimana karyawan mulai berfikir hubungan mereka dengan perusahaan berada pada tingkatan yang rendah.

Pada indikator komitmen afektif yang menyangkut keterlibatan emosi pekerja terhadap organisasi menunjukan nilai rata-rata 2,43, dengan hasil ini menunjukkan bahwa komitmen afektif dikategorikan rendah. Dalam komitmen afektif ini menunjukkan rasa emosional karyawan KJPP Toha, Okky, Heru & Rekan cabang Surabaya untuk memiliki perusahaan ini berada pada tingkatan yang rendah.

Sedangkan pada indikator komitmen normatif yang berkaitan dengan keterlibatan perasaan pekerja terhadap tugas-tugas yang ada di organisasi menunjukkan nilai 2,41, dengan hasil ini indikator komitmen normatif dikategorikan rendah. Dari hasil data kuesioner karyawan KJPP Toha, Okky, Heru & Rekan cabang Surabaya, perasaan

memiliki kewajiban untuk tetap bekerja di perusahaan ini berada pada tingkatan yang rendah.

Pada indikator komitmen berkelanjutan yang berkaitan tentang perhitungan untung atau rugi apabila meninggalkan perusahaan menunjukkan nilai rata-rata 2,45, dengan hasil ini menunjukkan bahwa komitmen berkelanjutan dikategorikan rendah.

Sebagian besar responden menilai bahwa perasaan komitmen organisasi yang rendah pada perusahaan dikarenakan peluang kerja yang lebih baik di luar pekerjaan atau pada perusahaan lain merupakan faktor dominan yang membuat rasa komitmen organisasi dari karyawan cenderung rendah. Oleh sebab itu disimpulkan bahwa, rendahnya tingkat komitmen organisasi karyawan KJPP Toha, Okky, Heru & Rekan cabang Surabaya mengakibatkan tingginya tingkat *turnover intention*. Karena tingkat variabel *turnover intention* menunjukkan nilai rata-rata 3,58 yang dapat dikategorikan tinggi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Setelah dilakukan pengujian atas hipotesis yang diajukan, maka diperoleh kesimpulan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan KJPP Toha, Okky, Heru & Rekan cabang Surabaya. Hasil ini disebabkan karena beberapa indikator kepuasan kerja seperti pekerjaan, gaji, moral, pengawasan, dan rekan kerja memiliki tingkat kepuasan kerja pada kategori rendah. Ketidakpuasan bawahan atas atasan memperlakukan bawahan merupakan faktor yang paling dominan yang menyebabkan tingkat *turnover intention* karyawan KJPP Toha, Okky, Heru & Rekan cabang Surabaya tinggi.

Sedangkan hasil kesimpulan pengaruh antara komitmen organisasi terhadap *turnover intention* menyatakan bahwa, komitmen organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan KJPP Toha, Okky, Heru & Rekan cabang Surabaya. Hasil ini disebabkan karena indikator komitmen organisasi seperti komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan (*continuance*) memiliki tingkatan yang rendah. Komitmen karyawan KJPP Toha, Okky, Heru & Rekan cabang Surabaya dirasakan rendah, hal ini disebabkan banyaknya tawaran yang lebih menguntungkan dari perusahaan luar sehingga menyebabkan tingkat *turnover intention* karyawan KJPP Toha, Okky, Heru & Rekan cabang Surabaya tinggi.

Saran

Sebagai bagian akhir dari penelitian ini, maka saran yang dapat disampaikan adalah:

Perusahaan perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawannya terutama kepuasan yang menyangkut hubungan antara atasan dan bawahan karena memiliki tingkat kepuasan rata-rata paling rendah.

Perusahaan sebaiknya juga memperbaiki kebijakan dan sistem penggajian karena rata-rata kepuasan karyawan atas penggajian di dalam perusahaan tersebut sangat rendah.

Perusahaan sebaiknya mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik serta agar para karyawan KJPP Toha, Okky, Heru & Rekan cabang Surabaya lebih loyal terhadap perusahaan.

Untuk penelitian selanjutnya lebih diharapkan untuk memberikan tambahan variabel lain yang juga memberikan efek terhadap kepuasan kerja terhadap *turnover intention*

yang tidak hanya dipandang pada satu faktor komitmen organisasi saja.

UCAPAN TERIMA KASIH

Keberhasilan penulisan jurnal ini ilmiah manajemen ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan, serta dorongan dari berbagai pihak.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada : (1) Dr. Anang Kistyanto, S.Sos., M.Si selaku dosen pembimbing skripsi dan jurnal ilmiah ini (2) Meylia Elizabeth Ranu, S.Pd, M.SM selaku dosen penguji skripsi (3) Dr. Jun Surjanti, SE., M.Si. selaku dosen penguji skripsi atas bimbingan dan pengertiannya selama pengerjaan skripsi. Selain itu penulis juga mengucapkan terimakasih kepada keluarga dan teman-teman yang selama ini turut membantu menyelesaikan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael. 2006. *Handbook of Human Resources Management Practices 10th Edition*. Philadelphia: Cambridge University Press.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan*. Edisi Revisi. Jakarta: Rineka Cipta.
- Chen, Ching Fu. 2006. Job Satisfaction and Flight attendant, Turnover Intentions: a Note. *Journal of Air Transport Management* 12 (5): 274-276.
- Cote, S. dan Heslin, P. 2003. Job Satisfaction and Commitment Organizational at Hotel Employee. *Desertasi*. Ontario: University of Toronto.
- Ermawan, D. 2007. Hubungan antara Job Insecurity dan konflik peran dengan Komitmen Organisasi. *Skripsi*. Surabaya: Universitas Merdeka Surabaya.

- Ghozali, Imam. 2008. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS) Ed. 2*. Semarang: Undip.
- Gibson, Donnely, dan Ivancevich. 2000. *Prilaku, Struktur, Proses*. Terjemahan. Edisi 9. Jilid 2. Jakarta: Aksara.
- Harter, James K., Hayes, Theodore L., dan Schmidt, Frank L. 2002. Business Unit Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement And Business Outcome: a meta analysis. *Journal American Psychology Association* 87 (2): 268-279.
- Kim, Tae Hee dan Chang, Kyung Ro. 2007. Interactional Effects of Occupational Commitment and Organizational Commitment of Employees in Sport Organizations on Turnover Intentions and Organizational Citizenship Behaviors. *International Journal of Applied Sports Sciences* 19 (2): 63-79.
- Kuean, W.L., Kaur, S dan Wong, S.K. 2010. The Relationship Between Organizational Measurement and Intentions to Quit: The Malaysian Companies Perspective. *Journal of Faculty Business and Accountancy* (10) (19): 2251-2260.
- Lam, Terry, Zhang, Hanging dan baum, Tom. 2001. An Investigation of Employess Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hongkong. *Tourism Management* (22):157-165.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Revika Aditama.
- Mbah, Samuel E. dan Ikemefuna. 2012. Job Satisfaction And Employees Turnover Intentions In Total Nigeria Plc. In Lagos. *International Journal of Humanitiest and Social Science*. 2 (14): 275-287.
- Meyer, John P. dan Allen, Natalie J. 1991. A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* 1 (1): 61-89.
- Price, James L. 1997. *Handbook Of Organizational Measurement* Bingley: MCB University Press.
- Rahman, Abdul, Naqvi, Rasa dan Ramay, Ismail. 2008. Measuring Turnover Intentions: a Study of IT Professionals in Pakistan. *International Review of Business Research Papers Sciences* 4 (3): 45-55.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Andi: Yogyakarta.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Thanacoody, P. R., Bartram, T., dan Casimir, G. 2009. The Effects Of Burnout And Supervisory Social Support On The Relationship Between Work Family Conflict And Intention To Leave, A study of Australian cancer workers. *Journal of Health Organization and Management. Emerald Group Publishing Limited*. 23 (1): 53-69.
- Toly, Agus Arianto. 2001. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intentions pada Staf Kantor Akuntan Publik. *Jurnal akuntansi & keuangan* 3 (2): 102-125.
- Ziauddin et al. 2010. The Impacts of Employees Job Stress on Organizational Commitment. *European Journal of Social Sciences*. 15 (3): 292-298.