

PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *TURNOVER INTENTION* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*.

Susanti, ✉ Palupiningdyah ✉

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima Desember 2016
Disetujui Januari 2016
Dipublikasikan Februari 2016

Keywords:

Employee Performance; Job Satisfaction; Organizational Commitment; Turnover Intention

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *turnover intention* terhadap kinerja karyawan secara langsung dan secara tidak langsung yang dimediasi *turnover intention*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian Custom PT Milan Indonesia yang berjumlah 444 karyawan. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 82 karyawan yang diperoleh dengan menggunakan rumus *slovin*. Metode pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner yang diukur dengan skala *likert*. Analisis data menggunakan analisis deskriptif persentase, analisis regresi berganda secara parsial dan analisis jalur. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diperoleh kesimpulan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, *turnover intention* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan *turnover intention* mampu memediasi hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Abstract

The purpose of this study is to know the influence of job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention on employees' performance directly and indirectly that is mediated by turnover intention. The population in this study is the Custom employees of PT Milan Indonesia numbering to 444 employees. The samples that are used in this study are 82 employees using formula of Slovin. The method of data collection is by questionnaires measured with likert scale. Data analysis using percentage descriptive, partial multiple regression analysis and path analysis. Based on the result hypothesis test, then the conclusion are job satisfaction and organizational commitment gives negatif effect and significant on turnover intention. Job satisfaction and organizational commitment gives positif effect and significant on employee performance and turnover intention gives negatif effect and significant on employee performance. Turnover intention has mediate the relationship between job satisfaction and organizational commitment on employee performance.

© 2015 Universitas Negeri Semarang

✉ Alamat korespondensi:

Gedung C6 Lantai 1 FE Unnes
Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang, 50229
E-mail: segochie76@rocketmail.com; upik33@gmail.com

ISSN 2252-6552

PENDAHULUAN

Dalam era perdagangan bebas dunia abad 21 terjadi iklim kompetisi yang tinggi disegala bidang yang menuntut perusahaan untuk bekerja dengan lebih efektif dan efisien. Tingkat kompetisi yang tinggi menuntut pula suatu organisasi mengoptimalkan sumber daya manusia terhadap efektifitas dan efisiensi organisasi. Karyawan sebagai sumber daya manusia merupakan kunci keberhasilan organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan mendorong ke arah pencapaian tujuan (Sofyandi, 2008). Syauta et al (2012) menyatakan bahwa sebuah perusahaan yang mampu meningkatkan semangat kerja dan antusiasme, maka mereka akan mendapatkan banyak manfaat.

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak hanya bergantung kepada sarana dan prasarana yang ada, tetapi juga bergantung pada kinerja karyawannya. Kinerja suatu perusahaan juga ditentukan oleh kondisi dan perilaku karyawan yang dimiliki perusahaan tersebut (Manurung & Ratnawati, 2012).

Mathis dan Jackson (2002) juga berpendapat bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Sedangkan Mangkunegara (2008) menyatakan kinerja sebagai hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Mathis & Jackson (2002) yang terdiri dari kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif.

Menurut Syauta et al (2012) tingginya kinerja karyawan berhubungan dengan tingginya kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Carmeli dan Freund (2004) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan puas dengan pekerjaan mereka, mereka melihat diri mereka sebagai bagian

integral dari organisasi, sehingga mereka akan mendedikasikan diri mereka pada organisasi (Kristianto dkk., 2012).

Hasibuan (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Menurutnya, kepuasan kerja juga dapat dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, serta kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja yang dirasakan setiap orang tidaklah sama, setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya (Widyastuti & Palupiningdyah, 2015).

Manurung dan Ratnawati (2012) yang terdiri dari kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap kesempatan promosi, kepuasan terhadap pengawasan (*supervisi*), dan kepuasan terhadap rekan kerja.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah komitmen organisasi. Tingginya komitmen organisasi berhubungan dengan tingginya kinerja karyawan (Syauta et al., 2012; Fitriastuti, 2013). Penelitian yang dilakukan oleh Ghorbanpour *et al* (2014) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Individu akan mengambil pekerjaan, mengidentifikasi dengan peran terkait pekerjaan, mereka akan menjadi berkomitmen untuk melakukan pekerjaan dan berlaku sesuai dengan harapan terhadap pekerjaan itu (Lee & Olshfski, 2002 dalam Kristianto dkk., 2012).

Allen & Meyer (1990) mendefinisikan komitmen organisasi mengacu pada keadaan psikologis yang mengikat individu untuk tetap berada dalam organisasi. Indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Allen dan Meyer (1990) yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen kelanjutan, dan komitmen normatif.

Fenomena yang seringkali terjadi adalah kinerja suatu perusahaan yang telah demikian bagus dapat dirusak, baik secara langsung

maupun tidak langsung oleh berbagai perilaku karyawan yang sulit dicegah terjadinya. Salah satu bentuk perilaku karyawan tersebut adalah keinginan berpindah (*turnover intentions*) yang berujung pada keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya (Toly, 2001). Menurut Lee et al (2012) *turnover intention* merupakan kemungkinan atau kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi tempat dia bekerja sekarang, dan kecenderungan ini akan mengarah kepada perilaku *turnover*.

Menurut Sari dan Kusri (2010) dampak dari peristiwa *turnover* dapat mempengaruhi aktivitas kerja perusahaan dan prestasi karyawan secara keseluruhan. Perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk mencari tenaga baru, dan atau melatih tenaga yang sudah ada untuk menggantikan pegawai yang keluar. Oleh karena itu, perusahaan harus menghindari adanya peningkatan aktivitas *turnover* dengan mempertimbangkan kelangsungan operasional perusahaan. Indikator yang digunakan untuk mengukur *turnover intention* karyawan dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Foon et al (2010) yang terdiri dari pikiran untuk meninggalkan organisasi, keinginan mencari lowongan pekerjaan lain, dan keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Berbagai penelitian telah dilakukan untuk mengidentifikasi berbagai faktor yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan dalam perusahaan. Secara umum, hasil dari berbagai penelitian tersebut menyarankan bahwa komitmen organisasional dan kepuasan kerja merupakan antecedent (variabel pendahulu) dari keinginan untuk mencari alternatif pekerjaan lain. Toly (2001) menyatakan bahwa dengan meningkatkan level komitmen organisasional dan kepuasan kerja yang dimiliki akuntan akan menekan tingkat *turnover intention*.

Penelitian yang dilakukan oleh Yuliasia dkk. (2012) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Karyawan yang relatif puas terhadap pekerjaannya akan tetap tinggal dalam perusahaan lebih lama dan dapat menurunkan tingkat keluar masuk karyawan. Yuliasia dkk. (2012) menggaris bawahi bahwa individu yang

merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih untuk keluar dari organisasi. Kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar dari organisasi.

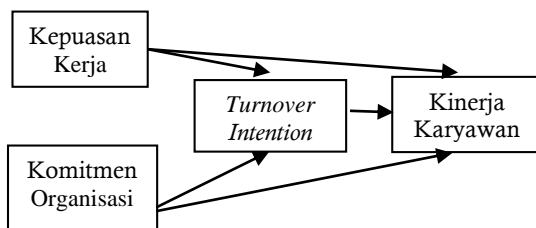
Penelitian yang dilakukan Lee et al (2012) menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempunyai hubungan negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Karyawan dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan mempunyai tingkat *turnover intention* yang rendah. Organisasi yang mampu memberikan perhatian yang penuh dan membuat karyawan percaya terhadap organisasi akan memperoleh komitmen karyawan. Penelitian yang dilakukan Lee et al (2012) juga didukung penelitian yang dilakukan oleh Foon et al (2010) yang mana hasil dalam penelitian ini menyatakan bahwa individu yang lebih mempunyai komitmen organisasi akan mempunyai *turnover intention* yang rendah.

Menurut Widodo (2010) *turnover intention* dapat berdampak pada penurunan kinerja karyawan, maka perlu diketahui faktor-faktor yang berpengaruh terhadap *turnover intention* agar *turnover intention* karyawan dapat ditekan. Sikap yang muncul dalam individu ketika muncul *turnover intention* adalah adanya keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain atau adanya rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam masa tiga bulan yang akan datang, enam bulan yang akan datang, satu tahun yang akan datang dan dua tahun yang akan datang (Widodo, 2010).

Sikap lain yang secara simultan muncul dalam individu ketika muncul *turnover intention* adalah berupa keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain dan mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang lebih baik di tempat lain. Namun demikian, apabila kesempatan untuk pindah kerja tersebut tidak tersedia atau yang tersedia tidak lebih menarik dari yang sekarang dimiliki, maka secara emosional dan mental karyawan akan keluar dari perusahaan yaitu dengan sering datang terlambat, sering bolos, kurang antusias atau kurang memiliki keinginan untuk berusaha

dengan baik (Widodo, 2010). Dengan demikian jelas bahwa *turnover intention* akan berdampak negatif bagi organisasi karena menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja, menurunnya produktifitas karyawan, suasana kerja yang tidak kondusif dan juga berdampak pada meningkatnya biaya sumber daya manusia.

Berdasarkan landasan teori diatas maka dapat dibuat model penelitian yang terlihat pada Gambar 1.



Gambar 1 : Model Penelitian

Pengembangan Hipotesis

- H₁: Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.
 H₂: Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.
 H₃: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
 H₄: Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
 H₅: *Turnover intention* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
 H₆: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *turnover intention* sebagai variabel intervening.
 H₇: Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *turnover intention* sebagai variabel intervening.

METODE

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian Custom PT Milan Indonesia yang berjumlah 444 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus *slovin*, sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 82 karyawan. Variabel dalam

penelitian ini adalah Kepuasan Kerja (X1), Komitmen Organisasi (X2), *Turnover Intention* (Y1), dan Kinerja Karyawan (Y2).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan aplikasi *SPSS For Windows Versi 16.0*. Hasil uji validitas terhadap variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi, *turnover intention*, dan kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 1. yang menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki nilai *r*-hitung > *r*-tabel (0.361) maka seluruh instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian dinyatakan valid.

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara *One Shot* atau pengukuran sekali saja. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 2. Berdasarkan hasil uji reliabilitas diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* > 0,7 maka dapat disimpulkan bahwa semua instrument tersebut reliabel.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel		r-hitung	r-tabel	Ket.
Kepuasan Kerja (X ₁)	X _{1.1}	0.447	> 0.361	Valid
	X _{1.2}	0.447	> 0.361	Valid
	X _{1.3}	0.437	> 0.361	Valid
	X _{1.4}	0.448	> 0.361	Valid
	X _{1.5}	0.519	> 0.361	Valid
	X _{1.6}	0.661	> 0.361	Valid
	X _{1.7}	0.472	> 0.361	Valid
	X _{1.8}	0.586	> 0.361	Valid
	X _{1.9}	0.389	> 0.361	Valid
	X _{1.10}	0.601	> 0.361	Valid
Komitmen Organisasi (X ₂)	X _{2.11}	0.610	> 0.361	Valid
	X _{2.12}	0.377	> 0.361	Valid
	X _{2.13}	0.407	> 0.361	Valid
	X _{2.14}	0.515	> 0.361	Valid
	X _{2.15}	0.511	> 0.361	Valid
	X _{2.16}	0.367	> 0.361	Valid
<i>Turnover Intention</i> (Y1)	Y _{1.17}	0.646	> 0.361	Valid
	Y _{1.18}	0.472	> 0.361	Valid
	Y _{1.19}	0.687	> 0.361	Valid
	Y _{1.20}	0.606	> 0.361	Valid

Kinerja Karyawan (Y2)	Y _{1.21}	0.564	> 0.361	Valid
	Y _{1.22}	0.479	> 0.361	Valid
	Y _{1.23}	0.427	> 0.361	Valid
	Y _{1.24}	0.617	> 0.361	Valid
	Y _{1.25}	0.684	> 0.361	Valid
	Y _{2.26}	0.697	> 0.361	Valid
	Y _{2.27}	0.786	> 0.361	Valid
	Y _{2.28}	0.502	> 0.361	Valid
	Y _{2.29}	0.874	> 0.361	Valid
	Y _{2.30}	0.735	> 0.361	Valid
	Y _{2.31}	0.534	> 0.361	Valid
	Y _{2.32}	0.506	> 0.361	Valid
	Y _{2.33}	0.462	> 0.361	Valid
	Y _{2.34}	0.532	> 0.361	Valid
	Y _{2.35}	0.515	> 0.361	Valid
	Y _{2.36}	0.370	> 0.361	Valid
	Y _{2.37}	0.493	> 0.361	Valid
	Y _{2.38}	0.423	> 0.361	Valid

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Ket.
Kepuasan Kerja	0,822 > 0,7	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,730 > 0,7	Reliabel
Turnover Intention	0,852 > 0,7	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,883 > 0,7	Reliabel

Hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 3, diperoleh nilai *Kolmogorov-Smirnov Z*

sebesar 0.557 dengan nilai *Aymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0.916 > 0.05. Hal ini berarti data residual terdistribusi normal.

Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada Tabel 4. Dari Tabel 4 diperoleh nilai *tolerance* > 0,1 dan nilai VIF < 10, maka model regresi tidak terjadi multikolinearitas.

Hasil uji heteroskedastisitas dilihat pada Gambar 2. Berdasarkan uji heteroskedastisitas grafik *Scatterplot* menunjukkan bahwa titik menyebar secara acak, baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas dengan *Kolmogorov Smirnov (K-S)*

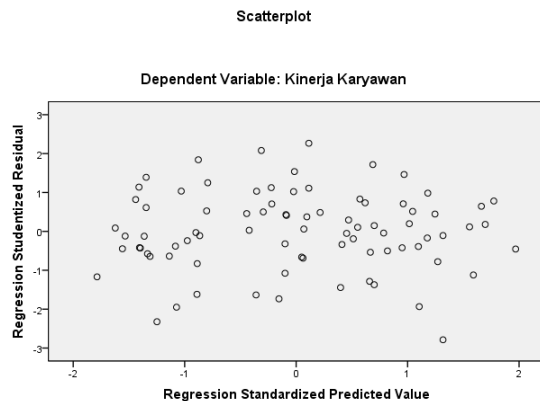
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			Unstandardized Residual
N			82
Normal Parameters ^a	Mean		.0000000
	Std. Deviation		2.60903773
	Most Extreme Differences	Absolute Positive Negative	.062 .031 -.062
Kolmogorov-Smirnov Z			.557
Asymp. Sig. (2-tailed)			.916

a. Test distribution is Normal.

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a							
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance VIF
1	(Constant)	39.995	7.847		5.097	.000	
	Kepuasan Kerja	.457	.149	.264	3.076	.003	.280 3.573
	Komitmen Organisasi	.634	.228	.223	2.779	.007	.320 3.127
	Turnover Intention	-.708	.115	-.496	-6.174	.000	.319 3.131

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan



Gambar 2. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Pengujian hipotesis dapat dilihat pada Tabel 5. dan Tabel 6. Berdasarkan hasil uji t untuk H_1 diperoleh t hitung variabel kepuasan kerja sebesar -4.097 dengan nilai sig $0.000 < 0.05$, maka H_1 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* **diterima**. Dari hasil analisis deskriptif persentase, variabel kepuasan kerja sendiri diukur melalui lima indikator yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerja. Dari kelima indikator tersebut sebagian besar responden menjawab setuju.

Hasil ini menunjukkan bahwa PT Milan Indonesia telah melakukan prosedur yang baik dalam memberikan kepuasan untuk karyawannya sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Hal ini dapat dilihat dari hasil analisis deskriptif variabel kepuasan kerja pada indikator rekan kerja yang memiliki persentase paling tinggi yaitu sebesar 81,83%. Hal ini terjadi karena karyawan merasa telah memiliki rekan kerja yang ramah dan menyenangkan, rekan kerja saling memberikan dukungan dalam menyelesaikan pekerjaan dan rekan kerja yang selalu membantu apabila ada kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Memiliki rekan kerja yang baik dapat mendorong karyawan lebih bersemangat dalam bekerja karena mereka merasa bahwa mereka dapat bertukar pikiran dan saling memberikan dukungan dalam bekerja. Sehingga mereka merasa tidak ada kesulitan dalam bekerja dan hal ini dapat membuat karyawan untuk tetap terus bertahan di perusahaan tersebut.

Namun, pada indikator kesempatan promosi memiliki persentase yang paling rendah yaitu sebesar 52,93%. Hal ini memberikan gambaran bahwa karyawan belum merasa puas pada kesempatan promosi yang diberikan oleh perusahaan. Karyawan merasa bahwa mereka belum mendapatkan kesempatan promosi yang sesuai dengan hasil kerja mereka selama ini. Kesempatan promosi sangat diharapkan oleh karyawan, karena apabila karyawan mendapatkan kesempatan untuk dipromosikan karyawan akan merasa bahwa hasil kerjanya selama ini dihargai oleh perusahaan. Dengan mendapat kesempatan promosi, karyawan juga merasa bahwa pekerjaannya selama ini telah maksimal dan dapat membantu perusahaan untuk maju sehingga kesempatan promosi tersebut layak untuk didapatkannya.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Foon et al (2010) yang hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Hasil uji t untuk H_2 diperoleh t hitung variabel komitmen organisasi sebesar -3.348 dengan nilai sig $0.000 < 0.05$, maka H_2 yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* **diterima**. Dari hasil analisis deskriptif persentase, variabel komitmen organisasi sendiri diukur melalui tiga indikator yaitu komitmen afektif, komitmen kelanjutan dan komitmen normatif. Berdasarkan hasil analisis deskriptif dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan bagian custom PT Milan Indonesia dikategorikan sedang. Hal ini menunjukkan bahwa PT Milan Indonesia masih kurang optimal untuk menumbuhkan komitmen karyawan pada perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, indikator komitmen kelanjutan memiliki persentase paling tinggi yaitu sebesar 68,90%. Hal ini terjadi karena karyawan mempunyai keinginan untuk terus berusaha semaksimal mungkin dalam bekerja. Hal ini ditunjukkan dengan hasil kerja karyawan yang sudah sesuai dengan harapan perusahaan. Sedangkan

indikator komitmen afektif memiliki persentase yang paling rendah yaitu sebesar 64,15%. Hal ini terjadi karena karyawan merasa kurang senang jika mereka hanya akan menghabiskan kariernya pada perusahaan tempat mereka bekerja sekarang karena perusahaan tidak dapat menjamin kesejahteraan hidup karyawan dan keluarganya. Para karyawan sangat mengharapkan adanya program perusahaan yang dapat membantu untuk meningkatkan kesejahteraan hidup karyawan dan keluarganya.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Lee et al (2012) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi secara signifikan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hasil uji t untuk H_3 diperoleh t hitung variabel kepuasan kerja sebesar 3.076 dengan nilai sig $0.003 < 0.05$, maka H_3 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan **diterima**. Berdasarkan hasil analisis deskriptif persentase indikator variabel kepuasan kerja, jawaban responden berada dalam pada kategori tinggi.

Hasil ini menunjukkan bahwa PT Milan Indonesia telah melakukan prosedur yang baik dalam memberikan kepuasan kerja untuk para karyawannya sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Namun, masih ada pegawai yang merasa kurang puas dengan pekerjaannya. Hal ini ditunjukkan oleh responden yang menjawab tidak setuju pada kesempatan promosi. Dengan hasil tersebut memberikan gambaran bahwa karyawan bagian Custom PT Milan Indonesia seharusnya lebih meningkatkan kinerja mereka untuk mendapatkan kesempatan promosi yang lebih baik.

Apabila kinerja karyawan dapat memenuhi SOP yang telah ditetapkan, tentunya perusahaan juga akan memberikan kesempatan promosi yang baik pula untuk karyawannya. Kinerja yang ditunjukkan karyawan juga sudah tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan karyawan rutin masuk kerja, selalu menaati aturan perusahaan dan memiliki sikap kooperatif.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Syauta et al (2012) yang menyatakan bahwa secara signifikan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil uji t untuk H_4 diperoleh t hitung variabel komitmen organisasi sebesar 2.779 dengan nilai sig $0.007 < 0.05$, maka H_4 yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan **diterima**. Karyawan yang didominasi oleh usia produktif dan jumlah karyawan yang seluruhnya pada bagian custom ini adalah perempuan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan karena karyawan memiliki ikatan yang kuat dan merasakan menjadi bagian yang penting dalam perusahaan. Dengan adanya kesadaran mengenai komitmen organisasional, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Yeh & Hong (2012) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji t untuk H_5 diperoleh t hitung variabel *turnover intention* sebesar -6.147 dengan nilai sig $0.000 < 0.05$, maka H_5 yang menyatakan bahwa *turnover intention* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan **diterima**.

Hasil penelitian variabel *turnover intention* dalam penelitian ini menggunakan tiga indikator yaitu pikiran untuk keluar, keinginan mencari lowongan pekerjaan, dan keinginan untuk meninggalkan organisasi. Dari ketiga indikator tersebut, indikator yang memiliki persentase tertinggi adalah pikiran untuk keluar yaitu sebesar 73,25%. Sedangkan untuk indikator niat untuk keluar memiliki persentase 58,78% dan untuk indikator keinginan mencari lowongan pekerjaan memiliki persentase terendah yaitu sebesar 51,4%.

Hal ini memberikan gambaran bahwa karyawan sering berpikir untuk keluar dari perusahaan apabila tidak ada peningkatan gaji yang diberikan oleh perusahaan. Karyawan juga akan meninggalkan pekerjaannya apabila ada pekerjaan yang lebih baik di tempat lain karena karyawan merasa bahwa pekerjaan yang sekarang tidak sesuai dengan harapan karyawan. Selain itu karyawan juga merasa bahwa tidak ada perkembangan karir untuk mereka. Karyawan hanya bekerja di salah satu bagian yang menetap dari awal masuk kerja sampai sekarang. Adanya pikiran untuk keluar dan niat untuk keluar dari

perusahaan yang tinggi akan menurunkan semangat dalam bekerja sehingga akan menurunkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh

Widodo (2012) yang menyatakan bahwa *turnover intention* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Sumber: data yang diolah (201

Tabel 5. Hasil Uji t dengan kinerja karyawan sebagai variabel dependen

Model	Coefficients ^a		Beta	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients	Std. Error			
1 (Constant)	39.995	7.847		5.097	.000
Kepuasan Kerja	.457	.149	.264	3.076	.003
Komitmen Organisasi	.634	.228	.223	2.779	.007
Turnover Intention	-.708	.115	-.496	6.174	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

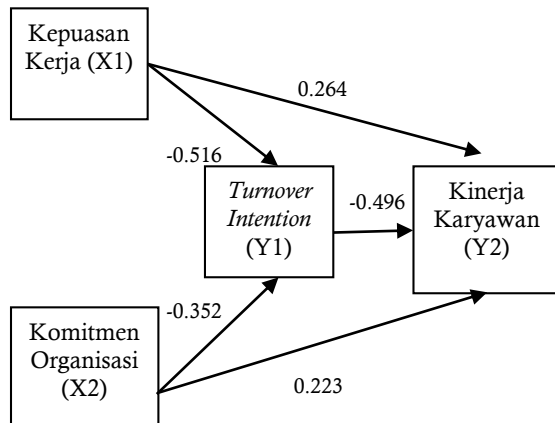
Hasil pengujian *path analysis* dapat dilihat pada Gambar 3. Dari Gambar 3 dapat kita lihat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan atau *direct effect* (p3) sebesar **0.264** dan pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *turnover intention* = (p1 x p5) = (-0.516)x(-0.496)= **0.256**, dan total pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (*total effect*) = (p3+(p1xp5) = (0.264+0.256) = **0.520**. Jadi nilai *total effect* lebih besar dari *direct effect* (0.520 > 0.264). Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *turnover intention* sebagai variabel *intervening*. Artinya **H₆** yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *turnover intention* sebagai variabel *intervening* **diterima**.

Turnover intention memediasi hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan manakala dalam *turnover intention* itu karyawan memiliki pikiran untuk meninggalkan perusahaan yang rendah, tingkat pencarian pekerjaan yang rendah, dan keinginan untuk meninggalkan perusahaan yang rendah pula. Tingkat *turnover intention* yang rendah mengindikasikan bahwa karyawan telah merasa puas dengan pekerjaannya dan hal ini dapat mendorong karyawan untuk bekerja sesuai visi,

misi, dan harapan perusahaan sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

Selanjutnya juga dapat dilihat bahwa pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan atau *direct effect* (p4) sebesar **0.223**, pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *turnover intention* = (p2 x p5) = (-0.352)x(-0.496) = **0.175**, dan total pengaruh komitmen organisasi kinerja karyawan melalui *turnover intention* (*total effect*) = p4 + (p2 x p5) = 0.223 + 0.175 = **0.398**. Jadi, nilai *total effect* lebih besar dari *direct effect* (0.398 > 0.223). Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *turnover intention* sebagai variabel *intervening*. Artinya **H₇** yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *turnover intention* sebagai variabel *intervening* **diterima**. *Turnover intention* memediasi hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan manakala dalam *turnover intention* itu karyawan memiliki pikiran untuk meninggalkan perusahaan yang rendah, tingkat pencarian pekerjaan yang rendah, dan keinginan untuk meninggalkan perusahaan yang rendah pula. Tingkat *turnover intention* yang rendah mengindikasikan bahwa karyawan telah

memiliki komitmen organisasi yang tinggi dan berlaku sesuai dengan aturan yang telah dibuat oleh perusahaan. Adanya komitmen karyawan terhadap organisasi yang tinggi akan dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya di dalam perusahaan.



Gambar 3. Hasil Uji *Path Analysis*

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan akan semakin menurun. Komitmen organisasi juga memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan, maka keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi akan semakin menurun. Selain itu juga terbukti bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut juga akan semakin meningkat.

Komitmen organisasi juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan, maka kinerja karyawan dalam

perusahaan tersebut juga akan semakin meningkat. *Turnover intention* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila karyawan memiliki tingkat *turnover intention* yang rendah maka kinerja karyawan dalam perusahaan akan semakin meningkat.

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *turnover intention* sebagai variabel intervening. Artinya semakin rendah tingkat *turnover intention* karyawan yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *turnover intention* sebagai variabel intervening. Artinya semakin rendah tingkat *turnover intention* karyawan yang dipengaruhi oleh komitmen organisasi maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan.

Saran bagi manajerial adalah dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya hendaknya perusahaan dapat membuka kesempatan promosi yang mencakup untuk seluruh karyawan. Promosi ini bisa diberikan kepada karyawan yang memiliki kinerja tinggi dan memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi pula. Untuk meningkatkan komitmen afektif, hendaknya perusahaan dapat memberikan program yang dapat mensejahterakan hidup karyawan dan keluarganya, misalnya dengan memberikan program beasiswa kepada anak karyawan yang memiliki prestasi dan mengadakan program antar jemput karyawan.

Sedangkan saran bagi peneliti yang ingin meneliti tentang kinerja karyawan dapat mengembangkan penelitiannya dengan menambahkan variabel lain yang diindikasikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan seperti misalnya variabel stress kerja, budaya organisasi, motivasi kerja, dan keamanan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, J.N and J.P. Meyer. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization.

- Journal of Occupational Psychology. Vol. 63, Pp. 1-18. Carmeli, Abraham and A. Freund. 2004. Work commitment, Job Satisfaction and Job Performance : An empirical investigation. *International Journal of Organizational Theory and Behaviour*. Vol. 7 No. 3, Pp. 289-309.
- Fitriastuti, T. 2013. Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional Dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*. 4 (2)
- Foon, Yeoh Sok., L. Chee-Leong, and S. Osman. 2010. An Exploratory Study on Turnover Intention among Private Sector Employees. *International Journal of Business and Management*. Vol. 5 No. 8, Pp. 57-64.
- Ghorbanpour, Zahra., Hasan. D.D., and F. Heyrani. 2014. Investigating the Effect of Organization Commitment on Performance of Auditors in the Community of Certified Accountants. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. Vol 5 No. 10, Pp. 199-209.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Kristianto, Dian., Suharmono, dan Intan Ratnawati. 2012. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel Intervening (Studi pada RSUD Tugurejo Semarang). *Skripsi*. Universitas Diponegoro.
- Lee, De-Chih., Li-Mei, H., Mei-Ling, C. Empirical Study on the Influence among Corporate Sponsorship, Organizational Commitment, Organizational Cohesiveness and Turnover Intention. *Journal of Management and Sustainability*. Vol. 2 No. 2, Pp. 43-53.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2008. *Perilaku dan Budaya Organisasi. Cetakan ke delapan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Manurung, M.T. dan Intan Ratnawati. 2012. Analisis Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention (Studi pada STIKES Widya Husada Semarang). *Diponegoro Journal of Management*. Vol. 1 No. 2, h.145-157.
- Mathis, Robert L and J.H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sari, J.M. dan D.E. Kursini. 2010. Penggunaan Analisis Regresi Logistik Untuk Mencari Probabilitas Turnover Intention Beserta Faktor-Faktor Yang Mempengaruhinya. *J-Statistika*. Vol. 3 No. 1, h. 61-66.
- Sofyandi, Herman. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Syauta, J.H., Eka A.T., Margono S. and Solimun. 2012. The Influence of Organizational culture, Organizational commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study af Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia). *International Journal of Business and Management Invention*. Vol. 1 Issue 1, Pp. 69-76.
- Toly, A.A. 2001. Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention pada Staff Kantor akuntan Publik. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Vol. 3 No. 2, h. 102-125
- Widodo, Rohadi. 2010. Analisis Pengaruh Keamanan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan Outsourcing (Studi pada PT.PLN Persero APJ Yogyakarta). *Skripsi*. Universitas Diponegoro.
- Yeh, H and D. Hong. 2012. The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*. Vol. 8, Num. 2, Pp. 50-59.
- Widyastuti, N. 2015. Pengaruh Kepuasan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*. 4 (1).
- Yuliasia, Yeni., I. Santoso, and A. Hidayat. 2012. Analisis variabel yang Mempengaruhi Keinginan Berpindah (Turnover Intention) dengan Structural Equation Model (SEM) (Studi Kasus pada PT Wonokoyo Jaya Corporindo Pasuruan). *Jurnal Teknologi Pertanian*. Vol. 13 No. 1, h. 61-66.umber: data yang diolah (2015)