

ANALISIS FAKTOR KEPUASAN KERJA DAN PENGARUHNYA TERHADAP *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN (STUDI PADA PT. X BANDUNG)

Sri Hadini¹, Ivan A. Setiawan²

Program Studi Manajemen

STIE STAN Indonesia Mandiri, Jl. Jakarta No. 79 Bandung

Email : srihadini13@gmail.com¹, ivanthalib@gmail.com²

ABSTRAK

Turnover karyawan merupakan masalah yang sering dihadapi oleh organisasi bisnis, khususnya sektor privat. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian, atau kematian anggota. *Turnover* berlebih merupakan hal yang tidak dikehendaki oleh perusahaan, karena dapat merugikan perusahaan dilihat dari segi biaya, sumber daya maupun motivasi karyawan yang bertahan pada perusahaan. Dilihat dari perspektif psikologi, *turnover* dapat dipahami sebagai suatu sikap yang dapat diukur dan diproksi oleh *turnover intention*, yaitu kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya.

Penelitian ini mencoba memahami *turnover intention* berdasarkan aspek sikap lain yaitu kepuasan kerja. Secara umum, kepuasan kerja tersusun atas dimensi-dimensi gaji, kondisi pekerjaan, promosi, supervisi, dan rekan kerja. Lebih dari 40 tahun dimensi-dimensi tersebut dipahami, diukur, dan umumnya diterima oleh peneliti. Beberapa variasi terjadi melalui penambahan dimensi. Persoalan mendasar yang layak apakah kelima dimensi tersebut masih relevan mengingat perjalanan waktu dan perbedaan kondisi subjek maupun lingkungan yang diteliti.

Penelitian ini mengkaji ulang keberadaan lima dimensi kepuasan kerja dengan menggunakan teknik analisis faktor serta menghubungkannya dengan keluaran penting organisasi yaitu *turnover intention*.

Subjek adalah 60 responden yang bekerja pada industri *food and beverage*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi kepuasan kerja tersusun atas enam dimensi yaitu gaji, supervisi, promosi, lingkungan non-fisik, kondisi pekerjaan, dan rekan kerja. Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa dimensi gaji dan supervisi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Dimensi-dimensi lainnya mencakup promosi, lingkungan non-fisik, kondisi pekerjaan, dan rekan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Kata kunci: analisis faktor, *turnover intention*, kepuasan kerja, gaji, supervisi, promosi, lingkungan non-fisik, kondisi pekerjaan, dan rekan kerja.

1. PENDAHULUAN

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Pengelolaan SDM yang baik tentunya akan selalu menghadapi permasalahan bagaimana

caranya mendapatkan sumber daya yang handal dan juga mempertahankan sumber daya manusia yang potensial agar tidak berpindah ke perusahaan lain.

Persoalan yang sering dihadapi diantaranya adalah tingginya *turnover* karyawan. Menurut Putra dan Wibawa (2015), *turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian, atau kematian anggota. Tingkat *turnover* yang tinggi merupakan hal yang tidak dikehendaki oleh perusahaan. Menurut Puspasari dan Nugraheni (2016) besarnya tingkat *turnover* dapat merugikan perusahaan dari segi biaya, sumber daya, maupun motivasi karyawan.

Turnover yang tinggi juga terjadi pada salah satu perusahaan *outsourcing* di Bandung yaitu PT. X yang bergerak dalam bidang penyedia jasa tenaga kerja *sales promotion girl* (SPG) pada industri *food and beverage*. Dalam 3 tahun terakhir, PT. X mengalami peningkatan *turnover*. Fenomena tentang *turnover* SPG dapat dilihat pada tabel berikut:

TABEL 1. *Turnover* PT. X
Tahun 2015 – 2017

Tahun	Jumlah
2015	77
2016	78
2017	88

Sumber : HRD PT. X

Fenomena *turnover* PT. X menarik untuk dikaji lebih jauh. Penelitian ini mencoba mengkaji *turnover* berdasarkan sudut pandang psikologi dan mendekatinya dengan *turnover intention* sebagai proksi *turnover*.

Zeffane (1994) dalam Sunariani dan Deniartha (2016) menyatakan bahwa *turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya. Menurut Kumbara (2018) adanya *turnover intention* yang tinggi bisa diindikasikan melalui beberapa perilaku seperti mencari-cari informasi tentang pekerjaan lain, absensi yang meningkat, mulai malas bekerja, pelanggaran terhadap peraturan, peningkatan protes terhadap atasan, atau bahkan perilaku positif yang berbeda dari biasanya.

Teori *turnover* dapat berlandaskan pada *pull theory* yang berbasis ilmu ekonomi atau *push theory* yang berbasis ilmu psikologi. *Push theory* berorientasi psikologis yang memfokuskan hubungan antara persepsi dan sikap terhadap pekerjaan (Setiawan dan

Ghozali, 2006:33). Salah satu jenis sikap yang sering dirujuk para peneliti dalam mengkaji *turnover intention* adalah kepuasan kerja. Meskipun kepuasan kerja dipahami sebagai determinan penting (mungkin yang terpenting) *turnover intention*, penulis memandang memandang masih ada beberapa isu yang memerlukan penjelasan. Isu pertama terdapat kecenderungan penggunaan kepuasan kerja sebagai konsep berdimensi tunggal, padahal, telah lama dipahami bahwa kepuasan tersusun atas berbagai dimensi dalam posisinya sebagai anteseden *turnover intention*. Bahkan, dalam kaitan antara kepuasan kerja berdimensi tunggal dengan *turnover intention* masih terdapat hasil penelitian bukan saja berbeda namun bertolak belakang. Sebagai contoh, penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Mujiati (2015) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Akan tetapi, hasil penelitian Anwar dan Shukur (2015) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Kedua, dimensionalitas kepuasan kerja. Robbins (2015:49) mendokumentasikan bahwa secara umum terdapat lima dimensi kepuasan pekerjaan yaitu gaji, kondisi pekerjaan, kesempatan promosi, supervisi dan rekan kerja. Namun demikian, keberadaan kelima dimensi tersebut sudah berlangsung lebih dari 50 tahun. Pertanyaan yang muncul, apakah kelima dimensi tersebut masih relevan? Perbedaan waktu dan kondisi sangat memungkinkan bagi munculnya dimensionalitas yang berbeda. Hasil penelusuran di google sampai akhir Oktober 2018, penulis menemukan sedikit peneliti yang mengkaji keberadaan dimensi-dimensi kepuasan kerja diantaranya Sari dan Sagala (2016) serta Anindya *et al.* (2017). Penelitian Sari dan Sagala (2016) menunjukkan bahwa dari 31 variabel (item pernyataan) kepuasan kerja mengelompok ke dalam 6 faktor (dimensi), bukan 5 faktor. Penelitian lain dilakukan oleh Anindya *et al.* (2017) yang menemukan bahwa kepuasan kerja dapat dikelompokkan ke dalam 3 faktor.

Ketiga, penggunaan dimensionalitas kepuasan kerja untuk penelitian di Indonesia nampaknya masih cukup jarang. Penelusuran di internet sampai akhir Oktober 2018 penelitian yang menggunakan 5 dimensi kepuasan kerja masih jarang ditemukan,

2. LANDASAN TEORI

Menurut Robbins dan Judge (2015:49), kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari

sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut.

Robbins dan Judge (2015:49) menjelaskan mengenai elemen-elemen penting dalam dalam suatu pekerjaan yaitu sifat pekerjaan, pengawasan, gaji sekarang, peluang promosi, dan hubungan dengan rekan kerja. Pendapat lain dikemukakan oleh Feldman dan Arnold dalam Setiawan dan Ghozali (2006:159) bahwa terdapat enam aspek yang dianggap paling dominan dalam studi kepuasan kerja, yaitu :

1. Gaji (*Pay*). Gaji merupakan uang atau yang sederajat dengan uang yang diberikan organisasi terhadap pegawainya. Gaji memainkan dua peranan penting dalam menentukan kepuasan kerja. Pertama, uang merupakan instrument penting dalam memenuhi kebutuhan penting individual, seperti makanan dan tempat tinggal. Kedua, uang berfungsi sebagai symbol pencapaian dan pengakuan. Pegawai sering memandang bahwa gaji merupakan cerminan dari perhatian manajemen terhadap mereka.
2. Kondisi Pekerjaan (*Working Condition*). Terdapat tiga alasan bahwa kondisi pekerjaan merupakan sumber positif bagi kepuasan kerja. Pertama, pegawai menyukai kondisi pekerjaan yang menyenangkan karena mendorong timbulnya kenyamanan secara fisik. Kedua, kondisi yang menyenangkan mendorong memudahkan pelaksanaan pekerjaan secara efisien. Kecukupan peralatan dan perlengkapan membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Ketiga, kondisi pekerjaan dapat memudahkan aktivitas diluar pekerjaan seperti hobi.
3. Supervisi. Komponen ini berkaitan dengan sejauh mana perhatian, bantuan teknis, dan dorongan ditujukan oleh *supervisor* terdekat terhadap bawahan. *Supervisor* yang memiliki hubungan personal yang baik dengan bawahan serta mau memahami kepentingan bawahan memberikan kontribusi positif bagi kepuasan pegawai, dan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan memberikan dampak positif terhadap kepuasan pegawai.
4. Kelompok kerja (*Work Group*). Kelompok kerja juga merupakan sumber kepuasan kerja individual. Hal tersebut berasal dari adanya kesempatan untuk melakukan interaksi satu sama lain. Kelompok kerja merupakan sumber kepuasan yang lebih tinggi jika pegawai memiliki kesamaan nilai dan sikap. Rekan kerja dalam

kelompok kerja menunjuk pada perhatian dan dukungan baik secara teknis maupun sosial ditunjukkan oleh rekan kerja.

5. Pekerjaan itu sendiri (*The Work Itself*). *The work itself* berhubungan dengan faktor-faktor intrinstik. *The work itself* berkaitan dengan sejauh mana pekerjaan memberikan individu tugas-tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dalam kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
6. Promosi (*promotions*). Mengacu pada sejauh mana pergerakan atau kesempatan maju diantara jenjang organisasi yang berbeda dalam organisasi. Keinginan untuk promosi mencakup keinginan untuk pendapatan yang lebih tinggi, status sosial, pertumbuhan secara psikologis, dan keinginan untuk rasa keadilan.

Menurut Curtis dan Wright (2001) dalam Dewi dan Wibawa (2016) *turnover* di definisikan sebagai proses bahwa karyawan akan meninggalkan organisasi. Lum *et al.* dalam Dewi dan Wibawa (2016) mendefinisikan *turnover intention* sebagai keinginan individu keluar dari organisasi, keinginan individu serta mengevaluasi mengenai posisi seseorang berdasarkan ketidakpuasan untuk mempengaruhi seseorang ketika keluar dan menemukan pekerjaan yang lainnya di luar perusahaan.

Prawitasari (2016) berdasarkan studi literturnya mengungkapkan sejumlah faktor pendorong terjadinya *turnover intention* yaitu:

1. Usia. Karyawan dengan usia yang lebih muda cenderung memiliki tingkat keinginan berpindah kerja yang lebih tinggi. Hal ini disebabkan karena karyawan yang usianya lebih lanjut, enggan apabila harus berpindah kerja karena berbagai alasan seperti tanggung jawab keluarga, mobilitas yang semakin menurun dan sebagainya.
2. Lama Kerja. Semakin lama bekerja maka semakin rendah tingkat *turnover intention*. *Turnover* lebih sering dialami oleh karyawan dengan masa kerja yang lebih singkat. Hal ini disebabkan karena para karyawan tersebut tidak dapat menyesuaikan diri dengan pekerjaan dan merasa pekerjaan yang dilakukan sangat berat.
3. Tingkat Pendidikan. Karyawan yang memiliki intelegensi yang tinggi akan merasa cepat bosan dengan pekerjaan yang monoton. Mereka akan lebih berani keluar dan mencari pekerjaan lainnya daripada karyawan dengan tingkat pendidikannya terbatas, karena kemampuan intelegensinya terbatas.

4. Keikatan dengan Perusahaan. Karyawan yang memiliki rasa keikatan yang kuat dengan perusahaan tempatnya bekerja berarti mempunyai dan membentuk perasaan memiliki, rasa aman, tujuan dan arti hidup, serta gambaran diri yang positif. Akibatnya adalah menurunnya dorongan untuk berpindah pekerjaan ke perusahaan lain.
5. Kepuasan Kerja. Ketidakpuasan kerja menjadi penyebab terjadinya *turnover intention* memiliki berbagai aspek yaitu ketidakpuasan terhadap manajemen perusahaan, kondisi pekerjaan, mutu pengawasan, penghargaan, gaji, promosi dan hubungan interpersonal.
6. Budaya perusahaan. Budaya perusahaan yang kuat memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku karyawan dan secara langsung mengurangi turnover. Dalam budaya yang kuat, nilai-nilai utama sebuah organisasi atau perusahaan sangat dipegang teguh dan tertanam pada seluruh karyawannya. Semakin banyak karyawan yang menerima nilai-nilai tersebut dan semakin besar komitmen terhadapnya maka semakin kuat budaya perusahaan itu. Budaya yang kuat ini akan membentuk kohesivitas, kesetiaan, dan komitmen terhadap perusahaan pada para karyawannya, yang akan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan.

Beberapa penelitian mencoba mengkaji kepuasan kerja dengan terlebih dahulu mengukur pengelompokan item kuesioner melalui analisis faktor untuk menetapkan jumlah dimensi kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Mandasari dan Azwir (2014) di perusahaan PT X Indonesia Tbk., menggunakan analisis faktor berdasarkan teori dua faktor Herzberg yakni faktor pemuas dan faktor lingkungan atau pemeliharaan dengan sampel sebanyak 87 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 11 faktor yang membentuk kepuasan kerja karyawan dapat dikelompokkan menjadi 4 faktor yaitu semangat kerja, situasi kerja, kompensasi, kebijakan perusahaan.

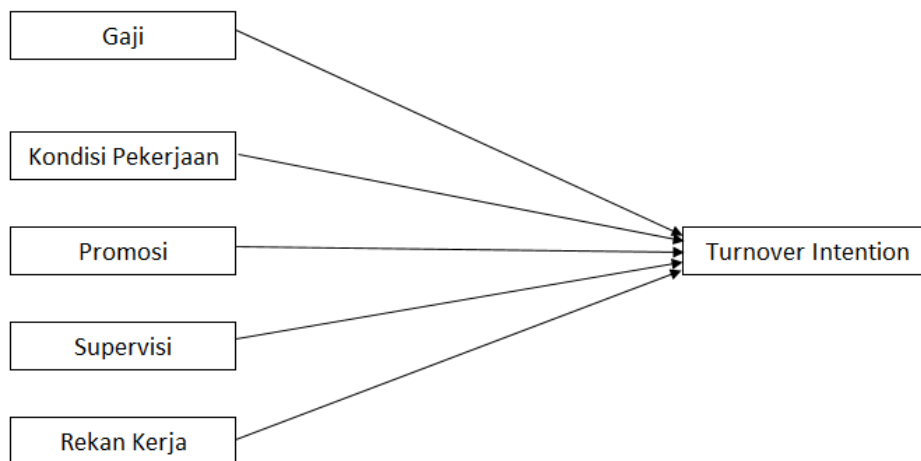
Penelitian lain dilakukan oleh Sari *et al.* (2016) dimana kepuasan kerja diukur dengan 31 item pertanyaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh 6 faktor yaitu: *supervision satisfaction*, *communication satisfaction*, *reward satisfaction*, *co-workers satisfaction*, *benefit satisfaction*, dan *recognition through performance satisfaction*. Penelitian Ningsih dan Ardana (2017) pada 80

karyawan lembaga pengkreditan desa menunjukkan bahwa kepuasan kerja terdiri atas 5 faktor yaitu kenyamanan kerja, kompensasi kerja dan kondisi kerja, sosial dan individu, kepemimpinan dan penggajian, pelaksanaan kerja dan perusahaan. Penelitian Lee *et al.* (2017) menemukan bahwa dimensi-dimensi kepuasan kerja mengelompok pada 6 faktor yaitu *salary and welfare*, *leader behavior*, *personal growth*, *work itself*, *interpersonal relationships*, dan *job competency*.

Dalam hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover intention* terdapat sejumlah penelitian baik yang menggunakan kepuasan kerja baik dalam konteks dimensi tunggal maupun berdasarkan kelima dimensinya. Dalam penelitian yang menggunakan kepuasan kerja sebagai dimensi tunggal, Saeed *et al.* (2014) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Penelitian lain Widyadmono (2015) yang dilakukan pada staf akuntansi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Penelitian Putra *et al.* (2017) di juga mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Peneliti lain mengkaji pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* berdasarkan dimensi-dimensinya. Hasil penelitian Chaubey *et al.* (2013) menunjukkan bahwa dimensi-dimensi *pay*, *nature of work* dan *supervision* merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam upaya mengurangi *turnover intention*. Salleh *et al.* (2012) menemukan bahwa dimensi-dimensi *salary*, *promotion*, *work itself*, *supervision* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Bahkan, Ghayas dan Siddiqui (2012) menemukan bahwa kelima dimensi kepuasan kerja secara individual memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas, dapat disusun model teoritis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* seperti disajikan pada gambar berikut.



GAMBAR 2.1. Model Analisis Penelitian

Model tersebut di atas masih bersifat tentatif, karena berapa jumlah dimensi kepuasan kerja tergantung dari hasil pengukuran melalui analisis faktor. Berdasarkan model di atas, maka dapat ditarik hipotesis penelitian (jumlahnya tentatif) sebagai berikut:

H₁ : Gaji berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*

H₂ : Kondisi Pekerjaan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*

H₃ : Promosi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*

H₄ : Supervisi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*

H₅ : Rekan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*

3. METODE PENELITIAN

Subjek adalah 60 responden yang bekerja sebagai sales promotion di PT X. Instrumen pengukuran untuk kepuasan kerja dengan dimensi gaji, kondisi pekerjaan, promosi, supervisi, rekan kerja menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Viwvesvaran *et al.* (1998) yang terdiri dari 20 pernyataan. Instrumen pengukuran untuk *turnover intention* menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Deeter-Schmelz *et al.* (1978) yang terdiri dari 3 pernyataan. Pengujian kualitas instrumen pengukuran memanfaatkan uji validitas dengan kriteria korelasi antar item dengan total item $r \geq 0,30$, serta uji uji reliabilitas dengan kriteria *cronbach alpha* $> 0,60$. Analisis faktor digunakan untuk mengelompokkan faktor dimensi-dimensi kepuasan kerja. Langkah-langkah kerja analisis faktor mengacu pada rekomendasi Santoso (2017:59). Statistik

deskriptif digunakan untuk menggambarkan rata-rata, standar deviasi, dan korelasi antar variabel. Hipotesis yang diajukan menggunakan teknik regresi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Pengujian Kualitas Instrumen Pengukuran

Tabel 2 berikut menyajikan uji kualitas instrumen pengukuran. Hasil kalkulasi menunjukkan bahwa seluruh koefisien korelasi antara item dengan total item untuk masing-masing variabel berada diatas kriteria yang dipersyaratkan yaitu $r > 0,30$. Uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai koefisien *cronbach alpha* memenuhi kriteria yang dipersyaratkan yaitu $\alpha > 0,60$. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa seluruh item adalah valid dan seluruh variabel adalah reliabel, dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

TABEL 2. Uji Validitas dan Reliabilitas

No.	Variabel	Validitas	Reliabilitas
1.	Gaji	0,522 – 0,848	0,668
2.	Kondisi pekerjaan	0,626 – 0,807	0,642
3.	Promosi	0,484 – 0,768	0,613
4.	Supervisi	0,623 – 0,801	0,657
5.	Rekan kerja	0,646 – 0,761	0,643
6.	<i>Turnover intention</i>	0,761 – 0,876	0,733

b. Analisis Faktor

Analisis faktor dilakukan untuk menjawab pertanyaan mengenai keberadaan dimensi-dimensi kepuasan kerja. Jumlah sampel sebanyak 60 dapat memenuhi persyaratan bagi dilaksanakannya analisis faktor.

1. Faktor yang dianalisis. Faktor yang dianalisis adalah 5 dimensi kepuasan kerja yaitu gaji, kondisi pekerjaan, promosi, supervisi dan rekan kerja.
2. *Correlation* matriks. Analisis faktor mensyaratkan adanya sejumlah besar korelasi parsial antar variabel. Korelasi antar indikan menunjukkan bahwa dari 190 korelasi terdapat 118 korelasi yaitu sebesar 62,1% korelasi yang signifikan pada level 0,05, sedangkan sisanya sebanyak 72 korelasi atau sebesar 37,9% korelasi tidak signifikan pada level 0,05. jumlah tersebut merupakan basis yang lebih dari mencukupi untuk melakukan analisis selanjutnya. Selain korelasi parsial, *Matriks correlation* digunakan untuk melihat korelasi antar variabel dengan

mempertimbangkan efek variabel lainnya. Nilai-nilai koefisien *Matriks correlation* seluruhnya berada di atas nilai yang dipersyaratkan yaitu sebesar 0,50.

3. Matriks korelasi keseluruhan. Pada tahap ini, dua ukuran yang digunakan yaitu *Barlett Test of Sphericity* dan *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO-MSA). Tabel 3 menunjukkan bahwa *Barlett Test of Sphericity* memiliki nilai 745,106 dan signifikan pada level 0,000. Demikian pula KMO-MSA memiliki nilai koefisien sebesar 0,681 dan berada di atas nilai yang dipersyaratkan yaitu sebesar 0,60. Dengan demikian, analisis faktor dapat dilanjutkan pada tahap peringkasan variabel-variabel ke dalam faktor.

TABEL 3. KMO dan Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,681
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	745,106
	Df	190
	Sig.	0,000

4. Pembentukan komposit. Untuk menentukan pembentukan komposit, digunakan *varimax rotation*. Tabel 4 *rotated component matrix* mengindikasikan variabel-variabel apa saja berdasarkan *loading factor* terbesar yang membentuk suatu faktor.

TABEL 4. *Rotated Component Matrix*

	Component					
	1	2	3	4	5	6
G1	.177	-.201	.896	.130	.023	-.113
G2	.868	-.101	.072	-.107	.043	.129
G3	.657	-.018	-.074	.367	.162	-.345
G4	.787	.045	.197	.153	-.099	.141
KP1	.018	.825	-.189	.160	-.064	.003
KP2	-.069	.868	-.015	.101	-.031	-.105
KP3	.129	.318	.204	.437	.506	.109
KP4	-.109	.239	.353	-.093	.747	.167
PR1	.140	-.207	.905	.078	-.009	-.135
PR2	.842	-.054	-.017	-.145	.110	.139
PR3	.594	.067	-.119	.517	.313	-.311
PR4	.759	.047	.255	.190	-.129	.147
S1	.033	.774	-.197	.096	.247	-.127
S2	-.076	.706	-.065	-.193	.490	.096
S3	-.059	.049	-.344	.028	.619	-.155
S4	.131	-.031	-.018	.052	.657	.033
RK1	.204	-.078	-.210	.066	.052	.738
RK2	.082	-.064	-.008	.291	.043	.751
RK3	.072	.336	.204	.694	-.104	.253
RK4	.032	-.004	.049	.892	.044	.200

Berdasarkan tabel 4 *rotated component matrix* menunjukkan pengelompokan dengan 6 faktor berikut.

1. Pada *component* 1 bergabung item-item, yaitu: (G2, G3, G4, PR2, PR3, PR4) dimana *component* ini hasil analisis faktor yang terdiri dari pernyataan gaji dan promosi. Penulis menamakan *component* 1 yaitu variabel gaji. Ketika setiap karyawan melakukan pekerjaan dengan baik dan mengalami kemajuan dalam pekerjaannya maka secara langsung karyawan akan mendapatkan gaji sesuai dengan tanggung jawab yang dikerjakan. Tentu saja bukan hanya gaji yang akan didapatkan akan tetapi tunjangan dan mungkin juga dalam jangka panjang perusahaan akan memperhatikan kemajuan karyawan untuk dapat mendapatkan tambahan lain diluar gaji dan tunjangan.
2. Pada *component* 2 bergabung item-item, yaitu: (KP1, KP2, S1, S2) dimana *component* ini hasil analisis faktor yang terdiri dari pernyataan kondisi pekerjaan dan supervisi. Penulis menamakan *component* 2 yaitu variabel supervisi. Sebagian besar karyawan di PT. X menganggap pekerjaannya saat ini menarik dan merasa senang dengan tanggung jawab yang dimilikinya. Akan tetapi hal ini dapat terjadi karena

adanya dukungan dari atasannya dan juga kepercayaan setiap karyawan terhadap atasannya, bahwa atasannya adalah orang-orang terbaik yang dapat memberikan solusi dalam pekerjaan. Dengan adanya hubungan yang baik antara atasan dan bawahan inilah yang menimbulkan rasa senang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

3. Pada *component 3* bergabung item-item, yaitu: (G1, PR1) dimana *component* ini hasil analisis faktor yang terdiri dari pernyataan gaji dan promosi. Penulis menamakan *component 3* yaitu variabel promosi. Sebagian besar karyawan di PT. X menyatakan bahwa adanya jenjang karir yang terjadi di perusahaan. Dengan adanya jenjang karir maka secara langsung akan mempengaruhi terhadap gaji yang akan didapatkan oleh karyawan. Semakin tinggi jabatan karyawan, maka gajinya pun akan ikut naik.
4. Pada *component 4* bergabung item-item, yaitu: (RK3, RK4) dimana *component* ini hasil analisis faktor dari pernyataan rekan kerja. Pada *component 4* ini penulis memberanikan diri menamakannya variabel lingkungan non-fisik. Menurut Sedarmayanti (2001: 31), lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Dari pernyataan yang diajukan dapat dilihat bahwa karyawan di PT. X merasakan kenyamanan dalam bekerja dan adanya loyalitas dan tanggung jawab setiap karyawannya.
5. Pada *component 5* bergabung item-item, yaitu: (KP3, KP4, S3, S4) dimana *component* ini hasil analisis faktor dari kondisi pekerjaan dan supervisi. Pada *component 5* ini penulis menamakannya variabel kondisi pekerjaan. Dari pernyataan yang diajukan karyawan PT. X suka dan senang dalam mengerjakan pekerjaannya, selain itu didukung dengan dukungan dari atasan dan manajemen sehingga dengan adanya hal ini membuat kondisi pekerjaan yang nyaman dirasakan oleh karyawan.
6. Pada *component 6* bergabung item-item, yaitu: (RK1, RK2) dimana *component* ini hasil analisis faktor dari rekan kerja. Pada *component 6* ini penulis tetap menamakannya variabel rekan kerja. Dari pernyataan yang diajukan terlihat adanya hubungan baik antar karyawan baik berupa dukungan ataupun bantuan pekerjaan.

c. Rata-rata dan Standar Deviasi

Pada tabel 5 dapat dilihat bahwa rata-rata tertinggi dalam penelitian ini yaitu gaji sebesar 4,396 dan terendah yaitu *turnover intention* sebesar 2,553. Adapun untuk nilai standar deviasi angka tertinggi dimiliki oleh *turnover intention* yaitu sebesar 0,714 dan angka terendah dimiliki oleh supervisi yaitu sebesar 0,421. Dengan ini menunjukkan semakin tinggi nilai deviasi standar maka semakin tidak stabil variabel tersebut.

TABEL 5. Statistik Deskriptif

No.	Variabel	Rata-rata	Standar Dev.
1.	Gaji	4,396	0,462
2.	Supervisi	4,138	0,421
3.	Promosi	3,308	0,505
4.	Lingkungan Kerja Non-Fisik	4,348	0,476
5.	Kondisi Pekerjaan	4,393	0,464
6.	Rekan Kerja	4,098	0,481
7.	<i>Turnover Intention</i>	2,553	0,714

c. Pengujian Hipotesis

Tabel 6 menyajikan jika nilai probabilitas < 0.05 maka H_0 ditolak, sedangkan jika probabilitas > 0.05 maka H_0 tidak ditolak.

TABEL 6. Uji - *t*

Model	Unstandardized Coefficients		standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	6,796	1,689		4,024	0,000
Gaji	-0,411	0,199	-0,266	-2,067	0,044
Supervisi	-0,803	0,238	-0,473	-3,372	0,001
Promosi	0,209	0,187	0,147	1,114	0,271
Lingk. Kerja Non-Fisik	0,99	0,23	0,066	0,488	0,628
Kondisi Pekerjaan	-0,131	0,207	-0,085	-0,633	0,530
Rekan Kerja	0,83	0,195	0,056	0,424	0,674

Berdasarkan output statistik pada tabel 6 beberapa hal dapat dikemukakan terkait pengujian hipotesis.

1. Gaji. Koefisien regresi untuk variabel gaji adalah sebesar -0,411 dan signifikan pada level 0,044. Karena $0,044 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan hipotesis yang diajukan dapat dikonfirmasi dimana gaji berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.
2. Supervisi. Koefisien regresi untuk variabel supervisi adalah sebesar -0,803 dan

signifikan pada level 0,001. Karena $0,001 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan hipotesis yang diajukan dapat dikonfirmasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa supervisi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

3. Promosi. Koefisien regresi untuk variabel promosi adalah sebesar 0,209 dan signifikan pada level 0,271. Karena $0,271 > 0,05$ maka H_0 tidak ditolak dan hipotesis yang diajukan tidak dapat dikonfirmasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa promosi tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.
4. Lingkungan kerja non-fisik. Koefisien regresi untuk variabel lingkungan kerja non-fisik adalah sebesar 0,99 dan signifikan pada level 0,628, karena $0,628 > 0,05$ maka H_0 tidak ditolak dan hipotesis yang diajukan tidak dapat dikonfirmasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.
5. Kondisi pekerjaan. Koefisien regresi untuk variabel kondisi pekerjaan adalah sebesar -0,131 dan signifikan pada level 0,530, karena $0,530 > 0,05$ maka H_0 tidak ditolak dan hipotesis yang diajukan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kondisi pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.
6. Rekan kerja. Koefisien regresi untuk variabel rekan kerja adalah sebesar 0,83 dan signifikan pada level 0,674, karena $0,674 > 0,05$ maka H_0 tidak ditolak dan dan hipotesis yang diajukan tidak dapat dikonfirmasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rekan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Tabel 7 menyajikan koefisien korelasi kuadrat.

TABEL 7. Korelasi Kuadrat

R	R Square
0,537 ^a	0,288

Besaran nilai koefisien determinasi adalah 28,8%. Hal ini bermakna bahwa variasi pada *turnover intention* karyawan dapat dijelaskan oleh variabel gaji, supervisi, promosi, lingkungan kerja non-fisik, kondisi pekerjaan, rekan kerja sebesar 28,8%. Sisanya 71,2% disebabkan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

Hasil penelaahan dengan menggunakan analisis faktor diperoleh 6 faktor atau dimensi yang selanjutnya disebut dengan menunjukkan ada 6 dimensi kepuasan kerja yaitu gaji, supervisi, promosi, lingkungan kerja non-fisik, kondisi pekerjaan, rekan kerja. Berdasarkan jumlah dimensi, temuan ini berbeda dengan dimensi yang disusun

oleh Viwvesvaran *et al.* (1998) yaitu dimensi-dimensi pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, supervisi, dan rekan kerja yang menjadi dasar penyusunan instrumen pengukuran pada penelitian ini.

Hasil penelitian ini juga berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mandasari dan Azwir (2014) dan Anindya *et al.* (2017). Mandasari dan Azwir (2014) menemukan 4 faktor yaitu semangat kerja, situasi kerja, kompensasi, kebijakan perusahaan. Anindya *et al.* (2017) menemukan 3 faktor kepuasan kerja yaitu faktor sosial, faktor finansial, faktor organisasi. Temuan ini memperkuat gagasan bahwa waktu dan situasi berbeda dapat memberikan persepsi dan sikap berbeda mengenai kepuasan kerja.

Berdasarkan perubahan jumlah dimensi kepuasan kerja, penelitian ini pada akhirnya mengembangkan 6 hipotesis dari 5 hipotesis yang diajukan pada pengembangan hipotesis. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaji dan supervisi memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hasil ini memberikan bukti empiris bahwa apabila gaji yang diterapkan sebagai indikator kepuasan kerja seorang karyawan dibayarkan sesuai dengan tanggung jawab yang dikerjakan oleh karyawan tersebut diprediksi akan semakin rendah pula tingkat *turnover intention*. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Handaru *et al.* (2012). Signifikannya pengaruh supervisi terhadap *turnover intention* mengindikasikan bahwa atasan memiliki pengaruh secara langsung terhadap *turnover intention*. Pendekatan yang dilakukan oleh supervisor dapat mengurangi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sitorus *et al.* (2017).

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keempat dimensi kepuasan kerja lainnya yaitu promosi, lingkungan kerja non fisik, kondisi pekerjaan, dan rekan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*. Temuan ini sejalan dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya.

Kalkulasi koefisien determinasi menunjukkan nilai sebesar 28,8%. Hal ini berarti bahwa setiap variasi pada *turnover intention* dapat dijelaskan sebesar 28,8% gaji, supervisi, promosi, lingkungan kerja non fisik, kondisi pekerjaan, rekan kerja. Sisanya sebesar 71,2% disebabkan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

Faktor lain yang dapat diindikasikan mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention* adalah komitmen organisasional dan *role conflict*. Robbins dan Judge

(2008:100) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Menurut Mangkunegara (2015:155) *role conflict* adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkan. Penelitian yang dilakukan oleh Satwari *et al.* (2016) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Penelitian lain yang dilakukan oleh Saputra (2017) menunjukkan bahwa konflik kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention*.

5. KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Berdasarkan pengujian-pengujian yang dilakukan, dapat ditarik beberapa kesimpulan.

1. Berdasarkan analisis faktor, dimensi-dimensi kepuasan kerja mengalami perubahan, dari lima dimensi menjadi enam dimensi yang tersusun atas dimensi gaji, supervisi, promosi, lingkungan non-fisik, kondisi pekerjaan, dan rekan kerja.
2. Dimensi gaji dan supervisi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.
3. Dimensi-dimensi promosi, lingkungan non-fisik, kondisi pekerjaan, dan rekan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Hasil penelitian ini memiliki sejumlah implikasi. Secara teoritis, model teoritis *turnover intention* berdasarkan kepuasan kerja yang cocok untuk kasus PT. X adalah menggunakan variabel gaji dan supervisi sebagai prediktor. Secara praktis, jika PT. X hendak menurunkan *turnover intention*, maka sebaiknya manajemen PT. X mempertimbangkan faktor gaji dan supervisi, karena hasil penelitian menunjukkan bahwa gaji dan supervisi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Apabila ada upaya untuk menurunkan *turnover intention* karyawan, sebaiknya manajemen memprioritaskan supervisi karena secara statistik, supervisi memiliki pengaruh paling kuat terhadap *turnover intention*.

Penelitian ini juga memiliki sejumlah keterbatasan. Pertama, Jumlah sampel yang sedikit, yaitu hanya 60 orang responden yang bekerja sebagai *sales promotion girl* membatasi generalisasi hasil-hasil penelitian. Oleh karenanya, penelitian berikutnya hendaknya meningkatkan jumlah sampel dan memperluas cakupan subjek pada level

manajerial lebih tinggi, sehingga generalisasi hasil-hasil penelitian dapat lebih ditingkatkan.

Keterbatasan kedua berkaitan dengan instrumen pengukuran. Instrumen pengukuran mengandung *negative wordings* yang berfungsi sebagai sarana kontrol. Namun demikian, hal ini bisa berdampak buruk terhadap responden yang kurang teliti sehingga menimbulkan kesalahan dalam pengisian kolom skala pengukuran. Oleh karenanya, peneliti sangat menyarankan untuk penelitian berikutnya untuk mengubah *negative wordings* menjadi *positive wordings*.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Agung Wahyu Handaru. *Pengaruh Kepuasan Gaji dan Komitmen Organisasi Terhadap Intensi Turnover Pada Divisi PT Jamsostek*, dalam Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI) |Vol. 3, No. 1. 2012.
- Andriyani Prawitasari, dalam *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention Karyawan pada PT. Mandiri Tunas Finance Bengkulu*. Jurnal ekombis review, Vol 4 No 2, pp. 177-186. 2016.
- Anwar Govand, Inji Shukur. *Job Satisfaction and Employee Turnover Intention: A Case Study of Private Hospital*, dalam Erbil International Journal of Social Sciences & Educational Studies. Vol.2, No.1, 2015.
- Anwar Prabu Mangkunegara, dalam *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2015.
- Brama Kumbara. *Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Turnover Intention Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Padang*, dalam Jurnal EKOBISTEK Fakultas Ekonomi , Vol. 7, No. 1. 2018.
- Chockalingam Viswesvaran, Satish P. Deshpande, Jacob Joseph, dalam *Job Satisfaction as a Function of Top Management Support for Ethical Behavior: A Study of Indian Managers*. Journal of Business Ethics, Vol. 17 No. 4, pp. 365-371. 1998.
- D.S. Chaubey, Nidhi Maithel, and Vishal Gupta. *Measuring Employees Turnover Intention: An Empirical Study*, dalam Zenith International Journal of Business Economics & Management Research, Vol.3 Iss. 7, pp-12-22. 2013.
- Desi Mandasari, Hery H Azwir, dalam *Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan di Tingkat Produksi Pada PT. X Indonesia*. 2014.
- Iqra Saeed, Momina Waseem, Sidra Sikander, Muhammad Rizwan, dalam *The relationship of Turnover intention with job satisfaction, job performance, Leader member exchange, Emotional intelligence and organizational commitment*. International Journal of Learning & Development ISSN 2164-4063. 2014.

- Irnanti Anindya, Nyoman Ariana, Agus Muriawan Putra, dalam *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan The Legian Bali Hotel*. Jurnal Kepariwisata dan Hospitalitas Vol. 1, No. 1. 2017.
- Ivan A. Setiawan, Imam Ghozali, dalam *Akuntansi Keprilakuan*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro. 2011.
- Mahardika Putra, Artha Wibawa, dalam *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening Pada PT. Auto Bagus Rent Car Bali*. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No. 4. 2015.
- Mangisi Sitorus, dalam *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention (Studi Pada Hotel Ratu mayang Garden Pekanbaru)*. JOM FISIP Vol. 4 No. 2. 2017.
- Mardi Widyadmono, dalam *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention (Studi Pada Accounting Staff Perusahaan Swasta di DIY)*. Jurnal Manajemen Indonesia Vol. 15 No.2. 2015.
- Muhammad Muzammil Ghayas, Siraj Jamal Siddiqui. *Impact of Job Satisfaction on Turnover Intentions in the Pharmaceutical Industry of Karachi*, dalam South Asian Journal of Management Sciences, Vol. 6, No. 2, pp. 47-54. 2012.
- Ni Wayan Tarita Ningsih, Komang Ardana, dalam *Analisis Faktor-Faktor yang Mentukan Kepuasan Kerja Karyawan Lembaga Perkreditan di Kecamatan Tegallalang*. E-Journal Manajemen Udayana. Vol 2 No 5, pp. 567-580. 2013.
- Nyoman Sunariani, Ade Deniartha, dalam *Peran Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Turnover Intention, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan LPD Desa Adat Tanjung Benoa-Badung*. Jurnal Manajemen dan Bisnis ISSN : 1892-8486, Vol. 13 No. 3. 2016.
- Orchita Puspari, Rini Nugraheni, dalam *Analisis Pengaruh Kompensasi, Komitmen Organisasional, Dan Kepemimpinan terhadap Turnover Intention*. Diponegoro Journal of Management. Vol. 5 No. 4. 2016.
- Permata Sari, Ella Jauvani Sagala, dalam *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus: PT. Wilmar Nabati Indonesia)*. e-Proceeding of Management: Vol.3. 2016.
- Purnama Dewi, Artha Wibawa. *Pengaruh Stres Kerja Pada Turnover Intention yang Dimediasi Kepuasan Kerja Agen AJB Bumi Putera 1912*, dalam E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 6. 2016.
- Purnama Putra, Wayan Mujiati, dalam *Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Finansial dan Motivasi Kerja Pada Kepuasan Kerja Karyawan Intensitas Turnover Karyawan*. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 1. 2016.
- Randi Saputra, dalam *Pengaruh Konflik Kerja dan Jaminan Sosial Terhadap Turnover Intention Melalui Kepuasan kerja Karyawan Bagian Produksi PT. Riau Crumb Rubber Factory Kota Pekanbaru*. JOM Fekon, Vol.4 No.2. 2017
- Rohani Salleh, Mishaliny Sivadahasan Nair, Haryanni Harun, dalam *Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: A Case Study on*

Employees of a Retail Company in Malaysia. International Scholarly and Scientific Research & Innovation, Vol. 6 No. 12, pp. 3429-3436. 2012.

Sedarmayanti, dalam Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Jakarta: Mandar Maju. 2001.

Singgih Santoso, dalam *Statistik Multivariat dengan SPSS*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo. 2017.

Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, dalam *Perilaku Organisasi Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat. 2008.

Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, dalam *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta: Salemba Empat. 2015.

Titis Satwari, Mochammad Al Musadieg, Tri Wulida, Afrianty, dalam *Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention (Survei pada Karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 40 No. 2. 2016.

Xianyin Lee, Boxu Yang, and Wendong Li. *The Influence Factors of Job Satisfaction and Its Relationship with Turnover Intention: Taking Early-Career Employees as an Example*, dalam *Anales de Psicología*, Vol. 33, No. 3, pp. 697-707. 2017.