TESIS – PM 147501

PENGARUH KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DAN KINERJA KARYAWAN PT. XYZ DI SURABAYA

PUTRA PANJI RESPATI
911 420 1506

DOSEN PEMBIMBING:
Dr. M. Yusak Anshori, MM, CSEP

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN TEKNOLOGI
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN INDUSTRI
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2016

TESIS – PM 147501

THE EFFECT OF WORK SATISFACTION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO TURNOVER INTENTION AND EMPLOYEE'S PERFORMANCE OF PT. XYZ IN SURABAYA

PUTRA PANJI RESPATI
911 420 1506

SUPERVISOR:
Dr. M. Yusak Anshori, MM, CSEP

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN TEKNOLOGI
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN INDUSTRI
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2016

PENGARUH KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DAN KINERJA KARYAWAN PT. XYZ DI SURABAYA

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh
gelar
Magister Manajemen Teknologi (M.MT)
di
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh :

Putra Panji Respati
NRP. 9114201506

Tanggal Ujian : 9 Mei 2016
Periode Wisuda : Agustus 2016

Disetujui oleh :

1. **Dr. M. Yusak Anshori, MM, CSEP** **(Pembimbing)**
   NIDN. 0713106704

2. **Dr. Ir. Fuad Achmadi, MSME** **(Penguji)**
   NIDN. 0720116103

3. ***Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT*** ***(Penguji)***
   NIP. 196310081990021001

Direktur Program Pascasarjana

Prof.Ir.Djauhar Manfaat, M.Sc., Ph.D.
NIP. 19601202 198701 1 001

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala hal yang diberikan hingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis dengan judul "**Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention* dan Kinerja Karyawan PT. XYZ Di Surabaya**". Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister Manajemen Teknologi (MMT) di Program Magister Bidang Keahlian Magister Manajemen Teknologi Jurusan Manajemen Industri, Institut Teknologi Sepuluh November, Surabaya

Dengan tersusunnya tesis ini, penulis mengucapkan terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Yth. **Bpk. Dr. M. Yusak Anshori, MM, CSEP** selaku dosen pembimbing, yang berkenan memberi bimbingan, arahan dan masukan bagi tersusunnya penelitian yang layak untuk disajikan. Penulis juga mengucapkan terima kasih dan penghargaan kepada:

1. Yth. Direktur Program Pascasarjana Magister Manajemen Teknologi Institut Teknologi Sepuluh November, Surabaya
2. Yth. Bapak/Ibu dosen penguji MMT-ITS
3. Yth. Bpk Hendrik Purwanto selaku Head of Area Regional V PT.XYZ
4. Orangtua yang selalu memberi doa terbaik

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini masih terdapat kelemahan yang perlu diperkuat dan kekurangan yang perlu dilengkapi. Karena itu, dengan rendah hati penulis mengaharapkan masukan, koreksi dan saran untuk memperkuat kelemahan dan melengkapi kekurangan tersebut. Akhir kata semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua

Surabaya, 14 April 2016

Penulis,

Putra Panji Respati

9114201506

DAFTAR ISI

JUDUL PENELITIAN
LEMBAR PENGESAHAN TESIS
ABSTRAK ..... **i**
ABSTRACT ..... **ii**
KATA PENGANTAR ..... **iii**
DAFTAR ISI ..... **iv**
DAFTAR GAMBAR ..... **vii**
DAFTAR TABEL ..... **ix**
BAB 1 PENDAHULUAN **1**
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Perumusan Masalah 4
1.3 Tujuan Penelitian 5
1.4 Manfaat Penelitian 5
1.5 Batasan Masalah 6
1.6 Asumsi Penelitian 6
1.7 Sistematika Penulisan Tesis 6
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI **9**
2.1 Penelitian Terdahulu 9
2.2 Kepuasan Kerja (Job Satisfaction) 21
2.3 Komitmen Organisasi (Organizational Commitment) 23
2.4 Turnover Intention 24
2.5 Kinerja (Performance) 27
2.6 Hubungan Antar Variabel 29
2.6.1 Kepuasan Kerja dengan Turnover Intention 29
2.6.2 Komitmen Organisasi dengan Turnover Intention 30
2.6.3 Turnover Intention dengan Kinerja 31
2.7 Kerangka Pemikiran 31
2.8 Hipotesis Penelitian 32
BAB 3 METODE PENELITIAN **33**
3.1 Rancangan Penelitian 33
3.2 Batasan Penelitian 33
3.3 Identifikasi Variabel 34
3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel 34
3.4.1 Definisi Operasional 34
3.4.2 Pengukuran Variabel 37

3.5 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel 37
3.5.1 Populasi 37
3.5.2 Sampel 37
3.5.3 Teknik Pengambilan Sampel 38
3.6 Instrumen Penelitian 38
3.7 Data dan Pengumpulan Data 40
3.7.1 Data 40
3.7.2 Pengumpulan Data 40
3.8 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas 41
3.8.1 Uji Validitas 41
3.8.2 Uji Reliabilitas 41
3.9 Teknik Analisis Data 41

BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN 45

4.1 Gambaran Subyek Penelitian 45
4.2 Analisis Data 48
4.2.1 Analisis Deskriptif 48
4.2.2 Uji *Outer Model* 54
4.2.3 Uji *Inner Model* 57
4.2.4 Pengujian Hipotesis 58
4.3 Pembahasan 58
4.4 Tinjauan Indikator-Indikator Penelitian 61
4.5 Implikasi Manajemen 63

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN 67

5.1 Kesimpulan 67
5.2 Keterbatasan Penelitian 67
5.3 Saran 68

DAFTAR PUSTAKA 69

LAMPIRAN

BIOGRAFI PENULIS

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Penelitian Tnay, *et al*. (2013) 10
Gambar 2. 2 Model Penelitian Alniacik, *et al*. (2013)..... 11
Gambar 2. 3 Model Penelitian Chen, *et al*. (2013) 13
Gambar 2. 4 Model Penelitian Salleh, *et al*. (2012)..... 14
Gambar 2. 5 Model Penelitian Hui, *et al*. (2007)..... 16
Gambar 2. 6 Model Penelitian Xiaobing, *et al*. (2014)..... 17
Gambar 2. 7 Model Kerangka Penelitian..... 32
Gambar 3. 1 Model Konstruk Penelitian..... 44
Gambar 4. 1 Convergent Validity Awal 54
Gambar 4. 2 Convergent Validity Akhir..... 55

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 The Global Competitiveness Index of ASEAN 2014 1
Tabel 1. 2 Human Development Index of ASEAN 2014..... 2
Tabel 1. 3 Employee Satisfaction Index (ESI) PT. XYZ..... 4
Tabel 1. 4 Employee Turnover PT. XYZ..... 4
Tabel 2. 1 Tabel Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu..... 19
Tabel 3. 1 Data Pernyataan Kuisioner..... 39
Tabel 4. 1 Tabel Karakteristik Responden Berdasarkan Usia..... 45
Tabel 4. 2 Tabel Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir 46
Tabel 4. 3 Tabel Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 46
Tabel 4. 4 Tabel Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja 47
Tabel 4. 5 Tabel Karakteristik Responden Berdasarkan Gaji per Bulan 48
Tabel 4. 6 Kelas Interval 49
Tabel 4. 7 Deskriptif Jawaban Konstruk Kepuasan Kerja 50
Tabel 4. 8 Deskriptif Jawaban Konstruk Komitemen Organisasi..... 51
Tabel 4. 9 Deskriptif Jawaban Konstruk *Turnover Intention* 52
Tabel 5. 0 Deskriptif Jawaban Konstruk Kinerja..... 52
Tabel 5. 1 Convergent Validity Awal 54
Tabel 5. 2 Convergent Validity Akhir..... 55
Tabel 5. 3 Discriminant Validity..... 56
Tabel 5. 4 Average Varianced Extracted (AVE) 56
Tabel 5. 5 Composite Reliability 57
Tabel 5. 6 Nilai R Square Adjusted 57
Tabel 5. 7 Pengujian Hipotesis 58

BAB 1
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Negara ASEAN yang terdiri atas: Indonesia, Malaysia, Thailand, Filipina, Singapura, Brunei Darussalam, Vietnam, Laos, Myanmar dan Kamboja memiliki kualitas Sumber Daya Manusia (SDM)nya secara umum dikatakan cukup baik, hal ini dibuktikan dengan indeks persaingan global (*The Global Competitiveness Index)* yang disampaikan oleh *World Economic Forum* tahun 2014 pada tabel berikut:

Tabel 1.1 *The Global Competitiveness Index of ASEAN* 2014

Negara	Peringkat
Singapura	2
Malaysia	20
Thailand	31
Indonesia	34
Filipina	52
Vietnam	68
Laos	93
Kamboja	95
Myanmar	134

Sumber: Human Development Reports - United Nations Development Programme

Guna meningkatkan kerjasama dan perkembangan antar negara ASEAN khususnya bidang ekonomi, maka asosiasi negara tersebut membentuk sebuah program yang dinamakan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). MEA adalah program yang bertujuan meningkatkan daya saing negara ASEAN untuk menyaingi China dan India dengan cara menjual barang dan jasa secara mudah keseluruh negara Asia Tenggara. Adapaun tujuan lainnya adalah masuknya investasi asing disuatu negara yang memberikan keuntungan seperti meningkatnya lapangan pekerjaan dan kesejahteraan penduduk negara tersebut (bbc.com/Indonesia, 13 Oktober 2015).

Salah satu dampak dengan adanya kebijakan program MEA adalah bebas masuknya tenaga kerja asing disebuah negara khususnya anggota ASEAN, oleh karena itu setiap negara ASEAN akan mempersiapkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya dengan baik guna menghadapi persaingan global. Fenomena tersebut menjadi perhatian yang sangat penting bagi pemerintah Indonesia, karena kualitas SDM Indonesia kalah baik dibanding dengan negara ASEAN lainnya. Hal ini sesuai dengan data *Human Development Index* negara ASEAN tahun 2014 pada tabel berikut:

Tabel 1.2 *Human Development Index of ASEAN* 2014

Negara	**Peringkat**
Singapura	9
Brunei Darussalam	30
Malaysia	62
Thailand	89
Indonesia	108
Filipina	117
Vietnam	121
Kamboja	136
Laos	139
Myanmar	150

Sumber: Human Development Reports - United Nations Development Programme

Tabel diatas menunjukkan bahwa kualitas SDM Indonesia berada diperingkat kelima dibawah Singapura, Brunei Darussalam, Malaysia dan Thailand. Salah satu faktor penyebab tidak cukup baiknya kualitas SDM Indonesia adalah rendahnya tingkat pendidikan, seperti dikuatkan oleh sekretaris jendral Kementrian Perindustrian yaitu Anshari Bukhari yang menjelaskan bahwa sebesar 60,77% tenaga kerja industri menggunakan lulusan SMP sedangkan penggunaan tenaga kerja industri yang berpendidikan SMA mencapai 94,41% (Kemenperin.go.id, 13 Oktober 2015).

Departemen *human resources* (HRD) adalah sebuah departemen yang terdapat disetiap perusahaan dan memiliki peranan yang sangat penting. HRD juga berperan membantu perusahaan dalam memenangkan persaingan bisnis serta mencapai tujuan dari perusahaan. Departemen yang erat kaitannya dengan

Sumber Daya Manusia (SDM) ini merupakan salah satu aset yang sangat penting untuk perusahaan atau organisasi apapun disamping aset-aset lainya, seperti teknologi, peralatan dan modal serta SDM tersebut ialah sumber daya yang dinamis dan selalu dibutuhkan dalam tiap proses produksi barang ataupun jasa (Novliadi, 2007:1).

Sebuah organisasi atau perusahaan yang baik akan berusaha untuk mempertahankan segala aspek bagi karyawannya, antara lain seperti tingkat kepuasan kerja, kerja sama antar karyawan dan komunikasi dua arah yang baik pada level karyawan apapun. Ketiga aspek tersebut akan memberikan dampak positif bagi peranan karyawan terhadap perusahaan dikarenakan karyawan lebih bertanggung jawab pada tugas dan kewajibannya, serta yang terpenting adalah tujuan dari perusahaan itu sendiri akan tercapai dengan hasil yang maksimal dan juga memenangkan persaingan global (Javed *et al*, 2014:121). Oleh karena itu untuk meningkatkan kualitas dan peran sumber daya manusia disebuah perusahaan, perusahaan harus mempertahankan serta meningkatkan hal-hal terkait kepuasan kerja, komitmen oganisasi dan kinerja.

Perkembangan teknologi membuat peran Sumber Daya Manusia (SDM) dalam industri jasa merupakan penentu keberhasilan perusahaan. Karyawan pada industri jasa memiliki peran penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Industri telekomunikasi merupakan salah satu industri jasa yang memiliki persaingan ketat dan terus meningkat, berbagai macam perusahaan bergerak dibidang telekomunikasi terdapat di Indonesia, salah satunya adalah PT. XYZ. Sebagai salah satu BUMN di Indonesia yang beroperasi dibidang telekomunikasi dan paling dikenal melalui jasa layanan telepon contact center PT. XYZ membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas guna memenuhi kebutuhan masyarakat mengenai informasi. Namun, dalam lima tahun terakhir *employee satisfaction index* (ESI) PT. XYZ berfluktusi dan cenderung kearah penurunan, seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 1.3 Employee Satisfaction Index (ESI) PT. XYZ

Tahun	2010	2011	2012	2013	2014
ESI	3	2	4	4	3

Sumber: PT. XYZ

Tabel diatas menjelaskan bahwa level *employee satisfaction index* (ESI) PT. XYZ berfluktuasi dan cenderung menurun, padahal perusahaan menetapkan ESI minimum harus dilevel 4 (empat).

Dampak menurunnya *employee satisfaction index* PT. XYZ tersebut diperkuat dengan tingkat *turnover* di PT. XYZ, seperti pada tabel 1.4 berikut:

Tabel 1.4 Employee Turnover PT.XYZ

Tahun	2010	2011	2012	2013	2014
Employee Turnover (Orang)	14	21	23	17	26
Prosentase	9,61%	14%	15,22%	11,39%	17,11%

Sumber: PT. XYZ

Tabel diatas menunjukkan *turnover* karyawan PT. XYZ mengalami fluktuasi dan cenderung kearah yang kurang bagus. Hal ini bertentangan dengan kebijakan perusahaan PT. XYZ yang menetapkan kebijakan *turnover* karyawan sebesar 5% dari total 150 karyawan per tahunnya, sedangkan tabel 1.4 menunjukkan rata-rata tingkat karyawan PT. XYZ lebih dari 5%. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti **”Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention* dan Kinerja Karyawan PT. XYZ di Surabaya”.**

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya maka rumusan masalah adalah sebagai berikut :

a. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap t*urnover intention*?
b. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap t*urnover intention*?
c. Apakah t*urnover intention* berpengaruh terhadap kinerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini, yaitu:

a. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap t*urnover intention* pada karyawan PT. XYZ di Surabaya.
b. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap t*urnover intention* pada karyawan PT. XYZ di Surabaya.
c. Untuk mengetahui pengaruh t*urnover intention* terhadap kinerja pada karyawan PT. XYZ di Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Bagi Penulis

   Penelitian ini diharapkan untuk menerapkan teori yang telah didapat dari perkuliahan dan untuk menambah pengetahuan mengenai pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi terhadap *turnover intention* dan kinerja karyawan PT. XYZ di Surabaya.
b. Bagi Pembaca

   Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi pembaca tentang pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi terhadap *turnover intention* dan kinerja karyawan PT. XYZ di Surabaya.
c. Bagi PT. XYZ

   Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang sangat penting bagi PT. XYZ mengenai pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi terhadap *turnover intention* dan kinerja karyawan PT. XYZ di Surabaya.
d. Bagi MMT ITS

   Penelitian ini diharapkan dapat menambah koleksi perpustakaan MMT ITS dan kelak jika ada peneliti membahas tentang pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi terhadap *turnover intention* dan kinerja karyawan PT. XYZ di Surabaya diharapkan agar lebih baik lagi.

1.5 Batasan Masalah

Untuk memperoleh langkah pemecahan yang tepat dan menjaga supaya analisa yang dilakukan tetap terarah, maka ruang lingkup penelitian dibatasi pada hal-hal berikut:

a. Obyek penelitian yaitu PT. XYZ di kota Surabaya, provinsi Jawa Timur.
b. Variabel yang digunakan meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasi, *turnover intention* dan kinerja karyawan PT. XYZ.

1.6 Asumsi Penelitian

Sedangkan asumsi-asumsi yang diambil dalam penelitian ini adalah diasumsikan tidak ada perubahan yang signifikan (berarti) pada jenis bidang usaha dan struktur organisasi PT. XYZ selama kurun waktu penelitian.

1.7 Sistematika Penulisan Tesis

Sistematika penulisan tesis ini secara garis besar dibagi kedalam lima bab, dimana setiap bab dibagi menjadi sub-sub bab berisi uraian yang mendukung isi secara sistematis dari setiap bab secara keseluruhan. Adapun sistematika tesis ini adalah:

BAB I: PENDAHULUAN

Pada bab ini diuraikan secara umum materi-materi yang akan dibahas, yaitu: latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, batasan masalah, asumsi penelitian serta sistematika penulisan tesis.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini membahas mengenai penelitian terdahulu, landasan teori yang berhubungan dengan penelitian ini, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

BAB III: METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan tentang metode penelitian yang terdiri dari rancangan penelitian, batasan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional dan pengukuran variabel, populasi sampel, dan teknik pengambilan sampel, data dan metode pengumpulan data serta yang terakhir adalah teknik analisis data.

BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan tentang gambaran subyek penelitian yang secara garis besar menjelaskan tentang responden penelitian dari aspek demografis, serta analisis data yang menjelaskan dari hasil penelitian yang terdiri dari analisis deksriptif, pengujian hipotesis dan pembahasan.

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini berisi kesimpulan, keterbatasan penelitian dan saran bagi PT. XYZ di Surabaya serta penyempurnaan untuk penelitian selanjutnya.

BAB 2
KAJIAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI

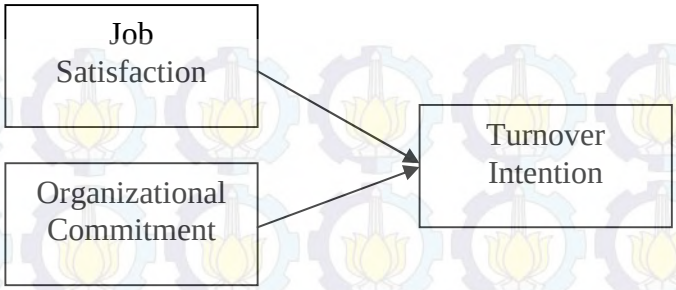
2.1 Penelitian Terdahulu

Di dalam melakukan penelitian diperlukan suatu landasan teori yang dipergunakan untuk mendukung teori yang diajukan. Landasan yang dapat digunakan sebagai acuan adalah dengan menggunakan penelitian terdahulu. Berikut adalah penelitian terdahulu yang dipandang relevan dan dapat dijadikan pendukung dalam penelitian ini:

1. **Evelyn Tnay, Abg Ekhsan Abg Othman, Heng Chin Siong dan Sheilla Lim Omar Lim. 2013. The Influences of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention. Procedia - Social and Behavioral Sciences 97 (2013) 201 – 208.**

   Penelitian Tnay, *et al.* dilakukan di Kuching, Sarawak-Malaysia dengan latar belakang meningkatnya angka pengunduran diri karyawan (*employee turnover*) pada perusahaan. Hal tersebut berdampak pada departemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang sering melakukan proses rekrutmen, seleksi dan pelatihan. Dampak lain yang ditimbulkan adalah meningkatnya beban pekerjaan dan jam kerja karyawan. Kedua hal tersebut berakibat menurunnya produktifitas serta moral dari karyawan. Dampak negatif dari pengunduran diri karyawan (*employee turnover*) tidak hanya dirasakan pada karyawan yang masih bekerja tetapi juga oleh perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk meningkatkan produktifitas dan kinerja perusahaan dengan cara memperhatikan kontribusi karyawan.

   Tujuan dilakukannya penelitian terdahulu adalah untuk menemukan serta mengukur pengaruh dari kepuasan kerja dan *organizational commitment* terhadap *turnover intention* pada industri produksi. Model yang dilakukan oleh Tnay, *et al*. (2013:202) adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Penelitian Evelyn Tnay, Abg Ekhsan Abg Othman, Heng Chin Siong dan Sheilla Lim Omar Lim. 2013. The Influences of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention. Procedia - Social and Behavioral Sciences 97 (2013) 201 – 208.

Dari 100 kuesioner yang disebar, hanya 85 kuesioner yang dapat dikumpulkan kembali dan dianalisis. Analisis yang digunakan adalah analisis data serta menggunakan *Statistical Package for Social Science (SPSS)* versi 16. Sebanyak 37 responden (43,5%) berjenis kelamin laki-laki dan sebanyak 48 responden (56,5%) adalah wanita. Responden berumurkan antara 21 hingga 53 tahun dan durasi bekerja antara kurang dari setahun sampai lebih dari enam tahun.

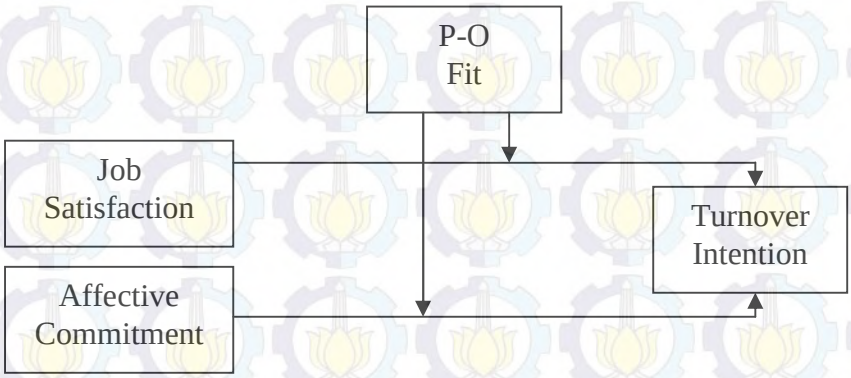
Variabel yang digunakan peneliti pada penelitian ini adalah kepuasan kerja, meliputi: *satisfaction with pay* dan *supervisory support*. Variabel kedua adalah *organizational commitment* dan yang terakhir ialah *turnover intention*. Hasil yang diperoleh pada penelitian terdahulu, yaitu: terdapat hubungan yang signifikan antara *satisfaction with pay* dengan *turnover intention*. Selanjutnya, terdapat hubungan yang signifikan antara *supervisory support* dengan *turnover intention* sedangkan yang terakhir adalah terdapat hubungan yang signifikan antara *organizational commitment* dengan *turnover intention.*

2. **Esra Alniacik, Umit Alniacik, Serhat Erat, Kultigin Akcin. 2013. Does Person-Organization Fit Moderate The Effects of Affective Commitment and Job Satisfaction on Turnover Intentions? Procedia - Social and Behavioral Sciences 97 (2013) 274 – 281.**

Latar belakang penelitian Alniacik, *et al*. adalah perkembangan bisnis yang kompetitif membuat perusahaan harus meningkatkan kemampuannya untuk merekrut dan mempertahankan karyawan dengan kemampuan baik.

Menemukan karyawan yang tepat pada suatu pekerjaan merupakan hal penting bagi departemen Sumber Daya Manusia (SDM). Menurut perspektif karyawan, mendapatkan pekerjaan dan organisasi yang tepat adalah pencapaian terbaik atas kualitas kerja mereka. Oleh karena itu, *person-organization fit* merupakan konsep yang penting bagi karyawan dan *recruiter*. *Person-organization fit* dapat didefinisikan sebagai kompatibilitas antara karyawan dan perusahaan. Kolaborasi antara perusahaan dengan karyawan adalah hal penting, terutama faktor yang berhubungan dengan pekerjaan seperti: kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan minimnya pengunduran diri karyawan dapat menciptakan *competitive advantage* bagi perusahaan.

Tujuan dari penelitian Alniacik, *et al*. untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, lalu mengetahui pengaruh *affective commitment* terhadap *turnover intention*, dan mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dimoderasi variabel *person-organization fit*, serta yang terakhir adalah pengaruh *affective commitment* terhadap *turnover intention* dimoderasi variabel *person-organization fit*. Adapun model yang digambarkan oleh Alniacik, *et al.* (2013:277) sebagai berikut:



Gambar 2.2 Model Penelitian Esra Alniacik, Umit Alniacik, Serhat Erat, Kultigin Akcin. 2013. Does Person-Organization Fit Moderate The Effects of Affective Commitment and Job Satisfaction on Turnover Intentions? Procedia - Social and Behavioral Sciences 97 (2013) 274 – 281.

Data sampel penelitian ini adalah staf akademik dan administrasi pada institusi pendidikan tingkat atas di Turkey. Dari total 1247 *email* yang dikirim ke 32 universitas negeri di Turkey, peneliti hanya mendapatkan 212 kuesioner yang dapat dianalisis. Analisis penelitian terdahulu menggunakan *Statistical Package for Social Science (SPSS)*. Rata-rata umur responden adalah 36 tahun, sebanyak 54% adalah laki-laki sedangkan 46% adalah wanita dan status responden sebesar 69% adalah menikah.

Variabel penelitian ini menggunakan: kepuasan kerja, *turnover intention*, *affective commitment* dan *person-organization fit*. Hasil dari penelitian terdahulu yang kedua adalah: terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, *affective commitment* berpengaruh terhadap *turnover intention*, dan terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dimoderasi variabel *person-organization fit*, serta yang terakhir adalah *affective commitment* berpengaruh terhadap *turnover intention* dimoderasi variabel *person-organization fit.*

3. **Man-Ling Chen, Zhi-Yuan Su, Chia-Lun Lo, Chiung-Hsuan Chiu, Ya-Han Hu, Tien-Yu Shieh. 2013. An Empirical Study On The Factors Influencing The Turnover Intention of Dentists In Hospitals In Taiwan. Journal of Dental Sciences (2013), 1-13.**

   Latar belakang dari penelitian Chen, *et al.* adalah dokter sebagai salah satu sumber daya manusia yang penting untuk menentukan kualitas pelayanan kesehatan dalam industri kesehatan. Memiliki kemampuan untuk mencegah hilangnya sumberdaya intelektual merupakan hal penting bagi rumah sakit agar dapat bersaing di lingkungan yang kompetitif. Penelitian Chen, *et al.* menunjukkan bahwa faktor seperti promosi, kompensasi, dan rekan kerja akan berdampak pada komitmen berorganisasi dan mempengaruhi keputusan untuk tetap atau meninggalkan pekerjaan.

   Tujuan dari penelitian ini adalah menggali informasi terkait faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* pada dokter gigi di rumah sakit Taiwan. Berikut adalah model yang digunakan oleh Chen, *et al*. (2013:3):

Gambar 2.3 Model Penelitian Man-Ling Chen, Zhi-Yuan Su, Chia-Lun Lo, Chiung-Hsuan Chiu, Ya-Han Hu, Tien-Yu Shieh. 2013. An Empirical Study on The Factors Influencing The Turnover Intention of Dentists In Hospitals In Taiwan. Journal of Dental Sciences (2013), 1-13.

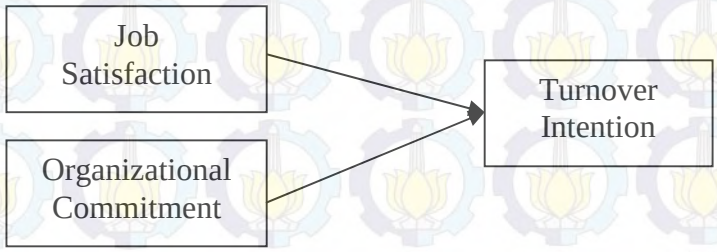
Pengumpulan data dilakukan dilebih dari 29 rumah sakit yang terdapat di Taiwan. Kuesioner dikirim melalui *email* sebanyak 473 responden dan kembali sebanyak 175 responden. Variabel yang digunakan penelitian terdahulu adalah *compensation satisfaction, work pressure,* kepuasan kerja, *organizational commitment, turnover intention* dan *external work opportunities*. Hasil dari penelitian Chen, *et al.* adalah terdapat perbedaan antara harapan *income* dengan pengeluaran yang mempengaruhi *compensation satisfaction.* Yang kedua adalah *compensation satisfaction* dan *work pressure* berpengaruh pada work satisfaction dan *organizational commitment.* Hasil yang terakhir menjelaskan bahwa bekerja di klinik merupakan faktor yang signifikan terhadap *turnover intention.*

4. **Rohani Salleh, Mishaliny Sivadahasan Nair, and Haryanni Harun. 2012. Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention: A Case Study on Employees of a Retail Company in Malaysia. International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic and Management Engineering Vol:6, No:12, 2012.**

Latar belakang penelitian Salleh, *et al.* adalah isu meningkatnya angka pengunduran diri karyawan. Berdasar perspektif manajamen sumber daya manusia (SDM), tingkat pengunduran diri karyawan yang tinggi merupakan

masalah serius yang menyebabkan: Tingkat pengunduran diri karyawan yang tinggi mempengaruhi keuangan dan mengganggu produktifitas dan kinerja perusahaan ketika terjadi diposisi eksekutif dalam perusahaan.

Tujuan dari penelitian Salleh, *et al.* adalah mengukur tingkat kepuasan kerja, *organizational commitment* terhadap *turnover intention* pada karyawan perusahaan retail di Malaysia. Berikutnya adalah menginvestigasi hubungan antara kepuasan kerja dan *organizational commitment* terhadap *turnover intention.* Model yang digunakan penelitian kali ini dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 2.4 Model Penelitian Rohani Salleh, Mishaliny Sivadahasan Nair, and Haryanni Harun. 2012. Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention: A Case Study on Employees of a Retail Company in Malaysia. International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic and Management Engineering Vol:6, No:12, 2012.

Pengumpulan data penelitian ini dilakukan melalui departemen Sumber Daya Manusia (SDM) perusahaan. Kuesioner didistribusikan secara random kepada 100 karyawan yang terdiri dari posisi eksekutif dan non-eksekutif. Dari 100 kuesioner hanya 75 yang dapat dianalisis. Responden dengan umur dibawah 25 tahun sebesar 37,1%, antara 26-35 tahun sebesar 46,7%, lalu usia 36-45 tahun sebesar 9,7% dan 46 tahun keatas sebesar 6,4%. Responden berjenis kelamin laki-laki sebesar 29% sedangkan wanita sebesar 71%. Berdasarkan lama bekerja, responden dibawah tiga tahun sebesar 54,8%, untuk rentang waktu 3-5 tahun adalah 33,9% dan 6-8 tahun sebesar 11,3%.

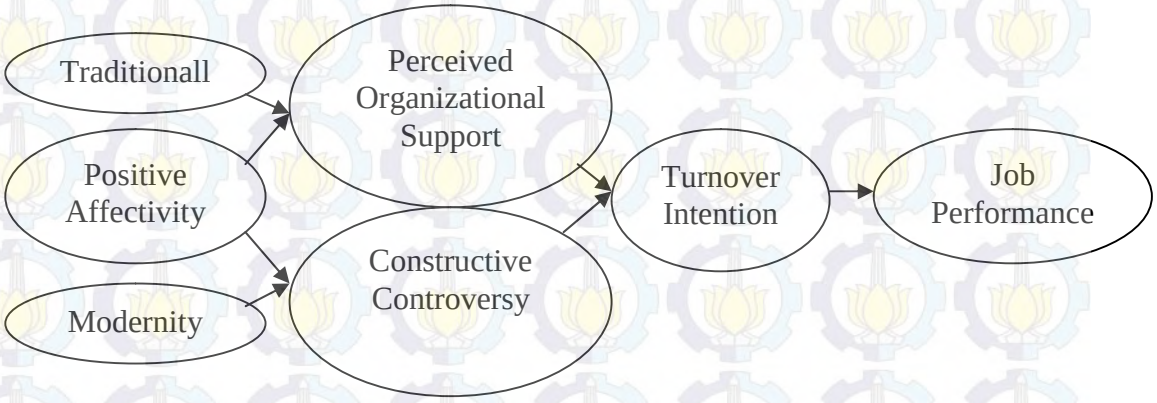
Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah kepuasan kerja, *organizational commitment* dan *turnover intention*. Untuk hasil penelitian

terdahulu adalah responden merasa puas tentang kepuasan kerja karena beberapa hal, seperti: promosi, kerja itu sendiri, rekan kerja dan atasan, tetapi responden merasa tidak puas bekerja dikarenakan upah yang kecil.

5. **Chun Hui, Alfred Wong dan Dean Tjosvold. 2007. Turnover Intention and Performance in China: The Role of Positive Affectivity, Chinese Values, Perceived Organizational Support and Constructive Controversy. Journal of Occupational and Organizational Psychology (2007), 80, 735–751.**

Penelitian Hui, *et al.* berlatar belakang manajer dan peneliti memiliki ketertarikan membahas tentang kondisi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Beberapa penelitian telah menganalisis *turnover intention* karyawan merupakan hal yang mempengaruhi kinerja individu. Hasil terbaru menunjukkan kaitannya dengan konteks sosial, ketika karyawan mendapat dukungan dari atasan dan dihargai di tempat kerja akan mempengaruhi niat dan sikap kerja karyawan.

Tujuan dari penelitian Hui, *et al.* adalah mengukur bagaimana t*urnover intention* mempengaruhi kinerja karyawan di China. Secara konsep, kinerja akan menurun dari dampak *turnover intention*. Kinerja merupakan bentuk investasi karyawan terhadap perusahaan. Berdasarkan perspektif investasi, tidak mungkin seseorang melakukan investasi besar dalam pekerjaan tertentu ketika seseorang tersebut mempertimbangkan untuk berhenti bekerja. Model yang digunakan Hui, *et al*. adalah sebagai berikut:



Gambar 2.5 Model Penelitian Chun Hui, Alfred Wong dan Dean Tjosvold. 2007. Turnover Intention and Performance in China: The Role of Positive Affectivity, Chinese Values, Perceived Organizational Support and Constructive Controversy. Journal of Occupational and Organizational Psychology (2007), 80, 735–751.

Pengumpulan data pada penelitian terdahulu didapatkan dari industri mainan dengan jumlah 300 karyawan di Shenzhen, China. Perolehan data tersebut menggunakan kuesioner untuk diisi oleh responden dengan menjelaskan tujuan dari penelitian tersebut. Rata-rata umur responden adalah 23 tahun dengan masa bekerja kurang lebih 2 tahun. Sebanyak 80% responden adalah wanita, untuk laki-laki sebesar 20%.

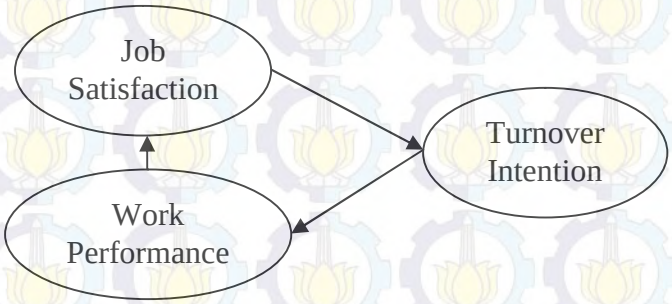
Variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu adalah *turnover intention, performance, the role of positive affectivity, chinese values, perceived organizational support dan constructive controvers*. Hasil dari penelitian ini, yang pertama adalah terdapat hubungan signifikan antara *turnover intention* dengan kinerja karyawan sedangkan yang kedua adalah karyawan dengan nilai tradisional dan positif mempengaruhi signifikan terhadap kinerja perusahaan.

6. **Shu Xiaobing, Gong Yeming, Xiong Jie, Delorme Michel. 2014. Job Satisfaction, Work Performance and Turnover Intention (A Study on Chinese Family Enterprises).**

Penelitian Xiaobing, *et al.* berlatar belakang di China dengan objek usaha keluarga. Debat panjang membahas literatur mengenai bisnis keluarga:

siapakah yang seharusnya mengisi posisi eksekutif dalam bisnis keluarga? Apakah dari anggota keluarga atau bukan anggota keluarga? Menurut literatur pemerintahan yang membahas tentang bisnis keluarga, terdapat dua teori, yaitu: *the agency theory* dan *the family-business embeddedness perspective*. *The agency theory* menunjukkan bahwa posisi eksekutif yang dijabat bukan dari anggota keluarga merupakan tantangan terbesar dalam bisnis keluarga, sebagai keluarga pemilik bisnis tentunya memiliki kekuatan dan mudah mengganti manajer yang bukan dari anggota keluarga. Sedangkan *the family-business embeddedness* didefinisikan sebagai bisnis yang dibentuk oleh berbagai macam nilai keluarga dan berpengaruh terhadap perusahaan tersebut.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja, kinerja dan *turnover intention* pada bisnis keluarga di China dan memberikan kontribusi tentang teori efek moderasi perbandingan antara anggota keluarga dengan bukan anggota keluarga yang sering diabaikan dalam berbagai literatur. Penelitian ini memperluas informasi mengenai bisnis keluarga dipasar negara Cina. Model yang digunakan oleh Xiaobing, *et al*. (2014:5) adalah sebagai berikut:



Gambar 2.6 Model Penelitian Shu Xiaobing, Gong Yeming, Xiong Jie, Delorme Michel. 2014. Job Satisfaction, Work Performance and Turnover Intention (A Study on Chinese Family Enterprises).

Sampel penelitian terdahulu sebanyak 121 bisnis keluarga yang tersebar di wilayah berkembang, seperti: Beijing, Shanghai, Zhejiang dan Guangdong serta wilayah kurang berkembang yaitu Hunan, Hubei, Sichuan dan Guangxi. Sebanyak 3.900 kuesioner disebar dan peneliti mendapatkan kembali sebanyak 2.625 untuk dianalisis. 53,5% responden berjenis kelamin

laki-laki, sedangkan 46,5% adalah wanita. Umur responden yang dibawah 34 tahun sebesar 72,6%, antara 35-44 tahun sebesar 20,7% dan diatas 45 tahun sebesar 6,6%. Untuk responden berdasarkan keluarga inti sebesar 3,1%, kerabat dekat sebesar 6,8% sedangkan kerabat jauh sebesar 6,2%, untuk teman sebesar 5,7% dan sebesar 78,2% merupakan responden yang tidak terdapat hubungan dengan keluarga. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja, *turnover intention* dan *work performance*. Hasil dari penelitian ini adalah terdapat hubungan dan saling mempengauhi antara kepuasan kerja, *turnover intention* dan *work performance.*

Tabel 2.1 Tabel Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Negara	Obyek	Analisis Data	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	Turnover Intention	Kinerja
Tnay, *et al.* (2013)	The Influences of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention	Malaysia	Industri Produksi	SPSS	Ya	Ya	Ya	Tidak
Alniacik, *et al.* (2013)	Does Person-Organization Fit Moderate The Effects of Affective Commitment and Job Satisfaction on Turnover Intentions?	Turkey	Instansi Pendidikan	SPSS	Ya	Tidak	Ya	Tidak
Chen, *et al.* (2013)	An Empirical Study on The Factors Influencing The Turnover Intention of Dentists In Hospitals In Taiwan	Taiwan	Industri Kesehatan	SPSS	Ya	Ya	Ya	Tidak
Salleh, *et al.* (2012)	Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention: A Case Study on Employees of a Retail Company in Malaysia	Malaysia	Industri retail	SPSS	Ya	Ya	Ya	Tidak
Hui, *et al.* (2007)	Turnover Intention and Performance in China: The Role of Positive Affectivity, Chinese Values, Perceived Organizational Support and Constructive Controversy	China	Industri Mainan	SEM	Tidak	Tidak	Ya	Ya
Xiaobing, *et al.* (2014)	Job Satisfaction, Work Performance and Turnover Intention (A Study on Chinese Family Enterprises)	China	Bisnis Keluarga	SPSS	Ya	Tidak	Ya	Ya

Peneliti	Judul Penelitian	Negara	Obyek	Analisis Data	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	Turnover Intention	Kinerja
Respati, Putra Panji (2015)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention* dan Kinerja Karyawan PT. XYZ di Surabaya	Indonesia	Industri Telekomunikasi	PLS	Ya	Ya	Ya	Ya

2.2 Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Perubahan cepat tentang teknologi, globalisasi dan permintaan *customer* mengenai kualitas yang lebih baik tidak hanya menjadi sebuah revolusi bagi perusahaan, tetapi ketiga hal tersebut menciptakan kompetisi global antar perusahaan menjadi lebih ketat. Hal yang menjadi perhatian perusahaan untuk tetap bertahan dan menjalankan bisnisnya salah satunya adalah perusahaan menciptakan kepuasan kerja (Hassan *et al*, 2013:1). Menurut Mudor dan Tookson, kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan seseorang mengenai pekerjaan mereka (Mudor dan Tookson, 2011:41). Sedangkan, Chen, *et al*. berpendapat kepuasan kerja merupakan sebuah konsep tunggal tanpa proses pembentukan lainnya serta didefinisikan sebagai bentuk kesadaran subyektif dan sikap seseorang terhadap pekerjaan. Hal ini merupakan hasil interaksi multidimensional antara individu dengan lingkungan kerja (Chen, *et al.* 2013:2). Peneliti lain menjelaskan kepuasan kerja adalah tingkah laku umum dan sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja sering kali dikaitkan dengan bagaimana karyawan melihat, berpikir dan merasakan pekerjaan mereka (Javed. *et al*, 2014:121).

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya: upah, kualitas hubungan dengan atasan, kualitas peralatan kerja khususnya pada industri manufaktur (Mudor dan Tookson, 2011:41). Menurut Salleh, *et al*. hal lain seperti hubungan rekan kerja, apresiasi, *benefits*, kondisi kerja, promosi, kebijakan perusahaan serta prosedur merupakan faktor pendukung kepuasan kerja (Salleh, *et al*. 2012:703). Kepuasan kerja karyawan sangatlah penting bagi perusahaan, karena dengan terciptanya kepuasan kerja dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan. Menurut Tnay, *et al.* manfaat dari kepuasan kerja salah satunya adalah meningkatkan produktifitas serta kinerja karyawan menjadi lebih baik lagi (Tnay, *et al*. 2013:201). Sedangkan Javed, *et al.* berpendapat bahwa terdapat banyak cara yang digunakan untuk mempertahankan kepuasan kerja karyawan, salah satunya adalah menjaga semangat karyawan untuk tetap tinggi. Dengan mempertahankan semangat karyawan maka menjadi nilai lebih bagi setiap bisnis, karena karyawan yang bahagia dapat menghasilkan produktifitas lebih walaupun dengan sedikit hari libur (Javed, *et al*. 2014:121). Selain itu, kepuasan kerja

membuat perusahaan menjalankan bisnisnya secara efektif dan efisien (Alniacik, *et al.* 2013:276).

Sebaliknya, jika perusahaan tidak dapat menciptakan kepuasan kerja bagi karyawannya maka dapat menimbulkan beberapa dampak negatif, diantaranya adalah:

a. Stres Kerja

   Ketika karyawan tidak puas terhadap pekerjaannya, mereka lebih besar merasakan stres kerja dan hal tersebut dapat diinformasikan ke rekan kerja lainnya ataupun orang lain. Sedangkan pekerja yang puas atau bahagia di tempat kerja, mereka cenderung untuk tidak menginformasikan ke sesama rekan kerja atau orang lain terkait rasa stres terhadap pekerjaannya.

b. Tidak bersemangat

   Ketika terdapat salah satu karyawan yang tidak semangat bekerja maka dapat mempengaruhi karyawan lainnya menjadi tidak semangat pula. Sikap negatif dari satu karyawan akan lebih mudah mempengaruhi keseluruhan karyawan dalam suatu lingkungan kerja.

c. Produktifitas yang rendah

   Kepuasan kerja yang rendah ditambah dengan semangat kerja karyawan yang rendah pula, sama dengan kurangnya produktivitas. Ketika seseorang karyawan tidak bahagia, mereka tidak akan fokus dan tidak memperhatikan tentang tugas-tugasnya. Karyawan tersebut umumnya mencoba menemukan hal lain, yang dapat membuat dirinya menjadi lebih bahagia dengan mengabaikan pekerjaan yang seharusnya dilakukan.

d. Tingginya pengunduran diri karyawan

   Kepuasan kerja yang rendah dapat mengakibatkan tingkat turnover karyawan yang tinggi disuatu perusahaan, karyawan tersebut akan berhenti dari pekerjaan yang membuatnya tidak bahagia. Banyak industri seperti layanan jasa mengalami tingkat turnover tinggi dan ketidakmampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas. (Smallbusiness.chron.com, 18 Oktober 2015).

Oleh karena itu, perusahaan tidak hanya dituntut untuk menciptakan kepuasan kerja saja bagi karyawannya melainkan juga bagaimana mempertahankan serta

meningkatkan kepuasan kerja karyawannya sehingga dapat mengurangi prosentase *turnover* karyawan.

2.3 Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)

Menurut *Businessdictionary.com* definisi komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah *strength of the feeling of responsibility that an employee has towards the mission of the organization* yang artinya kekuatan tanggung jawab yang dimiliki karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan (Businessdictionary.com, 18 Oktober 2015). Sedangkan Saeed, *et al*. berpendapat komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah asosiasi karyawan dengan organisasi atau kumpulan perasaan emosional dan keyakinan karyawan terhadap perusahaan (Saeed, *et al*. 2014:246).

Komitmen organisasi (*organizational commitment*) merupakan konsep penting dalam manajemen. Para peneliti seringkali menggunakan konsep tersebut untuk membahas masalah psikologi dan perilaku organisasi. Komitmen karyawan merupakan hal penting bagi perusahaan. Kepentingan, kebutuhan dan tujuan karyawan sebaiknya dipenuhi oleh perusahaan, karena hal ini bermanfaat bagi perusahaan untuk mendapatkan yang terbaik dari karyawan tersebut (Devece, *et al*. 2015:1). Ide tentang komitmen organisasi (*organizational commitment*) diperkenalkan oleh Becker ditahun 1960, yang menjelaskan bahwa komitmen organisasi (*organizational commitment*) dapat digunakan untuk meramalkan kinerja karyawan, masalah absensi, *turnover*, dan efisiensi perusahaan (Chen, *et al*. 2013:2). Komitmen organisasi (*organizational commitment*) merupakan bagian penting dari kondisi psikologis karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi (*organizational commitment*) tinggi secara teori memberikan efek positif ditempat kerja, seperti prestasi kerja yang baik. (Albdour dan Altarawneh, 2014:194). Selain itu, Salleh, *et al*. berpendapat komitmen organisasi (*organizational commitment*) tinggi dapat memberikan kreativitas dan inovasi baru terhadap proses bisnis. Hal ini yang menyebabkan perusahaan semakin kompetitif dalam persaingan bisnis (Salleh, *et al*. 2012:703). Karyawan yang berkomitmen terhadap perusahaan cenderung untuk tidak meninggalkan pekerjaan mereka. Penelitian secara konsisten mendukung hal tersebut dikarenakan jika

perusahaan meningkatkan komitmen organisasi (*organizational commitment*) akan berdampak positif terhadap perilaku individunya, seperti mengurungkan niat untuk mencari pekerjaan baru dan mengurangi tingkat *turnover* karyawan (Salleh, *et al*. 2012:703). Sedangkan sumber lain menjelaskan manfaat komitmen organisasi (*organizational commitment*) lainnya adalah:

a. Menghindari biaya pergantian yang tinggi

   Komitmen organisasi mempengaruhi apakah karyawan tetap bertahan sebagai bagian dari perusahaan atau meninggalkan untuk mencari pekerjaan lain. Keluarnya seorang karyawan dari suatu perusahaan dapat dilakukan secara sukarela atau dikeluarkan secara paksa oleh perusahaan. Seorang karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang kuat akan bertahan sehingga perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya untuk pergantian karyawan.

b. Mengurangi atau meringankan supervisi karyawan

   Karyawan atau pegawai yang berkomitmen dan memiliki keahlian yang tinggi dapat mengurangi keperluan supervisi dari atasan. Supervisi dan pengawasan yang ketat akan membuang-buang waktu serta biaya.

c. Meningkatkan efektifitas perusahaan

   Tidak adanya komitmen karyawan dapat mengurangi efektivitas perusahaan. Sebuah perusahaan yang memiliki karyawan dengan komitmen organisasi akan mendapatkan hasil yang diharapkan, seperti: kinerja tinggi, tingkat pergantian karyawan yang rendah dan tingkat ketidakhadiran yang rendah pula. Selain itu, dapat menciptakan iklim perusahaan yang kondusif, dimana karyawan satu dengan lainnya saling mendukung dan membantu (Bppk.kemenkeu.go.id, 18 Oktober 2015).

2.4 *Turnover Intention*

Menurut Alniacik, *et al*. *turnover intention* didefinisikan sebagai niatan karyawan untuk keluar dari organisasi atau perusahaan. Terdapat istilah lain yang dihubungankan dengan *turnover*, seperti: *quits, attrition, exits, mobility, migration or succession* (Alniacik, *et al*. 2013:276). Sedangkan, Chen, *et al*. berpendapat bahwa *turnover intention* juga biasa disebut *turnover plan atau turnover tendency*.

Pengertian *turnover intention* sendiri adalah kecenderungan perilaku karyawan untuk meninggalkan perusahaan, yang menyebabkan *turnover* sebenarnya. Banyak penelitian yang menjelaskan *turnover intention* adalah faktor utama yang mendukung tindakan untuk mengundurkan diri dari perusahaan (Chen, *et al*. 2013:2). Peneliti lainnya yaitu McInerne, *et al.* berpendapat *turnover intention* dapat mengidentifikasi keinginan seseorang untuk keluar atau berganti pekerjaan (McInerne, *et al*. 2015:15). Sementara Wong dan Laschinger mengutarakan pengertian *turnover intention* adalah keinginan atau upaya karyawan untuk meninggalkan tempat kerja saat ini secara sukarela (Wong dan Laschinger, 2015:4).

Pengunduran diri merupakan masalah serius pada sekarang ini, kondisi yang terjadi adalah karyawan meninggalkan perusahaan atau perusahaan memecat mereka (Saeed *et al*, 2014:243). Setiap perusahaan akan menghadapi karyawan yang mengundurkan diri, beberapa dari mereka meninggalkan perusahaan karena keinginan diri sendiri. Mempelajari perilaku karyawan yang keluar dari perusahaan merupakan bentuk analisis, perusahaan dapat menurunkan prosentase *turnover* tetapi tidak bisa mencapai 0%. Tingkat *turnover* yang tinggi berdampak negatif bagi perusahaan sehingga perusahaan berusaha untuk mempertahankan karyawan yang ada guna menghemat biaya operasional (Saeed, *et al*. 2014:244). Masalah *turnover* karyawan meningkat tajam pada semua perusahaan, hal ini mempengaruhi praktek departemen sumber daya manusia (SDM). Departemen ini lebih fokus untuk proses rekrutmen dan seleksi, pelatihan serta mempertahankan tenaga kerja yang tetap bergabung dengan perusahaan. Selain itu, jika perusahaan mengalami tingkat *turnover* yang tinggi maka mengakibatkan beban kerja dan jam lembur karyawan eksisting meningkat signifikan. Hal tersebut berdampak pada menurunnya produktifitas dikarenakan rendahnya semangat kerja karyawan serta dalam jangka panjang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan (Tnay, *et al*. 2013:201). Pendapat lain juga menjelaskan dampak negatif yang diakibatkan dari tingginya *turnover* karyawan, diantaranya adalah:

a. Produktifitas menurun

   Tingkat *turnover* karyawan yang tinggi mengakibatkan menurunnya produktifitas. Karyawan yang lebih berpengalaman, umumnya paham

mengenai kebijakan, tujuan dan peran dalam perusahaan. Sedangkan karyawan baru membutuhkan waktu lebih lama untuk memahami ketiga hal tersebut.

b. Buruknya servis pelanggan (*Customer service*)

Tingkat *turnover* karyawan yang tinggi juga mengganggu kemampuan perusahaan untuk menetapkan standar tinggi tentang servis pelanggan (*customer service*). Pelanggan lebih nyaman untuk berinteraksi dengan karyawan yang sama dari waktu ke waktu.

c. *Turnover Costs*

Meningkatnya *turnover* menyebabkan biaya tinggi terkait proses perekrutan dan pelatihan karyawan baru. Meminta bantuan karyawan terampil untuk mewawancarai dan merekrut calon karyawan baru merupakan proses yang merugikan bagi perusahaan karena seharusnya karyawan terampil menghasilkan *revenue*.

d. *Profit* menurun

Dampak terakhir dari tingginya *turnover* karyawan pada perusahaan menyebakan turunnya keuntungan. Hal apapun terkait meningkatkan biaya atau mengurangi produktifitas serta *revenue* cenderung mempengaruhi keuntungan perusahaan menjadi lebih kecil. Hal tersebut diperkuat oleh *Harvard Business School* yang menjelaskan, perusahaan dengan tingkat *turnover* tinggi, cenderung memiliki margin keuntungan yang lebih rendah. (Smallbusiness.chron.com, 18 Oktober 2015).

Oleh karena itu, ketika karyawan senang terhadap pekerjaannya membuat rasio *turnover* karyawan menurun, tetapi ketika hak-hak karyawan tidak diberikan dan tidak puas terhadap perusahaan maka berdampak meningkatnya *turnover* karyawan (Javed, *et al*. 2014:124). Sebaiknya perusahaan juga memperhatikan *turnover intention* selain kepuasan kerja dan komitmen organisasi (*organizational commitment*) guna mengantisipasi kemungkinan buruk yang terjadi pada perusahaan.

2.5 Kinerja *(Performance)*

Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) arti kinerja adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan (Kbbi.web.id, 18 Oktober 2015). Sedangkan pengertian kinerja lainnya adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Kajianpustaka.com, 18 Oktober 2015). Businessdictionary.com menjelaskan kinerja (*performance*) adalah *the accomplishment of a given task measured against preset known standards of accuracy, completeness, cost and speed* artinya ialah pemenuhan tugas yang diberikan dan diukur terhadap standar yang telah ditetapkan seperti akurasi, kelengkapan, biaya dan kecepatan (Businessdictionary.com, 18 Oktober 2015). Rahadi berpendapat arti kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Rahadi, 2010:1). Menurut Umam, pada dasarnya, penilaian kerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia (SDM) pada organisasi (Umam, 2010:190 dalam Noviansyah dan Zunaidah, 2011:46).

Perusahaan sebaiknya melakukan penilaian kinerja (*performance*) karyawan dengan tujuan:

a. Banyak perusahaan mengaitkan dengan upah, promosi jabatan dan pengambilan keputusan sehingga kinerja karyawan mempengaruhi hal tersebut.
b. Penilaian kinerja karyawan merupakan peran penting untuk proses dasar kinerja manajemen. Perusahaan memastikan kinerja karyawan tetap memenuhi standar yang telah ditentukan dan berfungsi mencapai tujuan perusahaan.
c. Penilaian kinerja dapat memberikan masukan kepada atasan terhadap karyawannya mengenai kekurangan yang terjadi untuk dikoreksi dan merencanakan tindakan prefentif kedepannya.

d. Penilaian kinerja harus memfasilitasi pengembangan karir. Penilaian tersebut berfungsi memperlihatkan kekurangan dan kelebihan dari masing-masing karyawan, sehingga karyawan dengan kinerja terbaik dapat dipertimbangkan untuk karir selanjutnya.
e. Penilaian kinerja dapat mengidentifikasi adanya kesenjangan antara kinerja dengan standar yang ditetapkan. Hal tersebut juga membantu untuk menemukan penyebabnya serta langkah-langkah yang harus dilakukan untuk perbaikan. Oleh karena itu, atasan mengunakan penilaian kinerja sebagai bentuk identifikasi kebutuhan karyawan tentang pelatihan dan pengembangan (Dessler 2013:285).

Dengan dilakukannya penilaian kinerja karyawan oleh perusahaan, salah satu hal positif yang didapat adalah meningkatnya kinerja karyawan dan mempertahankan karyawan untuk tetap kerja dengan baik. Perusahaan dengan kinerja karyawan yang baik dapat memberikan manfaat, diantaranya adalah:

a. *Performance Management Basics*

   Manajemen kinerja dimulai ketika seorang karyawan bergabung dengan perusahaan baru. Diskusi deskripsi pekerjaan antara karyawan baru dengan atasan merupakan langkah dasar untuk menciptakan rencana kinerja manajemen. Atasan umumnya memberikan bimbingan dan pengawasan lebih terhadap karyawan baru. Atasan yang efektif adalah menganalisa kinerja karyawan baru sehingga setiap kekurangan dapat diatasi dengan baik dan tepat.

b. *Customer Service - Performance Management Connection*

   Customer Service dan kinerja karyawan saling terkait. Untuk bisnis perusahaan yang menyediakan layanan jasa, reputasi perusahaan didasarkan pada kinerja karyawan. Ketika karyawan perusahaan jasa memberikan layanan pelanggan dengan sangat baik, para pelanggan akan bahagia karena melebihi dari harapan sebelumnya.

c. *Recognizing Employee Performance*

   Aspek lain dari kinerja dan kesuksesan bisnis adalah kemampuan karyawan. Penilaian tahunan karyawan tidaklah cukup, guna menjaga kinerja karyawan tetap baik dapat dilakukan dengan menghargai kinerja

mereka melalui umpan balik secara rutin. Ketika manajemen sebuah perusahaan memberikan umpan balik secara rutin, hal tersebut memotivasi karyawan untuk mempertahankan kinerja baiknya secara konsisten. Artikel majalah Inc. yang membahas tentang "Employee Reward and Recognition Systems" menjelaskan reward dan pengakuan kinerja terhadap karyawan membuat perusahaan memiliki iklim yang kompetitif. Hal ini cukup bermanfat bagi perusahaan, karena dapat memperkuat posisi perusahaan dalam industri tertentu serta lebih dekat menuju tujuan perusahaan. (Smallbusiness.chron.com, 18 Oktober 2015).

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, maka perusahaan harus memperhatikan faktor kepuasan kerja (*job satisfaction*), komitmen organisasi (*organizational commitment*), *turnover intention* dan kinerja (*performance*) karena hal tersebut memberikan dampak positif bagi perusahaan untuk menghadapi persaingan bisnis yang kompetitif. Begitu pula sebaliknya, jika perusahaan tidak memperhatikan keempat faktor tersebut maka dampak negatif akan dirasakan oleh perusahaan.

2.6 Hubungan Antar Variabel

2.6.1 Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) dengan *Turnover Intention*

Karyawan sering kali berpikir untuk meninggalkan pekerjaannya dan membandingkan terhadap pekerjaan lain (Saeed, *et al.* 2014:244). Kepuasan kerja erat kaitannya terhadap *turnover intention*, karena kepuasan kerja merupakan pengaruh penting bagi karyawan untuk tetap atau meninggalkan perusahaan (Alniacik, *et al*. 2013:276). Ketika karyawan merasa tidak puas terhadap pekerjaan maka karyawan lebih baik untuk mengundurkan diri (Jeffrey, 2007 dalam Saeed, *et al.* 2014:244). Menurut Mudor dan Tookson, kepuasan kerja dan *turnover* merupakan satu keterkaitan, dimana kepuasan kerja mempengaruhi secara langsung terhadap *turnover* perusahaan (Mudor dan Tookson, 2011:41). Teori Mobley menjelaskan bahwa ketidakpuasan kerja dapat mengakibatkan beberapa hal sebagai berikut:

a. Karyawan berpikir untuk keluar dari perusahaan.
b. Mencari alternatif tempat kerja baru.

c. Mengevaluasi perbandingan harapan dan biaya antara perusahaan sekarang dengan perusahaan lainnya. (Mbah dan Ikemefuna, 2012:278).

Salleh, *et al*. menjelaskan studi tentang kepuasan kerja dan *turnover intention* memiliki persamaan dalam seluruh industri apapun. Studi tersebut menjelaskan bahwa karyawan yang tidak puas cenderung memiliki niat untuk meninggalkan perusahaan dan mencari pekerjaan alternatif (Salleh, *et al*. 2012:703). Ferry berpendapat, kepuasan kerja merupakan hal penting bagi perusahaan karena karyawan yang puas akan bertahan di perusahaan tersebut dan meningkatkan produktifitasnya (Novliadi, 2007:31). Korelasi antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention* bersifat negatif (Saeed, *et al.* 2014:244).

2.6.2 Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*) dengan *Turnover Intention*

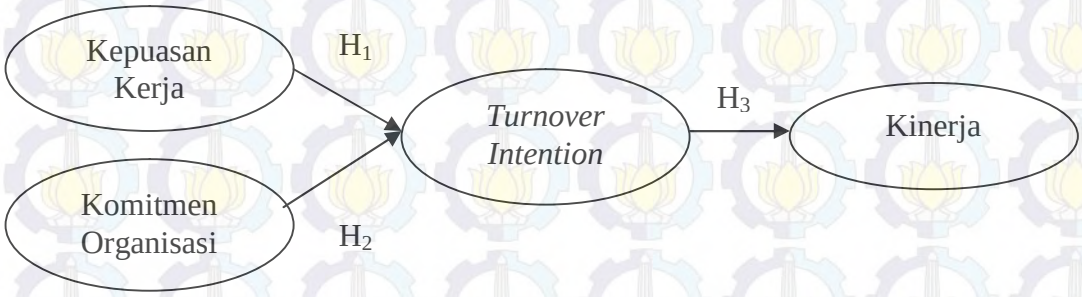
Terdapat hubungan antara komitmen organisasi (o*rganizational commitment*) dengan *turnover intention*. Hal tersebut dijelaskan oleh Saeed, *et al*. bahwa karyawan yang berkomitmen rendah terhadap perusahaan mengakibatkan karyawan tersebut tidak tertarik untuk mencapai tujuan perusahaan dan yang terburuk adalah mengundurkan diri secara sukarela atau diberhentikan perusahaan (Saeed, *et al.* 2014:247). Sedangkan Tnay, *et al*. menjelaskan komitmen organisasi (o*rganizational commitment*) merupakan salah satu faktor mempertahankan karyawan dalam perusahaan. Jika nilai karyawan sejalan dengan tujuan perusahaan maka hal ini membuat karyawan untuk tetap berada pada perusahaan (Tnay, *et al*. 2013:203). Das, *et al*. sependapat dengan Saeed, *et al.* dan Tnay, *et al*. bahwa komitmen organisasi (o*rganizational commitment*) mempengaruhi terhadap niat untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*). Dalam industri apapun sekarang ini dihadapkan dengan tingkat *turnover* yang tinggi maka perlu diperhatikan faktor komitmen organisasi (o*rganizational commitment*). Hal tersebut berdampak pada keputusan karyawan, seperti: meninggalkan perusahaan atau tetap diperusahaan dengan harapan lebih baik (Das, *et al.* 2013:20). Berdasarkan penelitian Chen, *et al*. hubungan antara komitmen organisasi (o*rganizational commitment*) dengan *turnover intention* berkorelasi negatif (Chen, *et al*. 2013:2).

2.6.3 *Turnover Intention* dengan Kinerja (*Performance*)

Turnover intention dengan kinerja (*performance*) merupakan dua hal yang saling berkaitan dan berkorelasi negatif, menurut Hui, *et al.*, para manajer dan peneliti lainnya tertarik membahas tentang berbagai macam kondisi yang mempengaruhi kinerja (*performance*) karyawan disebuah perusahaan. Salah satu faktor yang diteliti adalah *turnover intention*. Dalam konteks sosial seperti sejauh mana karyawan mendapat dukungan dan penghargaan oleh perusahaan, hal tersebut dapat mempengaruhi perilaku dan niat mereka ditempat kerja. Kinerja merupakan bentuk investasi karyawan terhadap perusahaan. Berdasarkan perspektif investasi, tidak mungkin bahwa seseorang melakukan investasi besar dalam pekerjaan tertentu namun seseorang tersebut mempertimbangkan untuk berhenti bekerja. Sama halnya ketika karyawan memiliki niat untuk mengundurkan diri maka kinerja dari karyawan tersebut akan menurun. Sebaliknya jika karyawan tidak memiliki niat untuk mengundurkan diri maka kinerja dari karyawan tersebut dapat meningkat. Oleh karena itu, semakin besar karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan, maka karyawan tersebut akan memberikan kinerja yang baik terhadap perusahaan. Di sisi lain, semakin kecil karyawan untuk bertahan di perusahaan, maka akan memberikan kinerja buruk terhadap perusahaan. Ketika karyawan mempertimbangkan berhenti dari pekerjaan mereka, dampak yang terjadi adalah karyawan tersebut tidak bersedia untuk memberikan kinerja yang terbaik (Hui, *et al*. 2007:736).

2.7 Kerangka Pemikiran

Kerangkan pemikiran dibentuk berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, diantaranya: Tnay, *et al*. (2013), Alniacik, *et al.* (2013), Chen, *et al*. (2013), Salleh, *et al*. (2012), Hui, *et al. (*2007) dan Xiaobing, *et al.* (2014) serta sesuai dengan permasalahan yang terdapat pada PT. XYZ di Surabaya. Terdapat empat variabel yang akan diteliti, yaitu kepuasan kerja (KK), komitmen organisasi (KO), *turnover intention* (TI) dan kinerja (K). Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap t*urnover intention,* berikutnya mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap t*urnover intention* dan yang terakhir adalah mengetahui pengaruh t*urnover intention* terhadap kinerja.



Gambar 2.7 Model Kerangka Penelitian

2.8 Hipotesis Penelitian

Dengan memperhatikan gambar model penelitian, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H_1 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan PT XYZ di Surabaya.

H_2 : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan PT XYZ di Surabaya.

H_3 : *Turnover intention* berpengaruh terhadap kinerja pada karyawan PT XYZ di Surabaya.

BAB 3
METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

a. Berdasarkan tujuan penelitian, penelitian ini termasuk penelitian terapan. Menurut Abdillah dan Jogiyanto, penelitian terapan bertujuan menghasilkan keputusan dan kebijakan khusus untuk menjawab pertanyaan atau permasalahan khusus pada konteks tertentu (Abdillah dan Jogiyanto, 2015:10).
b. Berdasarkan jenis penelitian terapan, penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian tindakan. Penelitian tindakan adalah penelitian yang dilakukan untuk segera digunakan sebagai dasar tindakan pemecahan masalah (Abdillah dan Jogiyanto, 2015:10).
c. Berdasarkan karakteristik masalah, penelitian ini termasuk penelitian historis. Penelitian historis adalah kegiatan penelitian, pemahaman dan penjelasan kondisi yang telah lalu. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui sebab atau dampak dari kejadian yang telah berlalu untuk menjelaskan fenomena yang terjadi sekarang atau memprediksi kondisi masa yang akan datang (Abdillah dan Jogiyanto, 2015:11).
d. Berdasarkan sumber data, penelitian ini mengunakan sumber data primer. Menurut Abdillah dan Jogiyanto, sumber primer adalah data yang diperoleh melalui atau berasal dari pihak pertama yang memiliki suatu data (Abdillah dan Jogiyanto, 2015:51).
e. Berdasarkan metode pengumpulan data, pada penelitian kali ini pengumpulan data dilakukan melalui kuisioner. Kuisioner adalah metode pengumpulan data primer menggunakan sejumlah item pertanyaan atau pertanyaan dengan format tertentu (Abdillah dan Jogiyanto, 2015:52).

3.2 Batasan Penelitian

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah hanya dilakukan di wilayah Surabaya dengan variabel bebas yang digunakan adalah Kepuasan Kerja (KK) dan

Komitmen Organisasi (KO) sedangkan variabel tergantung adalah Turnover Intention (TI) dan Kinerja (K) karyawan PT. XYZ di Surabaya.

3.3 Identifikasi Variabel

Variabel bebas dan tergantung yang akan dianalisis dalam penelitian ini adalah:

a. **Variabel Bebas:**

Menurut Abdillah dan Jogiyanto, variabel bebas adalah variabel yang pada level tertentu mengalami perubahan nilai selama masa periode tertentu penelitian (Abdillah dan Jogiyanto, 2015:18). Berikut adalah variabel bebas pada penelitian kali ini:

KK = Kepuasan Kerja

KO = Komitmen Organisasi

b. **Variabel Tergantung**

Menurut Abdillah dan Jogiyanto, variabel tergantung adalah variabel yang diasumsikan mengukur atau menilai pengaruh variabel independen (Abdillah dan Jogiyanto, 2015:19). Berikut adalah variabel tergantung pada penelitian kali ini:

TI = *Turnover Intention*

K = Kinerja

3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

3.4.1 Definisi Operasional

Dalam penelitian ini variabel yang digunakan dikelompokkan dalam dua variabel, yaitu: variabel tergantung dan variabel bebas dengan penjelasan sebagai berikut:

a. Kepuasan Kerja (KK)

Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang mengenai pekerjaan mereka (Mudor dan Tookson, 2011:41). Peneliti lain menjelaskan kepuasan kerja adalah tingkah laku umum dan sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja sering kali dikaitkan dengan bagaimana karyawan melihat, berpikir dan

merasakan pekerjaan mereka (Javed, *et al*. 2014:121). Untuk mengukur variabel ini digunakan enam pertanyaan indikator melalui kuisioner. Indikator pertanyaan yang digunakan adalah sebagai berikut, Javed, *et al*. (2014):

1. Gaji per bulan yang saya terima sepadan dengan jam kerja (X11).
2. Gaji per bulan yang saya terima sepadan dengan beban kerja (X12).
3. Saya merasa puas dengan kenaikan gaji (X13).
4. Saya dihargai atas pekerjaan yang telah saya lakukan (X14).
5. Saya percaya jika melakukan pekerjaan dengan baik, akan mendapatkan promosi jabatan (X15).
6. Sangat mungkin mendapatkan promosi jabatan dengan cepat (X16).

b. Komitmen Organisasi (KO)

Strength of the feeling of responsibility that an employee has towards the mission of the organization yang artinya kekuatan tanggung jawab yang dimiliki karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan (Businessdictionary.com, 18 Oktober 2015). Sedangkan Saeed, *et al*. berpendapat komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah asosiasi karyawan dengan organisasi atau kumpulan perasaan emosional dan keyakinan karyawan terhadap perusahaan (Saeed, *et al*. 2014:246). Untuk mengukur variabel ini digunakan lima pertanyaan indikator melalui kuisioner. Indikator pertanyaan yang digunakan adalah sebagai berikut, Saeed, *et al*. (2014):

1. Saya akan menerima berbagai tugas pekerjaan agar tetap bekerja di perusahaan ini (X21).
2. Saya merasa sedikit loyal terhadap perusahaan ini (X22).
3. Saya bangga mengatakan ke orang lain bahwa saya bagian dari perusahaan (X23).
4. Saya mengatakan ke orang lain bahwa perusahaan ini ideal untuk bekerja (X24).
5. Kondisi perusahaan sekarang ini, menyebabkan saya tidak ingin meninggalkan perusahaan (X25).

c. *Turnover Intention* (TI)

Turnover intention didefinisikan sebagai niatan karyawan untuk keluar dari organisasi atau perusahaan. Terdapat istilah lain yang dihubungankan dengan *turnover*, seperti: *quits, attrition, exits, mobility, migration or succession* (Alniacik, *et al*. 2013:276). Sedangkan, Chen, *et al*. berpendapat bahwa *turnover intention* juga biasa disebut *turnover plan atau turnover tendency*. Pengertian *turnover intention* sendiri adalah kecenderungan perilaku karyawan untuk meninggalkan perusahaan, yang menyebabkan *turnover* sebenarnya (Chen, *et al*. 2013:2). Untuk mengukur variabel ini digunakan empat pertanyaan indikator melalui kuisioner. Indikator pertanyaan yang digunakan adalah sebagai berikut, Saeed, *et al*. (2014):

1. Saya selalu berpikir untuk berhenti dari pekerjaan (X31).
2. Saya akan mencari pekerjaan baru tahun depan (X32).
3. Saya kemungkinan mencari pekerjaan ketika ada kesempatan (X33).
4. Saya selalu berpikir untuk berganti pekerjaan (X34).

d. Kinerja (K)

Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) arti kinerja adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan (Kbbi.web.id, 18 Oktober 2015). Sedangkan pengertian kinerja lainnya adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Kajianpustaka.com, 18 Oktober 2015). Businessdictionary.com menjelaskan kinerja (*performance*) adalah *the accomplishment of a given task measured against preset known standards of accuracy, completeness, cost and speed* (Businessdictionary.com, 18 Oktober 2015), artinya ialah pemenuhan tugas yang diberikan dan diukur terhadap standar yang telah ditetapkan seperti akurasi, kelengkapan, biaya dan kecepatan. Untuk mengukur variabel ini digunakan tiga pertanyaan indikator melalui kuisioner. Indikator pertanyaan yang digunakan adalah sebagai berikut, Javed, *et al*. (2014):

1. Kinerja saya lebih baik dibanding rekan lainya dengan kualifikasi yang sama (X41).
2. Saya puas dengan kinerja saya karena sebagian besar baik (X42).

3. Kinerja saya lebih baik dibanding rekan lainya dengan kualifikasi yang sama di perusahaan lain (X43).

3.4.2 Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel menggunakan skala likert. Skala likert yaitu skala yang digunakan untuk mengukur tanggapan terhadap obyek penelitian dengan bobot sampai 5. Responden memberi jawaban pada alternatif yang diberikan untuk masing-masing pernyataan. Kriteria penilaian untuk masing-masing indikator pernyataan yang diberikan adalah sebagai berikut:

a. Untuk jawaban sangat setuju (SS) diberi skor: 5
b. Untuk jawaban setuju (S) diberi skor: 4
c. Untuk jawaban netral (N) diberi skor: 3
d. Untuk jawaban tidak setuju (TS) diberi skor: 2
e. Untuk jawaban sangat tidak setuju (STS) diberi skor: 1

3.5 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

3.5.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karateristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013:215). Populasi merupakan sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Populasi merupakan jumlah keseluruhan dari unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. XYZ yang bekerja di Surabaya berjumlah 150 orang.

3.5.2 Sampel

Sebuah sampel adalah sebagian dari populasi keseluruhan yang dipilih secara cermat agar mewakili populasi (Sugiyono, 2013:215). Dalam penelitian ini akan dilakukan teknik sensus sehingga jumlah sampel responden yang diteliti sama dengan total populasi karyawan PT. XYZ di Surabaya yaitu 150 responden. Karyawan yang menjadi sampel penelitian ini berstatuskan karyawan tetap dan kontrak, serta tidak dibatasi berapa lama telah bekerja di PT. XYZ kota Surabaya,

karena didalam penelitian ini mengharapkan terdapat responden secara merata, baik yang sudah bekerja lebih dari satu tahun atau kurang dari satu tahun, sehingga diperoleh variabilitas data dalam menggambarkan pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* dan kinerja.

3.5.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan untuk memperoleh responden adalah *convenience sampling* yang berarti bahwa teknik pemilihan sampel ketika peneliti tidak memiliki data tentang populasi dalam bentuk *sampling frame* dan peneliti kemudian memilih sampel berdasarkan prinsip kemudahan dalam mengambil atau memilih sampel (Abdillah dan Jogiyanto, 2015:65). Adapun tempat yang menjadi sasaran penelitian dalam mengumpulkan sampel adalah PT. XYZ yang berlokasi di Surabaya. Metode penarikan sampel dilakukan terus menerus sampai didapatkan jumlah responden sesuai dengan yang disyaratkan oleh peneliti yaitu 150 responden.

3.6 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data dari responden adalah dengan menggunakan kuisioner, kuisioner adalah metode pengumpulan data primer menggunakan sejumlah item pertanyaan atau pernyataan dengan format tertentu (Abdillah dan Jogiyanto, 2015:52). Kuisioner berisi tentang latar belakang demografis dari responden beserta pertanyaan – pertanyaan yang menyangkut setiap variabel. Dalam pengukuran konstruk yang dapat diukur adalah indikatornya melalui item – item pertanyaan dalam kuisioner. Indikator – indikator pertanyaan dalam kuisioner penelitian ini diambil dari beberapa penelitian terdahulu yang sesuai dengan variabel yang akan diuji. Desain kuisioner yang akan diberikan kepada responden adalah sebagai berikut:

Daftar pertanyaan dalam penelitian ini bersifat tertutup artinya responden menjawab pertanyaan dengan berpedoman kepada skenario yang disediakan. Skenario serta indikator-indikator pertanyaan dalam kuisioner ini diadopsi dari “Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions (Javed, *et al*. 2014)” dan “The Relationship of Turnover

Intention with Job Satisfaction, Job Performance, Leader Member Exchange, Emotional Intelligence and Organizational Commitment (Saeed, *et al*. 2014). Data pertanyaan kuisioner dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 3.1 Data Pernyataan Kuisioner

No.	Pernyataan Indikator	Referensi
	Kepuasan Kerja (KK)	
1	Gaji per bulan yang saya terima sepadan dengan jam kerja (X11)	Javed, *et al*. 2014
2	Gaji per bulan yang saya terima sepadan dengan beban kerja (X12)	Javed, *et al*. 2014
3	Saya merasa puas dengan kenaikan gaji (X13)	Javed, *et al*. 2014
4	Saya dihargai atas pekerjaan yang telah saya lakukan (X14)	Javed, *et al*. 2014
5	Saya percaya jika melakukan pekerjaan dengan baik, akan mendapatkan promosi jabatan (X15)	Javed, *et al*. 2014
6	Sangat mungkin mendapatkan promosi jabatan dengan cepat (X16)	Javed, *et al*. 2014
	Komitmen Organisasi (KO)	
1	Saya akan menerima berbagai tugas pekerjaan agar tetap bekerja di perusahaan ini (X21)	Saeed, *et al*. 2014
2	Saya merasa sedikit loyal terhadap perusahaan ini (X22)	Saeed, *et al*. 2014
3	Saya bangga mengatakan ke orang lain bahwa saya bagian dari perusahaan (X23)	Saeed, *et al*. 2014
4	Saya mengatakan ke orang lain bahwa perusahaan ini ideal untuk bekerja (X24)	Saeed, *et al*. 2014
5	Kondisi perusahaan sekarang ini, menyebabkan saya tidak ingin meninggalkan perusahaan (X25)	Saeed, *et al*. 2014
	***Turnover Intention* (TI)**	
1	Saya selalu berpikir untuk berhenti dari pekerjaan (X31)	Saeed, *et al*. 2014
2	Saya akan mencari pekerjaan baru tahun depan (X32)	Saeed, *et al*. 2014
3	Saya kemungkinan mencari pekerjaan ketika ada kesempatan (X33)	Saeed, *et al*. 2014
4	Saya selalu berpikir untuk berganti pekerjaan (X34)	Saeed, *et al*. 2014

No.	Pernyataan Indikator	Referensi
	Kinerja (K)	
1	Kinerja saya lebih baik dibanding rekan lainya dengan kualifikasi yang sama (X41)	Javed, *et al*. 2014
2	Saya puas dengan kinerja saya karena sebagian besar baik (X42)	Javed, *et al*. 2014
3	Kinerja saya lebih baik dibanding rekan lainya dengan kualifikasi yang sama di perusahaan lain (X43)	Javed, *et al*. 2014

3.7 Data dan Pengumpulan Data

3.7.1 Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh peneliti secara langsung dari hasil survei dengan mengedarkan kuisioner kepada responden.

3.7.2 Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data melalui kuisioner, kuisioner adalah metode pengumpulan data yang diperoleh dengan cara mengajukan daftar pernyataan yang telah disusun dalam bentuk angket kepada karyawan PT. XYZ di Surabaya. Penggunaan metode ini didasarkan pada pertimbangan bahwa metode ini cukup ekonomis, cepat, menjamin keleluasaan responden untuk menjawab dan mengumpulkan fakta-fakta yang diperlukan serta menjamin kerahasiaan identitas responden sehingga lebih mudah memberikan informasi atau jawaban. Langkah yang dilakukan adalah menyebarkan daftar pernyataan kepada responden yang terpilih kemudian mereka diminta untuk memberikan penilaian atas pernyataan yang diajukan, dengan pilihan jawaban yang disediakan, yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju. Jika data telah terkumpul berupa data interval, kemudian dilakukan pengelompokan data menjadi berbagai bagian pengamatan baru dilakukan analisis data.

3.8 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

3.8.1 Uji Validitas

Suatu tes atau alat instrumen dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan tujuan pengukuran tersebut. Suatu alat ukur yang valid, tidak sekedar mampu mengungkapkan data dengan tepat tetapi juga memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut. Pengukuran validitas konstruk dengan menggunakan software *partial least square* dapat menggunakan dua cara yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*. Pengukuran *convergent validity* dengan cara melihat *loading factor* masing – masing indikator, jika terdapat nilai *loading factor* antara 0,5 sampai 0,6 maka indikator tersebut dinyatakan valid (Ghozali, 2014:39). Sedangkan pengukuran *discriminant validity* dilakukan dengan cara membandingkan antara nilai akar kuadrat *average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Model memiliki *discriminant validity* yang cukup jika nilai akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk (Ghozali, 2014:40).

3.8.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjuk pada adanya konsistensi internal dan stabilitas nilai hasil skala pengukuran tertentu. Reliabillitas berkonsentrasi pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya. Pengukuran reliabilitas konstruk dengan menggunakan software *partial least square* dilakukan dengan cara melihat nilai output *composite reliability* dari masing – masing konstruk. Jika nilai output lebih besar dari 0,6 ($\alpha > 0,6$) maka konstruk tersebut dinyatakan reliabel (Ghozali, 2014:43).

3.9 Teknik Analisis Data

Alat analisa yang digunakan dalam metode ini adalah *software Partial Least Square* (PLS). PLS adalah sebuah alat analisa yang memungkinkan peneliti untuk mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi. Orientasi analisis PLS bergeser dari menguji model kausalitas/teori ke *component based predictive model*. Variabel laten didefinisikan sebagai jumlah dari indikatornya. Algoritma

PLS ingin mendapatkan *the best weight estimate* untuk setiap blok indikator dari setiap variabel laten. Hasil komponen score untuk setiap variabel laten didasarkan pada *estimated indicator weight* yang memaksimumkan *variance explained* untuk variabel dependen (laten, observe, atau keduanya). *Partial Least Square* (PLS) merupakan metode analisis yang *powerful* oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi. Walaupun PLS dapat juga digunakan untuk mengkonfirmasi teori, tetapi dapat juga digunakan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. Oleh karena lebih menitik beratkan pada data dan dengan prosedur estimasi yang terbatas, maka mispesifikasi model tidak begitu berpengaruh terhadap estimasi parameter (Ghozali, 2014:29).

Selain itu, PLS mempunyai kelebihan yaitu mampu mengestimasi model yang besar dan komplek dengan ratusan variabel laten dan ribuan indikator. Untuk tujuan prediksi, pendekatan PLS lebih cocok. Apabila sebuah penelitian berada dalam situasi kompleksitas yang tinggi dan memiliki ukuran sampel kurang dari 200, maka analisa SEM dengan menggunakan PLS lebih sesuai diterapkan (Ghozali, 2014:9). PLS mampu lebih fleksibel karena bisa reflektif dan formatif. Perbedaan dari indikator reflektif dan formatif adalah sebagai berikut:

a. Indikator reflektif
    1. Arah hubungan kausalitas dari variabel laten ke indikator
    2. Antar indikator diharapkan saling berkorelasi (instrumen penelitian harus memiliki reliabilitas konsistensi internal)
    3. Menghilangkan satu indikator tidak akan merubah makna dan arti dari variabel yang diukur
    4. Kesalahan pengukuran (*error*) berada pada tingkat indikator.
b. Indikator formatif
    1. Arah hubungan kausalitas dari indikator ke variabel laten
    2. Antar indikator diasumsikan tidak berkorelasi (tidak membutuhkan uji reliabilitas konsistensi internal)
    3. Menghilangkan satu indikator berakibat merubah makna dari variabel laten
    4. Kesalahan pengukuran berada pada tingkat variabel laten (zeta).

Langkah – Langkah Analisis PLS

a. Merancang Model Struktural (*Inner Model*)

Pada PLS perancangan model bisa bersumber dari :

1. Teori
2. Hasil penelitian empiris
3. Analogi, hubungan antar variabel pada bidang ilmu yang lain
4. Sumber normatif, misalnya peraturan pemerintah dan undang – undang
5. Logika berpikir rasional lainnya

Salah satu kelebihan dari PLS adalah bisa digunakan untuk melakukan eksplorasi hubungan antar variabel.

b. Merancang Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pada SEM semua indikator pengukuran bersifat refleksif, sedangkan pada PLS indikator pengukuran dapat bersifat refleksif maupun formatif. Penentuan dasar pengukuran ini berpengaruh terhadap pengujian validitas konstruk yang dibentuk. Pembentukan model pengukuran dapat berdasarkan kepada teori, penelitian empiris sebelumnya, ataupun juga logika berpikir yang rasional.

c. Konstruksi Diagram Jalur

Dari *inner model* dan *outer model* yang telah dibentuk pada bagian sebelumnya kemudian dirangkai menjadi satu kedalam sebuah model struktural.

d. Konversi diagaram jalur kedalam persamaan

e. Estimasi koefisien, jalur, *loading* dan *weight*

1. *Weight estimate* digunakan untuk menghitung data variabel laten
2. *Path estimate* (koefisien jalur) menghubungkan antar variabel laten
3. *Loading* menghubungkan antara variabel laten dengan indikatornya
4. Metode estimasi yang digunakan dalam PLS adalah *ordinary least square* dengan teknik iterasi

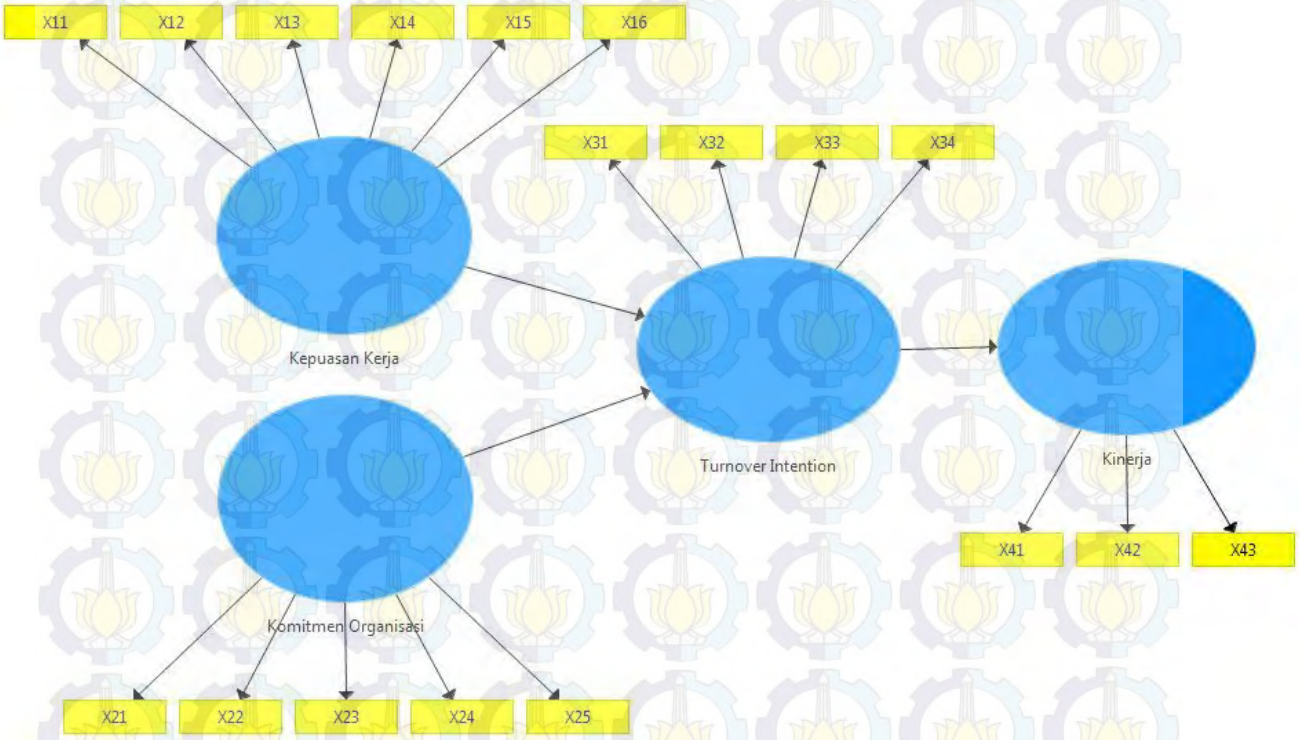
f. Penilaian *Goodness of Fit*

Penilaian kriteria *goodness of fit* pada PLS didasarkan pada penilaian atas *outer model* dan *inner model*. *Outer model* menguji kelayakan konstruk yang dibentuk (hubungan antar variabel laten dengan indikatornya) dengan

menggunakan *discriminant validity*, *convergent validity*, dan *composite reliability*. Kelayakan *inner model* diukur menggunakan *R-Square Adjusted*.

g. Pengujian hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan cara melihat nilai t statistik dari inner model yang telah dibentuk. Apabila nilai t statistik >1,96 maka hubungan antar variabel laten dapat dikatakan signifikan pada α = 5%.



Gambar 3.1 Model Konstruk Penelitian. Masooma Javed, Rifat Balouch dan Fatima Hassan. 2014. Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions dan Iqra Saeed, Momina Waseem, Sidra Sikander dan Muhammad Rizwan. 2014. The Relationship of Turnover Intention with Job Satisfaction, Job Performance, Leader Member Exchange, Emotional Intelligence and Organizational Commitment.

BAB 4
HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Subyek Penelitian

Pembahasan dalam bab ini didasarkan pada gambaran subyek penelitian, yang meliputi usia, pendidikan terakhir, jenis kelamin, lama bekerja dan gaji (*take home pay*) per bulan karyawan PT. XYZ di Surabaya. Dari 150 kuesioner yang disebar, didapatkan kembali sebanyak 150 kuesioner. Berdasarkan kuesioner yang telah terkumpul dan dianalisis, maka didapatkan informasi tentang gambaran umum responden, yang dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia (Tahun)	Jumlah	Prosentase
1	17-30	88	59%
2	>30-40	61	41%
3	>40-50	1	1%
4	>50-55	0	0%
Total		150	100%

Sumber: Lampiran 1, data diolah

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT. XYZ di Surabaya berusia antara 17-30 tahun dengan prosentase terbesar yaitu 59%. Hal ini dikarenakan karyawan dengan rentang usia tersebut jauh lebih bersemangat dalam mencari pengalaman dan bekerja serta pertimbangan manajemen atas status karyawan yang lajang membuat tuntutan terhadap perusahaan jauh lebih kecil.

Sedangkan prosentase terkecil adalah 1%, yaitu responden berusia antara >40-50 tahun, hal ini dikarenakan, responden tersebut memang telah lama bekerja pada perusahaan sehingga usia karyawan tersebut semakin bertambah.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Prosentase
1	SMA	0	0%
2	D3	97	65%
3	S1	51	34%
4	S2	2	1%
Total		150	100%

Sumber: Lampiran 1, data diolah

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT. XYZ di Surabaya berpendidikan D3 dengan prosentase terbesar yaitu 65%. Hal ini dikarenakan kemampuan mengolah emosi dan daya tangkap materi dalam program pelatihan, tingkat D3 lebih baik dibandingkan tingkat SMA, sehingga penyelesaian keluhan pelanggan dapat teratasi dengan baik dan sesuai dengan kemampuan keuangan perusahaan dalam memberi gaji minimum.

Sedangkan prosentase terkecil adalah 1%, yaitu responden dengan tingkat pendidikan S2. Hal ini dikarenakan, awal tingkat pendidikan responden tersebut tidak langsung S2, seiring dengan kebutuhan perkembangan karir responden tersebut, maka yang bersangkutan mengambil pendidikan lanjutan yaitu S2.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
1	Laki-Laki	67	45%
2	Perempuan	83	55%
Total		150	100%

Sumber: Lampiran 1, data diolah

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT. XYZ di Surabaya berjenis kelamin perempuan dengan prosentase terbesar yaitu 55%. Hal ini dikarenakan suara perempuan yang lebih lembut sehingga membuat tingkat emosi

pelanggan dapat berkurang ketika menyampaikan keluhan dan diprioritaskan bekerja pada *shift* pagi karena tingkat keluhan pelanggan pada jadwal tersebut lebih tinggi dibandingkan *shift* malam.

Sedangkan prosentase terkecil adalah 45%, yaitu responden dengan jenis kelamin laki-laki. Hal ini dikarenakan karyawan laki-laki lebih diprioritaskan untuk bekerja pada *shift* malam.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No	Lama Bekerja (Tahun)	Jumlah	Prosentase
1	0-5	116	77%
2	>5-10	33	22%
3	>10-15	1	1%
4	>15-20	0	0%
Total		150	100%

Sumber: Lampiran 1, data diolah

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT. XYZ di Surabaya lama bekerjanya adalah antara 0-5 tahun dengan prosentase terbesar yaitu 77%. Hal ini dikarenakan mayoritas karyawan PT. XYZ di Surabaya berstatus kontrak, sehingga dalam sekali perjanjian kerja waktu yang disepakati antara manajemen dengan karyawan adalah satu tahun, dan begitu seterusnya jika diperpanjang. Tetapi banyak karyawan lebih memilih untuk mengundurkan diri sebelum masa perjanjian berakhir karena pertimbangan karyawan tersebut jika bekerja cukup lama atau lebih dari lima tahun namun tidak terdapat adanya kejelasan status karyawan dan promosi jabatan.

Sedangkan prosentase terkecil adalah 1%, yaitu responden dengan lama bekerja antara lebih dari 10-15 tahun. Hal ini dikarenakan responden tersebut telah berstatus karyawan tetap.

e. Karakteristik Responden Berdasarkan Gaji (*Take Home Pay*) per Bulan

Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Gaji (*Take Home Pay*) per Bulan

No	Gaji (*Take Home Pay*) per Bulan	Jumlah	Prosentase
1	Rp 3.000.000 – Rp 5.000.000	134	89%
2	>Rp 5.000.000 – Rp 8.000.000	15	10%
3	>Rp 8.000.000 – Rp 11.000.000	1	1%
4	>Rp 11.000.000	0	0%
Total		150	100%

Sumber: Lampiran 1, data diolah

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT. XYZ di Surabaya berpenghasilan antara Rp 3.000.000 – Rp 5.000.000 dengan prosentase terbesar yaitu 89%. Hal ini dikarenakan perusahan menyesuaikan dengan peraturan pemerintah tentang batas minimum UMR yang berlaku dan mayoritas karyawan yang bekerja, merupakan tingkat terendah dalam struktur organisasi perusahaan.

Sedangkan prosentase terkecil adalah 1%, yaitu responden yang berpenghasilan lebih dari Rp 8.000.000 – Rp 11.000.000. Hal ini dikarenakan responden tersebut bukan berposisi pada tingkat terendah dalam struktur organisasi perusahaan.

4.2 Analis Data

Pada bagian ini akan dilakukan analisis deskriptif hasil dari kuesioner penelitian dan juga pengujian model penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya. Pengujian model dilakukan dengan metode *partial least square* (PLS) melalui program SmartPLS. Setelah dilakukan pengujian hipotesis maka dilakukan pembahasan untuk menghasilkan temuan penelitian.

4.2.1 Analisis Deskriptif

Analisis deksriptif dilakukan untuk mendapatkan gambaran jawaban secara keseluruhan dari responden. Analisis dilakukan terhadap empat konstruk yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kepuasan kerja (KK), komitmen

organisasi (KO), *turnover intention* (TI) dan kinerja (K). Pada penelitian ini skala pengukuran variabel yang digunakan adalah skala *likert* dengan skala satu sampai dengan lima, selanjutnya untuk mempermudah penilaian maka dibuat katagori penilaian berdasarkan interval yang telah tercantum pada tabel 4.6. Kelas interval 1 sampai dengan 5 dapat dihitung:

$$P = \frac{X\,m \quad - X\,m}{b} = \frac{R}{b}$$

Dimana: R = Rentang

b = Banyak Kelas

Maka, P = (5 – 1) ÷ 5 = 0,8. Sehingga panjang kelas yang digunakan dalam interval kelas adalah 0,8.

Tabel 4.6 Kelas Interval

No	Interval	Kategori
1	1 ≤ x ≤ 1,8	Sangat Tidak Setuju
2	1,8 ≤ x ≤ 2,6	Tidak Setuju
3	2,6 ≤ x ≤ 3,4	Netral
4	3,4 ≤ x ≤ 4,2	Setuju
5	4,2 ≤ x ≤ 5	Sangat Setuju

a. Kepuasan Kerja (KK)

Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang mengenai pekerjaan mereka atau tingkah laku umum dan sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja sering kali dikaitkan dengan bagaimana karyawan melihat, berpikir dan merasakan pekerjaan mereka. Tabel 4.7 menunjukkan hasil tanggapan dari responden karyawan PT XYZ di Surabaya terhadap masing – masing indikator konstruk kepuasan kerja.

Tabel 4.7 Deskriptif Jawaban Konstruk Kepuasan Kerja

Indikator	STS	TS	N	S	SS	Rata2
X11	5	56	33	47	9	2,99
X12	6	45	54	32	13	3,01
X13	11	44	52	35	8	2,90
X14	10	47	56	30	7	2,85
X15	13	45	56	30	6	2,81
X16	10	60	49	22	9	2,73
Jumlah	55	297	300	196	52	2,88

Sumber: Lampiran 1, data diolah

Dari tabel 4.7 dapat dilihat bahwa rata – rata jawaban yang diberikan responden atas indikator konstruk kepuasan kerja adalah sebesar 2,88. Hal ini menunjukkan bahwa rata – rata tingkat kepuasan karyawan PT. XYZ di Surabaya dalam kategori cukup, tetapi cenderung mendekati rendah. Dengan tingkat kepuasan yang rendah maka dapat berdampak negatif bagi perusahaan, antara lain seperti: stres kerja yang meningkat, karyawan menjadi tidak bersemangat bekerja, produktifitas yang dihasilkan cukup rendah dan tingginya tingkat pengunduran diri karyawan. Adapun beberapa faktor yang dapat mempengaruhi hal tersebut, diantaranya adalah gaji yang diterima kurang sepadan dengan jam dan beban kerja, tidak puasnya terhadap kebijakan kenaikan gaji, kurangnya penghargaan yang diberikan perusahaan dan kesempatan promosi jabatan yang jarang terjadi meskipun telah melaksanakan tanggung jawab pekerjaannya.

b. Komitmen Organisasi (KO)

Komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah asosiasi karyawan dengan organisasi atau kumpulan perasaan emosional dan keyakinan karyawan terhadap perusahaan. Komitmen organisasi (*organizational commitment*) merupakan konsep penting dalam manajemen. Tabel 4.8 menunjukkan hasil tanggapan dari responden karyawan PT XYZ di Surabaya terhadap masing – masing indikator konstruk komitmen organisasi (*organizational commitment*).

Tabel 4.8 Deskriptif Jawaban Konstruk Komitmen Organisasi

Indikator	STS	TS	N	S	SS	Rata2
X21	12	84	19	29	6	2,55
X22	14	23	24	55	34	3,48
X23	9	70	33	33	5	2,70
X24	15	47	52	27	9	2,79
X25	12	54	41	33	10	2,83
Jumlah	62	278	169	177	64	2,87

Sumber: Lampiran 1, data diolah

Dari tabel 4.8 dapat dilihat bahwa rata – rata jawaban yang diberikan responden atas indikator konstruk komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah sebesar 2,87. Hal ini menunjukkan bahwa rata – rata tingkat komitmen organisasi (*organizational commitment*) karyawan PT. XYZ di Surabaya dalam kategori cukup, tetapi cenderung mendekati rendah. Dengan rendahnya tingkat komitmen organisasi (*organizational commitment*) pada karyawan maka berpotensi berdampak buruk bagi perusahaan, diantaranya adalah: memberikan efek negatif ditempat kerja seperti prestasi kerja yang tidak baik, kurangnya kreativitas dan inovasi terhadap proses bisnis serta karyawan cenderung mencari pekerjaan baru sehingga meningkatkan angka *turnover* perusahaan. Jika hal tersebut tidak diperhatikan oleh perusahaan, tentunya dalam jangka panjang dapat mengakibatkan beberapa hal, seperti: biaya pergantian yang tinggi, memperberat supervisi karyawan dan menurunkan efektifitas perusahaan.

c. *Turnover Intention* (TI)

Terdapat beberapa pengertian mengenai *turnover intention,* antara lain adalah niatan karyawan untuk keluar dari organisasi atau perusahaan, kecenderungan perilaku karyawan untuk meninggalkan perusahaan, yang menyebabkan *turnover* sebenarnya dan *turnover intention* adalah faktor utama yang mendukung tindakan untuk mengundurkan diri dari perusahaan. Tabel 4.9 menunjukkan hasil tanggapan dari responden karyawan PT XYZ di Surabaya terhadap masing – masing indikator konstruk *turnover intention.*

Tabel 4.9 Deskriptif Jawaban Konstruk *Turnover Intention*

Indikator	STS	TS	N	S	SS	Rata2
X31	4	23	59	60	4	3,25
X32	1	38	45	45	21	3,31
X33	1	23	63	56	7	3,30
X34	2	25	52	55	16	3,39
Jumlah	8	109	219	216	48	3,31

Sumber: Lampiran 1, data diolah

Dari tabel 4.9 dapat dilihat bahwa rata – rata jawaban yang diberikan responden atas indikator konstruk *turnover intention* adalah sebesar 3,31. Hal ini menjelaskan bahwa tingkat *turnover intention* karyawan PT. XYZ di Surabaya dalam kategori cukup, tetapi cenderung mendekati tinggi, dengan kata lain karyawan menghendaki untuk berhenti bekerja atau keluar dari perusahaan. Tingginya tingkat *turnover intention* pada karyawan tentunya berdampak negatif bagi perusahaan, contohnya adalah tingginya pengunduran diri karyawan yang sebenarnya, departemen sumber daya manusia (SDM) hanya berfokus pada proses rekrutmen dan seleksi, beban kerja dan jam lembur karyawan eksisting meningkat, *turnover cost* yang tinggi serta produktifitas perusahaan menurun sehingga *profit* perusahaan menurun pula.

d. Kinerja (K)

Pengertian mengenai arti kinerja ialah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan, sedangkan arti lainnya adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Tabel 5.0 menunjukkan hasil tanggapan dari responden karyawan PT XYZ di Surabaya terhadap masing – masing indikator konstruk kinerja.

Tabel 5.0 Deskriptif Jawaban Konstruk Kinerja

Indikator	STS	TS	N	S	SS	Rata2
X41	3	58	56	29	4	2,82
X42	2	48	80	13	7	2,83
X43	3	40	76	24	7	2,95

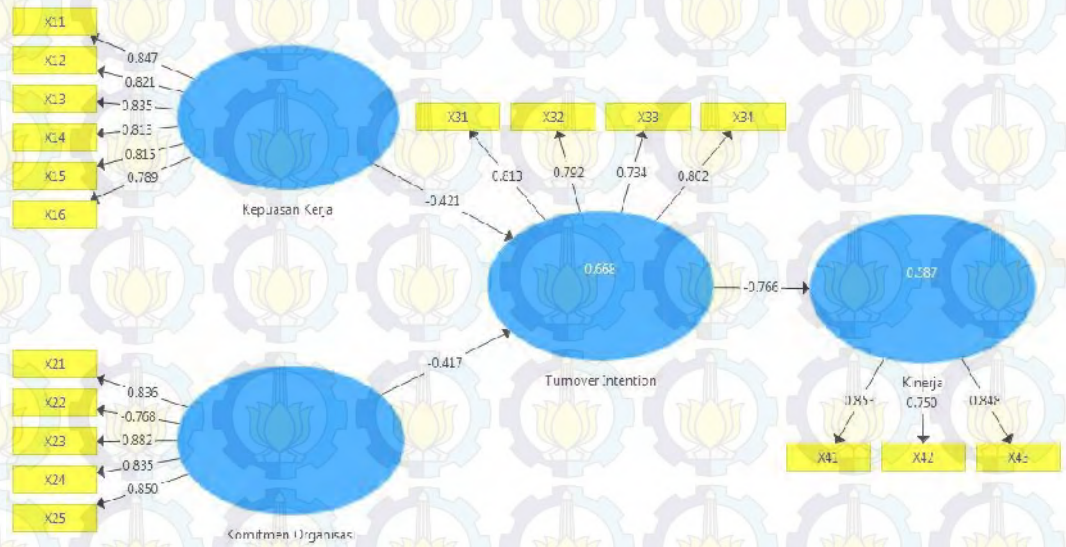
Indikator	STS	TS	N	S	SS	Rata2
Jumlah	8	146	212	66	18	2,87

Sumber: Lampiran 1, data diolah

Dari tabel 5.0 dapat dilihat bahwa rata – rata jawaban yang diberikan responden atas indikator konstruk kinerja adalah sebesar 2,87. Hal ini menjelaskan bahwa kinerja karyawan PT. XYZ di Surabaya dalam kategori cukup, tetapi cenderung mendekati buruk. Beberapa faktor dapat mempengaruhi hal tersebut jika perusahaan tidak dapat memenuhinya dengan baik, seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi, dimana kedua hal tersebut berdampak pada *turnover intention*. Dalam jangka panjang, perusahaan dengan karyawan yang kinerjanya buruk akan memberikan dampak negatif, antara lain adalah karyawan perusahaan tidak dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik, dapat mempengaruhi karyawan lainnya yang kinerjanya baik menjadi buruk, dalam industri jasa khususnya, para *customer* akan mengeluh atas ketidakmampuan karyawan dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi sehingga reputasi perusahaan menjadi buruk, perusahaan tidak dapat menjalankan bisnisnya dengan efektif dan efisien serta dampak yang terakhir adalah *profit* tidak akan tercapai sesuai target awal.

4.2.2 Uji *Outer Model*

a. Convergent Validity



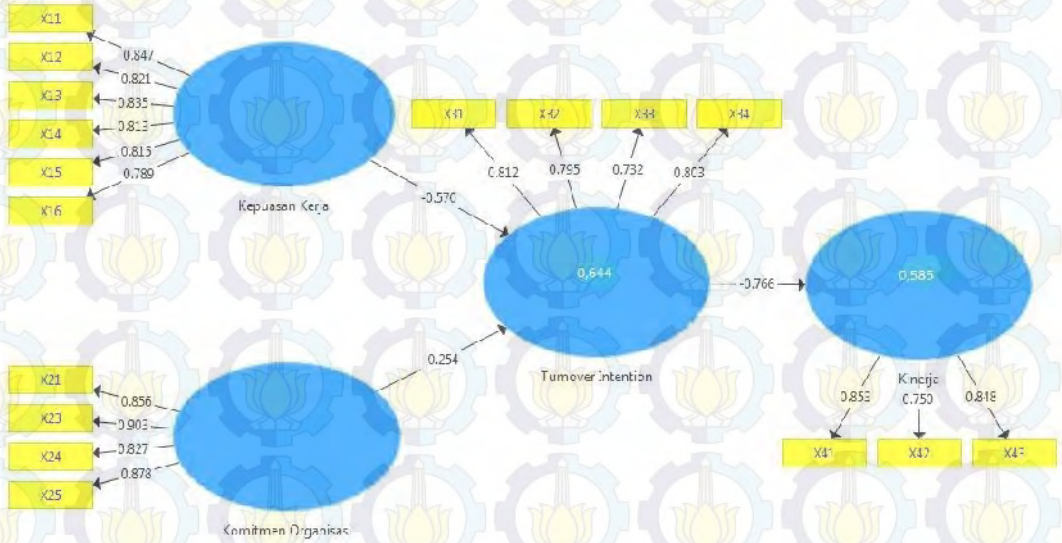
Gambar 4.1 Convergent Validity Awal (Lampiran 2)

Tabel 5.1 Convergent Validity Awal

Hubungan	Nilai Loading
X11 → KK	0,847
X12 → KK	0,821
X13 → KK	0,835
X14 → KK	0,813
X15 → KK	0,815
X16 → KK	0,789
X21 → KO	0,836
X22 → KO	**-0,768**
X23 → KO	0,882
X24 → KO	0,835
X25 → KO	0,850
X31 → TI	0,813
X32 → TI	0,792
X33 → TI	0,734
X34 → TI	0,802
X41 → K	0,853
X42 → K	0,750
X43 → K	0,848

Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan tabel 5.1 dapat dilihat bahwa terdapat satu indikator yang tidak memenuhi syarat sebagai reflektor dari variabel laten karena nilai *loading* indikator tersebut dibawah 0,7. Indikator tersebut adalah X22 dengan nilai -0,768 sehingga indikator tersebut harus dikeluarkan dari model penelitian kemudian dilakukan estimasi ulang. Berikut adalah hasil estimasi ulang tersebut:



Gambar 4.2 Convergent Validity Akhir (Lampiran 4)

Tabel 5.2 Convergent Validity Akhir

Hubungan	Nilai Loading
X11 → KK	0,847
X12 → KK	0,821
X13 → KK	0,835
X14 → KK	0,813
X15 → KK	0,815
X16 → KK	0,789
X21 → KO	0,856
X23 → KO	0,903
X24 → KO	0,827
X25 → KO	0,878
X31 → TI	0,812
X32 → TI	0,795
X33 → TI	0,732
X34 → TI	0,803

Hubungan	Nilai Loading
X41 → K	0,853
X42 → K	0,750
X43 → K	0,848

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan tabel 5.2 setelah indikator X22 dihilangkan dari model penelitian maka keseluruhan indikator pernyataan telah valid karena memiliki nilai *loading* indikator tersebut diatas 0,7 (Ghozali, 2014:43). Hal ini menjelaskan bahwa syarat *convergent validity* telah terpenuhi.

b. Discriminant Validity

Model memiliki *discriminant validity* yang cukup jika nilai akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. (Ghozali, 2014:43). Berikut adalah hasil perbandingan antara nilai akar AVE dengan nilai korelasi antar variabel laten:

Tabel 5.3 Discriminant Validity

Indikator	Kepuasan Kerja	Kinerja	Komitmen Organisasi	Turnover Intention
Kepuasan Kerja	**0,820**			
Kinerja	0,804	**0,818**		
Komitmen Organisasi	0,897	0,820	**0,866**	
Turnover Intention	-0,797	-0,766	-0,765	**0,786**

Sumber: Lampiran 6

Tabel 5.4 Average Varianced Extracted (AVE)

Indikator	AVE	$\sqrt{A}$
Kepuasan Kerja	0,673	0,820
Kinerja	0,670	0,818
Komitmen Organisasi	0,751	0,866
Turnover Intention	0,618	0,786

Sumber: Lampiran 7

Dari tabel 5.4 dapat dilihat bahwa setiap variabel laten memiliki nilai akar AVE yang lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk sehingga dapat disimpulkan bahwa syarat *discriminant validity* telah terpenuhi.

c. Composite Reliability

Jika nilai output *composite reliability* lebih besar dari 0,6 (α > 0,6) maka konstruk dinyatakan reliabel (Ghozali, 2014:43). Berikut adalah hasil output dari *composite reliability*:

Tabel 5.5 Composite Reliabilty

Indikator	Composite Reliability
Kepuasan Kerja	0,925
Kinerja	0,858
Komitmen Organisasi	0,923
Turnover Intention	0,866

Sumber: Lampiran 8

Dari tabel 5.5 diatas dapat dilihat bahwa seluruh variabel laten memiliki nilai *composite reliability* diatas 0,6 hal ini menunjukkan bahwa syarat *reliability* telah dapat terpenuhi.

4.2.3 Uji *Inner Model*

Uji kelayakan *inner model* dapat dilihat dengan menggunakan *R-Square Adjusted* seperti pada tabel berikut:

Tabel 5.6 Nilai *R Square Adjusted*

Indikator	*R Square Adjusted*
Kinerja	0,585
Turnover Intention	0,644

Sumber: Lampiran 9

Tabel 5.6 menunjukkan bahwa variabel kinerja hanya mampu dijelaskan sebesar 0,585 atau 58,5% oleh variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi dan

turnover intention, sedangkan sebesar 41,5% dijelaskan oleh variabel lain diluar model struktural.

4.2.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan cara melihat nilai t statistik dari *inner model* yang telah dibentuk. Apabila nilai t statistik >1,96 maka hubungan antar variabel laten dapat dikatakan signifikan pada α = 5%. Terdapat tiga hipotesis yang akan coba dijawab dalam penelitian ini, dan hasil dari pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

Tabel 5.7 Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	T-Statistik	Kesimpulan
H_1	KK → TI	4,958	Diterima
H_2	KO → TI	2,217	Diterima
H_3	TI → K	27,255	Diterima

Sumber: Lampiran 10

4.3 Pembahasan

Pembahasan hasil penelitian dilakukan untuk mendapatkan argumentasi ilmiah atas hasil pengujian hipotesis dan juga perbandingan dengan hasil penelitian terdahulu. Berikut adalah pembahasan atas hasil penelitian:

a. Hipotesis 1 (Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention*)

Berdasarkan tabel 5.7 yaitu hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan antara variabel laten kepuasan kerja (KK) terhadap *turnover intention* (TI) memiliki nilai t statistik sebesar 4,958 (t > 1,96) yang artinya adalah kedua variabel tersebut memiliki hubungan signifikan. Kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention*, karena faktor tersebut merupakan hal penting bagi karyawan guna memutuskan untuk tetap bekerja atau meninggalkan perusahaan. Karyawan cenderung mengundurkan diri ketika dihadapkan dengan permasalahan kepuasan kerja yang sangat rendah, oleh karena itu hal tersebut menjadi perhatian penting bagi perusahaan apapun. Adapun beberapa hal yang mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain: gaji yang

diterima kurang sepadan dengan jam dan beban kerja, tidak puasnya terhadap kebijakan kenaikan gaji, kurangnya penghargaan yang diberikan perusahaan dan kesempatan promosi jabatan yang jarang terjadi meskipun telah melakukan tanggung jawab pekerjaannya. Oleh karena itu, bagi pelaku bisnis seperti PT. XYZ di Surabaya sebaiknya meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya agar terhindar dari dampak negatif yang akan dihadapi, karena jika tidak, maka PT. XYZ sangat mungkin untuk kalah dalam persaingan bisnis dan tidak dapat mencapai tujuan perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tnay, *et al* (2013) dan Alniacik, *et al* (2013) dimana hasilnya adalah terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan *turnover intention*.

b. Hipotesis 2 (Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *Turnover Intention*)

Berdasarkan tabel 5.7 yaitu hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan antara variabel laten komitmen organisasi (KO) terhadap *turnover intention* (TI) memiliki nilai t statistik sebesar 2,217 (t > 1,96) yang artinya adalah kedua variabel tersebut memiliki hubungan signifikan. Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor pula yang dapat mempengaruhi *turnover intention*. Komitmen organisasi (*organizational commitment*) merupakan konsep penting dalam manajemen. Para peneliti seringkali menggunakan konsep tersebut untuk membahas masalah psikologi dan perilaku organisasi. Komitmen karyawan merupakan hal yang penting bagi perusahaan. Kepentingan, kebutuhan dan tujuan karyawan sebaiknya dipenuhi oleh perusahaan, karena hal tersebut bermanfaat bagi perusahaan guna mendapatkan yang terbaik dari karyawannya. Karyawan yang berkomitmen terhadap perusahaan, cenderung untuk tidak meninggalkan pekerjaan mereka. Penelitian secara konsisten mendukung hal tersebut dikarenakan jika perusahaan meningkatkan komitmen organisasi (*organizational commitment*) karyawan maka berdampak positif terhadap perilaku individunya, seperti mengurungkan niat untuk mencari pekerjaan baru dan mengurangi tingkat *turnover* dan begitu pula sebaliknya, jika perusahaan tidak meningkatkan

komitmen organisasi (*organizational commitment*) karyawan maka mereka cenderung untuk mengundurkan diri serta mencari pekerjaan baru. Sebaiknya, hal ini menjadi perhatian kedua bagi PT. XYZ di Surabaya, tentunya agar perusahaan dapat memenangkan persaingan bisnis dan mencapai tujuan perusahaan dengan baik.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Chen, *et al* (2013) dan Salleh, *et al* (2012) dimana hasilnya adalah terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan *turnover intention*.

c. Hipotesis 3 (*Turnover Intention* berpengaruh terhadap Kinerja)

Berdasarkan tabel 5.7 yaitu hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan antara variabel laten *turnover intention* (TI) terhadap kinerja (K) memiliki nilai t statistik sebesar 27,255 (t > 1,96) yang artinya adalah kedua variabel tersebut memiliki hubungan signifikan. *Turnover intention* merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, kinerja merupakan bentuk investasi karyawan terhadap perusahaan. Berdasarkan perspektif investasi, tidak mungkin bahwa seseorang melakukan investasi besar dalam pekerjaan tertentu namun seseorang tersebut mempertimbangkan untuk berhenti bekerja. Sama halnya ketika karyawan memiliki niat untuk mengundurkan diri maka kinerja dari karyawan tersebut akan menurun. Sebaliknya jika karyawan tidak memiliki niat untuk mengundurkan diri maka kinerja dari karyawan tersebut dapat meningkat. Berdasarkan penjelasan-penjelasan sebelumnya maka PT. XYZ harus berpikir cara untuk meminimalisir tingkat *turnover intention* agar kinerja karyawan tetap terjaga dengan baik, seperti meningkatkan faktor kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai awalnya.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hui, *et al* (2007) dan Xiaobing, *et al* (2014) dimana hasilnya adalah terdapat hubungan yang signifikan antara *turnover intention* dengan kinerja.

4.4 Tinjauan Indikator – Indikator Penelitian

Tinjauan terhadap indikator – indikator penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kontribusi dari setiap indikator pernyataan terhadap hasil penelitian dan juga dalam rangka melakukan evaluasi atas kepuasan kerja, komitmen organisasi, *turnover intention* dan kinerja karyawan PT. XYZ di Surabaya serta memberikan saran yang bermanfaat bagi perusahaan tersebut.

a. Kepuasan Kerja (KK)

Variabel laten kepuasan kerja menjelaskan tentang tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan PT. XYZ di Surabaya. Variabel ini diukur menggunakan enam indikator pernyataan yaitu gaji per bulan yang saya terima sepadan dengan jam kerja (X11), gaji per bulan yang saya terima sepadan dengan beban kerja (X12), saya merasa puas dengan kenaikan gaji (X13), saya dihargai atas pekerjaan yang telah saya lakukan (X14), saya percaya jika melakukan pekerjaan dengan baik akan mendapatkan promosi jabatan (X15) dan sangat mungkin mendapatkan promosi jabatan dengan cepat (X16). Berdasarkan tabel 5.2 menunjukkan bahwa keseluruhan pernyataan merupakan indikator yang valid untuk mengukur variabel kepuasan kerja.

Mayoritas responden memiliki kepuasan kerja terbilang cukup, hanya saja mendekati kategori rendah terhadap PT. XYZ di Surabaya, tentunya hal ini menjadi perhatian yang pertama bagi perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Hal yang dapat dilakukan PT. XYZ, antara lain adalah: memperhatikan gaji yang diterima karyawan sepadan dengan jam dan beban kerja, menaikkan gaji sesuai peraturan pemerintah, memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi serta adanya promosi jabatan bagi yang memenuhi kriteria walaupun masa kerjanya kurang dari satu tahun.

b. Komitmen Organisasi (KO)

Variabel laten komitmen organisasi menjelaskan tentang tingkat komitmen yang dimiliki karyawan terhadap PT. XYZ di Surabaya. Variabel ini diukur menggunakan empat indikator pernyataan yaitu saya akan menerima berbagai tugas pekerjaan agar tetap bekerja di perusahaan ini (X21), saya bangga mengatakan ke orang lain bahwa saya bagian dari perusahaan (X23), saya mengatakan ke orang lain bahwa perusahaan ini ideal untuk bekerja (X24), kondisi perusahaan sekarang ini menyebabkan saya tidak ingin meninggalkan perusahaan (X25). Berdasarkan tabel 5.2 menunjukkan bahwa keseluruhan pernyataan merupakan indikator yang valid untuk mengukur variabel komitmen organisasi.

Mayoritas responden memiliki tingkat komitmen organisasi terhadap PT. XYZ di Surabaya terbilang cukup, tetapi mendekati kategori rendah. Hal ini merupakan perhatian kedua yang penting bagi perusahaan, oleh karena itu PT. XYZ di Surabaya harus meningkatkan komitmen organisasi karyawannya agar memberikan efek positif bagi perusahaan, salah satunya adalah karyawan lebih loyal.

c. *Turnover Intention* (TI)

Variabel laten *turnover intention* menjelaskan tentang tingkat niatan karyawan untuk meninggalkan atau keluar dari PT. XYZ di Surabaya. Variabel ini diukur menggunakan empat indikator pernyataan yaitu saya selalu berpikir untuk berhenti dari pekerjaan (X31), saya akan mencari pekerjaan baru tahun depan (X32), saya kemungkinan mencari pekerjaan ketika ada kesempatan (X33) dan saya selalu berpikir untuk berganti pekerjaan (X34). Berdasarkan tabel 5.2 menunjukkan bahwa keseluruhan pernyataan merupakan indikator yang valid untuk mengukur variabel *turnover intention*.

Mayoritas responden memiliki tingkat *turnover intention* terhadap PT. XYZ di Surabaya terbilang cukup, namun cenderung dalam kategori tinggi artinya karyawan diperusahaan tersebut berniat untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini menjadi perhatian yang ketiga bagi PT. XYZ di Surabaya setelah kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Dengan meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen

organisasi maka tingkat *turnover intention* akan turun sehingga tingkat pengunduran karyawan menjadi rendah, tetapi jika kedua faktor tersebut tidak diperhatikan dan ditingkatkan maka tingkat *turnover intention* akan naik serta tingkat pengunduran diri karyawan menjadi tinggi. Tingkat pengunduran diri karyawan yang tinggi, dapat memberikan efek negatif bagi perusahaan.

d. Kinerja (K)

Variabel laten kinerja menjelaskan tentang tingkat kinerja yang dimiliki karyawan PT. XYZ di Surabaya. Variabel ini diukur menggunakan tiga indikator pernyataan yaitu kinerja saya lebih baik dibanding rekan lainya dengan kualifikasi yang sama (X41), saya puas dengan kinerja saya karena sebagian besar baik (X42) dan kinerja saya lebih baik dibanding rekan lainya dengan kualifikasi yang sama di perusahaan lain (X43). Berdasarkan tabel 5.2 menunjukkan bahwa keseluruhan pernyataan merupakan indikator yang valid untuk mengukur variabel kinerja.

Mayoritas responden memiliki kinerja yang cukup, tetapi cenderung buruk, hal ini disebabkan akumulasi dari beberapa faktor yang tidak dipenuhi perusahaan terhadap karyawannya seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang berakibat pada *turnover intention*, serta hasil akhirnya adalah kinerja yang buruk. PT. XYZ di Surabaya sebaiknya memperhatikan hal ini sebagai poin yang keempat setelah kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *turnover intention*.

4.5 Implikasi Manajemen

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian diatas kemudian dilakukan analisa secara keseluruhan untuk menghasilkan suatu rekomendasi bagi PT. XYZ di Surabaya sehingga tujuan dari penelitian ini dapat tercapai. Beberapa rekomendasi yang dapat diberikan terkait dengan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Faktor kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi merupakan pertimbangan yang sangat penting bagi perusahaan untuk sebuah kelangsungan bisnis, oleh karena itu PT. XYZ di Surabaya disarankan untuk meningkatkan kedua hal tersebut. Adapun beberapa cara yang dapat digunakan PT. XYZ di

Surabaya untuk meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, antara lain adalah menghitung gaji sesuai dengan jam dan beban kerja serta memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi berupa promosi jabatan. Dengan meningkatkan kepuasan kerja maka PT. XYZ akan mendapatkan efek positif dari hal tersebut, seperti: karyawan terhindar dari stres kerja, menjadi lebih bersemangat dalam bekerja, rendahnya tingkat pengunduran diri karyawan dan produktifitas karyawan yang meningkat sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Sedangkan, dengan meningkatkan komitmen organisasi karyawan, manfaat yang didapat PT. XYZ di Surabaya diantaranya adalah karyawan menjadi lebih loyal kepada perusahaan, menghindari biaya pergantian karyawan yang tinggi, meringankan supervisi karyawan sehingga lebih fokus terhadap tanggung jawab utamanya, prestasi kinerja meningkat, meningkatnya kreativitas dan inovasi baru pada proses bisnis serta meningkatkan efektifitas perusahaan untuk kedepannya.

b. Faktor penting berikutnya yang menjadi perhatian PT. XYZ di Surabaya adalah *turnover intention*. *Turnover intention* sangat dipengaruhi oleh faktor sebelumnya, yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Jika PT. XYZ di Surabaya telah meningkatkan faktor kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap karyawannya maka tingkat *turnover intention* akan rendah sehingga angka *turnover* perusahaan pun relatif kecil. Dengan menurunkan tingkat *turnover* karyawan maka perusahaan mendapatkan hasil positif, antara lain: departemen sumber daya manusia (SDM) tidak hanya berfokus pada proses rekrutmen dan seleksi saja, beban kerja dan jam lembur karyawan eksisting menurun, sehingga *cost* yang dikeluarkan perusahaan menurun pula, membuat *turnover cost* menjadi lebih kecil dan produktifitas perusahaan meningkat.

c. Faktor yang terakhir yang menjadi perhatian adalah kinerja, faktor ini merupakan dampak akumulasi dari faktor sebelumnya, yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *turnover intention*. Sebaiknya PT. XYZ di Surabaya memperhatikan dan meningkatkan ketiga faktor sebelumnya agar kinerja karyawan tersebut meningkat. Sumber lain menjelaskan terdapat cara lain, selain

dengan meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebelumnya serta memperhatikan *turnover intention* untuk meningkatkan kinerja, diantaranya adalah menetapkan tugas dan tanggung jawab yang spesifik, memberikan *review* kinerja karyawan yang bersangkutan pada periode sebelumnya, mengomunikasikan perihal apa saja yang dibutuhkan karyawan untuk meningkatkan kinerja, memberikan supervisi atau pendampingan karyawan, pemberian program pelatihan dan meluangkan kesempatan bagi karyawan untuk berkomunikasi kepada atasannya (Smallbusiness.chron.com, 5 April 2016). Dengan meningkatkan kinerja karyawan, maka PT. XYZ akan mendapatkan beberapa manfaat, antara lain: perusahaan tetap dapat bersaing dengan kompetitor, memperkuat posisi perusahaan, suasana berkompetisi internal perusahaan semakin sehat dan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan efektif.

Keempat faktor diatas merupakan satu keterkaitan terhadap kelangsungan bisnis PT. XYZ di Surabaya, jika perusahaan dapat memperhatikan dengan baik mengenai kepuasan kerja, komitmen organisasi, *turnover intention* dan kinerja maka hasil akhir dari proses bisnis tersebut adalah profit. Tentunya profit perusahaan akan terpenuhi dengan efektif bahkan melebihi target awal yang ditetapkan, sehingga kesejahteraan karyawan tetap terjamin dan dalam jangka kedepan, bisnis yang dijalankan PT. XYZ di Surabaya dapat bertahan.

Lampiran 1 – Rekapitulasi Kuesioner

No	Usia (Tahun)	Pendidikan	JK	Lama Bekerja (Tahun)	Gaji per Bulan	X 11	X 12	X 13	X 14	X 15	X 16	X 21	X 22	X 23	X 24	X 25	X 31	X 32	X 33	X 34	X 41	X 42	X 43
1	17-30	S1	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	3	1	2	3	2	2	5	2	3	2	4	3	4	4	3	3	2
2	>30-40	S1	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	3	2	2	2	2	2	5	3	1	2	4	4	5	3	3	2	2
3	17-30	S1	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	2	2	3	1	3	2	4	3	2	2	4	3	4	4	2	2	3
4	>30-40	D3	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	3	2	3	2	2	2	2	4	2	3	2	4	5	4	4	1	2	3
5	>30-40	S1	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	3	3	2	1	2	2	3	5	2	2	3	4	3	4	4	3	1	3
6	>40-50	S2	Perempuan	>10-15	> Rp 8.000.000 - Rp 11.000.000	5	5	5	5	4	3	4	2	5	5	5	1	2	2	3	4	3	4
7	>30-40	S1	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	3	2	3	2	3	2	4	3	2	2	4	3	4	3	2	2	2
8	>30-40	D3	Laki-Laki	>5-10	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	4	3	5	4	4	3	4	2	4	3	4	2	2	2	3	3	4	3
9	17-30	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	4	4	3	3	4	5	4	4	3	4	4	3	2	2	3	3	3	4
10	>30-40	D3	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	3	2	1	3	2	2	5	2	2	1	4	3	4	3	2	3	2
11	>30-40	S1	Laki-Laki	>5-10	> Rp 5.000.000 - Rp 8.000.000	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	3	2	2	3	4	3	4
12	17-30	S1	Perempuan	>5-10	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	2	3	3	2	1	3	4	2	3	2	4	3	4	4	3	3	3
13	17-30	D3	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	4	3	4	4	3	3	2	3	4	4	4	2	2	3	2	4	3	4
14	>30-40	S1	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	3	2	3	3	2	2	2	5	3	2	3	4	3	4	4	3	2	2
15	17-30	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	3	2	2	3	1	2	2	3	2	3	2	4	5	4	3	2	3	2
16	>30-40	S1	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	2	3	2	3	2	2	5	3	2	2	4	3	3	4	2	3	3

No	Usia (Tahun)	Pendidikan	JK	Lama Bekerja (Tahun)	Gaji per Bulan	X 11	X 12	X 13	X 14	X 15	X 16	X 21	X 22	X 23	X 24	X 25	X 31	X 32	X 33	X 34	X 41	X 42	X 43
17	17-30	S1	Laki-Laki	>5-10	> Rp 5.000.000 - Rp 8.000.000	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	3	2	3	2	4	3	4
18	17-30	S1	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	3	4	3	4	3	3	2	4	3	2	4	3	3	4	4	4	3	3
19	17-30	D3	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	3	2	3	2	3	1	3	5	2	2	3	3	4	4	3	3	2	3
20	>30-40	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	2	2	1	1	2	2	5	2	1	1	4	3	4	3	2	3	3
21	>30-40	S1	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	2	2	1	1	2	2	5	1	1	1	3	5	3	4	3	1	3
22	17-30	D3	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3
23	>30-40	D3	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	2	1	1	2	1	2	4	2	1	2	4	5	4	5	2	2	3
24	17-30	D3	Perempuan	>5-10	> Rp 5.000.000 - Rp 8.000.000	4	5	4	5	4	4	5	3	4	3	4	1	2	3	3	4	3	4
25	17-30	D3	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	2	2	2	3	3	2	5	2	2	2	3	3	4	4	2	2	3
26	17-30	D3	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	2	3	3	2	1	1	5	2	2	2	4	4	4	3	2	3	1
27	17-30	S1	Perempuan	>5-10	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	3	2	1	2	3	2	5	1	3	3	4	3	4	3	3	3	2
28	17-30	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	3	3	2	3	3	2	5	2	2	3	4	3	4	3	3	3	2
29	>30-40	D3	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	4	4	3	2	2	2	2	4	3	4	4	3	4	3	4	2	3	3
30	17-30	D3	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	3	3	3	2	2	2	2	4	2	3	2	4	3	4	4	2	3	2
31	>30-40	S1	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	4	4	3	2	3	2	2	5	3	2	3	3	5	4	5	2	3	3
32	17-30	D3	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	3	4	4	2	2	3	2	5	2	3	2	4	4	5	4	3	3	2
33	17-30	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	4	4	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	4	4	3	3	3	2

No	Usia (Tahun)	Pendidikan	JK	Lama Bekerja (Tahun)	Gaji per Bulan	X 11	X 12	X 13	X 14	X 15	X 16	X 21	X 22	X 23	X 24	X 25	X 31	X 32	X 33	X 34	X 41	X 42	X 43
34	>30-40	S1	Perempuan	>5-10	> Rp 5.000.000 - Rp 8.000.000	5	5	4	4	4	5	4	2	4	5	5	2	2	2	2	5	5	5
35	17-30	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	3	3	4	4	3	2	5	3	2	3	4	3	3	4	3	3	2
36	>30-40	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	4	4	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	2	3	3
37	>30-40	D3	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	3	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	5	3	4	3	2	2	3
38	>30-40	S1	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	3	4	4	4	2	2	2	4	2	2	3	3	4	3	4	3	2	3
39	17-30	S1	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	4	4	4	2	2	2	3	5	3	2	4	5	3	5	3	2	3	3
40	17-30	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	5	4	4	2	2	1
41	17-30	D3	Laki-Laki	>5-10	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	2	3	3	3	3	2	4	2	3	2	3	4	3	5	2	3	3
42	>30-40	D3	Laki-Laki	>5-10	> Rp 5.000.000 - Rp 8.000.000	4	5	5	4	4	5	4	2	4	4	4	3	2	2	3	4	5	5
43	17-30	S1	Perempuan	>5-10	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	3	1	2	3	2	3	2	4	2	3	2	4	5	3	4	2	3	2
44	17-30	D3	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	5	4	3	3	2	2
45	17-30	S1	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	3	2	3	2	2	3	2	5	3	3	2	4	3	3	3	2	3	2
46	>30-40	D3	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	2	3	3	3	2	2	4	3	2	2	3	4	4	3	3	3	2
47	17-30	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	3	2	3	2	2	3	3	4	3	2	2	4	5	3	5	2	2	3
48	17-30	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	4	3	4	2	3	3	1	4	2	3	2	2	2	3	2	3	3	4
49	17-30	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	4	3	4	3	2	3	2
50	>30-40	S1	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	2	3	2	3	2	2	4	3	2	3	3	5	4	4	2	3	3

No	Usia (Tahun)	Pendidikan	JK	Lama Bekerja (Tahun)	Gaji per Bulan	X 11	X 12	X 13	X 14	X 15	X 16	X 21	X 22	X 23	X 24	X 25	X 31	X 32	X 33	X 34	X 41	X 42	X 43
51	17-30	S1	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	2	2	3	3	3	4	3
52	17-30	D3	Laki-Laki	>5-10	> Rp 5.000.000 - Rp 8.000.000	2	3	2	3	3	2	2	4	2	1	3	3	4	3	4	3	2	2
53	>30-40	D3	Perempuan	0-5	> Rp 5.000.000 - Rp 8.000.000	1	2	3	2	2	1	2	5	2	3	2	4	5	4	5	2	3	2
54	17-30	D3	Laki-Laki	>5-10	> Rp 5.000.000 - Rp 8.000.000	5	4	5	4	4	4	4	2	4	4	5	1	2	3	2	4	5	5
55	17-30	S1	Perempuan	0-5	> Rp 5.000.000 - Rp 8.000.000	2	2	3	2	2	3	2	4	2	3	3	3	5	4	5	2	2	3
56	17-30	S1	Laki-Laki	>5-10	> Rp 5.000.000 - Rp 8.000.000	2	3	2	2	3	2	2	5	2	3	2	3	4	3	4	2	3	3
57	17-30	S1	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	4	3	4	4	3	3	5	4	4	3	4	2	2	3	2	4	4	3
58	17-30	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	3	2	3	3	2	2	5	3	2	3	4	3	4	3	2	3	2
59	>30-40	S1	Laki-Laki	>5-10	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	4	3	4	3	4	3	4	5	4	4	4	3	2	3	3	4	3	3
60	17-30	D3	Laki-Laki	>5-10	> Rp 5.000.000 - Rp 8.000.000	4	5	5	4	4	4	4	2	5	5	5	3	2	3	2	4	4	4
61	>30-40	S1	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	2	3	2	3	2	2	4	3	2	3	4	3	4	4	2	2	3
62	17-30	D3	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	3	3	2	1	3	2	1	5	2	3	2	3	4	3	4	2	3	3
63	17-30	D3	Perempuan	>5-10	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	3	2	2	3	1	2	3	3	2	2	4	4	3	4	3	3	2
64	>30-40	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	2	2	3	1	3	2	4	3	2	3	4	5	4	4	2	3	2
65	17-30	D3	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	1	1	2	1	3	1	3	1	3	2	3	4	3	5	2	3	3
66	>30-40	S1	Perempuan	>5-10	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	1	3	1	3	1	3	2	4	2	2	3	4	3	3	4	3	2	3
67	>30-40	D3	Laki-Laki	>5-10	> Rp 5.000.000 - Rp 8.000.000	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	5	3	2	4	3	5	4	5

No	Usia (Tahun)	Pendidikan	JK	Lama Bekerja (Tahun)	Gaji per Bulan	X 11	X 12	X 13	X 14	X 15	X 16	X 21	X 22	X 23	X 24	X 25	X 31	X 32	X 33	X 34	X 41	X 42	X 43
68	>30-40	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	2	2	2	2	1	2	4	2	1	1	3	4	3	4	1	2	2
69	>30-40	S1	Perempuan	>5-10	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	1	2	2	2	2	2	5	1	2	1	4	4	4	4	2	3	3
70	17-30	D3	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	3	3	1	2	2	2	2	1	2	1	1	3	4	3	4	3	2	3
71	17-30	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	4	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	4	3	4	3	2	2	2
72	>30-40	S1	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	2	1	2	1	2	1	4	2	1	2	4	4	4	5	2	2	2
73	17-30	S1	Perempuan	>5-10	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	4	4	4	3	3	2	2	5	2	3	3	3	4	5	3	2	3	3
74	17-30	S1	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	1	3	4	3	4	3	2	3
75	>30-40	D3	Laki-Laki	>5-10	> Rp 5.000.000 - Rp 8.000.000	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	2	2	3	2	4	4	4
76	>30-40	S1	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	3	3	2	2	3	3	4	3	2	3	4	5	3	4	2	2	3
77	17-30	S1	Perempuan	>5-10	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	3	2	2	1	3	2	4	2	3	3	4	4	3	4	3	2	2
78	>30-40	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	4	4	3	3	3	3	3
79	17-30	D3	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	4	4	4	3	3	2	3	5	2	3	1	3	4	3	4	2	2	3
80	>30-40	S2	Laki-Laki	>5-10	> Rp 5.000.000 - Rp 8.000.000	4	4	5	5	4	5	4	2	4	4	5	2	2	2	3	4	3	4
81	>30-40	S1	Perempuan	>5-10	> Rp 5.000.000 - Rp 8.000.000	5	5	4	4	5	4	4	1	4	4	4	2	3	3	2	4	3	5
82	>30-40	S1	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	3	2	3	3	2	3	2	4	3	2	3	4	3	3	4	3	2	3
83	17-30	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	2	3	3	3	2	3	5	2	2	3	3	4	3	4	2	2	3
84	>30-40	S1	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	4	3	3	4	4	3	2	2	2	3	4	3	3	2	2	3	2	3

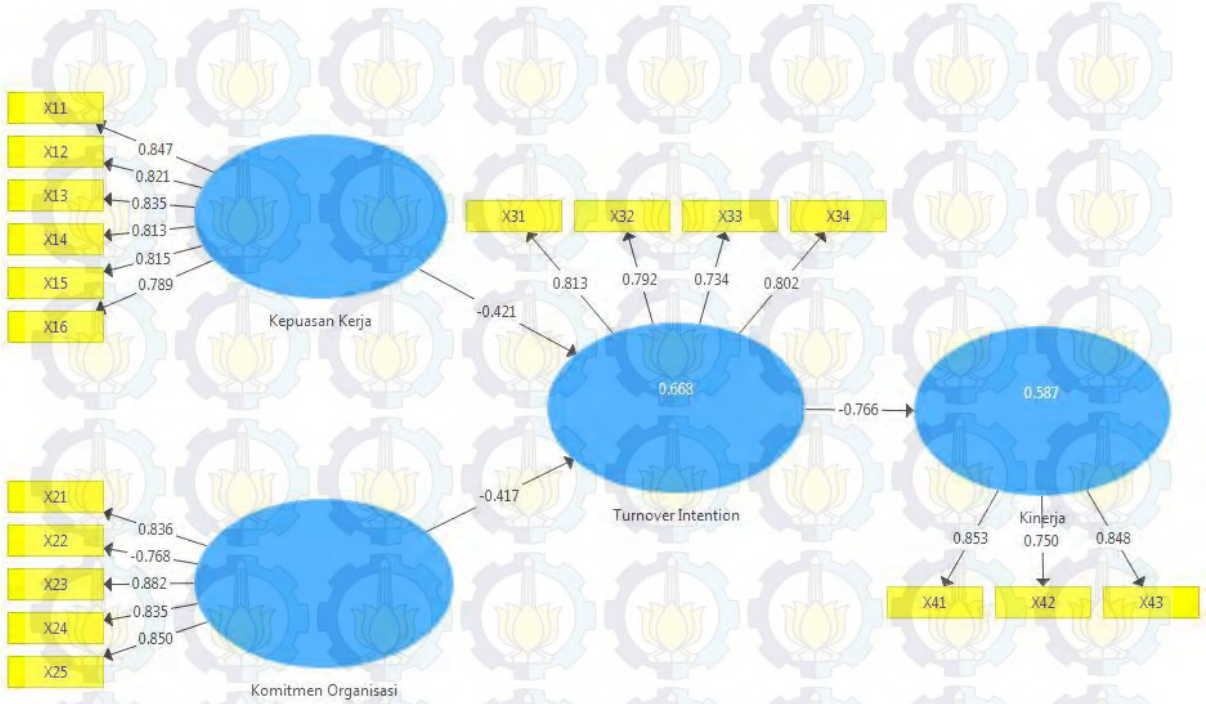
No	Usia (Tahun)	Pendidikan	JK	Lama Bekerja (Tahun)	Gaji per Bulan	X 11	X 12	X 13	X 14	X 15	X 16	X 21	X 22	X 23	X 24	X 25	X 31	X 32	X 33	X 34	X 41	X 42	X 43
85	>30-40	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	4	4	3	4	2	3	2
86	17-30	S1	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	1	2	1	3	3	2	2	5	2	2	3	4	3	4	5	3	2	3
87	17-30	D3	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	2	3	3	2	2	2	4	2	3	2	4	4	4	4	3	2	2
88	>30-40	S1	Perempuan	>5-10	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	3	4	4	3	3	4	2	5	4	3	4	2	2	3	2	3	4	3
89	17-30	D3	Laki-Laki	>5-10	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	3	2	3	1	3	1	4	2	1	3	4	3	4	3	2	3	2
90	17-30	D3	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	2	1	1	1	1	2	5	2	2	1	3	4	4	5	2	2	2
91	>30-40	S1	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	1	2	1	1	1	1	5	2	1	2	4	5	4	3	2	3	3
92	>30-40	S1	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	1	1	1	2	1	2	2	4	1	1	2	3	3	3	4	3	2	2
93	>30-40	D3	Perempuan	>5-10	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	4	5	4	5	5	5	4	1	4	4	4	3	4	2	3	2	2	3
94	>30-40	D3	Perempuan	>5-10	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	5	5	4	5	5	3	4	1	4	5	5	2	2	3	2	5	3	3
95	17-30	D3	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	4	5	4	4	5	5	4	2	4	4	5	3	2	3	2	4	3	4
96	>30-40	D3	Laki-Laki	>5-10	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	3	2	2	3	2	2	4	3	2	2	4	4	5	4	3	2	3
97	17-30	D3	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	3	2	3	3	2	2	2	5	2	2	3	4	3	4	4	2	3	2
98	17-30	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	2	2	1	3	3	2	4	1	2	1	3	4	3	4	3	2	3
99	>30-40	S1	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	2	2	2	2	2	1	4	2	1	2	4	3	4	4	2	3	3
100	17-30	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	2	2	2	3	2	2	4	1	2	2	4	4	3	4	2	3	2
101	17-30	S1	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	4	4	4	3	2	3	3

No	Usia (Tahun)	Pendidikan	JK	Lama Bekerja (Tahun)	Gaji per Bulan	X 11	X 12	X 13	X 14	X 15	X 16	X 21	X 22	X 23	X 24	X 25	X 31	X 32	X 33	X 34	X 41	X 42	X 43
102	>30-40	D3	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	1	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	4	3	4	4	3	2	2
103	17-30	D3	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	4	3	4	3	4	4	4	5	4	3	4	3	2	2	2	3	3	4
104	17-30	D3	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	5	5	3	3	4	4	5	1	4	4	3	3	2	2	3	4	3	3
105	>30-40	D3	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	4	4	4	4	4	5	4	1	5	4	4	2	2	2	3	4	5	4
106	>30-40	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	3	2	3	3	2	2	2	4	2	3	2	4	4	3	4	2	3	3
107	17-30	D3	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	3	3	2	2	3	1	4	2	2	3	3	4	5	3	3	2	3
108	17-30	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	3	3	2	3	3	2	2	4	2	3	2	4	4	4	5	3	3	3
109	17-30	S1	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	4	3	3	4	3	4	4	2	4	5	5	3	2	3	2	4	5	4
110	17-30	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	4	3	4	3	3	4	3	1	3	4	4	2	2	2	1	3	3	3
111	17-30	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	4	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	2	3	2	3	4	3	4
112	17-30	S1	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	5	5	3	4	4	4	2	2	3	2	4	2	3	3	2	3	4	4
113	>30-40	S1	Laki-Laki	>5-10	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	3	3	3	2	2	3	4	2	3	2	5	3	4	3	3	2	2
114	17-30	D3	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	4	4	3	3	2	2	2	4	2	3	2	4	4	3	5	3	2	2
115	17-30	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	4	3	2	2	3	2	3	4	2	1	3	5	4	4	5	3	3	2
116	17-30	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	4	4	3	2	3	2	1	4	1	3	2	3	3	5	3	3	2	3
117	17-30	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	4	3	4	4	3	3	2	2	4	2	3	2	3	2	2	4	3	4
118	17-30	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	3	4	4	4	4	3	2	1	4	4	3	1	2	3	1	4	3	4

No	Usia (Tahun)	Pendidikan	JK	Lama Bekerja (Tahun)	Gaji per Bulan	X 11	X 12	X 13	X 14	X 15	X 16	X 21	X 22	X 23	X 24	X 25	X 31	X 32	X 33	X 34	X 41	X 42	X 43
119	17-30	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	5	4	4	5	3	4	4	1	4	5	3	2	2	3	2	3	4	3
120	17-30	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	4	3	4	3	4	4	3	2	4	4	4	3	2	2	3	4	3	4
121	>30-40	D3	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	3	2	1	2	3	2	2	4	2	2	3	4	3	4	3	3	3	3
122	>30-40	D3	Perempuan	>5-10	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	4	2	4	4	3	2	3
123	17-30	D3	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	3	2	3	2	2	2	4	2	3	3	3	5	3	4	3	3	2
124	17-30	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	3	1	2	3	2	3	2	4	2	3	2	4	4	4	3	2	2	3
125	17-30	D3	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	4	3	4	4	2	3	4	2	3	4	4	2	3	2	2	4	4	3
126	17-30	D3	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	3	3	2	3	2	3	2	5	3	2	2	4	5	4	5	2	3	3
127	>30-40	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	3	3	2	3	4	3
128	>30-40	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	4	3	3	3	3	4	4	1	3	4	4	3	2	1	2	4	3	4
129	17-30	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	2	3	2	3	3	2	4	2	3	3	3	5	4	4	3	2	3
130	>30-40	S1	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	4	4	3	4	3	3	3	2	3	4	4	2	3	3	2	3	4	3
131	>30-40	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	3	2	2	3	2	3	3	4	2	3	2	4	4	4	5	2	3	3
132	17-30	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	4	3	3	4	3	2	3
133	>30-40	D3	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	3	4	4	3	3	4	4	2	4	3	3	2	2	2	2	4	3	4
134	17-30	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	4	2	2	3
135	>30-40	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	4	4	5	4	4	5	5	1	5	5	4	2	3	2	3	4	5	5

No	Usia (Tahun)	Pendidikan	JK	Lama Bekerja (Tahun)	Gaji per Bulan	X 11	X 12	X 13	X 14	X 15	X 16	X 21	X 22	X 23	X 24	X 25	X 31	X 32	X 33	X 34	X 41	X 42	X 43
136	>30-40	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	1	3	3	5	5	5
137	17-30	D3	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	2	2	2	2	2	1	4	2	1	2	3	4	3	4	1	2	3
138	17-30	S1	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	4	4	1	3	3	2	1	4	1	1	1	3	4	3	3	2	2	2
139	>30-40	S1	Laki-Laki	>5-10	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	4	4	3	4	3	3	3
140	17-30	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	3	2	3	2	2	2	4	3	2	2	3	2	4	4	2	3	1
141	>30-40	S1	Perempuan	>5-10	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	3	2	3	2	3	2	2	4	2	2	3	3	2	3	5	2	3	3
142	>30-40	S1	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	4	4	4	4	5	4	4	1	4	5	4	3	3	2	2	3	3	4
143	17-30	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	3	3	3	4	2	4	3	3	2	2	3	4	3	4	2	2	3
144	17-30	S1	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	5	3	3	2	3	3
145	17-30	D3	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	4	5	4	4	3	3	2
146	17-30	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	2	3	2	4	3	4
147	17-30	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	2	3	4	3	4
148	17-30	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	3	5	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	2	2	3	3	4	3
149	17-30	D3	Perempuan	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	4	5	3	4	2	3	3
150	17-30	D3	Laki-Laki	0-5	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000	4	3	4	3	4	4	2	1	3	4	3	2	2	2	3	4	3	3

Lampiran 2 – Convergent Validity Awal

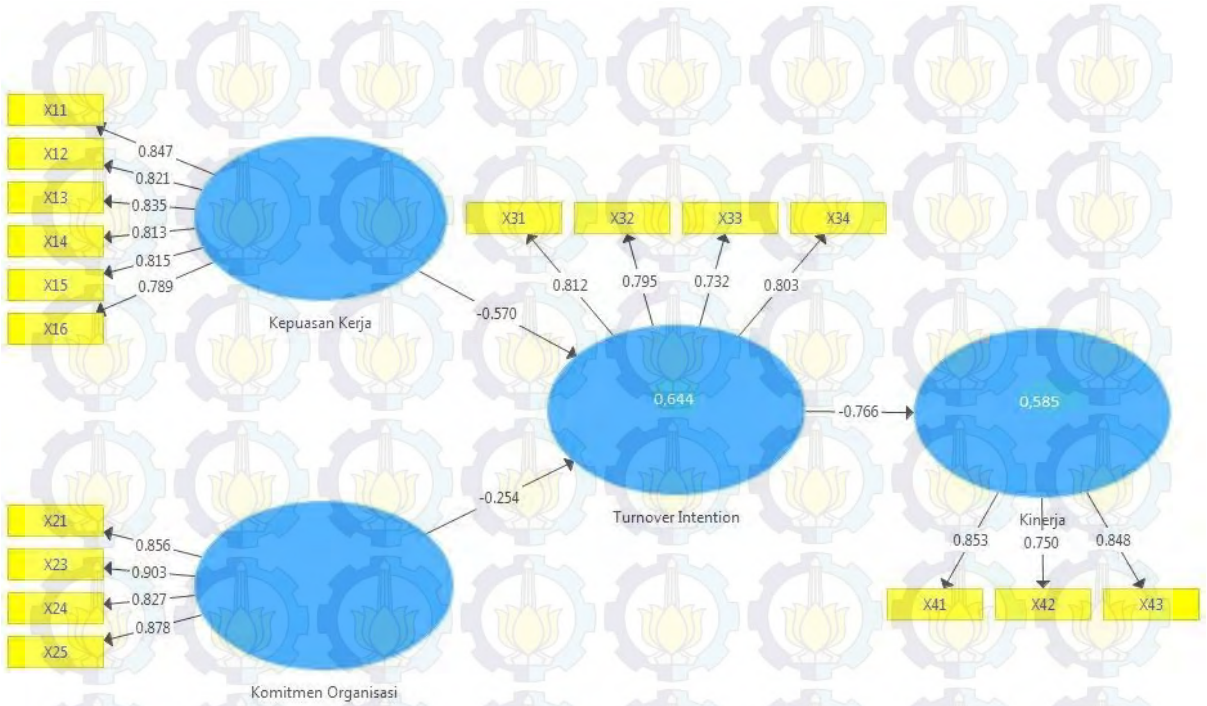


Lampiran 3 – Nilai Loading Awal

Outer Loadings

	Kepuasan Kerja	Kinerja	Komitmen Organisasi	Turnover Intention
X11	0,847			
X12	0,821			
X13	0,835			
X14	0,813			
X15	0,815			
X16	0,789			
X21			0,836	
X22			-0,768	
X23			0,882	
X24			0,835	
X25			0,850	
X31				0,813
X32				0,792
X33				0,734
X34				0,802
X41		0,853		
X42		0,750		
X43		0,848		

Lampiran 4 – Convergent Validity Akhir



Lampiran 5 – Nilai Loading Akhir

Outer Loadings

	Kepuasan Kerja	Kinerja	Komitmen Organisasi	Turnover Intention
X11	0,847			
X12	0,821			
X13	0,835			
X14	0,813			
X15	0,815			
X16	0,789			
X21			0,856	
X23			0,903	
X24			0,827	
X25			0,878	
X31				0,812
X32				0,795
X33				0,732
X34				0,803
X41		0,853		
X42		0,750		
X43		0,848		

Lampiran 6 – Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criterion (Discriminant Vaildity)

	Kepuasan Kerja	Kinerja	Komitmen Organisasi	Turnover Intention
Kepuasan Kerja	0,820			
Kinerja	0,804	0,818		
Komitmen Organisasi	0,897	0,820	0,866	
Turnover Intention	-0,797	-0,766	-0,765	0,786

Lampiran 7 – Average Variance Extracted

Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0,673
Kinerja	0,670
Komitmen Organisasi	0,751
Turnover Intention	0,618

Lampiran 8 – Composite Reliability

Composite Reliability

	Composite Reliability
Kepuasan Kerja	0,925
Kinerja	0,858
Komitmen Organisasi	0,923
Turnover Intention	0,866

Lampiran 9 – R Square Adjusted

R Square Adjusted

	R Square
Kinerja	0,585
Turnover Intention	0,644

Lampiran 10 – T Statistics

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Kepuasan Kerja -> Turnover Intention	-0,570	-0,569	0,115	4,958	0,000
Komitmen Organisasi -> Turnover Intention	-0,254	-0,257	0,114	2,217	0,027
Turnover Intention -> Kinerja	-0,766	-0,770	0,028	27,255	0,000

Lampiran 11 – Kuisioner

KUISIONER

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Tujuan pengisian kuisioner ini untuk proses penelitian dalam rangka penyelesaian tugas akhir Program Magister Manajemen Teknologi ITS Surabaya dengan judul: **"Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention* dan Kinerja Karyawan PT. XYZ di Surabaya".**

Kebenaran data yang diungkapkan sangat dibutuhkan dalam penelitian ini, sehingga dimohon Bapak / Ibu / dan Saudara dapat memberikan data yang sebenarnya dengan jaminan bahwa identitas Bapak / Ibu dan Saudara akan dirahasiakan. Atas kesediaan Bapak / Ibu dan Saudara memberikan jawaban saya ucapkan terima kasih.

I. DATA RESPONDEN. No : ……...

Usia :

a. 17-30 tahun b. >30-40 tahun c. >40-50 tahun d. >50-55 tahun

Pendidikan Terakhir :

a. SMA b. D3 c. S1 d. S2

Jenis Kelamin:

a. Laki-laki b. Perempuan

Lama Bekerja :

a. 0-5 tahun b. >5-10 tahun c. >10-15 tahun d >15-20 tahun

Gaji (*Take Home Pay*) per Bulan : a. Rp 3.000.000 – Rp 5.000.000

b. > Rp 5.000.000 – Rp 8.000.000

c. > Rp 8.000.000 – Rp 11.000.000

d. > Rp 11.000.000

II. Petunjuk Pengisian

Berilah tanda (√) pada pernyataan di bawah ini yang sesuai dengan apa yang Bapak / Ibu dan Saudara rasakan selama bekerja di PT. XYZ kota Surabaya. Adapun kriteria nilai dari pernyataan dibawah ini adalah sebagai berikut :

Sangat Setuju	= 5	Setuju	= 4
Netral	= 3	Tidak Setuju	= 2
Sangat Tidak Setuju	= 1		

Kepuasan Kerja (KK)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Gaji per bulan yang saya terima sepadan dengan jam kerja					
2.	Gaji per bulan yang saya terima sepadan dengan beban kerja					
3.	Saya merasa puas dengan kenaikan gaji					
4.	Saya dihargai atas pekerjaan yang telah saya lakukan					
5.	Saya percaya jika melakukan pekerjaan dengan baik, akan mendapatkan promosi jabatan					
6.	Sangat mungkin mendapatkan promosi jabatan dengan cepat					

Komitmen Organisasi (KO)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Saya akan menerima berbagai tugas pekerjaan agar tetap bekerja di perusahaan ini					
2.	Saya merasa sedikit loyal terhadap perusahaan ini					
3.	Saya bangga mengatakan ke orang lain bahwa saya bagian dari perusahaan					
4.	Saya mengatakan ke orang lain bahwa perusahaan ini ideal untuk bekerja					
5.	Kondisi perusahaan sekarang ini, menyebabkan saya tidak ingin meninggalkan perusahaan					

***Turnover Intention* (TI)**

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Saya selalu berpikir untuk berhenti dari pekerjaan					
2.	Saya akan mencari pekerjaan baru tahun depan					
3.	Saya kemungkinan mencari pekerjaan ketika ada kesempatan					
4.	Saya selalu berpikir untuk berganti pekerjaan					

Kinerja (K)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Kinerja saya lebih baik dibanding rekan lainya dengan kualifikasi yang sama					
2.	Saya puas dengan kinerja saya karena sebagian besar baik					
3.	Kinerja saya lebih baik dibanding rekan lainya dengan kualifikasi yang sama di perusahaan lain					

**** TERIMA KASIH ****

DAFTAR PUSTAKA

Abdillah, Willy dan Jogiyanto. (2015). *Partial Least Square (PLS), Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta. CV Andi Offset.

Albdour, Ali Abbas. dan Altarawneh, Ikhlas I. (2014). Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence From Jordan. *International Journal of Business*, 19(2), 2014.

Alniacik, Esra., Alniacik, Umit., Erat, Serhat., dan Akcin, Kultigin. (2013). Does Person-Organization Fit Moderate The Effects of Affective Commitment and Job Satisfaction on Turnover Intentions? *9th International Strategic Management Conference*. Procedia - Social and Behavioral Sciences 99 (2013) 274 – 281.

Chen, Man-Ling., Su, Zhi-Yuan., Lo, Chia-Lun., Chiu, Chiung-Hsuan., Hu, Ya-Han., dan Shieh, Tien-Yu. (2013). An Empirical Study On The Factors Influencing The Turnover Intention of Dentists In Hospitals In Taiwan. *Journal of Dental Sciences* (2013), 1-13.

Das, Diya., Nandialath, Anup., dan Mohan, Ramesh. (2013). Feeling Unsure: Quit or Stay? Uncovering Heterogeneity in Employees' Intention to Leave In Indian Call Centers. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 24, No. 1, January 2013, 15–34.

Dessler, Gary. (2013). *Human Resource Management: Thirteenth Edition*. Prentice Hall. Florida. USA.

Devece, Carlos., Marquez, Daniel-Palacios., dan Alguacil, Maria Pilar. (2015). Organizational Commitment and Its Effects on Organizational Citizenship Behavior In a High-Unemployment Environment. *Journal of Business Research*.

Ghozali, Imam. (2014). *Structural Equation Modeling-Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Edisi Keempat. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hassan, Masoodul., Hassan, Saad., Khan, Muhammad Farooq Ahmed., dan Iqbal, Asghar. (2013). Impact of HR Practices on Employee Satisfaction and Employee Loyalty: An Empirical Study of Government Owned Public Sector Banks of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research* 16 (1): 01-08, 2013.

Hui, Chun., Wong, Alfred., dan Tjosvold, Dean. (2007). Turnover Intention and Performance in China: The Role of Positive Affectivity, Chinese Values, Perceived Organizational Support and Constructive Controversy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2007), 80, 735–751.

Javed, Masooma., Balouch, Rifat., dan Hassan, Fatima. (2014). Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions. *International Journal of Learning & Development*. Vol. 4, No.2, pp.120-140.

Mbah, Samuel Emeka. dan Ikemefuna, C.O. (2012). Job Satisfaction and Employees' Turnover Intentions in total Nigeria plc. in Lagos State. *International Journal of Humanities and Social Science*. Vol. 2 No. 14 (Special Issue - July 2012).

McInerney, Dennis M., Ganotice Jr, Fraide A., King, Ronnel B., Marsh, Herbert W., dan Morin, Alexandre JS. (2015). Exploring Commitment and Turnover Intentions Among Teachers: What We Can Learn from Hong Kong Teachers. *Teaching and Teacher Education* 52 (2015) 11-23.

Mudor, Hamdia. dan Tookson, Phadett. (2011). Conceptual Framework On The Relationship Between Human Resource Management Practices, Job Satisfaction, and Turnover. *Journal of Economics and Behavioral Studies*. Vol. 2, No. 2, pp.41-49, Feb 2011.

Noviansyah dan Zunaidah. (2011). Pengaruh Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Minanga Ogan Baturaja. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*. Vol.9 No.18 Desember 2011

Novliadi, Ferry. (2007). Intensi Turnover Karyawan Ditinjau Dari Budaya Perusahaan Dan Kepuasan Kerja. *Makalah Psikologi*. 1 – 38. Universitas Sumatera Utara.

Rahadi, Dedi Rianto. (2010). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang. Tunggal Mandiri Publishing.

Saeed, Iqra., Waseem, Momina., Sikander, Sidra., dan Rizwan, Muhammad. (2014). The Relationship of Turnover Intention with Job Satisfaction, Job Performance, Leader Member Exchange, Emotional Intelligence and Organizational Commitment. *International Journal of Learning & Development*. 2014, Vol. 4, No. 2.

Salleh, Rohani., Nair, Mishaliny Sivadahasan., dan Harun, Haryanni. (2012). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention: A Case Study on Employees of a Retail Company in Malaysia. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic and Management Engineering* Vol:6, No:12, 2012.

Sugiyono. (2013). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Edisi ke-19. Bandung. CV Alfabeta.

Tnay, Evelyn., Othman, Abg Ekhsan Abg., Siong, Heng Chin., dan Lim, Sheilla Lim Omar. (2013). The Influences of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention. *The 9th International Conference on Cognitive Science*. Procedia - Social and Behavioral Sciences 97 (2013) 201 – 208.

Wong, Carol A. dan Laschinger, Heather K Spence. (2015). The Influence of Frontline Manager Job Strain on Burnout, Commitment and Turnover Intention: A Cross-Sectional Study. *International Journal of Nursing Studies* (2015).

Xiaobing, Shu., Yeming, Gong., Jie, Xiong., dan Michel, Delorme. (2014). Job Satisfaction, Work Performance and Turnover Intention (A Study on Chinese Family Enterprises). *Association Internationale de Management Strategic (AIMS)*.

http://hdr.undp.org/en/data, diakses 13 Oktober 2015.

http://www.bbc.com/indonesia/berita_indonesia/2014/08/140826_pasar_tenaga_kerja_aec, diakses 13 Oktober 2015.

http://www.kemenperin.go.id/artikel/9541/SDM-Harus-Ditingkatkan, diakses 13 Oktober 2015.

http://smallbusiness.chron.com/effects-low-job-satisfaction-10721.html, diakses 18 Oktober 2015.

http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-commitment.html, diakses 18 Oktober 2015.

http://www.bppk.kemenkeu.go.id/berita-denpasar/19351-komitmen-organisasi, diakses 18 Oktober 2015.

http://smallbusiness.chron.com/effects-high-turnover-companies-16572.html, diakses 18 Oktober 2015.

http://kbbi.web.id/kinerja, diakses 18 Oktober 2015.

http://www.kajianpustaka.com/2014/01/pengertian-indikator-faktor-mempengaruhi-kinerja.html, diakses 18 Oktober 2015.

http://www.businessdictionary.com/definition/performance.html, diakses 18 Oktober 2015.

http://smallbusiness.chron.com/importance-employee-performance-business-organizations-1967.html, diakses 18 Oktober 2015.

http://smallbusiness.chron.com/increase-employee-performance-workplace-1950.html, diakses 5 April 2016.

BIODATA PENULIS

Putra Panji Respati lahir di Surabaya pada tanggal 24 Juni 1989, merupakan anak kedua dari dua bersaudara. Penulis telah menempuh pendidikan formalnya di SDN Pucang Jajar II Surabaya, SLTPN 17 Surabaya dan SMAN 20 Surabaya. Setelah lulus pada tahun 2007, penulis melanjutkan pendidikan strata 1 Sarjana Ekonomi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas Surabaya (PERBANAS). Penulis menyelesaikan pendidikan strata 1 pada tahun 2011. Penulis kemudian bekerja pada perusahaan batu bara PT. Juarsa Tunggal sebagai *Human Resources Staff* hingga akhir tahun 2011. Pada awal 2012, Penulis bergabung dengan perusahaan telekomunikasi PT. Infomedia Nusantara dan memutuskan untuk melanjutkan sekolah strata 2 di Magister Manajemen Teknologi Institut Teknologi Sepuluh Nopember (MMT ITS) Surabaya. Penulis mengambil bidang Keahlian Manajemen Industri dengan NRP 9114201506. Pada bulan Desember tahun 2015, penulis telah menyusun Tesis yang berjudul "PENGARUH KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DAN KINERJA KARYAWAN PT. XYZ DI SURABAYA" sebagai syarat akhir kelulusan pendidikan strata 2. Selanjutnya untuk menjalin komunikasi, penulis dapat dihubungi pada alamat email : Putrapanjirespati@gmail.com