

NASKAH PUBLIKASI

**KEPUASAN KERJA DENGAN INTENSI *TURNOVER* PADA
KARYAWAN PT. X BANDUNG**



Disusun oleh :

HIRA SAFIRA

15320026



**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
FAKULTAS PSIKOLOGI DAN ILMU SOSIAL BUDAYA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

2019

NASKAH PUBLIKASI

KEPUASAN KERJA DAN INTENSI TURNOVER PADA KARYAWAN

PT. X BANDUNG



Dosen Pembimbing

Dr.rer.nat.Arief Fahmie, S.Psi., M.A., Psikolog

**JOB SATISFACTION AND TURNOVER INTENTION ON
EMPLOYEE IN PT. X BANDUNG**

Hira Safira
Arief Fahmie

ABSTRACT

This study aims to determine the relationship between job satisfaction and turnover intention on employees in PT. X Bandung. Subjects in this study were 115 male and female employees who work in production division. This study used two scales namely the Turnover Intention Scale (3 items) which covers aspects proposed by Mobley (1978) with alpha cronbach = 0.931 and Job Satisfaction scale (26 items from Luthans, 2011) with alpha cronbach = 0.892. The result of data analysis showed that $r = -0.506$ and $p = 0.000$, $p < 0.05$. There is relation between job satisfaction and turnover intention of employees of PT. X Bandung. Thus, the research hypothesis is accepted.

Keywords: job satisfaction, turnover intention, employee

PENGANTAR

Sianipar dan Haryanti (2014) mengatakan bahwa intensi turnover merupakan keinginan seorang karyawan untuk berhenti dari pekerjaan dikarenakan alasan tertentu. Adapun menurut Chung, Jung, & Shon (2017) intensi *turnover* merupakan kemungkinan karyawan untuk meninggalkan sebuah organisasi dimana karyawan tersebut bekerja. Menurut Mobley (1986) *turnover* atau pergantian karyawan adalah berhentinya individu sebagai anggota dari suatu organisasi disertai dengan pemberian imbalan keuangan berupa gaji oleh organisasi yang bersangkutan. Adapun menurut Mujiati dan Dewi (2016) intensi *turnover* adalah keinginan karyawan untuk pindah bekerja yang muncul dari pemikirannya dengan tujuan untuk mencari alternatif pekerjaan yang lebih baik dari sebelumnya dan belum diwujudkan dalam bentuk tindakan nyata. Ketika karyawan merasa senang dan puas dengan pekerjaannya, maka intensi *turnover* menurun namun ketika karyawan tidak diberikan haknya sehingga karyawan tidak puas dengan pekerjaannya maka intensi *turnover* meningkat (Javed, Balouch, & Hassan, 2014).

Persaingan di perusahaan yang bergerak di bidang industri *manufacture* sekarang ini sangat kompetitif. Perusahaan yang bergerak dibidang ini harus dapat memiliki suatu keunggulan dan kemampuan daya saing yang tinggi, tujuannya agar dapat bertahan dan bersaing dengan perusahaan lainnya. Untuk dapat memiliki keunggulan dan daya saing yang tinggi, tentunya diperlukan sumber daya unggul salah satunya yaitu sumber daya manusia. Sumber daya manusia

merupakan suatu faktor penentu suatu perusahaan dapat berkontribusi terhadap visi dan misi perusahaan (Waspodo, Handayani, Paramita, 2013). Oleh karena itu, perusahaan harus mengelola dan memperhatikan sumber daya manusia dengan baik.

Menurut Waspodo, Handayani, dan Paramita (2013) terjadinya *turnover* dianggap penting untuk diperhatikan bagi perusahaan karena dapat menyebabkan biaya lebih untuk merekrut karyawan baru. Disamping menimbulkan biaya, *turnover* yang tinggi dapat mengganggu aktivitas dan produktivitas perusahaan. Mobley (1986) Adapun dampak positif pada individu yang memiliki pemikiran untuk meninggalkan pekerjaannya atau yang sudah meninggalkan pekerjaannya yaitu memiliki harapan-harapan yang menguntungkan untuk pekerjaannya yang baru seperti penghasilan lebih besar, perkembangan karir, memiliki tantangan dalam bekerja, suasana organisasi yang lebih mendukung pekerjaan atau hal positif lain yang akan didapat dimana hal-hal seperti ini secara psikologis sehat untuk individu yang bersangkutan. Namun dampak negatif bagi individu yaitu hilangnya hubungan sosial antar individu dan dapat menimbulkan tekanan batin karena tekanan batin ini tidak semua orang yang sanggup untuk menghadapinya sehingga akibatnya negatif (Mobley, 1986).

Adapun dampak negatif yang terjadi pada organisasi seperti kualitas karyawan atau pengembangan karyawan dan kemampuan untuk menggantikan karyawan yang keluar dari perusahaan, sehingga dibutuhkan waktu serta biaya dalam merekrut karyawan baru (Waspodo, Handayani, dan Paramita, 2013). Ketidakstabilan pada karyawan akan berdampak yang kurang baik bagi

perusahaan yaitu tingkat intensi *turnover* meningkat, dan dapat menyebabkan menurunnya produktivitas kerja karyawan, juga dapat membuat suasana kerja yang tidak kondusif, serta berdampak pada hilangnya waktu dan kesempatan karyawan untuk memanfaatkan peluang (Sari, Hakam, dan Susilo, 2015). Namun tidak hanya dampak negatif yang terjadi pada organisasi, adapun dampak positif yang terjadi yaitu masuknya pengetahuan baru melalui para karyawan baru, bertambahnya keluwesan structural, berkurangnya konflik yang berurat-berakar, dan bertambahnya kesempatan bagi mobilitas intern (Mobley, 1986). Menurut Putra dan Prihatsanti (2016) intensi *turnover* mengukur besar-kecilnya keinginan karyawan untuk melakukan *turnover* dari perusahaannya. Sehingga semakin besar keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan maka semakin besar pula intensi *turnover* yang terjadi di perusahaan.

Hasil survei global yang dilakukan oleh Date Carnegie yang dilakukan di 17 negara termasuk Indonesia (Kompas, 2018) kepada 4400 karyawan bahwa pemicu karyawan memiliki keinginan untuk mengundurkan diri yaitu pimpinan. Karyawan menginginkan pemimpin yang mampu memotivasi karyawan serta dapat berinteraksi dengan baik dan selalu mengevaluasi kesalahan sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Hasil survei juga dilakukan oleh mercer *talent consulting and information solution* (SWA, 2015) bahwa tingkat *turnover* di seluruh industri masih tinggi yakni 8,4%. Adapun hasil survei oleh *country business leader* mercer Indonesia yaitu Satya Radjasa mengatakan bahwa Indonesia akan mengalami defisit karyawan pada tahun 2020 mendatang. Menurutnya, adapun pemicu karyawan

pindah bekerja paling besar adalah retensi, remunerasi, dan jenjang karir yang tidak jelas di perusahaan.

Idealnya perusahaan harus mampu mengelola SDM secara maksimal agar perusahaan mampu bersaing lebih unggul dari perusahaan lainnya. Perusahaan juga dapat meningkatkan mental dan sikap kerja SDM agar terciptanya loyalitas dan semangat kerja karyawan hingga tercapainya tujuan perusahaan (Kurniawan, Purwana, Widiyastuti, 2016). Pada kenyatannya berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan salah satu karyawan di bagian produksi bahwa dalam satu tahun ini terdapat karyawan yang melakukan *resign* dari perusahaan dan karyawan juga mengatakan bahwa bekerja di perusahaan ini tidak dapat membuatnya berkembang dan lebih maju dalam karirnya. Adapun tugas dan tanggung jawab yang karyawan lakukan yaitu memastikan secara keseluruhan proses produksi dari perakitan, deliveri, dan pengecatan dapat berjalan sesuai dengan alur yang sudah dibuat. Karyawan bagian produksi memiliki aktivitas yang padat misalnya di bagian painting atau pengecatan dimana karyawan memahami bagaimana keseluruhan alur proses pengecatan sehingga karyawan harus melakukan pekerjaan secara optimal agar menghasilkan hasil produksi sesuai dengan yang diinginkan oleh konsumen. Berdasarkan data *turnover* karyawan bagian produksi di PT. X Bandung terdapat 30 karyawan yang melakukan *turnover* dari 145 karyawan pada tahun 2018 dengan persentase 20,68%.

Menurut Mobley (1986) adapun faktor – faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* antara lain: Pertama, rasa puas tidak puas terhadap pekerjaan itu sendiri. Rasa puas akan meningkat apabila pekerjaan itu dapat dirasakan untuk

memenuhi hal yang dianggap bernilai bagi seseorang. Begitu pun sebaliknya, rasa puas akan berkurang apabila pekerjaan tidak dapat dirasakan langsung oleh karyawan yang akan menjadi suatu penilaian tersendiri. Kedua, manfaat dari peran-peran kerja intern (bagi organisasi) yang sifatnya alternatif. Karyawan yang berharap bahwa pekerjaannya sekarang akan membawa peran yang lebih puas untuk masa depan. Adapun harapan positif antara lain yaitu kesempatan promosi dengan itu karyawan yang mungkin tidak puas dengan pekerjaannya tidak akan keluar karena adanya harapan-harapan positif tersebut untuk masa depan. Ketiga, kegunaan yang diharapkan dari peran-peran kerja ekstern (bagi organisasi) yang bersifat alternatif seperti: nilai-nilai kerja yang penting bagi karyawan, nilai-nilai yang diharapkan akan tercapai dari pekerjaan ekstern tersebut, dan harapan akan dapat mencapai pekerjaan lain. Faktor ketiga ini yaitu mencoba untuk memahami sebab karyawan ingin menemukan suatu pekerjaan yang lain di luar organisasi. Keempat, nilai-nilai dalam hal-hal yang bersifat kebetulan yang tidak menyangkut pekerjaan. Adapun nilai-nilai yang tidak menyangkut pekerjaan antara lain: hal-hal selama perjalanan, waktu kerja yang tetap, sistem perekrutan/perpindahan, dan setiap kelompok akan diberikan tugas secara bergantian. Adapun aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi yaitu kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap kesempatan untuk maju (promosi), kepuasan terhadap pimpinan, dan kepuasan terhadap rekan kerja.

Berdasarkan penjelasan diatas bahwa adapun faktor yang dapat mempengaruhi intensi *turnover* yaitu kepuasan kerja yaitu dimana hasil kinerja

karyawan berpengaruh terhadap berhasilnya suatu perusahaan. Menurut Salleh, Nair, dan Harun (2012) bahwa secara umum kepuasan kerja dan *turnover intention* memberikan bukti bahwa karyawan yang tidak puas cenderung memiliki niat untuk meninggalkan organisasi dan mereka mencari pekerjaan alternative lainnya.

Pada penelitian yang dilakukan Mowday, Michael dan Spector (Pawesti dan Wikansari, 2016) mereka mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat menimbulkan terjadinya intensi *turnover*. Dari penelitian tersebut didapatkan bahwa semakin tidak puas seseorang akan pekerjaannya maka akan semakin kuat keinginan karyawan untuk melakukan *turnover*. Hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover* juga dapat dilihat dari beberapa teori. Berdasarkan uraian tersebut di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian untuk mengetahui adanya hubungan antara kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* dengan judul “hubungan kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* pada karyawan PT.X Bandung.

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode pengumpulan data berbentuk skala. Jenis skala yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Job Satisfaction* dan *Turnover Intention*. Skala kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini merupakan skala *Job Satisfaction Scale* dengan berdasarkan pada aspek-aspek intensi *turnover* yang dikemukakan oleh Mobley dkk (1978), yang memikirkan untuk keluar (*thinking of*

quitting), Intensi untuk mencari alternatif pekerjaan (*intention to search for alternatives*), dan Intensi untuk mengundurkan diri (*intention to quit*). Skala kepuasan kerja pada penelitian ini berjumlah 3 aitem dengan keseluruhan aitem berbentuk *favorable*.

Skala kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini merupakan skala *Job Satisfaction* dengan berdasarkan pada aspek-aspek kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Luthans (2011), yang meliputi pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan untuk maju (promosi), pimpinan, dan rekan kerja. Skala kepuasan kerja pada penelitian ini berjumlah 26 aitem dengan 9 aitem *favourable* dan 17 aitem *favorable*.

Penelitian ini merupakan penelitian korelasional yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kepuasan kerja dan intensi *turnover* pada karyawan. Metode analisis data dalam penelitian ini adalah analisis statistik dengan bantuan program *Statistical Product and Service Solution (SPSS) ver. 23.0 for windows*. Adapun analisis statistik yang akan dilakukan yaitu uji normalitas, uji reliabilitas, uji validitas skala, uji linearitas, dan uji hipotesis dengan menggunakan teknik korelasi *Product Moment Correlation*.

HASIL PENELITIAN

Subjek yang terlibat dalam penelitian ini berjumlah 104 responden, yaitu karyawan PT.X Bandung, yang telah memenuhi kriteria. Adapun gambaran umum mengenai subjek atau responden pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1
Deskripsi Subjek Penelitian

No		Deskripsi Subjek	Jumlah
1	Jenis Kelamin	Laki-laki Perempuan	76 28
2	Usia	18 Tahun – 23 Tahun 24 Tahun – 29 Tahun 30 Tahun – 35 Tahun 36 Tahun – 41 Tahun 42 Tahun – 47 Tahun 48 Tahun – 53 Tahun Total	2 55 14 17 12 4 104
3	Lama Bekerja	1 – 5 Tahun 6 – 10 Tahun >10 Tahun Total	50 18 36 104
4	Pendidikan	SMA Diploma I Diploma III S1 S2 Total	17 13 29 45 0 104

1. Deskripsi Data Penelitian

Deskripsi data penelitian dalam hal ini bertujuan untuk menunjukkan skor kepuasan kerja dan intensi *turnover* yang digunakan sebagai penormaan untuk mengetahui kategorisasi subjek. Berikut ini adalah tabel deskripsi data penelitian yang didapatkan berdasarkan data hipotetik dan empirik.

Tabel 2
Deskripsi Data Penelitian Kepuasan Kerja dan Intensi *Turnover*

Variabel	N	Hipotetik				Empirik			
		Min	Max	Mean	SD	Min	Max	Mean	SD
Intensi turnover	104	3	15	9	2	3	15	8.34	3.27
Kepuasan Kerj	104	26	104	65	13	48	98	66.32	8.87

Keterangan:

Data Hipotetik: Skor yang diperoleh berdasarkan subjek penelitian.

Data Empirik: Skor yang diperoleh berdasarkan hasil penelitian.

Berdasarkan hasil deskripsi data penelitian, maka peneliti memilih untuk menggunakan data hipotetik dalam membuat kategorisasi, Adapun lima kategorisasi yaitu sangat rendah, rendah, sedang, tinggi, dan sangat tinggi. Berikut ini lampiran rumus yang peneliti gunakan dalam menentukan kategorisasi:

Tabel 3

Norma Kategorisasi

Rumus Norma	Kategori
$X < (\mu - 1.8 \sigma)$	Sangat Rendah
$(\mu - 1.8 \sigma) \leq X \leq (\mu - 0.6 \sigma)$	Rendah
$(\mu - 0.6 \sigma) < X \leq (\mu + 0.6 \sigma)$	Sedang
$(\mu + 0.6 \sigma) < X \leq (\mu + 1.8 \sigma)$	Tinggi
$X > (\mu + 1.8 \sigma)$	Sangat Tinggi

Keterangan:

X: Skor Total Subjek

μ : Mean (reratan)

σ : Standar Deviasi

Berdasarkan pada penentuan rumus norma kategorisasi diatas, berikut ini hasil kategorisasi subjek penelitian pada variabel intensi *turnover* dan variabel kepuasan kerja:

Tabel 4

Kategorisasi Subjek Pada Variabel Intensi *Turnover*

Kategorisasi	Rentang Skor	Jumlah	Presentase (%)
Sangat Rendah	$X < 5.4$	20	19.2%
Rendah	$5.4 \leq X \leq 7.8$	32	30.76%
Sedang	$7.8 < X \leq 10.2$	28	26.9%
Tinggi	$10.2 < X \leq 12.6$	24	23.07%
Sangat Tinggi	$X > 12.6$	0	0%
Jumlah		104	100%

Berdasarkan data yang diperoleh menggunakan *Turnover Intention Scale* (TIS) diketahui bahwa subjek yang memiliki intensi *turnover* dengan kategori sangat rendah berjumlah 20 orang dengan presentase 19.2%, pada kategori rendah berjumlah 32 orang dengan presentase 30.76%, selanjutnya kategori sedang berjumlah 28 orang dengan presentase 26.9%, kemudian pada kategori tinggi berjumlah 24 orang dengan presentase 23.07%, dan terakhir pada kategori sangat tinggi berjumlah 0 orang dengan presentase 0%. Perhitungan kategorisasi diatas menghasilkan bahwa hampir keseluruhan subjek dalam penelitian ini memiliki intensi *turnover* dengan kategori rendah dengan presentase 30.76%.

Tabel 5

Kategorisasi Subjek Pada Variabel Kepuasan Kerja

Kategorisasi	Rentang Skor	Jumlah	Presentase(%)
Sangat Rendah	$X < 41.6$	0	0%
Rendah	$41.6 \leq X \leq 57.2$	17	16.3%
Sedang	$57.2 < X \leq 72.8$	65	62.5%
Tinggi	$72.8 < X \leq 88.4$	20	19.23%
Sangat Tinggi	$X > 88.4$	2	1.9%
Jumlah		104	100%

Berdasarkan data yang diperoleh menggunakan *Job Satisfaction Scale* (JSS) diketahui bahwa subjek yang memiliki tingkat kepuasan kerja dengan kategori sangat rendah berjumlah 0 orang dengan presentase 0%, pada kategori rendah berjumlah 17 orang dengan presentase 16.3%, selanjutnya pada kategori sedang 65 orang dengan 62.5%, kemudian pada kategori tinggi 20 orang dengan presentase 19.23%, dan terakhir pada kategori sangat tinggi 2 orang dengan presentase 1.9%. Perhitungan kategorisasi diatas menghasilkan bahwa sebagian

besar subjek dalam penelitian ini memiliki tingkat kepuasan kerja dengan kategori sedang dengan presentase 62.5%.

1. Uji Asumsi

Uji asumsi salah satu syarat dalam melakukan uji statistik parametrik yang harus dipenuhi sebelum pengambilan keputusan atau uji hipotesis, yang meliputi uji normalitas dan uji korelasi. Kedua pengujian tersebut dilakukan dengan bantuan program *Statistical Product and Service Solution (SPSS)* versi 23.0 for windows.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan tujuan untuk menilai sebaran data variabel bebas dan variabel tergantung memiliki sebaran data berdistribusi normal atau tidak. Teknik yang digunakan yaitu *Kolmogorof-Smirnov Test*. Distribusi dikatakan normal apabila $p > 0.05$, sedangkan apabila $p < 0.05$ maka distribusi dikatakan tidak normal.

Tabel 6
Hasil Uji Normalitas

Variabel	Koefisien Signifikansi (p)	Keterangan
Intensi <i>turnover</i>	0.065	Normal
Kepuasan Kerja	0.071	Normal

Berdasarkan hasil uji normalitas diatas, dapat diketahui bahwa data pada kedua variabel berdistribusi normal. Nilai signifikansi intensi *turnover* sebesar 0.065 ($p > 0.05$), dan nilai signifikansi kepuasan kerja sebesar 0.071 ($p > 0.05$).

b. Uji Linearitas

Uji linearitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kedua variabel memiliki hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Pengujian yang dilakukan melalui *Test of Linearity*. Kedua variabel dapat dikatakan memiliki hubungan yang linear apabila memenuhi nilai *F linearity* dengan koefisien signifikansi yaitu $p < 0.05$ dan *F deviation linearity* dengan koefisien signifikansi yaitu $p > 0.05$. Berikut tabel hasil uji linearitas yang dilakukan pada kedua variabel penelitian:

Tabel 7
Hasil Uji Linearitas

Variabel		Koefisien Linearitas (F)	Koefisien Signifikansi (p)	Keterangan
Intensi turnover dan Kepuasan Kerja	F Linearity	36.969	0.000	Linear tidak menyimpang dari garis linear
	F Deviation from	1.484	0.151	
	Linearity			

Berdasarkan hasil uji linieritas diatas, menunjukkan bahwa variabel intensi turnover dan kepuasan kerja diketahui bahwa *Deviation from Linearity* adalah $0,151 > 0,05$ Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja dan intensi turnover berhubungan secara linear dan membentuk garis lurus.

c. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui hubungan antara kedua variabel. Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan teknik *Pearson Correlation* dengan menggunakan program *Statistical Product and Service Solution (SPSS) version 23.0 for windows*. Tujuan dari dilakukannya uji hipotesis adalah untuk melakukan

pembuktian dari hipotesis yang peneliti ajukan dalam penelitian ini, yaitu terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan intensi *turnover* di PT. X Bandung. Berikut tabel hasil uji hipotesis yang dilakukan pada kedua variabel penelitian:

Tabel 8
Hasil Uji Hipotesis

Variabel	r	r ²	Sig
Kepuasan Kerja dan Intensi <i>Turnover</i>	-0.506	0.25	0.000

Berdasarkan hasil analisis uji korelasi yang telah dilakukan, diperoleh nilai koefisien korelasi (r) sebesar -0.506 dengan nilai signifikansi $p = 0.000$ ($p < 0.05$). Hal tersebut menunjukkan bahwa adanya hubungan negatif antara kepuasan kerja dan intensi *turnover* di PT. X Bandung. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang peneliti ajukan dalam penelitian ini diterima.

d. Analisis Tambahan

Pada penelitian ini peneliti melakukan analisis tambahan, dengan tujuan untuk mengetahui lebih jauh hubungan antara kepuasan kerja dan intensi *turnover* berdasarkan masa kerja karyawan di PT. X Bandung. Sebelum melakukan uji korelasi berdasarkan masa kerja, peneliti terlebih dahulu melampirkan kategorisasi masa kerja subjek. Berikut tabel kategorisasi masa kerja pada subjek:

Tabel 9
Hasil Kategori Masa Kerja

Kategorisasi Masa Kerja	Jumlah	Presentase (%)
1-5 tahun	50	48.1%
6-10 tahun	18	17.3%
>10 tahun	36	34.6%
Jumlah	104	100%

Berdasarkan hasil kategorisasi diatas diketahui bahwa masa kerja karyawan bagian produksi di PT. X Bandung dengan rata-rata berada pada masa kerja 1-5 tahun yaitu sebanyak 50 orang dengan presentase 48.1%. Selanjutnya, peneliti melakukan uji korelasi kedua variabel berdasarkan masa kerja karyawan bagian produksi. Berikut tabel hasil uji korelasi berdasarkan masa kerja:

Tabel 10
Hasil Uji Korelasi Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Koefisien Korelasi (r)	Koefisien Signifikansi (p)	Koefisien Determinan (r ²)
1-5 tahun	-0.635	0.000	0.403
6-10 tahun	0.707	0.001	0.499
>10 tahun	0.573	0.000	0.328

Hasil analisis tambahan berdasarkan masa kerja menunjukkan bahwa, terdapat korelasi antara kepuasan kerja dan intensi *turnover* pada subjek dengan masa kerja 1 – 5 tahun , masa kerja 6-10 tahun, dan masa kerja >10 tahun. Hal tersebut diketahui masa kerja 1 – 5 tahun berdasarkan koefisien korelasi sebesar - 0.635 dengan signifikansi $p = 0.000$ ($p < 0.05$), masa kerja 6-10 tahun koefisien korelasi sebesar 0.707 dengan signifikansi $p = 0.001$ ($p < 0.05$) masa kerja >10 tahun koefisien korelasi sebesar 0.573 dengan signifikansi $p = 0.000$ ($p < 0.05$). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan intensi *turnover* pada karyawan bagian produksi dengan masa kerja 1 – 5 tahun, >10 tahun, dan 6-10 tahun.

Tabel 11**Hasil Uji Korelasi Intensi *Turnover* dan Aspek Kepuasan Kerja**

Variabel	Koefisien Korelasi (r)	Koefisien Signifikansi (p)	Koefisien Determinan (r²)
Aspek Pekerjaan itu sendiri dan Intensi <i>Turnover</i>	-0.111	0.132	0.012
Aspek Gaji dan Intensi <i>Turnover</i>	-0.001	0.496	0.001
Aspek Kesempatan untuk Maju (Promosi) dan Intensi <i>Turnover</i>	-0.194	0.024	0.037
Aspek Pimpinan dan Intensi <i>Turnover</i>	-0.143	0.074	0.020
Aspek Rekan Kerja dan Intensi <i>Turnover</i>	-0.101	0.154	0.010

Hasil analisis tambahan terhadap setiap aspek kepuasan kerja yang menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara aspek kesempatan untuk maju (promosi) terhadap intensi *turnover* dengan koefisien korelasi sebesar -0.194 dan signifikansi 0.024 ($p < 0.05$). sedangkan aspek kepuasan kerja yang lain tidak menunjukkan adanya hubungan yang signifikan terhadap intensi *turnover* yaitu aspek pekerjaan itu sendiri dan intensi *turnover* dengan koefisien korelasi sebesar -0.111 dan signifikansi 0.132 ($p < 0.05$). Selanjutnya tidak ada hubungan yang signifikan antara aspek gaji terhadap intensi *turnover* dengan koefisien korelasi sebesar -0.001 dan signifikansi 0.496 ($p < 0.05$). Kemudian, tidak ada hubungan yang signifikan antara aspek pimpinan terhadap intensi *turnover* dengan koefisien korelasi sebesar -0.143 dan signifikansi 0.074 ($p < 0.05$). Terakhir, tidak ada hubungan yang signifikan antara aspek rekan kerja terhadap intensi *turnover* dengan koefisien korelasi sebesar -0.101 dan signifikansi 0.154 ($p < 0.05$). Oleh

karena itu, kepuasan kerja yang dipengaruhi kesempatan untuk maju (promosi) memiliki hubungan signifikansi tertinggi terhadap intensi *turnover* pada karyawan produksi.

PEMBAHASAN

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui hubungan antara kepuasan kerja dan intensi *turnover* pada karyawan produksi di PT. X Bandung. Hipotesis yang peneliti ajukan yaitu ada hubungan negatif antara kepuasan kerja dan intensi *turnover*. Berdasarkan hasil analisis menggunakan metode korelasi *product moment* dari *pearson*, diketahui bahwa terdapat hubungan negatif antara kepuasan kerja dan intensi *turnover* pada karyawan produksi di PT. X Bandung. Hal tersebut menunjukkan hubungan berdasarkan dengan koefisien korelasi (r) sebesar -0.506 dengan nilai signifikansi 0.000 ($p < 0.05$). Hasil dari pengujian tersebut dapat dikatakan bahwa hipotesis yang diajukan pada penelitian ini diterima. Hal ini mengartikan bahwa penelitian ini dapat membuktikan bahwa kepuasan kerja berhubungan negatif dengan intensi *turnover* pada karyawan bagian produksi di PT.X Bandung. Hasil ini juga didukung dari uji asumsi yang dilakukan, yaitu pada uji normalitas yang menunjukkan bahwa sebaran data pada variabel kepuasan kerja dan intensi *turnover* berdistribusi normal. Pada uji linieritas juga menunjukan bahwa kedua variabel dalam penelitian ini bersifat linier dan membentuk garis lurus.

Menurut Mobley dkk (1978) keinginan pindah kerja (intensitas *turnover*) adalah kecenderungan karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaan sebelumnya secara sukarela atau pindah bekerja sesuai dengan keinginan sendiri.

Menurut Waspodo, Handayani dan Paramita (2013) intensi *turnover* merupakan keinginan seseorang untuk mencari pekerjaan yang lebih baik dari sebelumnya. Intensi *turnover* kecil terjadi apabila adanya kepercayaan didalam perusahaan (Kurniawan, Purwana, dan Widiyastuti, 2016). Adapun bagi individu dampak intensi *turnover* yaitu hilangnya hubungan sosial antar individu dan dapat menimbulkan tekanan batin karena tekanan batin ini tidak semua orang yang sanggup untuk menghadapinya sehingga akibatnya negatif (Mobley, 1986). Bagi organisasi akibatnya kualitas karyawan atau pengembangan SDM dan kemampuan untuk menggantikan karyawan yang keluar dari perusahaan, sehingga dibutuhkan waktu serta biaya dalam merekrut karyawan baru (Waspodo, Handayani, dan Paramita, 2013).

Menurut Mobley (1986) adapun faktor – faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* yaitu rasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaan tersebut (kepuasan kerja), peran-peran kerja yang dapat membuat harapan yang positif bagi karyawan, peran-peran kerja ekstern, dan nilai-nilai yang tidak menyangkut pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi intensi *turnover*, hal ini didukung juga oleh Tett & Meyer (1993) mengatakan bahwa kepuasan kerja menyebabkan turnover atau karyawan keluar dari lingkungan kerjanya. Menurut Lisan, Sipang, & Sendow (2016) kepuasan kerja yang mengacu pada sifat yang sering ditunjukkan seseorang terhadap pekerjaannya, dimana apabila seseorang memiliki kepuasan kerja yang tinggi maka memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja memiliki peran dalam mengurangi intensi *turnover* pada karyawan. Menurut Suwardi dan Utomo

(2011) bahwa kepuasan kerja yang sesuai dengan harapan setiap pegawai yaitu loyalitas atau cinta terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Sehingga semakin puas seseorang terhadap pekerjaannya maka sedikit keinginan untuk meninggalkan organisasi. Karyawan yang puas akan pekerjaannya dan lebih mengutamakan pekerjaannya dapat mengurangi resiko adanya intensi *turnover* pada karyawan (Wisantyo dan Madiistryatno, 2015). Adapun beberapa penelitian yang sesuai yaitu pada penelitian Pawesti dan Wikansari (2016) bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang negatif terhadap intensi *turnover* artinya semakin rendah intensi *turnover* semakin tinggi kepuasan kerja sebaliknya semakin tinggi intensi *turnover* semakin rendah kepuasan kerja pada karyawan. Begitu pula dengan penelitian Randhawa (2007) dengan judul *relationship between job satisfaction and turnover intentions: an empirical analysis* dengan 300 ilmuwan didapatkan hasil ada hubungan yang negatif antara kepuasan kerja dan intensi *turnover* artinya semakin tinggi kepuasan kerja, semakin rendah tingkat karyawan yang keluar dari perusahaan.

Hasil kategorisasi menunjukkan bahwa intensi *turnover* yang ada pada karyawan bagian produksi PT. X Bandung berada pada tingkat rendah. Hal ini terlihat terdapat dari beberapa karyawan mendapatkan skor pada kategori rendah, yaitu sebanyak 32 orang dengan presentase sebesar 30.76%. Hasil yang berbeda dengan tingkat kepuasan kerja yang dialami karyawan bagian produksi PT. X Bandung bahwa sebagian besar mengalami kepuasan kerja dengan kategori sedang, yaitu sebanyak 65 dengan presentase sebesar 62.5%. Pada penelitian ini untuk menjelaskan *restriction of range* dilihat dari *correlation coefficient* yaitu -0.506 diantara -1 dan 1 bahwa penelitian ini jumlah subjek nya terbatas dan tidak

ada terjadi masalah *turnover* pada karyawan dikarenakan karyawan yang memiliki intensi *turnover* sudah meninggalkan perusahaan dapat dilihat dari hasil kategorisasi kepuasan kerja yang tinggi. Hasil observasi di lapangan menunjukkan bahwa karyawan bekerja sesuai dengan SOP yang ada dan karyawan bekerja sesuai tugas pokok dan fungsi masing-masing karyawan, karyawan juga diberikan tanggung jawab penuh terhadap pekerjaannya, setiap karyawan memiliki target kerja yang akan dicapai secara maksimal serta rekan kerja saling membantu dalam pekerjaan dengan begitu kurangnya niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar subjek memiliki intensi *turnover* rendah dengan tingkat kepuasan kerja sedang. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja masih lebih tinggi dibandingkan dengan intensi *turnover* yang terjadi pada karyawan di bagian produksi.

Penelitian ini juga menggunakan analisis tambahan dengan tujuan untuk melihat hubungan antara kepuasan kerja dan intensi *turnover* berdasarkan masa kerja subjek. Berdasarkan masa kerja subjek, hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan intensi *turnover* berkorelasi pada subjek dengan masa kerja 1 – 5 tahun, 6-10 tahun, dan >10 tahun. Intensitas *turnover* pada subjek dengan masa kerja 1 – 5 tahun dipengaruhi oleh kepuasan kerja dengan sumbangan efektif sebesar 48.1%, pada subjek dengan masa kerja >10 tahun memiliki sumbangan efektif sebesar 34.6%, dan pada subjek dengan masa kerja 6-10 tahun memiliki sumbangan efektif sebesar 17.3%. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa ada hubungan negatif yang signifikan antara kepuasan kerja dan intensi *turnover* baik dari subjek dengan masa kerja singkat hingga subjek yang memiliki masa kerja

yang sudah lama. Selaras pada penelitian Haedar, Saharuddin, dan Herlangga (2015) yang menyatakan bahwa masa kerja untuk meningkat kepuasan kerja seorang karyawan harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik untuk mendorong semangat kerja serta potensi yang ada dalam diri karyawan sehingga karyawan dapat melaksanakan tugas pokoknya dengan baik.

Secara keseluruhan, penelitian masih memiliki kelemahan. Kelemahan yaitu pada penelitian ini terdapat *restriction of range* dimana untuk menjelaskan bahwa terdapat keterbatasan subjek dan tidak ada terjadi masalah *turnover* pada karyawan dikarenakan karyawan yang memiliki intensi *turnover* sudah meninggalkan perusahaan dapat dilihat dari hasil kategorisasi kepuasan kerja yang tinggi. Pada skala intensi *turnover* yang jumlahnya sedikit sehingga menyulitkan dalam mencari reliabilitas tiap-tiap aitemnya dan pada proses pengambilan data kurang kondusif, dikarenakan peneliti tidak secara langsung memberikan kuesioner kepada subjek untuk melakukan pengisian disebabkan kesibukan subjek. Sehingga pembagian kuesioner diwakilkan oleh bagian HRD dan kuesioner tersebut ditinggal selama beberapa hari agar subjek mengisi kuesioner. Oleh karena itu, terdapat beberapa kuesioner yang tidak kembali.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan negatif yang signifikan antara kepuasan kerja dan intensi turnover artinya semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin rendah intensi turnover pada karyawan.

SARAN

1. Bagi Perusahaan

Perusahaan perlu memberikan promosi jabatan kepada karyawan yang memiliki masa kerja dan posisi kerja yang sudah lama, agar karyawan tidak merasa jenuh dengan pekerjaannya.

Perusahaan dapat memberikan gaji yang sesuai dengan tanggung jawab dari pekerjaan karyawan atau perusahaan juga dapat memberikan bonus bagi karyawan yang dapat mencapai target yang ingin dicapai perusahaan. Selanjutnya, perusahaan dapat membuat lingkungan kerja yang lebih kondusif baik dari segi fasilitas agar karyawan dapat bekerja dengan maksimal.

2. Bagi Karyawan

Peneliti mengharapkan agar karyawan dapat mempertahankan dan juga meningkatkan kepuasan kerja yang tergolong sedang sehingga sewaktu-waktu kepuasan kerja tersebut menjadi tergolong rendah sehingga munculnya keinginan karyawan yang tinggi untuk mencari pekerjaan baru. Adapun beberapa caranya antara lain:

- a. Saling menjaga hubungan yang kekerabatan antar karyawan dengan pimpinan atau dengan rekan kerja agar suasana di lingkungan kantor dapat mendukung karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik.
- b. Selalu meningkatkan produktivitas kerja.
- c. Bersikap kritis terhadap kebijakan perusahaan dengan memberi ide atau usulan berkaitan dengan pekerjaan.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti mengharapkan agar peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian mengenai kepuasan kerja dan intensi turnover dalam melakukan proses pengambilan data agar lebih baik lagi, menambahkan beberapa analisis tambahan agar dapat dianalisis dari berbagai sudut pandang dan untuk peneliti selanjutnya untuk lebih berhati-hati lagi dalam memilih skala yang jumlahnya sedikit dikarenakan sulit untuk mencari reliabilitas per itemnya dan dapat menggunakan alat ukur yang lebih banyak aitemnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abid, G., & Butt, T.H. (2017). Expressed Turnover Intention: Alternate Method for Knowing Turnover Intention and Eradicating Common Method Bias. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*. 78, 18-26.
- Azwar, S. (2012). *Penyusunan Skala Psikologi Edisi 2*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Chung, E.K., Jung, Y., & Sohn, Y.W. (2017). A moderated mediation model of job stress, job satisfaction, and turnover intention for airport security screeners. *Safety Science*. (98),89-97.
- Djaali. (2008). *Skala likert*. Jakarta: Pustaka Utama.
- Ferlianto, (2014). Pengaruh kepuasan gaji, shift kerja malam dan kepuasan kerja terhadap intensi keluar karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*. 11(2), 47-66.
- Firdaus, A. (2017). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention (Studi Pada Karyawan Perusahaan Jasa Multi Finance Di Kota Jambi). *Jurnal of Economics and Business*. 1(1), 1-9.
- Hadi, S. (2015). *Metodologi Riset*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Haedar., Saharuddin., & Herlangga, H. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Masa Kerja Terhadap Kepuasan Karyawan pada PT. Hadji Kalla Palopo. *Jurnal Manajemen*. 2(1), 10-22.
- Javed, M., Balouch, R., & Hassan, F. (2014). Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions. *International Journal of Learning & Development*. 4(2), 120-140.
- Kompas.com. (2018). Kejujuran dan pujian, “titik buta” bos yang bikin anak buah pergi.<https://lifestyle.kompas.com/read/2018/10/10/204209620/kejujuran-dan-pujian-titik-buta-bos-yang-bikin-anak-buah-pergi>. Diakses pada 20 Maret 2018.
- Kurniawan, D., Purwana, D., & Widiyastuti, U. (2016). Job insecurity,kepuasan kerja,dan turnover intention:studi pada karyawan PT“X”di Jakarta. *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis*.4(1),65-78.
- Lisan, W., Sepang, J., & Sendow, G. (2016). Analisis pengaruh turnover karyawan, motivasi, dan pengayaan pekerjaan, terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Enseval Megatrading tbk Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*. 16(03), 419-426.

- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Malik, A. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi dan Loyalitas Kerja dengan Intensi *Turnover* pada Karyawan PT. Cipaganti *heavy equipment* Samarinda. *eJournal Psikologi*. 2(1), 65-75.
- Matondang, Z. (2009). Validitas dan reliabilitas suatu instrumen penelitian. *Jurnal tabularasa pps unimed*. 6(2), 87-97.
- Mobley, W., Horner, S., & Hollingsworth, A. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*. 63(4), 408-414.
- Mobley, W. H. (1986). *Pergantian Karyawan: Sebab Akibat dan Pengendaliannya*. Alih Bahasa : Nurul Imam. Jakarta : PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Mujiati, N.W., & Dewi, A.A.S.K. (2016). Faktor-Faktor Yang Menentukan Intensi *Turnover* Karyawan Dalam Organisasi. *Forum Manajemen*. 14(2), 56-63.
- Nunnally, J.C., & Bernstein, I.H. (1994) The Assessment of Reliability. *Psychometric Theory*. 3, 248-292.
- Nurendra, A.M., & Saraswati, M.P. (2012). Model peranan *Work Life Balance*, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja pada karyawan. *Humanitas*. 2, 84-94.
- Pawesti, R., & Wikansari, R. (2016). Pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* karyawan di Indonesia. *Jurnal Ecopsy*. 3(2), 49-67.
- Putra, M.T.P., & Prihatsanti, U. (2016). Hubungan antara beban kerja dengan intensi *turnover* pada karyawan di PT. "X". *Jurnal Empati*. 5(2), 303-307.
- Sari, N.R., Hakam, M.S., & Susilo, H. (2015). Pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* (Studi Pada Ajb Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Jatim Ii/Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*. 27(1), 1-8.
- Salleh, R., Nair, M. S., & Harun, H. (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, Business and Industrial Engineering*. 6(12), 3429-3436.
- Sianipar, A.R.B., & Haryanti, K. (2014). Hubungan komitmen organisasi dan kepuasan kerja dengan intensi *turnover* pada karyawan bidang produksi CV. X. *Psikodimensia*. 13(1), 98-114.

- Suwardi., & Utomo, J. (2011). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Setda Kabupaten Pati). *Analisis Manajemen*. 5(1), 75-86.
- SWA. (2015). Turnover talent tinggi, ini dia pemicunya. <https://swa.co.id/swa/trends/management/turnover-talent-tinggi-ini-dia-pemicunya-survei>. Diakses pada 20 Maret 2018.
- Tett, R.P., & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational, commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based metaanalytic findings . *Personnel Psychology*. 46, 259-293.
- Waspodo, A.AWS., Handayani, N.C., & Paramita, W. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap Turnover Intention pada Karyawan PT. Unitex di Bogor. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*. 4(1), 97-115.
- Wahyuni, A.S., Zaika, Y., & Anwar, R. (2014). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intention (keinginan berpindah) karyawan pada perusahaan jasa konstruksi. *Jurnal Rekayasa Sipil*. 8(2),89-95.
- Widyantara, I.B.P., & Ardana, I.K. (2015). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap intensitas turnover karyawan. *E-jurnal Manajemen Unud*. 4(6),1670-1683.
- Wisantyo, N.I., & Mediistryanto, A. (2015). Pengaruh stres kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap intensi turnover. *Jurnal MIX*. 5(1), 54-69.
- Yuniastuti, R.M. (2011). Pengaruh kepuasan kerja terhadap prestasi kerja karyawan pada CV. Organik agro system di Bandar Lampung. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. 1(2), 199-210.