

**KEPUASAN KERJA, KOMITMEN  
ORGANISASI, DAN *TURNOVER INTENTION* DI  
PT. HILLCONJAYA SAKTI, CAKUNG,  
JAKARTA TIMUR**



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
Untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
pada Program Sarjana FakultasEkonomika dan Bisnis  
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

**MIA ANGGRAENI  
NIM. 12010112140151**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2016**

## PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Mia Anggraeni  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010112140151  
Fakultas/Jurusan : FEB/ Manajemen  
Judul Usulan Penelitian Skripsi : PENGARUH KEPUASAN KERJA  
DAN KOMITMEN ORGANISASI  
TERHADAP *TURNOVER INTENTION*  
(Studi Pada Karyawan PT. Hillconjaya  
Sakti Cakung Jakarta Timur)  
Dosen Pembimbing : Mirwan Surya P. SE, MM, Ph.D

Semarang, 24 Agustus 2016  
Dosen Pembimbing,



(Mirwan Surya P. SE, MM, Ph.D)  
NIP. 19850925200812100

## PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Mia Anggraeni  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010112140151  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi dan Bisnis/Manajemen  
Judul Skripsi : **PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP *TURNOVER INTENTION*** (Studi Pada Karyawan PT. Hilleonjaya Sakti Cakung Jakarta Timur).

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal : 7 September 2016

Tim Penguji:

1. Mirwan Surya Perdhana, SE, MM, Ph.D.

(.....)

2. Dr. Mahfudz, SE., MT.

(.....)

3. Dra. Rini Nugraheni, MM.

(.....)

## **PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Mia Anggraeni, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI DAN TURNOVER INTENTION DI PT. HILLCONJAYA SAKTI, CAKUNG, JAKARTA TIMUR** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 24 Agustus 2016

Yang membuat pernyataan,

(Mia Anggraeni)

NIM: 12010112140151

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan, sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Maka apabila kau telah selesai (dari suatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain), dan hanya kepada Tuhanmulah engkau

berharap”. (QS. Al-Insyirah: 5-8)

Dan jika kamu menghitung-hitung nikmat Allah, niscaya kamu tidak dapat menghitung jumlahnya

(QS. An-Nahl:18)

Salah satu pintu terkabulnya doa adalah Doa Orangtua.

**Skripsi ini saya persembahkan kepada**

PAPA dan MAMA yang paling aku sayangi dan cintai

Adek – adekku yang aku sayangi

## **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the effects of job satisfaction and organizational commitment to ward employees turnover intention in PT. Hillconjaya Sakti, Cakung, East Jakarta. This study utilized data analysis method by using SmartPLS software. The sample used in this study are 98 respondents. Data was collected by questionnaires, surveys, interviews, and literature review. The results reveals that: 1) job satisfactions significantly and negatively affect on the organizational commitment, 2) the organizational commitment significantly and negatively affects on thr turnover intention, 3) job satisfactions significantly and negatively affect on the turnover intention. Implications for managerial practice were discussed.*

*Keywords : Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention.*

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* pada PT. Hillconjaya Sakti, Cakung Jakarta Timur. Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan *software smartPLS*. Sampel yang digunakan dalam penelitian berjumlah 98 responden. Pengumpulan data menggunakan kuisisioner, survai, wawancara dan studi pustaka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan negatif terhadap komitmen organisasi, 2) Komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention*, 3) kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention*. Implikasi terhadap praktek manajerial telah dibahas.

Kata Kunci : Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, *Turnover Intention*.

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah robbil alamin, puji syukur kehadiran Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP *TURNOVER INTENTION* (Studi Pada Karyawan PT. Hillconjaya Sakti Cakung Jakarta Timur)”. Skripsi ini disusun guna memenuhi syarat dalam menyelesaikan pendidikan program strata satu (S1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam penulisan skripsi ditemui beberapa kesulitan, namun berkat bantuan, motivasi, bimbingan dan doa dari berbagai pihak maka skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, tidak berlebihan apabila dalam kesempatan ini, penulis menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Allah SWT, yang banyak memberikan rahmad dan hidayahnya kepada penulis melalui kesehatan, kekuatan, semangat, kemampuan, kecerdasan, rizki serta inspirasi yang mampu membuat saya terus berusaha bekerja keras untuk mencapai hasil yang terbaik dan mampu menyelesaikan skripsi ini
2. Kedua Orang tua penulis, papaku tersayang Edy Yusuf dan mamaku tersayang Heni Sutriana, yang selalu memberikan kasih sayang dan cinta, dukungan moral dan finansial, motivasi, dan doa yang selalu mengalir yang tidak ternilai harganya bagi penulis. Terima kasih atas semua yang engkau berikan.

3. Bapak Dr. Suharnomo SE., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang saya hormati.
4. Dr. Harjum Muharam, S.E., M.E. selaku Kepala Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
5. Drs. R. Djoko Sampurno, M.M selaku dosen wali yang selama ini telah meluangkan waktu untuk membimbing, mendidik dan memberikan saran pada penulis selama menempuh pendidikan di jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
6. Mirwan Surya P, SE, MM, Ph.D selaku dosen pembimbing yang saya hormati dan telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran dan senantiasa sabar memberikan pengarahan, bimbingan, motivasi dalam pembuatan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
7. Bapak Dr. Mahfudz, SE., MT dan Ibu Dra. Rini Nugraheni, SE, MM selaku dosen penguji sidang skripsi yang telah memberikan saran dan solusi terhadap peneliti, sehingga membuat penelitian ini menjadi lebih baik
8. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro Yang telah sabar mengajar, membimbing serta memberikan ilmu dan pengetahuan kepada penulis selama menjadi mahasiswa. Serta seluruh staff dan karyawan baik perpustakaan, tata usaha, laboratorium yang telah membantu dalam kelancaran proses belajar mengajar di kampus selama ini.
9. Karyawan PT. Hillconjaya Sakti yang telah memberikan bantuan sebagai responden berguna untuk menyelesaikan skripsi ini.

10. Manajer HRG Bapak Fauzan dan yang telah mengizinkan penulis untuk dapat melakukan penelitian serta pengambilan data dari PT. Hillconjaya Sakti Cakung Jakarta Timur.
11. Sahabat seperjuangan selama kuliah (Niken, Ayu. W, Yuni, Ratih, Ayu. K, Haikal, Chaida, Aldo, feli) semua yang telah membantu, memberikan dukungan , inspirasi dan semangat kuliah kepada penulis
12. Dan untuk semua pihak yang tak dapat disebutkan satu persatu, terimakasih untuk kalian semua.

Semarang, 24 Agustus 2016

(Mia Anggraeni)

NIM: 12010112140151

## DAFTAR ISI

|  | Halaman |
|--|---------|
| PERSETUJUAN SKRIPSI .....  | ii      |
| PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN .....                                     | iii     |
| PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....                                | iv      |
| MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....  | v       |
| ABSTRACT.....  | vi      |
| ABSTRAK.....   | vii     |
| KATA PENGANTAR .....   | viii    |
| DAFTAR ISI.....  | xi      |
| DAFTAR TABEL.....  | xiii    |
| DAFTAR GAMBAR .....  | xiv     |
| BAB I PENDAHULUAN.....   | 1       |
| 1.1 Latar Belakang Masalah.....                                      | 1       |
| 1.2 Rumusan Masalah.....   | 10      |
| 1.3 Tujuan Dan Manfaat Penelitian .....                              | 12      |
| 1.4 Manfaat Penelitian .....   | 12      |
| 1.5 Sistematika Penulisan .....                                      | 13      |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....  | 15      |
| 2.1 Landasan Teori.....  | 15      |
| 2.1.1 <i>Turnover Intention</i> .....                                | 15      |
| 2.1.2 Kepuasan Kerja .....   | 18      |
| 2.1.3 Komitmen Organisasi.....                                       | 22      |
| 2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu .....                              | 24      |
| 2.2.1 Hubungan antar Variabel .....                                  | 34      |
| 2.2.2 Pengaruh Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi .....       | 34      |
| 2.2.3 Pengaruh Kepuasan kerja dengan <i>Turnover Intention</i> ..... | 36      |
| 2.3 Kerangka Pemikiran.....  | 37      |
| 2.4 Hipotesis .....  | 38      |
| BAB III METODE PENELITIAN .....                                      | 39      |
| 3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian .....                                | 39      |
| 3.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....                | 39      |
| 3.2.1 Variabel Independen .....                                      | 39      |

|                                  |  |    |
|----------------------------------|--|----|
| 3.2.2                            | Variabel Intervening.....  | 39 |
| 3.2.3                            | Variabel Dependen.....   | 40 |
| 3.2.4                            | Definisi Operasional Variabel.....                                 | 40 |
| 3.3                              | Populasi.....  | 42 |
| 3.4                              | Sampel.....  | 42 |
| 3.5                              | Jenis dan Sumber Data.....   | 43 |
| 3.6                              | Metode Pengumpulan Data.....                                       | 43 |
| 3.7                              | Alat Analisis Data.....  | 44 |
| 3.7.1                            | Pengukuran Model ( <i>Outer Model</i> ).....                       | 45 |
| 3.7.2                            | Evaluasi Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....              | 46 |
| 3.8                              | Pengujian Hipotesis Analisis Jalur.....                            | 48 |
| BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN..... |  | 49 |
| 4.1                              | Deskripsi Objek Penelitian.....                                    | 49 |
| 4.1.1                            | Profil PT. Hillconjaya Sakti.....                                  | 49 |
| 4.1.2                            | Identitas Responden.....   | 51 |
| 4.2                              | Analisis Data dan Pembahasan.....                                  | 55 |
| 4.2.1                            | Pengkuran Model ( <i>Outer Model</i> ).....                        | 56 |
| 4.2.2                            | Pengujian Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....             | 63 |
| 4.2.3                            | Pengujian Hipotesis.....   | 65 |
| 4.3                              | Pembahasan.....  | 66 |
| 4.3.1                            | Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi.....            | 66 |
| 4.3.2                            | Hubungan Komitmen Organisasidengan <i>Turnover Intention</i> ..... | 67 |
| 4.3.3                            | Hubungan Kepuasan Kerja dengan <i>Turnover Intention</i> .....     | 68 |
| BAB V PENUTUP.....               |  | 70 |
| 5.1                              | Kesimpulan.....  | 70 |
| 5.2                              | Implikasi Teoritis.....  | 71 |
| 5.3                              | Implikasi Manajerial.....  | 72 |
| 5.4                              | Keterbatasan.....  | 72 |
| 5.5                              | Saran.....   | 73 |
| 5.6                              | Agenda Penelitian.....   | 74 |

## DAFTAR TABEL

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Tabel 1.1 | Data <i>Turnover</i> karyawan.....                                     | 4  |
| Tabel 1.2 | Research Gap Penelitian Terdahulu .....                                | 6  |
| Tabel 2.1 | Penelitian Terdahulu .....   | 28 |
| Tabel 3.1 | Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....                     | 40 |
| Tabel 4.1 | Responden Berdasarkan Umur.....  | 52 |
| Tabel 4.2 | <i>Outer Loadings(Measurement Model)</i> .....                         | 59 |
| Tabel 4.3 | Nilai Discriminant Validity (Cross Loading).....                       | 61 |
| Tabel 4.4 | <i>Composite Reliability</i> .....                                     | 62 |
| Tabel 4.5 | <i>Crobachs Alpha</i> .....  | 62 |
| Tabel 4.6 | <i>R-Square</i> .....  | 64 |
| Tabel 4.7 | Pengujian Hipotesis dari Path Coefficient (Mean, STDEV, T-Values)..... | 65 |

## DAFTAR GAMBAR

|  |    |
|--|----|
| Gambar 1.1 Grafik Data Turnover Karyawan.....  | 5  |
| Gambar 2.1 Respon terhadap Ketidakpuasan ..... | 21 |
| Gambar 4.1 Outer Model (Model Pertama) .....   | 56 |
| Gambar 4.2 Outer Model (Model Kedua).....      | 57 |
| Gambar 4.3 Outer Model (Model Ketiga).....     | 58 |
| Gambar 4.4 Inner Model .....                   | 63 |
| Gambar 4.1 Outer Model (Model Pertama) .....   | 95 |
| Gambar 4.2 Outer Model (Model Kedua).....      | 95 |
| Gambar 4.3 Outer Model (Model Ketiga).....     | 96 |
| Gambar 4.4 Inner Model .....                   | 96 |

## **DAFTAR LAMPIRAN**

|  |     |
|--|-----|
| LAMPIRAN A Kuesioner Penelitian.....                         | 77  |
| LAMPIRAN B Tabulasi Data Kuesioner .....                     | 85  |
| LAMPIRAN C Hasil Analisis PLS .....                          | 95  |
| LAMPIRAN D Hasil Wawancara.....                              | 101 |
| LAMPIRAN E Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian ..... | 107 |

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Penelitian ini membahas mengenai pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* pada PT. Hillconjaya Sakti Cakung Jakarta Timur. *Turnover intention* yang tinggi merupakan suatu masalah bagi karyawan karena ketika karyawan keluar dari perusahaannya, perusahaan akan mengalami kerugian, salah satunya kehilangan karyawan yang berpotensi dalam bekerja. Hal ini tidak lain disebabkan karena niat untuk keluar dari karyawan yg berada di perusahaan yang tergolong besar. *Turnover intention* yang tinggi merupakan suatu masalah bagi karyawan karena ketika karyawan merealisasikannya, perusahaan akan mengalami kerugian, salah satunya kehilangan karyawan yang potensial. Permasalahan tersebut ditemukan di perusahaan PT. Hillconjaya Sakti Cakung Jakarta Timur yang menjadi objek penelitian. Didalam suatu perusahaan terdapat suatu organisasi yang di dalamnya terdapat beberapa tatanan mulai dari atasan hingga bawahan. Salah satu aspek yang penting dalam pengorganisasian mempertahankan keberadaan karyawan/ stafnya.

Salah satu penyebab dari tingginya tingkat *turnover intention* dalam penelitian Mathis (2001) menyebutkan bahwa tenaga kerja yang mengalami *turnover* yaitu proses dimana tenaga kerja meninggalkan suatu perusahaan dan harus ada yang menggantikannya agar perusahaan tersebut tidak merasa dirugikan. Terdapat faktor – faktor yang mempengaruhi niat karyawan untuk mengundurkan diri dengan kata lain faktor intrinsik yaitu jangka pendek (jika

terpenuhi) dan ekstrinsik kepuasan kerja yaitu jangka panjang (jika tidak terpenuhi) dalam bekerja yaitu kurangnya kompensasi, kondisi lingkungan tempat kerja yang memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap seorang karyawan untuk keluar dari perusahaan. Hampir setiap hari seseorang menghabiskan waktu di tempat kerjanya, apabila kondisi tempat kerja tidak nyaman baik secara fisik juga kenyamanan dalam komunikasi dengan sesama rekan kerjanya (Zopiatis et al., 2014). Selain itu, terdapat faktor-faktor yang berkontribusi terhadap *turnover intention* karyawan. faktor lain seperti gaya kepemimpinan, atau dinamika kelompok misalnya, harus dipertimbangkan untuk melihat apakah faktor-faktor ini memiliki *turnover intention* potensi pengaruh karyawan (Tnay et al., 2013).

Banyak penelitian dilakukan menunjukkan bahwa tingkat *turnover* dipengaruhi oleh kepuasan kerja seseorang menurut penelitian Robbins (2015) kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) adalah salah satu penyebab terjadinya *Turnover Intention* yaitu dimana suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristik. Kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi. Secara umum tahap yang diamati adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju (Mathis, 2001). Didalam suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kondisi dan perilaku karyawan yang tidak berkomitmen didalam perusahaan tersebut. Fenomena yang seringkali terjadi adalah kinerja suatu perusahaan yang telah demikian bagus dapat dirusak, baik secara langsung maupun tidak, oleh berbagai perilaku karyawan yang tidak berkomitmen yang sulit dicegah terjadinya *Turnover Intention*. Dengan demikian cepatnya perubahan

dan meningkatnya kemajuan teknologi untuk memenuhi kepuasan karyawan, komitmen organisasi dan pekerja itu sendiri.

Menurut Mathis (2001) komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam sebuah organisasi tersebut. Penelitian memberikan titik berat secara khusus pada kekontinuan faktor komitmen yang menyarankan keputusan tersebut untuk tetap atau meninggalkan organisasi yang pada akhirnya tergambar dalam statistik ketidakhadiran dan masuk-keluar tenaga kerja. Sedangkan, menurut Prihati et al., (2009) mengatakan komitmen ini merupakan pengukuran dari karyawan ingin tinggal di perusahaan. Ini adalah refleksi dari kepercayaan karyawan untuk misi dan tujuan perusahaan. Karyawan bersedia bekerja untuk mendapatkan prestasi dan kemauan untuk tetap di perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Menurut (Meyer dan Allen,1991; dalam Zopiatis et al., 2014) tiga dimensi yaitu melanjutkan untuk menentukan masing-masing dimensi yang dimulai dengan a) Komitmen Afektif yaitu: merupakan keterkaitan emosional terhadap organisasi yang ditujukan dengan individu secara kuat berkomitmen mengidentifikasi, terlibat, dan senang menjadi anggota dari organisasi karena mereka ingin melakukannya. (2) Komitmen Berkelanjutan yaitu: merupakan komitmen yang berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. hal ini mungkin muncul karena mengacu pada kesadaran biaya yang timbul apabila karyawan tersebut meninggalkan organisasinya. (3) Komitmen Normatif yaitu: mencerminkan perasaan karyawan yang mewajibkan mereka untuk melanjutkan pekerjaan dan tetap bertahan di

organisasi. komitmen normatif yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan latar belakang yang ada, dipilih PT. Hillconjaya Sakti Cakung Jakarta Timur untuk dijadikan sebagai objek penelitian. Saat ini perusahaan memiliki 9 kantor cabang dan 1 kantor pusat dengan total karyawan sejumlah 98 orang. Menurut pembahasan mengenai *turnover intention* ini, perusahaan yang bergerak di bidang sipil/konstruksi (bendungan, bandara, jalan) dan pertambangan (emas, batubara, nikel), ini tepat dijadikan objek penelitian. Hal ini di dukung dengan data perusahaan yang mencatat data mengenai tingkat *turnover* perusahaan PT. Hillconjaya Sakti Cakung Jakarta Timur, pada 2 tahun terakhir dari tahun 2014 sampai 2015. Data ini dapat menunjukkan dan mendukung bahwa terdapat masalah *turnover* pada perusahaan.

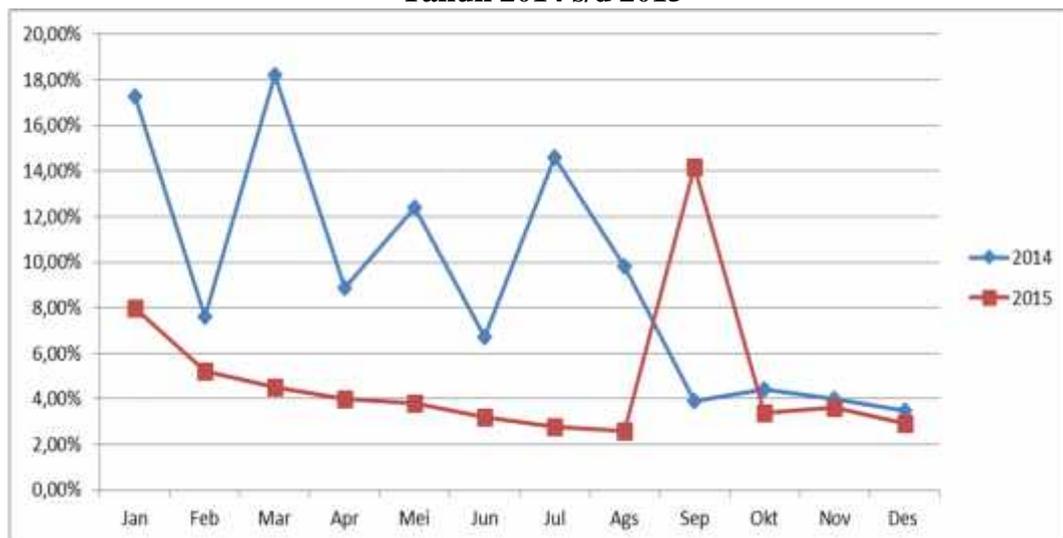
**Tabel 1.1**  
**Data Turnover karyawan**  
**PT. Hillconjaya SaktiCakung Jakarta Timur per Bulan Tahun**  
**Tahun 2014 s/d 2015**

| Bulan                    | 2014  |            |              |       |             | 2015                     |            |            |       |       |             |
|--------------------------|-------|------------|--------------|-------|-------------|--------------------------|------------|------------|-------|-------|-------------|
|                          | awal  | In         | Out          | akhir | (%)         | awal                     | In         | Out        | akhir | (%)   |             |
| Jan                      | 1.144 | 109        | 185          | 1.068 | 17,32       | 1009                     | 38         | 78         | 969   | 8,05  |             |
| Feb                      | 1.068 | 151        | 86           | 1.133 | 7,59        | 969                      | 37         | 50         | 956   | 5,23  |             |
| Mar                      | 1.133 | 57         | 183          | 1.007 | 18,17       | 956                      | 36         | 43         | 949   | 4,53  |             |
| Apr                      | 1.007 | 49         | 86           | 970   | 8,87        | 949                      | 34         | 38         | 945   | 4,02  |             |
| Mei                      | 970   | 29         | 110          | 889   | 12,37       | 945                      | 28         | 36         | 937   | 3,84  |             |
| Jun                      | 889   | 86         | 61           | 914   | 6,67        | 937                      | 21         | 30         | 928   | 3,23  |             |
| Jul                      | 914   | 59         | 124          | 849   | 14,61       | 928                      | 50         | 27         | 951   | 4,63  |             |
| Ags                      | 849   | 112        | 86           | 875   | 9,83        | 951                      | 44         | 44         | 951   | 14,16 |             |
| Sep                      | 875   | 30         | 34           | 871   | 3,90        | 951                      | 121        | 133        | 939   | 3,39  |             |
| Okt                      | 871   | 100        | 41           | 930   | 4,41        | 939                      | 37         | 32         | 944   | 3,64  |             |
| Nov                      | 930   | 109        | 40           | 999   | 4,00        | 944                      | 23         | 34         | 933   | 2,92  |             |
| Des                      | 999   | 45         | 35           | 1009  | 4,47        | 933                      | 20         | 27         | 926   | 2,84  |             |
| <b>Total</b>             |       | <b>936</b> | <b>1.071</b> |       |             |                          | <b>489</b> | <b>572</b> |       |       |             |
| <b>Rata-rata Tahunan</b> |       |            |              |       | <b>9,27</b> | <b>Rata-rata Tahunan</b> |            |            |       |       | <b>5,04</b> |

Sumber: PT. Hillconjaya Sakti, 2016

Besarnya tingkat tinggi *turnover* diketahui dengan membagi jumlah karyawan keluar terhadap jumlah akhir tahun (jumlah karyawan resign + jumlah karyawan akhir tahun), diketahui presentase tingkat *turnover* tahun 2014 dan 2015 pada karyawan PT. Hillconjaya Sakti yang termasuk tinggi selama dua tahun terakhir. Menurut data tersebut, tingkat *turnover* (*OUT*) dimulai dengan tingkat paling terendah hingga paling tertinggi. Dapat dilihat tahun 2014 tingkat paling terendah dengan *turnover* 3,9% pada bulan september sebanyak 34 orang karyawan, dan paling tertinggi dengan *turnover* 17,3% pada bulan januari sebanyak 185 orang yang keluar dari perusahaan. Sedangkan, pada tahun 2015 tingkat terendah *turnover* ada dua bulan yaitu bulan juli 2,8% sebanyak 27 orang dan bulan desember 14,2% sebanyak 133 orang yang keluar dari perusahaan tersebut.

**Gambar 1.1**  
**Grafik Data Turnover Karyawan**  
**PT. Hillconjaya Sakti Cakung Jakarta Timur**  
**Tahun 2014 s/d 2015**



Dari gambar grafik tersebut dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2014 yang berwarna biru dan 2015 yang berwarna merah. Dapat disimpulkan grafik tertinggi tahun 2014 pada bulan maret dibandingkan pada bulan januari tingkat persennya. dan tingkat persen terendah pada bulan desember dibandingkan bulan september. Sedangkan, pada tahun 2015 tingkat persen *turnover* tertinggi pada bulan september, dan tingkat grafik terendah pada bulan agustus, juli dan desember.

Hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *turnover intention* dapat dilihat dari penelitian terdahulu yang pada umumnya hasilnya positif dan negatif.

**Tabel 1.2**  
**Research Gap Penelitian Terdahulu**

| No | Permasalahan  | Peneliti                | Positif (+)   | Negatif (-)  |
|----|---|-------------------------|---|--|
| 1  | Menunjukkan perbedaan hasil Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi | Putra (2012)            | ditemukan hasil bahwa Kepuasan kerja menuju komitmen organisasi bertanda positif dan bernilai signifikan. | -  |
|    |   | Alniacik et al., (2011) |   | komitmen afektif dan kepuasan kerja secara signifikan berhubungan negatif dengan keinginan berpindah - |
|    |   | Zopiati et al., (2014)  | -   | asosiasi negatif antara komitmen organisasional afektif, kepuasan                                      |

| No | Permasalahan  | Peneliti                  | Positif (+)  | Negatif (-)  |
|----|---|---------------------------|--|--|
|    |   |                           |  | kerja ekstrinsik dan <i>turnover intention</i> yang terungkap                                |
| 2  | Menunjukkan perbedaan hasil Komitmen Organissi terhadap <i>Turnover Intention</i> | Tnay et al., (2013)       | hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dan <i>turnover intention</i> karyawan       | -  |
|    |   | Budiono et al., (2014)    | -  | komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>               |
|    |   | Alniacik et al., (2013)   |  | Ada hubungan negatif yang signifikan antara komitmen afektif dan <i>turnover intention</i> . |
| 3  | Menunjukkan perbedaan hasil Kepuasan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i>     | Dardar et al., (2012)     | menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan <i>turnover</i> pekerjaan | -  |
|    |   | Tziner et al., (2015)     | -  | Kepuasan Kerja negatif berhubungan dengan <i>turnover intentions</i>                         |
|    |   | Trivellasa et al., (2013) | -  | Kepuasan karyawan berhubungan negatif dengan keinginan                                       |

| No | Permasalahan | Peneliti | Positif (+) | Negatif (-) |
|----|--------------|----------|-------------|-------------|
|    |              |          |             | berpindah.  |

Sumber : Dikembangkan dalam penelitian ini (2016).

Hubungan antar variabel tersebut telah diuji oleh peneliti terdahulu dengan hasil yang berbeda-beda atau inkonsisten:

Penelitian terdahulu terkait tentang kepuasan kerja dan komitmen organisasi masih menunjukkan hasil yang bertentangan. Terkait tentang hubungan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Penelitian Putra (2012) menunjukkan hasil positif dan signifikan, akan tetapi hasil negatif dan signifikan ditemukan oleh Alniacik et al., (2011) dan Zopiati et al., (2014). Perbedaan hasil ini merupakan hasil responden pada Alniacik et al., (2011) yaitu 220 karyawan di lembaga pendidikan turki dan Zopiati et al., (2014) memperoleh hasil responden lebih besar 1.500 penelitian ini di perhotelan.

Penelitian terkait tentang perbedaan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* Menurut Tnay et al., (2013) hasil positif dan memiliki responden 85 orang. Sedangkan menurut Budiono et al., (2014) dan Alniacik et al., (2013) memiliki hasil negatif dengan perbedaan responden yaitu 89 orang di rumah sakit islam unisma malang dan Alniacik et al., (2013) mempunyai perbedaan responden 220 orang. Selanjutnya, juga menunjukkan hasil yang serupa dengan perbedaan hasil dari Kepuasan kerja terhadap *turnover intention* yang memiliki hasil positif dan negatif. Menurut Dardar et al., (2012) memiliki hasil positif. Sedangkan, Tziner et al., (2015) dan Trivellasa et al., (2013) memiliki hasil negatif dengan perbedaan responden dan keduanya sama-sama meneliti di rumah sakit.

Intinya adalah semua perbedaan hasil penelitian diatas itu merupakan gap yang harus diteliti lebih lanjut, dan penelitian ini mencoba untuk mengisi gap tersebut. Dari paparan diatas, peneliti ini mengeksplorasi pengaruh dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, Komitmen organisasi terhadap *Turnover intention*, Kepuasan kerja terhadap *Turnover intention*, di jelaskan obyek dalam penelitian ini yaitu PT. Hillconjaya Sakti Cakung Jakarta Timur, juga di dapatkan fenomena terkait *turnover intention*.

Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Fauzan selaku kepala divisi HRG (*Human Resourch General Affair*). Seringkali karyawan mengundurkan diri dan keluar dari perusahaan dengan mencari pekerjaan yang baru, kondisi tersebut sangat berpengaruh terhadap tingkat *turnover* pada karyawan, karena karyawan banyak yang ingin keluar dan mencari perusahaan lain dengan pengalaman baru yang mereka dapatkan. Dalam jangka waktu 1 tahun terakhir banyak karyawan yang memutuskan untuk keluar dari perusahaan tersebut yang disebabkan oleh beberapa alasan. Akibat dari mengundurkan diri sangat mengganggu konsentrasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa *turnover intention* di perusahaan PT. Hillconjaya Sakti Cakung Jakarta Timur terjadi karena adanya permasalahan kompleks dan non kompleks, dan dapat dilihat dari segi perusahaannya. Permasalahan kompleks yaitu seperti: Jadwal kerja dan job deskripsi kerja yang tidak teratur (tidak jelas SOPnya bukan tidak teratur), gaji serta tunjangan tidak mendukung (tidak berimbang dengan *jobdesk* yang dijalankan), karier tidak jelas (jenjang Karir kedepan yang tidak jelas) tidak ada

SLA *service level agreement* (persetujuan tingkat layanan) dengan adanya SLA dapat terpacu dengan kinerja baik/buruk, dan terbukti perusahaan sekarang yang diminati banyak orang tunjangan bukan gaji besar, perusahaan biasanya membicarakan gaji besar tetapi tunjangan nihil, Lingkungan pekerjaan tidak nyaman, hubungan bawahan dengan atasan tidak baik Sedangkan, non kompleks dilihat dari segi perusahaannya yaitu: kebutuhan Sumber Daya Manusia yang tinggi (Kebutuhan lulusan tingkat sarjana sederajat yang tidak terpenuhi), kebutuhan penggunaan alat (disini perusahaan membutuhkan jasa sertifikasi untuk operator alat-alat bantu).

Berdasarkan latar belakang diatas maka penelitian ini dilakukan dengan mengangkat judul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen organisasi terhadap *Turnover Intention*(Studi pada karyawanPT. Hillconjaya Sakti Cakung Jakarta Timur)”

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang di uraikan sebelumnya, dapat diketahui bahwa terdapat dua permasalahan. Permasalahan pertama yaitu pada tabel 1.1 menunjukkan adanya data *turnover* cukup tinggi pada tahun 2014 dan pada tahun 2015 menurun. Jumlah karyawan yang keluar sebanyak 1.071 orang pada tahun 2014, dan pada tahun 2015 sebanyak 572 orang. Hal ini menjadi sebuah masalah karyawan mengundurkan diri dan keluar dari perusahaan dengan mencari pekerjaan yang baru, kondisi tersebut sangat berpengaruh terhadap tingkat *turnover* pada karyawan, karena karyawan banyak yang ingin keluar dan mencari perusahaan lain dengan pengalaman baru yang mereka dapatkan di perusahaan

PT. Hillconjaya Sakti Cakung Jakarta Timur yang membawa dampak negatif kedepannya, yang akan mengambil sikap *turnover intention* yang berujung pada *turnover*.

Permasalahan kedua menunjukkan adanya perbedaan hasil antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Putra (2012) menyatakan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi adalah signifikan positif. Hasil tersebut berbanding terbalik dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Alniacil et al., (2011) dan Zopiatis et al., (2014) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki hubungan dengan komitmen organisasi.

Permasalahan ketiga menunjukkan adanya perbedaan hasil antara komitmen organisasi dengan *turnover intention*. Tnay et al., (2013) menyatakan bahwa hubungan antara komitmen organisasi dengan *turnover intention* adalah signifikan positif. Hasil tersebut berbanding terbalik dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Budiono et al., (2014) dan Alniacil et al., (2013) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak memiliki hubungan dengan *turnover intention*.

Permasalahan keempat menunjukkan adanya perbedaan hasil antara kepuasan kerja dengan *turnover intention*. Dardar et al., (2012) menyatakan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover intention* adalah signifikan positif. Hasil tersebut berbanding terbalik dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tziner et al., (2015) dan Trivellas et al., (2013) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki hubungan dengan *turnover intention*.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas terkait judul analisis, maka rumusan masalah yang dihadapi dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut ini.

1. Apakah Kepuasan Kerja memiliki pengaruh terhadap Komitmen Organisasi?
2. Apakah Komitmen Organisasi memiliki pengaruh terhadap *Turnover Intentions*?
3. Apakah Kepuasan Kerja memiliki pengaruh terhadap *Turnover Intentions*?

### **1.3 Tujuan Dan Manfaat Penelitian**

Tujuan penelitian yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja, dan komitmen organisasi, terhadap *turnover intention*. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh antara Kepuasan Kinerja dan Komitmen Organisasi
2. Untuk menganalisis pengaruh antara Komitmen Organisasi dan *Turnover Intentions*
3. Untuk menganalisis pengaruh antara Kepuasan Kerja dan *Turnover Intentions*

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### **a. Praktis**

Memberikan pertimbangan bagi perusahaan, khususnya PT. Hillconjaya Sakti Cakung Jakarta Timur dalam mengelola sumber daya manusia untuk

mengantisipasi *turnover intention* dan memberikan gambaran bagi perusahaan PT. Hillconjaya Sakti Cakung Jakarta Timur untuk menerapkan sistem yang dapat mengantisipasi keinginan berpindah kerja bagi para karyawan yang ingin mengundurkan diri.

#### **b. Teoritis**

Dilihat dari sisi lainnya, manfaat akademik dari penelitian ini akan dapat dijadikan bahan untuk menambah pengetahuan maupun perbandingan untuk membuat penelitian selanjutnya. Penelitian ini juga di harapkan dapat menambah pengetahuan atau perbandingan untuk membuat penelitian selanjutnya dalam topik yang berkaitan.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Penelitian ini terdiri dari 5 bab yang akan membahas Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisi mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan, manfaat dan sistematika penulisan.

#### **BAB II TELAAH PUSTAKA**

Berisi tentang teori dan hipotesis sebagai dasar penilaian dalam pembahasan masalah dan analisis dengan mengambil berbagai literatur mengenai kepuasan kinerja, dan komitmen organisasi, terhadap *turnover intention*.

**BAB III        METODE PENELITIAN**

Merupakan metode penelitian yang berisi mengenai sumber dan jenis data, gambaran umum obyek penelitian, definisi, dan pengukuran variabel yang diperlukan dalam penelitian dan metode analisis data . pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yang bekerja di PT. Hillconjaya Sakti Cakung Jakarta Timur.

**BAB IV        HASIL DAN PEMBAHASAN**

Merupakan hasil dan analisis data yang akan menguraikan berbagai perhitungan yang diperlukan untuk menjawab permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini.

**BAB V        PENUTUP**

Bab ini berisi mengenai kesimpulan, keterbatasan dan saran dari analisis yang telah dilakukan pada bagian sebelumnya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

Bab ini membahas mengenai landasan teori penelitian, yang terdiri dari *turnover intention*, kepuasan kerja, komitmen organisasi. Yaitu merupakan teori yang relevan yang digunakan untuk menjelaskan tentang variabel yang akan diteliti dan sebagai dasar untuk memberikan jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang diajukan (hipotesis), dan penyusunan instrument penelitian. Teori yang digunakan bukan sekedar pendapat dari pengarang atau pendapat lain, tetapi teori yang benar-benar telah teruji kebenarannya.

##### **2.1.1 *Turnover Intention***

###### **2.1.1.1 Pengertian *Turnover Intention***

Mathis (2001) menyebutkan bahwa tenaga kerja yang mengalami *turnover* yaitu proses dimana tenaga kerja meninggalkan suatu perusahaan dan harus ada yang menggantikannya agar perusahaan tersebut tidak merasa dirugikan. *turnover intention* dapat didefinisikan sebagai intensitas karyawan untuk mereka berhenti organisasi. Ada beberapa istilah lain yang digunakan bergantian dengan *turnover*, seperti berhenti, gesekan, keluar, mobilitas, migrasi (Alniacik et al., 2013).

Tingkat *turnover* yang cenderung lebih tinggi pada karyawan berusia Muda, selain itu karyawan yang lebih muda mungkin mempunyai kesempatan yang lebih banyak untuk meraih prestasi yang lebih baik dalam pekerjaan. Mungkin juga mereka mempunyai harapan-harapan yang kurang tepat mengenai pekerjaan yang tidak terpenuhi pada pekerjaan mereka sebelumnya. Menurut

penelitian (Dardar et al., 2012) Sebagai hasil dari *turnover* pekerjaan, karyawan baru harus dipekerjakan seperti: Rekrutmen, seleksi, perekrutan, penempatan, pelatihan dan pemisahan antara biaya langsung yang terkait dengan *turnover* pekerjaan.

#### **2.1.1.2 Komponen *Turnover Intention***

Dalam penelitian Lum et al. (1998; dalam Prihati, 2009) mengatakan bahwa niat untuk berhenti adalah variabel yang paling terkait untuk menjelaskan perilaku *turnover*. Niat untuk berhenti dapat diukur dengan 3 komponen yaitu: (1) perlu mencari pekerjaan baru di bidang yang sama di perusahaan lain, misalkan mereka berpikir perusahaan lain akan memberikan keuntungan lebih dibandingkan dengan perusahaan saat ini di mana mereka bekerja, bisa menjadi alasan utama bagi individu untuk berhenti. (2) perlu mencari pekerjaan baru di bidang yang berbeda, misalkan seorang individu yang berpikir bahwa mereka tidak mendapatkan perbaikan akan mencoba untuk beralih ke bidang yang lain atau berbeda. Seorang individu tidak harus belajar keterampilan baru, dia hanya mencari bidang baru dengan keterampilan yang sama bahwa dia telah memiliki sekarang. (3) perlu mencari pekerjaan baru, misalkan dengan memiliki banyak keterampilan akan memudahkan seseorang untuk mencari pekerjaan baru yang ia belum pernah melakukannya sebelumnya.

#### **2.1.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Terjadinya *Turnover Intention***

Menurut penelitiannya (Novliadi, 2007; dalam Andalien, 2015) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover intention* cukup kompleks dan saling berkait satu sama lain, diantaranya: (1) Usia, yaitu: *turnover* terjadi di perusahaan biasanya dikalangan usia karyawan yang masih muda, disisi lain

mereka masih cukup umur untuk mencari tempat bekerja yang nyaman serta mencari penghasilan yang lebih baik. Disaat mereka (karyawan usia muda) mencapai titik kenyamanan ditempat mereka bekerja, mereka memilih berkarir sampai pensiun. Biasanya banyak yang memilih resign dikarenakan tempat bekerja tidak sesuai dengan kemampuan mereka. Banyak hal lain, yaitu mungkin tempat penempatan yang jauh dari kota atau karir yang tidak jelas. Karyawan yang berusia menengah atau sudah tua cenderung memilih menetap dan menjalankan karirnya diperusahaan. Faktor mereka menetap atau mungkin memilih melanjutkan karir disaat umur dan berfikir tidak ada perusahaan yang memungkinkan menerima mereka jika mereka keluar dan mengundurkan diri dari perusahaan atau *resign*. (2) Lama Kerja, yaitu: *turnover* akan cenderung terjadi jika perusahaan memiliki jangka proses bisnis yang pendek. Jika sudah tidak ada lagi harapan untuk berkarir ke depan ditambah dengan perusahaan tidak bisa lagi menjadi pegangan hidup karyawan-karyawan untuk menghidupi keluarga. (3) Tingkat Pendidikan dan Intelegensi, yaitu: Kualitas perusahaan akan stabil jika didukung dengan karyawan yang produktif. Biasanya, karyawan yang *resign* terjadi pada kalangan sarjana atau orang yang intelegensinya tinggi. Banyak karyawan jenis ini yang memilih untuk pindah ke perusahaan lebih baik dikarenakan memiliki kemampuan yang mungkin lebih dihargai diperusahaan lain. Jadi, kadang saat proses rekrutmen perusahaan cenderung memilih orang yang sosial kemampuan baik ketimbang orang yang intelegensinya di atas rata-rata. Banyak terjadi diperusahaan-perusahaan lain kehilangan karyawan tidak bisa beradaptasi didalam organisasi dikarenakan perdebatan teori. Karyawan yang mempunyai intelegensi

yang tinggi memang sangat mudah diterima di perusahaan yang mencari kemampuan analisis yang tinggi. (4) Keikatan Terhadap Perusahaan, yaitu: *turnover* perusahaan yang tinggi terjadi jika ikatan kontrak awal yang tidak panjang. Ini akan mempengaruhi tinggi rendahnya *turnover*. Akan lebih efisien, jika perusahaan menetapkan ikatan kerja yang panjang serta menetapkan peraturan perusahaan terhadap karyawannya, maka akan menjadi kontrol dalam *turnover* perusahaan. Jika ikatan yang sangat pendek, akan mempengaruhi keinginan berkarir di perusahaan lain. (5) Kepuasan Kerja, yaitu: pekerja yang memiliki kepuasan yang tinggi perusahaan akan berdampak positif pada kinerja perusahaan. Perusahaan yang baik, seharusnya sangat melihat tingkat kepuasan kerja karyawannya, sedangkan tingkat kepuasan yang buruk akan berdampak tinggi. Faktor-faktor ialah beban kerja yang tinggi dan gaji yang tidak setimpal. Manajemen suatu perusahaan yang maju, pasti mempunyai alat ukur kepuasan kerja. Sehingga karyawan yang berprestasi akan mempunyai karier yang baik sehingga berfikir dua kali untuk *resign*.

### **2.1.2 Kepuasan Kerja**

Banyak penelitian dilakukan menunjukkan bahwa tingkat *turnover* dipengaruhi oleh kepuasan kerja seseorang. Mereka menemukan bahwa semakin tidak puas seseorang terhadap pekerjaannya akan semakin kuat dorongannya untuk melakukan *turnover*. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya.

### **2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Salah satu model konseptual mengenai turnover yang di tawarkan oleh Dardar et al., (2012) menyatakan bahwa Kepuasan kerja sebagai salah satu variabel yang berhubungan dengan pekerjaan yang paling diteliti telah terbukti negatif mempengaruhi perilaku yang tidak diinginkan karyawan, seperti absensi dan *turnover intention*.

Sedangkan, menurut Fathoni (2009) mengatakan bahwa:kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil tujuan kerja, penempatan, perilaku, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Kepuasan kerja yaitu dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan rasa menyenangkan dan tidak menyenangkan yang dirasakan oleh karyawan, secara langsung berpengaruh pada emosional dan tingkah laku dalam bekerja berupa kinerja, disiplin dan moral kerja.

### **2.1.2.2 Faktor -Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Fathoni (2009) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: (1) Balas jasa yang adil dan layak, seperti kenaikan *grade* atau jabatan, (2) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, yaitu: dampaknya perusahaan proses produksi atau bisnis tercapai dan jika tercapai maka kesejahteraan karyawan terjamin, (3) Berat ringannya pekerjaan, yaitu: efisiensi pembayaran karyawan, apa yang diberi perusahaan sesuai dengan apa yang

didapatkan, (4) Suasana dan lingkungan pekerjaan, yaitu: menunjang efektivitas karyawan, khususnya saat karyawan bekerja, (5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, yaitu: penunjang pekerjaan karyawan dan jika mendukung dalam pekerjaan akan berdampak profit pada perusahaan, (6) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, yaitu: sangat mempengaruhi tekanan karyawan tersebut, akan berdampak semangat bekerja atau sebaliknya, (7) Sikap pekerjaan monoton atau tidak, seperti: memberi peluang pekerja untuk berkarya dibidang lain akan berdampak pada inovasi karyawan untuk meningkatkan produktifitas karyawan.

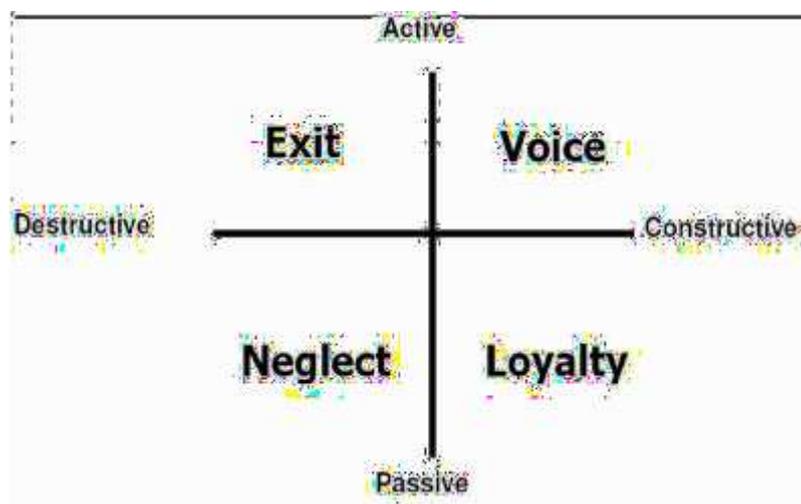
### **2.1.2.3 Pengukuran Kepuasan Kerja**

Menurut Greenberg dan Baron (2003) dalam Wibowo (2012) ) terdapat tiga cara untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja, yaitu: (1) *Rating Scale dan Kuesioner* (Rating Scale Dan Kuesioner) yaitu merupakan metode dengan menjawab pertanyaan yang memungkinkan mereka memeberikan reaksi pekerjaan mereka, (2) *Critical incidents* (insiden kritis) adalah menjelaskan kejadian pekerjaan yang mereka rasakan terutama memuaskan atau tidak memuaskan, (3) *Interview* (wawancarayaitu merupakan prosedur pengukuran kepuasan kerja dengan melakukan wawancara secara langsung. Dengan mengajukan pertanyaan secara hati-hati kepada pekerja dan mencatat jawaban secara sistematis hubungan pekerjaan dengan sikap dapat dipelajari.

### 2.1.2.4 Respon terhadap Ketidakpuasan

Dampak pekerjaan yang puas dan tidak puas terhadap tempat kerja di dalam suatu perusahaan menurut Robbins (2015) ada empat dimensi yaitu: (1) Keluar (*exit*). Ketidakpuasan yang diungkapkan melalui perilaku yang mengarah pada meninggalkan organisasi, (2) Suara (*voice*). Ketidakpuasan yang diungkapkan melalui percobaan untuk memperbaiki kondisi secara aktif dan konstruktif, (3) Loyalitas (*loyalty*). Ketidakpuasan yang diungkapkan dalam melalui secara pasif menunggu kondisi-kondisi itu membaik, (4) Pengabaian (*neglect*). Ketidakpuasan yang diungkapkan dengan membiarkan kondisi memburuk.

**Gambar 2.1**  
Respon terhadap Ketidakpuasan



Sumber : Stephen P. Robbins (2003: 82)

*Exit* adalah perilaku aktif dari karyawan yang bersifat menjatuhkan atau membuat kondisi semakin buruk. *Neglect* adalah perilaku pasif yang bersifat menjatuhkan atau membuat kondisi semakin buruk, yang meliputi variabel

kinerja, produktivitas, kemangkiran, dan perputaran. Voice adalah perilaku aktif yang bersifat membangun. Loyalty adalah perilaku pasif yang bersifat membangun. Akan tetapi, model ini memperluas tanggapan pekrja termasuk voice dan loyalty, memperluas konstruktif yang memberi individu toleransi situasi tidak nyaman atau menghidupkan kondisi kerja memuaskan.

Menurut Alniacik et al., (2013) Hal ini dipengaruhi oleh serangkaian faktor termasuk sifat pekerjaan, gaji, peluang kemajuan, manajemen, kelompok kerja, kondisi kerja dan kesesuaian antara orang dan organisasi. Hal ini dianggap sebagai salah satu faktor utama ketika datang ke efisiensi dan efektivitas organisasi bisnis.

#### **2.1.2.5 Pedoman Meningkatkan Kepuasan**

Menurut Greenberg dan Baron (2003) dalam Wibowo (2012) untuk mencegah dan meningkatkan kepuasan dengan cara-cara berikut: (1) membuat pekerjaan menyenangkan, yaitu: kondisi lingkungan yang mendukung artinya faktor sosial hubungan antar karyawan terjalin dengan baik, (2) karyawan dibayar dengan jujur, seperti; gaji dibuat terpusat dan tersistem. Akan memperkecil kecurangan dan salah dalam membayar, (3) mempertemukan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai minatnya, yaitu: pemetaan pegawai yang jelas sesuai keahlian masing-masing, (4) menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang-ulang, yaitu: memberikan hiburan seperti fasilitas lengkap.

### **2.1.3 Komitmen Organisasi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Menurut Prihati et al., (2009) Komitmen ini merupakan pengukuran dari karyawan ingin tinggal di perusahaan, ini adalah sebuah refleksi dari kepercayaan karyawan untuk misi dan tujuan perusahaan. Karyawan bersedia bekerja untuk

mendapatkan prestasi dan kemauan untuk tetap di perusahaan. Komitmen ini kuat untuk karyawan yang bekerja dengan jangka waktu yang lama.

Robbins (2015) menyatakan bahwa komitmen organisasi yaitu tingkat dimana seseorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi anggota. Dengan adanya tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi tersebut (Mathis, 2001).

### **2.1.3.2 Dimensi Komitmen Organisasi**

Ada tiga jenis komitmen organisasi yang diajukan oleh Meyer & Allen (1991) dalam Alniacik et al., (2011) adalah sebagai berikut: (1) Komitmen Afektif Yaitu: merupakan keterkaitan emosional terhadap organisasi yang ditujukan dengan individu secara kuat berkomitmen mengidentifikasi, terlibat, dan senang menjadi anggota dari organisasi karena mereka ingin melakukannya. (2) Komitmen Berkelanjutan yaitu: merupakan komitmen yang berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. hal ini mungkin muncul karena mengacu pada kesadaran biaya yang timbul apabila karyawan tersebut meninggalkan organisasinya. (3) Komitmen Normatif yaitu: mencerminkan perasaan karyawan yang mewajibkan mereka untuk melanjutkan pekerjaan dan tetap bertahan di organisasi. komitmen normatif yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut.

Gabriel et al., (2015) mendefinisikan masing masing dimensi dalam komitmen organisasi. Penelitian ini hanya melihat ke komitmen afektif karena komitmen afektif adalah prediktor terkuat untuk *turnover intention* dibandingkan

dengan kelanjutan atau komitmen normatif Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky (2002) dalam Gabriel et al., (2015) Dengan demikian, penelitian ini hanya akan fokus pada komitmen afektif.

Berdasarkan teori yang dikemukakan di atas, pada dasarnya komitmen organisasi berkaitan dengan aspek psikologi dalam penerimaan dan kepercayaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi sehingga dapat ditampilkan melalui komitmen dan keinginan untuk terus menjadi anggota organisasi. Setiap karyawan memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya.

## **2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu dibawah memiliki masalah, variabel dan indikator, sampel, instrumen dan temuan yang berbeda-beda. Dengan demikian peneliti ingin menjelaskan lebih detail perbedaan-perbedaan tersebut. Penelitian yang lakukan oleh Nadiri, Tanova (2010), Putra (2012), Evelyn, Thay, Othman, Siong, Lim (2013) dan memiliki latar belakang masalah yang hampir sama yaitu tentang Kepuasan Kerja yang berdampak pada *turnover intention*. Latar belakang masalah dengan topik Komitmen Organisasi terhadap *turnover intention* diteliti oleh Zopiatis, Constanti, Theocharous (2014), Alniacik, Alniacik, Erat, Akcin (2013), Arshadi (2011), Prihati, Oetomo, Utomo (2009). Sedangkan penelitian ini (2016) membahas tentang pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* pada PT. Hillconjaya Sakti.

Variabel *Job satisfaction* digunakan dalam penelitian Nadiri et al (2010) Putra (2012), Tnay et al (2013). Zopiatis et al (2014), Alniacik et al (2013), arshadi (2011), Prihati et al (2009) menggunakan variabel *organizational commitment* dalam penelitiannya.

Selanjutnya, Zopiatis et al (2014) menggunakan sample Dari 1.500 kuesioner yang diberikan selama periode enam bulan untuk individu yang bekerja penuh waktu di 3-, 4- dan 5- star hotel di Siprus. 300 kuesioner dibagikan kepada para manajer dan karyawan di Siprus Utara yang dijadikan sample oleh Nadiri et al (2010). Dalam penelitiannya Alniacik et al (2013) menggunakan 200 karyawan di lembaga-lembaga pendidikan tinggi di Turki. kuesioner dibagikan kepada 400 karyawan di organisasi industri Iran dijadikan sample oleh arshadi (2011). Prihati et al (2009) 66 karyawan yang bekerja di divisi Infratel PT.X Surabaya Barat, yang berasal dari transmisi, *switching*, pusat daerah, tol tengah, teknik mesin, dan multimedia. Selanjutnya Putra (2012) menyatakan bahwa sampel yang digunakan dalam penelitiannya adalah 2.221 Karyawan hotel melati di kota Denpasar. Tnay et al (2013) sebanyak 100 kuesioner yang dibagikan antara manajemen dan nonmanajemen karyawan.

Instrumen atau alat ukur penelitian yang digunakan pada penelitian Zopiatis et al (2014) *Minnesota Job Questionnaire* (MSQ). Nadiri et al (2010) kepuasan kerja diukur dengan 4 item, 5-point skala Likert yang diminta untuk karyawan. Skala yang digunakan sebelumnya oleh Lucas et al. (1990). A3 item, 5-point skala Likert yang dikembangkan oleh Cammann Et al. (1979) digunakan untuk mengukur keinginan berpindah karyawan. Selanjutnya, komitmen organisasi afektif diukur dengan 9 item yang diambil dari "Organisasi Skala

Komitmen (Meyer, Allen dan Smith 1993). Alat ukur yang digunakan penelitian Alniacik et al (2013) "Organisasi Skala Komitmen (Meyer, Allen dan Smith 1993), Pekerjaan Kepuasan diukur dengan "Global Skala Kepuasan Kerja" skala 6 item yang dikembangkan oleh Quinn dan Shepard (1974). keinginan berpindah diukur dengan menggunakan 4 item, diadaptasi dari Angle dan Perry (1981) dan Jenkins (1993). Selanjutnya, arshadi (2011) komitmen organisasi diukur dengan skala 15-item yang dikembangkan oleh Mowday, Steers & Porter (1979). *Turnover intention*. keinginan berpindah diukur dengan skala 3-item yang dikembangkan oleh Camman, Fichman, Jenkins & Klesh (1979). Instrumen yang digunakan Prihati et al (2009) tidak ada. Sedangkan, Putra (2012) menggunakan Instrumen menggunakan kuesioner dengan skala Likert dan hasil uji instrumen menunjukkan semua item valid dan reliabel. Selanjutnya, penelitian ini diukur dengan menggunakan skala Likert lima tingkat yang dikembangkan oleh Rensis Likert pada tahun 1932. (Tnay et al, 2013).

Dalam Kepuasan kerja menyatakan hasil penelitiannya Nadiri et al (2010) ini *turnover intention* karyawan secara negatif di pengaruhi oleh kepuasan kerja dan Komitmen organisasi dapat di kelola dengan tingkat kesesuaian antara karyawan dan organisasi. Hasil dalam penelitian ini adalah adanya Kepuasan kerja menuju *turnover to stay* nilai tidak signifikan yang menuju tidak terdapat bukti empiris untuk menerima hipotesis terhadap *turnover to stay* (Putra, 2012). Selanjutnya, Tnay et al (2013) menghasilkan adanya hubungan kepuasan dengan gaji berkorelasi negatif dengan *turnover intention*. Penelitian Zopiatis et al (2014) asosiasi negatif antara komitmen organisasi afektif, kepuasan kerja ekstrinsik dan *turnover intention* yang terungkap. Hasil penelitian sebelumnya yang

menggambarkan Ada hubungan negatif yang signifikan antara komitmen afektif dan *turnover intention* (Alniacik et al, 2013). Selanjutnya, Arshadi (2011) menghasilkan adanya hubungan *perceived organizational support* (POS) merasa hubungan positif dengan komitmen organisasi, diperan kinerja, dengan negatif terhadap *turnover intention*. Sedangkan, Prihati et al (2009) komitmen afektif berpengaruh negatif terhadap niat untuk berhenti. Setiap peningkatan komitmen afektif akan menyebabkan penurunan dalam niat untuk berhenti.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

| <b>Jurnal</b>   | <b>Latar Belakang Masalah</b>   | <b>Variabel dan Indikator</b>  | <b>Sampel</b>  | <b>Instrumen</b>  | <b>Temuan</b>  |
|---|---|--|--|---|--|
| <b>Anastasios Zopiatis, Panayiotis Constanti, Antonis L. Theocharous (2014)</b> | untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dalam mengembangkan 'ideal' lingkungan kerja yang memberikan layanan pelanggan yang luar biasa organisasi. | <b>Variabel</b><br><i>Turnover intention</i> , Job satisfaction, Organizational commitment | Dari 1.500 kuesioner yang diberikan selama periode enam bulan untuk individu yang bekerja penuh waktu di 3-, 4- dan 5- star hotel di Siprus. | Minnesota Job Questionnaire (MSQ) diukur kepuasan kerja   | asosiasi positif antara afektif dan komitmen organisasi normatif, dan kepuasan intrinsik dan ekstrinsik  |
| <b>Halil Nadiri &amp; Cem Tanova (2010)</b>                                     | menguji hubungan persepsi keadilan karyawan hotel di Siprus Utara dengan berbagai variabel yang berhubungan dengan pekerjaan seperti perilaku           | <b>Variabel</b><br><i>Turnover intentions</i> , Job satisfaction                           | 300 kuesioner dibagikan kepada para manajer dan karyawan di Siprus Utara.  | Kepuasan kerja diukur dengan 4 item, 5-point skala Likert yang diminta untuk karyawan. skala yang digunakan sebelumnya oleh | <i>Turnover intention</i> karyawan secara negatif di pengaruhi oleh kepuasan kinerja dan Komitmen organisasi dapat di kelola dengan tingkat kesesuaian antara karyawan dan |

| Jurnal  | Latar Belakang Masalah   | Variabel dan Indikator  | Sampel   | Instrumen  | Temuan   |
|---|--|---|--|--|--|
|   | karyawan organisasi kewarganegaraan, turnover mereka untuk meninggalkan hotel dan mencari pekerjaan lain, dan kepuasan kerja mereka secara keseluruhan.          |   |  | Lucas et al. (1990). A3 item, 5-point skala Likert yang dikembangkan oleh Cammann Et al. (1979) digunakan untuk mengukur keinginan berpindah karyawan. | organisasi.  |
| <p><b>Esra Alniacik, Umit Alniacik, Sersat Erat, Kultingin Akcin (2013)</b></p> | <p>organisasi orang cocok secara signifikan memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intentions. Namun, tidak ada efek seperti yang diamati pada</p> | <p><b>Variabel</b><br/>Person-organization fit, work values, organizational commitment, job satisfaction, turnover intentions</p> | <p>200 karyawan di lembaga-lembaga pendidikan tinggi di Turki.</p> | <p>komitmen organisasi afektif diukur dengan 9 item yang diambil dari "Organisasi Skala Komitmen (Meyer, Allen dan Smith 1993). Pekerjaan Kepuasan</p> | <p>Ada hubungan negatif yang signifikan antara komitmen afektif dan <i>turnover intention</i>.</p> |

| Jurnal                       | Latar Belakang Masalah  | Variabel dan Indikator   | Sampel  | Instrumen  | Temuan   |
|------------------------------|---|--|---|--|--|
|                              | hubungan antara komitmen organisasi afektif dan turnover intention.                   |  |   | diukur dengan "Global Skala Kepuasan Kerja" skala 6 item yang dikembangkan oleh Quinn dan Shepard (1974). keinginan berpindah diukur dengan menggunakan 4 item, diadaptasi dari Angle dan Perry (1981) dan Jenkins (1993). |  |
| <b>Nasrin Arshadi (2011)</b> | dukungan organisasi yang dirasakan ini menyebabkan karyawan merasa berkewajiban untuk | <b>Variabel</b> organizational commitment, <i>turnover intention</i> | kuesioner dibagikan kepada 400 karyawan di organisasi industri Iran | Komitmen organisasi diukur dengan skala 15-item yang dikembangkan oleh   | perceived organizational support (POS) merasa hubungan positif dengan komitmen |

| Jurnal   | Latar Belakang Masalah   | Variabel dan Indikator  | Sampel   | Instrumen  | Temuan   |
|--|--|---|--|--|--|
|  | membantu organisasi mencapai tujuannya.  |   |  | Mowday, Steers & Porter (1979). <i>Turnover intention</i> . keinginan berpindah diukur dengan skala 3-item yang dikembangkan oleh Camman, Fichman, Jenkins & Klesh (1979). | organisasi, diperan kinerja, dengan negatif terhadap <i>turnover intention</i> .   |
| <b>Minggar<br/>Anggri<br/>Prihati,<br/>Hening Widi<br/>Oetomo ,<br/>Sulistyo<br/>Budi Utomo<br/>(2009)</b> | untuk menganalisa hubungan langsung antara iklim organisasi dan kompensasi terhadap komitmen organisasi serta menganalisa hubungan tidak langsung antara iklim | <b>Variabel</b><br>Z:<br>organizational commitment<br>Y: <i>intention to quit</i> | 66 karyawan yang bekerja di divisi Infratel PT.X Surabaya Barat, yang berasal dari transmisi, switching, pusat daerah, tol tengah, teknik mesin, dan | -  | komitmen afektif berpengaruh negatif terhadap niat untuk berhenti. Setiap peningkatan komitmen afektif akan menyebabkan penurunan dalam niat untuk berhenti. |

| Jurnal                                | Latar Belakang Masalah  | Variabel dan Indikator  | Sampel   | Instrumen   | Temuan   |
|---------------------------------------|---|---|--|---|--|
|                                       | <p>organisasi dan kompensasi dengan menggunakan karir sebagai variabel antara dengan Komitmen Organisasi.</p>   |   | <p>multimedia.</p>                                   |   |  |
| <p><b>Made Surya Putra (2012)</b></p> | <p>untuk menguji dan pengembangan secara teoritis terhadap model-model nepotisme dalam hubungan niatan untuk tinggal diantara kerangka kerja teori ekuitas dan keadilan organisasional.</p> | <p><b>Variabel</b><br/>           Y1: Kepuasan Kerja<br/>           Y2: Komitmen organisasional<br/>           Y3: <i>Intention to Stay</i></p> | <p>2.221 Karyawan hotel melati di kota Denpasar.</p> | <p>Instrumen menggunakan kuesioner dengan skala Likert dan hasil uji instrumen menunjukkan semua item valid dan reliabel.</p> | <p>Kepuasan kerja menuju komitmen organisasi bertanda positif dan bernilai signifikan.</p> |

| Jurnal   | Latar Belakang Masalah  | Variabel dan Indikator  | Sampel  | Instrumen  | Temuan   |
|--|---|---|---|--|--|
| <p><b>Evelyn Tnay, Abg Ekhsan Abg Othman, Heng Chin Siong, Sheilla Lim Omar Lim (2013)</b></p> | <p>bertujuan untuk menyelidiki dan mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada <i>turnover intention</i> karyawan dalam industri produksi</p> | <p><b>Variabel</b><br/>Job satisfaction, organizational commitment, <i>turnover intention</i></p>             | <p>Sebanyak 100 kuesioner yang dibagikan antara manajemen dan non-manajemen karyawan.</p> | <p>diukur dengan menggunakan skala Likert lima tingkat yang dikembangkan oleh Rensis Likert pada tahun 1932.</p> | <p>Kepuasan dengan gaji berkorelasi negatif dengan <i>turnover intention</i> karyawan hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dan <i>turnover intention</i> karyawan</p> |
| <p><b>Mia Anggraeni (2015)</b></p>   | <p>Penelitian ini mengenai analisis pengaruh kepuasan kinerja dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Turnover Intention</i></p>                                      | <p><b>Variabel</b><br/>X1: Kepuasan Kinerja<br/>X2: Komitmen Organisasi<br/>Y1: <i>Tunrover Intention</i></p> | <p>98 kuesioner dibagikan ke karyawan di PT. Hillconjaya Sakti.</p>                       | <p>Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan di olah menggunakan PLS (Partial Least Square)</p>          | <p>?</p>   |

### **2.2.1 Hubungan antar Variabel**

### **2.2.2 Pengaruh Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi**

Fathoni (2009) mengatakan bahwa: kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil tujuan kerja, penempatan, perilaku, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Menurut Prihati et al., (2009) Komitmen ini merupakan pengukuran dari karyawan ingin tinggal di perusahaan, ini adalah sebuah refleksi dari kepercayaan karyawan untuk misi dan tujuan perusahaan. Karyawan bersedia bekerja untuk mendapatkan prestasi dan kemauan untuk tetap di perusahaan. Komitmen ini kuat untuk karyawan yang bekerja dengan jangka waktu yang lama.

Telah banyak hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh antara variabel Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi dengan *Turnover Intention*. Antara lain adalah penelitian dari Zopiatis et al., (2014) dalam jurnal bahwa terdapat pengaruh asosiasi positif antara afektif dan komitmen organisasi normatif, dan kepuasan intrinsik dan ekstrinsik. Dalam Alniacik et al., (2011) ditemukan juga hasil penelitian sebelumnya komitmen afektif dan kepuasan kerja secara signifikan berhubungan negatif dengan keinginan berpindah. Pada penelitian oleh Putra (2012) ditemukan hasil bahwa Kepuasan kerja menuju komitmen organisasi bertanda positif dan bernilai signifikan.

**H1: kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi**

### 2.3.2 Pengaruh Komitmen Organisasional dengan *Turnover Intention*

Menurut Mathis (2001) komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam sebuah organisasi tersebut. Penelitian memberikan titik berat secara khusus pada kekontinuan faktor komitmen yang menyarankan keputusan tersebut untuk tetap atau meninggalkan organisasi yang pada akhirnya tergambar dalam statistik ketidakhadiran dan masuk-keluar tenaga kerja. Selain itu, terdapat faktor-faktor yang berkontribusi terhadap *turnover intention* karyawan. faktor lain seperti gaya kepemimpinan, atau dinamika kelompok misalnya, harus dipertimbangkan untuk melihat apakah faktor-faktor ini memiliki *turnover intention* potensi pengaruh karyawan (Tnay et al., 2013).

Telah banyak penelitian tentang Komitmen organisasi dan *turnover intention* antara lain adalah penelitian yang dilakukan oleh Arsadi (2011) bahwa *perceived organizational support*(POS) merasa hubungan positif dengan komitmen organisasi, diperan kinerja, dengan negatif terhadap *turnover intention*. Menurut Prihati et al., (2009) komitmen afektif berpengaruh negatif terhadap niat untuk berhenti. Setiap peningkatan komitmen afektif akan menyebabkan penurunan dalam niat untuk berhenti. Selain itu penelitian lain yang dilakukan oleh Ghosh et al., (2013) adanya hubungan negatif dengan keinginan berpindah dan mediasi hubungan antara praktik *commitment based human resource practices* (CBHRP) SDM berdasarkan komitmen niat karyawan untuk pindah. Selanjutnya, menurut penelitian Budiono et al., (2014) komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Sedangkan, menurut Gberiel et al., (2015) dan Alniacik

et al., (2013) bawah komitmen afektif berhubungan negatif dengan *turnover intention*. Dari penelitian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

**H2: Komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention***

### 2.2.3 Pengaruh Kepuasan kerja dengan *Turnover Intention*

Dardar et al., (2012) menyatakan bahwa Kepuasan kerja sebagai salah satu variabel yang berhubungan dengan pekerjaan yang paling diteliti telah terbukti negatif mempengaruhi perilaku yang tidak diinginkan karyawan, seperti absensi dan *turnover intention*. Sedangkan, menurut Robbins (2015) kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) adalah salah satu penyebab terjadinya *Turnover Intention* yaitu dimana suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristik.

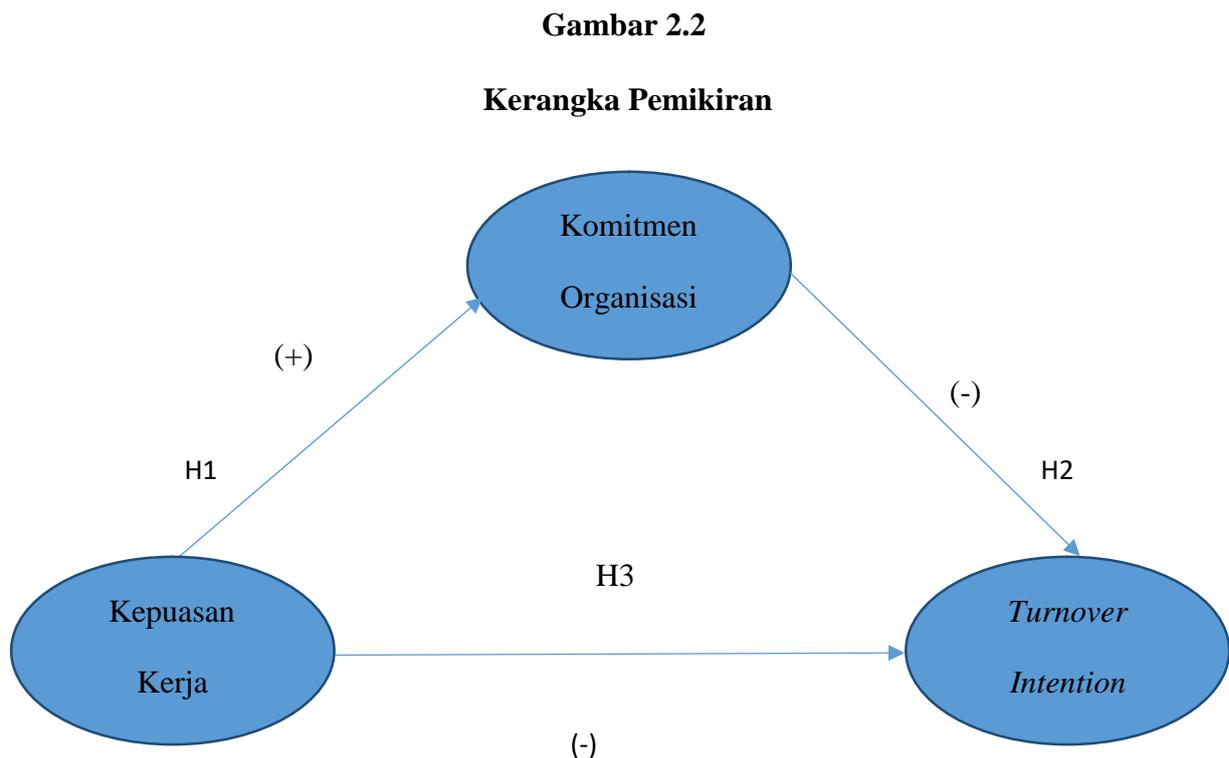
Dalam penelitian yang dilakukan Nadiri et al., (2010) *Turnover intention* karyawan secara negatif dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi dapat di kelola dengan tingkat kesesuaian antara karyawan dan organisasi. Pada penelitian Tnay et al., (2013) bahwa kepuasan dengan gaji berkorelasi negatif dengan *turnover intention* karyawan hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dan *turnover intention* karyawan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Trivellasa et al., (2013) kepuasan karyawan berhubungan negatif dengan keinginan berpindah. Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Tziner et al., (2015) kepuasan kerja negatif akan berhubungan dengan *turnover intentions*. Sedangkan menurut penelitian Dardar et al., (2012) menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan *turnover* pekerjaan dan dalam penelitian Tao et al., (2015) bahwa kepuasan kerja, didefinisikan sebagai sejauh mana seorang

karyawan menikmati pekerjaannya, penting karena memiliki hubungan terbalik yang kuat dengan *turnoverintention* karyawan yaitu, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin besar kemungkinan seorang karyawan adalah untuk tetap pada pekerjaan. Dari penelitian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

**H3: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention*.**

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Dari telaah pustaka diatas, maka dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut:



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

Kerangka pemikiran yang disajikan diatas menjelaskan bahwa Kepuasan Kerja (X), dan Komitmen Organisasi (Y) berpengaruh terhadap *Turnover Intention* (Z).

## 2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan singkat yang disimpulkan dari landasan teori dan penelitian terdahulu, serta merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang diteliti, dimana jawaban itu masih bersifat lemah, dan perlu dilakukan pengujian secara empiris kebenarannya. Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi

H2: Komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention*

H3: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover Intention*.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Data dikumpulkan dengan cara menyebarkan kuesioner yang telah dibuat berdasarkan indikator yang berbeda pada tabel definisi operasional variabel penelitian.

#### **3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Hillconjaya Sakti perusahaan tersebut berlokasi di Taman Modern Blok R2 No. 18 Cakung Kota Jakarta Timur, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 13960.

Waktu penelitian dilaksanakan pada awal Mei 2016 dan berakhir pada awal bulan Juni 2016.

#### **3.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

##### **3.2.1 Variabel Independen**

Variabel bebas adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terkait) (Sugiyono, 2004 hal: 33). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah *Kepuasan kerja (X1)*.

##### **3.2.2 Variabel Intervening**

Variabel intervening yang secara teoritis mempengaruhi (memperlemah dan memperkuat) hubungan antara variabel independent dengan dependen, tetapi tidak dapat diamati dan diukur (Sugiyono, 2004 hal: 33). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel intervening adalah *Komitmen organisasi (Y)*.

### 3.2.3 Variabel Dependen

Variabel dependen dipengaruhi oleh data, dikarenakan adanya variabel bebas (Sugiyono, 2004 hal: 33). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah *Turnover intention (Z)*

### 3.2.4 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional yang digunakan dalam penelitian digunakan untuk memahami setiap variabel di dalam penelitian ini secara lebih mendalam, selanjutnya dapat mempermudah dalam pembuatan indikator-indikator sehingga variabel tersebut dapat diukur.

**Tabel 3.1**  
**Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

| Variabel  | Definisi   | Sumber                  | Indikator   |
|---|--|-------------------------|---|
| <i>Turnover Intention</i> (keinginan berpindah) | menyebutkan bahwa tenaga kerja yang mengalami <i>turnover</i> yaitu proses dimana tenaga kerja meninggalkan suatu perusahaan dan harus ada yang menggantikannya agar perusahaan tersebut tidak merasa dirugikan. (Mathis , 2001) | Alniacik et al., (2013) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya mungkin akan bekerja untuk perusahaan lain dalam setahun</li> <li>2. Saya berencana mencari pekerjaan yang berbeda dalam organisasi yang berbeda dalam 12 bulan ke depan</li> <li>3. Saya aktif mencari pekerjaan dengan perusahaan lain</li> <li>4. Saya sering berpikir berhenti dari pekerjaan saya saat ini</li> </ol> (Alniacik et al., 2013) |
| Komitmen Organisasi                             | menyatakan bahwa komitmen organisasi yaitu tingkat dimana seseorang  | Mas'ud (2004)           | <b>Komitmen Affektif:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya bahagia menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini</li> <li>2. Saya membanggakan</li> </ol>  |

|                |   |               |   |
|----------------|---|---------------|---|
|                | <p>pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi anggota. (Robbins, 2015)</p>   |               | <p>organisasi ini kepada orang lain diluar organisasi</p> <p>3. Saya merasa menjadi bagian dari organisasi ini</p> <p><b>Komitmen Berkelanjutan:</b></p> <p>1. Akan sangat berat bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini sekarang, sekalipun saya menginginkannya.</p> <p>2. Salah satu alasan utama saya untuk melanjutkan bekerja pada perusahaan ini adalah bahwa saya percaya loyalitas adalah penting dan oleh sebab itu saya merasa tetap bekerja di perusahaan merupakan kewajiban moral</p> <p>3. Akan terlalu merugikan saya untuk meninggalkan organisasi ini</p> <p><b>Komitmen Normatif:</b></p> <p>4. Saya dididik untuk tetap setia terhadap nilai setiap pada satu organisasi</p> <p>5. Yang lebih baik saat ini adalah ketika orang tetap bekerja di satu organisasi sepanjang karir mereka<br/>(Mayer, J. P., Natalie J. Allen, dan Catherine A. Smith, (1993) )</p> |
| Kepuasan Kerja | <p>mengatakan bahwa:kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.</p> | Mas'ud (2004) | <p>1. Pekerjaan itu sendiri</p> <p>2. Kepuasan Gaji</p> <p>3. Promosi</p> <p>4. Rekan Kerja</p> <p>5. Penyelia/ Manajer/ Supervisor<br/>(Celluci, Anthony J dan David L. DeVries (1978))</p>  |

|  |                 |  |  |
|--|-----------------|--|--|
|  | (Fathoni, 2009) |  |  |
|--|-----------------|--|--|

### 3.3 Populasi

Menurut Sugiyono (2004:72) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk mempelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Ferdinand (2006:189) populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian.

Populasi dalam penelitian ini adalah para karyawan, dimana seluruh populasi yang ada disaring berdasarkan kriteria yang telah ditentukan. Dalam penelitian ini populasi adalah seluruh karyawan PT. Hillconjaya Sakti yang berjumlah 98 orang.

### 3.4 Sampel

Penelitian yang menggunakan seluruh anggota populasinya tersebut sampel, tetapi menggunakan sensus. Meningkatkan jumlah populasi hanya sebesar 98 karyawan, maka seluruh populasi layak untuk dijadikan sample. Menurut Sugiyono (2004, hal: 73) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Menurut Ferdinand (2006, hal: 189) sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin kita meneliti seluruh anggota populasi, oleh karena itu kita membentuk sebuah perwakilan populasi yang disebut sampel.

### **3.5 Jenis dan Sumber Data**

Pada penelitian ini, seluruh data yang digunakan merupakan data primer. Data primer sendiri merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Sumber data primer ini adalah menyebar kuesioner kepada seluruh karyawan yang bekerja di PT. Hillconjaya Sakti.

### **3.6 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data merupakan hal yang penting dalam penelitian ini. Semakin banyak metode yang digunakan maka data yang didapatkan akan semakin lengkap dan akan mendukung hasil penelitian secara lebih tepat. Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah:

#### **1. Wawancara**

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data, apabila penelitian ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila penelitian ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil. Wawancara dapat dilakukan secara struktur maupun tidak struktur, dan dapat dilakukan melalui tatap muka (*face to face*) maupun dengan menggunakan telepon (Sugiyono, 2004: 130).

#### **2. Kuesioner**

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2004: 135). Pada penelitian ini kuesioner yang disebarkan secara personal kepada seluruh karyawan PT. Hillconjaya Sakti yang sesuai dengan karakteristik yang ditentukan. Kuisisioner dalam penelitian ini dibuat dengan

menyertakan data diri responden dan menggunakan pernyataan tertutup yang diukur dengan skala likert. Skala likert merupakan alat untuk mengukur (mengumpulkan data dengan cara “mengukur-menimbang”) yang setiap item atau butir-butir pertanyaannya memuat pilihan yang berjenjang atau interval untuk selanjutnya diberikan skor atau nilai, dalam penelitian ini diberikan skala 1-5.

### **3.7 Alat Analisis Data**

Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan *software smartPLS versi 2.0.m3* karena penelitian ini menggunakan teknik statistika multivarian dengan melakukan tiga variabel yaitu variabel independen, variabel intervening, dan variabel dependen. *Partial Least Square* PLS merupakan salah satu metode statistika *Structural Equation Modeling* SEM berbasis varian yang di desaiun untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik data. Lebih lanjut, *Partial Least Square* PLS adalah metode analisis yang bersifat *soft modeling* karena tidak mengasumsikan data dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel dapat kecil (dibawah 100 sampel). Perbedaan mendasar *Partial Least Square* PLS yang merupakan *Structural Equation Modeling* SEM berbasis varian dengan LISREL atau AMOS yang berbasis kovarian adalah tujuan penggunaanya (Ghozali, 2005).

*Partial Least Square* PLS menggunakan metoda *principle componen analysis* dalam model pengukuranya, yaitu blok ekstrasi varian untuk melihat hubungan indikator dengan konstruk latennya dengan menghitung total varian yang terdiri dari varian umum (*common varance*), varian spesifik (*specific variance*), dan varian error (*error variance*) sehingga total varian menjadi tinggi.

Model analisis struktural tahap pertama yang dibangun dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:

### **3.7.1 Pengukuran Model (*Outer Model*)**

*Outer model* sering juga disebut (*outer relation* atau *measurement model*) yang mendefinisikan model pengukuran hubungan antar indikator dan konstraknya (Ghozali, 2006:23). Model pengukuran atau (*outer model*) dengan indikator reflektif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composite reliability* untuk *block* indikator (Ghozali, 2006: 24).

Keterangan:

#### **3.7.1.1 Convergen Validity**

*Convergent validity* dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score dengan *construct score* yang di hitung dengan *Partial Least Square* PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0.70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembanaan skala pengukuran nilai loading 0.5 sampai 0.60 dianggap cukup (Chin, 1998 dalam Ghozali, 2006:24).

#### **3.7.1.2 Discriminant Validity**

*Discriminant validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran pada blok yang lebih baik ukuran blok lainnya.

Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *square root of average variance Extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas *component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai

*AVE* harus lebih besar 0,50 (Fornel dan Larcker, 1981 dalam Ghozali, 2006: 25). *Composite reliability* yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu *internal consistency* dan *Cronbach's Alpha* (Ghozali, 2006: 25).

### **3.7.1.3 Uji Reliabilitas**

Menurut Ghozali (2009) uji reliabilitas konstruk yang diukur dengan dua kriteria yaitu *Composite Reliability* dan *Alpha Cronbach*. Menurut Ghozali (2009) konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* diatas 0,7.

### **3.7.2 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)**

Model Struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevnce* dan uji serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam menilai model dengan *Partial Least Square*PLS kita mulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen (Ghozali, 2006: 26).

### 3.7.2.1 R Square

*R Square* pada konstruk endogen. Nilai *R Square* adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Menurut Chin (1998, dalam Ghozali, 2009) ada tiga kualifikasi dalam menentukan besarnya nilai R-Square yakni 0.67 (mengindikasikan bahwa model baik), 0,33 (mengindikasikan bahwa model moderat), dan 0,19 (mengindikasikan bahwa model lemah).

Model struktural (*inner model*) merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Melalui proses *bootstrapping*, parameter uji *T-statistic* diperoleh untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas. Model structural (*inner model*) dievaluasi dengan melihat *persentase variance* yang dijelaskan oleh nilai untuk variabel dependen dengan menggunakan ukuran *Stone-Geisser Q-square test* Geisser (1975) dan juga melihat besarnya koefisien jalur struktural.

*Prediction relevance (Q square* atau dikenal dengan Stone-Geisser's. Uji ini dilakukan untuk mengetahui kapabilitas prediksi dengan prosedur *blinfoling*. Apabila nilai yang didapatkan 0.02 (kecil), 0.15 (sedang) dan 0.35 (besar). Hanya dapat dilakukan untuk konstruk endogen dengan indikator reflektif. *R-square* model *Partial Least Square*PLS dapat dievaluasi dengan melihat *Q-square predictive relevance* untuk model variabel. *Q-square* mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* lebih besar dari 0 (nol) memperlihatkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan nilai *Q-square* kurang dari 0 (nol) memperlihatkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Namun, jika hasil perhitungan

memperlihatkan nilai *Q-square* lebih dari 0 (nol), maka model layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan, dengan rumus sebagai berikut:

### 3.8 Pengujian Hipotesis Analisis Jalur

Menurut Ghazali (2013, hal: 249) hubungan langsung terjadi jika satu variabel mempengaruhi variabel lainnya tanpa ada variabel ketiga yang memediasi hubungan kedua variabel tersebut, sedangkan hubungan tidak langsung jika ada variabel ketiga yang memediasi hubungan kedua variabel ini. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel mediasi yang sering disebut *multiple mediation model*, pengujian terhadap model ini dengan menggunakan *Partial Least Square* PLS

Alat pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah *Estimate for Path Coefficients*, merupakan nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan/ pengaruh konstruk laten. Dilakukan dengan prosedur *bootstrapping*. Menurut Ghazali (2009), signifikan hipotesis dilihat dari tabel *Path Coefficients* besarnya nilai t hitung < t tabel 1,96 dan signifikan t hitung sebesar 0.50.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Deskripsi Objek Penelitian

##### 4.1.1 Profil PT. Hillconjaya Sakti

Penelitian yang dilakukan di berikut ini adalah profil PT. Hillconjaya Sakti Cakung Jakarta Timur.

Nama Perusahaan : PT. Hillconjaya Sakti

Nama Perusahaan Pusat : PT. Hillconjaya Sakti

Kantor Pusat : Taman Modern Blok R2 No.16 Cakung Jakarta Timur

| Kantor Cabang | Divisi                                    |
|---------------|---|
| Sumatra       | - <i>SHE (safety, health, enviroment)</i> |
| - Ketahun     | - <i>Engineering</i>                      |
| - Bakan       | - <i>Operasional</i>                      |
| - Lanut       | - <i>Perbaikan alat</i>                   |
| - Lolak       | - <i>Logistik</i>                         |
| Sulawesi      | - <i>Informasi teknologi</i>              |
| - Manado      | - <i>Financial</i>                        |
| Kalimantan    | - <i>Accounting</i>                       |
| - Samboja     | - <i>HRG (human resource general)</i>     |
| - Muara Teweh |   |
| - Tamiang     |   |
| - Melak       |   |

##### 4.1.1.1 Sejarah Singkat PT. Hillconjaya Sakti

PT. Hillconjaya Sakti didirikan pada tahun 1995. Sejak pendirian kami, kami telah menyelesaikan ratusan proyek baik pada skala besar dan kecil. Dalam menyelesaikan proyek-proyek kami, kami secara konsisten dan sangat berpegang kami standar keselamatan pokok dan telah berhasil dicapai semua proyek dengan hanya Kualitas tertinggi, bersama-sama dengan kerja Kecepatan tertinggi dan

profesionalisme didukung oleh penggunaan alat berat modern dan tenaga berpengalaman di bidangnya.

Kekuatan kami jasa meliputi keterampilan maju dalam bidang teknis didukung oleh penguasaan perencanaan teknis matang. Kombinasi ini telah memungkinkan kami untuk memberikan solusi alternatif terbaik untuk klien kami dalam hal inkonsistensi terjadi antara perencanaan dan kerja lapangan yang sebenarnya. Selain penggunaan ahli Bersertifikat Geoteknik yang terampil dan berpengalaman di bidangnya, kami juga mengakuisisi tim *Surveyor* terampil, dan telah dilengkapi diri dengan *Total station* peralatan pengukuran dan *software* pendukungnya.

Rekam jejak yang terbukti kami telah memungkinkan kita untuk juga memiliki pengetahuan yang sangat baik tentang karakteristik tanah di hampir semua wilayah di Indonesia yang membantu kita dalam menghasilkan formulasi BOQ akurat. Kami juga mampu bekerja di daerah terpencil, di mana akses tanah mungkin atau mungkin tidak ada.

Layanan kami meliputi pekerjaan tanah, Pertambangan Batubara, Konstruksi Jalan, Konstruksi Aliran Sungai, Rental Alat Berat, dan semua karya-karya lain yang membutuhkan penggunaan alat berat. Untuk mendapatkan pemahaman lebih lanjut tentang bisnis kami dan perusahaan, jangan ragu untuk menelusuri website kami atau silahkan hubungi kami untuk informasi lebih lanjut.

#### A. Visi, Misi dan *Values* PT. Hillconjaya Sakti

Menjadi perusahaan kontraktor pertambangan dan pekerjaan sipil terbaik.

B. Misi Perusahaan PT. Hillconjaya Sakti

Berupaya secara terus menerus melakukan penyempurnaan dalam bidang *safety, quality* maupun *speed*.

C. Values perusahaan PT. Hillconjaya Sakti

3 Pillar *Values*:

1. *SAVETY*

Setiap individu yang ada di perusahaan memiliki kesadaran tentang pentingnya menjaga keselamatan, kesehatan kerja dan peduli lingkungan.

2. *QUALITY*

Memberikan pelayanan terbaik dengan kualitas hasil tinggi dan dukungan oleh sumberdaya manusia yang profesional dan teknologi tepat guna.

3. *SPEED*

Selalu berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaan secara akurat, lebih cepat dari waktu yang ditargetkan dan secara terus-menerus berupaya melakukan penyempurnaan untuk mencapai waktu lebih singkat.

#### **4.1.2 Identitas Responden**

Dari kuisioner yang telah diisi oleh responden didapat data identitas responden. Penyaji data mengenai identitas responden untuk memberikan gambaran tentang keadaan diri dari pada responden.

##### **4.1.2.1 Gambaran Umum Responden**

Berdasarkan identifikasi usia maka akan dapat dilihat distribusi usia pada PT.Hillconjaya Sakti, sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Responden Berdasarkan Umur**

|                                | Wanita | Pria | total |
|--------------------------------|--------|------|-------|
| <b>Umur</b>                    |        |      |       |
| 20 tahun                       | 0      | 0    | 0     |
| 21-30 tahun                    | 12     | 18   | 30    |
| 31-40 tahun                    | 5      | 38   | 43    |
| 41-50 tahun                    | 5      | 20   | 25    |
| 51 tahun                       | 0      | 0    | 0     |
| TOTAL                          | 22     | 76   | 98    |
| PRESENTASE                     | 22%    | 78%  | 100%  |
| <b>Status pernikahan</b>       |        |      |       |
| Menikah                        | 13     | 62   | 75    |
| Belum Menikah                  | 9      | 14   | 23    |
| TOTAL                          | 22     | 76   | 98    |
| PRESENTASE                     | 22%    | 78%  | 100%  |
| <b>Masa Kerja</b>              |        |      |       |
| 1-5 tahun                      | 16     | 71   | 87    |
| 6-10 tahun                     | 3      | 2    | 5     |
| 11-15 tahun                    | 3      | 3    | 6     |
| 16-20 tahun                    | 0      | 0    | 0     |
| 20 tahun                       | 0      | 0    | 0     |
| TOTAL                          | 22     | 76   | 98    |
| PRESENTASE                     | 22%    | 78%  | 100%  |
| <b>Pendidikan</b>              |        |      |       |
| SMP (Sekolah Menengah Pertama) | 0      | 0    | 0     |
| SMA (Sekolah Menengah Atas)    | 10     | 27   | 37    |
| DIII (Diploma III)             | 2      | 17   | 19    |
| S1 (Strata 1)                  | 10     | 30   | 40    |
| S2 (Strata 2)                  | 0      | 2    | 2     |
| TOTAL                          | 22     | 76   | 98    |
| PRESENTASE                     | 22%    | 78%  | 100%  |

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

#### 4.1.1.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin secara umum dapat memberikan perbedaan pada perilaku seseorang. Dalam suatu bidang kerja jenis kelamin seringkali menjadi perbedaan aktivitas yang dilakukan oleh individu. Dari hasil pengolahan kuisioner didapat

bahwa data responden pada PT. Hillconjaya Sakti lebih banyak karyawan yang berjenis kelamin wanita yaitu sebanyak 22 orang (22%) dan karyawan dengan jenis kelamin pria sebanyak 76 orang (78%). Dengan demikian karyawan yang berjenis kelamin pria pada PT. Hillconjaya Sakti lebih banyak dibandingkan wanita.

#### **4.1.2.2 Responden Berdasarkan Umur**

Dapat dilihat bahwa jumlah responden wanita dan pria sangat berbeda. Jumlah responden wanita yang berusia kurang dari 20 tahun sebanyak 0 orang (tidak ada) dan pria 0 (tidak ada). Sedangkan, responden wanita berusia antara 21-30 tahun sebanyak 12 orang dan pria 18 orang. Responden wanita yang berusia antara 31-40 tahun sebanyak 5 orang dan lebih banyak pria 38 orang. Selanjutnya, responden wanita yang berusia antara 41-50 tahun sebanyak 5 orang karyawan dan responden pria 20 orang. Responden wanita yang berusia lebih dari 51 tahun sebanyak 0 orang (tidak ada) dan pria sebanyak 0 (tidak ada). Dari table tersebut maka dapat disimpulkan bahwa total mayoritas responden terbanyak adalah berusia 31-40 tahun sebanyak 43 orang yang menunjukkan bahwa karyawan dalam usia produktif sehingga ide-ide dan gagasan baru biasanya muncul dari karyawan dengan usia produktif.

#### **4.1.1.2 Responden Berdasarkan Status Perkawinan**

Berdasarkan identitas status perkawinan maka dapat dilihat dari distribusi karyawan bekerja pada PT. Hillconjaya Sakti. Dari hasil pengolahan kuisioner di dapatkan data responden wanita pada PT. Hillconjaya Sakti yang belum menikah sebanyak 13 orang dan pria sebanyak 62 orang. Sedangkan, responden wanita

yang sudah menikah sebanyak 9 orang dan pria sebanyak 14 orang. Dengan demikian mayoritas responden merupakan karyawan yang berstatus sudah menikah sebanyak 75 orang. Biasanya karyawan yang sudah berkeluarga cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi dan tanggung jawab terhadap organisasi dibandingkan yang belum menikah. Hal tersebut dikarenakan karyawan yang sudah menikah membutuhkan pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan hidup bagi keluarganya. Sehingga akan berfikir lebih untuk keluar dari pekerjaan tersebut.

#### **4.1.2.3 Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Masa kerja akan menentukan sejauh mana pemahaman seseorang terhadap setiap nilai-nilai pada perusahaan tersebut, selanjutnya bagaimana nilai-nilai tersebut dapat mempengaruhi kenyamanan, maupun kinerja karyawan pada perusahaan. selain itu juga, masa kerja akan menentukan besarnya tanggung jawab karyawan pada bidang pekerjaannya. Berdasarkan identitas masa kerja maka dapat dilihat dari distribusi karyawan bekerja pada PT. Hillconjaya Sakti. Berdasarkan data dari 98 responden, maka responden wanita sebanyak 16 orang dan pria 71 orang sudah bekerja selama 1-5 tahun, sedangkan responden wanita yang bekerja antara 6-10 sebanyak 3 orang dan pria sebanyak 2 orang. Selanjutnya, responden wanita yang bekerja antara 11-15 tahun sebanyak 3 orang dan pria sebanyak 3 orang. Kedua responden yang berkelamin wanita dan pria yang bekerja lebih dari 16 tahun sebanyak 0 orang (tidak ada). Dengan demikian masa kerja karyawan mayoritas adalah antara 1-5 tahun, karena perusahaan tambang ini adalah perusahaan swasta, jadi banyak sekali karyawan yang keluar

masuk dari perusahaan lain ke perusahaan yang dituju tanpa dikenakan denda/sanksi.

#### **4.1.2.4 Responden Berdasarkan Pendidikan Responden**

Secara umum tingkat pendidikan seseorang dapat mempengaruhi sikap, pengambilan keputusan serta kemampuan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan secara lebih efektif dan efisien. Pendidikan seringkali dipandang sebagai satu kondisi yang mencerminkan kemampuan seseorang. Dari tabel 4.1 di atas dapat diketahui bahwa dari 98 responden, sebagian besar responden wanita memiliki pendidikan SMA yaitu sebanyak 10 orang dan pria 27 orang. Kemudian responden wanita yang memiliki pendidikan DIII sebanyak 2 orang dan pria 17 orang. Sedangkan, karyawan wanita yang memiliki pendidikan S1 sebanyak 10 orang dan pria 30 orang. Selanjutnya, responden yang memiliki pendidikan S2 yang berjenis kelamin wanita sebanyak 0 orang dan pria sebanyak 2 orang. Dari hasil kuisioner tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden yang memiliki pendidikan terakhir S1. Hal tersebut dikarenakan banyak karyawan ditempatkan di kantor pusat.

## **4.2 Analisis Data dan Pembahasan**

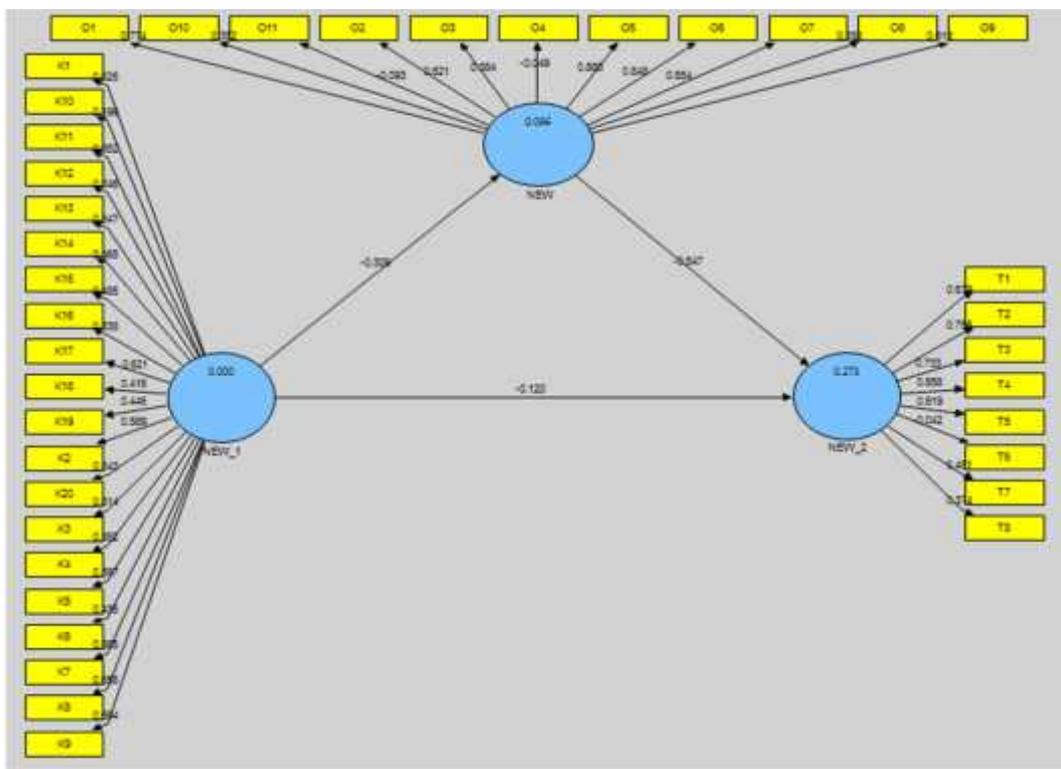
Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* SEM bagi para peneliti memberikan kemampuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. *Structural Equation Modeling* SEM berbasis *Partial Least Square* (PLS) memerlukan 2 tahap untuk menilai *Fit Model* dari sebuah model penelitian (Ghozali, 2006). Teknik pengolahan data

menggunakan *Partial Least Square* (PLS), dengan menggunakan dua langkah yaitu spesifikasi model dan evaluasi model. Tahap-tahap tersebut sebagai berikut:

#### 4.2.1 Pengukuran Model (*Outer Model*)

Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisis daa dengan SmartPLS untuk menilai *outer model* yaitu *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang diestimasi dengan software *Structural Equation Modeling PLS*.

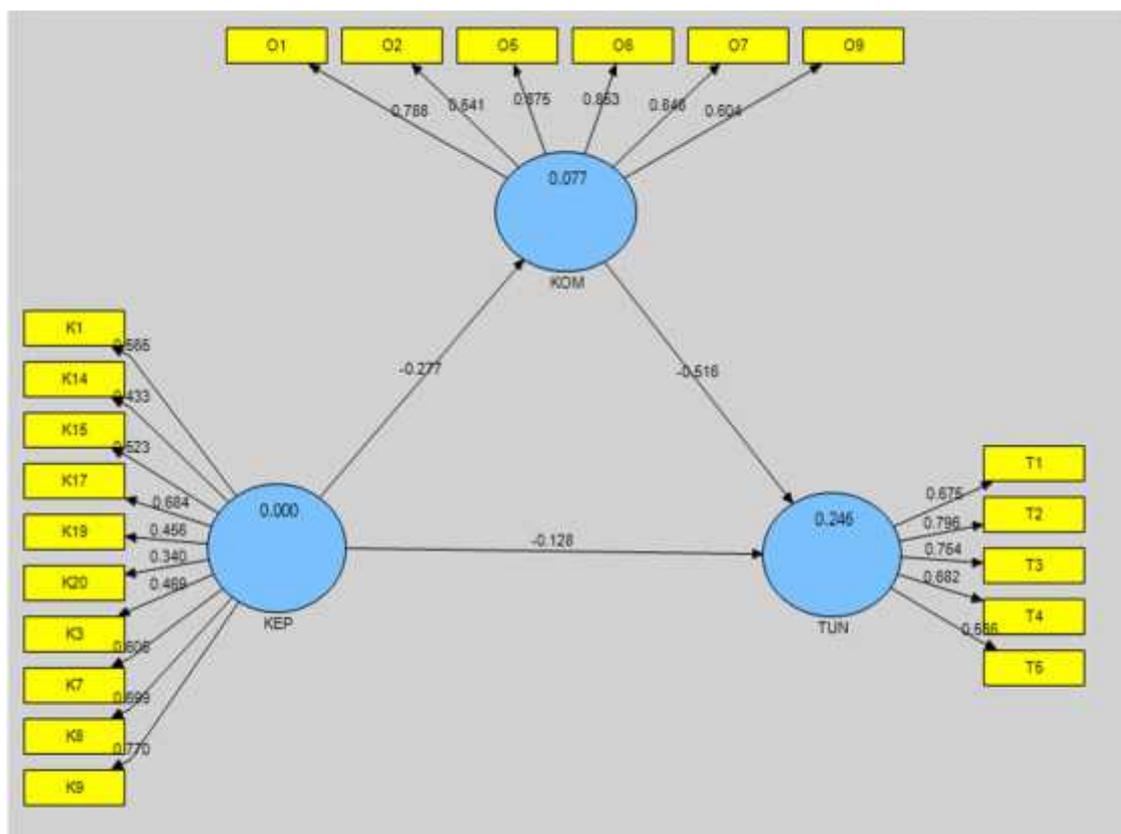
**Gambar 4.1**  
**Outer Model (Model Pertama)**



Sumber: Pengolahan data dengan *Structural Equation Modeling PLS*, 2016

Berdasarkan gambar indikator yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebanyak 39 indikator . tidak akan digunakan dalam penelitian ini. Hasil model pertama, indikator yang tidak signifikan atau tidak valid yaitu sebanyak 18 indikator. Menurut Ghazali (2009), signifikan nilai *loading factor* yaitu  $>0,5$ . Berdasarkan *gambar outer loading* pertama terdapat indikator yang tidak valid yaitu: (kepusan kerja) K2, K4, K5, K6, K10, K11, K12, K13, K16, K18, (komitmen organisasi) O3, O4, O8, O10, O11, (*turnover intention*) T6, T7, T

**Gambar 4.2**  
**Outer Model (Model Kedua)**

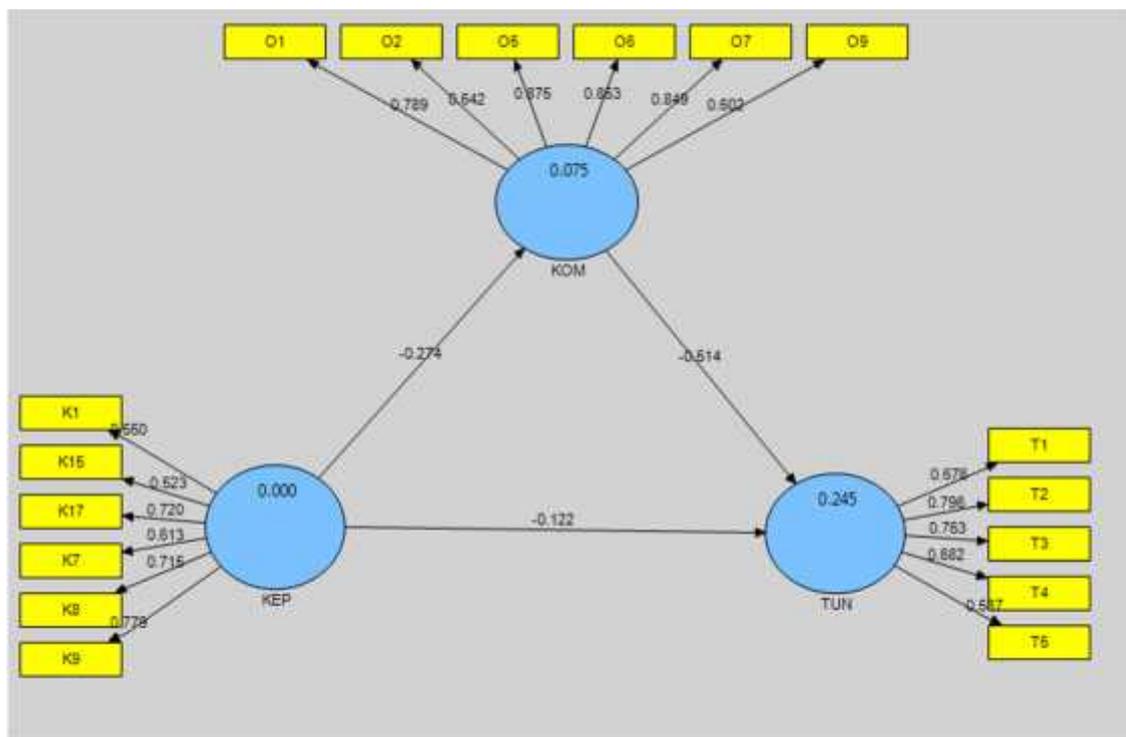


Sumber: Pengolahan data dengan *Structural Equation Modeling PLS*, 2016

Berdasarkan Gambar 4.2 setelah dilakukan modifikasi pertama masih terdapat indikator yang tidak valid, yaitu sebanyak 21 indikator dengan

signifikansi atau valid nilai *loading factor* yaitu  $>0,5$ . Hasil model kedua, indikator yang tidak signifikan atau tidak valid yaitu sebanyak 4 indikator. Berdasarkan gambar *outer loading* kedua terdapat indikator yang tidak valid yaitu: (kepuasan kerja) K3, K14, K19, K20.

**Gambar 4.3**  
**Outer Model (Model Ketiga)**



Sumber: Pengolahan data dengan *Structural Equation Modeling PLS*, 2016

Berdasarkan Gambar 4.2 setelah dilakukan modifikasi pertama masih terdapat indikator yang tidak valid, yaitu sebanyak 17 indikator dengan signifikansi nilai *loading factor* yaitu  $>0,5$ . Maka terdapat beberapa pertanyaan yang dihilangkan. Berdasarkan gambar *outer loading* ketiga terdapat indikator yang tidak valid yaitu: (kepuasan kerja) K2, K3, K4, K5, K6, K10, K11, K12, K13,

K14, K16, K18, K19, K20 (komitmen organisasi) O3, O4, O8, O10, O11, (*turnover intention*) T6, T7, T8.

#### 4.2.1.1 Convergent Validity

*Convergent validity* dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* dengan *constructscore* yang dihitung dengan *Structural Equation Modeling* PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,60 dianggap cukup (Chin, 1998 dalam Ghozali, 2006).

**Tabel 4.2**  
***Outer Loadings(Measurement Model)***

| KODE | Kepuasan Kerja |                    |                  |
|------|----------------|--------------------|------------------|
|      | Model Pertama  | Modifikasi Pertama | Modifikasi Kedua |
| K1   | 0.524766       | 0.565184           | 0.549506         |
| K2   | 0.589349       |                    |                  |
| K3   | 0.514197       | 0.468586           |                  |
| K4   | 0.352162       |                    |                  |
| K5   | 0.397488       |                    |                  |
| K6   | 0.435628       |                    |                  |
| K7   | 0.584923       | 0.604707           | 0.612611         |
| K8   | 0.658465       | 0.699183           | 0.715459         |
| K9   | 0.693638       | 0.769787           | 0.778974         |
| K10  | 0.199291       |                    |                  |
| K11  | 0.352374       |                    |                  |
| K12  | 0.345601       |                    |                  |
| K13  | 0.347485       |                    |                  |
| K14  | 0.464514       | 0.432916           |                  |
| K15  | 0.485424       | 0.522801           | 0.523402         |
| K16  | 0.338007       |                    |                  |
| K17  | 0.621328       | 0.683808           | 0.719765         |
| K18  | 0.416183       |                    |                  |

|             |                            |                           |                         |
|-------------|----------------------------|---------------------------|-------------------------|
| K19         | 0.445533                   | 0.456218                  |                         |
| K20         | 0.343272                   | 0.340055                  |                         |
| <b>KODE</b> | <b>KOMITMEN ORGANISASI</b> |                           |                         |
|             | <b>Model Pertama</b>       | <b>Modifikasi Pertama</b> | <b>Modifikasi Kedua</b> |
| O1          | 0.774457                   | 0.788179                  | 0.788974                |
| O2          | 0.620682                   | 0.641173                  | 0.641781                |
| O3          | 0.383576                   |                           |                         |
| O4          | -0.049178                  |                           |                         |
| O5          | 0.879608                   | 0.875454                  | 0.874630                |
| O6          | 0.848033                   | 0.853349                  | 0.853176                |
| O7          | 0.854082                   | 0.848064                  | 0.848803                |
| O8          | 0.255450                   |                           |                         |
| O9          | 0.612575                   | 0.603682                  | 0.602388                |
| O10         | 0.351581                   |                           |                         |
| O11         | -0.092853                  |                           |                         |
| <b>KODE</b> | <b>TURNOVER INTENTION</b>  |                           |                         |
|             | <b>Model Pertama</b>       | <b>Modifikasi Pertama</b> | <b>Modifikasi Kedua</b> |
| T1          | 0.679317                   | 0.675270                  | 0.676229                |
| T2          | 0.755602                   | 0.795686                  | 0.796011                |
| T3          | 0.733096                   | 0.763830                  | 0.762728                |
| T4          | 0.658007                   | 0.682425                  | 0.681755                |
| T5          | 0.619068                   | 0.586007                  | 0.586929                |
| T6          | -0.042091                  |                           |                         |
| T7          | 0.480968                   |                           |                         |
| T8          | 0.373658                   |                           |                         |

Sumber: Pengolahan data dengan *Structural Equation Modeling* PLS, 2016

Hasil mengolah dengan menggunakan SmartPLS dapat dilihat pada Tabel Nilai *outer model* atau korelasi antara konstruk dengan variabel pada awalnya belum memenuhi *convergen validity* karena masih cukup banyak indikator yang memiliki nilai *loading factor* di bawah 0,50. Modifikasi model dilakukan dengan mengeluarkan indikator-indikator yang memiliki nilai *loading factor* di bawah 0,50.

#### 4.2.1.2 Discriminant Validity

*Discriminant validity* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya Menurut Ghozali (2006), menguji *discriminant validity* dapat dengan cara melihat nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading konstruk yang lain. Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut :

**Tabel 4.3**  
**Nilai Discriminant Validity**  
**(Cross Loading)**

|     | KEP             | KOM             | TUN             |
|-----|-----------------|-----------------|-----------------|
| K1  | <b>0.549506</b> | -0.141100       | -0.061705       |
| K15 | <b>0.523402</b> | -0.158805       | 0.033869        |
| K17 | <b>0.719765</b> | -0.218427       | 0.096783        |
| K7  | <b>0.612611</b> | -0.112769       | -0.076336       |
| K8  | <b>0.715459</b> | -0.198943       | 0.008556        |
| K9  | <b>0.778974</b> | -0.210381       | 0.003730        |
| O1  | -0.300030       | <b>0.788974</b> | -0.289126       |
| O2  | -0.274064       | <b>0.641781</b> | -0.260798       |
| O5  | -0.171046       | <b>0.874630</b> | -0.425544       |
| O6  | -0.226534       | <b>0.853176</b> | -0.530958       |
| O7  | -0.227248       | <b>0.848803</b> | -0.357864       |
| O9  | -0.054796       | <b>0.602388</b> | -0.298727       |
| T1  | -0.040055       | -0.257208       | <b>0.676229</b> |

|    |           |           |                 |
|----|-----------|-----------|-----------------|
| T2 | 0.013758  | -0.458393 | <b>0.796011</b> |
| T3 | -0.004185 | -0.347497 | <b>0.762728</b> |
| T4 | 0.088291  | -0.342409 | <b>0.681755</b> |
| T5 | -0.003535 | -0.214181 | <b>0.58692</b>  |

Sumber: Pengolahan data dengan *Structural Equation Modeling* PLS, 2016,

#### 4.2.1.3 Uji Reliabilitas

Kriteria *validity* dan reliabilitas juga dapat dilihat dari nilai reliabilitas suatu konstruk (Ghozali, 2006). *Composite reability* yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha* (Ghozali, 2006).

**Tabel 4.4**  
***Composite Reliability***

|     | <i>Composite Reliability</i> |
|-----|------------------------------|
| KEP | 0.816752                     |
| KOM | 0.898922                     |
| TUN | 0.829788                     |

Sumber: Pengolahan data dengan *Structural Equation Modeling* PLS, 2016

**Tabel 4.5**  
***Crobachs Alpha***

|     | <i>Cronbachs Alpha</i> |
|-----|------------------------|
| KEP | 0.732059               |
| KOM | 0.862684               |
| TUN | 0.750058               |

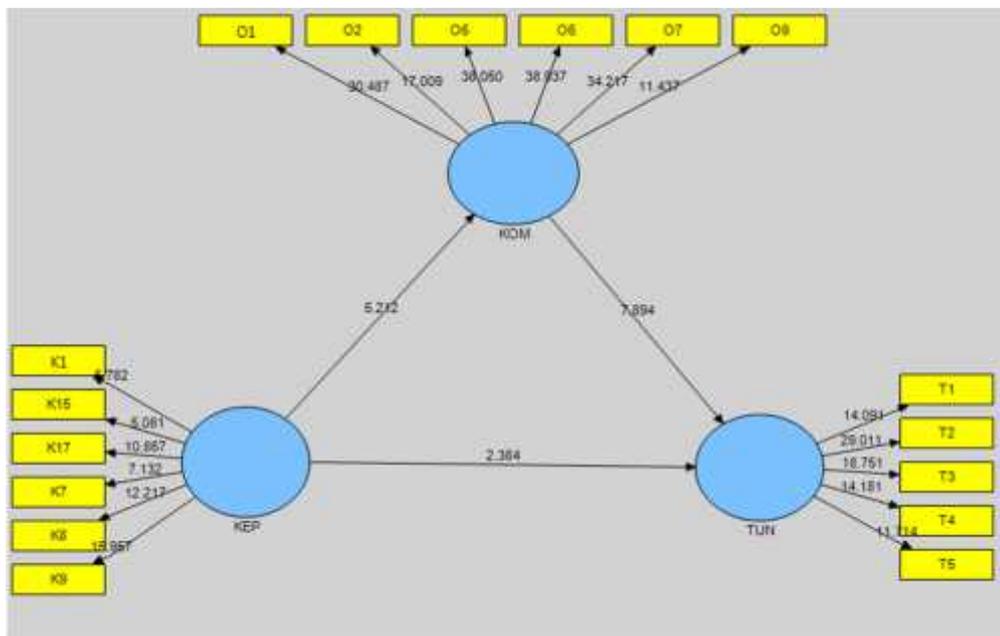
Sumber: Pengolahan data dengan *Structural Equation Modeling* PLS, 2016

Menurut Ghozali (2009) instrumen dikatakan reliabel apabila nilai *composite reliability* > 0,70. Dari tabel 4.4 dapat dilihat bahwa nilai *composite reliability* dari seluruh variabel lebih dari 0,70. Selain itu nilai *cronbachs alpha* ditunjukkan pada tabel 4.5 dimana untuk keseluruhan variabel memiliki nilai *cronbachs alpha* lebih dari 0,70. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel penelitian dinyatakan memenuhi reliabilitas atau reliabel.

#### 4.2.2 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

**Gambar 4.4**  
**Inner Model**



Sumber: Pengolahan data dengan *Structural Equation Modeling PLS*, 2016

Untuk inner model dimulai dengan melihat R-Square untuk setiap variabel laten dependen dan dilanjutkan dengan uji hipotesis analisis jalur yang merujuk pada tabel *path coefficient*. Berdasarkan *gambar outer loading* ketiga terdapat indikator yang tidak valid yaitu: (kepuasan kerja) K2, K3, K4, K5, K6, K10, K11, K12, K13, K14, K16, K18, K19, K20 (komitmen organisasi) O3, O4, O8, O10, O11, (*turnover intention*) T6, T7, T8.

#### 4.2.2.1 R Square

Dalam menilai model dengan *Structural Equation Modeling* PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Gambar 4.4 merupakan hasil estimasi *R-square* dengan menggunakan SmartPLS. Nilai *R-square* untuk digunakan untuk melihat hubungan antar variabel, yang merupakan uji *goodness-fit model* (Ghozali, 2009 hal: ). Tabel *R-square*, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
***R-Square***

|     | <i>R Square</i> |
|-----|-----------------|
| KEP |                 |
| KOM | 0.075054        |
| TUN | 0.244677        |

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2016

Menurut Ghozali (2009) perubahan yang terjadi pada nilai R-Square menunjukkan seberapa besar nilai dari pengaruh variabel laten independen

tertentu terhadap variabel laten dependen, apakah pengaruhnya tersebut memiliki pengaruh yang substantive. Berdasarkan pada tabel 4.6 dapat kita simpulkan sebagai berikut:

**Tabel 4.6 menunjukkan bahwa:**

1. Variabel KEP dipengaruhi oleh KOM sebesar 0.075054 atau sebesar 7.5 % (lemah). Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh lain tidak diteliti lebih lanjut.
2. Variabel KEP dipengaruhi oleh TUN sebesar 0.244677 atau 24.46% (lemah). Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh lain tidak diteliti lebih lanjut.

**4.2.3 Pengujian Hipotesis**

Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output *result for inner weight. Estimate for path coefficients*, merupakan nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan/ pengaruh konstruk laten. Dilakukan dengan prosedur *bootstrapping* (meminimalkan masalah ketidaknormalan data). signifikansi hipotesis dilihat dari tabel *Path Coefficients* besarnya nilai t hitung < t tabel 1,96 (Ghozali, 2009).

**Tabel 4.7**  
**Pengujian Hipotesis dari Path Coefficient (Mean, STDEV, T-Values)**

|  | <b>Original<br/>Sample (O)</b> | <b>Sample<br/>Mean (M)</b> | <b>Standard<br/>Deviation<br/>( STDEV )</b> | <b>Standard<br/>Error<br/>(STERR)</b> | <b>T Statistics<br/>(  O/STERR )</b> |
|--|--------------------------------|----------------------------|---|---------------------------------------|--------------------------------------|
|  |                                |                            |   |                                       |                                      |

|                      |           |           |          |          |          |
|----------------------|-----------|-----------|----------|----------|----------|
| <b>KEP -&gt; KOM</b> | -0.273960 | -0.288240 | 0.052562 | 0.052562 | 5.212157 |
| <b>KOM-&gt; TUN</b>  | -0.121959 | -0.115646 | 0.051165 | 0.051165 | 2.383641 |
| <b>KEP -&gt; TUN</b> | -0.513953 | -0.512518 | 0.065105 | 0.065105 | 7.894210 |

**Berdasarkan tabel 4.7 di atas dapat disimpulkan bahwa:**

1. X (Kepuasan Kerja) berpengaruh signifikan dan negatif terhadap Y  
Komitmen Organisasi
2. Y (Komitmen Organisasi) berpengaruh signifikan dan negatif terhadap Z  
(*turnover intention*)
3. Y (Kepuasan Kerja) berpengaruh signifikan dan negatif terhadap Z  
(*turnover intention*)

### **4.3 Pembahasan**

#### **4.3.1 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hubungan Kepuasan Kerja (X) dengan komitmen organisasi (Y) menunjukkan nilai signifikan. Dengan nilai *T statistic* sebesar 5.212157 lebih besar dibandingkan 1.96 . Nilai *original sample* adalah negatif yaitu sebesar -0.273960. hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja (X) berpengaruh signifikan dan negatif terhadap komitmen organisasi (Y). Hal ini **Hipotesis 1 ditolak** karena meskipun karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, tetapi tidak meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan tersebut. Hal tersebut juga menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi pula tingkat komitmen karyawan terhadap PT. Hillconjaya Sakti Cakung Jakarta Timur, sehingga karyawan berfikir

kembali jika ingin keluar dari perusahaan tersebut. Dengan adanya kepuasan yang diperoleh karyawan dari fasilitas serta tunjangan yang telah diberikan oleh perusahaan maka membuat kinerja karyawan juga semakin meningkat. Membuat karyawan semakin berkomitmen terhadap perusahaan.

Dengan demikian hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putra (2012) dimana penelitian tersebut menyatakan bahwa kepuasan kerja menunjukkan pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap komitmen organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Alniacik et al., (2011) dan Zopiati et al., (2014), yang menyatakan bahwa komitmen afektif dan kepuasan kerja secara signifikan

#### **4.3.2 Hubungan Komitmen Organisasi dengan *Turnover Intention***

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hubungan Komitmen Organisasi (Y) dengan *Turnover Intention* (Z) menunjukkan nilai signifikan. Dengan nilai *T statistic* sebesar 7.894210 lebih besar dibandingkan 1.96 . Nilai *original sample* adalah negatif yaitu sebesar -0.513953. hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention* (Z) hal ini berarti **Hipotesis 2 diterima**.

Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa meskipun komitmen karyawan tinggi terhadap organisasi tidak menutup kemungkinan karyawan untuk keluar dari perusahaan dikarenakan banyak karyawan yang merasa kurang nyaman berada di lingkungan perusahaan tambang. Oleh sebab itu, semakin tinggi tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan maka akan semakin rendah keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan tempat mereka bekerja yaitu PT. Hillconjaya Sakti Cakung Jakarta Timur.

Hal ini juga tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tnay et al. ,(2013) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini sejalan dengan penelitian Alniacik et al., (2013) dan Dardar et al., (2012), yang menyatakan bahwa hubungan negatif yang signifikan antara komitmen afektif dan *turnover intention*. Penerimaan hipotesis tersebut diduga karena dengan karyawan yang memiliki organisasi dan membuat karyawan tersebut merasa nyaman berada di tempat mereka bekerja saat ini. Kenyamanan yang mereka peroleh akan semakin rendah untuk keluar dari perusahaan tersebut.

#### **4.3.3 Hubungan Kepuasan Kerja dengan *Turnover Intention***

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja (X) dengan *Turnover Intention* (Z) menunjukkan nilai signifikan. Dengan nilai *T statistic* sebesar 2.383641 lebih besar dibandingkan 1.96 . Nilai *original sample* adalah negatif yaitu sebesar -0.121959. hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja (X) berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention* (Z) hal ini berarti **Hipotesis 3 diterima.**

Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention*. Dengan demikian maka kepuasan kerja dari para karyawan akan sangat berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan tersebut. Sehingga jika karyawan merasa tidak nyaman dan tidak puas dengan kebijakan perusahaan maka mereka cenderung akan keluar dan mencari perusahaan yang lain. Kondisi tersebut akan mengakibatkan terjadinya tingkat *turnover* pada karyawan yang

cukup tinggi. Hal ini menunjukkan PT. Hillconjaya Sakti Cakung Jakarta Timur dengan adanya karyawan yang memiliki tingkat kepuasan dalam pekerjaan yang rendah akan membuat karyawan tersebut merasa tidak nyaman berada di tempat mereka bekerja saat ini akan semakin tinggi untuk keluar dari perusahaan tersebut.

Hal tersebut tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dardar et al., (2012) yang menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap *turnover intention*, hasil demikian sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tziner et al., (2015) dan Trivellasa et al., (2013) dimana kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intentions*.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* pada PT. Hillconjaya Sakti Cakung Jakarta Timur. Penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bagian sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Terdapat hubungan negatif dan signifikan antara Kepuasan Kerja (X) dengan komitmen organisasi (Y) Hasil pengujian menunjukkan nilai signifikan. Dengan nilai *T statistic* sebesar 5.212157 lebih besar dibandingkan 1.96.
2. Terdapat hasil hubungan negatif dan signifikan antara Komitmen Organisasi (Y) dengan *Turnover Intention* (Z) menunjukkan nilai signifikan. Dengan nilai *T statistic* sebesar 7.894210 lebih besar dibandingkan 1.96 .
3. Hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang negatif dan signifikan antara Kepuasan Kerja (X) dengan *Turnover Intention* (Z) menunjukkan nilai signifikan. Dengan nilai *T statistic* sebesar 2.383641 lebih besar dibandingkan 1.96 .

## 5.2 Implikasi Teoritis

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi di karenakan PT. Hillconjaya Sakti. Hal tersebut juga menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi pula tingkat komitmen karyawan. Dengan demikian hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putra (2012) dimana penelien tersebut menyatakan bahwa kepuasan kerja menunjukan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Alniacik et al., (2011) dan Zopiati et al., (2014), yang menyatakan bahwa komitmen afektif dan kepuasan kerja secara signifikan berhubungan negatif dengan keinginan berpindah.

Selain itu dari sisi komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* dimana pernyataan tersebut Hal ini juga tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tnay et al. ,(2013) yang menunjukan bahwa komitmen organisasi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap *turnover intention*.Hal ini sejalan dengan penelitian Alniacik et al., (2013) Dardar et al., (2012), yang menyatakan bahwa hubungan negatif yang signifikan antara komitmen afektif dan *turnover intention*. Penerimaan hipotesis tersebut didugan karena dengan karyawan yang memiliki organisasi dan membuat karyawan tersebut merasa nyaman berada di tempat mereka bekerja saat ini. Kenyamanan yang mereka peroleh akan semakin rendah untuk keluar dari perusahaan tersebut.

Teori terakhir yaitu tentang kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* dimana pada PT. Hillconjaya Sakti memiliki pengaruh yang tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dardar et al., (2012) yang

menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap *turnover intention*, hasil demikian sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tziner et al., (2015) dan Trivellasa et al., (2013) dimana kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intentions*.

### **5.3 Implikasi Manajerial**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa *Turnover Intention* di PT. Hillconjaya Sakti Cakung Jakarta Timur menunjukkan hasil yang negatif, yang artinya adalah banyak permasalahan di perusahaan saat ini. Hal ini seharusnya, memberikan pertimbangan lagi kepada perusahaan PT. Hillconjaya Sakti Cakung Jakarta Timur untuk mengantisipasi *turnover intention* dan memberikan gambaran kepada perusahaan untuk menerapkan sistem yang dapat mengantisipasi keinginan berpindah kerja bagi para karyawan yang ingin mengundurkan diri. Dalam penelitian ini, atasan harus semakin dekat dengan bawahan, seperti: atasan memiliki banyak humor, atasan dianggap sebagai teman oleh bawahan, atasan dianggap.

### **5.4 Keterbatasan**

Dalam melakukan penelitian ini, terdapat beberapa keterbatasan sebagai berikut :

Penelitian ini hanya meneliti tiga variabel dari sekian banyak variabel berpengaruh terhadap *turnover intention* seperti Alniacik et al., (2011), Putra (2012), Tnay et al (2013), Alniacik et al (2013) Zopiatis et al (2014), Studi ini hanya menguji hubungan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi terhadap *turnover intention*, dan kepuasan kerja terhadap

*turnover intention*. Hubungan ketiga variabel tersebut memiliki hasil signifikan yang negatif.

Dari pemaparan keterbatasan penelitian di atas, diharapkan penelitian yang akan datang dapat menyempurnakan kekurangan-kekurangan tersebut.

## **5.5 Saran**

Saran yang bisa disampaikan dari hasil penelitian yang didapat adalah sebagai berikut:

1. Penelitian yang kendalanya mengikutsertakan wawancara agar hasil penelitian dapat diinterpretasikan dengan lebih baik.
2. Ditambahkan variabel lainnya dan hendaknya menggunakan pendekatan kualitatif.
3. Diteliti kelengkapan data responden pada kuesioner, mengingat beberapa responden mengabaikan / tidak mengisi data responden tersebut. Agar para responden mengisi data responden adalah dengan cara menyampaikan kepada responden untuk mengisi dikarenakan data tersebut penting untuk penelitian.
4. Penelitian ini dilakukan di PT. Hillconjaya Sakti Cakung Jakarta Timur. Masih perlu dilakukan penelitian kembali pada karyawan di bagian lainnya misalnya, bagian operasional, *engineering*, perbaikan alat, logistik, *SHE (Safety, health, environment)*, dll.

## 5.6 Agenda Penelitian

Pelaksanaan penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan yaitu:

1. Kuesioner yang disampaikan kepada responden melalui devisi umum yang bernama bapak Fauzan pada PT. Hillconjaya Sakti sehingga responden tidak didampingi pada saat pengisian kuesioner. Peneliti tidak mengetahui apakah pengisian sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Selain itu ada kemungkinan responden yang kurang memahami maksud dari pernyataan-pernyataan yang ada di dalam kuesioner akan memberikan jawaban yang kurang sesuai dengan maksud pernyataan kuesioner.
2. Setiap indikator dari masing-masing variabel laten dalam penelitian ini masih mempengaruhi jika dihubungkan dengan variabel lainnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat beberapa variabel yang masih mempunyai pengukur yang berkorelasi tinggi dengan konstruk lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alniacik, E., Alniacik, U., Erat, S., & Akcin, K. (2013). Does person-organization fit moderate the effects of affective commitment and job satisfaction on turnover intentions? *ScienceDirect*, 274-281.
- \_\_\_\_\_. 2011. Independent and joint effects of perceived corporate reputation, affective commitment and job satisfaction on turnover intentions. *ScienceDirect*, 1177-1189.
- Andalen, A. (2015). Pengaruh Kepuasan Gaji, Pengembangan Karyawan, dan Dukungan Organisasional Terhadap Turnover Intention (studi pada karyawan PT. Asuransi Tokio Marine Indonesia). *Eprints Undip*, 1-56.
- Arshadi, N. (2011). The relationship of perceived organizational support (POS) with organisational commitment, in-role performance, and turnover intention: mediating role of felt obligation. *ScienceDirect*, 1103-1108.
- Augusty, F. (2006). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Budiono, S., Noermijati, & Alamsyah, A. (2014). Pengaruh Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap Turnover Intention Perawat melalui Komitmen Organisasional di Rumah Sakit Islam Unisma Malang. *Jurnal Aplikasi Manajemen Vol 12 No 4*, 639-649.
- Dardar, A. H., Jusoh, A., & Rasli, A. (2012). The Impact of Job Training, job satisfaction and Alternative Job Opportunities on Job Turnover in Libyan Oil Companies. *ScienceDirect*, 389 – 394.
- Fathoni, A. (2009). *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. RINEKA CIPTA.
- Ferdinand, A. (2006). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghosh, D., & Gurunathan, L. (2015). Do commitment based human resource practices influence job embeddedness and intention to quit? *ScienceDirect*, 1-12.
- Ghozali, I. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- \_\_\_\_\_. 2006. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- \_\_\_\_\_. 2009. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- \_\_\_\_\_. 2013. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Universitas Diponegoro.

- Gim, G. C., Dewa, N. M., & Ramayah, T. (2015). Competitive psychological climate and turnover intention with the mediating role of affective commitment. *ScienceDirect*, 658 – 665.
- Mas'ud, F. (2004). *Jurnal Diagnosis Organisasi Konsep Aplikasi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Salemba Emban Patria.
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2013). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *ScienceDirect*, 33-41.
- Prihati, M. A., Oetomo, H. W., & Utomo, S. B. (2009). Compensation Analysis TO intention to Quit By Using organization Commitment as the intervening variable. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Vol 16 No 1*, 1-16.
- Putra, M. S. (2012). Pengaruh nepotisme terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan turnover to stay. *Jurnal Aplikasi Manajemen Vol 10 No 3*, 553-565.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sugiyono. (2004). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Tao, H., Ellenbecker, C. H., Wang, Y., & Li, Y. (2015). Examining perception of job satisfaction and intention to leave among ICU nurses in China. *ScienceDirect*, 140-148.
- Tnay, E., Othman, A. E., Siong, H. C., & Lim, S. L. (2013). The influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention. *ScienceDirect*, 201 – 208.
- Trivellas, P., Gerogiannis, V., & Svarna, S. (2013). Exploring workplace implications of Emotional Intelligence (WLEIS) in hospitals: Job satisfaction and turnover Intentions. *ScienceDirect*, 701 – 709.
- Tziner, A., Rabenu, E., Radomski, R., & Belkin, A. (2015). Work stress and turnover intentions among hospital physicians: The mediating role of burnout and work satisfaction. *ScienceDirect*, 207-213.
- Wibowo, & Phil, M. (2012). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014). Job Involvement, Commitment, Satisfaction, and Turnover: Evidence from hotel employees in cyprus. *ScienceDirect*, 129-140.

## LAMPIRAN

### LAMPIRAN A Kuesioner Penelitian

#### KUESIONER PENELITIAN

#### PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP *TURNOVER INTENTION*

---

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/saudari.

Di Tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka penulisan skripsi untuk memenuhi tugas akhir mahasiswa Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro. Maka dengan segala kerendahan hati saya sangat menghargai tanggapan Bapak/Ibu/Saudara/saudari terhadap beberapa pernyataan yang tersedia dalam kuisisioner mengenai **“Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasiterhadap *Turnover Intention*.”** pengumpulan data ini semata-mata hanya akan digunakan untuk maksud penyusunan skripsi dan akan dijamin kerahasiaannya.

Kesediaan dan kerja sama yang Bapak/Ibu/Saudara/saudari berikan dalam bentuk informasi yang benar dan lengkap akan sangat mendukung keberhasilan penelitian ini. Selain itu jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/saudari berikan akan menjadi masukan yang sangat berharga bagi saya

Akhir kata saya ucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya atas bantuan dan ketersediaan Bapak/Ibu/Saudara/saudari yang telah meluangkan waktunya dalam pengisian kuisisioner ini.

Hormat Saya,

Mia Anggraeni

(Mahasiswa Jurusan Manajemen FEB UNDIP)

## IDENTITAS RESPONDEN

- Nama : \_\_\_\_\_
- Usia :  1. 20 tahun  
 2. 21-30 tahun  
 3. 31-40 tahun  
 4. 41-50 tahun  
 5. 51 tahun
- Jenis Kelamin :  a. laki-laki  b. perempuan
- Status Perkawinan :  a. menikah  b. belum menikah
- Masa Kerja :  1. 1-5 tahun  
 2. 6-10 tahun  
 3. 11-15 tahun  
 4. 16-20 tahun  
 5. 20 tahun
- Pendidikan Terakhir :  1. SMP (Sekolah Menengah Pertama)  
 2. SMA (Sekolah Menengah Atas)  
 3. DIII (Diploma III)  
 4. S1 (Strata 1)  
 5. S2 (Strata 2)

#### PETUNJUK PENGISISIAN

1. Berikan tanda ceklist ( ) pada tempat yang telah tersedia sesuai dengan jawaban Bapak/Ibu/Saudara/saudari
2. Setiap pertanyaan hanya membutuhkan satu jawaban saja.
3. Mohon Bapak/Ibu/Saudara/saudari dapat memberikan jawaban yang sebenar-benarnya.
4. Setelah mengisi kuesioner ini mohon Bapak/Ibu dapat memberikan kembali kepada yang menyerahkan kuesioner ini pertama kali.
5. Apabila terdapat pertanyaan yang ingin disampaikan berkaitan dengan kuisisioner ini, silahkan Bapak/Ibu/Saudara/saudari dapat menghubungi saya melalui nomor: 081327600153

Kriteria untuk seluruh pernyataan adalah sebagai berikut:

- 5 = Sangat Setuju (SS)**
- 4 = Setuju (S)**
- 3 = Ragu-ragu (N)**
- 2 = Tidak Setuju (TS)**
- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)**

#### Kepuasan Kerja (X)

| No                          | Pertanyaan  | STS<br>(1) | TS<br>(2) | N<br>(3) | S<br>(4) | SS<br>(5) |
|-----------------------------|---|------------|-----------|----------|----------|-----------|
| <b>Kepuasan dengan Gaji</b> |   |            |           |          |          |           |
| 1.                          | Organisasi memberikan gaji lebih baik daripada pesaing    |            |           |          |          |           |
| 2.                          | Gaji saya cukup, mengingat tanggung jawab yang saya pikul |            |           |          |          |           |
| 3.                          | Saya diberi gaji yang lebih rendah untuk apa yang saya    |            |           |          |          |           |

|                                      |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
|                                      | kerjakan   |  |  |  |  |  |
| 4.                                   | Tunjangan yang saya terima cukup banyak  |  |  |  |  |  |
| <b>Kepuasan dengan Promosi</b>       |  |  |  |  |  |  |
| 1.                                   | Saya tidak suka dengan dasar yang digunakan untuk promosi dalam organisasi saya            |  |  |  |  |  |
| 2.                                   | Promosi jarang terjadi di organisasi saya  |  |  |  |  |  |
| 3.                                   | Jika saya melakukan pekerjaan dengan baik, saya akan dipromosikan                          |  |  |  |  |  |
| 4.                                   | Saya puas dengan tingkat kemajuan saya   |  |  |  |  |  |
| <b>Kepuasan dengan Rekan Sekerja</b> |  |  |  |  |  |  |
| 1.                                   | Orang yang bekerja dengan saya tidak memberi dukungan yang cukup kepada saya               |  |  |  |  |  |
| 2.                                   | Ketika saya meminta orang (teman) melakukan pekerjaan tertentu, pekerjaan tersebut selesai |  |  |  |  |  |
| 3.                                   | Saya menikmati bekerja dengan teman-teman disini   |  |  |  |  |  |
| 4.                                   | Saya bekerja dengan orang yang bertanggung jawab   |  |  |  |  |  |
| <b>kepuasan dengan Atasan</b>        |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
| 1.   | Para manajer (supervisor) yang saya bekerja untuk mereka memberi dukungan saya                     |  |  |  |  |  |
| 2.   | Para manajer (supervisor) yang saya bekerja untuk mereka yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi |  |  |  |  |  |
| 3.   | Para atasan saya tidak mau mendengarkan saya   |  |  |  |  |  |
| 4.   | Manajemen tidak memperlakukan saya dengan jujur  |  |  |  |  |  |
| <b>Kepuasan dengan Pekerjaan Itu Sendiri</b> |  |  |  |  |  |  |
| 1.   | Pekerjaan saya sangat menarik  |  |  |  |  |  |
| 2.   | Saya merasa senang dengan tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan saya                              |  |  |  |  |  |
| 3.   | Saya lebih suka melaksanakan pekerjaan lain  |  |  |  |  |  |
| 4.   | Saya merasa sedikit mencapai keberhasilan dalam pekerjaan saya                                     |  |  |  |  |  |

### Komitmen Organisasi (Y)

| No                            | Pertanyaan   | STS<br>(1) | TS<br>(2) | N<br>(3) | S<br>(4) | SS<br>(5) |
|-------------------------------|--|------------|-----------|----------|----------|-----------|
| <b>Komitmen Affektif</b>      |  |            |           |          |          |           |
| 1.                            | Saya bahagia menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini  |            |           |          |          |           |
| 2.                            | Saya membanggakan organisasi ini kepada orang lain diluar organisasi   |            |           |          |          |           |
| 3.                            | Saya merasa menjadi bagian dari organisasi ini   |            |           |          |          |           |
| 4.                            | Saya merasa terikat secara emosional pada organisasi ini   |            |           |          |          |           |
| <b>Komitmen berkelanjutan</b> |  |            |           |          |          |           |
| 1.                            | Akan sangat berat bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini sekarang, sekalipun saya menginginkannya.  |            |           |          |          |           |
| 2.                            | Salah satu alasan utama saya untuk melanjutkan bekerja pada perusahaan ini adalah bahwa saya percaya loyalitas adalah penting dan oleh sebab itu saya merasa tetap bekerja di perusahaan merupakan kewajiban moral |            |           |          |          |           |
| 3.                            | Akan terlalu merugikan saya untuk meninggalkan organisasi ini  |            |           |          |          |           |

|                          |   |  |  |  |  |  |
|--------------------------|---|--|--|--|--|--|
| 4                        | Salah satu akibat serius meninggalkan organisasi ini adalah langkahnya peluas alternatif yang ada.  |  |  |  |  |  |
| <b>Komitmen Normatif</b> |   |  |  |  |  |  |
| 1.                       | Salah satu alasan untuk melanjutkan bekerja pada organisasi ini adalah bahwa saya percaya loyalitas adalah penting dan oleh karena itu saya merasa tetap tetap bekerja diperusahaan merupakan kewajiban moral |  |  |  |  |  |
| 2.                       | Saya dididik untuk tetap setia terhadap nilai tetap setia pada satu organisasi  |  |  |  |  |  |
| 3.                       | Yang lebih baik saat ini adalah ketika orang tetap bekerja di satu organisasi sepanjang karir mereka  |  |  |  |  |  |

### ***Turnover Intention (Z)***

| No                             | Pertanyaan  | STS | TS  | N   | S   | SS  |
|--------------------------------|---|-----|-----|-----|-----|-----|
|                                |   | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| <b>Memikirkan untuk keluar</b> |   |     |     |     |     |     |
| 1.                             | Saya sering berfikir untuk meninggalkan tempat kerja saya saat ini karena merasa ada peluang di tempat lain |     |     |     |     |     |
| 2.                             | Saya sering berfikir untuk keluar   |     |     |     |     |     |
| 3.                             | Saya akan meninggalkan organisasi ini untuk waktu dekat   |     |     |     |     |     |

|                       |  |  |  |  |  |  |
|-----------------------|--|--|--|--|--|--|
| 4.                    | Saya berfikir bahwa saya tidak akan bekerja di perusahaan ini lagi                           |  |  |  |  |  |
| <b>Pekerjaan Baru</b> |  |  |  |  |  |  |
| 1.                    | Setelah saya memperoleh pekerjaan yang lebih baik lagi saya akan meninggalkan perusahaan ini |  |  |  |  |  |
| 2.                    | Saya mungkin tidak punya masa depan yang baik jika saya tetap tinggal dalam perusahaan ini   |  |  |  |  |  |
| 3.                    | Saya berencana mencari pekerjaan yang berbeda dalam sebuah organisasi                        |  |  |  |  |  |
| 4.                    | Saya aktif mencari pekerjaan di perusahaan lain  |  |  |  |  |  |

LAMPIRAN B Tabulasi Data Kuesioner

| Responden | Kepuasan Kerja |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|-----------|----------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|           | K1             | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 | K7 | K8 | K9 | K10 | K11 | K12 | K13 | K14 | K15 | K16 | K17 | K18 | K19 | K20 |
| RES 1     | 3              | 4  | 2  | 3  | 4  | 4  | 2  | 2  | 3  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   |
| RES 2     | 4              | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 2   | 3   |
| RES 3     | 4              | 4  | 3  | 4  | 5  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 3   |
| RES 4     | 4              | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 3  | 3  | 3  | 2   | 3   | 3   | 4   | 4   | 5   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| RES 5     | 3              | 3  | 2  | 3  | 3  | 4  | 3  | 2  | 3  | 3   | 3   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   |
| RES 6     | 4              | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   |
| RES 7     | 4              | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   |
| RES 8     | 5              | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3   | 4   | 3   | 5   | 3   | 3   | 4   | 5   | 4   | 3   | 4   |
| RES 9     | 4              | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 5  | 4  | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 5   | 3   | 4   |
| RES 10    | 3              | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 2   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   |
| RES 11    | 3              | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 5  | 5  | 5   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 5   | 4   | 4   | 3   |
| RES 12    | 4              | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3   | 4   | 5   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| RES 13    | 3              | 3  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 3  | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 5   | 4   | 5   |
| RES 14    | 4              | 4  | 5  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4   | 5   | 4   | 3   | 3   | 4   | 5   | 4   | 4   | 3   | 3   |
| RES 15    | 4              | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   |
| RES 16    | 5              | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 3   |
| RES 17    | 4              | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3   | 2   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 2   | 2   |
| RES 18    | 4              | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| RES 19    | 2              | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3  | 2  | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 3   |
| RES 20    | 3              | 2  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 2  | 3  | 3   | 2   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   |
| RES 21    | 3              | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 5   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   |

|        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| RES 22 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| RES 23 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| RES 24 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| RES 25 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| RES 26 | 5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| RES 27 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| RES 28 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| RES 29 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| RES 30 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| RES 31 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| RES 32 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| RES 33 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| RES 34 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| RES 35 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| RES 36 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| RES 37 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| RES 38 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| RES 39 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| RES 40 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| RES 41 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| RES 42 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| RES 43 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| RES 44 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| RES 45 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 |

|               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| <b>RES 46</b> | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| <b>RES 47</b> | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| <b>RES 48</b> | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| <b>RES 49</b> | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| <b>RES 50</b> | 2 | 1 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 1 | 1 |
| <b>RES 51</b> | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| <b>RES 52</b> | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| <b>RES 53</b> | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| <b>RES 54</b> | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| <b>RES 55</b> | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| <b>RES 56</b> | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| <b>RES 57</b> | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| <b>RES 58</b> | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| <b>RES 59</b> | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| <b>RES 60</b> | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| <b>RES 61</b> | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| <b>RES 62</b> | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| <b>RES 63</b> | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| <b>RES 64</b> | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| <b>RES 65</b> | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| <b>RES 66</b> | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 |
| <b>RES 67</b> | 1 | 3 | 2 | 5 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 5 | 5 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 |
| <b>RES 68</b> | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 |
| <b>RES 69</b> | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 |

|               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| <b>RES 70</b> | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 |
| <b>RES 71</b> | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| <b>RES 72</b> | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| <b>RES 73</b> | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| <b>RES 74</b> | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| <b>RES 75</b> | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| <b>RES 76</b> | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| <b>RES 77</b> | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| <b>RES 78</b> | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| <b>RES 79</b> | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| <b>RES 80</b> | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| <b>RES 81</b> | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| <b>RES 82</b> | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| <b>RES 83</b> | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| <b>RES 84</b> | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| <b>RES 85</b> | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| <b>RES 86</b> | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| <b>RES 87</b> | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| <b>RES 88</b> | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| <b>RES 89</b> | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| <b>RES 90</b> | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| <b>RES 91</b> | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| <b>RES 92</b> | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| <b>RES 93</b> | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |

|               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| <b>RES 94</b> | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| <b>RES 95</b> | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| <b>RES 96</b> | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| <b>RES 97</b> | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| <b>RES 98</b> | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |

| Responden | Komitmen Organisasi |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     | <i>Turnover Intention</i> |    |    |    |    |    |    |    |
|-----------|---------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|---------------------------|----|----|----|----|----|----|----|
|           | O1                  | O2 | O3 | O4 | O5 | O6 | O7 | O8 | O9 | O10 | O11 | T1                        | T2 | T3 | T4 | T5 | T6 | T7 | T8 |
| RES 1     | 3                   | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 2  | 4  | 3  | 2   | 4   | 4                         | 4  | 2  | 3  | 2  | 4  | 4  | 3  |
| RES 2     | 4                   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4   | 5   | 4                         | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 2  |
| RES 3     | 4                   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4   | 4   | 4                         | 3  | 2  | 5  | 3  | 4  | 4  | 4  |
| RES 4     | 3                   | 4  | 3  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 5                         | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  |
| RES 5     | 3                   | 3  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4   | 5   | 4                         | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  |
| RES 6     | 3                   | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5   | 4   | 4                         | 5  | 4  | 3  | 4  | 5  | 4  | 4  |
| RES 7     | 1                   | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 5  | 4  | 4   | 4   | 4                         | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  |
| RES 8     | 2                   | 4  | 4  | 4  | 2  | 3  | 2  | 5  | 3  | 4   | 5   | 3                         | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  |
| RES 9     | 4                   | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 2   | 4   | 4                         | 2  | 2  | 5  | 5  | 2  | 4  | 2  |
| RES 10    | 4                   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 4   | 5   | 5                         | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  |
| RES 11    | 2                   | 3  | 3  | 4  | 3  | 2  | 2  | 4  | 4  | 2   | 4   | 4                         | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  |
| RES 12    | 3                   | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 3   | 4   | 1                         | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  |
| RES 13    | 1                   | 2  | 4  | 4  | 1  | 1  | 1  | 4  | 2  | 2   | 5   | 5                         | 5  | 5  | 5  | 5  | 1  | 4  | 4  |
| RES 14    | 2                   | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 2   | 4   | 4                         | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 3  | 2  |
| RES 15    | 3                   | 2  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3   | 5   | 5                         | 2  | 3  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  |
| RES 16    | 2                   | 2  | 3  | 4  | 2  | 2  | 2  | 4  | 2  | 4   | 5   | 5                         | 5  | 2  | 4  | 4  | 2  | 4  | 2  |
| RES 17    | 4                   | 3  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2   | 5   | 4                         | 2  | 3  | 4  | 3  | 2  | 2  | 4  |
| RES 18    | 4                   | 4  | 4  | 5  | 4  | 3  | 3  | 5  | 3  | 1   | 4   | 4                         | 4  | 4  | 1  | 4  | 3  | 4  | 4  |
| RES 19    | 4                   | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 3                         | 2  | 2  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  |
| RES 20    | 3                   | 2  | 3  | 4  | 3  | 2  | 4  | 5  | 3  | 4   | 5   | 3                         | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  |
| RES 21    | 2                   | 1  | 2  | 5  | 2  | 2  | 3  | 4  | 3  | 3   | 5   | 4                         | 4  | 3  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  |
| RES 22    | 3                   | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5   | 4   | 3                         | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 2  |

|        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| RES 23 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| RES 24 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| RES 25 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 |
| RES 26 | 1 | 1 | 1 | 4 | 3 | 3 | 1 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| RES 27 | 5 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| RES 28 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 |
| RES 29 | 1 | 2 | 2 | 5 | 1 | 2 | 2 | 5 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| RES 30 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| RES 31 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| RES 32 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| RES 33 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| RES 34 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| RES 35 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| RES 36 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| RES 37 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| RES 38 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| RES 39 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| RES 40 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| RES 41 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| RES 42 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 |
| RES 43 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| RES 44 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 |
| RES 45 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| RES 46 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 |

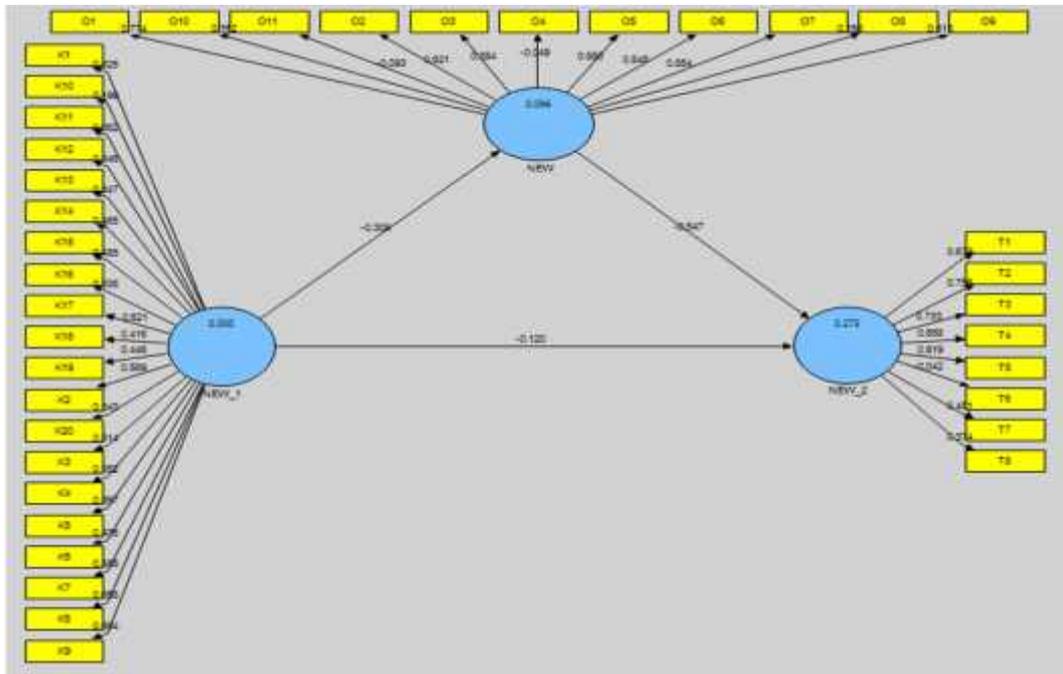
|        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| RES 47 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 |
| RES 48 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 |
| RES 49 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 |
| RES 50 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| RES 51 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| RES 52 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| RES 53 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| RES 54 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 |
| RES 55 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 |
| RES 56 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| RES 57 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| RES 58 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 |
| RES 59 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| RES 60 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 |
| RES 61 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 |
| RES 62 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| RES 63 | 1 | 2 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 |
| RES 64 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| RES 65 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| RES 66 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| RES 67 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| RES 68 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 |
| RES 69 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| RES 70 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 |

|        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| RES 71 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| RES 72 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 |
| RES 73 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 |
| RES 74 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 | 2 | 4 | 2 |
| RES 75 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| RES 76 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| RES 77 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| RES 78 | 1 | 2 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 |
| RES 79 | 1 | 1 | 1 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 |
| RES 80 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| RES 81 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| RES 82 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 |
| RES 83 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 |
| RES 84 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| RES 85 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| RES 86 | 1 | 3 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 |
| RES 87 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 |
| RES 88 | 1 | 2 | 3 | 5 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 |
| RES 89 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| RES 90 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| RES 91 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| RES 92 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 5 | 3 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 |
| RES 93 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| RES 94 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 4 | 2 |

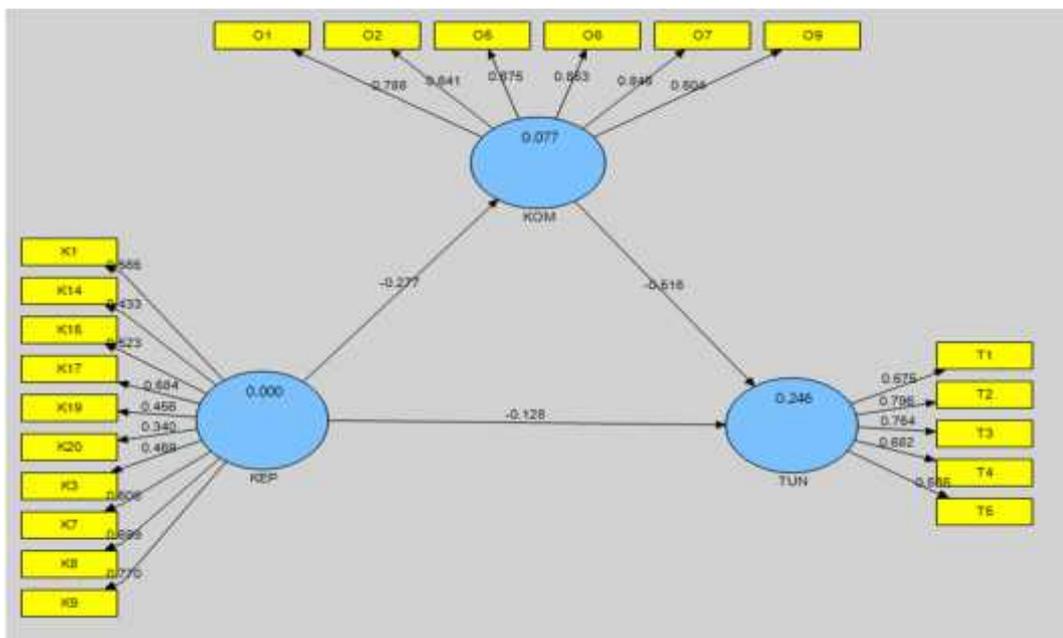
|               |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
|---------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>RES 95</b> | <b>3</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>2</b> | <b>4</b> | <b>4</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>4</b> | <b>4</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>2</b> |
| <b>RES 96</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>3</b> | <b>5</b> | <b>4</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>4</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>4</b> | <b>4</b> | <b>3</b> |
| <b>RES 97</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>4</b> | <b>2</b> | <b>4</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>4</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
| <b>RES 98</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>3</b> | <b>5</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>5</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>5</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>2</b> |

LAMPIRAN CHasil Analisis PLS

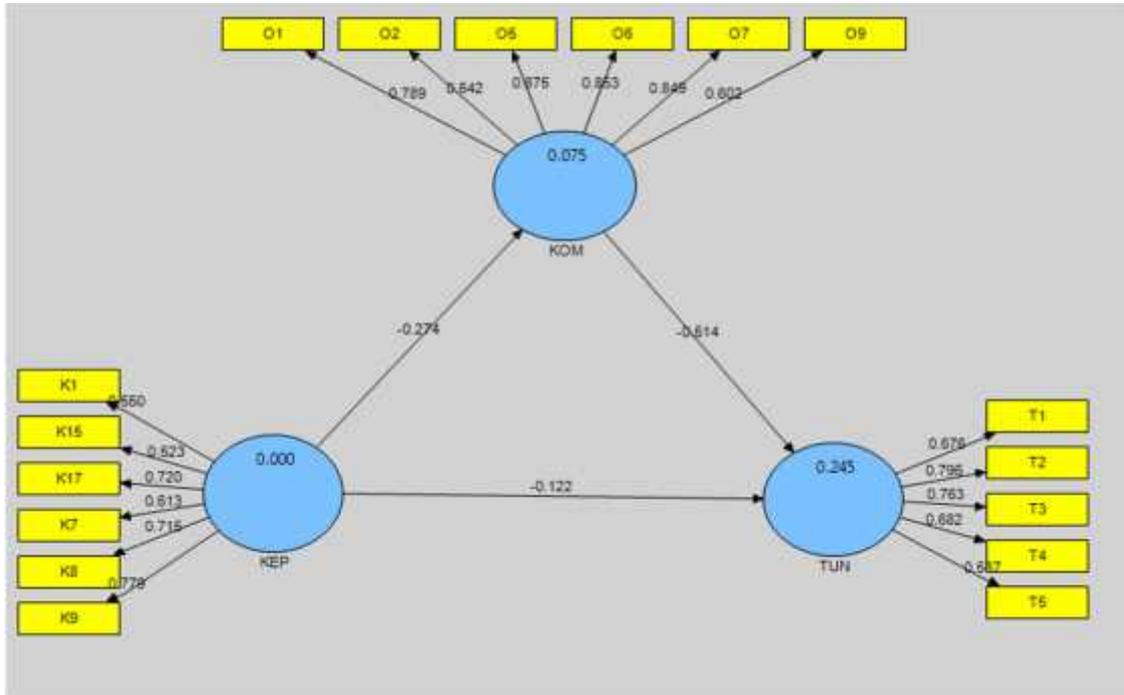
Gambar 5.1  
Outer Model (Model Pertama)



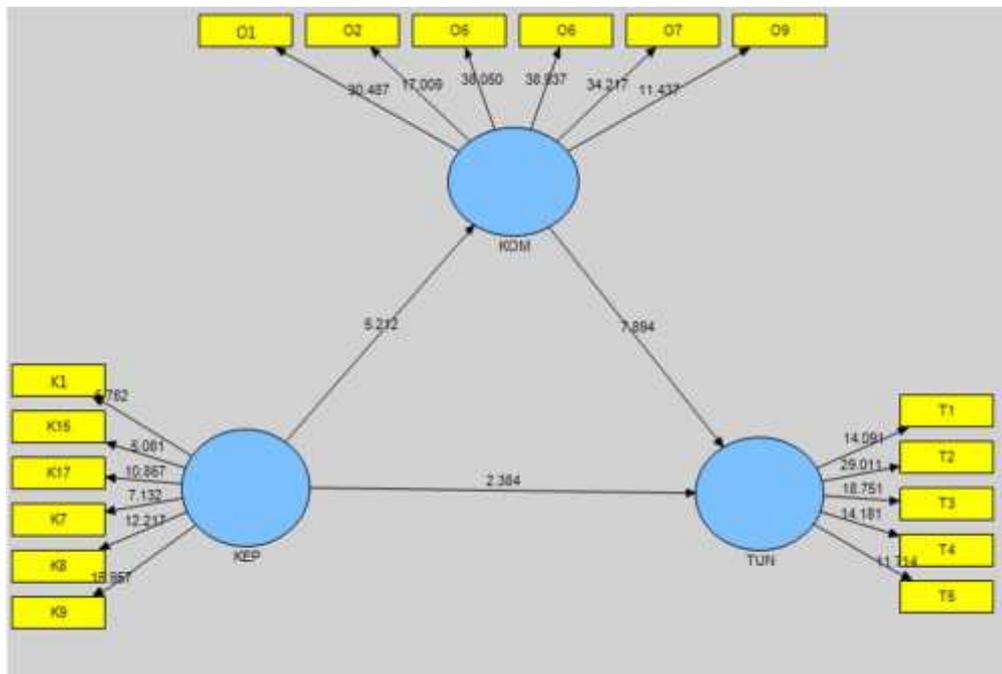
Gambar 5.2  
Outer Model (Model Kedua)



**Gambar 5.3**  
**Outer Model (Model Ketiga)**



**Gambar 5.4**  
**Inner Model**



## 1. Convergent Validity

### *Outer Loadings(Measurement Model)*

| KODE | Kepuasan Kerja      |                    |                  |
|------|---------------------|--------------------|------------------|
|      | Model Pertama       | Modifikasi Pertama | Modifikasi Kedua |
| K1   | 0.524766            | 0.565184           | 0.549506         |
| K2   | 0.589349            |                    |                  |
| K3   | 0.514197            | 0.468586           |                  |
| K4   | 0.352162            |                    |                  |
| K5   | 0.397488            |                    |                  |
| K6   | 0.435628            |                    |                  |
| K7   | 0.584923            | 0.604707           | 0.612611         |
| K8   | 0.658465            | 0.699183           | 0.715459         |
| K9   | 0.693638            | 0.769787           | 0.778974         |
| K10  | 0.199291            |                    |                  |
| K11  | 0.352374            |                    |                  |
| K12  | 0.345601            |                    |                  |
| K13  | 0.347485            |                    |                  |
| K14  | 0.464514            | 0.432916           |                  |
| K15  | 0.485424            | 0.522801           | 0.523402         |
| K16  | 0.338007            |                    |                  |
| K17  | 0.621328            | 0.683808           | 0.719765         |
| K18  | 0.416183            |                    |                  |
| K19  | 0.445533            | 0.456218           |                  |
| K20  | 0.343272            | 0.340055           |                  |
| KODE | KOMITMEN ORGANISASI |                    |                  |
| O1   | 0.774457            | 0.788179           | 0.788974         |
| O2   | 0.620682            | 0.641173           | 0.641781         |
| O3   | 0.383576            |                    |                  |
| O4   | -0.049178           |                    |                  |
| O5   | 0.879608            | 0.875454           | 0.874630         |
| O6   | 0.848033            | 0.853349           | 0.853176         |
| O7   | 0.854082            | 0.848064           | 0.848803         |
| O8   | 0.255450            |                    |                  |
| O9   | 0.612575            | 0.603682           | 0.602388         |
| O10  | 0.351581            |                    |                  |
| O11  | -0.092853           |                    |                  |
| KODE | TURNOVER INTENTION  |                    |                  |
| T1   | 0.679317            | 0.675270           | 0.676229         |
| T2   | 0.755602            | 0.795686           | 0.796011         |

|    |           |          |          |
|----|-----------|----------|----------|
| T3 | 0.733096  | 0.763830 | 0.762728 |
| T4 | 0.658007  | 0.682425 | 0.681755 |
| T5 | 0.619068  | 0.586007 | 0.586929 |
| T6 | -0.042091 |          |          |
| T7 | 0.480968  |          |          |
| T8 | 0.373658  |          |          |

## 2. Discriminant Validity

### Nilai Discriminant Validity (Cross Loading)

|     | KEP             | KOM             | TUN             |
|-----|-----------------|-----------------|-----------------|
| K1  | <b>0.549506</b> | -0.141100       | -0.061705       |
| K15 | <b>0.523402</b> | -0.158805       | 0.033869        |
| K17 | <b>0.719765</b> | -0.218427       | 0.096783        |
| K7  | <b>0.612611</b> | -0.112769       | -0.076336       |
| K8  | <b>0.715459</b> | -0.198943       | 0.008556        |
| K9  | <b>0.778974</b> | -0.210381       | 0.003730        |
| O1  | -0.300030       | <b>0.788974</b> | -0.289126       |
| O2  | -0.274064       | <b>0.641781</b> | -0.260798       |
| O5  | -0.171046       | <b>0.874630</b> | -0.425544       |
| O6  | -0.226534       | <b>0.853176</b> | -0.530958       |
| O7  | -0.227248       | <b>0.848803</b> | -0.357864       |
| O9  | -0.054796       | <b>0.602388</b> | -0.298727       |
| T1  | -0.040055       | -0.257208       | <b>0.676229</b> |
| T2  | 0.013758        | -0.458393       | <b>0.796011</b> |
| T3  | -0.004185       | -0.347497       | <b>0.762728</b> |

|    |           |           |                 |
|----|-----------|-----------|-----------------|
| T4 | 0.088291  | -0.342409 | <b>0.681755</b> |
| T5 | -0.003535 | -0.214181 | <b>0.58692</b>  |

### 3. Uji Reliabilitas

#### *Composite Reliability*

|     | <i>Composite Reliability</i> |
|-----|------------------------------|
| KEP | 0.816752                     |
| KOM | 0.898922                     |
| TUN | 0.829788                     |

#### *Cronbachs Alpha*

|     | <i>Cronbachs Alpha</i> |
|-----|------------------------|
| KEP | 0.732059               |
| KOM | 0.862684               |
| TUN | 0.750058               |

#### **R-Square**

|     | <i>R Square</i> |
|-----|-----------------|
| KEP |                 |
| KOM | 0.075054        |
| TUN | 0.244677        |

**Pengujian Hipotesis dari *Path Coefficient* ( Mean, STDEV, T-Values )**

|            | <b>Original<br/>Sample (O)</b> | <b>Sample<br/>Mean (M)</b> | <b>Standard<br/>Deviation<br/>( STDEV )</b> | <b>Standard<br/>Error<br/>(STERR)</b> | <b>T Statistics<br/>(  O/STERR  )</b> |
|------------|--------------------------------|----------------------------|---|---------------------------------------|---------------------------------------|
| KEP -> KOM | -0.273960                      | -0.288240                  | 0.052562                                    | 0.052562                              | 5.212157                              |
| KOM-> TUN  | -0.121959                      | -0.115646                  | 0.051165                                    | 0.051165                              | 2.383641                              |
| KEP -> TUN | -0.513953                      | -0.512518                  | 0.065105                                    | 0.065105                              | 7.894210                              |

**LAMPIRAN DHasil Wawancara**

**Nama: Fauzan (HRG)**

| <b>No</b> | <b>PERTANYAAN KUESIONER</b>   | <b>JAWABAN</b>  | <b>INTERPRETASI PENELITI</b>   | <b>CHECK LIST<br/>(V)</b> |
|-----------|---|---|--|---------------------------|
| <b>1</b>  | Bagaimana dengan kepuasan kerja karyawan di perusahaan saat ini apakah banyak masalah di perusahaan ini | Menurut saya sudah cukup baik, tapi ada beberapa hal yang harus ditingkatkan lagi dan harus diperhatikan terutama masalah standart gaji masih belum ada. Sehingga terjadi fluktuasi nilai gaji yang cukup tinggi tingkat satu level. Jika dikatakan puas atau tidak puas Namum kebutuhan semakin tinggi jika perusahaan tidak merubah manajemennya menjadi lebih baik seperti kebijakan pembayaran kenaikan | Responden bersedia dan sama sekali tidak merasa keberatan untuk memberikan informasi. Karena, sebagai atasan harus memberikan solusi yang terbaik untuk perusahaan tersebut. Dengan memberikan fasilitas penunjang yang bisa menjadikan karyawan betah, contohnya fasilitas olahraga, dan hiburan lainnya. |                           |

|          |  |   |  |  |
|----------|--|---|--|--|
|          |  | gaji/ tunjangan bisa jadi saya kedepannya berfikir untuk <i>resign</i> .  |  |  |
| <b>2</b> | Apakah banyak yang keluar masuk dikarenakan kepuasan dalam bekerja sangat rendah | Ya tentu saja karena kepuasan salah satu faktor alasan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan saat ini. Rata- rata karena kebanyakan yang keluar karena kepuasan dalam bekerja mendapatkan penawaran dari perusahaan lain yang menjanjikan kepuasan kerja lebih, sehingga mereka memilih untuk keluar. | Responden bersedia dan sama sekali tidak merasa keberatan untuk memberikan informasi yang terjadi di perusahaan saat ini. Sehingga menjadi sebuah permasalahan yang berdampak negatif. |  |
| <b>3</b> | Cara mengatasi terjadinya hal tersebut dalam perusahaan bagaimana                | Yamemperbaiki ketidaksesuaian masalah gaji tapi dilihat dulu dari pengukuran kinerja karyawannya. Adanya ketidak adailan dalam permasalahan gaji. Ccntoh, ada dua   | Dengan meningkatkan kesejahteraan karyawan tentunya, dan membuat jalur karir yang jelas sehingga karyawan berlomba-lomba   |  |

|          |   |   |  |  |
|----------|---|---|--|--|
|          |   | karyawan yang satu raji yang satu biasa saja, apakah pembayaran gaji seharusnya sama? tidak adil. Perusahaan juga memberikan bonus tahunan, THR, dan COP untuk golongan tertentu. | untuk mendapatkan yg terbaik dari perusahaan.  |  |
| <b>4</b> | Dalam menjalankan komitmen karyawan saat ini bagaimana dan seperti apa? | Karyawan disini tetap berusaha sebaik mungkin yah untuk menyelesaikan pekerjaannya. Jad, tidak di permasalahan banget.  | Cukup baik, dan dapat dipertanggung jawabkan, karena hak dan kewajiban perusahaan ke karyawan selalu ditepati. |  |
| <b>5</b> | Komitmen di perusahaan ini sangat rendah atau tinggi                    | Saya rasa cukup,karena apa yang dijanjikan dan diwajibkan selalu dipenuhi ke karyawan.  | Kenyamanan lingkungan kerja mendukung. Sehingga membuat karyawan betah untuk bekerja disini                    |  |
| <b>6</b> | Bagaimana cara mengatasi jika komitmen rendah atau tinggi               | Perusahaan mengasihkan bonus setiap tahun dan prasarana karyawan yang memadai seperti   | Meminta penjelasan kepada atasan terhadap komitmen yang tidak dapat dilaksanakan,                              |  |

|   |   |  |  |  |
|---|---|--|--|--|
|   | menurut anda  | prasarana kantor yang bagus.   | sehingga karyawan merasa tidak di gantungkan   |  |
| 7 | Pendapat anda mengenai turnover intention di perusahaan ini bagaimana | Perusahaan mempunyai masalah turnover yang sangat tinggi, dimana hal yang paling di jadikan alasan karyawan keluar adalah faktor kesejahteraan, dan tawaran dengan gaji yang benefit yang lebih baik ditempat lain. Perusahaan juga memberikan inovasi pada KPI (Key permormace Indikator) artinya KPI pengukuran kinerjanya agar karyawan jelas beban bekerjanya serta menambah tunjangan misal: memberikan isentif pada karyawan yang lembur dan berinovasi. | Saran saya perusahaan harus membuat suatu studi kasus untuk turnover ini agar perusahaan mengetahui penyebab terbesar turnover tinggi dan memperbaikinya agar kinerja karyawan lebih baik dan betah mengabdikan lama di perusahaan tersebut. |  |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| 8 | Kenapa bisa terjadi adanya <i>turnover</i> pada perusahaan ini | Perusahaan harus lebih memperhatikan kesejahteraan karyawannya, baik dari sisi salary ataupun fasilitas kesehatan dan dana pensiun. Dengan mempertimbangkan grade yang ada dan kondisi ekonomi negara. Kenaikan gaji setiap tahunnya disesuaikan dengan nilai fluktuasi mata uang dan mencapai kerja per individu agar ada penghargaan atas kerja keras mereka. Sebaiknya dari sisi jenjang karir harus di perjelas, sehingga karyawan berusaha untuk berlomba-lomba dalam mencapai puncak karirnya. | Banyak faktor salah satunya salary yang tidak sebanding dengan beban kerja yang dapat menyebabkandan timbulnya terjadinya turnover pada perusaan saat ini. |  |
| 9 | Bagaimana mencegahnya bila                                     | Dengan memberikan penalty jika karyawan resign pada waktu batas  | Mencegah terjadinya turnover sebaiknya perushaaan harus  |  |

|  |                                       |                                 |  |  |
|--|---------------------------------------|---------------------------------|--|--|
|  | terjadi <i>turnover</i> pada karyawan | yang ditentukan oleh perusahaan | meingkatkan kesejahteraan kepada karyawannya agar tetap bertahan atau merasa betah di perusahaan saat ini. |  |
|--|---------------------------------------|---------------------------------|--|--|

## LAMPIRAN ESurat Keterangan Telah Melakukan Penelitian



### SURAT KETERANGAN

No. 053/HJS-HO/ESK/VI/2016

Yang bertanda tangan di bawah :

Nama : Fauzan  
Jabatan : Division Head  
Alamat : Taman Modern Blok R2 No.16 Cakung Jakarta Timur

Menerangkan bahwa mahasiswa tersebut di bawah ini :

Nama : Mia Anggraeni  
NIM : 12010112140151  
Jurusan : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Diponegoro

Telah melakukan studi kasus di PT HILLCONJAYA SAKTI dengan judul :

**" PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP TURN OVER INTENTION"**

Yang diajukan untuk memenuhi syarat guna menempuh sidang skripsi S-1.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 09 Juni 2016

PT. HILLCONJAYA SAKTI

FAUZAN

HRG Divison Head

## LAMPIRAN F : Surat Izin Penelitian dari FEB Undip



**KEMENTERIAN RISET TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS**

Jalan Prof. H. Soedarto, SH, Tembalang Semarang 50275 Telp. (024) 76486851, 76486853; Fax : (024) 76486852  
Jl. Erlangga Tengah No. 17 Semarang 50241 Telp. (024) 8449211, 8446409 Fax. (024) 8449212  
Website : [www.fe.undip.ac.id](http://www.fe.undip.ac.id) Akademik : [www.simaweb.fe.undip.ac.id](http://www.simaweb.fe.undip.ac.id) Email : [feb@undip.ac.id](mailto:feb@undip.ac.id)

Nomor : 729 / UN7.3.2 / 2016  
Lampiran :  
Hal : Ijin Penelitian

Kepada : Yth. Pimpinan Perusahaan  
PT HILLCONJAYA SAKTI  
Taman Modern Blok R2 No. 18 Cakung Kota Jakarta Timur, Daerah Khusus  
Ibukota Jakarta 13960

Dalam rangka mempersiapkan mahasiswa untuk menempuh ujian, maka setiap mahasiswa diwajibkan membuat paper / skripsi. Sehubungan dengan hal tersebut diatas diperlukan data, baik dari instansi Pemerintah, Badan Usaha Milik Pemerintah, ataupun Perusahaan Swasta. Berdasarkan alasan-alasan tersebut, dengan ini kami mohon ijin penelitian bagi mahasiswa Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang akan mengumpulkan data di lingkungan Instansi / Perusahaan yang Saudara pimpin.

Adapun nama dan data mahasiswa tersebut adalah :

Nama : Mia Anggraeni  
NIM : 12010112140151  
Jurusan / Program Studi : Manajemen  
Alamat Rumah : Jl. Utama 5 no 21 Jakarta Barat  
Judul Paper/Skripsi : Pengaruh Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention

Demikian atas segala bantuan serta kerja sama yang baik, kami ucapkan terima kasih.

Semarang, 27 April 2016



M.Com., Ph.D., Akt.

70809799203 1001