

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN
(Studi Pada PT. Kajima Indonesia)**

SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi



Oleh:
Vidya Prischa Alfresia
12808141012

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2016**

**HALAMAN PERSETUJUAN
SKRIPSI**

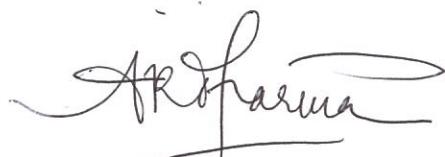
**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN
(Studi pada PT. Kajima Indonesia)**



Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing untuk diajukan dan dipertahankan
di depan Tim Penguji Akhir Skripsi Jurusan Manajemen,
Fakultas Ekonomi,
Universitas Negeri Yogyakarta.

Yogyakarta, 30 September 2016

Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Arum Darmawati'.

Arum Darmawati, SE.MM.

NIP. 19800405 200501 2 002

PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* Karyawan (Studi pada PT. Kajima Indonesia)" yang disusun oleh Vidya Prischa Alfresia dengan NIM: 12808141012 ini telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 07 Oktober 2016 dan dinyatakan lulus.

DEWAN PENGUJI

Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
M. Lies Endarwati, M.Si	Ketua Penguji		18-10-2016
Arum Darmawati, SE., MM	Sekretaris Penguji		20-10-2016
Prof.Dr. Nahiyah Jaidi,M.Pd	Penguji Utama		18-10-2016



Yogyakarta, 20 - 10 - 2016
Universitas Negeri Yogyakarta
Fakultas Ekonomi



NIP. 19550328 198303 1 002

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Vidya Prischa Alfresia
NIM : 12808141012
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Judul : “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* Karyawan (Studi pada PT. Kajima Indonesia)”

Dengan ini, saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya, tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata tulis karya ilmiah yang lazim.

Yogyakarta, 01 Oktober 2016

Yang menyatakan,



Vidya Prischa Alfresia

NIM. 12808141012

MOTTO

“Barang siapa bersungguh-sungguh, sesungguhnya kesungguhannya itu adalah untuk dirinya sendiri”.

-QS. Al-Ankabut:6-

“Don’t wait until tomorrow because that’s still a mystery”

-Anonim-

“Keajaiban pun membutuhkan waktu”

-Ibu Peri (Cinderella)-

PERSEMBAHAN

Dengan mengucap puji syukur kehadirat Allah SWT, karya ini penulis
persesembahkan untuk:

“Bapak Sumedi, Almh. Mamah Rusmiati dan Mamah Susilowati. Penulis
memahami bahwa tidak akan ada kata-kata yang sanggup mengungkapkan betapa
besar cinta dan kasih sayang yang telah diberikan selama ini”

“Kakak tersayang, Mbak Putri Febri Verdiana serta Adik- adik tercinta Yuliana
Tri Kartika Sari dan Mutiara Nurmalita yang selalu memberikan warna dan
keceriaan serta semangat untuk segera menyelesaikan skripsi ini”

“Sahabat terbaik, Lukman Heriyanto yang berjuang sama-sama mewujudkan
impihan besar”

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN
(Studi Pada PT. Kajima Indonesia)**

**Oleh:
Vidya Prischa Alfresia
NIM: 12808141012**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan PT. Kajima Indonesia (2) Pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan PT. Kajima Indonesia, dan (3) Pengaruh variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan PT. Kajima Indonesia.

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini 320 orang karyawan. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 135 orang dengan menggunakan teknik pengambilan sampel yaitu proporsional random sampling. Data dikumpulkan dengan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi berganda.

Hasil penelitian pada taraf signifikan 5% menunjukkan bahwa: (1) kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan dibuktikan dengan koefisien beta (β) sebesar -0.471 dengan $p=0.000$; (2) komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan dibuktikan dengan koefisien beta (β) sebesar -0.342 dengan $p=0.000$; (3) kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan dibuktikan dengan dengan koefisien beta (β) pada variabel kepuasan kerja sebesar -0.465 dengan $p=0.000$ dan koefisien beta (β) pada variabel komitmen organisasi sebesar -0.333 dengan $p=0.000$. Kontribusi pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan sebesar (ΔR^2) 32,1%.

Kata kunci: Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Turnover Intention

**THE EFFECTS JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL
COMMITMENT TOWARD TURNOVER INTENTION
(A STUDY OF EMPLOYEES IN PT. KAJIMA INDONESIA)**

By:
Vidya Prischa Alfresia
NIM: 12808141012

ABSTRACT

This study aimed to find out the effect of: (1) the job satisfaction toward turnover intention on employees at PT. Kajima Indonesia, (2) the organizational commitment toward turnover intention employees at PT. Kajima Indonesia, (3) the job satisfaction and organizational commitment toward turnover intention employees at PT. Kajima Indonesia.

This research was associative causal research using quantitative approach. The population of this research was 320 employees of PT. Kajima Indonesia. The sample of this research was PT. Kajima Indonesia employee which has 135 employees by using a proportionate random sampling. The data were collected through the valid and reliable questionnaire. Data analysis technique in this research was multiple regression.

The result of this research which is significant at the 5% level showed that: (1) job satisfaction had negative effect and significant to the turnover intention with beta (β) coefficient -0.471 and $p=0.000$; (2) organizational commitment had negative effect and significant to the turnover intention with beta (β) coefficient -0.342 and $p=0.000$; (3) job satisfaction and organizational commitment had negative effect and significant to the turnover intention, job satisfaction which has beta (β) -0.465 and $p=0.000$ and organizational commitment which has beta (β) -0.333 and $p=0.000$. The contribution of the job satisfaction and organizational commitment explained the turnover intention (ΔR^2) 32,1%.

Keyword: Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmatNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* Karyawan (Studi pada PT. Kajima Indonesia).

Selama menyusun skripsi ini, penulis telah banyak mendapatkan bimbingan, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak. Maka dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada :

1. Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd., M.A., selaku Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Dr. Sugiharsono, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
3. Setyabudi Indartono, Ph.D., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
4. Winarno, S.E. M.Si., selaku dosen pembimbing akademik yang telah memberikan dukungan selama perkuliahan.
5. Arum Darmawati SE., MM., selaku dosen pembimbing yang telah memberikan waktu, bimbingan dan pengarahan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

6. Prof. Dr. Nahiyah Jaidi, M.Pd. dan M. Lies Endarwati, M.Si selaku narasumber dan ketua penguji yang telah memberikan masukan selama penyusunan skripsi ini.
7. Segenap dosen dan staff Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta yang telah membantu selama proses perkuliahan.
8. Bapak Adhi Gunottama dan Bapak Hendry Adityanuar yang telah memberikan ijin penelitian dan membantu selama proses penelitian di PT. Kajima Indonesia.
9. Keluarga tercinta yang selalu memberikan kasih sayang dan dukungan untuk menyelesaikan skripsi ini.
10. Fitria Listya Sari, Faradella Chandra, Maya Anggraeni, Yolanda Fitra yang selalu menjadi tempat mencerahkan segala keluh kesah.
11. Margita Enno Yunida, Intan Firdausi, dan Sujarwanto keluarga kedua selama ini.
12. Vetty, Mira, Andin, Rida, Andira, Lina yang selalu memberikan semangat motivasi menyelesaikan skripsi.
13. Teman-teman seperjuangan jurusan Manajemen angkatan 2012 Universitas Negeri Yogyakarta khususnya untuk konsentrasi SDM kelas A.
14. Seluruh responden yang telah bersedia berpartisipasi, dan kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu hingga terselesaiinya skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis senantiasa mengharapkan kritik dan saran yang membangun. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat digunakan sebagai tambahan informasi bagi semua pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, 01 Oktober 2016

Penulis,



Vidya Prischa Alfresia

NIM. 12808141012

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN MOTTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	10
C. Batasan Masalah.....	10
D. Rumusan Masalah	11
E. Tujuan Penelitian	11
F. Manfaat Hasil Penelitian	12
BAB II. KAJIAN PUSTAKA	13
A. Landasan Teori	13
1. <i>Turnover Intention</i>	13
2. Kepuasan Kerja	18
3. Komitmen Organisasi.....	24
B. Penelitian Relevan.....	28
C. Kerangka Berpikir	28
D. Paradigma Penelitian.....	33

E. Hipotesis Penelitian.....	33
BAB III. METODE PENELITIAN	34
A. Desain Penelitian	34
B. Variabel Penelitian	34
1. Variabel Terikat (Dependen)	35
2. Variabel Bebas (Independen)	35
C. Tempat dan Waktu Penelitian	35
D. Populasi dan Sampel	35
E. Definisi Variabel Penelitian	36
F. Teknik Pengumpulan Data	40
G. Instrumen Penelitian.....	41
H. Uji Coba Instrumen	42
1. Uji Validitas.....	42
2. Uji Reliabilitas.....	48
I. Teknik Analisis Data.....	49
1. Uji Analisis Deskriptif.....	49
2. Uji Prasyarat Analisis.....	49
J. Pengujian Hipotesis.....	51
1. Uji Regresi Linier Berganda.....	52
2. Uji Delta Koefisien Determinasi (ΔR^2).....	53
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	55
A. Gambaran Umum Obyek Penelitian	55
1. Sejarah PT. Kajima Indonesia	55
2. <i>Mission Statement</i> PT. Kajima Indonesia.....	56
3. Organisasi PT. Kajima Indonesia	57
B. Hasil Penelitian	57
1. Hasil Uji Analisis Deskriptif	58
2. Hasil Uji Prasyarat Analisis.....	64
3. Pengujian Hipotesis	67
C. Pembahasan Hasil Penelitian	70
1. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i>	70
2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap <i>Turnover Intention</i> ..	74
3. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Turnover Intention</i>	76
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	78
A. Kesimpulan	78
B. Keterbatasan Hasil Penelitian	79
C. Saran	79
DAFTAR PUSTAKA	81
LAMPIRAN	84

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Data Voluntary Turnover Karyawan PT. Kajima Indonesia.....	4
Tabel 2. Kisi-Kisi Instrumen.....	41
Tabel 3. Rangkuman Hasil Uji Validitas Instrumen Tahap I.....	44
Tabel 4. Rangkuman Hasil Uji Validitas Instrume Tahap II	46
Tabel 5. Korelasi, <i>Mean</i> , <i>Standar Deviation</i> , dan <i>Cronbach Alpha</i>	47
Tabel 6. Nilai Korelasi Pearson dan AVE	47
Tabel 7. Hasil Uji Realibilitas.....	48
Tabel 8. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	58
Tabel 9. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	59
Tabel 10. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	60
Tabel 11. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja.....	60
Tabel 12. Kategorisasi Variabel Kepuasan Kerja	62
Tabel 13. Katagorisasi Variabel Komitmen Organisasi	63
Tabel 14. Kategorisasi Variabel <i>Turnover Intention</i>	64
Tabel 15. Hasil Uji Linieritas.....	66
Tabel 16. Hasil Uji Multikolinieritas	67
Tabel 17. Hasil Regresi Linier Berganda.....	68
Tabel 18. Ringkasan Hasil Hipotesis	70

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Paradigma Penelitian	33
Gambar 2. Struktur Organisasi PT. Kajima Indonesia.....	57
Gambar 3. Uji Normalitas	65

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	85
Lampiran 2. Data Penelitian.....	89
Lampiran 3. Hasil Karakteristik Responden	99
Lampiran 4. Hasil Uji Validitas CFA (Tahap I)	103
Lampiran 5. Hasil Uji Validitas CFA (Tahap II)	104
Lampiran 6. Hasil Uji Reliabilitas	105
Lampiran 7. Hasil Uji Konvergen dan Divergen	106
Lampiran 8. Hasil Analisis Karakteristik Responden	107
Lampiran 9. Hasil Uji Deskriptif	108
Lampiran 10. Rumus Perhitungan Katagorisasi.....	109
Lampiran 11. Hasil Uji Kategorisasi Variabel	111
Lampiran 12. Hasil Uji Normalitas.....	112
Lampiran 13. Hasil Uji Linieritas	113
Lampiran 14. Hasil Uji Multikolinieritas.....	114
Lampiran 15. Hasil Uji Regresi Berganda	115
Lampiran 17. Surat Keterangan Penelitian	119

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia usaha saat ini berkembang semakin pesat, sehingga perusahaan didalam mengolah usahanya diharapkan mampu tetap bersaing dan mempertahankan usahanya. Salah satu cara agar perusahaan mampu bersaing dan mempertahankan perusahaannya adalah menggunakan sumber daya yang dimiliki perusahaan dengan efektif dan efisien. Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset penting organisasi yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. Dewasa ini, banyak organisasi yang telah menyadari pentingnya memelihara sumber daya manusia. SDM memiliki sumbangan yang sangat besar dalam menentukan keberhasilan perusahaan sehingga timbul tuntutan adanya peranan penting manajemen sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan.

Manajemen SDM adalah aktivitas yang penting dalam sebuah perusahaan. Perusahaan perlu mengatur SDM untuk mencapai tujuannya dengan efektif serta senantiasa menjaga dan menciptakan kondisi yang nyaman dan bergairah dalam bekerja. Hal inilah yang membuat perusahaan sadar akan nilai investasi karyawan sebagai aset terbesar perusahaan. Perusahaan tidak hanya memandang karyawan hanya sebagai modal atau biaya, tetapi karyawan dianggap sebagai salah satu bentuk *organizational resource* yang dapat meningkatkan kompetitif perusahaan.

Karyawan sangat berharga bagi perusahaan, terutama sebagai pelaku penunjang tercapainya tujuan organisasi. Keberadaan karyawan perlu dikelola dengan baik agar dapat memberikan kontribusi positif pada kemajuan organisasi. Sebaliknya, apabila karyawan tidak dikelola dengan baik, maka karyawan akan kurang semangat dalam bekerja dan akhirnya mengundurkan diri atau keluar dari tempat kerja (*turnover*).

Turnover mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan *turnover intention* mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi (Witasari, 2009). *Voluntary turnover* merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini, dan tersedianya alternatif pekerjaan lain.

Tingkat *turnover* karyawan yang tinggi merupakan ukuran yang sering digunakan sebagai indikasi adanya masalah yang mendasar pada organisasi. *Turnover* karyawan dapat menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi karyawan, juga peningkatan biaya rekrutmen. Rousseau (1984) menambahkan bahwa biaya atau kerugian atas adanya *turnover* meliputi biaya langsung yang terkait dengan kegiatan rekrutmen (antara lain biaya iklan, biaya agen) dan biaya pencarian; biaya

tidak langsung misalnya biaya-biaya yang berhubungan dengan pelatihan karyawan baru; dan kerugian produktivitas oleh proses pembelajaran karyawan baru. Oleh karena itu suatu perusahaan dituntut untuk dapat mempertahankan karyawannya, seperti mampu memberikan balas jasa tinggi dan memahami hal-hal yang mampu membuat karyawannya kerasa untuk tetap bekerja tanpa menurunkan kinerja perusahaan tersebut secara keseluruhan.

Turnover karyawan juga terjadi di PT. Kajima Indonesia yang merupakan sebuah perusahaan terkemuka yang menyediakan layanan *design*, rancang bangun, konstruksi dan pengembangan dan ditelah diakui secara internasional. Christiawan dan Sampurno (2003) menyatakan perusahaan konstruksi berbeda dengan perusahaan manufaktur. Di industri manufaktur proses produksi di pabrik dari tahap program, desain, proses sampai produk barang jadi adalah kegiatan internal perusahaan. Berbeda dengan perusahaan konstruksi memiliki keunikan proses produksi, yang selalu berhubungan dengan konsumen. Konsumen menempatkan konsultan pengawas untuk mengawasi kegiatan konstruksi di lapangan sehingga kualitas produk dan durasi kerja dikendalikan oleh pengguna jasa melalui bantuan dari pihak lain yang mewakili konsumen.

Turnover yang terjadi di PT. Kajima Indonesia ini sangat mengundang perhatian, sebuah perusahaan besar yang sudah diakui secara internasional mengalami *turnover* yang tinggi. Padahal dengan nama besar dan citra perusahaan yang telah diakui secara internasional itu seharusnya

perusahaan menciptakan kondisi kerja yang kondusif agar angka *turnover* yang ada tidak tinggi.

Berikut adalah data *voluntary turnover* karyawan PT. Kajima Indonesia tahun 2013-2015, yang diformulasikan berdasarkan tabel berikut:

Tabel 1. Data Voluntary Turnover Karyawan PT. Kajima Indonesia

2013					2014					2015				
Bln	In	Out	Jml Kary	%	Bln	In	Out	Jml Kary	%	Bln	In	Out	Jml Kary	%
Jan	9	8	319	2.5	Jan	6	6	349	1.7	Jan	10	7	335	2.1
Feb	10	8	321	2.5	Feb	9	7	351	2.0	Feb	10	10	335	3.0
Mar	17	9	329	2.7	Mar	0	2	349	0.6	Mar	17	9	343	2.6
Apr	4	4	329	1.2	Apr	3	9	343	2.6	Apr	9	6	346	1.7
May	13	10	332	3.0	May	4	3	344	0.9	May	11	8	349	2.3
Jun	10	6	336	1.8	Jun	1	3	342	0.9	Jun	7	9	347	2.6
Jul	7	8	335	2.4	Jul	2	6	338	1.8	Jul	7	13	341	3.8
Aug	3	5	333	1.5	Aug	2	11	329	3.3	Aug	5	10	336	3.0
Sep	18	12	339	3.5	Sep	9	6	332	1.8	Sep	6	12	330	3.6
Oct	15	6	348	1.7	Oct	5	5	332	1.5	Oct	5	16	319	5.0
Nov	17	8	347	2.3	Nov	6	10	328	3.0	Nov	14	14	319	4.4
Dec	10	8	349	2.3	Dec	11	7	332	2.1	Dec	4	8	315	2.5
Total	133	92	27.5		58	75		22.2		105	122		36.6	

(Sumber: Departemen HRD PT. Kajima Indonesia)

Berdasarkan data di atas, terhitung dari Januari 2013 sampai dengan Desember 2015, karyawan PT. Kajima Indonesia yang keluar mencapai angka 289 karyawan (29,01%) dari keseluruhan karyawan. Harris (2005) menyatakan bahwa standar tingkat *turnover* karyawan yang bisa ditolerir pada tiap perusahaan berbeda-beda, namun jika tingkat *turnover* mencapai lebih dari 10% pertahun adalah terlalu tinggi menurut banyak standar.

Tingkat rata-rata *turnover* karyawan pada 3 (tiga) tahun terakhir di PT. Kajima Indonesia telah melebihi standar yang ditolerir. Dilihat dari data di atas pada tahun 2013 tingkat *turnover* yaitu sebesar 27.5% atau 92 karyawan, tahun 2014 tingkat *turnover* yaitu sebesar 22.2% atau 75 karyawan dan pada tahun 2015 tingkat *turnover* yaitu sebesar 36.6% atau sebesar 122 karyawan. Maka dari itu jika disesuaikan dengan penelitian Harris (2005) tingkat *turnover* di PT. Kajima Indonesia telah melebihi standar yang ditolerir.

Tingginya tingkat *turnover* karyawan dapat dilihat dari seberapa besar keinginan berpindah yang dimiliki karyawan suatu organisasi atau perusahaan. Beberapa penelitian dan literatur menunjukkan bahwa *intention to leave* atau *turnover intention* mengacu pada niat karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan lain dan belum terwujud dalam perilaku nyata Pasewark dan Stawser dalam Witasari (2009). Keinginan berpindah seseorang terkait erat dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi (DeMicco and Ried, 1998).

Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan karyawan *head office* sebelumnya terkait tingginya tingkat *turnover*, diketahui adanya indikasi ketidakpuasan karyawan. Indikasi tersebut ditunjukkan bahwa karyawan merasa kurang puas dalam hal penerimaan gaji. PT. Kajima Indonesia telah memberikan gaji di atas standar Upah Minimum Regional (UMR DKI Jakarta 3.300.000,00). PT. Kajima Indonesia juga sudah memberikan tunjangan seperti: *medical allowance*, *meal allowance*, *trasnsportation*

allowance, house allowance, project allowance, management allowance.

Upah tersebut dirasa masih merasa kurang untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari karyawan. Upah tersebut juga belum termasuk pengurangan upah sebagai konsekuensi setiap tidak masuk kerja dipotong gaji sehari.

Indikasi lain mengenai ketidakpuasan yaitu adanya penerimaan jabatan yang belum sesuai dengan pendidikan karyawan. Dari hasil wawancara dengan *Human Resource Development* (HRD) kurangnya kepuasan terhadap promosi karena perusahaan belum maksimal dalam hal penilaian untuk promosi jabatan karyawan, hal ini dikarenakan belum adanya sistem karir yang jelas. Promosi jabatan diperusahaan belum jelas karena hanya berdasarkan keputusan *Project Manager*, penilaian tahunan sudah ada namun belum menjadi dasar untuk promosi jabatan. Pelaksanaan promosi jabatan di PT. Kajima Indonesia masih atas dasar lama kerja (senioritas) dengan alasan karyawan yang memiliki senioritas memiliki keterampilan dan pengalaman yang lebih dalam bekerja. Maka dari itu promosi jabatan jarang sekali terjadi di perusahaan. Hal ini akan menjadi ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan akan cenderung merasa bosan dengan pekerjaannya karena kurang memiliki kesempatan untuk menjadi lebih maju dan belajar hal-hal baru.

Indikasi lain terkait ketidakpuasan karyawan adalah karena pekerjaan itu sendiri, beberapa karyawan merasa pekerjaan mereka tidak sesuai dengan pendidikan dan kemampuan mereka. Karyawan merasa kurangnya kesempatan untuk mengikuti pelatihan maka dari itu karyawan

merasa kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan. Selanjutnya adanya indikasi ketidakpuasan terhadap atasan (supervisi) yaitu beberapa karyawan merasa atasan mereka kurang dalam memberikan penjelasan mengenai pekerjaan, serta kemampuan atasan yang dirasa masih kurang ketika menghadapi permasalahan. Karyawan kurang diberikan kesempatan untuk mengambil keputusan sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dengan begitu karyawan merasa bahwa atasan kurang memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi karyawan.

Faktor lain dari adanya keinginan berpindah karyawan adalah menurunnya tingkat komitmen organisasi dari karyawan. Dalam penelitian Meyer, *et al* (1993) ditunjukkan bahwa peningkatan komitmen berhubungan dengan peningkatan produktivitas dan *turnover* yang semakin rendah. Komitmen adalah salah satu aspek penting dari filosofi *human resources management* (HRM).

Pengertian komitmen itu sendiri berkembang tidak lagi sekedar berbentuk kesediaan karyawan menetap di organisasi dalam jangka waktu lama, tetapi lebih dari itu, karyawan mau memberikan yang terbaik dan bahkan bersedia untuk bersikap loyal terhadap organisasi. Apabila kepuasan kerja lebih merefleksikan respon seorang pekerja terhadap pekerjaan atau beberapa aspek dalam pekerjaannya dimana aktivitas harian mungkin akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, maka komitmen organisasi bersifat lebih luas, yaitu mencerminkan respon afektif seorang pekerja kepada organisasi secara keseluruhan (DeMicco dan Reid, 1988).

Lee, *et al* (1992) menambahkan bahwa komitmen organisasional merupakan prediktor yang kuat bagi *voluntary turnover*. Adanya kecenderungan komitmen sebelum memasuki organisasi akan berhubungan positif dengan komitmen awal (sebelum memasuki organisasi) dan komitmen berikutnya (setelah masuk organisasi) akan berhubungan negatif dengan *voluntary turnover* sehingga kepuasan kerja karyawan akan berpengaruh oleh komitmen pada tahap awal memasuki.

Dalam penelitiannya, Anis, dkk (2003) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara signifikan bersama-sama berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Yaqin (2013) dalam penelitiannya menemukan pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara signifikan bersama-sama berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Tingkat *turnover* karyawan yang tinggi merupakan ukuran yang sering digunakan sebagai indikasi adanya masalah yang mendasar pada organisasi. *Turnover* karyawan dapat menelan biaya yang tinggi. Oleh karena itu organisasi perlu menguranginya sampai pada tingkat-tingkat yang dapat diterima. Namun demikian, mempertahankan tingkat perputaran sebesar nol adalah tidak realistik dan bahkan tidak dikehendaki.

Menurut hasil wawancara dengan beberapa karyawan di *side office* PT. Kajima Indonesia, rendahnya komitmen karyawan disebabkan masih banyak yang berstatus sebagai karyawan kontrak padahal karyawan sudah cukup lama bekerja di perusahaan. Selain itu, alasan rendahnya komitmen

karyawan karena karyawan merasa tidak sepenuhnya menjadi bagian dari perusahaan, sehingga rasa kerja keras karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan kurang, karyawan juga kurang mendapatkan dukungan dari rekan kerjanya. Disamping itu kadang karyawan merasa lelah dengan pekerjaan yang mereka terima, karena usia sebagian besar karyawan masih berusia produktif maka karyawan sering berfikir untuk mencari alternatif pekerjaan lain.

Karyawan akan dikontrak dalam suatu *project* namun keluar jika *project* itu sudah selesai dan mencari pekerjaan alternatif ke perusahaan lain. Keluarnya karyawan tersebut dapat diminimalisir oleh *project manager* dengan penilaian kinerja karyawan di *project* sebelumnya, ini akan menjadi pertimbangan perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang terlihat bekerja keras. Tetapi, jika dilihat dari tingkat keluar karyawan menunjukkan bahwa banyak karyawan yang lebih memilih keluar dari perusahaan. Hal ini menunjukkan indikasi rendahnya komitmen karena kurangnya hasrat yang dimiliki oleh karyawan untuk bertahan di dalam perusahaan.

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, maka dengan ini penulis melakukan sebuah penelitian yang berjudul **“Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Karyawan di PT. Kajima Indonesia”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang ada sebagai berikut:

1. Adanya *turnover* karyawan yang cukup tinggi yang melebihi batas yang ditolerir per tahun yaitu 10%.
2. Kepuasan kerja karyawan kurang, karena gaji yang diterima dirasa kurang sesuai dengan banyaknya pekerjaan yang mereka terima.
3. Karyawan merasa kurang diberi kesempatan untuk maju dan memiliki jabatan yang lebih dikarenakan belum adanya sistem yang jelas mengenai promosi jabatan.
4. Karyawan merasa kurang diberikan dukungan dan motivasi dari atasan (supervisi).
5. Kurangnya hasrat untuk bertahan didalam organisasi yang menjadi indikasi rendahnya komitmen karyawan.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka penulis membatasi masalah tentang “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention*”. *Turnover* dipilih karena adanya tingkat *turnover* yang tinggi dapat menimbulkan kerugian dari sisi moral maupun finansial bagi perusahaan.

D. Rumusan Masalah

Sebagai mana telah dijelaskan pada latar belakang masalah, penelitian ini bermaksud menguji pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention*. Secara spesifik rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *turnover intention* pada PT. Kajima Indonesia?
2. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Kajima Indonesia?
3. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Kajima Indonesia?
4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Kajima Indonesia?

E. Tujuan Penelitian

Sebagaimana telah dijelaskan pada latar belakang masalah, penelitian ini bermaksud untuk menguji pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention*. Secara spesifik, tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *turnover intention* pada karyawan PT. Kajima Indonesia.
2. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Kajima Indonesia.

3. Mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Kajima Indonesia.
4. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Kajima Indonesia.

F. Manfaat Penelitian

Dengan tercapainya tujuan-tujuan tersebut, maka penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

Penelitian ini bisa dijadikan landasan dalam mengembangkan model penelitian mengenai kepuasan kerja dan komitmen organisasi serta *turnover intention* yang lebih komprehensif dengan objek yang lebih luas.

2. Secara Praktis

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan masukan bagi pihak manajemen PT. Kajima Indonesia.

3. Secara Akademi

Penelitian ini memberikan kontribusi yang berarti bagi peneliti dalam mengembangkan wacana dunia organisasi khususnya dalam pengaruh tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention*.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. *Turnover Intention* (Intensi Keluar)

a. Definisi *Turnover Intention*

Intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya atau penarikan diri seseorang karyawan dari tempat bekerja. Dengan demikian, *turnover intention* (intensi keluar) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya (Zeffane, 1994).

Menurut Mobley *et al* (1978) keinginan pindah kerja (*intention turnover*) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Mobley, *et al* (1978) keinginan untuk pindah dapat dijadikan gejala awal terjadinya *turnover* dalam sebuah perusahaan. Menurut Bluedorn (2001) *turnover intention* adalah kecenderungan sikap atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya.

Turnover mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode

tertentu, sedangkan *turnover intention* mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi.

b. Indikator *Turnover Intention*

Menurut Mobley, *et al* (1978) indikator pengukuran *turnover intention* terdiri atas:

1. Memikirkan untuk keluar (*Thinking of Quitting*): mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan berpikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini.
2. Pencarian alternatif pekerjaan (*Intention to search for alternatives*): mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan untuk organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berpikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik
3. Niat untuk keluar (*Intention to Quit*): mencerminkan individu yang berniat keluar. Karyawan berniat keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

c. Faktor-faktor *Turnover Intention*

Menurut Mobley, *et al* (1978) menyebutkan beberapa faktor yang menjadi penyebab keinginan pindah kerja (*Turnover Intention*) adalah sebagai berikut:

1) Karakteristik Individu

Organisasi adalah wadah yang memiliki tujuan yang ditentukan secara bersama oleh orang-orang yang terlibat didalamnya. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka diperlukan adanya interaksi yang berkesinambungan dari unsur-unsur organisasi. Karakter individu yang mempengaruhi keinginan pindah kerja antara lain seperti umur, pendidikan, status perkawinan.

2) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dapat meliputi lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, kontruksi, bangunan, dan lokasi pekerjaan. Sedangkan lingkungan sosial meliputi sosial budaya di lingkungan kerjanya, dan kualitas kehidupan kerjanya.

3) Kepuasan Kerja

Pada tingkat individual, kepuasan merupakan variabel psikologi yang paling sering diteliti dalam suatu model *intention to leave*. Aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi

kepuasan akan gaji dan promosi, kepuasan atas supervisor yang diterima, kepuasan dengan rekan kerja dan kepuasan akan pekerjaan dan isi kerja.

4) Komitmen organisasi

Perkembangan selanjutnya dalam studi *intention to leave* memasukkan konstruk komitmen organisasional sebagai konsep yang turut menjelaskan proses tersebut sebagai bentuk perilaku, komitmen organisasional dapat dibedakan dari kepuasan kerja. Komitmen mengacu pada respon emosional (*affective*) individu kepada keseluruhan organisasi, sedangkan kepuasan mengarah pada respon emosional atas aspek khusus dari pekerjaan.

d. Dampak *Turnover Intention*

Menurut Mobley *et al* (1978) tinggi rendahnya *turnover intention* akan membawa beberapa dampak pada karyawan maupun perusahaan, antara lain:

- 1) Beban kerja. Jika *turnover intention* karyawan tinggi, beban kerja untuk karyawan bertambah karena jumlah karyawan berkurang. Semakin tinggi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, maka semakin tinggi pula beban kerja karyawan selama itu.
- 2) Biaya penarikan karyawan. Menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan

dan mempelajari penggantian karyawan yang mengundurkan diri.

- 3) Biaya latihan. Menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih. Pelatihan ini diberikan untuk karyawan baru. Jika *turnover intention* tinggi dan banyak karyawan yang keluar dari perusahaan, maka akan mengakibatkan peningkatan pada biaya pelatihan karyawan.
- 4) Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan. Dalam hal ini, berkurangnya jumlah karyawan akan mengurangi jumlah produksi atau pencapaian target penjualan. Ini akibat dari tingginya *turnover intention*. Terlebih bila karyawan yang keluar adalah karyawan yang memiliki tingkat produktivitas yang tinggi.
- 5) Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru. Imbas dari tingginya turnover karyawan membuat perusahaan mengeluarkan biaya- biaya yang sebenarnya bisa dihindari jika dapat mengelola SDM dengan baik agar karyawan dapat bertahan lama di perusahaan.
- 6) Memicu stres karyawan. Stres karyawan dapat terjadi karena karyawan lama harus beradaptasi dengan karyawan baru. Dampak yang paling buruk dari stres ini adalah memicu karyawan yang tinggal untuk berkeinginan keluar dari perusahaan.

2. Kepuasan Kerja

a. Definisi Kepuasan Kerja

Dalam dunia kerja, kepuasan kerja merupakan hal yang sangat penting bagi setiap pekerja. Seorang pekerja yang merasa puas dalam pekerjaannya akan membawa dampak yang positif dalam banyak hal, salah satunya adalah menurunnya keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Robbins dan Judge (2008: 99) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik-karakteristiknya. Kepuasan kerja ditentukan oleh beberapa faktor yakni kerja yang secara mental menantang, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, serta kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Luthans dalam Witasari (2009) menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian kerja atau pengalaman seseorang. Lebih jauh dikatakan bahwa kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, yang dapat terlihat dari sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi pada lingkungan kerja.

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda, seperti yang didefinisikan oleh Kreitner dan Kinicki (2003: 271), bahwa kepuasan kerja suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai

aspek pekerjaan. Definisi ini mengandung pengertian bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal. Sebaliknya, seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek lainnya.

b. Dampak Kepuasan Kerja

Tinggi rendahnya suatu kepuasan karyawan akan memberi dampak bagi perusahaan atau pun karyawan itu sendiri. Menurut Robbins (2008: 113) beberapa dampak yang disebabkan karena kepuasan kerja, antara lain:

a) Kepuasan Kerja dan Kinerja

Kepuasan kerja dalam organisasi menghasilkan kinerja yang baik karena dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Jika kepuasan dan kinerja digabungkan untuk sebuah perusahaan secara keseluruhan, maka perusahaan yang banyak memiliki karyawan yang puas cenderung lebih efektif daripada yang memiliki sedikit karyawan yang tidak puas. Pekerja yang bahagia atau puas akan pekerjaannya akan menjadi karyawan yang produktif.

b) Kepuasan Kerja dan Kepuasan Pelanggan

Kepuasan kerja karyawan dapat membuat kepuasan pelanggan meningkat. Karena pelayanan sangat tergantung pada bagaimana karyawan berurusan dengan pelanggan. Karyawan yang puas akan lebih bersahabat, ramah, dan responsif dalam menghargai konsumen.

c) Kepuasan Kerja dan OCB

Karyawan yang puas tampaknya cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas mungkin lebih mudah berbuat lebih dalam pekerjaan karena mereka ingin merespons pengalaman positif mereka.

d) Kepuasan Kerja dan Ketidakhadiran

Ketidakpuasan karyawan dalam bekerja dapat diungkapkan dalam sejumlah cara, misalnya yaitu mengeluh, tidak disiplin, sering membolos, menjadi tidak patuh, mencuri properti organisasi, atau menghindari sebagian tanggungjawab kerja mereka.

e) Kepuasan Kerja dan Perputaran Karyawan

Dampak dari tingginya ketidakpuasan karyawan pada perusahaan bisa dengan cara keluar atau meninggalkan perusahaan. Keluar dari perusahaan besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.

c. Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja berkaitan dengan prospek dengan pekerjaannya, apakah memberikan harapan untuk berkembang atau tidak. Semakin aspek-aspek harapan terpenuhi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Kepuasan kerja menurut Luthans dalam Witasari (2009) diukur dengan lima indikator yaitu:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

Dalam penelitian Judge dan Locke (1994) disebutkan bahwa bila seorang karyawan dalam sebuah organisasi memiliki otonomi yang tinggi, kebebasan menentukan tugas-tugas dan jadwal kerja mereka sendiri, perubahan dalam variabel ini memberi pengaruh yang secara besar pula terhadap kepuasan kerja. Robbins (2006) menyatakan bahwa karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan bermacam-macam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan pekerjaannya sehingga kesenangan dan kepuasan karyawan dapat tercipta.

2. Kepuasan terhadap Gaji (*Pay*)

Gaji merupakan sistem ganjaran moneter yang diterima individu sebagai imbal jasa atas keterlibatannya dalam rangka pencapaian tujuan dan kinerja organisasi. Gaji yang diterima dari bekerja memberikan jawaban atas kebutuhan individu dan keluarga, inilah yang menjadi alasan mengapa karyawan memiliki kinerja yang tinggi terhadap pekerjaannya apabila masalah gaji (yang sesuai) ini dapat dipenuhi oleh perusahaan. Dalam penelitian Judge dan Locke (1994) menyatakan kepuasan kerja diperoleh dari tingkat imbalan atau hasil yang diperoleh dari pekerjaan, dibandingkan dengan apa yang diharapkan oleh karyawan. Semakin lebih banyak yang

diperoleh dari pekerjaan dibandingkan dengan yang diharapkan maka semakin tinggi kepuasan kerja tersebut.

3. Kepuasan terhadap Supervisi

Gibson, *et al* (2005) menyatakan pemimpin yang dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat akan dapat memuaskan bawahannya. Hal itu akan tercermin pada sikap bawahannya yang cenderung patuh kepada atasannya dan akan mempunyai semangat kerja yang tinggi.

4. Kepuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja (*Co-workers*)

Hal ini merupakan faktor yang penting dalam menciptakan kepuasan kerja karena bagaimanapun juga manusia merupakan makhluk sosial yang pasti membutuhkan interaksi dengan individu lain. Tidak mungkin seorang individu akan selalu mengandalkan dirinya sendiri, karena setiap individu mempunyai batas kemampuannya masing-masing. Dengan terciptanya hubungan yang baik di antara rekan sekerja maka rasa nyaman dan aman dalam bekerja akan tercipta di dalamnya sehingga kepuasan kerja dapat terwujud. Robbins (2006) menyatakan bahwa bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial, oleh karena itu tidaklah mengejutkan apabila memiliki rekan kerja yang ramah dan mendukung akan mengantarkan kepada kepuasan kerja yang meningkat.

5. Kepuasan terhadap kesempatan promosi (*promotion opportunities*)

Promosi memberikan individu status sosial yang lebih tinggi, pertumbuhan pribadi, dan tanggung jawab yang lebih banyak. Oleh karena itu individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil, kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka (Robbins, 2006).

d. Pengaruh dari Karyawan yang Tidak Puas dan Puas di Tempat Kerja

Kepuasan kerja karyawan memberikan sejumlah konsekuensi ketika karyawan puas dengan pekerjaan mereka dan juga konsekuensi ketika karyawan tidak puas dari pekerjaan mereka. Ketidakpuasan kerja yang dialami oleh karyawan dapat ditunjukkan dalam beberapa perilaku, Robbins dan Judge (2008: 112) menjelaskan beberapa konsekuensi dari ketidakpuasan kerja dalam sebuah kerangka sebagai berikut:

1. Keluar (*exit*), perilaku yang ditujukan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.
2. Aspirasi (*voice*), perilaku yang ditujukan dengan secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan dan beberapa bentuk aktivitas serikat kerja.
3. Kesetiaan (*loyalty*), secara pasif tetapi optimistis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi dan

manajemennya untuk melakukan perbaikan atau hal-hal yang seharusnya dilakukan.

4. Pengabdian (*neglect*), secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus-menerus, kurangnya usaha dan meningkatnya angka kesalahan.

3. Komitmen Organisasi

a. Definisi Komitmen Organisasi

Dalam studi manajemen sumber daya manusia, komitmen karyawan sebagai salah satu aspek yang mempengaruhi perilaku manusia dalam organisasi. Visi, misi dan tujuan organisasi akan tercapai jika adanya komitmen dari anggota organisasinya (Mowday *et al*, 1983). Menurut Luthans (2006: 35) komitmen itu sendiri diartikan secara umum sebagai sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Mowday dalam Meyer dan Allen (1991) mendefinisikan komitmen organisasi secara mendasar dibagi dalam komitmen sikap dan komitmen perilaku. Komitmen sikap didefinisikan sebagai sebuah sikap yang ditujukan pada proses dimana orang mulai berpikir hubungan mereka dengan sebuah organisasi. Hal ini juga dapat diartikan sebagai pola pikir dari individual yang merasakan

secara dalam bagaimana mereka menilai diri dan tujuan mereka, apakah sejalan dengan kehendak dan tujuan organisasi atau tidak. Sedangkan komitmen perilaku berhubungan dengan sebuah proses dimana seseorang terkunci dalam sebuah organisasi karena kondisi tertentu dan bagaimana mereka menyelesaikan masalah yang mereka hadapi didalamnya.

Komitmen karyawan menurut Eaton *et al* (1992) merupakan derajat seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan keinginan melanjutkan partisipasi aktif di dalamnya. Menurut Meyer dan Allen (1993) komitmen karyawan adalah sikap kedekatan hubungan antara seorang karyawan atau individu terhadap organisasi yang diwujudkan dengan loyalitas, dan keinginan untuk tetap tinggal karena dilibatkannya karyawan dalam organisasi. Sedangkan menurut Robbins (2008: 100) komitmen karyawan didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Robbin (2008: 101) mengajukan tiga dimensi komitmen dan di refleksikan dalam tiga pokok utama yaitu:

1. *Affective Commitment* (komitmen afektif) yaitu perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.

2. *Continuance Commitment* (komitmen berkelanjutan) adalah nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang karyawan mungkin berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena dibayar tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarganya.
3. *Normative Commitment* (komitmen normatif) yaitu kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Sebagai contoh, seorang karyawan yang memelopori sebuah inisiatif baru mungkin bertahan dengan seorang pemberi kerja karena ia merasa “meninggalkan seseorang dalam keadaan yang sulit” bila ia pergi.

b. Indikator Komitmen Organisasi

Untuk mengukur variabel komitmen organisasi, digunakan empat indikator yang dikembangkan oleh Mowday *et al* (1982) yaitu:

1. Keinginan kuat sebagai anggota

Karyawan bangga bekerja di perusahaan dan menganggap perusahaan sebagai tempat yang baik untuk bekerja.

2. Keinginan berusaha keras dalam bekerja

Adanya perasaan nyaman yang dirasakan karyawan membuat karyawan termotivasi untuk selalu berprestasi lebih baik lagi.

3. Penerimaan nilai organisasi

Karyawan merasa bahwa nilai-nilai yang diterapkan dan berlaku diperusahaan sesuai dengan nilai yang dianut oleh karyawan.

4. Penerimaan tujuan organisasi

Keinginan untuk tetap berada di perusahaan membuat karyawan berusaha keras dalam melaksanakan tugas supaya tujuan perusahaan tercapai.

c. Dampak Komitmen Organisasi

Menurut Luthans (2005: 219) menjelaskan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap:

1) Kinerja yang tinggi

Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja yang tinggi. Semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi maka kinerja karyawan akan cenderung tinggi.

2) Turnover yang rendah

Komitmen organisasi berpengaruh terhadap turnover yang rendah. Semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi maka kecenderungan karyawan tersebut untuk keluar akan cenderung rendah.

3) Absensi yang rendah

Komitmen organisasi berpengaruh terhadap absensi yang rendah. Semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi maka kecenderungan ketidakhadiran karyawan akan cenderung rendah.

B. Penelitian yang Relevan

Penelitian-penelitian terlebih dahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilaksanakan oleh peneliti terdahulu terkait mengenai analisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* adalah sebagai berikut:

1. Djastuti (2010) dalam jurnalnya menganalisa dan menguji pengaruh karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Ini mengacu pada tingkat signifikan 5% yang memperoleh nilai probabilitas sebesar 0.000 yang berada dibawah 0.05.
 2. Yaqin (2013) dalam jurnalnya menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* dan hasil dari pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.
- .

C. Kerangka Berfikir

1. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Kepuasan pada dasarnya merupakan suatu hal yang bersifat pribadi, karena kebutuhan dan keinginan akan kepuasan dari setiap individu berbeda-beda. Karyawan yang mereka merasa dekat dengan organisasi

memandang organisasi sebagai tempat untuk memenuhi kebutuhan pribadi mereka. Oleh karena itu mereka bersedia untuk mengerahkan segala upaya untuk perusahaan, dan mereka akan mengembangkan kepuasan dari apa yang sudah mereka lakukan.

Kepuasan kerja karyawan dapat dilakukan dengan pemberian gaji dan upah dengan adil dan sesuai harapan karyawan. Ketika gaji dan upah yang diterima karyawan dirasa sudah sesuai dengan apa yang mereka inginkan maka dapat menurunkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Kesesuaian pemberian gaji dan upah sangat penting agar karyawan merasa sesuai dan puas dengan apa yang telah mereka lakukan untuk perusahaan. Dapat diartikan dengan karyawan menerima gaji yang tinggi maka semakin rendah tingkat karyawan yang keluar dari perusahaan. Selain gaji ada promosi jabatan yang jelas akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, karyawan yang mendapatkan kesempatan untuk maju diperusahaan akan dapat merasa dihargai dan kerja kerasnya diperusahaan mendapatkan apresiasi yang sesuai harapan. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh yang negatif terhadap *turnover intention*.

2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention*

Penelitian Grant, *et al* (2001) menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja dan komitmen organisasi diharapkan akan menurunkan maksud dan tujuan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Lebih lanjut,

karyawan yang tidak puas dengan aspek-aspek pekerjaannya dan tidak memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih mencari pekerjaan di organisasi yang lain. Dengan demikian, Grant *et al* (2001) menemukan pengaruh hubungan yang negatif antara komitmen organisasi dan *turnover intention*.

Dalam penelitian Yaqin (2013) menunjukkan adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* yang disebabkan oleh banyaknya tawaran yang lebih menguntungkan dari perusahaan luar sehingga menyebabkan tingkat *turnover intention* karyawan yang tinggi. Begitu pula dengan Sutanto dan Gunawan (2015) mengenai *turnover intention* diketahui bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang sangat tinggi akan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Dengan kata lain, komitmen organisasi berkaitan dengan keinginan karyawan yang tinggi untuk berbagi dan berkorban bagi organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi memberikan kontribusi besar kepada perusahaan karena mereka mau bekerja semaksimal mungkin dan berperilaku baik dalam mencapai tujuan perusahaan.

Dengan adanya teori-teori yang telah diungkapkan diatas menunjukkan adanya keterkaitan antara komitmen organisasi dengan *turnover intention*. Komitmen organisasi cenderung akan memberikan pengaruh positif terhadap karyawan dalam berfikir sehingga komitmen organisasi akan

dapat mencegah karyawan pergi meninggalkan perusahaan untuk berada dalam posisi yang aman.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention*

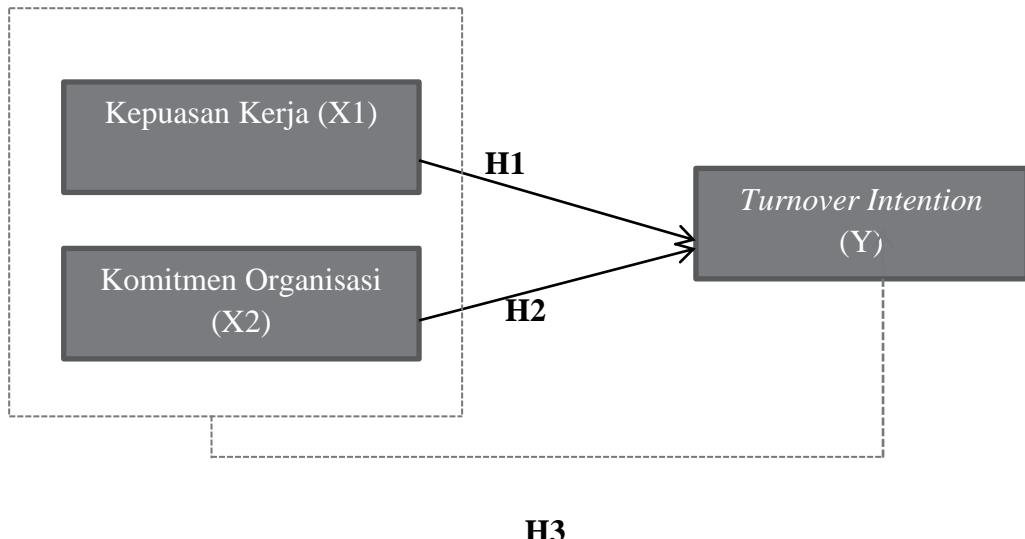
Menurut Mobley *et al* (1978) keinginan pindah kerja (*intention turnover*) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Mowday *et al* (1982) dalam Meyer Allen (1991) mendefinisikan komitmen organisasi secara mendasar dibagi dalam komitmen sikap dan komitmen perilaku. Komitmen sikap didefinisikan sebagai sebuah sikap yang ditujukan pada proses dimana orang mulai berpikir hubungan mereka dengan sebuah organisasi. Hal ini juga dapat diartikan sebagai pola pikir dari individual yang merasakan secara dalam bagaimana mereka menilai diri dan tujuan mereka apakah sejalan dengan kehendak dan tujuan organisasi atau tidak. Sedangkan komitmen perilaku berhubungan dengan sebuah proses dimana seseorang terkunci dalam sebuah organisasi karena kondisi tertentu dan bagaimana mereka menyelesaikan masalah yang mereka hadapi didalamnya.

Dalam penelitian sebelumnya menurut Sutanto dan Gunawan (2015) menunjukkan adanya arah negatif dari variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maupun komitmen

organisasi akan berdampak baik terhadap perusahaan yaitu penurunan *turnover intention*, namun sebaliknya jika kepuasan kerja dan komitmen organisasi rendah maka akan berdampak negatif terhadap perusahaan yaitu tingkat *turnover intention* yang tinggi.

Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi akan berdampak atau menimbulkan peningkatan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Dengan adanya kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang tinggi, maka akan mengurangi *turnover intention*. Sehingga, dengan adanya pemberian gaji yang adil dan sesuai dengan beban kerja yang diterima karyawan juga sistem promosi jabatan dan kenaikan jabatan yang tersistem dengan jelas serta adanya hasrat atau keinginan karyawan untuk tetap bertahan di dalam perusahaan maka akan mengurangi *turnover intention* karyawan di PT. Kajima Indonesia.

D. Paradigma Penelitian



Gambar 1 Paradigma Penelitian

Keterangan:

H1: pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*

H2: pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention*

H3: pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention*

E. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran dan hasil kajian empiris diatas, maka peneliti mengajukan beberapa hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1: Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.

H2: Komitmen Organisasi berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.

H3: Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian asosiatif kausal. Penelitian asosiatif kausal menurut Umar (2005: 30) adalah penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana satu variabel mempengaruhi variabel lainnya. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan di PT. Kajima Indonesia. Pendekatan kuantitatif digunakan karena data yang akan digunakan untuk menganalisis pengaruh antar variabel dinyatakan dengan angka. Teknik yang digunakan dalam pengambilan datanya yaitu menggunakan kuisioner yang berupa sejumlah pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk diisi.

B. Variabel Penelitian

Di dalam melaksanakan penelitian, istilah variabel merupakan istilah yang tidak dapat ditinggalkan. Variabel adalah gejala-gejala yang menunjukkan variasi, baik dalam jenisnya, maupun dalam tingkatannya. Variabel merupakan gejala yang menjadi fokus peneliti untuk diamati variabel itu sebagai atribut sekelompok orang atau objek yang mempunyai variasi antara satu dengan lainnya dalam kelompok itu. Menurut Ghazali (2011: 5), dalam hubungan sebab akibat antara satu variabel dengan variabel yang lain, variabel-variabel penelitian dapat dibedakan menjadi:

1. Variabel Terikat (Dependen)

Variabel terikat (dependen) adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas (independen). Variabel ini disebut juga variabel akhir atau variabel endogen atau variable akibat (Ghozali, 2011:6). Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Turnover Intention* (Y).

2. Variabel Bebas (Independen)

Variabel bebas (independen) adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat (dependen), baik pengaruh positif maupun negatif (Ghozali, 2011:6). Variabel ini disebut juga variabel awal atau variabel eksogen atau variabel penyebab (Ghozali, 2011). Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja (X1), Komitmen Organisasi (X2).

C. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Kajima Indonesia, Sentral Senayan II 3rd Floor Jl. Asia Afrika No. 8 Jakarta. Penelitian ini dilakukan bulan Mei-Agustus 2016.

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Kuncoro (2009: 118) Populasi adalah kelompok elemen yang lengkap, yang biasanya berupa orang, objek, transaksi, atau kejadian dimana kita tertarik untuk mempelajarinya atau menjadi objek

penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Kajima Indonesia yang berjumlah 320 orang karyawan.

2. Sampel

Menutut Kuncoro (2009: 118). Sampel adalah suatu himpunan bagian (*subset*) dari unit populasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *proportional random sampling* yaitu teknik pengambilan sampel secara acak dengan memperhatikan dan mempertimbangkan unsur-unsur dan kategori yang ada dalam suatu populasi penelitian secara seimbang. Menurut rekomendasi dari Hair, Anderson, Tatham & Black (1995: 115) yang merekomendasikan ukuran sampel minimal berkisar antara 100 sampai 200 observasi tergantung dari jumlah indikator yang diestimasi. Pedomannya adalah 5-20 kali jumlah indikator yang diestimasi. Terdapat 27 indikator dependen dan independen yang digunakan, maka jumlah minimal sampel yang harus diambil adalah sebesar 5×27 yaitu 135 sampel. Dalam hal ini, peneliti mengambil 135 karyawan untuk dijadikan sampel penelitian.

E. Definisi Variabel Penelitian

Definisi variabel merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel diukur dalam sebuah penelitian. Variabel dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan landasan teori yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasi dan

turnover intention. Secara operasional variabel tersebut didefinisikan sebagai berikut:

1. Kepuasan Kerja

Luthans dalam Witasari (2009) menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang senang atau emosi yang positif yang berasal dari penilaian kerja atau pengalaman kerja seseorang. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif yang berasal dari penilaian kerja atau pengalaman karyawan PT. Kaajima Indonesia. Terdapat lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu Luthans dalam Witasari (2009):

- a. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, dalam hal di mana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
- b. Kepuasan terhadap gaji, sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.
- c. Kepuasan terhadap supervisi, kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
- d. Kepuasan terhadap rekan kerja, tingkat di mana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.
- e. Kepuasan terhadap kesempatan promosi, kesempatan untuk maju dalam organisasi

2. Komitmen Organisasi

Mowday *et al* (1982) dalam Meyer Allen (1991) mendefinisikan komitmen organisasi secara mendasar dibagi dalam komitmen sikap dan komitmen perilaku. Komitmen sikap didefinisikan sebagai sebuah sikap yang ditujukan pada proses dimana orang mulai berpikir hubungan mereka dengan sebuah organisasi. Hal ini juga dapat diartikan sebagai pola pikir dari individual yang merasakan secara dalam bagaimana mereka menilai diri dan tujuan mereka, apakah sejalan dengan kehendak dan tujuan organisasi atau tidak. Sedangkan komitmen perilaku berhubungan dengan sebuah proses dimana seseorang terkunci dalam sebuah organisasi karena kondisi tertentu dan bagaimana mereka menyelesaikan masalah yang mereka hadapi didalamnya. Komitmen organisasi dalam penelitian ini adalah sikap yang ditunjukkan karyawan PT. Kajima Indonesia mengenai bagaimana hubungan mereka dengan perusahaan. Pengukuran komitmen karyawan menggunakan empat indikator yang dikembangkan oleh Mowday *et al* (1982):

1. Keinginan kuat sebagai anggota

Karyawan bangga bekerja di perusahaan dan menganggap perusahaan sebagai tempat yang baik untuk bekerja.

2. Keinginan berusaha keras dalam bekerja

Adanya perasaan nyaman yang dirasakan karyawan membuat karyawan termotivasi untuk selalu berprestasi lebih baik lagi.

3. Penerimaan nilai organisasi

Karyawan merasa bahwa nilai-nilai yang diterapkan dan berlaku diperusahaan sesuai dengan nilai yang dianut oleh karyawan.

4. Penerimaan tujuan organisasi

Keinginan untuk tetap berada di perusahaan membuat karyawan berusaha keras dalam melaksanakan tugas supaya tujuan perusahaan tercapai.

3. *Turnover Intention*

Menurut Mobley *et al* (1978) keinginan pindah kerja (*intention turnover*) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Dalam penelitian ini *turnover intention* adalah niat karyawan PT. Kajima Indonesia untuk berhenti dari pekerjaannya atau mencari pekerjaan lain karena pilihan karyawan PT. Kajima Indonesia itu sendiri. Mobley *et al* (1978) keinginan untuk pindah dapat dijadikan gejala awal terjadinya *turnover* dalam sebuah perusahaan. Menurut Mobley *et al* (1978) indikator pengukuran *turnover intention* terdiri atas:

1. Memikirkan untuk keluar (*Thinking of Quitting*): mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang

dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan berpikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini.

2. Pencarian alternatif pekerjaan (*Intention to search for alternatives*): mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan untuk organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berpikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik
3. Niat untuk keluar (*Intention to Quit*): mencerminkan individu yang berniat keluar. Karyawan berniat keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner dipilih sebagai metode pengumpulan data dalam penelitian ini. Kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya, dan kuesioner inilah yang akan dijawab oleh responden. Kuesioner dipilih karena merupakan suatu mekanisme pengumpulan data yang efisien untuk mengetahui dengan tepat apa yang diperlukan dan bagaimana mengukur variabel penelitian. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert yang dimodifikasi dengan menghilangkan jawaban yang di tengah yaitu ragu-ragu, menjadi skala 1 sampai 4 (Hadi, 1991). Daftar pertanyaan dalam angket ini mencakup

permasalahan yang berkaitan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *turnover intention* pada karyawan PT. Kajima Indonesia. Dalam hal ini responden hanya menjawab dengan cara memberi tanda tertentu pada alternatif jawaban yang disediakan. Berikut adalah skor dari empat pilihan jawaban yang penulis sediakan:

- a. Skor 4 untuk jawaban Sangat Setuju (SS)
- b. Skor 3 untuk jawaban Setuju (S)
- c. Skor 2 untuk jawaban Tidak Setuju (TS)
- d. Skor 1 untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS)

G. Instrumen Penelitian

1. Kisi-kisi Instrumen

Instrumen pada penelitian ini berupa angket, dimana terdapat 3 (tiga) variabel yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *turnover intention*. Angket disajikan berisi 27 pertanyaan, yang terdiri dari 4 item pertanyaan tentang *turnover intention*, 15 item pertanyaan tentang kepuasan kerja, dan 8 item pertanyaan tentang komitmen organisasi. Adapun kisi-kisi instrumental bertujuan agar penyusunan instrumen lebih sistematis mudah dikontrol dan dikoreksi. Kisi-kisi instrumen penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Kisi-kisi Instrumen

Variabel	Indikator	Item
<i>Turnover Intention</i> (Mobley <i>et al</i> 1978)	Berpikir untuk keluar Alternatif pekerjaan Niat untuk keluar	1 2 3,4
Kepuasan Kerja (Luthans 2006) (Witasari 2009)	Pekerjaan itu sendiri Gaji Kesempatan promosi Supervisi Rekan kerja	1, 2, 3 4, 5, 6 7, 8, 9 10, 11, 12 13, 14, 15
Komitmen Organisasi (Mowday 1982)	Keinginan kuat sebagai anggota Keinginan berusaha keras dalam bekerja Penerimaan nilai sosial Penerimaan tujuan organisasi	1, 2 3, 5 5, 6 7, 8

H. Uji Coba Instrumen

Uji coba instrumen dilakukan untuk mengetahui apakah instrumen yang disusun berpengaruh pada besar tidaknya dan sangat menentukan bermutu tidaknya hal penelitian. Baik buruknya instrumen penelitian ditunjukkan oleh tingkat kesalahan (*validity*) dan keandalan (*reability*). Uji coba instrumen dimaksudkan untuk mengetahui validitas dan reabilitas instrumen sehingga dapat diketahui layak tidaknya untuk pengumpulan data pada karyawan PT. Kajima Indonesia. Uji coba instrumen dalam penelitian ini adalah:

1. Uji Validitas

Uji validitas adalah uji yang dilakukan untuk memastikan kemampuan sebuah skala untuk mengukur konsep yang dimaksudkan. Manfaat dari uji validitas yaitu untuk mengetahui apakah item-item

yang ada dalam kuisioner benar-benar mampu mengungkapkan dengan pasti apa yang diteliti.

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisioner. Suatu kuisioner dikatakan valid jika pernyataan kuisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut (Ghozali, 2011: 52). Validitas dalam penelitian menyatakan derajat ketepatan alat ukur penelitian terhadap isi atau arti sebenarnya yang diukur. Dalam penelitian ini untuk mengukur validitas dilakukan dengan Uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), yakni digunakan untuk menguji apakah suatu konstruk mempunyai unidimensionalitas atau apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasikan sebuah konstruk atau variabel (Ghozali, 2011: 55). Analisis CFA akan mengelompokkan masing-masing indikator kedalam beberapa faktor. Indikator dikatakan sebagai bagian dari variabel apabila mempunyai nilai signifikan $< 0,5$ (Ghozali, 2011: 58).

Pengujian mengajukan butir-butir pertanyaan kuisioner yang nantinya diberikan pada responden. Tinggi rendahnya validitas suatu instrumen dapat diukur melalui faktor *loading* dengan bantuan komputer *SPSS* 20. Faktor loading adalah pertanyaan dengan konstruk yang diukurnya.

Untuk menguji apakah terdapat korelasi antar variabel digunakan *Uji Bartlett Test of Sphericity* (Bartlett, 1937). Jika hasilnya signifikan \geq

0,5 berarti matrik korelasi memiliki korelasi signifikan dengan sejumlah variabel.

Dari uji CFA yang telah dilakukan, didapatkan hasil pengujian yang ditunjukkan oleh tabel di bawah ini.

Tabel 3. Rangkuman Hasil Uji Validitas Instrumen Tahap I

	Rotated Component Matrix		
	1	2	3
KK1	.856		
KK2	.888		
KK3	.876		
KK4	.873		
KK5	.816		
KK6	.861		
KK7	.902		
KK8	.866		
KK9	.841		
KK10	.849		
KK11			
KK12	.884		
KK13	.898		
KK14	.879		
KK15	.847		
KO1		.951	
KO2		.933	
KO3		.945	
KO4		.956	
KO5			
KO6		.919	
KO7		.948	
KO8		.934	
TI1			.896
TI2			.906
TI3			.851
TI4			.861

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Sumber: Data primer, diolah tahun 2016

Pada Tabel 3, menunjukkan bahwa beberapa item pertanyaan pada masing-masing variabel telah mengelompok menjadi satu,

dengan nilai *loading factor* diatas dan dibawah 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut merupakan satu kesatuan alat ukur yang mengukur satu konstruk yang sama dan dapat memprediksi apa yang seharusnya di prediksi.

Meskipun semua item telah mengelompok sesuai dengan indikatornya, akan tetapi berdasarkan hasil diatas diketahui bahwa tidak semua item pertanyaan dinyatakan valid. Item Kepuasan Kerja 11 dinyatakan gugur karena memiliki nilai *loading factor* dibawah 0,50. Dan item pernyataan Komitmen Organisasi 5 juga dinyatakan gugur karena memiliki nilai *loading factor* dibawah 0,50.

Selanjutnya dengan hasil uji CFA pertama dengan adanya beberapa item yang gugur, maka item-item tersebut dihapuskan dan tidak dipakai dalam penelitian selanjutnya. Jumlah item yang gugur yaitu sebanyak 2 butir pertanyaan dari 27 butir pertanyaan secara keseluruhan sehingga pertanyaan yang digunakan sebanyak 25 butir item. Berikut ini adalah tabel yang memperlihatkan item-item yang selanjutnya akan di gunakan dalam penelitian ini.

Tabel 4. Rangkuman Hasil Uji Validitas Instrumen Tahap II

	Rotated Component Matrix		
	Component	1	2
KK1		.859	
KK2		.888	
KK3		.880	
KK4		.871	
KK5		.815	
KK6		.867	
KK7		.903	
KK8		.868	
KK9		.845	
KK10		.852	
KK12		.890	
KK13		.905	
KK14		.883	
KK15		.852	
KO1			.953
KO2			.936
KO3			.952
KO4			.953
KO6			.923
KO7			.950
KO8			.941
TI1			.895
TI2			.902
TI3			.850
TI4			.850

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Sumber: Data primer, diolah tahun 2016

Untuk tahap selanjutnya, dilakukan uji validitas *convergent validity* dan *divergent validity*.

1) *Convergent validity*

Diukur berdasarkan nilai faktor *loading* dan AVE. *Convergent validity* digunakan untuk mengecek nilai *loading* item pertanyaan untuk

masing-masing konstruk. Nilai *convergent validity* diterima jika nilai AVE diatas 0,5 (Fornell dan Larcker,1981). AVE Value ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 5. Korelasi, Mean, Standar Deviation, dan Cronbach Alpha

	Mean	Sd	α Value	AVE	1	2	3
Kepuasan Kerja	3.6262	.73133	.978	0.757	.978		
Komitmen Organisasi	3.6592	.92803	.983	0.892	.012	.983	
<i>Turnover Intention</i>	3.6446	.75570	.959	0.765	0.451	0.352	.959

Sumber: Data primer, diolah tahun 2016

2) *Divergent validity*

Diukur berdasarkan *correlation matrix* dan *discriminant validity*.

Discriminant validity meliputi nilai korelasi dan reabilitas diantara dua konstruk yang digunakan untuk menaksir konstruk mana yang saling tumpang tindih. Nilai *discriminant validity* harus kurang dari 0,85 (Campbell dan Fiske, 1959).

Tabel 6. Nilai Korelasi Pearson dan AVE

No.	Variabel	1	2	3
1	Kepuasan Kerja	0.757	0.0001	0.203
2	Komitmen Organisasi	0.012	0.892	0.124
3	<i>Turnover Intention</i>	0.465	0.363	0.765

Sumber: Data primer, diolah tahun 2016

Dari Tabel 6, menunjukkan bahwa nilai *discriminant validity* <0.85 (0.012, 0.465, 0.363). Hal ini menjelaskan bahwa antar variabel tidak ada yang tumpang tindih dan memang mengukur hal yang berbeda.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah suatu angka indeks yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama. Setiap alat pengukur seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten. Reliabilitas memusatkan perhatian pada masalah konsistensi sedang yang kedua lebih memperhatikan masalah ketepatan. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bilamana dicobakan secara berulang-ulang pada kelompok yang sama akan menghasilkan data yang sama akan menghasilkan data yang sama dengan asumsi tidak terdapat perubahan psikologis terhadap responden. Secara prinsip reliabilitas mencerminkan konsistensi suatu pengukuran. Reliabilitas yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator mempunyai konsistensi yang tinggi dalam mengukur variabel latennya. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan uji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila memberikan nilai *Cronbach Alpha* $> 0,70$ (Ghozali, 2011: 48). Hasil uji reliabilitas disajikan pada tabel dibawah ini.

Tabel 7. Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Nilai Cronbach Alpha	Keterangan
1	Kepuasan Kerja	.978	Reliabel
2	Komitmen Organisasi	.983	Reliabel
3	<i>Turnover Intention</i>	.959	Reliabel

Sumber: Data primer, diolah tahun 2016

I. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dan menggunakan alat bantu berupa *software* komputer program SPSS. SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) adalah sebuah program komputer yang digunakan untuk menganalisis sebuah data dengan analisis statistik, SPSS yang digunakan dalam penelitian ini adalah SPSS versi 20.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Uji Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian maksimum, minimum (Ghozali, 2011: 19). Analisis ini digunakan untuk menganalisa data satu persatu berdasarkan jawaban responden dari kuisioner yang diberikan selama penelitian berlangsung.

Cara pengkategorian data berdasarkan rumus dari Azwar (2009) adalah sebagai berikut:

- a. Tinggi = $mean + SD \leq X$
- b. Sedang = $mean - SD \leq X < mean + SD$
- c. Rendah = $X < mean - SD$

2. Uji Prasyarat Analisis

Sebelum melakukan uji hipotesis perlu dilakukan uji prasyarat analisis terlebih dahulu agar penelitian tidak bias dan untuk menguji

kesalahan model regresi yang digunakan dalam penelitian. Menurut Ghozali (2011: 103) model regresi yang digunakan akan menunjukkan hubungan yang signifikan dan representative (*BLUE= Best Linier Unbiased Estimator*) apabila memenuhi asumsi dasar klasik regresi yaitu apabila tidak terjadi gejala:

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2011:160). Dalam penelitian ini menggunakan uji statistik non-parametrik *Kolmogrov-smirnov* dengan pedoman sebagai berikut:

- 1) H_0 diterima jika nilai *p-value* pada kolom *Asimp. Sig (2-tailed)* $> level of significant$ ($\alpha=0,05$), sebaliknya H_a ditolak.
- 2) H_0 diterima jika nilai *p-value* pada kolom *Asimp. Sig (2-tailed)* $< level of significant$ ($\alpha=0,05$), sebaliknya H_0 diterima (Nugroho, 2005).

b. Uji Linieritas

Uji linieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linier atau tidak secara signifikan. Uji ini digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau belum (Ghozali, 2011: 166). Uji ini biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau

regresi linier. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linier bila signifikan kurang dari 0,05.

c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen).

Model regresi yang baik sebaiknya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal (Ghozali, 2011: 105).

Salah satu alat untuk mendekripsi ada atau tidaknya multikolinieritas didalam model regresi adalah dengan melihat nilai *tolerance* dan lawannya serta nilai *Variance Inflation Factor* (VIF).

Tolerance mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak di jelaskan oleh variabel dependen lainnya. Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai $tolerance \leq 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF \geq 10$.

J. Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang jelas dan dapat dipercaya antara variabel independen (kepuasan kerja dan komitmen organisasi) terhadap variabel dependen (*turnover intention*).

Untuk membuktikan hipotesis penelitian maka dilakukan uji statistik sebagai berikut:

1) Uji Regresi Linier Berganda

Dalam analisis regresi, dikembangkan sebuah persamaan regresi yaitu suatu formula yang mencari nilai variabel dependen dari nilai variabel independen yang diketahui. Analisis regresi digunakan untuk tujuan peramalan, dimana dalam model tersebut ada sebuah variabel dependen dan independen. Regresi berganda digunakan jika terdapat satu variabel dependen dan dua atau lebih variabel independen.

Dalam penelitian ini terdapat satu variabel dependen *yaitu turnover intention*, dua variabel independen yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Pengujian pengaruh *turnover intention* dengan menggunakan model regresi berganda. Persamaan statistik yang digunakan untuk membantu menentukan variabel kontrol yang mendukung pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* adalah sebagai berikut:

$$Y = \sigma + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + R$$

Keterangan:

- Y : *Turnover Intention*
- σ : Konstanta
- β_{1-6} : Koefisien regresi dari tiap-tiap variabel-variabel independen
- X_1 : Kepuasan Kerja
- X_2 : Komitmen Organisasi
- R : Residual

Untuk mengetahui apakah variabel independen berpengaruh atau tidak terhadap variabel dependen maka dapat dilihat dari taraf signifikansinya dengan standar signifikansi 5%. Apabila tingkat signifikansi yang diperoleh dari hasil lebih dari 5% maka hipotesis ditolak, sebaliknya jika hasil uji hipotesis berada diantara 0-5% maka hipotesis diterima. Sementara itu, untuk melihat regresi yang dihasilkan berpengaruh positif atau negatif melalui koefisien beta (β). Apabila koefisien beta memiliki tanda minus (-) berarti pengaruh yang dihasilkan adalah negatif, sebaliknya apabila koefisien beta tidak memiliki tanda minus (-), maka arah pengaruh yang dihasilkan adalah positif (+) (Ghozali, 2011: 166).

2) Uji Delta Koefisien Determinasi (ΔR^2)

Menurut Ghozali (2011: 97) koefisien determinasi (R^2) intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel-variabel dependen. Nilai delta koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Nilai delta koefisien determinasi (ΔR^2) yang kecil disebabkan adanya *varians error* yang semakin besar. *Varians error* menggambarkan variasi data secara langsung. Semakin besar variasi data penelitian akan

berdampak pada semakin besar *varians error*. *Varians error* muncul ketika rancangan kuesioner yang tidak reliabel, teknik wawancara atau pengumpulan data semuanya mempunyai kontribusi pada variasi data yang dihasilkan. Dengan demikian, semakin besar nilai delta koefisien determinasi (ΔR^2), maka variabel independen mampu memprediksi variasi variabel dependen.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Sejarah PT. Kajima Indonesia

Sejak berdiri pada tahun 1975, PT. Kajima Indonesia telah berkembang menjadi perusahaan terkemuka yang menyediakan layanan desain, rangcang bangun, konstruksi dan pengembangan yang telah diakui secara internasional.

Selama beberapa dekade, perusahaan telah dipuji atas keberhasilan yang visioner di berbagai area seperti kompleks pendidikan, fasilitas industri dan pekerjaan interior. Sejarah panjang sebagai perintis perusahaan konstruksi bangunan telah mendatangkan permintaan yang tinggi pada dunia arsitektur, dengan mengubah era yang memungkinkan kemampuan teknologi tinggi didorong profesional yang berkualitas serta teknisi, supervisor, pengawas, operator dan perancang yang sangat terampil. Hal ini dikombinasikan dengan pengalaman yang kaya dari kesuksesan yang telah diraih, inovasi dan kreatifitas memastikan kami dapat menyediakan layanan prima di segala bidang tersebut.

Proyek yang ditangani PT Kajima Indonesia di tahun 2015 berlokasi di Jakarta, Cikarang, Karawang, Cilegon, Jawa Timur: Ngoro-Mojokerto, dan Pasuruan.

PT. Kajima Indonesia melayani dari pemeliharaan skala kecil sampai skala besar yang melibatkan fasilitas manufaktur berteknologi tinggi, hotel, perumahan, menara dan gedung pencakar langit. Kajima melayani klien di berbagai segmen pasar dan menyediakan layanan-layanan berikut dengan harga bersaing.

2. *Mission Statement* PT. Kajima Indonesia

Tujuan PT. Kajima Indonesia menjadi pemimpin arena konstruksi yang:

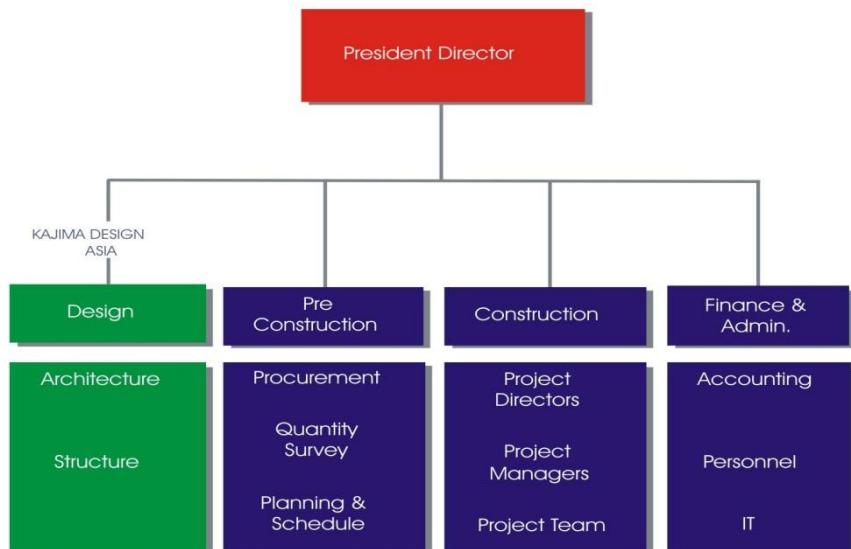
1. Selalu siap siaga menyambut tantangan baru.
2. Selalu siap memberikan biaya yang efektif dan solusi total yang inovatif kepada klien.
3. Selalu memberikan nilai tambah yang tinggi pada kualitas sehingga menghasilkan kualitas yang melebihi klien kami harapkan.

Nilai-Nilai yang Dipegang PT. Kajima Indonesia

1. Komitmen - kami percaya bahwa komitmen adalah kunci keberhasilan.
2. Kualitas – Kebanggaan kami ada pada gedung-gedung yang kami berikan pada anda.
3. Keselamatan & Lingkungan Hidup – Kami menghargai semua individu dan juga kesejahteraan hidup mereka.

4. Team Work – Kami bekerja sama dengan klien kami sebagai sebuah tim.
5. Pengiriman tepat waktu - Tujuan klien kami adalah tujuan kami.
6. Belajar Berkelanjutan - Kami berusaha sebagai Organisasi Pembelajar.
7. Inovasi & Fleksibilitas - kami mendorong dan menumbuhkan kreativitas dan inisiatif.

3. Organisasi PT. Kajima Indonesia



Gambar 2. Struktur Organisasi PT. Kajima Indonesia

B. Hasil Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan cara menyebar kuesioner di PT. Kajima Indonesia. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 135

responden. Adapun hasil penelitian yang diperoleh dari lapangan sebagai berikut.

1. Hasil Analisis Deskriptif

a. Analisis Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang diamati dalam penelitian ini meliputi: jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir dan lama bekerja. Deskripsi karakteristik responden disajikan sebagai berikut.

1) Jenis Kelamin

Berdasarkan data angket yang telah disebarluaskan, diperoleh hasil karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin seperti terlihat pada Tabel 8 berikut ini:

Tabel 8. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki - laki	90	66.7%
Perempuan	45	33.3%
Total	135	100.0%

Sumber: Data primer, diolah tahun 2016

Berdasarkan Tabel 8, menunjukkan bahwa responden yang merupakan karyawan PT. Kajima Indonesia mayoritas adalah laki-laki yaitu 90 orang (66,7%) dan karyawan perempuan sebanyak 45 orang (33,3%).

2) Umur

Berdasarkan data angket yang telah disebarluaskan, diperoleh hasil karakteristik responden berdasarkan umur seperti terlihat pada Tabel 9 berikut ini:

Tabel 9. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Keterangan	Frekuensi	Persentase
20 - 30 tahun	29	21.5%
30 - 40 tahun	68	50.4%
40 - 50 tahun	28	20.7%
> 50 tahun	10	7.4%
Total	135	100.0%

Sumber: Data primer, diolah tahun 2016

Berdasarkan Tabel 9, menunjukkan bahwa mayoritas responden berusia antara 30–40 tahun yaitu sebanyak 68 orang (50,4%). Sedangkan karyawan yang berusia antara 20 – 30 tahun sebanyak 29 orang (21,5%), berusia antara 40 – 50 tahun adalah sebanyak 28 orang (20,7%) dan lebih dari 50 tahun sebanyak 10 orang (7,4%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT. Kajima Indonesia adalah berusia muda dan masih produktif.

3) Pendidikan terakhir

Berdasarkan data angket yang telah disebarluaskan, diperoleh hasil karakteristik responden berdasarkan pendidikan seperti terlihat pada Tabel 10 berikut ini:

Tabel 10. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan terakhir	Frekuensi	Percentase
SMP	2	1.5%
SMA	39	28.9%
D3	18	13.3%
S1	67	49.6%
S2	9	6.7%
Total	135	100.0%

Sumber: Data primer, diolah tahun 2016

Tabel 10 menunjukkan karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir diketahui mayoritas tamat S1 sebanyak 67 orang (49,6%). Sedangkan yang lulus SMP sebanyak 2 orang (1,5%), SMA sebanyak 39 orang (28,9%), D3 sebanyak 18 orang (13,3%), dan S2 sebanyak 9 orang (6,7%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Kajima Indonesia berpendidikan tinggi dan dalam proses *recruitment* mengutamakan lulusan S1.

4) Lama kerja

Berdasarkan data angket yang telah disebarluaskan, diperoleh hasil karakteristik responden berdasarkan pengalaman dan lama bekerja seperti terlihat pada Tabel 11 berikut ini:

Tabel 11. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

Lama kerja	Frekuensi	Percentase
< 1 tahun	12	8.9%
1 - 5 tahun	63	46.7%
6 - 10 tahun	44	32.6%
10 - 20 tahun	13	9.6%
> 20 tahun	3	2.2%
Total	135	100.0%

Sumber: Data primer, diolah tahun 2016

Tabel 11, menunjukkan karakteristik responden berdasarkan lama kerja diketahui mayoritas karyawan bekerja antara 1-5 tahun sebanyak 63 orang (46,7%). Sedangkan bekerja kurang dari 1 tahun sebanyak 12 orang (8,9%), antara 10 – 20 tahun sebanyak 13 orang (9,6%), dan lebih dari 20 tahun sebanyak 3 orang (2,2%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan belum lama berkerja di PT. Kajima Indonesia.

b. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif variabel ini bertujuan untuk mengetahui gambaran jawaban responden terhadap variabel. Variabel yang terdapat pada penelitian ini adalah Kepuasan kerja (X1), Komitmen organisasi (X2) dan *Turnover Intention* (Y) PT. Kajima Indonesia. Data hasil penelitian kemudian dikategorikan ke dalam tiga kelompok yaitu, tinggi, sedang, dan rendah. Hasil kategorisasi tersebut disajikan berikut ini:

1. Variabel Kepuasan Kerja (X₁)

Hasil analisis deskriptif pada variabel kepuasan kerja diperoleh nilai minimum sebesar 14; nilai maksimum sebesar 56; mean sebesar 35; dan standar deviasi sebesar 7. Selanjutnya variabel kepuasan kerja dikategorikan dengan menggunakan skor rerata (M) dan simpang baku (SD). Variabel kepuasan kerja diukur dengan 14 butir pertanyaan yang masing-masing mempunyai skor

1,2,3,4. Kategorisasi untuk variabel kepuasan kerja disajikan pada tabel berikut:

Tabel 12. Kategorisasi Variabel Kepuasan Kerja

No.	Interval Kelas	Kategori	Frekuensi	Percentase (%)
1	$x < 28$	Rendah	34	25.2%
2	$28 - 42$	Sedang	81	60.0%
3	$X \geq 42$	Tinggi	20	14.8%
Total			135	100.0%

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 12, menunjukkan bahwa mayoritas skor jawaban responden pada variabel kepuasan kerja adalah sedang yaitu sebanyak 81 orang (60%). Sedangkan penilaian responden kategori rendah sebanyak 34 orang (25,2%), dan tinggi sebanyak 20 orang (14,8%). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan PT. Kajima Indonesia dalam kategori cukup baik

2. Variabel Komitmen Organisasi (X_2)

Hasil analisis deskriptif pada variabel komitmen organisasi diperoleh nilai minimum sebesar 7; nilai maksimum sebesar 28; mean sebesar 17.5; dan standar deviasi sebesar 3.5. Selanjutnya variabel kepuasan kerja dikategorikan dengan menggunakan skor rerata (M) dan simpang baku (SD). Variabel komitmen organisasi diukur dengan 7 butir pertanyaan yang masing-masing mempunyai

skor 1,2,3,4. Kategorisasi untuk variabel komitmen organisasi disajikan pada tabel berikut:

Tabel 13. Kategorisasi Variabel Komitmen Organisasi

No.	Interval Kelas	Kategori	Frekuensi	Percentase (%)
1	$x < 14$	Rendah	51	37.8%
2	$14 - 21$	Sedang	47	34.8%
3	$X \geq 21$	Tinggi	37	27.4%
Total			135	100.0%

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 13, menunjukkan bahwa mayoritas skor jawaban responden pada variabel komitmen organisasi adalah rendah yaitu sebanyak 51 orang (37,8%). Sedangkan penilaian responden kategori sedang sebanyak 47 orang (34,8%), dan tinggi sebanyak 37 orang (27,4%). Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi karyawan PT. Kajima Indonesia dalam kategori rendah.

3. Variabel *Turnover Intention* (Y)

Hasil analisis deskriptif pada variabel *turnover intention* diperoleh nilai minimum sebesar 4; nilai maksimum sebesar 16; mean sebesar 10; dan standar deviasi sebesar 2. Selanjutnya variabel kepuasan kerja dikategorikan dengan menggunakan skor rerata (M) dan simpang baku (SD). Variabel *turnover intention* diukur dengan 4 butir pertanyaan yang masing-masing mempunyai skor 1,2,3,4. Kategorisasi untuk variabel *turnover intention* disajikan pada tabel berikut:

Tabel 14. Kategorisasi Variabel *Turnover Intention*

No.	Interval Kelas	Kategori	Frekuensi	Percentase (%)
1	$x < 8$	Rendah	6	4.4%
2	$8 - 12$	Sedang	34	25.2%
3	$X \geq 12$	Tinggi	95	70.4%
Total			135	100.0%

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 14, menunjukkan bahwa mayoritas skor jawaban responden pada variabel *turnover intention* adalah tinggi yaitu sebanyak 95 orang (70,4%). Sedangkan penilaian responden kategori sedang sebanyak 34 orang (25,2%), dan rendah sebanyak 6 orang (4,4%). Hal ini menunjukkan bahwa *turnover intention* pada karyawan PT. Kajima Indonesia dalam kategori tinggi.

2. Hasil Uji Prasyarat Analisis

Uji prasyarat analisis digunakan untuk mengetahui apakah dalam persamaan analisis regresi linier tidak terjadi korelasi antar variabel bebas, variasi residual absolut sama atau tidak dan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikatnya adalah linier. Prasyarat yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji normalitas, uji linieritas, dan uji multikolinieritas. Berikut ini diuraikan masing-masing hasil uji persyaratan analisis.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2011: 160). Uji ini di gunakan untuk mengetahui apakah tiap variabel memiliki distribusi normal atau tidak. Rumus yang digunakan adalah uji *kolmogorov smirnov*. Kriteria yang digunakan adalah jika $asym.sig > 0,05$ maka disimpulkan bahwa data tersebut berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Hasil uji Normalitas dapat ditunjukkan pada Gambar 3 berikut ini.

Gambar 3. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Standardized Residual
N		135
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.99250926
Most Extreme Differences	Absolute	.055
	Positive	.047
	Negative	-.055
Kolmogorov-Smirnov Z		.644
Asy mp. Sig. (2-tailed)		.801

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Hasil Olah Data tahun 2016

Berdasarkan hasil uji menunjukkan bahwa nilai $asym.p.sig > 0,05$ yaitu sebesar 0.801, sehingga dapat dinyatakan bahwa data-data penelitian telah memenuhi distribusi normal.

b. Uji Linieritas

Uji linieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linier atau tidak secara signifikan. Uji ini digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau belum (Ghozali, 2011: 166). Uji ini biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linier. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linier bila signifikan kurang dari 0,05. Hasil rangkuman uji linieritas di sajikan dalam Tabel 15 berikut.

Tabel 15. Hasil Uji Linieritas

Variabel	Siginifikansi	Keterangan
Kepuasan Kerja	0.492	Linier
Komitmen Organisasi	0.055	Linier

Sumber: Hasil Olah Data tahun 2016

Hasil uji linieritas pada tabel diatas dapat diketahui bahwa semua variabel memiliki nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05 ($sig > 0,05$) hal ini menunjukkan bahwa semua variabel penelitian adalah linier, artinya hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat bersifat linier atau garis lurus.

c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Model regresi yang baik sebaiknya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen

saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal (Ghozali, 2011: 105). Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan lawan *Variance Inflation Factor* (VIF). Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance* $<0,10$ atau nilai VIF > 10 dengan tingkat kolonieritas 5%, dan iktisar hasil multikolinieritas kekerja pada variabel bebas dapat ditunjukkan pada Tabel 16 berikut:

Tabel 16. Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	VIF	Tolerance	Keterangan
Kepuasan kerja	1	1,0	Tidak terjadi multikolinieritas
Komitmen organisasi	1	1,0	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber: Hasil Olah Data tahun 2016

Hasil perhitungan analisis menunjukkan bahwa nilai VIF masing-masing variabel independen lebih kecil dari 10 dan nilai *tolerance* lebih besar dari 0,1, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengandung gejala multikolinieritas, hal ini menunjukkan variabel-variabel independen tidak saling berkorelasi.

3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terkait variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *turnover intention* karyawan

PT. Kajima Indonesia. Analisis regresi linier berganda dipilih untuk menganalisis pengajuan hipotesis dalam penelitian ini. Berikut ini hasil analisis regresi berganda dengan menggunakan program *SPSS 20.00 for Windows*.

Tabel 17. Hasil Regresi Linier Berganda

Independen dan Kontrol Variabel	<i>Turnover Intention</i>			
	Model 1 (β)	Model 2 (β)	Model 3 (β)	Model 4 (β)
Jenis kelamin	-0.135	-0.158	-0.065	-0.089
Umur	-0.020	-0.082	-0.011	-0.072
Pendidikan	0.008	0.072	-0.008	0.056
Lama kerja	-0.081	-0.054	-0.091	-0.064
Kepuasan kerja		-0.471***		-0.465***
Komitmen organisasi			-0.342***	-0.333***
R^2	0.025	0.240***	0.137***	0.346***
ΔR^2	0.025	0.215	0.112	0.321

Sumber: Hasil Olah Data tahun 2016

***p<0.001; **p<0.01: *p<0.5

Berdasarkan tabel di atas hasil pengujian hipotesis disajikan

sebagai beriku:

a. Uji Hipotesis 1

Berdasarkan tabel ringkasan analisis regresi diketahui bahwa pengaruh kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT. Kajima Indonesia, dibuktikan dengan koefisien beta (β) sebesar -0.471 ($p=0.000$). Kontribusi pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*

karyawan sebesar (ΔR^2) 0,215 atau 21,5%; maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima.

b. Uji Hipotesis 2

Berdasarkan tabel ringkasan analisis regresi diketahui bahwa pengaruh komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT. Kajima Indonesia, dibuktikan dengan koefisien beta (β) sebesar -0,342 ($p=0,000$). Kontribusi pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan sebesar (ΔR^2) 0,112 atau 11,2% maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua diterima.

c. Uji Hipotesis 3

Berdasarkan tabel ringkasan analisis regresi diketahui bahwa pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT. Kajima Indonesia. Hal dibuktikan dengan koefisien beta (β) pada variabel kepuasan kerja sebesar -0,465 ($p=0,000$) dan koefisien beta (β) pada variabel komitmen organisasi sebesar -0,333 ($p=0,000$). Kontribusi pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan sebesar (ΔR^2) 0,321 atau 32,1%; maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga diterima.

Tabel 18. Ringkasan Hasil Hipotesis

No.	Hipotesis	Keterangan
1.	Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> karyawan PT. Kajima Indonesia	Terbukti
2.	Komitmen Organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> karyawan PT. Kajima Indonesia	Terbukti
3.	Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> karyawan PT. Kajima Indonesia	Terbukti

Sumber: Data Primer 2016

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan PT. Kajima Indonesia.

1. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT. Kajima Indonesia. Hal ini dibuktikan dengan koefisien beta (β) sebesar -0.471 ($p=0.000$). Penilaian kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan sebesar (ΔR^2) 0.215 atau 21,5%; maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima.

Robbins (2008: 211) mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya

yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja ditentukan oleh beberapa faktor yakni kerja yang secara mental menantang, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, serta kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Luthans (2006) menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang senang atau emosi yang positif yang berasal dari penilaian kerja atau pengalaman kerja seseorang.

Kepuasan kerja karyawan PT. Kajima Indonesia tergolong dalam kategori sedang yaitu sebesar 60%. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan dapat dijelaskan dengan beberapa faktor. Indikator kesempatan promosi, yaitu kesempatan untuk maju dalam organisasi memiliki skor terendah yaitu 2.07. Hal ini berarti kesempatan promosi perlu ditingkatkan guna menurunkan *turnover intention* karyawan.

PT. Kajima Indonesia perlu memperbaharui sistem untuk kesempatan promosi. Promosi jabatan yang jelas akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Penilaian kinerja tahunan juga perlu menjadi pertimbangan perusahaan untuk mempromosikan jabatan. Senioritas bukan menjadi alasan mutlak untuk seorang karyawan mendapatkan kesempatan promosi. Tetapi semua karyawan berhak mendapatkan kesempatan selama kemampuan dan keterampilan mereka dapat memenuhi tujuan perusahaan. Karyawan yang mendapatkan kesempatan promosi akan merasa diberikan apresiasi

atas kerja kerasnya terhadap perusahaan. Karyawan juga akan merasa senang karena merasa dihargai oleh perusahaan. Karyawan yang merasa senang memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya dan terdorong untuk selalu bekerja keras.

Selain itu, perusahaan juga memberikan gaji sesuai dengan pekerjaan dan kemampuan masing-masing karyawan. Ketika gaji dan upah yang diterima karyawan dirasa sudah sesuai dengan apa yang mereka inginkan maka dapat menurunkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Kesesuaian pemberian gaji dan upah sangat penting agar karyawan merasa sesuai dan puas dengan apa yang telah mereka lakukan untuk perusahaan. Dapat diartikan dengan karyawan menerima gaji yang tinggi maka semakin rendah tingkat karyawan yang keluar dari perusahaan.

Selain itu, untuk meningkatkan kemampuan serta keterampilan karyawan perusahaan lebih sering mengadakan pelatihan bagi karyawan dimana pelatihan itu juga akan berguna untuk pencapaian tujuan perusahaan. Peran atasan (supervisi) yang mendukung akan mendorong karyawan terbentuknya kepuasan kerja. Karyawan PT. Kajima Indonesia cenderung merasa senang bila mempunyai atasan yang memberikan kebebasan dalam mengambil keputusan terhadap pekerjaan mereka sendiri dengan begitu karyawan akan merasa lebih bertanggungjawab. Sikap positif dan dukungan motivasi dari atasan akan memacu karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-

baiknya. Dengan adanya kepuasan kerja yang tinggi membuat karyawan menjadi terfokus pada usaha untuk mencapai hasil kerja yang baik sesuai dengan tujuan perusahaan, sehingga menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan.

Kepuasan kerja karyawan memberikan sejumlah konsekuensi ketika karyawan puas dengan pekerjaan mereka dan juga konsekuensi ketika karyawan tidak puas dari pekerjaan mereka. Ketidakpuasan kerja yang dialami oleh karyawan dapat ditunjukkan dalam beberapa perilaku seperti: Keluar (*exit*) adalah perilaku yang ditujukan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri; Aspirasi (*voice*) adalah perilaku yang ditujukan dengan secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan dan beberapa bentuk aktivitas serikat kerja; Kesetiaan (*loyalty*) yaitu secara pasif tetapi optimistis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi dan manajemennya untuk melakukan perbaikan atau hal-hal yang seharusnya dilakukan; Pengabdian (*neglect*) yaitu secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus-menerus, kurangnya usaha dan meningkatnya angka kesalahan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Yaqin (2013) yang menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* dan hasil dari pengaruh komitmen organisasi

terhadap *turnover intention* menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Turnover intention*

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT. Kajima Indonesia. Hal ini dibuktikan dengan koefisien beta (β) sebesar -0.342 ($p=0.000$). Kontribusi pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan sebesar (ΔR^2) 0.112 atau 11,2% maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua diterima.

Komitmen organisasi PT. Kajima Indonesia tergolong dalam kategori rendah sebesar 37,8%. Penilaian komitmen organisasi pada PT. Kajima Indonesia dengan jawaban terendah dengan skor 2.04 terletak pada indikator keinginan kuat sebagai anggota dengan pernyataan kueisoner yang menjelaskan bahwa “menurut saya, inilah perusahaan yang baik untuk tempat bekerja”. Dengan adanya hal tersebut, maka perlu adanya penguatan salah satunya dengan menjadikan karyawan sebagai bagian penuh dari perusahaan. Menjadikan karyawan kontrak yang berprestasi dan memiliki keterampilan sebagai karyawan tetap diperusahaan dengan begitu karyawan akan memiliki sikap positif terhadap perusahaan dan memiliki tingkat *thinking of quit* yang rendah. Dalam hal ini

karyawan tidak akan berfikir untuk keluar dari pekerjaan dan bekerja di tempat lain.

Menurut Luthans (2006: 35) komitmen itu sendiri diartikan secara umum sebagai sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Mowday *et al* (1982) dalam Meyer dan Allen (1991) mendefinisikan komitmen organisasi secara mendasar dibagi dalam komitmen sikap dan komitmen perilaku.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Yaqin (2013) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Menurut Yaqin (2013) pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* yang disebabkan oleh banyaknya tawaran yang lebih menguntungkan dari perusahaan luar sehingga menyebabkan tingkat *turnover intention* karyawan yang tinggi. Begitu pula dengan Sutanto dan Gunawan (2015) mengenai *turnover intention* diketahui bahwa karyawan memiliki komitmen organisasional yang sangat tinggi dan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Tingginya komitmen karyawan PT. Kajima Indonesia dari hasil analisis akan berdampak terhadap *turnover intention* karyawan, pernyataan tersebut didukung oleh hasil regresi yang menunjukkan adanya pengaruh komitmen karyawan terhadap *turnover intention*.

Jadi, apabila komitmen karyawan PT. Kajima Indonesia rendah maka, tingkat *turnover intention* semakin tinggi.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen organisasi terhadap *Turnover intention*

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT. Kajima Indonesia. Hal dibuktikan dengan koefisien beta (β) pada variabel kepuasan kerja sebesar -0.465 ($p=0.000$) dan koefisien beta (β) pada variabel komitmen organisasi sebesar -0.333 ($p=0.000$). Kontribusi pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan sebesar (ΔR^2) 0.321 atau 32,1%; maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga diterima.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Sutanto dan Gunawan (2015) menunjukkan adanya arah negatif dari variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maupun komitmen organisasi akan berdampak baik terhadap perusahaan yaitu penurunan *turnover intention*, namun sebaliknya jika kepuasan kerja dan komitmen organisasi rendah maka akan berdampak negatif terhadap perusahaan yaitu tingkat *turnover intention* yang tinggi.

Kepuasan kerja dan komitmen organisasi akan berdampak atau menimbulkan peningkatan keinginan karyawan untuk meninggalkan

perusahaan. Dengan adanya kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang tinggi, maka akan mengurangi *turnover intention*. Sehingga, dengan adanya pemberian gaji yang sesuai pekerjaan yang diterima karyawan juga penilaian promosi jabatan yang jelas dan pengangkatan karyawan kontrak menjadi karyawan tetap akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kemudian dengan komitmen yang tinggi karyawan merasa memiliki hasrat atau keinginan karyawan untuk tetap bertahan dan menjadi sepenuhnya di dalam perusahaan maka akan mengurangi *turnover intention* karyawan di PT. Kajima Indonesia.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari analisa data dan pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT. Kajima Indonesia. Hal ini dibuktikan dengan koefisien beta (β) sebesar -0.471 ($p=0.000$). Kontribusi pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan sebesar (ΔR^2) 0.215 atau 21,5%. Maka hipotesis pertama dapat diterima. Jadi jika kepuasan kerja karyawan PT. Kajima Indonesia rendah maka akan terjadi peningkatan *turnover intention*.
2. Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT. Kajima hal ini dibuktikan dengan koefisien beta (β) sebesar -0.342 ($p=0.000$). Kontribusi pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan sebesar (ΔR^2) 0.112 atau 11,2%. Maka hipotesis kedua dapat diterima. Jadi jika komitmen organisasi karyawan PT. Kajima Indonesia rendah maka akan terjadi peningkatan *turnover intention*.
3. Secara bersama-sama terdapat pengaruh negatif dan signifikan kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan PT. Kajima Indonesia. Hal dibuktikan dengan koefisien beta (β) pada variabel kepuasan kerja sebesar -0.465 ($p=0.000$) dan koefisien beta (β) pada

pada variabel komitmen organisasi sebesar -0.333 ($p=0.000$). Kontribusi pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan sebesar (ΔR^2) 0.321 atau 32,1%.

B. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menyadari keterbatasan yang ada meskipun sudah diusahakan semaksimal mungkin. Adapun keterbatasan-keterbatasan tersebut antara lain:

1. Rendahnya kontribusi kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* yaitu yang hanya sebesar 32,1%. Sehingga peneliti selanjutnya dapat memilih variabel lain untuk melihat sejauh mana kontribusinya. Dengan demikian masih terdapat 67,9% faktor lain yang mempengaruhi tingginya tingkat *turnover intention* di perusahaan.
2. Dalam penelitian ini pengambilan data hanya menggunakan kuesioner sehingga kedalaman data masih kurang dalam menggali pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan PT. Kajima Indonesia.

C. Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian yang telah diuraikan di atas selanjutnya ditemukan hasil implikasi sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan, dalam upaya menurunkan *turnover intention* hendaknya meningkatkan kepuasan kerja karyawan, karena jika karyawan telah terpenuhi semua harapan akan gaji yang setimpal

dengan pekerjaan yang dilakukan, supervisi yang mampu memotivasi karyawan, kesempatan promosi lebih jelas dan tersistem juga standar penilaian digunakan sebagai salah satu penilaian untuk naik jabatan, hubungan dengan rekan kerja yang menyenangkan dan kooperatif, dan kepuasan akan pekerjaan itu sendiri agar karyawan lebih membanggakan apa yang dapat diberikan untuk perusahaan. Maka dengan itu keinginan berpindah akan semakin kecil.

2. Perusahaan sebaiknya juga meningkatkan komitmen organisasi yaitu dengan mengangkat karyawan menjadi pegawai tetap, terutama bagi karyawan yang berprestasi dan memiliki pengalaman lebih dalam bekerja karena berarti karyawan cukup loyal untuk bekerja di perusahaan. Membangun rasa bangga dalam diri karyawan terhadap perusahaan. Perusahaan harus melibatkan karyawan dalam setiap pengambilan keputusan, serta menciptakan kesadaran karyawan agar ingin tetap bekerja di PT. Kajima Indonesia sehingga akan menghasilkan karyawan yang berkomitmen tinggi dengan begitu karyawan akan loyal dan berdampak positif pada penurunan *turnover intention* di perusahaan.
3. Bagi peneliti yang akan datang hendaknya melakukan penelitian yang serupa, dengan menambah variabel lainnya misalnya gaya kepemimpinan, motivasi kerja, lingkungan kerja dan lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anis K, Indah, M. Noor Ardiansah & Sutapa.(2003). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Keinginan Berpindah Kerja Auditor (Studi Kasus pada KAP di Jawa Tengah). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*.Vol.4 No. 2, Juli, pp. 141-152.
- Azwar, Saifuddin. (2009). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bluedorn, Carol. (2001). The impact of various factors on the personality, job satisfaction and turnover intentions of professional accountants. *Managerial Auditing Journal*.16 (4):234-245.
- Champbell, Donald T., dan Fiske, Donald W. (1959). Convergent and Discriminant Validation by The Multitrait-Multimethod Matrix. Northwestern University and Chichago University. *Psychological Bulletin*, 56(2), 81-105.
- Christiawan dan Sampurno (2003). *Kapita Selekta Industri Konstruksi Nasional*. Edisi: 1. Jakarta: PT. Nawa Management and Engineering Services.
- DeMicco, Frederick J and Reid, Robert D. (1988).Older Workers: A Hiring Resource for The Hospitality Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, May, pp. 56-62.
- Djastuti, Indi. (2010).The Influence of Job Satisfaction Organizational Commitment and Managerial Performance: A Study on Construction Companies in Central Java. *Jurnal Manajemen Bisnis*. Vol 3 No 2.
- Eaton, Adrienne E Michael E. Gordon and Jeffrey H. Keefe. (1992). The Impact of Quality of Work Life Programs and Grievance System Effectiveness on Union Commitment. *Industrial and Labour RelationsReview*.Vol. 45 No. 3, p.591-604.
- Fornell, C., & Lacker, D., F. (1981).Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS 19*.Edisi 5.Semarang: Badan Penerbitan Universitas Dipenogoro.
- Grant, K., D.W. Cravens, G.S. Low dan W.C. Moncrief. (2001). The Role of Satisfaction with Territory Design on The Motivation, Attitudes, and

- Work Outcomes os Sales People. *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 29, No.2, pp.165-178.
- Hadi, S. (1991). *Metodologi Research*. Yogyakarta: Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada.
- Hair, J.E. Jr. R. E., Anderson, R. L. Tatham & W. C. Black. (1995). Multivariate Data Analysis 6 Ed. *Prentice-Hall International. Inc., New Jersey*.
- Harris, G. E, & Cameron J. E. (2005). Multiple dimensions of organizational identification and commitment aspredictors of turnover intentions and psychological well-being. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(3), 159-169. <http://dx.doi.org/10.1037/h0087253>
- Kuncoro, Mudrajat. (2009). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*, Edisi ketiga. Jakarta: Erlangga
- Kreitner, Robert, dan Kinicki, Angelo. (2003). *Perilaku Organisasi*. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Lee, T.W., Ashford S.J., Walsh,J.P. & Mowday R.T. (1992). Commitment Propensity, Organizational Commitment and Voluntary Turnover:A longitudional Study of Organizational Entry Process. *Journal of Management*, 18 (1):15-32
- Luthans. (2008). *Organizational Behavior*. Edisi VI, PT. Erlangga: Jakarta.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). A Three Company Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 1. 772-777.
- _____. (1993).Commitment to Organizations abd Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualizatiom. *Jounal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Mobley, Horner, & Hollingsworth. (1978). The relationship between human resource practices and Employee retention in public organisations: anexploratory Study conducted in the united arab emirates. *Arab:International Journal of Business and Social Science*.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers R. M. (1982).Employee Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Abseintism, and Turnover. *London Academin Press*.
- Mowday, R. T., R. M. Steers and I. W. Porter. (1983). "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Applied Psychology*. Vol.84,p.408-414.

- Nugroho, Bhuono Agung. (2005). *Strategi Jitu Memilih Metode Statistic Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta: CV. ANDI OFFSET
- Poznanski, Peter J. (1997). Using Structural Equation Modelling for Investigate The Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Staff Accountants. *Printed in USA*: Vol. 9, pp. 249-37.
- Robbins, Stephen P. (2008). *Organizational Behaviour* 12th edition. Jakarta: Salemba Empat.
- Rousseau, L. (1984). What are The Real Costs of Employee Turnover?. *CA Magazine*, Vol. 117, December, pp. 48-55.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV. ALFABETA.
- Sutanto, Eddy M dan Carin Gunawan. (2015). Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Turnover Intentions. *Jurnal. Program Manajemen Bisnis*. Universitas Kristen Petra.
- Witasari, Lia. (2009). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisational terhadap Turnover Intentions (Studi Empiris pada Novotel Semarang). *Tesis*. Fakultas Ekonomi UNDIP Semarang.
- Yaqin, Muhammad Ainul. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention Karyawan KJPP Toha, okky, heru & rekan cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*. Vol 1 No 2.
- Zeffane, Rachid. (1994). Understanding Employee Turnover: The Need for Contingency Approach. *International Journal of Manpower*, Vol. 15, No. 9, pp. 1-14.

LAMPIRAN

Lampiran 1.**KUESIONER PENELITIAN****SURAT PENGANTAR KUESIONER**

Kepada Yth.
Karyawan dan Staff
Di PT. Kajima Indonesia

Dengan hormat,

Untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam penyelesaian pendidikan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta sebagai bahan penulisan skripsi kami melaksanakan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* Karyawan di PT Kajima Indonesia.”

Sehubungan dengan itu, kami mohon kesediaan Anda untuk mengisi kuesioner ini sesuai dengan petunjuk pengisiannya. Perlu kami sampaikan bahwa hasil penelitian ini hanya untuk kepentingan akademik dan tidak akan berpengaruh pada status Anda sebagai seorang karyawan PT. Kajima Indonesia. Bantuan dari Anda untuk mengisi kuesioner ini dengan sejujur-jujurnya, secara obyektif, dan apa adanya sangat berarti bagi penelitian ini. Untuk itu kami ucapkan terimakasih.

Peneliti

Vidya Prischa Alfresia

Petunjuk Pengisian Angket

1. Bacalah sejumlah pernyataan dibawah ini dengan teliti.
2. Pernyataan di bawah ini hanya semata-mata untuk data penelitian dalam rangka menyusun Tugas Akhir Skripsi (TAS).
3. Anda dimohon untuk memberikan penilaian mengenai Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* Karyawan PT. Kajima Indonesia.
4. Pilihlah salah satu jawaban yang memenuhi persepsi Saudara dengan cara memberi tanda centang (✓).
5. Skor yang diberikan tidak mengandung nilai jawaban benar-salah melainkan menunjukkan kesesuaian Anda terhadap isi setiap pertanyaan.
6. Pilihan jawaban yang tersedia adalah:
 - 1) STS : Sangat Tidak Setuju
 - 2) TS : Tidak Setuju
 - 3) S : Setuju
 - 4) SS : Sangat Setuju
7. Dimohon dalam memberikan penilaian tidak ada pernyataan yang terlewatkan.
8. Isilah data responden berikut berdasarkan kriteria yang Bapak/Ibu/Saudara-i miliki.

Data Responden:

Jenis Kelamin : (_____) 1. Laki-laki 2.Perempuan

Kelahiran : Tahun _____ Bulan _____

Pendidikan terakhir : _____

Pengalaman dan lama bekerja: _____ Tahun _____ Bulan _____

Kepuasan Kerja (X1)		STS	TS	S	SS
No.	Pernyataan Kepuasan Kerja				
1	Pekerjaan saya menarik.				
2	Saya merasa senang dengan kesempatan untuk belajar hal-hal baru dalam pekerjaan saya.				
3	Saya merasa kurang mencapai keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan saya.				
4	Saya puas dengan gaji yang saya terima untuk pekerjaan yang saya lakukan.				
5	Saya puas dengan tunjangan yang saya terima dari perusahaan.				
6	Saya merasa usaha saya tidak diberikan imbalan yang seharusnya saya terima.				
7	Saya puas dengan standar yang digunakan untuk promosi dalam perusahaan saya.				
8	Saya puas dengan kesempatan untuk memperoleh promosi kenaikan jabatan.				
9	Promosi jarang terjadi di perusahaan tempat saya bekerja.				
10	Para manajer tempat saya bekerja memberikan dukungan terhadap saya.				
11	Para manajer tempat saya bekerja memberikan kebebasan terhadap saya dalam mengambil keputusan.				
12	Para manajer tempat saya bekerja tidak pernah mau mendengarkan saya.				
13	Saya menikmati bekerja dengan rekan kerja disini.				
14	Rekan kerja saya sangat kooperatif.				
15	Saya sering merasa dikucilkan oleh rekan kerja saya.				

Komitmen Organisasi (X2)

No.	Pernyataan Komitmen Organisasi	STS	TS	S	SS
1	Saya bangga menceritakan kepada orang lain, bahwa tempat saya bekerja adalah perusahaan yang baik.				
2	Menurut saya, inilah perusahaan yang baik untuk tempat bekerja.				
3	Perusahaan tempat saya bekerja, membuat saya termotivasi untuk berprestasi lebih baik lagi.				
4	Perusahaan tempat saya bekerja menginspirasi saya untuk selalu bekerja keras dalam memajukan perusahaan.				
5	Saya setuju dengan nilai-nilai yang dianut perusahaan.				
6	Nilai-nilai yang saya anut sama dengan nilai-nilai yang dianut perusahaan.				
7	Saya bekerja keras untuk memajukan perusahaan.				
8	Saya bersedia bekerja seoptimal mungkin untuk tercapainya tujuan perusahaan.				

Turnover Intention (Y)

No.	Pernyataan Turnover Intention	STS	TS	S	SS
1	Saya banyak berpikir untuk meninggalkan perusahaan tempat saya bekerja.				
2	Saya aktif mencari alternatif untuk perusahaan lain.				
3	Secepat mungkin, saya akan meninggalkan perusahaan tempat saya bekerja.				
4	Jika saya punya tawaran pekerjaan lain yang dibayar sama dengan yang saya miliki, saya akan pergi dari sini dengan cepat.				

Lampiran 2. DATA VALIDITAS DAN REABILITAS

No.	Kepuasan Kerja															JML
	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10	KK11	KK12	KK13	KK14	KK15	
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30
3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	33
4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	31
5	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	37
6	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	37
7	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	40
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	57
9	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	45
10	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	43
11	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	33
12	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	31
13	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	4	1	1	1	1	20
14	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	4	1	1	1	2	21
15	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	2	21
16	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	17
17	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	19
18	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	19
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	2	1	19
20	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	36
21	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	32
22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	32
23	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	41
24	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	4	1	1	1	1	23
25	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30
26	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	4	1	1	1	1	26

57	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30
58	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	34
59	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30
60	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
61	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	28
62	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	38
63	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	21
64	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30
65	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30
66	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30
67	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	36
68	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30
69	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	37
70	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	34
71	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43
72	3	4	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	46
73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
74	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30
75	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	42
76	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	43
77	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
78	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	56
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	58
80	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30
81	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
82	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	1	2	2	1	2	27
83	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
84	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30
85	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30
86	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	29

87	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	40
88	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	46
89	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	22
90	4	4	1	4	4	1	4	4	1	4	4	1	1	4	4	1	45
91	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	21
92	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
93	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
94	4	4	1	3	3	2	2	3	2	4	1	1	2	3	1	1	36
95	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	46
96	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	1	1	3	3	33
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
98	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	32
99	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43
100	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	35
101	3	3	3	2	1	3	3	1	2	4	3	3	3	3	3	2	39
102	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	31
103	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	18
104	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	58
105	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16
106	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
107	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30
108	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
109	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	36
110	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30
111	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43
112	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	27
113	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	37
114	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
115	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	4	2	3	3	2	2	41
116	3	3	3	2	3	3	2	2	1	2	2	3	3	3	3	3	38

117	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	16
118	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	39
119	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30
120	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	33
121	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	41
122	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	38
123	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	45
124	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	31
125	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	38
126	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	34
127	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
128	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	39
129	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	42
130	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	35
131	3	3	3	2	1	3	3	1	2	4	3	3	3	3	2	39
132	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30
133	3	3	2	2	4	3	2	1	1	3	3	3	4	4	3	41
134	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	36
135	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	39

NO.	Komitmen Organisasi								JML	TURNOVER INTENTION				JML
	KO1	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6	KO7	KO8		TI1	TI2	TI3	TI4	
1	1	1	1	1	4	1	1	1	11	4	4	4	4	16
2	2	2	3	2	4	3	2	3	21	3	3	3	3	12
3	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	2	2	2	9
4	1	2	1	1	3	1	2	1	12	3	3	3	3	12
5	1	1	1	1	1	1	1	1	8	4	4	4	4	16
6	3	3	3	3	3	3	3	4	25	3	3	3	3	12
7	1	1	1	1	4	1	1	1	11	3	3	3	3	12
8	2	3	3	2	2	3	2	3	20	3	2	2	2	9
9	4	4	4	4	4	4	4	4	32	1	1	1	1	4
10	3	3	3	3	3	3	3	3	24	4	4	4	4	16
11	2	2	3	2	1	3	2	3	18	4	4	4	4	16
12	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	12
13	2	2	2	2	4	3	2	2	19	4	4	4	4	16
14	3	3	2	3	3	3	3	3	23	4	4	4	4	16
15	3	3	3	3	3	3	3	3	24	4	4	4	4	16
16	2	2	2	2	2	2	2	2	16	4	4	4	4	16
17	2	2	2	2	4	2	3	2	19	4	4	4	4	16
18	2	2	2	2	4	2	2	2	18	3	3	3	3	12
19	2	2	2	2	4	2	2	2	18	4	4	4	4	16
20	3	3	3	3	3	3	3	3	24	4	4	4	4	16
21	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	12
22	1	1	1	1	1	1	1	1	8	3	3	3	3	12
23	3	3	3	3	4	3	3	3	25	3	3	3	3	12
24	3	4	3	4	4	3	3	3	27	4	4	4	4	16
25	1	1	1	1	1	1	1	1	8	3	3	3	3	12
26	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	12
27	3	3	3	3	3	2	3	3	23	4	4	4	4	16

28	3	3	2	3	2	1	3	3	20	3	3	3	4	13
29	2	2	2	3	3	2	2	3	19	3	3	3	3	12
30	1	1	1	1	4	1	1	1	11	3	3	3	3	12
31	2	2	2	3	3	2	2	2	18	3	3	4	3	13
32	1	1	1	1	4	1	1	1	11	2	3	3	3	11
33	2	1	1	1	4	1	1	2	13	4	4	4	4	16
34	2	2	2	2	2	2	2	2	16	3	3	2	3	11
35	2	2	2	2	2	2	2	3	17	3	3	3	3	12
36	2	2	2	2	2	3	3	3	19	3	3	3	3	12
37	3	3	2	2	2	3	3	2	20	4	3	3	3	13
38	3	3	3	3	1	3	3	3	22	3	3	3	3	12
39	1	1	1	1	4	1	1	1	11	4	4	4	4	16
40	1	1	1	1	4	1	1	1	11	4	4	4	4	16
41	2	2	1	1	2	1	1	1	11	3	3	3	3	12
42	4	3	3	3	3	3	3	4	26	4	4	4	4	16
43	1	1	1	1	1	1	1	1	8	4	4	4	4	16
44	3	2	2	2	2	2	3	3	19	2	2	2	2	8
45	1	1	1	1	1	1	1	1	8	4	4	4	4	16
46	3	3	3	3	3	3	3	3	24	2	2	3	3	10
47	3	3	4	3	3	3	3	3	25	2	2	3	2	9
48	3	3	3	4	4	2	3	3	25	3	3	3	3	12
49	3	2	2	3	3	2	3	3	21	2	3	3	4	12
50	1	1	1	1	1	1	1	1	8	4	4	4	4	16
51	2	2	2	2	2	2	3	3	18	3	3	3	2	11
52	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	12
53	2	2	2	2	2	2	2	2	16	3	3	3	3	12
54	1	1	1	1	4	1	1	1	11	4	4	4	4	16
55	3	3	3	3	3	3	3	3	24	2	2	2	2	8
56	1	1	1	1	4	1	1	1	11	3	3	3	3	12
57	3	3	3	3	3	3	3	3	24	2	2	2	2	8

58	3	3	3	3	3	3	3	3	24	2	2	2	2	8
59	1	1	1	1	4	1	1	1	11	4	4	4	4	16
60	1	1	1	1	4	1	1	1	11	3	3	3	3	12
61	1	1	1	1	4	1	1	1	11	3	3	3	3	12
62	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	2	11
63	2	2	2	2	2	2	3	3	18	4	4	4	4	16
64	1	1	1	1	4	1	1	1	11	4	4	4	4	16
65	4	4	4	4	1	4	4	4	29	3	3	3	2	11
66	3	2	2	2	4	2	3	3	21	3	3	3	2	11
67	2	2	2	2	4	2	3	3	20	4	4	4	4	16
68	1	1	1	1	4	1	1	1	11	4	4	4	4	16
69	2	2	2	2	2	2	3	3	18	2	2	2	2	8
70	3	3	3	3	3	3	3	3	24	2	2	2	2	8
71	1	1	1	1	2	1	1	2	10	3	3	3	3	12
72	1	2	1	1	1	1	1	1	9	3	3	4	3	13
73	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	2	11
74	2	2	3	2	2	3	3	3	20	3	3	3	2	11
75	1	1	1	1	1	1	1	1	8	3	3	3	3	12
76	3	3	3	3	3	3	3	3	24	2	3	3	3	11
77	2	2	3	2	1	3	2	3	18	2	2	4	2	10
78	3	3	3	3	3	3	3	3	24	2	2	2	2	8
79	1	1	1	1	1	1	1	1	8	3	3	3	3	12
80	1	1	1	1	1	1	1	1	8	4	4	4	4	16
81	2	2	3	3	2	3	3	3	21	4	4	4	4	16
82	2	2	3	2	1	3	2	3	18	3	3	3	3	12
83	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	2	2	2	9
84	3	2	3	3	3	2	3	3	22	3	3	3	3	12
85	1	1	1	1	1	1	1	1	8	4	4	4	4	16
86	2	2	2	2	2	2	2	2	16	3	3	3	3	12
87	1	1	1	1	1	1	1	1	8	3	3	3	3	12

88	4	4	4	4	2	4	4	4	30	2	3	2	2	9
89	2	2	2	2	2	2	2	2	16	3	3	3	3	12
90	4	4	4	4	4	4	4	4	32	1	1	2	2	6
91	3	3	3	3	4	3	3	3	25	3	3	3	3	12
92	1	1	1	1	1	1	1	1	8	4	4	4	4	16
93	1	1	1	1	1	1	1	1	8	3	3	3	3	12
94	3	2	3	3	3	1	3	4	22	4	2	4	2	12
95	3	3	3	3	3	3	3	3	24	2	2	2	2	8
96	2	2	2	2	2	3	3	3	19	4	4	3	4	15
97	2	2	2	2	2	2	2	2	16	1	1	1	1	4
98	1	1	1	1	1	1	1	1	8	3	3	3	3	12
99	4	3	3	3	3	3	3	3	25	2	2	3	3	10
100	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	16
101	1	1	1	1	1	1	1	1	8	3	3	3	3	12
102	4	3	3	3	3	3	3	4	26	4	4	4	4	16
103	2	1	2	4	4	3	4	4	24	4	3	2	4	13
104	3	2	2	2	2	2	3	3	19	2	2	2	2	8
105	2	2	2	2	2	2	2	3	17	3	3	3	3	12
106	2	2	2	2	2	2	2	2	16	1	1	2	1	5
107	1	1	1	1	1	1	1	1	8	4	4	4	4	16
108	2	2	2	2	2	2	3	3	18	2	2	2	2	8
109	1	1	1	1	3	1	1	1	10	3	3	3	2	11
110	1	1	1	1	1	1	1	1	8	4	4	4	4	16
111	1	1	1	1	2	1	1	1	9	4	4	4	4	16
112	2	2	2	2	2	2	2	2	16	4	4	4	4	16
113	1	1	2	2	1	2	2	2	13	4	4	4	4	16
114	2	2	2	2	2	2	2	2	16	4	4	4	4	16
115	3	3	2	3	2	1	3	3	20	3	3	3	3	12
116	2	2	2	3	3	2	2	3	19	4	4	4	4	16
117	2	2	2	2	2	2	2	2	16	3	3	3	3	12

118	4	4	4	4	4	4	4	4	32	3	2	3	3	11
119	4	4	4	4	4	4	4	4	32	3	3	3	2	11
120	2	2	2	2	2	2	2	1	15	4	4	4	3	15
121	1	1	2	2	1	1	2	1	11	2	2	3	3	10
122	1	1	1	1	3	1	1	1	10	3	3	3	2	11
123	4	4	4	4	4	4	4	4	32	1	1	1	1	4
124	1	1	1	1	4	1	1	1	11	3	3	3	3	12
125	1	1	1	2	4	1	1	1	12	4	4	4	4	16
126	1	2	1	1	4	1	1	1	12	4	4	4	4	16
127	2	2	2	2	2	2	2	2	16	1	1	1	2	5
128	1	1	1	1	4	1	1	1	11	3	2	2	3	10
129	1	1	1	1	4	1	1	1	11	3	3	3	3	12
130	1	2	2	1	2	1	1	2	12	3	3	3	2	11
131	1	1	1	1	4	1	1	1	11	3	3	3	3	12
132	1	1	1	1	4	1	1	1	11	3	3	4	3	13
133	2	2	2	2	2	2	2	2	16	3	3	3	3	12
134	1	1	1	1	4	2	1	1	12	3	3	3	3	12
135	1	1	1	1	4	1	1	1	11	3	3	4	3	13

Lampiran 3.**Hasil Karakteristik Responden**

No	Jenis kelamin	Usia	Pendidikan	Lama kerja
1	Laki - laki	30 - 40 tahun	S2	1 - 5 tahun
2	Perempuan	30 - 40 tahun	D3	1 - 5 tahun
3	Perempuan	30 - 40 tahun	S2	6 - 10 tahun
4	Laki - laki	30 - 40 tahun	SMP	6 - 10 tahun
5	Perempuan	20 - 30 tahun	sma	1 - 5 tahun
6	Laki - laki	40 - 50 tahun	S1	10 - 20 tahun
7	Perempuan	30 - 40 tahun	S1	1 - 5 tahun
8	Laki - laki	30 - 40 tahun	sma	1 - 5 tahun
9	Perempuan	20 - 30 tahun	D3	1 - 5 tahun
10	Perempuan	20 - 30 tahun	S1	1 - 5 tahun
11	Perempuan	30 - 40 tahun	D3	1 - 5 tahun
12	Perempuan	30 - 40 tahun	S2	6 - 10 tahun
13	Laki - laki	30 - 40 tahun	S1	6 - 10 tahun
14	Laki - laki	40 - 50 tahun	sma	10 - 20 tahun
15	Perempuan	30 - 40 tahun	S1	10 - 20 tahun
16	Laki - laki	30 - 40 tahun	S1	1 - 5 tahun
17	Laki - laki	20 - 30 tahun	S1	1 - 5 tahun
18	Perempuan	30 - 40 tahun	S2	1 - 5 tahun
19	Laki - laki	40 - 50 tahun	sma	< 1 tahun
20	Perempuan	20 - 30 tahun	S1	< 1 tahun
21	Laki - laki	40 - 50 tahun	S1	1 - 5 tahun
22	Perempuan	40 - 50 tahun	D3	> 20 tahun
23	Laki - laki	20 - 30 tahun	S1	< 1 tahun
24	Laki - laki	40 - 50 tahun	sma	< 1 tahun
25	Laki - laki	30 - 40 tahun	S1	< 1 tahun
26	Perempuan	30 - 40 tahun	S1	10 - 20 tahun
27	Laki - laki	30 - 40 tahun	sma	1 - 5 tahun
28	Laki - laki	30 - 40 tahun	S2	1 - 5 tahun
29	Laki - laki	20 - 30 tahun	S1	1 - 5 tahun
30	Laki - laki	40 - 50 tahun	S1	6 - 10 tahun
31	Perempuan	30 - 40 tahun	D3	1 - 5 tahun
32	Laki - laki	> 50 tahun	D3	> 20 tahun
33	Laki - laki	20 - 30 tahun	D3	1 - 5 tahun
34	Laki - laki	30 - 40 tahun	S1	1 - 5 tahun
35	Perempuan	30 - 40 tahun	sma	6 - 10 tahun
36	Perempuan	30 - 40 tahun	sma	1 - 5 tahun
37	Perempuan	20 - 30 tahun	D3	1 - 5 tahun
38	Perempuan	20 - 30 tahun	sma	6 - 10 tahun
39	Laki - laki	30 - 40 tahun	S1	1 - 5 tahun

40	Perempuan	20 - 30 tahun	S1	6 - 10 tahun
41	Perempuan	30 - 40 tahun	D3	1 - 5 tahun
42	Laki - laki	40 - 50 tahun	S1	6 - 10 tahun
43	Perempuan	30 - 40 tahun	S1	1 - 5 tahun
44	Laki - laki	30 - 40 tahun	S1	1 - 5 tahun
45	Laki - laki	20 - 30 tahun	sma	1 - 5 tahun
46	Perempuan	20 - 30 tahun	S1	1 - 5 tahun
47	Laki - laki	40 - 50 tahun	D3	6 - 10 tahun
48	Laki - laki	30 - 40 tahun	sma	6 - 10 tahun
49	Laki - laki	> 50 tahun	sma	10 - 20 tahun
50	Laki - laki	40 - 50 tahun	D3	10 - 20 tahun
51	Laki - laki	40 - 50 tahun	sma	6 - 10 tahun
52	Laki - laki	> 50 tahun	sma	10 - 20 tahun
53	Laki - laki	> 50 tahun	sma	10 - 20 tahun
54	Perempuan	30 - 40 tahun	S1	6 - 10 tahun
55	Laki - laki	40 - 50 tahun	S1	6 - 10 tahun
56	Laki - laki	> 50 tahun	S1	6 - 10 tahun
57	Laki - laki	40 - 50 tahun	S1	6 - 10 tahun
58	Laki - laki	30 - 40 tahun	S1	6 - 10 tahun
59	Laki - laki	30 - 40 tahun	S1	< 1 tahun
60	Laki - laki	20 - 30 tahun	S1	< 1 tahun
61	Laki - laki	30 - 40 tahun	S1	1 - 5 tahun
62	Laki - laki	40 - 50 tahun	sma	1 - 5 tahun
63	Laki - laki	30 - 40 tahun	sma	1 - 5 tahun
64	Laki - laki	30 - 40 tahun	S1	1 - 5 tahun
65	Perempuan	20 - 30 tahun	S1	1 - 5 tahun
66	Laki - laki	40 - 50 tahun	sma	1 - 5 tahun
67	Laki - laki	40 - 50 tahun	sma	1 - 5 tahun
68	Laki - laki	30 - 40 tahun	S1	1 - 5 tahun
69	Laki - laki	30 - 40 tahun	sma	1 - 5 tahun
70	Laki - laki	30 - 40 tahun	sma	1 - 5 tahun
71	Laki - laki	30 - 40 tahun	S1	6 - 10 tahun
72	Laki - laki	20 - 30 tahun	S1	1 - 5 tahun
73	Laki - laki	30 - 40 tahun	sma	6 - 10 tahun
74	Laki - laki	30 - 40 tahun	sma	6 - 10 tahun
75	Laki - laki	20 - 30 tahun	S1	6 - 10 tahun
76	Perempuan	20 - 30 tahun	S1	1 - 5 tahun
77	Perempuan	30 - 40 tahun	D3	1 - 5 tahun
78	Perempuan	30 - 40 tahun	S2	6 - 10 tahun
79	Laki - laki	30 - 40 tahun	S1	6 - 10 tahun
80	Laki - laki	40 - 50 tahun	sma	10 - 20 tahun
81	Laki - laki	30 - 40 tahun	S2	1 - 5 tahun
82	Perempuan	30 - 40 tahun	D3	1 - 5 tahun

83	Perempuan	30 - 40 tahun	S2	6 - 10 tahun
84	Laki - laki	30 - 40 tahun	SMP	6 - 10 tahun
85	Laki - laki	40 - 50 tahun	S1	6 - 10 tahun
86	Laki - laki	40 - 50 tahun	S1	10 - 20 tahun
87	Perempuan	30 - 40 tahun	S1	1 - 5 tahun
88	Perempuan	20 - 30 tahun	S1	< 1 tahun
89	Laki - laki	40 - 50 tahun	S1	1 - 5 tahun
90	Perempuan	> 50 tahun	D3	> 20 tahun
91	Laki - laki	20 - 30 tahun	S1	< 1 tahun
92	Laki - laki	40 - 50 tahun	sma	< 1 tahun
93	Laki - laki	30 - 40 tahun	S1	< 1 tahun
94	Laki - laki	30 - 40 tahun	S1	1 - 5 tahun
95	Perempuan	30 - 40 tahun	sma	6 - 10 tahun
96	Perempuan	30 - 40 tahun	sma	1 - 5 tahun
97	Perempuan	20 - 30 tahun	D3	1 - 5 tahun
98	Perempuan	20 - 30 tahun	sma	6 - 10 tahun
99	Laki - laki	30 - 40 tahun	S1	1 - 5 tahun
100	Perempuan	20 - 30 tahun	S1	6 - 10 tahun
101	Perempuan	30 - 40 tahun	D3	1 - 5 tahun
102	Laki - laki	40 - 50 tahun	S1	6 - 10 tahun
103	Perempuan	30 - 40 tahun	S1	1 - 5 tahun
104	Laki - laki	30 - 40 tahun	S1	1 - 5 tahun
105	Laki - laki	20 - 30 tahun	S1	< 1 tahun
106	Laki - laki	30 - 40 tahun	S1	1 - 5 tahun
107	Laki - laki	40 - 50 tahun	sma	1 - 5 tahun
108	Laki - laki	30 - 40 tahun	sma	1 - 5 tahun
109	Laki - laki	30 - 40 tahun	S1	1 - 5 tahun
110	Laki - laki	40 - 50 tahun	S1	6 - 10 tahun
111	Laki - laki	30 - 40 tahun	S1	6 - 10 tahun
112	Laki - laki	20 - 30 tahun	S1	1 - 5 tahun
113	Laki - laki	30 - 40 tahun	sma	6 - 10 tahun
114	Laki - laki	30 - 40 tahun	sma	1 - 5 tahun
115	Laki - laki	30 - 40 tahun	S2	1 - 5 tahun
116	Laki - laki	20 - 30 tahun	S1	1 - 5 tahun
117	Perempuan	20 - 30 tahun	sma	1 - 5 tahun
118	Perempuan	30 - 40 tahun	D3	1 - 5 tahun
119	Laki - laki	40 - 50 tahun	sma	6 - 10 tahun
120	Laki - laki	> 50 tahun	sma	10 - 20 tahun
121	Laki - laki	> 50 tahun	sma	10 - 20 tahun
122	Perempuan	30 - 40 tahun	S1	6 - 10 tahun
123	Laki - laki	40 - 50 tahun	S1	6 - 10 tahun
124	Laki - laki	> 50 tahun	S1	6 - 10 tahun
125	Laki - laki	40 - 50 tahun	S1	6 - 10 tahun

126	Laki - laki	30 - 40 tahun	S1	6 - 10 tahun
127	Laki - laki	30 - 40 tahun	sma	6 - 10 tahun
128	Laki - laki	30 - 40 tahun	sma	6 - 10 tahun
129	Laki - laki	20 - 30 tahun	S1	6 - 10 tahun
130	Perempuan	20 - 30 tahun	S1	6 - 10 tahun
131	Perempuan	30 - 40 tahun	D3	1 - 5 tahun
132	Laki - laki	40 - 50 tahun	S1	6 - 10 tahun
133	Perempuan	30 - 40 tahun	S1	1 - 5 tahun
134	Laki - laki	30 - 40 tahun	S1	1 - 5 tahun
135	Laki - laki	> 50 tahun	sma	10 - 20 tahun

Lampiran 4.**HASIL UJI VALIDITAS CFA (TAHAP 1)****Factor Analysis****KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.920
Bartlett's Test of Sphericity	5062.
Approx. Chi-Square	465
df	351
Sig.	.000

Rotated Component Matrix(a)

	Component		
	1	2	3
KK1	.856		
KK2	.888		
KK3	.876		
KK4	.873		
KK5	.816		
KK6	.861		
KK7	.902		
KK8	.866		
KK9	.841		
KK10	.849		
KK11			
KK12	.884		
KK13	.898		
KK14	.879		
KK15	.847		
KO1		.951	
KO2		.933	
KO3		.945	
KO4		.956	
KO5			
KO6		.919	
KO7		.948	
KO8		.934	
TI1			.896
TI2			.906
TI3			.851
TI4			.861

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Lampiran 5.**HASIL UJI VALIDITAS CFA (TAHAP 2)****Factor Analysis****KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.921
Bartlett's Test of Sphericity	
Approx. Chi-Square	5001.81
df	6
Sig.	.000

Rotated Component Matrix(a)

	Component		
	1	2	3
KK1	.859		
KK2	.888		
KK3	.880		
KK4	.871		
KK5	.815		
KK6	.867		
KK7	.903		
KK8	.868		
KK9	.845		
KK10	.852		
KK12	.890		
KK13	.905		
KK14	.883		
KK15	.852		
KO1		.953	
KO2		.936	
KO3		.952	
KO4		.953	
KO6		.923	
KO7		.950	
KO8		.941	
TI1			.895
TI2			.902
TI3			.850
TI4			.850

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iteration

Lampiran 6.**HASIL UJI RELIABILITAS****Reliability****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	135	100.0
	Excluded (a)	0	.0
	Total	135	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

1. Kepuasan Kerja**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.978	14

2. Komitmen Organisasi**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.983	7

3. Turnover Intention**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.959	4

Lampiran 7.**HASIL UJI KONVERGEN DAN DIVERGEN****1. Hasil Validitas Konvergen**

	Mean	Sd	α Value	AVE	1	2	3
Kepuasan Kerja	3.6262	.73133	.978	0.757	.978		
Komitmen Organisasi	3.6592	.92803	.983	0.892	.012	.983	
<i>Turnover Intention</i>	3.6446	.75570	.959	0.765	0.451	0.352	.959

2. Hasil Divergen

No.	Variabel	1	2	3
1	Kepuasan Kerja	0.757	0.0001	0.203
2	Komitmen Organisasi	0.012	0.892	0.124
3	<i>Turnover Intention</i>	0.465	0.363	0.765

Lampiran 8.**HASIL ANALISIS KARAKTERISTIK RESPONDEN****Frequency Table****Jenis kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki - laki	90	66.7	66.7	66.7
	Perempuan	45	33.3	33.3	100.0
	Total	135	100.0	100.0	

Kelahiran

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20 - 30 tahun	29	21.5	21.5	21.5
	30 - 40 tahun	68	50.4	50.4	71.9
	40 - 50 tahun	28	20.7	20.7	92.6
	> 50 tahun	10	7.4	7.4	100.0
	Total	135	100.0	100.0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMP	2	1.5	1.5	1.5
	sma	39	28.9	28.9	30.4
	D3	18	13.3	13.3	43.7
	S1	67	49.6	49.6	93.3
	S2	9	6.7	6.7	100.0
	Total	135	100.0	100.0	

Lama kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 1 tahun	12	8.9	8.9	8.9
	1 - 5 tahun	63	46.7	46.7	55.6
	6 - 10 tahun	44	32.6	32.6	88.1
	10 - 20 tahun	13	9.6	9.6	97.8
	> 20 tahun	3	2.2	2.2	100.0
	Total	135	100.0	100.0	

Lampiran 9.**HASIL UJI DESKRIPTIF****Descriptives****Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	135	14.00	56.00	31.1926	10.23857
X2	135	7.00	28.00	14.7259	6.49619
Y	135	4.00	16.00	12.4000	3.02280
Valid N (listwise)	135				

Lampiran 10.**RUMUS PERHITUNGAN KATEGORISASI**

Kepuasan Kerja	
M	= 35
Sd	= 7
Rendah, Sedang, Tinggi,	$x < m - SD$ $mean - SD \leq x < m + SD$ $m + SD \leq x$
Kategori Rendah: Sedang: Tinggi:	$X < 28$ $28 < X < 42$ $42 \leq X$
Komitmen Organisasi	
M	= 17.5
Sd	= 3.5
Rendah Sedang, Tinggi,	$x < m - SD$ $mean - SD \leq x < m + SD$ $m + SD \leq x$
Kategori Rendah: Sedang: Tinggi:	$X < 14$ $14 < X < 21$ $21 \leq X$

<i>Turnover Intention</i>	
M	= 10
Sd	= 2
Rendah, Sedang, Tinggi,	$x < m - SD$ $mean - SD \leq x < m + SD$ $m + SD \leq x$
Kategori Rendah: Sedang: Tinggi:	$X < 8$ $8 < X < 12$ $12 \leq X$

Lampiran 11.**HASIL UJI KATEGORISASI VARIABEL****Frequency Table****Kepuasan kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	34	25.2	25.2	25.2
	Sedang	81	60.0	60.0	85.2
	Tinggi	20	14.8	14.8	100.0
	Total	135	100.0	100.0	

Komitmen organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	51	37.8	37.8	37.8
	Sedang	47	34.8	34.8	72.6
	Tinggi	37	27.4	27.4	100.0
	Total	135	100.0	100.0	

Turnover intention

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	6	4.4	4.4	4.4
	Sedang	34	25.2	25.2	29.6
	Tinggi	95	70.4	70.4	100.0
	Total	135	100.0	100.0	

Lampiran 12.**HASIL UJI NORMALITAS****NPar Tests****One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Standardized Residual
N		135
Normal	Mean	.0000000
Parameters(a,b)	Std. Deviation	.99250926
Most Extreme Differences	Absolute	.055
	Positive	.047
	Negative	-.055
Kolmogorov-Smirnov Z		.644
Asymp. Sig. (2-tailed)		.801

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

L**Lampiran 13.****HASIL UJI LINIERITAS****Means*****Turnover Intention* Kepuasan Kerja*****ANOVA Table****ANOVA Table**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * X1	Between Groups	(Combined)	460.114	30	15.337	2.087
		Linearity	249.316	1	249.316	33.926
		Deviation from Linearity	210.798	29	7.269	.989
	Within Groups		764.286	104	7.349	.492
	Total		1224.400	134		

Turnover Intention* Komitmen Organisasi**ANOVA Table****ANOVA Table**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * X2	Between Groups	(Combined)	344.863	16	21.554	2.892
		Linearity	152.029	1	152.029	20.396
		Deviation from Linearity	192.835	15	12.856	1.725
	Within Groups		879.537	118	7.454	.055
	Total		1224.400	134		

Lampiran 14.**HASIL UJI MULTIKOLINIERITAS****Regression****Variables Entered/Removed(b)**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Y

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.569(a)	.324	.314	2.50380

a Predictors: (Constant), X2, X1

b Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Mode 1	Unstandardized Coefficients		Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
1 (Constant)	18.898	.845		22.370	.000		
X1	-.132	.021	-.447	-6.250	.000	1.000	1.000
X2	-.162	.033	-.347	-4.852	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Y

Collinearity Diagnostics^a

Mode 1	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	X1	X2
1 1		2.825	1.000	.01	.01	.02
	2	.133	4.610	.02	.26	.75
	3	.042	8.239	.98	.73	.23

a. Dependent Variable: Y

Lampiran 15.
HASIL UJI REGRESI BERGANDA 1

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lam kerja, Jenis kelamin, Pendidika n, Kelahiran ^a	.	Enter
2	Kepuasan kerja	.	Enter
3	Komitmen organisasi	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Turnover intention

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.157 ^a	.025	-.005	3.03081	.025	.823	4	130	.513
2	.490 ^b	.240	.210	2.68645	.215	36.463	1	129	.000
3	.588 ^c	.346	.315	2.50153	.106	20.778	1	128	.000

- a. Predictors: (Constant), Lam kerja, Jenis kelamin, Pendidikan, Kelahiran
b. Predictors: (Constant), Lam kerja, Jenis kelamin, Pendidikan, Kelahiran, Kepuasan kerja
c. Predictors: (Constant), Lam kerja, Jenis kelamin, Pendidikan, Kelahiran, Kepuasan kerja, Komitmen organisasi

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.247	4	7.562	.823	.513 ^a
	Residual	1194.153	130	9.186		
	Total	1224.400	134			
2	Regression	293.403	5	58.681	8.131	.000 ^b
	Residual	930.997	129	7.217		
	Total	1224.400	134			
3	Regression	423.422	6	70.570	11.277	.000 ^c
	Residual	800.978	128	6.258		
	Total	1224.400	134			

- a. Predictors: (Constant), Lam kerja, Jenis kelamin, Pendidikan, Kelahiran
- b. Predictors: (Constant), Lam kerja, Jenis kelamin, Pendidikan, Kelahiran, Kepuasan kerja
- c. Predictors: (Constant), Lam kerja, Jenis kelamin, Pendidikan, Kelahiran, Kepuasan kerja, Komitmen organisasi
- d. Dependent Variable: Turnover intention

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1	(Constant)	14.327	1.659		8.638
	Jenis kelamin	-.864	.609	-.135	-1.420
	Kelahiran	-.072	.411	-.020	.176
	Pendidikan	.025	.266	.008	.095
	Lam kerja	-.282	.365	-.081	.773
2	(Constant)	18.468	1.622		11.384
	Jenis kelamin	-1.008	.540	-.158	-1.866
	Kelahiran	-.295	.367	-.082	.805
	Pendidikan	.216	.238	.072	.909
	Lam kerja	-.187	.324	-.054	.578
	Kepuasan kerja	-.139	.023	-.471	-6.038
3	(Constant)	20.273	1.562		12.982
	Jenis kelamin	-.567	.512	-.089	-1.107
	Kelahiran	-.259	.341	-.072	.758
	Pendidikan	.167	.222	.056	.750
	Lam kerja	-.221	.302	-.064	.734
	Kepuasan kerja	-.137	.021	-.465	-6.395
	Komitmen organisasi	-.155	.034	-.333	-4.558

- a. Dependent Variable: Turnover intention

HASIL UJI REGRESI BERGANDA 2

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lam kerja, Jenis kelamin, Pendidika n, Kelahiran ^a	.	Enter
2	Komitmen organisasi ^a	.	Enter
3	Kepuasan kerja ^a	.	Enter

- a. All requested variables entered.
 b. Dependent Variable: Turnover intention

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.157 ^a	.025	-.005	3.03081	.025	.823	4	130	.513
2	.370 ^b	.137	.103	2.86235	.112	16.751	1	129	.000
3	.588 ^c	.346	.315	2.50153	.209	40.898	1	128	.000

- a. Predictors: (Constant), Lam kerja, Jenis kelamin, Pendidikan, Kelahiran
 b. Predictors: (Constant), Lam kerja, Jenis kelamin, Pendidikan, Kelahiran, Komitmen organisasi
 c. Predictors: (Constant), Lam kerja, Jenis kelamin, Pendidikan, Kelahiran, Komitmen organisasi, Kepuasan kerja

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.247	4	7.562	.823	.513 ^a
	Residual	1194.153	130	9.186		
	Total	1224.400	134			
2	Regression	167.493	5	33.499	4.089	.002 ^b
	Residual	1056.907	129	8.193		
	Total	1224.400	134			
3	Regression	423.422	6	70.570	11.277	.000 ^c
	Residual	800.978	128	6.258		
	Total	1224.400	134			

- a. Predictors: (Constant), Lam kerja, Jenis kelamin, Pendidikan, Kelahiran
- b. Predictors: (Constant), Lam kerja, Jenis kelamin, Pendidikan, Kelahiran, Komitmen organisasi
- c. Predictors: (Constant), Lam kerja, Jenis kelamin, Pendidikan, Kelahiran, Komitmen organisasi, Kepuasan kerja
- d. Dependent Variable: Turnover intention

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1	(Constant)	14.327	1.659		8.638
	Jenis kelamin	-.864	.609	-.135	-1.420
	Kelahiran	-.072	.411	-.020	.176
	Pendidikan	.025	.266	.008	.095
	Lam kerja	-.282	.365	-.081	.773
					.441
2	(Constant)	16.239	1.635		9.934
	Jenis kelamin	-.414	.585	-.065	-.707
	Kelahiran	-.038	.389	-.011	-.098
	Pendidikan	-.023	.252	-.008	-.092
	Lam kerja	-.316	.345	-.091	-.916
	Komitmen organisasi	-.159	.039	-.342	-4.093
3	(Constant)	20.273	1.562		12.982
	Jenis kelamin	-.567	.512	-.089	-1.107
	Kelahiran	-.259	.341	-.072	-.758
	Pendidikan	.167	.222	.056	.750
	Lam kerja	-.221	.302	-.064	-.734
	Komitmen organisasi	-.155	.034	-.333	-4.558
	Kepuasan kerja	-.137	.021	-.465	-6.395

- a. Dependent Variable: Turnover intention



SURAT KETERANGAN

No. HR/Sktr-010/016

Yang bertanda tangan di bawah ini menerangkan bahwa :

N a m a : Vidya Prischa Alfresia
NIM : 12808141012
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Manajemen

Surat Keterangan ini dibuat guna menerangkan yang bersangkutan telah selesai menyelesaikan penelitiannya di PT Kajima Indonesia tentang : **"Pengaruh Kepuasaan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Karyawan PT Kajima Indonesia"**

Demikian Surat Keterangan ini kami buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 23 Juni 2016



Adhi Gunottama, S.E., BBA., M.M.
HR Development Supervisor