



## Intensi *Turnover* Sebagai Mediasi Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan BBC

Yun Suprani<sup>1)</sup>, Yusro Hakimah<sup>2)</sup>, Muhammad Said<sup>3)</sup>  
1,2,3). Fakultas Ekonomi Universitas Tridianti Palembang

<sup>1)</sup>[yunsuprani070667@gmail.com](mailto:yunsuprani070667@gmail.com), <sup>2)</sup>[yusrohakimah@yahoo.co.id](mailto:yusrohakimah@yahoo.co.id), <sup>3)</sup>[Muhammad.said170464@gmail.com](mailto:Muhammad.said170464@gmail.com)

### How to Cite :

Suprani, Y, Hakimah, Y., Said , M., (2022) *Intensi Turnover* Sebagai Mediasi Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan BBC. EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis, 10(2). doi: <https://doi.org/10.37676/ekombis.v10i2>

### ARTICLE HISTORY

Received [11 April 2022]

Revised [17 Juni 2022]

Accepted [14 Juli 2022]

### KEYWORDS

Bankruptcy, Altman,  
springate, Zmijewski and  
Grover

This is an open access article  
under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



### ABSTRAK

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut: 1. Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Turnover Karyawan. 2. Komitmen Organisasi dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja. Pada karyawan yang merasa tingkat Kepuasan Kerja tinggi akan tetap berkomitmen kepada perusahaan. 3. Kepuasan Kerja berpengaruh secara negatif terhadap *Turnover* Karyawan. Karyawan yang tidak merasa tidak puas dalam pekerjaannya maka akan melakukan *Turnover* Karyawan. 4. Berdasarkan hasil uji hipotesis (uji t), secara parsial variabel Kepuasan Kerja maupun variabel Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap *Turnover* Karyawan. Selain itu, adanya arah negatif dari variabel Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap *Turnover* Karyawan menunjukkan bahwa semakin tingginya Kepuasan Kerja maupun Komitmen Organisasional akan berpengaruh terhadap penurunan *Turnover* karyawan yang berarti membawa dampak baik ke perusahaan. Begitu pula sebaliknya jika Kepuasan Kerja maupun Komitmen Organisasional semakin rendah, akan berdampak negatif ke perusahaan yaitu akan berpengaruh terhadap peningkatan *Turnover* Karyawan.

### ABSTRACT

The results of this study can be concluded as follows: 1. Organizational Commitment and Job Satisfaction have an effect on Employee Turnover. 2. Organizational Commitment is influenced by Job Satisfaction. Employees who feel a high level of job satisfaction will remain committed to the company. 3. Job satisfaction has a negative effect on employee turnover. Employees who are not dissatisfied with their work will do employee turnover. 4. Based on the results of the hypothesis test (t test), partially the Job Satisfaction variable and the Organizational Commitment variable have a significant effect on Employee Turnover. In addition, the negative direction of the variable Job Satisfaction and Organizational Commitment to Employee Turnover indicates that the higher Job Satisfaction and Organizational Commitment will affect the decrease in employee turnover, which means it has a good impact on the company. Vice versa if job satisfaction and organizational commitment are getting lower, it will have a negative impact on the company, which will affect the increase in employee turnover.

## PENDAHULUAN

Intensi *turnover* karyawan adalah pergantian karyawan di perusahaan secara sukarela atau terpaksa. *Turnover* karyawan adalah suatu indeks stabilitas kerja. Karyawan akan bekerja dengan

baik apabila mereka merasa puas dengan apa yang mereka harapkan. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, akan memiliki perasaan yang positif terhadap pekerjaannya.

Para ahli sepakat kalau intensi *turnover* merupakan keinginan dari karyawan secara sadar untuk meninggalkan perusahaan. Biasanya karyawan menunjukkan sikap seperti mangkir dalam pekerjaan dan tidak ada semangat dalam mencapai target perusahaan. Akhirnya karyawan memilih keluar dari perusahaan dengan tujuan mencari pekerjaan lain.

Karyawan berharap setelah keluar dari perusahaan mendapatkan pekerjaan yang lebih menjamin masa depan, seperti pegawai menjadi pegawai negeri sipil atau menjadi pegawai BUMN. Dengan demikian intensi *turnover* tidak dapat dihindarkan dan tidak dapat dianggap sebagai masalah kecil yang justru berdampak pada citra organisasi.

Ada beberapa faktor yang menyebabkan intensi *turnover* karyawan seperti Kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Menurut Locke (dalam Pawesti 2016) kepuasan kerja melibatkan reaksi kognitif, afektif dan evaluatif atau sikap. Lebih lanjut, Locke menyatakan kalau perasaan karyawan puas atau tidak puas terhadap kerja berhubungan dengan penaksiran karyawan tentang pengalaman kerjanya di masa lampau, saat sekarang dan harapan masa depan. Kepuasan kerja merupakan hasil persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dianggap penting (Pawesti 2016).

Pawesti (2016) melakukan penelitian hubungan kepuasan kerja dengan intensi *turnover* karyawan yang diukur dengan MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire). Hasil penelitian ini memberikan hasil koefisien korelasi yang negatif antara kepuasan kerja dengan intensi *turnover* karyawan.

Yulianti (2012) menjelaskan bahwa, gaji, status sosial, keamanan, promosi, kondisi supervisi pekerjaan, komitmen afektif, komitmen berkelanjutan mempengaruhi kepuasan kerja. Sebuah kelompok psikolog Universitas Minnesota pada akhir tahun 1950-an membuat suatu program riset yang berhubungan dengan problem umum mengenai penyesuaian kerja menjelaskan bahwa program tersebut mengembangkan sebuah kerangka konseptual yang diberi nama *Theory of Work Adjustment*. Teori ini didasarkan pada hubungan antara individu dengan lingkungan kerjanya, ada dua faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik berasal dari diri karyawan sejak mulai bekerja dan faktor ekstrinsik berkaitan dengan hal yang berasal dari luar diri karyawan, seperti kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, dan gaji yang diterima.

Komitmen organisasi adalah perasaan keterkaitan atau keterikatan psikologis dan fisik pegawai terhadap organisasi tempat ia bekerja atau organisasi dimana ia menjadi anggotanya. Keterkaitan psikologis artinya pegawai merasa senang dan bangga bekerja untuk atau menjadi anggota organisasi. Keterkaitan atau keterikatan tersebut mempunyai tiga bentuk mematuhi norma, nilai – nilai dan peraturan organisasi, mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan internalisasi norma, nilai – nilai dan peraturan organisasi (Wirawan 2013).

Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berkaitan dengan intensi *turnover* karyawan. Menurut Lyons (Jimad 2011) intensi *turnover* sebagai kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, perilaku yang nampak dari seseorang ketika muncul intensi *turnover* dalam dirinya adalah mencari lowongan yang lebih baik di tempat lain. *Turnover* karyawan adalah suatu indeks stabilitas kerja. *Turnover* yang berlebihan tentu saja tidak diinginkan perusahaan dan menghabiskan banyak biaya.

Sianipar, 2014, yang meneliti hubungan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja dengan intensi *turnover*. Namun, ada hubungan negatif antara komitmen organisasi dengan intensi *turnover*. Semakin tinggi komitmen terhadap organisasi maka akan semakin rendah intensi *turnover* dan sebaliknya. Kemudian, semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin rendah intensi *turnover* dan sebaliknya.

Berdasarkan hasil penelitian pada Bandung Book Centre menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan

*intensi turnover* yaitu pada tahun 2019 sebanyak 5 orang, kemudian pada tahun 2020 sebanyak 10 orang dan pada 2021 sebanyak 12 orang. Apabila kepuasan kerja mengalami penurunan maka *Intensi turnover* akan mengalami kenaikan.

Tingkat *turnover* karyawan dapat dianalisis dengan menggunakan dua metode yaitu perhitungan tahunan dan perhitungan masa kerja di bawah satu tahun. Perhitungan Tingkat Turnover Tahunan adalah menghitung jumlah karyawan keluar dibagi dengan perbandingan jumlah karyawan pada akhir tahun sebelumnya dengan jumlah karyawan pada tahun perhitungan saat ini. Bila pada satu perusahaan terdapat karyawan yang keluar sebanyak 10 orang, sedangkan jumlah karyawan pada akhir tahun tersebut sebanyak 100 orang dan di awal tahun juga berjumlah sebanyak 100 orang. jadi:  $(10/(100+100)); 2 \times 100$  berarti tingkat *turnover* karyawan pada tahun tersebut adalah 10%. Begitu juga menghitung *turnover* karyawan bulanan. *Turnover rate* yang tinggi dapat membahayakan perusahaan. Oleh karena itu, perlu peran dari semua orang termasuk perusahaan itu sendiri untuk membangun lingkungan dan budaya kerja yang baik dan dapat memenuhi kebutuhan karyawan.

## LANDASAN TEORI

Faktor organisasi yang dapat menyebabkan *turnover* karyawan adalah Sistem kerja perusahaan yang cenderung represif dan tidak memperhatikan kebutuhan dan kesejahteraan karyawan, Sistem gaji yang tidak transparan, Tidak ada program *engagement* karyawan baik secara individu maupun antar-tim, dan Sistem kerja yang obsolete dan tidak beradaptasi dengan anomali maupun persaingan di masa depan. Sedangkan factor geografis yang menyebabkan *turnover* karyawan adalah jarak karyawan menuju kantor dan karyawan tersebut bekerja sudah lama di perusahaan saat ini.

### Dampak Tingkat *Turnover* karyawan yang Tinggi

*Turnover* karyawan yang tinggi dapat memberikan dampak moral dan juga produktivitas tim. Misalnya saja ketika orang yang pergi memberikan dampak besar bagi tim dan perusahaan dan berganti dengan orang yang belum tentu sama berpengaruhnya dari yang sebelumnya. Kemungkinan penurunan moral dan produktivitas bisa saja terjadi.

Selain itu, perusahaan juga dapat merugi secara finansial. Hal ini dapat dilihat dari perhitungan perbandingan dengan fee per-level karyawan dengan output perusahaan. Sederhananya, apa yang dikeluarkan perusahaan tidak sebanding dengan yang didapatkan perusahaan pada periode terjadinya turnover yang tinggi.

### Pencegahan Intensi *Turnover*

Mencegah tingginya tingkat *turnover* karyawan terutama mencegah perginya karyawan yang dapat menyebabkan disfungsi perusahaan. Tergantung dari sistem dan budaya kerja yang dibangun. Berikut pencegahan yang dapat dilakukan untuk menekan tingkat *turnover* karyawan.

#### 1. Menyusun Strategi *Engagement* Karyawan

Menyusun rencana strategi *engagement* adalah dengan membuat program yang prokaryawan. Misalnya membuat program kompensasi, program reward karyawan, insentif, memberikan program pelatihan skill karyawan dan juga fleksibilitas kerja terutama dalam memenuhi kebutuhan *work-life balance* karyawan. Selain itu perusahaan juga harus menerapkan *performance review*. Hal itu berguna agar perusahaan dapat melakukan evaluasi dan juga menentukan langkah yang harus dijalankan untuk mengembangkan karyawan. Perusahaan juga harus membuka diri dengan survei tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Sebisa mungkin lakukan setiap bulan.

## 2. Menanam Budaya dan Lingkungan Kerja yang Ramah Teknologi

Berbicara teknologi berarti berbicara tentang kemudahan. Membudayakan teknologi pada organisasi perusahaan termasuk dalam rangka memenuhi kebutuhan karyawan. Misalnya menggunakan *software HR* untuk kebutuhan kelola karyawan atau menggunakan pekerjaan administrasi lainnya dengan bantuan teknologi. Contohnya saja menyediakan laptop pribadi untuk kebutuhan kerja. Bayangkan jika suatu saat ada krisis lingkungan atau pandemik, Anda tidak perlu lagi kebingungan terkait *work from home* karena karyawan telah dibekali dengan laptop kantor. Hal lainnya adalah terkait *employee self-service* atau layanan mandiri karyawan. Hal ini tentu dapat meningkatkan kenyamanan kerja karyawan karena dapat memenuhi segala kebutuhan secara mandiri misalnya cuti, *work from home*, atau absensi sekalipun.

### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Hasibuan (2010:202) adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Tunjungsari (2011:12) berpendapat kepuasan kerja penting karena karyawan dalam sebuah perusahaan merupakan faktor yang paling dominan menentukan berhasil atau tidaknya kegiatan organisasi.

### Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Sutrisno (2017:74) yaitu :

#### a. Faktor psikologis

Faktor ini berhubungan dengan kondisi kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketenteraman dalam bekerja, sikap terhadap pekerjaan, bakat dan keterampilan. Seseorang yang memiliki ketenteraman dalam bekerja akan bekerja dengan perasaan yang positif sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja yang dapat berpengaruh pada kepuasan kerja.

#### b. Faktor sosial

Faktor ini berhubungan dengan interaksi sosial antara karyawan dengan rekan kerja maupun karyawan dengan atasan.

#### c. Faktor fisik

Faktor ini berhubungan dengan kondisi fisik karyawan meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruang, suhu, penerangan, sirkulasi udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.

#### d. Faktor finansial

Faktor ini berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, tunjangan, promosi, jaminan sosial, fasilitas yang diberikan dan sebagainya.

### Gejala - gejala Ketidakpuasan Kerja

Disamping kita mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, maka perlu diketahui beberapa tanda-tanda ketidakpuasan pada karyawan. Menurut As'ad (dalam Kinanti, 2012), dijelaskan bahwa gejala-gejala ketidakpuasan adalah sebagai berikut:

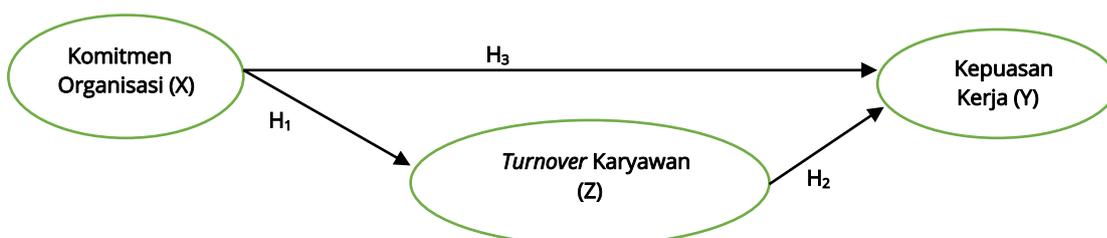
- a. Kelesuan yang berlebihan. Karyawan tidak nyaman dengan pekerjaan akan cenderung lesu dalam menghadapi pekerjaan-pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- b. Banyak bercakap-cakap pada waktu jam kerja, terutama pembicaraan pribadi masing-masing. Indikasi ini menunjukkan ada suatu ketidakpuasan dalam pekerjaan yang menyebabkan mereka lebih memilih untuk bercakap-cakap dengan karyawan lainnya.

- c. Pemakaian barang-barang kantor dengan boros. Dengan adanya indikasi ketidaknyamanan, pegawai akan lebih memakai barang-barang kantor hal ini disebabkan karena sering terjadi kesalahan dalam bekerja, ataupun melakukan sesuatu untuk keperluan pribadi, seperti mencetak menggunakan printer kantor ataupun menggunakan alat tulis secara berlebihan.
- d. Banyak waktu yang terbuang. Tidak nyaman dalam bekerja dapat menyebabkan kurang cepat dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini dikarenakan pegawai lebih fokus kepada hal-hal lain, seperti mengobrol dengan rekan kerja ataupun keluar ruangan tanpa ada tujuan untuk kepentingan pekerjaan.
- e. Keteledoran dan ketidak hati-hatian. Ketidaknyamanan dapat menyebabkan kurang fokusnya dalam bekerja. Ketidak fokusan dalam bekerja menyebabkan keteledoran dan ketidak hati-hatannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini tentu dapat merugikan perusahaan.
- f. Ketidaksediaan untuk bekerja sama antara atasan dengan bawahnya. Hubungan antar atasan dan bawahan salah satu hal yang terpenting yang mempengaruhi kepuasan. Jika atasan maupun bawahan tidak bersedia untuk bekerja samasatu sama lain, maka akna dirasakan hubungan yang tidak menyenangkan dan dapat menimbulkan ketidaknyamanan dalam melakukan pekerjaan terutama pekerjaan yang menyangkut kerja sama tem ataupun kelompok.

Ketidakpuasan dapat diekspresikan dalam beberapa cara. Cara-cara itu dapat dijelaskan sebagai berikut (Robbins dalam Kaswan, 2012:125):

1. **Keluar (*exit*)**, yaitu perilaku yang diarahkan untuk meninggalkan organisasi. Meliputi mencari posisi baru juga mengundurkan diri.
2. **Bersuara (*voice*)**, yaitu secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi. Meliputi menganjurkan perbaikan, mendiskusikan permasalahan dengan atasan dan beberapa bentuk serikat kerja
3. **Kesetiaan (*Loyalty*)**, yaitu pasif tapi optimis menunggu kondisi mengalami perbaikan. Meliputi berbicara lantang untuk organisasi dalam menghadapi kritikan eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya bertindak secara efektif.
4. **Mengabaikan (*Neglect*)**, yaitu secara pasif membiarkan keadaan semakin memburuk. Meliputi kemangkiran atau keterlambatan yang kronik, usaha kerja yang menurun, dan tingkat kesalahan yang mningkat.

Gambar 1. Kerangka Teoritik



## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada Bandung Book Centre Palembang, Jalan Jenderal Sudirman No.138 A Ilir Timur 1 Palembang, Pada penelitian ini populasi yang digunakan karyawan Bandung Book Centre dengan jumlah populasi sebanyak 30 orang. Sampel yang digunakan adalah sampel jenuh. Seluruh populasi sebanyak 30 orang digunakan sebagai sampel penelitian. Desain penelitian adalah Penelitian Kepustakaan (*Library Research*) dan Penelitian Lapangan (*Field Research*). Teknik pengumpulan data berupa Kuesioner, Wawancara dan Dokumentasi. Jenis data yang digunakan adalah jenis data kualitatif dan data kuantitatif. Hasil data yang diperoleh dari lapangan akan dianalisis secara deskriptif baik bersifat kualitatif dan kuantitatif dengan menggunakan analisis PLS.

Persamaan I:

$$Z = \alpha + aX + \epsilon$$

Persamaan II:

$$Y = \alpha + c'X + bM + \epsilon$$

Pada uji ini variabel Z dinyatakan sebagai variabel mediasi antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) apabila memenuhi beberapa kriteria sebagai berikut:

1. Jika pada persamaan I, variabel bebas (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel mediasi (Z) atau  $a \neq 0$ .
2. Jika pada persamaan II, variabel mediasi (Z) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y) atau  $b \neq 0$ .

## HASIL DAN PEMBAHASAN

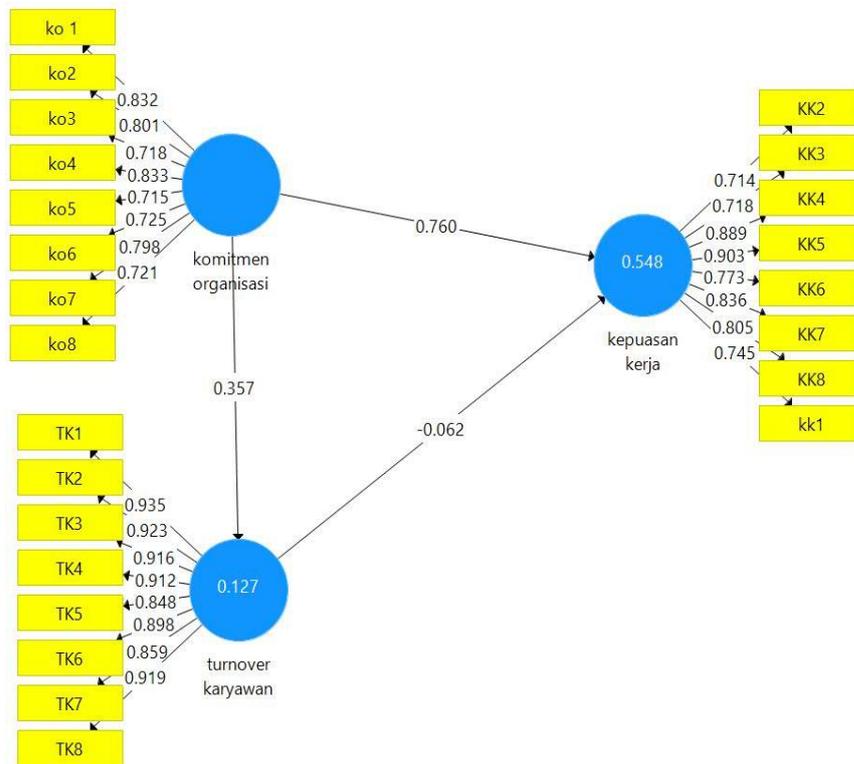
### Analisis Model dan Pengujian Hipotesis

*Structural Equation Model* (SEM) dengan analisis Partial Least Square (PLS) digunakan dalam penelitian ini untuk melakukan pengujian atas hipotesis yang telah dirumuskan. Analisis PLS ini menggunakan *SmartPLS* versi 3.3.2 *for windows* untuk mengetahui pengaruh pengalaman auditor terhadap kualitas audit dengan pemahaman sistem informasi klien sebagai variabel moderasi.

### Evaluasi *Outer Model*

Pengukuran *Outer model* dilakukan dengan melihat indikator dimana penelitiannya didasarkan pada korelasi antara item *score/component score* yang diestimasi menggunakan nilai *outer loading factor*. Adapun batas nilai minimum *outer loading factor* sebesar 0,3. Hasil olah data menggunakan *SmartPLS* versi 3.3.2 nilai *outer loading factor* adalah sebagai berikut:

Gambar 2. Hasil olah data menggunakan SmartPLS



Pada pengujian model struktural, untuk menilai tingkat signifikansi model prediksi bisa diketahui dari nilai *t-statistic* dari variabel independen ke variabel dependen pada tabel *Path Coefficient* di bawah ini

Tabel 1. *Path Coefficient*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Moderating Effect 1 -> kepuasan kerja	0.138	0.148	0.148	0.933	0.351
komitmen organisasi -> kepuasan kerja	0.806	0.795	0.158	5.097	0.000
komitmen organisasi -> turnover karyawan	0.357	0.372	0.217	1.644	0.101
turnover karyawan -> kepuasan kerja	-0.144	-0.110	0.192	0.751	0.453

Hipotesis pertama (H<sub>1</sub>) pada penelitian ini menguji apakah komitmen organisasi mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Hasil pengujian pada tabel 1 menunjukkan nilai koefisien beta yaitu sebesar 0,806 dan t statistik sebesar 5,097. Hasil menunjukkan hipotesis pertama diterima, dibuktikan dengan t statistik lebih besar dari pada t table yaitu 0,683 dengan p-value > 0,1. Hal ini di dukung pula oleh penelitian Putra Panji Respati (2016) dengan meningkatnya kepuasan kerja maka PT. XYZ akan mendapatkan efek positif dari hal tersebut, seperti: karyawan

terhindar dari stres kerja, menjadi lebih bersemangat dalam bekerja, rendahnya tingkat pengunduran diri karyawan dan produktifitas karyawan yang meningkat sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Sedangkan, dengan meningkatkan komitmen organisasi karyawan, manfaat yang didapat PT. XYZ di Surabaya diantaranya adalah karyawan menjadi lebih loyal kepada perusahaan, menghindari biaya pergantian karyawan yang tinggi, meringankan supervisi karyawan sehingga lebih fokus terhadap tanggung jawab utamanya, prestasi kinerja meningkat, meningkatnya kreativitas dan inovasi baru pada proses bisnis serta meningkatkan efektifitas perusahaan untuk kedepannya.

Hipotesis kedua ( $H_2$ ) menguji apakah komitmen organisasi mempengaruhi *turnover* karyawan. Hasil uji menunjukkan nilai signifikansi efek t statistik sebesar  $1,644 > 0,683$  dan p value  $0,101 > 0,1$  yang berarti Komitmen Organisasi mempengaruhi secara Positif dan signifikan terhadap *turnover* karyawan. Dari hasil analisis Komitmen Organisasi, menunjukkan bahwa karyawan cenderung hanya bertahan menjadi anggota di perusahaan karena merupakan suatu keharusan atau kewajiban. Oleh karena itu, sebaiknya perusahaan dapat meningkatkan Komitmen Organisasional karyawan dengan menerapkan pendekatan "The Commitment of Wheel". Pendekatan yang dapat digunakan adalah dengan mengutamakan nilai-nilai kemanusiaan, melakukan komunikasi dua arah, menyatukan kepentingan individu dengan kepentingan perusahaan, memberikan jaminan keamanan dan imbalan yang jelas agar kesejahteraan karyawan dapat terjamin, serta dapat meyakinkan individu memiliki kesempatan sama dalam mengaktualisasikan kemampuannya. Dengan begitu, perusahaan dapat lebih memahami apa yang dirasakan dan dibutuhkan oleh karyawan. Langkah lebih baik jika karyawan yang berkomitmen normatif dapat diubah menjadi karyawan yang memiliki komitmen afektif dengan ikatan emosional lebih erat/kuat terhadap perusahaan, karena dapat membantu meningkatkan Komitmen Organisasional yang sudah ada.

Hipotesis Ketiga ( $H_3$ ) menguji apakah *Turnover* Karyawan dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja. Hasil uji menunjukkan nilai signifikansi t statistik sebesar  $0,751 > 0,683$ , serta nilai koefisien beta sebesar  $-0,144$  hasil ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh secara negatif terhadap *Turnover* Karyawan. Hasil statistik diterima dengan nilai p-value  $>$  dari 0,1. Hal ini didukung pula oleh penelitian Wibawa (2015) yaitu dari hasil penelitian didapatkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Hasil pengujian untuk hipotesis pertama ( $H_1$ ) sejalan dengan *Experiential Learning Theory* yang menjelaskan bahwa pengalaman yang dilakukan berkali-kali dan secara terus-menerus dan berlangsung dalam jangka waktu yang panjang dianggap dapat mempengaruhi tingkat *Turnover* Karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat Kepuasan kerja yang tinggi akan menjalankan komitmen organisasi yang baik dan tidak melakukan *Turnover*, begitu pula sebaliknya jika tingkat Kepuasan Kerja Karyawan rendah maka mereka akan mencari pekerjaan yang lebih baik dengan melakukan *Turnover*.

Dalam penelitian ini, terdapat hasil yang menunjukkan variabel interaksi antara Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Turnover* Karyawan. Penelitian ini dapat memberi bukti bahwa adanya pengaruh interaksi antara Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover* Karyawan.

Selain itu, hasil penelitian ini menyatakan bahwa Komitmen Organisasi dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja. Karyawan yang merasa tingkat Kepuasan Kerja tinggi akan tetap berkomitmen kepada perusahaan dan menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai prosedur perusahaan karena berkomitmen untuk setia terhadap organisasi perusahaan.

Hasil uji menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh secara negatif terhadap *Turnover* Karyawan. Pada karyawan yang tidak merasa puas dalam pekerjaannya maka akan melakukan

*Turnover* Karyawan. Oleh sebab itu diharapkan perusahaan memperhatikan kembali kesejahteraan karyawan agar tingkat *Turnover* Karyawan dapat diminimalisir.

### Saran

Bagi pihak Bandung Book Centre untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, hal ini dapat dilakukan dengan cara menyesuaikan gaji yang ada agar sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan seiring dengan meningkatkan kinerja karyawan, karena berdasarkan penelitian ini mayoritas karyawan merasa gaji yang diterima karyawan lebih sedikit dari yang diharapkan oleh karyawan dan beberapa karyawan merasa gaji yang diterimanya kurang sesuai dengan beban pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Perusahaan juga disarankan memberikan bonus yang lebih besar dan penghargaan kepada karyawan yang tidak pernah telat datang dalam bekerja dan karyawan yang tidak pernah absen dalam bekerja agar karyawan termotivasi untuk selalu datang tidak terlambat dan jarang melakukan absensi. Para atasan juga disarankan agar lebih memotivasi karyawan dan memperlakukan bawahan sebagai rekan kerja bukan seperti bawahan yang sering diperintah agar karyawan lebih semangat dalam bekerja dan merasa nyaman dalam bekerja. Selanjutnya, pihak Bandung Book Centre disarankan meningkatkan komitmen organisasi dengan cara membuat pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan karyawan dan suasana kerja yang menyenangkan agar karyawan merasa memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap perusahaan, dan juga memberikan benefit dan fasilitas yang memadai untuk mendukung karyawan dalam bekerja agar karyawan lebih betah bekerja dan tidak meninggalkan perusahaan. Selanjutnya, karyawan juga agar lebih meningkatkan komitmen organisasi dengan cara meningkatkan keterikatan emosional karyawan dengan perusahaan dengan melibatkan diri dalam kegiatan dan aktifitas perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andini, R. 2006. *Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang)*. Tesis (tidak diterbitkan). Semarang: Universitas Diponegoro
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Jimad, H. (2011). *Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Intensi Turnover*. *Jurnal Bisnis dan Manajemen* 7
- Kaswan.(2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Kinanti, A. Q. (2012). Hubungan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja pada divisi sumber daya manusia PT. Surveyor Indonesia
- Pawesti, Ristia, Rinandita Wikansari, 2016, Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Intensi Turnover Karyawan di Indonesia, *Jurnal Ecopsy* Volume3 Nomor 2 Agustus 2016
- Sianipar, A.R.B. dan Haryanti, K. 2014. Hubungan Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan Intensi Turnover pada Karyawan Bidang Produksi CV. X. *Jurnal Psikodemensia*. Vol. XIII, No.1 (98-114).
- Sutrisno, E. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana, Jakarta.
- Tunjungsari, P. (2011), *Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Pesero) Bandung*, *Jurnal Universitas Komputer Indonesia*
- Wayan, Ni, Mujiati, dan A.A. Sagung Kartika Dewi, Faktor-faktor Yang Menentukan Intensi Turnover Karyawan dalam Organisasi, *Jurnal Ilmah Forum Manajemen* Vol. 14 Nomor 2 2016 (Juli- Desember 2016, ISSN 0854- 0616) Sekolah tinggi Ilmu Manajemen Indonesia
- Wirawan. 2013. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

- Widiastuty, Febrindah. (2012). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Intensi Keluar Karyawan Departemen Telemarketing PT Asuransi Jiwa XYZ. Depok: Universitas Indonesia
- Yulianti, Febri. (2012). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Keorganisasian Terhadap Intensi Keluar Marketing Agency PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Di Jakarta. Depok: Universitas Indonesia