

# PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP *TURNOVER INTENTION* SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan Tetap Pg Kebon Agung Malang)

**Revia Dian Rismayanti**  
**Mochammad Al Musadieq**  
**Edlyn Khurotul Aini**  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya  
Malang  
Email : [reviliadianrismayanti@gmail.com](mailto:reviliadianrismayanti@gmail.com)

## ABSTRACT

*This research entitled "The Influence of Job Satisfaction on Turnover Intention and its Impact on Employee Performance" Conducted on permanent employees of PG Kebon Agung Malang. The purpose of this study is to describe Job Satisfaction (X), Turnover Intention (Z), and Employee Performance (Y), and explain the influence between employee Satisfaction Variables, Employee Turnover (Z), and Employee Performance (Y). The result of path analysis shows that Employee Satisfaction (X) has significant negative effect to Employee Intention Turnover (Z) with coefficient of -0,569 and significant value  $0,000 < 0,05$ . Employee Satisfaction (X) has a significant positive effect on Employee Performance (Y) with coefficient 0,306 and significant value  $0,004 < 0,05$ . Employee Turnover Intention variable (Z) has a significant negative effect on Employee Performance (Y) with coefficient -0,479 and significant value  $0,000 < 0,05$ . The indirect effect of Job Satisfaction variable (X) on Employee Performance (Y) through Employee Turnover Intention (Z) is 0.273 smaller than the direct influence of Employee Satisfaction on Employee Performance of 0.306. This means that Employee Turnover Intention variable is not enough meaningful as an intermediate variable to influence Job Satisfaction of Employee to Employee Performance through Employee Turnover Intention.*

**Keywords : Job Satisfaction, Turnover Intention, Job Performance**

## ABSTRAK

Penelitian ini berjudul "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan" yang dilakukan pada karyawan tetap PG Kebon Agung Malang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendiskripsikan Kepuasan Kerja (X), *Turnover Intention* (Z), dan Kinerja Karyawan (Y), serta menjelaskan pengaruh antar variabel Kepuasan Kerja Karyawan, *Turnover Intention* Karyawan (Z), dan Kinerja Karyawan (Y). Hasil analisis jalur *path* menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja Karyawan (X) berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention* Karyawan (Z) dengan koefisien -0,569 dan nilai signifikan  $0,000 < 0,05$ . Kepuasan Kerja Karyawan (X) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan koefisien 0,306 dan nilai signifikan  $0,004 < 0,05$ . Variabel *Turnover Intention* Karyawan (Z) berpengaruh negatif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan koefisien -0,479 dan nilai signifikan  $0,000 < 0,05$ . Pengaruh tidak langsung variabel Kepuasan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui *Turnover Intention* Karyawan (Z) adalah sebesar 0,273 lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,306. Hal ini berarti variabel *Turnover Intention* Karyawan tidak cukup bermakna sebagai variabel perantara untuk mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Turnover Intention* Karyawan.

**Kata Kunci : Kepuasan Kerja, *Turnover Intention*, Kinerja Karyawan**

## PENDAHULUAN

Perkembangan era globalisasi yang semakin maju mengakibatkan persaingan yang ketat dalam dunia usaha dan organisasi. Persaingan yang ketat merupakan tantangan bagi pimpinan atau pemilik perusahaan. Kondisi tersebut mengharuskan setiap perusahaan mengelola sumber daya manusia yang aktif, kreatif, terampil, berkualitas dan memiliki kemampuan tinggi sehingga memperoleh hasil yang lebih baik dari sebelumnya. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah organisasi dan perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui usaha kooperatif sekelompok orang di dalamnya, sehingga suatu perusahaan perlu mengetahui bagaimana cara mengelola sumber daya manusia seoptimal mungkin. Pencapaian tujuan perusahaan dan kemampuan bersaing suatu perusahaan bergantung pada baik dan buruknya program pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan oleh perusahaan. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah karyawan yang ada dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

Karyawan sebagai sumber daya utama dalam perusahaan selalu dituntut untuk memberikan kinerja yang optimal. Keberadaan karyawan sangat penting karena merupakan salah satu faktor penentu dalam produktivitas perusahaan. Tanpa karyawan tujuan perusahaan akan sulit tercapai dan akhirnya tidak mampu bertahan dalam persaingan. Karyawan memberikan kinerja yang baik bagi perusahaan, sedangkan perusahaan memberikan pembayaran sebagai balas jasa atas kinerja yang baik yang sudah diberikan karyawan terhadap perusahaan. Sangatlah penting untuk memperhatikan hal tersebut karena secara langsung ataupun tidak langsung akan menjadi ukuran terhadap timbulnya Kepuasan Kerja Karyawan.

Menurut Luthans (2006:243), “Kepuasan Kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang”. Kepuasan Kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Hasibuan (2011:202) mengemukakan :

“Kepuasan Kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan di dalam pekerjaan didefinisikan sebagai perasaan puas dan menikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian atas

hasil kerja, penempatan atau promosi jabatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja. Sementara kepuasan kerja di luar pekerjaan adalah kepuasan yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya agar dapat memenuhi kebutuhan. Dengan demikian, kombinasi kepuasan dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya”.

Berdasarkan pendapat yang telah dikemukakan oleh Hasibuan dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan puas dan menikmati dalam pekerjaannya dengan memperoleh pujian atas hasil kerja yang baik, penempatan atau promosi jabatan, dan juga besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya. Kepuasan Kerja dikategorikan dalam pekerjaan, luar pekerjaan, maupun kombinasi dalam dan luar pekerjaannya.

Menurut Effendy (2000:92), “Kepuasan Kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain : upah yang cukup, perlakuan yang adil, ketenangan bekerja, perasaan diakui, penghargaan atas hasil kerja, dan penyalur perasaan”. Karyawan akan menunjukkan komitmennya untuk tetap loyal pada perusahaan jika kepuasan kerja diperolehnya, sementara ketidakpuasan berpengaruh pada keluarnya pegawai, tingkat kehadiran yang rendah serta sikap negatif lainnya. Ketidakpuasan kerja telah sering diidentifikasi sebagai suatu alasan penting yang menyebabkan *Turnover Intention*.

Menurut Siregar (2006:214) “*Turnover Intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri”. Toly (2001:2) mengemukakan “*Turnover Intention* harus disikapi sebagai suatu fenomena dan perilaku yang penting dalam kehidupan perusahaan dari sudut pandang individu maupun sosial, mengingat bahwa keinginan berpindah karyawan tersebut akan mempunyai dampak yang signifikan bagi perusahaan dan karyawan yang bersangkutan”. Menurut Dharma (2012:1) “*Turnover Intention* memiliki dampak negatif bagi organisasi karena menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja, menurunnya produktivitas karyawan, suasana kerja yang tidak kondusif dan juga berdampak pada meningkatnya biaya sumberdaya manusia”. Fawzi (2012:3) menjelaskan bahwa :

“*Turnover intention* merupakan masalah klasik yang selalu dihadapi para pengusaha. Seperti halnya *replacement* yang terus berjalan, baik

*replacement* (pergantian) karena faktor umur maupun pengunduran diri. Jika pergantian disebabkan oleh faktor umur, maka perusahaan dapat mengantisipasi dengan mempersiapkan kader-kader untuk menggantikan posisi karyawan tersebut. Tetapi jika pergantian karyawan disebabkan oleh pengunduran diri, maka akan menyulitkan perusahaan karena berkaitan dengan implementasi program kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan”.

Tingginya tingkat *Turnover Intention* karyawan pada perusahaan dapat dilihat dari seberapa besar keinginan berpindah yang dimiliki karyawan suatu organisasi atau perusahaan (Putra, 2012:72). *Turnover Intention* pada karyawan dapat berdampak buruk pada organisasi apalagi jika berujung pada keputusan karyawan meninggalkan organisasi (Manurung dan Ratnawati, 2012:145). Oleh karena itu, perlu diketahui faktor-faktor yang dapat berpengaruh pada *Turnover Intention* sehingga kecenderungan terjadinya pengunduran diri karyawan dapat ditekan.

Indikasi terjadinya *Turnover Intention* ditandai oleh beberapa hal yang menyangkut perilaku karyawan, salah satunya absensi yang meningkat dan mulai malas bekerja yang berdampak pada kinerja seorang karyawan (Harnoto, 2002:2). Pengaruh kinerja sangat besar dalam menentukan keberhasilan dan berkembangnya sebuah perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak hanya bergantung kepada sarana dan prasarana yang ada tetapi juga bergantung pada kinerja yang dicapai karyawannya. Menurut Mangkunegara (2009:67), “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Wibowo (2010:7) mengemukakan, “Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut”. Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang diluangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moheriono, 2012:95). Kinerja adalah faktor utama yang harus diperhatikan oleh perusahaan karena untuk mencapai tujuan perusahaan harus mempunyai karyawan yang memiliki kinerja yang baik (Rivai, 2008:64).

Pabrik Gula (PG) Kebon Agung merupakan salah satu perusahaan besar di industri gula nasional, perusahaan yang bergerak dibidang

industri penggilingan tebu ini bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat di bidang gula dengan daya saing tinggi. Dari tahun ke tahun PG Kebon Agung berkembang dengan pesat, ini tak lepas dari kualitas SDM karyawan yang terus ditingkatkan di perusahaan. PG Kebon Agung mempunyai jumlah karyawan tetap sebanyak 298 orang, karena karyawan tetap diatur dalam perjanjian kerja waktu yang tidak tertentu, oleh karena itu Kepuasan Kerja karyawan tetap berperan penting untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas. Kepuasan Kerja yang terjaga dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan menghindari terjadinya *Turnover Intention*, sehingga tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan dapat tercapai. *Turnover Intention* yang terjadi di perusahaan akan berdampak pada Kinerja Karyawan dan dapat menjadi penghambat dalam pencapaian target perusahaan.

## KAJIAN PUSTAKA

### Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2006:243), terdapat lima indikator untuk mengukur kepuasan kerja, diantaranya adalah :

- a) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri  
Hal itu terjadi apabila pekerjaan tersebut memberikan kesempatan individu untuk belajar sesuai dengan minat serta kesempatan untuk bertanggung jawab. Karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menggabungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja, dan jika persyaratan kreatif pekerjaan karyawan terpenuhi, maka mereka cenderung menjadi puas.
- b) Kepuasan terhadap gaji  
Sejumlah uang gaji yang diterima sesuai dengan beban kerjanya. Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.
- c) Kepuasan dengan promosi  
Kesempatan untuk maju dalam organisasi. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan seseorang. Lingkungan kerja yang positif dan kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian dasar menjadi lebih penting daripada kesempatan promosi.

d) Kepuasan terhadap atasan

Bergantung pada kemampuan atasannya untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Ada dua dimensi gaya pengawasan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan, seperti memberikan nasehat dan bantuan kepada karyawan, komunikasi yang baik dan meneliti seberapa baik kerja karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan. Secara umum, kedua dimensi tersebut sangat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan.

e) Kepuasan terhadap rekan sekerja

Menunjukkan seberapa besar rekan sekerja memberikan bantuan teknis dan dorongan sosial. Rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang kuat bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota individu.

### **Turnover Intention**

Siregar (2006:214) mendefinisikan “*Turnover Intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri”. Ronald dan Milkha (2014:5) mengemukakan “*Turnover Intention* (keinginan berpindah kerja) merupakan kecenderungan atau intensitas individu untuk meninggalkan organisasi dengan berbagai alasan dan diantaranya untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik”. Menurut Harnoto (2002:2) “*Turnover Intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *Turnover Intention* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan lebih baik”.

Menurut Harnoto (2002:2) dalam Sianipar (2014:100) *Turnover Intention* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan. Indikasi-indikasi tersebut meliputi :

1. Tingginya Tingkat Absensi

Karyawan yang memiliki *turnover intention* biasanya cenderung meningkatkan absensinya, hal itu terjadi karena dalam fase tersebut tingkat tanggung jawab karyawan

sudah sangat berkurang dibandingkan sebelumnya.

2. Malas Bekerja

Karyawan yang memiliki *turnover intention* akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat lain yang dipandang mampu memenuhi keinginan karyawan tersebut.

3. Peningkatan terhadap Pelanggaran Tata Tertib Kerja

Berbagai pelanggaran tata tertib dalam lingkungan kerja sering dilakukan karyawan yang memiliki *turnover intention*. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

4. Peningkatan Protes terhadap Atasan

Karyawan yang memiliki *turnover intention*, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.

### **Kinerja**

Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Dalam pengertian Kamus Besar Bahasa Indonesia, pengertian dari Kinerja adalah (a) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang diperlihatkan, (c) kemampuan kerja. Menurut Mangkunegara (2011:67) pengertian “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Hasibuan (2002:160) mendefinisikan “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu menurut standard an kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Dharma (2003:355) menyebutkan penilaian kinerja meliputi :

a) Kuantitas

Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai karyawan. Pengukuran kuantitas melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

b) Kualitas

Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik atau tidaknya). Pengukuran kualitas mencerminkan tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya.

c) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian kegiatan.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Tabel 1 Hasil Uji Koefisien Jalur Kepuasan Kerja Karyawan terhadap *Turnover Intention* Karyawan**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Const)	30.134	2.782		10.833	.000
Kepuasan Kerja Karyawan	-.383	.065	-.569	-5.913	.000

a. Dependent Variable: Turnover Intention Karyawan

Sumber: data diolah, 2018

**Tabel 2 Hasil Uji Koefisien Jalur Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	22.922	4.000		5.731	.000
Kepuasan Kerja Karyawan	.210	.070	.306	2.995	.004
Turnover Intention Karyawan	-.488	.104	-.479	-4.682	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: data diolah, 2018

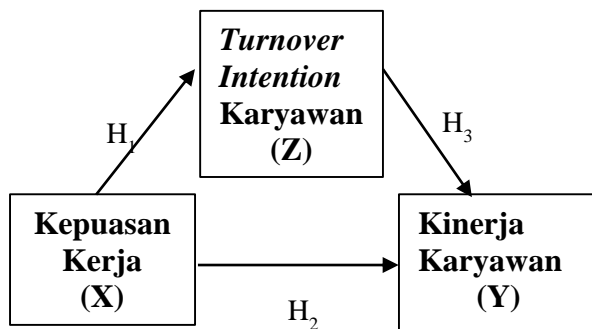
$$\begin{aligned}
 \text{Direct Effect (DE)} &= \text{PZX} \\
 &= -0,569 \\
 &= \text{PXY} \\
 &= 0,306 \\
 &= \text{PZY} \\
 &= -0,479
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Indirect Effect (IE)} &= \text{PZX} \times \text{PZY} \\
 &= -0,569 \times -0,479 \\
 &= 0,273
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Total Effect (TE)} &= \text{PYX} + (\text{PZX} \times \text{PZY}) \\
 &= 0,306 + 0,273 \\
 &= 0,579
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas didapatkan bahwa pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*) Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Turnover Intention* Karyawan sebesar 0,273, sehingga total pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dengan rumus (DE + IE) sebesar 0,579.

**Hipotesis**



**Gambar 1. Model Hipotesis**

- H<sub>1</sub>: terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Kepuasan Kerja Karyawan (X) terhadap *Turnover Intention* Karyawan (Z).
- H<sub>2</sub>: terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Kepuasan Kerja Karyawan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y).
- H<sub>3</sub>: terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel *Turnover Intention* Karyawan (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian dilakukan di PG Kebon Agung Malang yang bertempat di Jalan Raya Kebon Agung Pakisaji, Kabupaten Malang, Jawa Timur. Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan tetap PG Kebon Agung Malang sejumlah 298 orang. Didapat sample sebanyak 75 responden dan dianalisis menggunakan analisis jalur.

**Tabel 3 Koefisien Determinasi**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.700 <sup>a</sup>	.490	.476	2.233

a. Predictors: (Constant), Turnover Intention Karyawan, Kepuasan Kerja Karyawan

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Hasil perhitungan koefisien determinasi sebesar 0,490 atau 49,0%. Artinya bahwa 49,0% variabel Kinerja Karyawan (Y) akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya yakni variabel Kepuasan Kerja Karyawan (X) dan *Turnover Intention* Karyawan (Z), sedangkan sisanya sebesar 51,0 % variabel Kinerja Karyawan (Y) akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

### **Kepuasan Kerja Karyawan (X)**

*Grand Mean* yang dimiliki variabel Kepuasan Kerja Karyawan (X) sebesar 4,27 yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan PG Kebon Agung dapat dikategorikan tinggi. Menurut jawaban responden, indikator kepuasan kerja yaitu kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap kebijakan promosi, kepuasan terhadap supervisi, dan kepuasan terhadap rekan kerja telah sesuai dengan yang dirasakan responden. Apabila indikator telah sesuai dengan yang dirasakan responden, maka dapat dikatakan Kepuasan Kerja Karyawan dalam PG Kebon Agung Malang telah tercapai. Nilai *mean* tertinggi pada variabel Kepuasan Kerja Karyawan adalah mengenai merasa senang dengan pekerjaan yang dilakukan sedangkan, mengenai pelaksanaan promosi jabatan di perusahaan dilakukan sesuai harapan menunjukkan nilai *mean* paling rendah.

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

*Grand Mean* dari variabel *Turnover Intention* Karyawan (Z) adalah sebesar 1,72 yang menunjukkan *Turnover Intention* Karyawan (Z) PG Kebon Agung adalah rendah. Menurut jawaban responden, indikator *Turnover Intention* Karyawan yaitu absensi karyawan yang meningkat, mulai malas bekerja, peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja, peningkatan protes terhadap atasan tidak sesuai dengan yang dirasakan responden.

Apabila indikator tersebut tidak sesuai dengan yang dirasakan responden, maka dapat dikatakan karyawan yang akan meninggalkan pekerjaannya rendah. Nilai *mean* tertinggi pada variabel *Turnover Intention* Karyawan adalah pada mengenai sering datang terlambat ke kantor sebesar dan mengenai sering tidak masuk kantor tanpa alasan menunjukkan nilai *mean* yang paling rendah.

### **Kinerja Karyawan (Y)**

*Grand Mean* dari variabel Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar 4,20 yang menunjukkan Kinerja Karyawan (Y) PG Kebon Agung adalah baik. Menurut jawaban responden, indikator Kinerja Karyawan yaitu kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu telah sesuai dengan yang dirasakan responden. Apabila indikator telah sesuai dengan yang dirasakan responden, maka dapat dikatakan Kinerja Karyawan dalam PG Kebon Agung Malang telah tercapai. Nilai *mean* tertinggi pada variabel Kinerja Karyawan yaitu mengenai karyawan selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang telah ditetapkan perusahaan dan mengenai dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi standar kerja perusahaan menunjukkan nilai *mean* yang paling rendah.

### **Pembahasan Hasil Analisis Inferensial**

#### **Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan (X) terhadap *Turnover Intention* Karyawan (Z)**

Hipotesis pertama dengan menggunakan analisis jalur (*path*), menunjukkan koefisien Beta sebesar -0,569. Hal tersebut berarti hipotesis yang menyatakan Kepuasan Kerja Karyawan berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* Karyawan diterima. Arah hubungan yang negatif menunjukkan jika variabel Kepuasan Kerja Karyawan semakin baik atau meningkat maka variabel *Turnover Intention* Karyawan juga akan semakin menurun. Berdasarkan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kepuasan pada pekerjaan itu sendiri, kepuasan pada gaji, kepuasan pada promosi, kepuasan pada atasan, dan kepuasan pada rekan kerja sudah tercapai sesuai dengan yang diharapkan responden. Apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan PG Kebon Agung Malang tercapai, maka keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan akan semakin rendah. Kepuasan Kerja Karyawan tertinggi pada PG Kebon Agung Malang yaitu kepuasan pada pekerjaan itu sendiri dengan item merasa senang dengan pekerjaan yang dilakukan. Hasil dari

analisis tersebut didukung dari definisi ahli sebagaimana yang telah dikemukakan Robbins (2001:179) “Kepuasan kerja dihubungkan negatif dengan keinginan untuk keluarnya karyawan (*Turnover Intention*) dari perusahaan.”

Pendapat Robbins diatas didukung dengan kajian empiris menurut Ibrahim (2016) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap *Turnover Intention* adalah tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan yang dirasakan akan mempengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Apabila kepuasan kerja tercapai maka *Turnover Intention* akan lebih rendah.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Hipotesis kedua dengan menggunakan analisis jalur (*path*), menunjukkan koefisien beta sebesar 0,306 yang menyatakan Kepuasan Kerja Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan diterima. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika variabel Kepuasan Kerja Karyawan semakin baik atau meningkat maka variabel Kinerja Karyawan juga akan semakin meningkat. Berdasarkan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kepuasan pada pekerjaan itu sendiri, kepuasan pada gaji, kepuasan pada promosi, kepuasan pada atasan, dan kepuasan pada rekan kerja sudah tercapai sesuai dengan yang diharapkan responden. Apabila kepuasan kerja sesuai dengan harapan responden, maka kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu yang dihasilkan oleh karyawan akan semakin baik, dan karyawan akan semakin meningkatkan kinerjanya. Kinerja Karyawan tertinggi pada PG Kebon Agung Malang yaitu mengenai karyawan selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang telah ditetapkan perusahaan. Hasil dari analisis tersebut didukung dari definisi ahli sebagaimana yang telah dikemukakan Mathis & Jackson (2006:209) “Kepuasan kerja itu menarik dan penting, hal yang paling mendasar adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap organisasi yang akan mempengaruhi kinerja karyawan”.

Pendapat Mathis & Jackson didukung dengan kajian empiris Saputra (2016) dengan judul yang menyimpulkan bahwa ada pengaruh secara positif signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah

tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan yang dirasakan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Apabila kepuasan kerja tercapai maka kinerja karyawan akan lebih tinggi.

### **Pengaruh *Turnover Intention* Karyawan (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Hipotesis ketiga dengan menggunakan analisis jalur (*path*), menunjukkan koefisien beta sebesar -0,479, hipotesis yang menyatakan *Turnover Intention* Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan diterima. Arah hubungan yang negatif menunjukkan jika variabel *Turnover Intention* Karyawan semakin baik atau meningkat maka variabel Kinerja Karyawan juga akan semakin menurun. Berdasarkan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa absensi karyawan yang menurun, karyawan semakin rajin bekerja, penurunan pelanggaran terhadap tata tertib, dan penurunan pelanggaran terhadap atasan, maka karyawan akan semakin meningkatkan kinerjanya. *Turnover Intention* Karyawan terendah dalam penelitian ini yaitu mengenai sering tidak masuk kantor tanpa alasan. Hasil dari analisis tersebut didukung dari definisi ahli yang menjelaskan bahwa *Turnover Intention* akan berdampak pada *performance* atau kinerja karyawan. Karyawan merefleksikan *Turnover Intention* yang tinggi dengan tidak memenuhi tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaan (Holzer *et al*, 2004:346).

Berdasarkan pendapat ahli diatas didukung dengan kajian empiris Widodo (2010) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pengaruh *Turnover Intention* Karyawan terhadap Kinerja Karyawan adalah tinggi rendahnya tingkat *Turnover Intention* karyawan yang dirasakan akan mempengaruhi Kinerja Karyawannya. Apabila *Turnover Intention* Karyawan yang dirasakan cukup rendah, maka akan dapat meningkatkan Kinerja Karyawan.

### **Pengaruh Tidak Langsung Kepuasan Kerja Karyawan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui *Turnover Intention* Karyawan (Z)**

Kepuasan Kerja Karyawan secara langsung berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Turnover Intention* Karyawan adalah sebesar 0,273 lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja

Karyawan sebesar 0,306. Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa variabel *Turnover Intention* Karyawan kurang memberikan kontribusi atas pengaruh tidak langsung variabel Kepuasan Kerja terhadap variabel Kinerja Karyawan. Hal ini berarti variabel Kepuasan Kerja Karyawan lebih mempengaruhi Kinerja Karyawan secara langsung tanpa melalui *Turnover Intention* Karyawan, karena Kepuasan Kerja Karyawan yang tinggi akan mempengaruhi peningkatan Kinerja Karyawan. Apabila Kepuasan Kerja Karyawan terpenuhi, maka akan menurunkan tingkat *Turnover Intention* Karyawan yang akan berdampak pada meningkatnya Kinerja Karyawan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Berdasarkan analisis deskriptif penelitian yang telah dilakukan bahwa Kepuasan Kerja Karyawan PG Kebon Agung Malang sudah sangat baik dan dapat dirasakan oleh semua karyawan, sesuai dengan *grand mean* pada distribusi frekuensi variabel. Tingkat *Turnover Intention* Karyawan pada PG Kebon Agung Malang sangat tidak baik, sesuai dengan *grand mean* pada distribusi frekuensi variabel. Tingkat Kinerja Karyawan PG Kebon Agung Malang baik sehingga, menunjukkan bahwa karyawan memiliki integritas dalam bekerja.
2. Kepuasan Kerja Karyawan (X) berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention* Karyawan (Z). Arah hubungan yang negatif menunjukkan jika variabel Kepuasan Kerja Karyawan semakin baik atau meningkat maka, variabel *Turnover Intention* Karyawan juga akan semakin menurun.
3. Pengaruh langsung Kepuasan Kerja Karyawan (X) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Arah hubungan yang positif menunjukkan jika variabel Kepuasan Kerja Karyawan semakin baik atau meningkat maka, variabel Kinerja Karyawan juga akan semakin meningkat. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Turnover Intention* Karyawan adalah lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini berarti variabel Kepuasan Kerja Karyawan lebih mempengaruhi Kinerja Karyawan secara langsung tanpa melalui *Turnover Intention* Karyawan, karena

Kepuasan Kerja Karyawan yang tinggi akan mempengaruhi peningkatan Kinerja Karyawan.

4. *Turnover Intention* Karyawan (Z) berpengaruh negatif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Arah hubungan yang negatif menunjukkan jika variabel *Turnover Intention* Karyawan semakin baik atau meningkat maka, variabel Kinerja Karyawan akan semakin menurun.

### Saran

1. Organisasi perlu melaksanakan promosi jabatan dengan adil dan sesuai dengan harapan karyawan, apabila pelaksanaan promosi jabatan sesuai dengan harapan karyawan, maka karyawan akan merasa puas dan tidak merasa didiskriminasi dengan pelaksanaan promosi jabatan di dalam organisasi.
2. Organisasi perlu meningkatkan fasilitas dan kenyamanan karyawan agar karyawan merasa nyaman bekerja dalam organisasi dan dapat menurunkan tingkat *Turnover Intention*.
3. Organisasi perlu memberikan *reward* atau penghargaan kepada karyawan apabila karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi standar yang ditetapkan organisasi. Penerapan *reward* dilakukan untuk memacu semangat dan memotivasi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan melebihi standar yang ditetapkan oleh organisasi.

### DAFTAR PUSTAKA

- Dharma, Agus. 2003. *Manajemen Supervisi : Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Dharma, Surya. 2012. *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Effendy, Onong Uchjana. 2000. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.
- Harnoto. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Prehallindo.
- Hasibuan, Malayu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.



- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk) Edisi Bahasa Indonesia. Yogyakarta : ANDI.
- Mangkunegara, A.A.Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.
- \_\_\_\_\_. 2009. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : PT Remaja Rosda Karya.
- \_\_\_\_\_. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : Refika Aditama.
- Mathis, Robert L dan Jackson John H. 2006. *Human Resource Management*, alih bahasa. Jakarta : Salemba Empat.
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- \_\_\_\_\_. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- \_\_\_\_\_. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Edisi Pertama. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P dan Coulter, Mary. 2010. *Manajemen* (edisi kesepuluh). Jakarta : Erlangga.
- \_\_\_\_\_. dan Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi* (Edisi Dua Belas). Jakarta : Salemba Empat.
- \_\_\_\_\_. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Index.
- \_\_\_\_\_. 2001. *Perilaku Organisasi*, Jilid 1 Edisi 8. Jakarta : PT. Prenhalindo.
- Siregar, Amran. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang : UMM Pres.
- Siregar, Syofian. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta : PT. Fajar Interpratama Mandiri.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajawali Pers.
- \_\_\_\_\_. 2010. *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Jakarta : Rajawali Pers.
- Jurnal :**
- Holzer, H., Stoll, M. & Wissoker , D. 2004. Job Performance and Retention Among Welfare Recipients. *Social Service Review*, 78(3) : 343-369.
- Ibrahim, Garba Muhammad, dkk. 2016. Effect of Job Satisfaction on Turnover Intention : An Empirical Investigation on Nigerian Banking Industry. *International Journal of Organizational & Business Excellence*, 1(2) : 1-8.
- Manurung, M.T., Intan Ratnawati. 2012. Analisis Pengaruh Stress Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan : Studi pada STIKES Widya Husada Semarang. *Journal of Management*, 1(2) : 145-157.
- Putra, I Gst, Ag, Gd, Emdy Mahardika, dkk. 2015. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Autobagus Rent Car Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(4) : 1100-1118.
- Ronald Sukwadi, Milkha Meliana. 2014. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja dan Turnover Intention Karyawan Usaha Kecil Menengah : *Jurnal Rekayasa Sistem Industri*, 3(1) : 1-9.
- Saputra, Agus Tunggal, dkk. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (Pada PT Sun Star Motor Cabang Negara). *E-Jurnal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha*, 4(1) : 1-8.
- Sianipar, Anggie Rumondang dan Haryanti. 2014. Hubungan Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Dengan Intensi Turnover Pada Karyawan Bidang Produksi CV. X. *E-Jurnal Psikodimensia* 13(1) : 98-114
- Toly, A.A. 2001. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention pada Staff Kantor Akuntan Publik. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 3(2) : 102-125.
- Putra, Bonaventura Ridya. 2012. "Pengaruh Job Stressor terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Pemeditasi". *Jurnal Studi Manajemen Indonesia*, 1(2) : 72-81.

Widodo, Rohadi. 2010. *“Analisis Pengaruh Keamanan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Outsourcing pada PT. PLN Persero APJ Yogyakarta”*. Semarang : Universitas Diponegoro.