

## **PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PT. AUTOBAGUS RENT CAR BALI.**

**I Gst. Ag. Gd. Emdy Mahardika Putra<sup>(1)</sup>  
I Made Artha Wibawa<sup>(2)</sup>**

<sup>(1)</sup><sup>(2)</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (UNUD), Bali, Indonesia  
*e-mail* : [emdymahardikaputra@gmail.com](mailto:emdymahardikaputra@gmail.com) / telp. : (+62) 8786 1986 855

### **ABSTRAK**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh antara kepuasan kerja dan *turnover intention* yang dimediasi oleh komitmen organisasi pada PT. Autobagus Rent Car Bali. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner yang terdiri atas sejumlah pernyataan mengenai kepuasan kerja, *turnover intention*, dan komitmen organisasi. Penelitian ini menggunakan sampel jenuh, dimana seluruh populasi penelitian akan dipilih menjadi sampel yaitu sebanyak 98 orang. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan secara langsung terhadap *turnover intentions* dan terdapat pengaruh tidak langsung antara kepuasan kerja terhadap *turnover intentions* yang dimediasi melalui komitmen organisasional.

**Kata Kunci** : kepuasan kerja, *turnover intention*, komitmen organisasi

### **ABSTRACT**

*The purpose of this study was to determine the effect between job satisfaction and turnover intention are mediated by organizational commitment at PT. Autobagus Rent Car Bali. The instrument used in this study was a questionnaire consisting of a number of statements regarding job satisfaction, turnover intention, and organizational commitment. This study uses saturated sample, where the entire study population will be selected into the sample as many as 98 people. Data analysis techniques used in this research is path analysis. The results showed that job satisfaction has a significant effect on turnover intentions directly and there is significant effect between job satisfaction on turnover intentions are mediated through organizational commitment.*

**Keywords:** *job satisfaction, turnover intention, organizational commitment*

### **PENDAHULUAN**

Keberhasilan dan kesuksesan suatu perusahaan sangat ditentukan dari bagaimana perusahaan mengelola sumber daya yang dimilikinya, hal tersebutlah yang membuat para pengusaha sadar akan nilai investasi karyawan sebagai salah satu aset penting perusahaan. Sumber daya merupakan kemampuan untuk berbuat

sesuatu, dan memanfaatkan kesempatan yang ada, dan kemampuan untuk bisa membebaskan diri dari kesulitan yang dialami (Ardana,dkk.2012:5). Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya (Hasibuan, 2013:244).

Manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas yang penting disebuah organisasi. Organisasi perlu mengatur sumber daya manusia untuk mencapai tujuannya secara efektif, dengan senantiasa melakukan investasi untuk penerimaan, penyeleksian dan mempertahankan sumber daya manusia yang potensial agar tidak berdampak pada perpindahan karyawan (Anis *et al.*, 2003). Disinilah dituntut adanya peranan penting manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam sebuah bisnis.

Perkembangan organisasi dewasa ini menemui permasalahan dalam hal perputaran karyawan. Hal ini dapat mengakibatkan permasalahan dalam organisasi yang pada kenyataannya terdapat banyak konsekuensi negatif dalam organisasi jika tingkat *turnover* karyawan tinggi (Randhawa, 2007). Perpindahan karyawan (*employee turnover*) adalah suatu fenomena yang sering terjadi dalam sebuah bisnis, yang dapat diartikan sebagai pergerakan tenaga kerja keluar dan masuk di sebuah organisasi (Witasari,2009). *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi suatu organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan keinginan karyawan untuk berpindah (*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, keinginan untuk meninggalkan suatu organisasi umumnya didahului oleh niat karyawan yang dipicu antara lain oleh ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan serta rendahnya komitmen karyawan untuk mengikatkan diri pada organisasi (Jimad, 2011).

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Departemen personalia atau manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal itu mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah personalia vital lainnya (Handoko,2008:193)

Penelitian lainnya oleh Nasution (2009), menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan di lingkungan kerja seperti kebutuhan terhadap pekerjaan si pekerja, tingkat supervisi, hubungan sesama pekerja, kesempatan promosi yang memadai, dan tingkat upah yang memadai. Kepuasan kerja sangat menentukan bagus tidaknya kinerja dari seorang karyawan. Jika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, maka mereka akan terpacu untuk berbuat lebih baik lagi.

Kepuasan kerja adalah gambaran spesifik seseorang terhadap pekerjaannya dan komitmen organisasi adalah gambaran besarnya (Yaqin, 2013). Sedangkan Mathis dan Jackson (2009:99) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah

tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi secara umum didefinisikan sebagai elemen inti dari loyalitas terhadap organisasi, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan dalam organisasi

Lambert *et al.* (2012:81-82) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah obligasi untuk seluruh organisasi, dan tidak untuk pekerjaan, kelompok kerja, atau keyakinan akan pentingnya pekerjaan itu sendiri. Sedangkan Mowday *et al.* (1982) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi dan berusaha mencapai tujuan organisasi, di sisi lain, komitmen organisasi yang tinggi memiliki hubungan yang negatif dengan tingkat tingkat *turnover* karyawan.

Organisasi membutuhkan karyawan berkomitmen untuk menghadapi kompetisi, karena komitmen organisasi adalah keadaan psikologis yang mengikat karyawan untuk sebuah organisasi (Jafri, 2010). Choonga *et al.* (2012) mengemukakan karyawan yang berkomitmen untuk organisasi mereka akan memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, karyawan juga akan bersedia untuk menempatkan upaya besar dalam pekerjaan mereka atas nama organisasi.

PT. Autobagus Rent Car Bali sebagai suatu bentuk organisasi bisnis dalam bidang penyewaan kendaraan roda empat juga memiliki permasalahan yang berkaitan dengan *Turnover* karyawan. Proses perekrutan karyawan di PT. Autobagus Rent Car Bali dilakukan dengan dua tahapan. Pertama, karyawan dikontrak terlebih dahulu dengan masa percobaan tiga sampai dengan enam

bulan, setelah itu baru dilakukan evaluasi untuk memutuskan apakah karyawan yang bersangkutan akan diangkat menjadi karyawan tetap.

Berdasarkan observasi awal peneliti pada lokasi penelitian, seorang karyawan yang sudah ditetapkan menjadi karyawan tetap, maka akan memperoleh gaji yang terdiri dari gaji pokok, tunjangan makan, tunjangan transport, tunjangan pulsa, tunjangan cuci, tunjangan kirim dan *tour* untuk staf bagian *driver* dan *washer*, tunjangan hari raya (THR), lembur, tunjangan kecelakaan kerja, tunjangan kematian, tunjangan kesehatan, dan tunjangan hari tua

Untuk jumlah nominal dari pendapatan setiap karyawan, PT. Autobagus Rent Car Bali menerapkan upah minimum regional sebagai tolak ukur mendasar dalam menentukan gaji setiap karyawannya. Sistem seperti inilah yang merupakan salah satu hal yang berpengaruh terhadap tingkat *turnover* yang relatif tinggi pada PT. Autobagus Rent Car Bali. Tabel 1 berikut memaparkan nilai persentase (%) *turnover* karyawan PT. Autobagus Rent Car Bali Tahun 2009 – 2013.

**Tabel 1.**  
**Data Turnover Karyawan PT. Autobagus Rent Car Bali Tahun 2009 – 2013**

No.	Tahun	Turnover				Jumlah Karyawan	
		Masuk		Keluar		Orang	%
		Orang	%	Orang	%		
1	2009	12	-	5	-	120	-
2	2010	8	6,67	15	12,50	113	- 5,83
3	2011	7	6,19	40	35,40	80	- 29,2
4	2012	18	22,50	3	3,75	95	18,75
5	2013	14	14,74	11	11,58	98	3,16

Sumber : Departement HRD PT. AutoBagus Rent Car, 2014

Berdasarkan data pada Tabel 1, terlihat bahwa secara keseluruhan terjadi fluktuasi jumlah karyawan pada PT. Autobagus Rent Car Bali. Perubahan terbesar terhadap jumlah karyawan terjadi pada Tahun 2011, dimana perubahan

jumlah karyawan sebesar 29,2 persen. *Turnover* tertinggi yang terjadi pada Tahun 2011 tersebut dikarenakan adanya 40 orang karyawan yang keluar dari PT. Autobagus Rent Car Bali atau sebesar 35,40 persen. Hal ini tidak sebanding dengan jumlah karyawan yang masuk yaitu sebanyak 7 orang (6,19 persen).

Penyebab tingginya *turnover* karyawan pada Tahun 2011 ini dikarenakan adanya salah satu pimpinan PT. Autobagus Rent Car Bali mengundurkan diri dari perusahaan. Akibatnya pada tahun 2012, PT. Autobagus Rent Car Bali melakukan penambahan karyawan sebanyak 18 orang atau sebesar 22,50 persen. Penambahan karyawan ini merupakan penambahan karyawan tertinggi dari tahun-tahun sebelumnya. Walaupun belum mencapai setengahnya, angka *turnover* tinggi yang terjadi pada PT. Autobagus Rent Car Bali perlu menjadi perhatian serius dari pihak manajemen untuk dicari solusinya.

Fenomena *turnover intention* yang terjadi di PT. Autobagus Rent Car Bali yang berujung pada keluarnya karyawan membawa dampak negatif dan dapat mengganggu kinerja PT. Autobagus Rent Car Bali dibarengi dengan ketatnya persaingan bisnis transportasi rent car dewasa ini dapat mengancam kelangsungan perusahaan jika kinerja perusahaan terus menurun karena perputaran karyawan yang tinggi. Anis *et al.* (2003) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara signifikan bersama-sama berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*. Tingkat *turnover* karyawan yang tinggi merupakan ukuran yang sering digunakan sebagai indikasi adanya masalah yang mendasar pada organisasi. Selain itu peneliti yang lainnya, Andini (2006), menemukan pengaruh positif kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, dimana semakin

tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka semakin tinggi pula komitmen organisasi karyawan tersebut.

*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 suatu hal yang tidak realistis. Berdasarkan pemaparan pada hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, maka pada penelitian ini akan dilakukan pengujian pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dan pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasi pada PT. Autobagus Rent Car Bali. Pergantian karyawan atau keluar masuknya karyawan dari organisasi adalah suatu fenomena penting dalam suatu organisasi, adakalanya pergantian karyawan memiliki dampak positif, Namun sebagian besar pergantian karyawan membawa pengaruh kurang baik bagi organisasi (Nasution, 2009). Adapun hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- H<sub>1</sub>: Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada PT. Autobagus Rent Car Bali
- H<sub>2</sub>: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada PT. Autobagus Rent Car Bali
- H<sub>3</sub>: Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada PT. Autobagus Rent Car Bali

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan di PT. Autobagus Rent Car Bali, Denpasar. Subjek penelitian yang digunakan dalam penelitian kali ini adalah karyawan PT.

Autobagus Rent Car Bali. Obyek dalam penelitian ini adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening di PT. Autobagus Rent Car Bali. Penelitian ini menggunakan sampel jenuh, dimana seluruh populasi penelitian akan dipilih menjadi sampel yaitu sebanyak 98 orang karyawan.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan kuesioner. Penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Tahap awal pengujian yang dilakukan pada penelitian ini adalah dengan melakukan uji terhadap instrumen penelitian dengan melakukan uji validitas dan reliabilitas. Hasil pengujian validitas instrumen pada menunjukkan bahwa seluruh nilai *pearson correlation* dalam butir/item pada setiap variabel yang diteliti mempunyai nilai lebih dari 0,3 sehingga butir/item yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid dan layak digunakan untuk responden yang telah ditargetkan.

Untuk mengetahui apakah alat ukur atau instrumen dinyatakan reliabel apabila  $\alpha$  cronbach  $> 0,60$ , dan tidak reliabel apabila  $\alpha$  cronbach  $< 0,60$ . Hasil uji reliabilitas menunjukkan seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini dilihat dari nilai *alpha cronbach* di atas 0,60, ini menunjukkan keseluruhan variabel tersebut reliabel sehingga instrumen dapat dilanjutkan pada seluruh responden yang ditargetkan.

Analisis selanjutnya yang dilakukan pada penelitian ini adalah analisis faktor konfirmatori. Utama (2009:147) mengemukakan bahwa analisis faktor konfirmatori digunakan untuk mengkonfirmasi konsep atau teori apakah variabel terukur mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuk. Berdasarkan analisis faktor maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 2.**  
**Rangkuman Hasil Analisis Faktor Konfirmatori**

Variabel	Kepuasan Kerja (X)	Turnover Intention (Y)	Komitmen Organisasi (Z)
KMO (Kaiser-Mayer-Olkin)	0,847	0,798	0,750
Chi Square	290,043	139,483	180,817
Significance Chi Square	0,000	0,000	0,000
Eigen Value	3,516	2,763	2,507
Varians Kumulatif	70,319	65,264	83,561

Sumber : data diolah, 2014

Tabel 2 tersebut menunjukkan bahwa KMO lebih besar dari 0,5 dan *Significance Probabilit*  $0,000 \leq 0,05$  , yang berarti analisis faktor dapat digunakan. Nilai *Eigen Value*  $> 1.00$  dan varians kumulatif lebih besar dari 60%, hal ini berarti faktor dari masing-masing variabel memiliki kelayakan untuk menjelaskan variabel faktornya.

**Tabel 3.**  
**Nilai MSA dan Factor Loading**

Variabel	MSA	Factor Loading	Keterangan
X <sub>1,1</sub>	0,801	0,879	Valid
X <sub>1,2</sub>	0,840	0,878	Valid
X <sub>1,3</sub>	0,865	0,877	Valid
X <sub>1,4</sub>	0,858	0,790	Valid
X <sub>1,5</sub>	0,889	0,761	Valid
Y <sub>1,1</sub>	0,773	0,750	Valid
Y <sub>1,2</sub>	0,773	0,820	Valid
Y <sub>1,3</sub>	0,804	0,613	Valid
Y <sub>1,4</sub>	0,852	0,745	Valid
Y <sub>1,5</sub>	0,802	0,772	Valid
Z <sub>1,1</sub>	0,790	0,812	Valid
Z <sub>1,2</sub>	0,743	0,840	Valid
Z <sub>1,3</sub>	0,722	0,855	Valid

Sumber : data diolah, 2014

Hasil analisis jalur untuk mengetahui pengaruh variabel Kepuasan Kerja terhadap variabel Komitmen Organisasi dipaparkan dalam Tabel 4.

**Tabel 4.**  
**Hasil Regresi Substruktur 1**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.861E-16	.058		.000	1.000
	Kepuasan Kerja	.821	.058	.821	14.081	.000

Nilai F = 198.285 (sig. : 0,000)  
R<sup>2</sup> = 0.670  
a. Dependent Variable: Komitmen organisasi

Sumber : data diolah, 2014

Berdasarkan laporan pada Tabel 4, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut :

$$Y_1 = 0.821 X + e_1$$

Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Organisasi dengan nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,821 dan nilai signifikansi t sebesar  $0,000 < 0,05$ .

Hasil analisis jalur untuk mengetahui pengaruh variabel Kepuasan Kerja dan variabel Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* secara parsial dipaparkan dalam Tabel 5.

**Tabel 5.**  
**Hasil Regresi Substruktur 2**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.476E-16	.078		.000	1.000
	Kepuasan Kerja	-.335	.138	-.335	-2.437	.017
	Komitmen organisasi	-.339	.138	-.339	-2.465	.016

Nilai F = 33.531 (sig. : 0,000)

R<sup>2</sup> = 0.414

a. Dependent Variable: *Turnover intention*

Sumber : data diolah, 2014

Berdasarkan laporan pada Tabel 5, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut :

$$Y_2 = -0.335 X_1 - 0,339 X_2 + e_2$$

Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* secara parsial dengan nilai signifikansi t sebesar  $0,017 < 0,05$ . Sedangkan Komitmen Organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* secara parsial dengan nilai signifikansi t sebesar  $0,016 < 0,05$ . Untuk nilai *Standardized Coefficients Beta* dari kepuasan kerja sebesar -0,335 dan untuk komitmen organisasi sebesar -0,0339.

Perhitungan nilai koefisien determinasi didapatkan dari hasil pengaruh error ( $Pe_1$ ) sebesar 0,574 dan pengaruh error ( $Pe_2$ ) sebesar 0,765. Hasil koefisien determinasi total adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} R^2_m &= 1 - (Pe_1)^2 - (Pe_2)^2 \\ &= 1 - (0,574)^2 - (0,765)^2 \\ &= 1 - (0,329) - (0,585) \\ &= 1 - 0,914 = 0,086 \end{aligned}$$

Nilai determinasi total sebesar 0.086 mempunyai arti bahwa sebesar 8,6 persen variasi dari variabel *Turnover Intention* dipengaruhi oleh variasi dari variabel Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi, sedangkan sisanya sebesar 91,4 persen dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Uji Normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi variabel eksogen (*independen*) dan variabel endogen (*dependent*) memiliki distribusi normal atau tidak. Data dikatakan berdistribusi normal apabila *Asymp.*

*Sig (2-tailed)* lebih besar dari *level of significant* yang dipakai yaitu 0,05 (5 persen). Hasil penelitian menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,167 ( $0,167 > 0,05$ ) pada hasil persamaan regresi 1 dan 0,841 ( $0,841 > 0,05$ ) pada hasil persamaan regresi 2. Hal ini berarti model regresi berdistribusi normal.

**Tabel 6.**  
**Rangkuman Hasil Uji Multikolineritas.**

Variabel	Collinierity Statistic	
	Tolerance	VIF
Kepuasan kerja (X)	0,326	3,065
Komitmen organisasi (Z)	0,326	3,065

Sumber : data diolah, 2014

Tabel 6 menyajikan hasil bahwa nilai *tolerance* lebih dari 0,1 serta nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) kurang dari sepuluh yang berarti tidak terjadi multikolineritas antara variabel independen dalam model penelitian, sehingga data layak dipergunakan dalam penelitian.

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika signifikansi t dari hasil meregresi nilai *absolute residual* terhadap variabel bebas (eksogen) lebih dari 0,05 maka model regresi tidak mengandung heteroskedastisitas.

**Tabel 7.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas.**

Variabel	Sig.	Keterangan
Kepuasan Kerja (X)	0,393	Bebas heteroskedastisitas.
Komitmen Organisasi (Z)	0,649	Bebas heteroskedastisitas.

Sumber : data diolah, 2014

Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai signifikansi pada masing-masing variabel berada di atas 5 persen (0,05), hal ini berarti model regresi yang digunakan bebas heteroskedastisitas.

Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis. Adapun rangkuman hasil analisis hubungan kausalitas dalam model penelitian, dapat dilihat pada Tabel 8.

**Tabel 8.**  
**Hasil Hubungan Kausalitas**

Pengaruh		<i>Path Coefficient</i>	Signifikansi
<b>Pengaruh Langsung</b>			
Kep.Kerja $\Rightarrow$ T.O.I	(P <sub>1</sub> )	- 0,335	0,016
<b>Pengaruh Tidak Langsung</b>			
Kep.Kerja $\Rightarrow$ Komit.Org	(P <sub>2</sub> )	0,821	0,000
Komit.Org $\Rightarrow$ T.O.I	(P <sub>3</sub> )	- 0,339	0,017
<b>Pengaruh Total</b>			
{ P <sub>1</sub> + (P <sub>2</sub> x P <sub>3</sub> ) }			-0,613
Batas Signifikansi			< 0,05

Sumber : data diolah, 2014

Hasil pengujian yang dilakukan pada pengaruh langsung variabel kepuasan kerja terhadap *turnover intentions* menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intentions* yang ditunjukkan oleh nilai standardized beta sebesar -0,335 dan probability sebesar 0.016. Hal tersebut membuktikan bahwa masih ada karyawan PT. Autobagus Rent Car Bali yang puas terhadap pekerjaannya, tetap berkeinginan untuk meninggalkan pekerjaannya sebagai karyawan PT. Autobagus Rent Car Bali. Hal tersebut mengembangkan pernyataan Robbins (2006) bahwa kepuasan kerja memang dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan, tetapi faktor-faktor lain seperti pasar kerja, kesempatan kerja alternatif dan panjangnya masa kerja merupakan kendala penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada.

Pada penelitian ini juga ditemukan bahwa kepuasan kerja juga berpengaruh lebih kuat secara tidak langsung (*indirect effect*) terhadap *turnover intentions*, yaitu sebesar -0.613, menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak serta

merta berpengaruh langsung terhadap *turnover intentions* melainkan melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. Kesimpulan ini juga dikemukakan DeMicco dan Reid (1988) bahwa kepuasan kerja bukanlah merupakan penyebab langsung terjadinya kemangkiran karyawan, kinerja yang rendah maupun *turnover* karyawan. Pengaruh negatif dalam penelitian ini cukup mendukung hasil penemuan penelitian sebelumnya yang dilakukan Kalbers & Fogarty (1995); Passewark & Strawser (1996); dan Tett & meyer (1993), yang menyatakan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka semakin rendah tingkat *turnover intentions*.

Hasil pengujian yang dilakukan mengenai pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pada PT. Autobagus Rent Car Bali menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional yang ditunjukkan oleh nilai standardized beta sebesar 0,821 dan *probability* sebesar 0.000. Hasil penelitian ini mengembangkan penelitian Gregson (1992) dan Mathiew (1998) dalam Witasari (2009) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah pertanda awal timbulnya komitmen organisasional dan merupakan variabel yang mendahului komitmen organisasional. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan adanya hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Penelitian lainnya, seperti Demicco dan Reid (1988), Chen (2007), Lum *et al.*, (1998), dan Johnson *et al.*, (1990) yang juga memberikan kesimpulan yang sama bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula komitmennya terhadap organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini juga memperkuat teori yang disampaikan oleh Luthans (1995) bahwa jika kepuasan kerja mereka dapat

terpenuhi, maka komitmen terhadap organisasi akan timbul dengan baik. Sehingga kepuasan kerja akan berdampak pada komitmen organisasional.

Hasil Perhitungan yang dilakukan dalam menguji pengaruh variabel komitmen organisasional terhadap *turnover intentions* menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions* yang ditunjukkan oleh nilai *standardized beta* sebesar -0,339 dan *probability* sebesar 0.017. Hal ini menunjukkan bahwa pada semakin tinggi komitmen organisasional karyawan PT. Autobagus Rent Car Bali, semakin rendah tingkat *turnover intentions*-nya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Lum *et al.*, (1998) yang menyimpulkan terdapat hubungan negatif antara komitmen organisasional terhadap rendahnya tingkat keluarnya karyawan. Tett dan Meyer (1993) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh kuat terhadap penarikan diri karyawan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Kesimpulan dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan secara langsung terhadap *turnover intentions*. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Demicco dan Reid (1988). Pada pengujian pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasional, menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dan komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*.

Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh tidak langsung antara kepuasan kerja terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasional secara signifikan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Mathiew (1998), Demicco dan Reid (1988), Chen (2007), dan Johnson *et al.*, (1990) Hasil penelitian ini juga memperkuat teori yang disampaikan oleh Luthans (1995).

Saran manajerial yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah meningkatkan kepuasan kerja karyawan, pihak perusahaan harus memberikan *reward* kepada karyawan berprestasi dan keluarganya, seperti kenaikan jabatan dan gaji, gelar-gelar khusus sesuai bidang pekerjaan yang dilakukan di PT. Autobagus Rent Car Bali, beasiswa kepada karyawan maupun anak-anak karyawan yang berprestasi, dan lain-lain. Selain itu membuka wadah khusus bagi karyawan untuk berinteraksi antar sesama karyawan sehingga mampu menjembatani *top level manajemen* dengan karyawan biasa agar terbina suatu hubungan yang kuat antara pimpinan dengan karyawan. Komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan PT. Autobagus Rent Car Bali dapat lebih ditingkatkan dengan memberikan *punishment* jika karyawan mengundurkan diri sebelum periode waktu yang telah disepakati sehingga mau tidak mau karyawan tersebut akan memiliki komitmen untuk tetap bekerja di PT. Autobagus Rent Car Bali sampai batas waktu yang telah disepakati. Implikasi teoritis yang dapat disarankan untuk penelitian selanjutnya adalah pada metode penelitian terkait dengan sampel serta teknik analisis yang digunakan. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan sampel karyawan tetap dan karyawan

*outsourcing* dan dapat membandingkan serta diketahui perbedaan tingkat *turnover intentions* antara masing-masing karyawan tersebut.

## REFERENSI

- Andini, Rita, 2006, *Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention: Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang*, Magister Management, Universitas Diponegoro Semarang.
- 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.
- Ardana, Komang. Ni Wayan Mujiati dan Anak Agung Ayu Sriathi, 2009, *Perilaku Keorganisasian*.Edisi II. Yogyakarta. Graha Ilmu.
- Chen, Yi Jen, 2007, Relationship Among Service Orientation, Job Satisfaction and Organizational Commitment in The International Tourist Hotel Industry, *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol.11, No.2, pp. 71-82.
- Choonga, Yuen-Onn, Kee-Luen WongbTeck-Chai Lauc, 2012, *Organizational Commitment: An Empirical Investigation on the Academician of Malaysian Private Universities*, *Business and Economics Research Journal* Volume 3 Number 2, pp, 51-64.
- 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.
- Handoko, T. H. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.
- Hasibuan, Malayu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan keenam belas. Jakarta : PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Jafri, Mohd Hassan, 2010, *Organizational Commitment and Employee's Innovative Behavior*, *Journal of Management Research* Vol. 10, No. 1, 62-68.

- Jimad, Habibullah, 2011, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Dan Intensi Turnover, *Jurnal Bisnis & Manajemen*, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Lampung, Bandar Lampung Volume 7 No.2 155-163.
- Johson, M.W., Vandaranjan, P.R., Futrell, C.M., Sager, J., 1987. The Relationship Between Organizational Commitment, Job satisfaction, and Turnover Among New sales People. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol 7: 29-38
- Kalbers, L.P., T.J. Forgary, 1995, Professionalism and Its Consequences: A Study of Internal Auditors, *Auditing: A journal of Practice and Theory*, Vol. 14, pp. 64 - 86.
- Lambert. Eric G, Eugene A. Paoline. The Issue of Control in Jail: The Effects of Professionalism, Detainee Control, and Administrative Support on Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment among Jail Staff. Southern Criminal Justice Association 2011, *Journal Criminal Justice* (2012) Vol.10(37), pp:179–199.
- Lum, Lille, John Kervin, Kathleen Clark, Frank Reid & Wendy Sola. 1998. Explaining Nursing Turnover Intent : Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 19, 305-320
- Luthans, Fred, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi kesepuluh, Penerbit Andi Offset.
- Mathis, Robert L. Jackson, John H, 2009, *Human Resource Management*, Salemba Empat, Jakarta
- Mowday R.t., 1982. *Employ Organization Linkages : The Psychology of Commitment Abstein, and Turn Over*, Academic, inc, London.
- Nasution, Wendi Amsuri, 2009, *Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Intensi Turnover pada Call Center Telkomsel Di Medan*, *Jurnal Mandiri* Volume 4, Nomor 1.
- Pasewark, W.R., and J.R. Strawser, 1996, The Determinants and Outcomes Associated with Job Insecurity an A Professional Accounting Environment, *Behavioral Research in Accounting*, Vol.8, pp. 91 - 113.
- Randhawa, Gurpreet, 2007, *Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intentions : An Empirical Analysis*, *Indian management studies journal*, 149-159.
- Riduwan. Engkos Ahmad Kuncoro.2011, *Cara Mudah Menggunakan Dan Memakai PATH ANALYSIS (ANALISIS JALUR)*. Cetakan Ketiga. Bandung: CV Alfabeta.

- Robbins, Stephen P, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, PT Indeks : Kelompok Gramedia.
- Sugiyono. 2012, *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Cetakan 15. Bandung : CV. Alfabeta.
- Tett, Robert P & John P Meyer, 1993, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta Analytic Findings, *Personnel Psychology*, Vol.6, pp. 259-293.
- Utama, Made Suyana. 2012b. *Aplikasi Analisis Kuantitatif*, Buku Ajar Fakultas Ekonomi Universitas Udayana, Denpasar.
- Witasari Lia, 2009, *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intentions* Studi Empiris Pada Novotel Semarang, Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
- Yaqin, Muhammad Ainul, 2013, *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention* Karyawan Kjjpp Toha, Okky, Heru & Rekan Cabang Surabaya, *Jurnal Ilmu Manajemen*, Volume 1 Nomor 2