

## **PERAN KOMITMEN ORGANISASIONAL DALAM MEMEDIASI PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP *TURNOVER INTENTION* AGEN PT PRUDENTIAL INDONESIA LIFE ASSURANCE DENPASAR**

**I Komang Gede Mahendra<sup>1</sup>**

**I Gde Adnyana Sudibya<sup>2</sup>**

**I. G. A. Manuati Dewi<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>PT Sentral Retailindo Dewata

<sup>2,3</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia

Email: [\\_mahendra.gede20@gmail.com](mailto:_mahendra.gede20@gmail.com)

### **Abstract: The Role of Organization Commitment to Mediate Effect of Work Satisfaction and Turnover Intention in PT Prudential Indonesia Life Assurance Denpasar Agents**

This study aims to explain the effect of job satisfaction and organizational commitment to turnover intention and role of organizational commitment in mediating the effect of job satisfaction on turnover intention. The research population is all unit manager at Prudential 4 Denpasar branch office in Denpasar and use 167 samples with probability sampling method. To determine the number of samples, used Slovin formula. Methods of data collection using survey methods with questionnaires as a tool. Data were analyzed using Partial Least Squares analysis. The results of the study found that job satisfaction has a significant effect on turnover intention. Organizational commitment was also found to have a significant effect on turnover intention. Furthermore, organizational commitment was found to mediate the effect of job satisfaction on turnover intention. The implication of this research is, in order to suppress the emergence of intention turnover, top managers of Prudential Indonesia need to maintain employee loyalty, especially the unit manager, to the company. The management of Prudential Indonesia also needs to maintain the suitability of existing work practices in the field with the expectation of employees, especially the unit manager, then keep the work situation to be conducive, so as not to cause excessive pressure.

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

### **Abstrak: Peran Komitmen Organisasional dalam Memediasi Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Agen PT Prudential Indonesia Life Assurance Denpasar**

Studi ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap turnover intention serta peran komitmen organisasional dalam memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention. Populasi penelitian adalah seluruh unit manager pada kantor cabang Denpasar Prudential 4 di Denpasar dan menggunakan sampel sebanyak 167 orang dengan metode probability sampling. Untuk menentukan jumlah sampel, digunakan rumus Slovin. Metode pengumpulan data menggunakan metode survei dengan kuesioner sebagai alatnya. Data dianalisis menggunakan analisis Partial Least Squares. Hasil studi menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Komitmen organisasional juga ditemukan memiliki pengaruh signifikan terhadap turnover intention. Selanjutnya, komitmen organisasional ditemukan memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention. Implikasi penelitian ini adalah, dalam rangka menekan munculnya turnover intention, manajer puncak Prudential Indonesia perlu menjaga loyalitas karyawan, khususnya unit manager, terhadap perusahaan. Pihak manajemen Prudential Indonesia juga perlu mempertahankan kesesuaian praktek kerja yang ada dilapangan saat ini dengan harapan karyawan khususnya unit manager, kemudian menjaga situasi kerja agar kondusif, sehingga tidak menimbulkan tekanan yang berlebihan.

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

## PENDAHULUAN

Industri asuransi jiwa selalu mengutamakan pelayanan nasabah dengan tujuan untuk memberikan kepercayaan kepada nasabah perusahaan asuransi. Tanggung jawab dalam memasarkan produk asuransi dan melayani nasabah dilakukan oleh agen asuransi. Agen asuransi bekerja secara bebas tanpa adanya ikatan waktu atau jam kerja, sehingga kepuasan kerja agen asuransi dapat saja menurun karena yang bersangkutan tidak selalu bekerja di dalam organisasi melainkan melakukan pekerjaannya di luar organisasi (Aydogdu and Asikgil, 2011). Jika agen tidak mampu beradaptasi dengan tuntutan dan risiko menjadi seorang agen, maka mereka akan cenderung merasa tidak betah dan akan menimbulkan keinginan untuk keluar dari perusahaan atau kata lainnya adalah *turnover intention* (Jati, 2016).

*Turnover* dapat merugikan perusahaan karena setiap kali ada karyawan yang keluar dari perusahaan, maka perusahaan akan membutuhkan biaya perekrutan, penyeleksian dan pelatihan lagi kepada karyawan baru (Cohen dan Spector, 2007). *Turnover intention* telah ditekankan sebagai faktor penting pemicu penurunan kinerja organisasi yang dipengaruhi oleh variabel yang beragam di organisasi (Lambert *et al.*, 2006). *Turnover* juga telah menjadi agenda riset yang penting untuk diteliti bagi pengembangan sumber daya manusia dan pengembangan organisasional (Baek-Kyoo dan Sunyoung, 2009). Keputusan atau keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi selalu menjadi tanda tanya besar bagi organisasi (Mahdi *et al.*, 2012).

Beberapa penelitian seperti Ayse *et al.* (2008) dan Martin dan Roodt (2008), menemukan komitmen organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Komitmen organisasi yang tinggi menyebabkan karyawan memiliki perasaan aman dalam organisasi, serta merasa memiliki organisasi (Azeem, 2010). Bagi pihak organisasi, karyawan yang berkomitmen dapat berarti peningkatan masa kerja karyawan, penurunan tingkat *turnover*, mengurangi biaya pelatihan, serta meningkatkan kepuasan kerja (Azeem, 2010). Komitmen organisasional dan kepuasan kerja ditemukan sebagai prediktor yang tepat untuk mengukur tingkat *turnover intention* karyawan (Mahdi *et al.*, 2012).

PT Prudential Indonesia dinobatkan sebagai perusahaan asuransi jiwa dengan aset terbesar sepanjang tahun 2015 (Investor, 2015:14). Tenaga pemasar di PT Prudential Indonesia terdiri dari agen dan agen yang menjabat sebagai *leader*. Agen yang menjabat sebagai *leader* terdiri dari berbagai

tingkatan yaitu dari yang paling rendah yaitu *Unit Manager* (UM), *Senior Unit Manager* (SUM), dan *Agency Manager* (AM). *Leader* tentunya memiliki target penjualan yang lebih tinggi di dibandingkan dengan agen biasa dan wajib berpartisipasi dalam setiap kegiatan kantor, sehingga kondisi ini menyebabkan tekanan kerja yang besar dan dapat memicu adanya keinginan untuk keluar dari perusahaan.

Pengamatan awal dilakukan untuk mendalami isu *turnover* yang terjadi di salah satu kantor cabang PT Prudential Indonesia, yaitu kantor Denpasar Prudential 4. Sampel dalam pengamatan awal ini ditentukan menggunakan pendekatan normal, maka ditentukan menggunakan 30 responden. Hasil survei awal menemukan tingkat *turnover* yang mencolok terjadi pada UM (*Unit Manager*) yaitu berturut – turut 7,69 persen, 13,33 persen, dan 14,29 persen pada tahun 2013, 2014 dan 2015. Jika *turnover* karyawan tahunan lebih besar dari 10 persen, maka termasuk dalam kategori tinggi (Mobley, 2000). Hasil wawancara juga menyebutkan bahwa alasan mereka berkeinginan untuk keluar adalah mereka tidak puas dengan atasan mereka yaitu kepala kantor, karena memberikan tekanan kerja yang berlebihan seperti target penjualan yang tinggi dan sistem denda apabila tidak memenuhi target. Dengan demikian, penelitian ini ingin meneliti pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap *turnover intention*, dan apakah komitmen organisasional berperan sebagai mediator antara kepuasan kerja dan *turnover intention*.

Secara spesifik, tujuan penelitian ini antara lain: (1) Untuk menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional agen yang berstatus sebagai *leader*. (2) Untuk menjelaskan pengaruh komitmen organisasional terhadap *turnover intention* agen yang berstatus sebagai *leader*. (3) Untuk menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* agen yang berstatus sebagai *leader*. (4) Untuk menjelaskan peran komitmen organisasional dalam memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* agen yang berstatus sebagai *leader*.

## KAJIAN PUSTAKA

### *Theory of Planned Behavior* (TPB)

*Theory Planned Behavior* (TPB) yang dikemukakan oleh Ajzen (1991) menyatakan bahwa perilaku timbul dipengaruhi oleh sikap melalui proses pengambilan keputusan yang teliti dan terencana, dan dampaknya terbatas pada tiga hal; pertama, perilaku tidak banyak ditentukan oleh sikap umum tapi oleh

sikap yang spesifik terhadap sesuatu, kedua, perilaku dipengaruhi tidak hanya oleh sikap tetapi juga norma-norma subjektif, ketiga, sikap terhadap suatu perilaku bersama norma-norma subjektif membentuk suatu intensi atau niat untuk berperilaku tertentu. Inti dari teori TPB adalah perilaku terbentuk dari niat terhadap suatu perilaku. Niat merupakan fungsi dari dua faktor penentu yang menjadi dasar, yaitu sikap individu terhadap perilaku dan persepsi individu terhadap tekanan sosial untuk melakukan atau untuk tidak melakukan perilaku yang bersangkutan yang disebut norma subjektif.

### **Traditional Turnover Theory**

*Turnover* karyawan merupakan masalah serius di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan perputaran tenaga kerja yang tinggi (Kumar *et al.*, 2011). *Traditional Turnover Theory* dapat diartikan sebagai sebuah teori yang mengamati *turnover intention* sebagai variabel penyebab utama karyawan keluar dari perusahaan, dengan mengambil faktor sikap yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai penyebab perilaku *turnover* karyawan. Menurut teori ini, karyawan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang tinggi diyakini tidak mudah untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Dubas dan Nijhawan (2007) berargumen bahwa *turnover* mempunyai efek negatif pada performa organisasi karena memberikan biaya-biaya tambahan yang bersifat merugikan. Dampak negatif *turnover* adalah dampak terhadap biaya organisasi yang berkaitan dengan rekrutmen, seleksi, dan pelatihan personil baru. Lebih lanjut, *turnover* dapat menyebabkan penurunan efektivitas dan produktivitas kinerja karyawan karena telah kehilangan rekan kerjanya (Jha, 2010).

*Turnover* karyawan juga dapat disebut sebagai pengunduran diri permanen secara sukarela (*voluntary*) maupun tidak sukarela (*involuntary*) dari suatu organisasi (Robbins dan Judge, 2008:38). *Voluntary turnover* merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini, dan tersedianya alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya, *involuntary turnover* merupakan keputusan pemberi kerja untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat tidak terkontrol bagi karyawan yang mengalaminya.

### **Turnover intention**

Berdasarkan teori tindakan beralasan yang dikemukakan oleh Ajzen (1991) dapat diketahui bahwa perilaku *turnover* dapat diukur melalui niat

untuk melakukan *turnover* (keluar dari perusahaan). *Turnover intention* mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan individu dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi (Hersudadikawati, 2005). Mobley (2000) menyimpulkan bahwa *turnover intention* merupakan tanda awal terjadinya perilaku keluar dari perusahaan, karena terdapat hubungan yang signifikan antara *turnover intention* dan perilaku *turnover* yang terjadi. Model konseptual mengenai *turnover* ditawarkan oleh Mobley (2000), *intention to leave* mungkin menunjukkan langkah logis berikutnya setelah seseorang mengalami ketidakpuasan dalam proses penarikan diri (*withdrawal*). Proses keputusan penarikan diri (*withdrawal*) menunjukkan bahwa *thinking of quitting* merupakan logis berikutnya setelah mengalami ketidakpuasan dan bahwa *intention to leave* diikuti oleh beberapa langkah lainnya, yang menjadi langkah-langkah akhir sebelum *actual quitting*.

Kumar *et al.* (2012) mengklasifikasikan *turnover intention* ke dalam dua bagian yaitu *turnover* yang tidak dapat dicegah, dan *turnover* yang tidak diinginkan. *Turnover* yang tidak dapat dicegah misalnya karena penyakit, masalah keluarga atau umur pensiun, sedangkan *turnover* yang tidak diinginkan misalnya karena ketidakmampuan karyawan dalam bekerja, atau merasa tidak nyaman di dalam organisasi, *turnover* yang tidak diinginkan pada karyawan dengan kompetensi tinggi dan berkualitas dapat terjadi karena masalah organisasi seperti kurangnya pengawasan, miskinnya dukungan dari atasan atau rekan kerja serta konflik peran yang dirasakan individu (Kumar *et al.*, 2012). Isu-isu ini perlu ditangani karena mereka secara langsung mempengaruhi kualitas pelayanan klien dan efektivitas organisasi (Shim, 2010).

Saaed *et al.* (2014) mengembangkan pengukuran kepuasan kerja, melalui penelitiannya tentang *turnover intention* pada karyawan di Pakistan. Saaed *et al.* (2014) merumuskan indikator kepuasan kerja yaitu, (1) memiliki pemikiran untuk berhenti, (2) aktif dalam mencari lowongan pekerjaan baru, (3) memiliki niat untuk mencari pekerjaan baru, dan (4) berpikir untuk beralih dari pekerjaan sekarang.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah subjek yang paling banyak diteliti di dalam perilaku keorganisasian, manajemen sumber daya manusia dan manajemen organisasi

(Taskina, 2009; Kumar *et al.*, 2011). Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang menentukan kesuksesan suatu organisasi (Teck-Hong and Waheed, 2011). Banyak teori kepuasan kerja yang telah ditemukan dan dikembangkan oleh para ahli namun terdapat perbedaan persepsi dari hasil penilaian kepuasan kerja individu (Castillo dan Cano, 2004). Lima faktor yang dapat mengindikasikan kepuasan kerja menurut Herzberg *et al.* (dalam Castillo dan Cano, 2004), adalah prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, pertumbuhan, dan kemajuan.

Kepuasan kerja mewakili perasaan negatif dan positif dari persepsi karyawan terhadap pekerjaan yang dihadapinya, yaitu suatu perasaan untuk berprestasi dan meraih kesuksesan di dalam pekerjaan, kepuasan kerja yang tinggi mengimplikasikan bahwa karyawan merasa senang dan nyaman dengan kondisi lingkungan organisasi serta mendapat penghargaan dari jerih payah hasil kerjanya (Aziri, 2011). Fakta lain menyebutkan bahwa seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki sikap positif terhadap pekerjaan, sementara orang yang tidak puas dengan pekerjaan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan yang dihadapinya (Taskina, 2009). Saaed *et al.* (2014) mengembangkan pengukuran kepuasan kerja, melalui penelitiannya tentang *turnover intention* pada karyawan di Pakistan. Saaed *et al.* (2014) merumuskan indikator kepuasan kerja yang terdiri atas (1) perasaan senang (*enjoyment*) terhadap pekerjaan, (2) perasaan puas terhadap sistem kerja, (3) kesesuaian dengan praktek kerja dilapangan, dan (4) frustrasi kerja.

Kepuasan kerja telah berulang kali diidentifikasi sebagai alasan utama karyawan meninggalkan pekerjaan mereka (Mahdi *et al.*, 2012). Valentine *et al.* (2010), Salleh *et al.* (2012), Aydogdu dan Asikgil (2011) menemukan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan berpindah (*turnover intention*). Berdasarkan hasil kajian studi empiris, dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut.  
H<sub>1</sub>: Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*

### Komitmen Organisasional

Ivancevich *et al.* (2008: 210) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan suatu rasa identifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasinya. Colquitt (2009) menyatakan komitmen organisasional mempengaruhi apakah seorang pegawai tetap bertahan menjadi anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mengejar pekerjaan

lain. Ia juga menyatakan bahwa komitmen organisasional melibatkan tiga sikap, yaitu: identifikasi dengan tujuan organisasi; perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi; serta perasaan loyalitas terhadap organisasi. Karyawan yang berkomitmen tinggi akan memiliki kinerja yang tinggi dan loyalitas untuk perusahaan. Sebaliknya, karyawan yang cenderung memiliki komitmen rendah, kinerjanya pun rendah dan loyalitas yang kurang terhadap perusahaan (Robbins dan Judge, 2008). Saaed *et al.* (2014), mengukur komitmen organisasional yang terdiri atas, (1) kesiapan untuk menerima segala tugas yang diberikan, (2) tingkat loyalitas, (3) kebanggaan, (4) perasaan keterikatan dengan organisasi, (5) kemungkinan untuk keluar dari organisasi.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah menunjukkan adanya temuan pada hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional (Malik, 2010). Studi Boles *et al.* (2007) pada karyawan pemasaran menunjukkan pengaruh positif kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Azeem (2010) menemukan pengaruh positif kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Menurut Wang *et al.* (2012) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan hasil kajian studi empiris, dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>2</sub>: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional

Semakin tinggi tingkat komitmen organisasi karyawan, maka semakin rendah *turnover intention* karyawan yang dapat diprediksi (Martin and Roodt, 2008). Nazim and Baksh (2009) menemukan adanya pengaruh negatif komitmen organisasi terhadap *turnover intention*. Komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan (Chou-Kang *et al.*, 2005). Berdasarkan hasil kajian studi empiris, dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>3</sub>: Komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*

Berdasarkan beberapa temuan-temuan tersebut, terdapat dugaan adanya peran komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* dalam pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Rismawan *et al.* (2014) menemukan komitmen organisasional memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Dengan demikian, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>4</sub>: Komitmen organisasional memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menurut tingkat eksplanasinya merupakan penelitian asosiatif karena meneliti tentang pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap *turnover intention* karyawan. Penelitian ini dilakukan di kota Denpasar, karena berdasarkan data dari AAJI tahun 2014, PT Prudential Indonesia Life Assurance memiliki jumlah agen terbanyak di Indonesia. Ketua Bidang Aktuaria dan Riset AAJI (2014), Azwir Arifin, menyatakan bahwa, hanya Prudential Indonesia yang memiliki agen lebih dari 100.000 orang, sedangkan perusahaan lainnya rata-rata memiliki agen sekitar 5.000 hingga 10.000 orang.

Populasi penelitian adalah agen asuransi kantor cabang PT. Prudential Indonesia di Denpasar yang bertatus sebagai UM karena berdasarkan hasil prariset pada kantor cabang DP4, tingkat *turnover* terbesar ada pada tingkatan UM. Berdasarkan data dari AAJI total UM di Denpasar adalah sebanyak 288 orang. Berdasarkan perhitungan rumus Slovin, maka jumlah sampel penelitian adalah sebanyak 167 orang. Metode penentuan sampel menggunakan *simple random sampling*.

Instrumen penelitian menggunakan kuesioner yang diberikan kepada UM Prudential Indonesia di kantor DP4. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert, dengan variasi skor antara (5) sangat setuju - (1) sangat tidak setuju dan (5) selalu - (1) tidak pernah. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu melalui, 1) wawancara, untuk memperoleh informasi mengenai tingkat *turnover*, 2) kuesioner, digunakan untuk memperoleh data primer kuantitatif penelitian mengenai variabel - variabel yang diteliti. Data dikumpulkan dengan mengirimkan kuesioner yang diberikan secara pribadi. Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah *Partial Least Square* (PLS), dengan bantuan *software* SmartPLS 2. Selain itu, untuk menguji peran variabel mediasi, menggunakan metode dari Hair *et al.* (2010).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Karakteristik responden penelitian digambarkan secara rinci karakteristik responden disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1.**  
**Karakteristik Responden**

No.	Variabel	Klasifikasi	Jumlah (orang)	Persentase
1	Jenis kelamin	Laki - laki	69	41,3
		Perempuan	98	58,7
		Jumlah	167	100
2	Usia	18 – 27 tahun	40	24,0
		28 – 37 tahun	51	30,5
		38 – 47 tahun	50	29,9
		48 – 57 tahun	20	12,0
		> 57 tahun	6	3,6
		Jumlah	167	100
3	Pendidikan terakhir	SMA/ sederajat	77	46,1
		Diploma	36	21,6
		SI	54	32,3
		Jumlah	167	100
4	Masa kerja	1 – 3 tahun	95	56,9
		4 – 6 tahun	46	27,5
		7 – 9 tahun	20	12,0
		> 9 tahun	6	3,6
		Jumlah	167	100

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, 2017

Berdasarkan Tabel 1, responden didominasi oleh perempuan sebanyak 58,7 persen, hal ini disebabkan karena perempuan memiliki semangat dalam pencapaian prestasi yang tinggi yang ditunjukkan oleh banyaknya agen asuransi perempuan yang lebih berprestasi dibandingkan agen asuransi laki-laki. Perempuan lebih berhasil dalam berkarir sebagai tenaga penjual dibandingkan laki-laki. Perempuan dianggap memiliki daya tarik yang kuat ketika menjual

suatu produk dan memiliki kemampuan adaptasi yang lebih baik dalam berkomunikasi dengan calon konsumen.

Dilihat dari usia, responden dengan usia 28 hingga 37 tahun adalah yang terbanyak yaitu sebesar 30,5 persen, hal ini menjelaskan bahwa rata-rata UM merupakan agen dengan usia tergolong produktif dan mampu untuk berkinerja lebih baik lagi untuk meningkatkan karir di Prudential. Berdasarkan

pendidikan terakhir, sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan SMA/ sederajat yaitu sebesar 46,1 persen, hal ini menunjukkan bahwa agen Prudential khususnya yang mampu mencapai posisi sebagai UM adalah rata-rata orang yang memiliki pendidikan SMA. Individu dalam kategori ini terbilang memiliki mental yang cukup kuat dalam berprestasi di industri asuransi, karena mereka tidak terlalu mementingkan gengsi saat menawarkan produk kepada calon nasabah. Berdasarkan masa kerja,

mayoritas responden adalah yang masa bekerjanya 1 hingga 3 tahun yaitu sebesar 56,9 persen, artinya bahwa rata-rata responden hanya membutuhkan waktu 1 hingga 3 tahun untuk mencapai posisi sebagai UM yang merupakan posisi *manager* dengan tingkatan terendah.

#### Hasil Pengujian *Outer Model*

Hasil uji *outer model* menunjukkan bahwa seluruh indikator variabel dapat dikatakan valid dan reliabel, berikut dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2.**  
**Uji *Outer Model***

Variabel dan Indikatornya	<i>Outer Loadings</i> (*)	AVE (*)	<i>Composite Reliability</i> (**)	<i>Cronbach Alpha</i> (**)
<b>Kepuasan Kerja (X)</b>				
(X <sub>1</sub> ) Secara keseluruhan, saya puas dengan pekerjaan saat ini	0,794			
(X <sub>2</sub> ) Secara keseluruhan, saya puas dengan praktek kerja saat ini	0,806			
(X <sub>3</sub> ) Menurut saya, praktek kerja saat ini telah sesuai dengan harapan	0,817	0,630	0,872	0,804
(X <sub>4</sub> ) Menurut saya, situasi kerja saat ini bukanlah merupakan sumber penyebab frustrasi dalam hidup	0,755			
<b>Komitmen Organisasional (Y<sub>1</sub>)</b>				
(Y <sub>1.1</sub> ) Saya bersedia menerima hampir semua jenis tugas dalam pekerjaan untuk dapat tetap bekerja di perusahaan	0,714			
(Y <sub>1.2</sub> ) Saya merasa memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan	0,760			
(Y <sub>1.3</sub> ) Saya bangga menjadi bagian dari perusahaan dengan memberitahu teman-teman	0,858	0,613	0,887	0,840
(Y <sub>1.4</sub> ) Saya menyatakan perusahaan tempat bekerja saat ini adalah yang terbaik	0,726			
(Y <sub>1.5</sub> ) Kecil kemungkinan saat ini untuk membuat saya keluar dari perusahaan	0,846			
<b>Turnover intention (Y<sub>2</sub>)</b>				
(Y <sub>2.1</sub> ) Saya sering berpikir untuk berhenti dari pekerjaan saya saat ini	0,841			
(Y <sub>2.2</sub> ) Saya kemungkinan akan aktif mencari lowongan pekerjaan yang baru untuk tahun depan	0,721	0,641	0,877	0,812
(Y <sub>2.3</sub> ) Saya kemungkinan akan mencari pekerjaan baru setelah ini	0,839			
(Y <sub>2.4</sub> ) Saya sering berpikir untuk mengubah pekerjaan saya	0,794			

Sumber: Hasil pengolahan data, 2016

**Catatan: \*) indikator valid jika *outer loadings* dan AVE > 0,50**

**\*\*\*) indikator reliabel jika *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* > 0,70**

**Hasil Pengujian Inner Model**

Hasil uji *inner model* dapat dilihat dari nilai *R-square* pada Tabel 3 berikut. Dapat dijelaskan bahwa model pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional memberikan nilai *R-square* sebesar 0,615 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas variabel komitmen organisasional dapat dijelaskan oleh variabilitas variabel kepuasan kerja sebesar 61,5 persen, sedangkan 38,5 persen dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti. Selanjutnya, model pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* memberikan nilai *R-square* sebesar 0,626 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas variabel *turnover intention* dapat dijelaskan oleh variabilitas variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional sebesar 62,6 persen, sedangkan 47,4 persen dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti.

**Tabel 3.**  
**R-square**

Konstruk	R-square
Komitmen Organisasional (Y <sub>1</sub> )	0,615
Turnover intention (Y <sub>2</sub> )	0,626

Sumber: Hasil pengolahan data, 2016

Dalam mengetahui seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan dari model dan juga mengukur estimasi parameter, maka perlu menghitung *Q-square* sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q\text{-square} &= 1 - (1 - (R_1)^2) (1 - (R_2)^2) \\
 &= 1 - (1 - 0,615) (1 - 0,626) \\
 &= 1 - (0,385) (0,374) \\
 &= 0,856
 \end{aligned}$$

Besaran *Q-square* memiliki nilai dengan rentang 0 sampai 1, dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, didapat nilai *Q-square* adalah sebesar 0,856, sehingga dapat disimpulkan bahwa model memiliki *predictive relevance* yang sangat baik

**Hasil Pengujian Pengaruh Langsung**

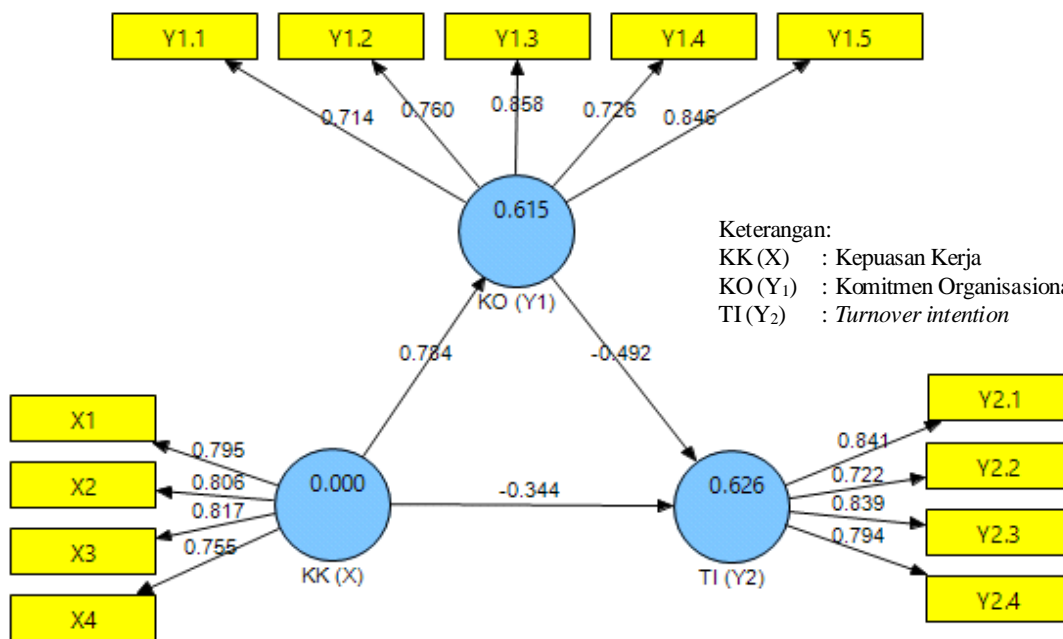
Keterangan:

KK (X) : Kepuasan Kerja

KO (Y<sub>1</sub>) : Komitmen Organisasional

TI (Y<sub>2</sub>) : Turnover intention

Penelitian ini menggunakan analisis *Partial Least Square (PLS)* untuk melakukan uji hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya yang dapat dilihat pada Gambar 1.



**Gambar 1. Struktur Hubungan Kausal**

Berdasarkan Tabel 4, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap *turnover intention* dengan koefisien sebesar -0,344 dan signifikan pada 5 persen (nilai t hitung > t kritis 1,96), kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional dengan koefisien sebesar

0,784 dan signifikan pada 5 persen (nilai t hitung > t kritis 1,96), serta komitmen organisasional berpengaruh langsung terhadap *turnover intention* dengan koefisien sebesar -0,492 dan signifikan pada 5 persen (nilai t hitung > t kritis 1,96).

**Tabel 4.**  
**Path Coefficients**

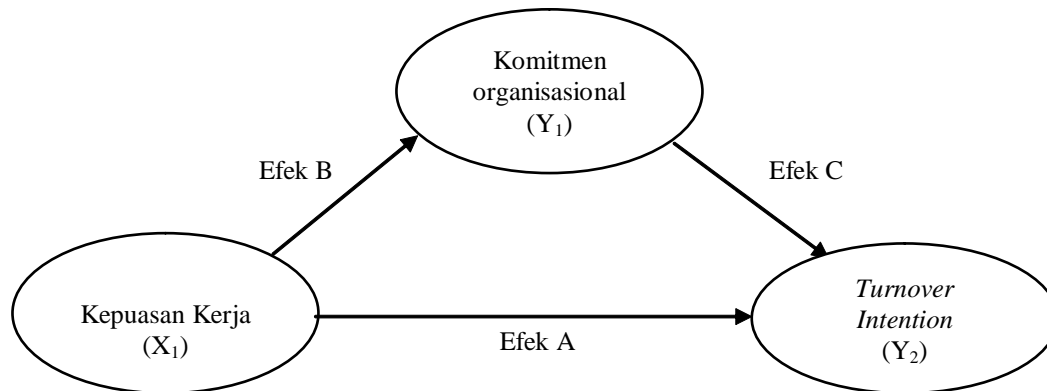
Konstruk	Koefisien Korelasi	t Statistics	Keterangan
Kepuasan Kerja (X) → <i>Turnover intention</i> (Y <sub>2</sub> )	-0,344	3,202	Signifikan
Kepuasan Kerja (X) → Komitmen Organisasional (Y <sub>1</sub> )	0,784	17,432	Signifikan
Komitmen Organisasional (Y <sub>1</sub> ) → <i>Turnover intention</i> (Y <sub>2</sub> )	-0,492	5,122	Signifikan

Sumber: Hasil pengolahan data, 2016

### Hasil Pengujian Pengaruh Mediasi

Hasil pemeriksaan uji mediasi menunjukkan bahwa pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi (Efek B) adalah signifikan, pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen (Efek C) adalah signifikan, pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen pada model dengan

melibatkan variabel mediasi (Efek D) adalah signifikan, maka dikatakan sebagai *partial mediation*. Dengan demikian, komitmen organisasional sebagai *partial mediation* antara pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.



**Gambar 2. Diagram Alur Pengujian Mediasi**

### PEMBAHASAN

#### Pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Hal ini memiliki makna bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan UM PT Prudential Indonesia, maka semakin rendah niat mereka untuk keluar dari perusahaan. Ini membuktikan secara keseluruhan bahwa UM puas terhadap PT Prudential Indonesia, karena perusahaan mampu memberikan situasi kerja yang kondusif dan praktek kerja yang cukup sesuai. Hasil penelitian menjelaskan bahwa kepuasan kerja yang tercermin melalui kesesuaian praktek kerja dengan harapan para UM dan kondisi situasi kerja yang tidak menyebabkan frustrasi, mampu menekan *turnover intention* para UM yang tercermin melalui tidak akan aktif mencari lowongan pekerjaan yang baru untuk tahun depan dan tidak akan berpikir untuk mengubah pekerjaan saat ini.

Pihak manajemen PT Prudential Indonesia pusat perlu senantiasa mengontrol praktek kerja yang ada dimasing-masing kantor cabang di seluruh Indonesia, guna memastikan praktek yang terjadi dilapangan telah sesuai dengan standar yang diberikan oleh kantor pusat. Dengan demikian ada keseimbangan hak dan kewajiban antara kepala kantor cabang dengan mitra-mitra atau agen dibawahnya. Pihak manajemen juga perlu mengevaluasi kembali situasi kerja yang terjadi agar tidak terlalu memberikan tekanan yang berlebihan sehingga dapat menyebabkan agen menjadi frustrasi.

Temuan ini dapat diartikan bahwa apabila UM puas terhadap hasil yang diperoleh selama bekerja di PT Prudential Indonesia, maka akan mampu memberikan kontribusi yang signifikan untuk menekan adanya *turnover intention*. Hasil ini sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu yaitu: Mahdi *et al.* (2012), Salleh *et al.* (2012), Aydogdu dan Asikgil (2011), dan Valentine *et al.* (2010) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh negatif dan



signifikan antara kepuasan kerja dengan *turnover intention*.

### **Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional**

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. Hal ini memiliki makna bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan UM PT Prudential Indonesia, maka semakin tinggi pula komitmen mereka terhadap perusahaan. Hasil ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja yang tercermin melalui kesesuaian praktek kerja dengan harapan para UM dan kondisi situasi kerja yang tidak menyebabkan frustrasi, mampu meningkatkan komitmen organisasional yang tercermin melalui loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan, menyatakan perusahaan tempat bekerja saat ini adalah yang terbaik, sehingga kecil kemungkinan saat ini untuk keluar dari perusahaan. Pihak manajemen PT Prudential Indonesia perlu mengontrol dan mengevaluasi praktek kerja yang terjadi serta menjaga agar lingkungan kerja atau situasi kerja tetap kondusif. Dengan demikian, mampu meningkatkan komitmen mereka terhadap perusahaan.

Temuan ini dapat diartikan bahwa apabila UM puas terhadap hasil yang diperoleh selama bekerja di PT Prudential Indonesia, maka akan mampu memberikan kontribusi yang signifikan untuk meningkatkan komitmen mereka terhadap perusahaan. Hasil ini sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu yaitu: Malik (2010), Boles *et al.* (2007), Azeem (2010), Chen (2007), dan Wang *et al.* (2012) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional.

### **Pengaruh komitmen organisasional terhadap *turnover intention***

Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Hal ini memiliki makna bahwa semakin tinggi komitmen UM terhadap PT Prudential Indonesia, maka semakin rendah niat mereka untuk keluar dari perusahaan. Ini membuktikan secara keseluruhan bahwa UM memiliki komitmen yang kuat terhadap PT Prudential Indonesia, karena mereka merasa loyal kepada perusahaan dan bangga karena dapat bekerja di PT Prudential Indonesia, sehingga kecil kemungkinan munculnya keinginan untuk keluar dari perusahaan. Hasil ini juga menjelaskan bahwa komitmen

organisasional yang tercermin melalui loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan, menyatakan perusahaan tempat bekerja saat ini adalah yang terbaik, dan kecil kemungkinan saat ini untuk berpikir keluar dari perusahaan, mampu menekan terjadinya *turnover intention* yang tercermin melalui tidak akan aktif mencari lowongan pekerjaan yang baru untuk tahun depan dan tidak akan berpikir untuk mengubah pekerjaan saat ini.

Temuan ini dapat diartikan bahwa apabila UM memiliki komitmen yang kuat kepada PT Prudential Indonesia, maka akan mampu memberikan kontribusi yang signifikan untuk menekan adanya *turnover intention*. Hasil ini sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu yaitu: Mahdi *et al.* (2012), Salleh *et al.* (2012), Aydogdu dan Asikgil (2011), dan Valentine *et al.* (2010) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara komitmen organisasional dengan *turnover intention*.

### **Komitmen organisasional memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention***

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, maka dapat dijelaskan bahwa komitmen organisasional sebagai *partial mediation* antara pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja masih mampu memengaruhi *turnover intention* dengan atau tanpa adanya komitmen organisasional. Namun dengan adanya komitmen yang tinggi terhadap perusahaan, tentu akan memberikan dampak yang lebih optimal untuk mengurangi munculnya keinginan UM untuk keluar dari perusahaan.

Hasil ini mendukung hasil penelitian Rismawan *et al.* (2014) yang menemukan bahwa komitmen organisasional sebagai *partial mediation* antara hubungan kepuasan kerja dengan *turnover intention*. Selain itu hasil ini juga mendukung studi yang meneliti pengaruh langsung antar masing-masing variabel. Adapun penelitian tersebut antara lain: Azeem (2010), Malik, (2010), Boles *et al.* (2007), Chen (2007), Wang *et al.* (2012) menemukan pengaruh yang positif antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Nazim dan Baksh (2009), (Baek-Kyoo dan Sunyoung, 2009), Meyer dan Allen (1991), Martin dan Roodt (2008), Chou-Kang *et al.* (2005), DeConinck dan Bachmann (1994), Elangovan, (2001) Firth *et al.* (2004) Foon *et al.* (2010) Mayes dan Ganster, (1998),

Wijayanti (2010) menemukan adanya pengaruh yang negatif komitmen organisasi terhadap turnover intention. Mahdi *et al.* (2012), Salleh *et al.* (2012), Aydogdu dan Asikgil (2011), Andini (2006), Lim *et al.* (2013) mengidentifikasi bahwa *turnover intention* karyawan berpengaruh kepada kepuasan kerja.

### Implikasi Penelitian

Implikasi teoritis dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap dan komitmen organisasional, serta dan komitmen organisasional mampu memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Dengan demikian, hasil penelitian ini mampu memperkaya temuan-temuan studi empiris lainnya terkait topik *turnover intention*.

Implikasi praktis dari temuan penelitian ini menunjukkan bahwa dalam menentukan *turnover intention*, komitmen organisasional memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil survei, UM merasa memiliki loyalitas tinggi terhadap Prudential, menyatakan Prudential adalah yang terbaik, dan kecil kemungkinan saat ini untuk membuat mereka keluar dari pekerjaan. Hal tersebut menjelaskan bahwa komitmen para UM Prudential dapat dilihat dari loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan, yakin bahwa Prudential Indonesia merupakan yang terbaik, sehingga kecil kemungkinan mereka untuk keluar dari perusahaan. Hal tersebut penting diperhatikan oleh manajer puncak Prudential Indonesia dalam menjaga komitmen karyawan khususnya agen yang menjabat sebagai UM.

Sebagai aset perusahaan, perusahaan perlu memperhatikan karyawan terutama tingkat kepuasan mereka selama bekerja. Karyawan yang puas tentu akan mampu berkinerja optimal untuk perusahaan. Lebih lanjut, hasil survei telah menyatakan praktek kerja yang diterapkan Prudential saat ini telah sesuai dengan harapan dan situasi kerja saat ini tidak merupakan sumber penyebab frustrasi dalam kehidupan pribadi karyawan khususnya UM. Dengan demikian, penting bagi pihak manajemen puncak Prudential Indonesia untuk mempertahankan kesesuaian praktek kerja yang ada dilapangan saat ini dengan harapan karyawan khususnya UM, kemudian menjaga situasi kerja agar kondusif sehingga tidak menimbulkan tekanan yang berlebihan yang dapat menyebabkan frustrasi.

Temuan survei juga mengenai *turnover intention* menunjukkan bahwa para UM masih memiliki pemikiran bahwa mereka akan berhenti bekerja dan kemungkinan setelah itu akan mencari pekerjaan baru. Munculnya pemikiran tersebut memang sering terjadi dalam pekerjaan apapun yang bersifat tidak mengikat, seperti pada agen asuransi. Dalam rangka menekan munculnya *turnover intention* pada UM, pihak manajemen puncak Prudential Indonesia harus selalu meningkatkan kepuasan karyawan melalui penyesuaian beban kerja dan *reward*. Selain itu, menciptakan suasana lebih *supportif* baik dari fasilitas dan dari atasan dan meningkatkan komitmen terhadap perusahaan dengan seminar motivasi dan *training* yang lebih intensif lagi.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

- 1) Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini memiliki makna bahwa peningkatan persepsi tentang kepuasan terhadap pekerjaan dapat menurunkan intensi karyawan untuk keluar dari perusahaan.
- 2) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini memiliki makna bahwa peningkatan persepsi tentang kepuasan terhadap pekerjaan dapat meningkatkan komitmen terhadap perusahaan.
- 3) Komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini memiliki makna bahwa peningkatan komitmen terhadap perusahaan dapat menurunkan intensi karyawan untuk keluar dari perusahaan.
- 4) Komitmen organisasional terbukti sebagai *partial mediation* antara pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Hal ini memiliki makna bahwa tanpa adanya komitmen organisasional, kepuasan kerja saja telah mampu memengaruhi *turnover intention*. Namun, melalui adanya komitmen organisasional, pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi karyawan untuk keluar dari perusahaan tentu akan berdampak lebih besar.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan simpulan, berikut ini beberapa saran untuk menurunkan intensi karyawan untuk keluar dari perusahaan melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

- 1) Berdasarkan hasil analisis deskriptif, pihak manajemen PT Prudential Indonesia perlu meningkatkan kepuasan karyawan khususnya UM dalam hal pekerjaan dan praktek kerja saat ini, melalui penyesuaian pada hak dan kewajiban agar mereka tidak merasa tertekan dan jauh dari harapan.
- 2) Berdasarkan hasil analisis deskriptif, pihak manajemen PT Prudential Indonesia perlu mengevaluasi kembali semua jenis tugas dalam pekerjaan yang dibebankan kepada UM. Selain itu pihak manajemen juga perlu mengupayakan untuk meningkatkan kepercayaan diri karyawannya terhadap perusahaan agar memiliki rasa bangga telah menjadi bagian dari Prudential.
- 3) Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa para UM PT Prudential Indonesia cukup sering berpikir untuk berhenti dari pekerjaan dan ingin mencari pekerjaan baru setelah selesai. Penting bagi pihak manajemen Prudential Indonesia untuk mencegah munculnya *turnover intention* melalui penyesuaian praktek kerja dan pemberian perhatian khusus pada karyawan dalam rangka meningkatkan komitmen mereka

#### REFERENSI

- Aydogdu, S., and Asikgil, B. 2012. An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and *turnover intention*. *International Journal of Management and Marketing*, 1 (3), pp: 43-53.
- Ayşe, K., Emre I. C., and Irmak, S. 2008. Path analysis of organizational commitment, Job Involvement and Job Satisfaction in Turkish Hospitality Industry. *Journal of Tourism Review*, 64 (1), pp: 4-16.
- Azeem, S.M. 2010. Job satisfaction and organizational commitment among employees in the Sultanate of Oman. *Journal of Psychology*, 1 (4), pp: 295-299.
- Aziri, B. 2011. Job Satisfaction: A Literature Review. *Journal of Management Research and Practice*, 3 (4), pp: 77-86.
- Ajzen, I. 1991. The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), pp: 179-211.
- Baek-Kyoo and Sunyoung, P. 2009. Career Satisfaction, Organizational Commitment, and *Turnover intention*: The Effects of Goal Orientation, Organizational Learning Culture and Developmental Feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 31 (6), pp: 482-500.
- Boles, J., Madupalli, R., Rutherford B., and Wood, J. A. 2007. The relationship of Facets of Salesperson Job Satisfaction with Affective Organizational Commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22 (5), pp: 311-321
- Castillo, X. J., and Cano, J. 2004. Factors Explaining Job Satisfaction among Faculty. *Journal of Agricultural Education*, 45 (3), pp: 65-74.
- Chen, Y.J. 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.
- Cohen, A., and Ronit, G. 2007. Predicting Absenteeism and *Turnover intentions* by Past Absenteeism and Work Attitudes: An Empirical Examination of Female Employees in Long Term Nursing Care Facilities. *Journal of Career Development International*, 12 (5), pp: 416-432.
- Colquitt, L.W. 2009. *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in The Workplace*. New York: Mc Graw Hill International Edition.
- Dubas, K. M., and Nijhawan, I. P. 2007. A Human Capital Theory Perspective of Sales Force Training, Productivity, Compensation, and Turnover. *Allied Academies International Conference Academy of Marketing Studies Proceedings*, 12 (2), pp: 21-25.
- Hersudadikawati, E. 2005. Pengaruh Kepuasan Gaji Terhadap keinginan untuk berpindah kerja, dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening (Studi empiris pada dosen Akuntansi Perguruan Tinggi swasta Jawa Tengah). *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*, 2(1), pp: 85 – 109.
- Ivancevich, J.M., Konopaske, R., dan Matteson, M.T. 2008. *Perilaku dan Manajemen Organisasi. Jilid 1 Edisi 7*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Jati, S.D. 2016. Hubungan antara *Trustworthiness* dengan Intensi Turnover Pada Agen Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Surabaya. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 5 (1), pp: 1-7
- Jha, S. 2010. Determinant of Employee Turnover Intentions: A Review. *Indian Lecture Review*, 1 (1), pp: 1-22.

- Kumar, N., and Singh, V. 2011. Job Satisfaction and its Correlates. *International Journal of Research in Economics & Social Sciences*, 1 (2), pp: 11-24.
- Kumar, R., Ramendran, C., and Yacob, P. 2012. A Study on Turnover Intention in Fast Food Industry: Employees' Fit to the Organizational Culture and the Important of their Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2 (5), pp: 9-42.
- Lambert, G. E. 2006. I Want to Leave: a Test of a Model of Turnover Intent Among Correctional Staff. *Journal of Applied Psychology in Criminal Justice*, 2 (1), pp: 57-83.
- Mahdi, A. F., Zaid, M. M. Z., Roslan, M. M. N., Asmadi A, S., and Sulaiman, A. A. N. 2012. The Relationship between Job Satisfaction and *Turnover intention*. *American Journal of Applied Sciences*, 9 (9), pp: 1518-1526.
- Malik, E. M., Samina, N., Basharat, N., and Rizwan, D. Q. 2010. Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5 (6), pp: 17-26.
- Martin, A and Roodt, G. 2008. Perceptions of Organizational Commitment, Job Satisfaction and *Turnover intentions* in a Post-Merger South African Tertiary Institution. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33 (1), pp: 23-31.
- Mobley, W.H. 2000. *Pergantian Karyawan: Sebab Akibat dan Pengendaliannya*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Nazim, A., and Bakhs, B. Q. 2009. Predictors of Organizational Commitment and *Turnover intention* of Medical Representatives (An Empirical Evidence of Pakistani Companies). *Journal of Managerial Sciences*, 3 (2), pp: 263-273.
- Rismawan, P.A.E., Supratha, W.G., dan Yasa, N.N.K. 2014. Peran Mediasi Komitmen Organisasional Pada Pengaruh Stress Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Intensi Keluar Karyawan. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(8), pp: 424 – 441.
- Robbins S.P. dan Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi. Edisi Duabelas*. Jakarta: Salemba Empat
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S., and Rizwan, M. 2014. The relationship of *Turnover intention* with job satisfaction, job performance, *Leader member exchange*, Emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning & Development*. 4(2), pp: 242 – 256
- Salleh, R., Mishaliny, N.S., and Haryanni, H. 2012. Job Satisfaction, Organizational Commitment, and *Turnover intention*: A Case Study on Employees of a Retail Company in Malaysia. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 72 (1), pp: 316-323.
- Shim, M. 2010. Factors Influencing Child Welfare Employee's Turnover: Focusing on Organizational Culture and Climate. *Children and Youth Services Review*, 32 (1), pp: 847–856.
- Taskina, Ali. 2009. Job Satisfaction of Faculty Members in Private Universities -In Context of, Bangladesh. *Journal of International Business Research*, 2 (4), pp: 167-175.
- Teck-Hong, T. and Waheed, A. 2011. Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in the Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect of Love Money. *Asian Academy of Management Journal*, 16 (1), pp: 73–94.
- Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G.M., Kidwell, R. 2011. Corporate Ethical Values, Group Creativity, Job Satisfaction and *Turnover intention*: The Impact of Work Context on Work Response. *Journal of Business Ethics*. 98, pp: 353–372.
- Wang, G.L., Y.J. Lee, C.C., Ho. 2012. The Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and *Turnover intention* on Organizational operating performance: as Exemplified with Employees of Listed Property Insurance Companies in Taiwan. *International Research Journals*. 1(2), pp: 41 – 53.