

## PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN PENILAIAN KINERJA TERHADAP *TURNOVER INTENTION*

Ni Nyoman Ayu Dyantini<sup>1</sup>  
I Gusti Ayu Manuati Dewi<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
*E-mail:*dyanayu12@yahoo.co.id/ *telp:* +6289693683032

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh komitmen organisasional dan penilaian kinerja terhadap *turnover intention*. Penelitian dilakukan terhadap karyawan di PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Bali. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 165 dan dengan menggunakan rumus Slovin maka didapat sampel sebanyak 62 responden yang ditentukan melalui *random sampling method*. Metode pengumpulan data melalui kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah Analisis Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional dan penilaian kinerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan di PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Bali. Tingginya komitmen organisasional dan baiknya penilaian kinerja dalam perusahaan mampu menekan tingkat *turnover intention* karyawan.

**Kata Kunci:** komitmen organisasional, penilaian kinerja, *turnover intention*.

### ABSTRACT

*The aim of this study is to examine the effect of organizational commitment and performance appraisal on turnover intention. Research was carried out to employees of PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Bali. The population in this study were 165 and by using the formula Slovin the sample are 62 respondents determined through random sampling method. Data were collected through questionnaires. Data analysis technique used is Multiple Regression Analysis Linear. The results show that organizational commitment and performance appraisal negatively affect employee turnover intention of employee of PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Bali. There is of a indication that high organizational commitment and good performance appraisal in the company was able to reduce the level of employee turnover intention.*

**Keywords:** *organizational commitment, performance appraisal, turnover intention.*

## **PENDAHULUAN**

Pesatnya perkembangan dunia bisnis dewasa ini menyebabkan timbulnya persaingan yang ketat antar perusahaan. Perusahaan sebagai suatu organisasi bisnis dengan tujuan utama memperoleh laba yang semaksimal mungkin, harus siap berkompetisi. Dapat dicapai melalui pengelolaan secara baik sumber daya yang dimiliki.

Suatu perusahaan komitmen organisasional adalah salah satu yang penting, sehingga tujuan dapat tercapai secara optimal. Komitmen organisasional adalah keadaan dimana seorang karyawan berpihak kepada suatu organisasi tertentu dan memiliki keinginan dan tujuan untuk mempertahankan diri sebagai anggota dalam organisasi tersebut (Robbins & Judge 2008: 256). Sopiah (2008) memberikan definisi komitmen organisasional sebagai derajat dengan mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Crow *et al.*, (2012) mengatakan bahwa komitmen organisasional merupakan keadaan psikologis seorang karyawan yang dapat dilihat dari rasa loyalitas karyawan serta mampu fokus terhadap tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan merasa nyaman atas pekerjaan dan tempat dimana bekerja, sehingga memiliki keinginan untuk tetap berada di dalam organisasi tersebut.

Penilaian kinerja sangat penting untuk meningkatkan kualitas karyawan dalam industri. Sejalan dengan pernyataan dalam penelitian yang dilakukan Getnet *et al.*, (2014) yang mengemukakan bahwa penilaian kinerja umumnya diangkat

oleh organisasi dalam rangka mendorong dan mengukur kinerja karyawan. Selanjutnya, mereka juga mengungkapkan bahwa praktek evaluasi kinerja ini dapat digunakan untuk mendeteksi persepsi, preferensi, dan keyakinan karyawan yang berkaitan dengan tujuan. Sebagai organisasi, mereka dihargai dan dipandang sebagai bagian dari tim dalam organisasi. Dengan demikian, karyawan dapat menunjukkan komitmen lebih besar untuk organisasi mereka (Ikramullah *et al.*, 2012). Dari beberapa pengertian yang dikemukakan dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja berkenaan dengan penilaian seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan atau diberikan.

*Turnover intention* merupakan salah satu masalah besar yang harus dihadapi oleh suatu perusahaan. Banyaknya karyawan yang keluar dari perusahaan akan menyebabkan semakin tingginya biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk merekrut ulang karyawan dan biaya pelatihan kembali (Cohen & Ronit, 2007). Mahdi *et al.*, (2012) mengatakan bahwa *turnover intention* merupakan keinginan karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya atas dasar keinginannya sendiri. Proses *turnover* biasanya ditandai dengan timbulnya kondisi dimana karyawan memiliki niat untuk meninggalkan perusahaan atau yang disebut dengan *turnover intention* (Widjaja *et al.*, 2008). Perusahaan yang memiliki angka *turnover intention* yang tinggi mengindikasikan bahwa karyawan tidak betah bekerja di perusahaan tersebut. Jika dilihat dari segi ekonomi tentu perusahaan akan mengeluarkan biaya yang cukup besar karena perusahaan sering melakukan rekrutmen yang biayanya sangat tinggi, pelatihan dapat menguras tenaga dan biaya serta faktor-faktor lain yang mempengaruhi suasana kerja menjadi kurang menyenangkan.

PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Bali mengalami kondisi tingginya presentase karyawan yang keluar dari organisasi. Dalam lima tahun terakhir, seperti terlihat pada Tabel 1.

**Tabel 1.**  
**Data *Turnover* Karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Bali Tahun 2011 sampai dengan Tahun 2015**

Tahun	Jumlah Karyawan Awal tahun (orang) (1)	Jumlah Karyawan Akhir tahun (orang) (2)	Rata-rata (3)=(1)+(2):2	Karyawan Keluar (orang) (4)	Karyawan Keluar (%) (5)=(4):(3)x100%
2011	165	157	161	8	4,96
2012	169	160	165	9	5,47
2013	175	165	170	10	5,88
2014	165	160	163	5	3,07
2015	185	165	175	20	11,43

*Sumber* : PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Bali

Terindikasi bahwa terjadi kecenderungan peningkatan karyawan yang keluar dari tahun 2011-2015 yang menjadi puncaknya pada tahun 2015 yakni sebesar 11,43%. Menurut Setiawan (2013) *turnover* karyawan dikatakan normal berkisar antara 5-10% per tahun, dan tergolong tinggi apabila lebih dari 10% per tahun. Dari latar belakang ini dapat ditarik simpulan bahwa ada masalah *turnover* karyawan yang cukup serius karena dapat menimbulkan efek buruk bagi PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Bali. Salah satunya yaitu adanya keinginan untuk mencari pekerjaan baru di organisasi lain karena merasa kurang cocok, kecenderungan dari karyawan untuk berfikir keluar dari perusahaan karena tekanan dari atasan, keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi tersebut jika adanya kesempatan. Terjadi karena adanya kesenjangan antara ekspektasi dan kenyataan atau dengan kata lain karena adanya ketidaksesuaian antara pernyataan dengan

kebijakan perusahaan, tercermin terutama ketika perusahaan tidak membayar hak-hak karyawan seperti gaji atau tunjangan-tunjangan, tidak memperdulikan kondisi fisik tempat kerja, tidak memberikan penghargaan atas prestasi karyawan bahkan ketika perusahaan harus mengambil tindakan pemutusan hubungan kerja. Jika terus berkelanjutan akan terjadinya pemborosan dalam proses perekrutan dan pelatihan karyawan baru. Dengan tingginya tingkat *turnover* pada tahun 2015 terbuka kemungkinan adanya peningkatan *turnover intention* yang tinggi pada tahun-tahun berikutnya pada karyawan di PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Bali.

Beberapa studi telah menegaskan pentingnya komitmen organisasional sebagai variabel yang berkontribusi untuk berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* (Chen & Yu, 2014; Loi *et al.*, 2006; Sell & Cleal, 2011; Vecina *et al.*, 2011). Selain itu, *turnover intention* memiliki dampak yang signifikan bagi perusahaan terkait dengan pengeluaran biaya yang cukup besar karena harus melakukan perekrutan ulang, orientasi, pelatihan, lembur, hingga pengawasan (Manuel & Agoes, 2015). Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan semakin baiknya tingkat penilaian kinerja karyawan terhadap perusahaan, maka akan menurunkan sikap *turnover intention* karyawan. Beberapa yang perlu di perhatikan oleh perusahaan, dengan adanya komunikasi yang baik antara karyawan dengan atasan dan atasan tidak membedakan bawahannya dalam penilaian kinerja di dalam perusahaan tersebut.

Whiting dan Kline (2007) mengungkapkan ketidakpuasan terhadap penilaian kinerja menimbulkan tingginya penilaian kinerja pada karyawan. Hubungan ini juga

dibenarkan oleh (Guchait & Cho 2010) yang menyatakan penilaian kinerja adalah salah satu komponen utama dari sumber daya manusia yang menjelaskan hubungan negatif secara signifikan dengan *turnover intention*. Penilaian kinerja yang ditugaskan dan dibebankan terhadap karyawan tidak terealisasi dengan baik sehingga dapat menyebabkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Berdasarkan fenomena tersebut, lebih jauh peneliti tertarik untuk mengambil judul pengaruh komitmen organisasional dan penilaian kinerja terhadap *turnover intention* pada PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Bali.

Bertitik tolak dari latar belakang masalah tersebut, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut. Pertama, Bagaimanakah pengaruh komitmen organisasional terhadap *turnover intention*. Kedua, pengaruh penilaian kinerja terhadap *turnover intention*. Tujuan penelitian ini adalah. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap *turnover intention*. Untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan baik secara teoritis maupun praktis bagi semua pihak yang berkaitan dengan penelitian ini.

Koesmono (2007) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan tingkat kepercayaan dan bagaimana seorang karyawan menerima tujuan organisasi dan berkeinginan untuk tetap berada di dalam organisasi tersebut. Jadi, komitmen berarti memiliki kualitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan janji. Selanjutnya, (Robbins & Judge 2008:256) mendefinisi komitmen organisasional sebagai kondisi dimana karyawan memihak suatu organisasi dan ingin mempertahankan keberadaannya di dalam keanggotaan organisasi tersebut. Komitmen karyawan

terhadap perusahaan ditunjukkan dengan keterlibatannya secara aktif dalam organisasi serta aktif dalam mencapai tujuan organisasi (Shinta, 2013). Crow *et al.*, (2012) mengatakan bahwa komitmen organisasional merupakan keadaan psikologis seorang karyawan yang dapat dilihat dari rasa loyalitas karyawan serta mampu fokus terhadap tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Menurut Kreitner & Kinicki (2008:203) terdapat tiga dimensi komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut. Pertama, komitmen afektif merupakan sebuah komitmen yang berhubungan dengan perasaan emosional karyawan terhadap organisasi. Kedua, komitmen lanjutan merupakan komitmen yang timbul karena adanya analisis dari karyawan terhadap untung dan rugi berdasarkan nilai ekonomis yang mereka rasakan dari tetap berada di dalam organisasi dari pada meninggalkan organisasi. Ketiga, komitmen normatif merupakan komitmen yang timbul akibat merasakan adanya tekanan dari pihak lain yang mengharuskan mereka tetap berada di dalam suatu organisasi.

Penilaian kinerja adalah praktek yang digunakan oleh organisasi untuk menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawan untuk mencapai tujuan dan sasaran operasional (Lepak & Gowan, 2010). Penilaian kinerja sebagai komponen dari sumber daya manusia mengakui kontribusi individu karyawan dan membuat setiap karyawan lebih berkomitmen dalam organisasi (Armstrong-Stassen & Schlosser, 2010). Penilaian kinerja memungkinkan kedua organisasi dan karyawan mengenali, mengevaluasi dan mengembangkan standar individu kinerja (Ikramullah *et al.*, 2012).

Menurut Triayu (2008) penilaian kinerja karyawan dapat dilihat dari beberapa dimensi sebagai berikut. Pertama, kesesuaian dengan strategi perusahaan merupakan kesepadanan proses penilaian kinerja dengan strategi perusahaan. Kedua, keabsahan merupakan Kesahan proses penilaian kinerja. Ketiga, kepercayaan merupakan keyakinan proses penilaian kinerja. Keempat, kekhususan merupakan standar kinerja yang sesuai harapan perusahaan.

Adapun aspek-aspek penilaian kinerja menurut Mangkunegara (2006:74) adalah sebagai berikut. Pertama, *halo effect* merupakan penilaian yang subjektif diberikan pegawai, baik yang bersifat negatif maupun positif yang berlebihan dilihatnya dari penampilan pegawai. Kedua, *leniency* merupakan penilaian kinerja yang cenderung memberikan nilai yang terlalu tinggi dari yang seharusnya. Ketiga, *strickness* merupakan penilaian kinerja yang memiliki kecenderungan memberikan nilai yang terlalu rendah dari yang seharusnya. Keempat, *control tendency* merupakan penilaian kinerja yang cenderung memberikan nilai rata-rata (sedang) kepada pegawai. Kelima, *personal biases* merupakan penilaian kinerja yang memberikan nilai baik kepada senior lebih tua usiannya yang berasal dari suku bangsa yang sama. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2006:13) adalah sebagai berikut.

Pertama, sikap mental: berupa motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja. Kedua, pendidikan: pada umumnya orang yang mempunyai pendidikan yang lebih tinggi akan mendukung kinerja menjadi lebih baik karena memiliki wawasan yang lebih luas. Ketiga, ketrampilan: pada aspek tertentu pegawai akan semakin terampil melalui pelatihan yang nantinya dapat menunjang kinerja lebih baik. Keempat,

manajemen: sistem yang diterapkan oleh pimpinan untuk mengelola serta mengendalikan staf atau pegawainya. Kelima, Hubungan *Industrial Pancasila* (HIP): dengan menerapkan hip akan menciptakan ketenangan kerja, memberikan motivasi, menciptakan hubungan kerja yang harmonis untuk menunjang kinerja menjadi lebih baik. Keenam, tingkat penghasilan: apabila penghasilan memadai maka dapat menimbulkan konsentrasi kerja dan kemampuan yang dimiliki dapat dimanfaatkan meningkatkan kinerja. Ketujuh, gizi dan kesehatan: apabila karyawan dapat dipenuhi gizi dan kesehatannya maka akan lebih kuat bekerja serta memiliki semangat kerja yang tinggi sehingga meningkatkan kinerjanya. Kedelapan, jaminan sosial: Memberikan oleh suatu organisasi kepada pegawainya dimaksudkan untuk meningkatkan pengabdian semangat kerja dan mendorong pemanfaatan kemampuan yang dimiliki untuk meningkatkan kinerja. Kesembilan, lingkungan dan iklim kerja: lingkungan dan iklim kerja yang baik akan mendorong karyawan senang bekerja untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik menuju kearah peningkatan kinerja. Kesepuluh, sarana produksi: mutu sarana berproduksi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Kesebelas, teknologi: apabila teknologi dipakai tepat dan lebih maju tingkatannya maka akan memungkinkan tepat waktu dalam penyelesaian pekerjaan.

*Turnover* karyawan adalah pengunduran diri permanen secara sukarela (*voluntary*) maupun tidak sukarela (*involuntary*) dari suatu organisasi (Robbins & Judge, 2008:38). *Voluntary turnover* atau *quit* 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* atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya (Shaw *et al.*, 1998).

Firmanto & Kistyanto (2013) berpendapat “*turnover intention* pada dasarnya adalah sama dengan keinginan berpindah karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya”. Menurut Wang *et al.*, (2010) *turnover intention* merupakan kesadaran yang timbul dalam diri seseorang untuk mencari lapangan pekerjaan baru dan meninggalkan pekerjaannya sekarang. Meskipun *turnover intention* pada umumnya buruk terhadap organisasi, *turnover intention* seringkali dibutuhkan oleh perusahaan yang memiliki karyawan dengan kinerja yang rendah (Kardiman *et al.*, 2012).

Indikasi Terjadinya *Turnover Intention* menurut Orwa (2012), masalah gaji adalah penyebab utama adanya keinginan berpindah karyawan, penyebab selanjutnya adalah minimnya promosi, kondisi pekerjaan, dan gaya kepemimpinan. Shun (2011) faktor utama penyebab karyawan memiliki keinginan berpindah adalah gaji dan promosi serta komitmen terhadap perusahaan. Karyawan merasa rugi dan tidak mempunyai masa depan di perusahaan tersebut, sehingga karyawan ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih layak di perusahaan lain.

Lum *et al.*, (2008) mengatakan *turnover intention* merupakan keinginan seseorang untuk keluar dari pekerjaannya. Mengacu pada penelitian Lum *et al.*, (2008), dimensi *turnover intention* adalah sebagai berikut. Pertama, keinginan untuk mencari pekerjaan baru adalah karyawan melihat adanya perusahaan lain yang dirasa mampu memberikan keuntungan lebih banyak di bandingkan tempat kerja saat ini.

Kedua, keinginan untuk meninggalkan perusahaan adalah karyawan merasa rugi di dalam perusahaan sehingga timbul keinginan keluar dari perusahaan.

Menurut Toly (2013:102) sebagai berikut. Pertama, Komitmen organisasi adalah loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi, kesesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi dan keinginan untuk menjadi anggota organisasi. Kedua kepuasan kerja adalah orientasi individu yang berpengaruh terhadap peran dalam bekerja dan karakteristik dari pekerjaannya. Ketiga, kepercayaan adalah gambaran dari kemampuan yang diperlihatkan oleh organisasi untuk memenuhi komitmen organisasi tersebut terhadap karyawannya.

Berdasarkan dengan penjabaran di atas, hipotesis yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini yakni.

H1 : komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Efek yang timbul dari adanya komitmen organisasional telah dipelajari secara ekstensif (Baek-Kyoo & Sunyoung, 2009). Karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasional yang tinggi, memiliki tingkat *turnover intention* yang rendah (Martin & Roodt, 2008). Ahmed (2007) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Sesuai dengan hasil penelitian Saqib (2014) bahwa komitmen organisasional yang tinggi akan mengakibatkan menurunnya *turnover intention* karyawan. Khan (2014) komitmen organisasional yang rendah akan meningkatkan keinginan berpindah karyawan.

H2 : penilaian kinerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Whiting & Kline (2007) ketidakpuasan terhadap penilaian kinerja menimbulkan niat karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya. Hubungan ini juga dibenarkan oleh Guchait & Cho (2010) yang menyatakan bahwa penilaian kinerja memiliki hubungan negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Berdasarkan ranah yang sama, penelitian lain juga menunjukkan pelaksanaan yang tepat dari penilaian kinerja sebagai praktek sumber daya manusia untuk menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawan berbakat di suatu organisasi (Armstrong-Stassen & Schlosser, 2010). Menurut Tsai & Wu (2010), evaluasi penilaian kinerja dianggap mempengaruhi *turnover intention*.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian dilakukan di PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Bali. Metode pengumpulan data yang di terapkan oleh penelitian adalah penyebaran kuesioner. Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer yakni responden dan sumber sekunder dalam penelitian ini yakni perusahaan.

Penelitian mendapatkan hasil yang maksimal maka jenis data yang digunakan adalah data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif adalah data yang tidak berupa angka dan tidak dapat dihitung . Data diperoleh dari sejarah perusahaan dan struktur organisasi. Data kuantitatif adalah data berupa angka-angka atau yang dapat diangkakan. Data ini diperoleh dari jumlah karyawan, dan jawaban responden dari kuesioner data komitmen organisasional, penilaian kinerja dan *turnover intention* karyawan. Variabel dalam penelitian ini adalah variabel bebas yakni komitmen

organisasional dan penilaian kinerja. Sedangkan, variabel terikatnya yakni *turnover intention*.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Bali yang berjumlah 165 orang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin yang diacu dalam Riduwan (2007:65) sebagai berikut.

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1} \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan:

- n : Jumlah sampel
- N : Jumlah populasi = 165 responden
- d : Presisi (ditetapkan 10 persen)

$$n = \frac{165}{1 + 165(0,10)^2}$$

$$n = \frac{165}{2.65}$$

$n = 62.2$  dibulatkan menjadi 62

Jumlah sampel sebanyak 62 orang tersebut akan dialokasikan ke masing-masing bidang secara proporsional yang diambil berdasarkan perhitungan jumlah populasi pada masing-masing bagian dibagi dengan total populasi, kemudian hasilnya dirumuskan. Sebelum dilakukan analisis regresi linier berganda, maka perlu dilakukan uji validitas, uji reliabilitas, serta uji asumsi klasik.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Hasil korelasi antara butir dengan skor total menunjukkan angka lebih besar dari 0,30, maka kuesioner dapat dinyatakan valid. Sebaliknya, apabila hasil korelasi antara butir dengan skor total menunjukkan angka lebih kecil dari 0,30 maka kuesioner dinyatakan tidak valid. Rincian hasil uji validitas instrumen penelitian dapat dilihat pada tabel 2 yang menunjukkan bahwa seluruh indikator komitmen organisasional, penilaian kinerja dan *turnover intention* memiliki korelasi item total (*Pearson Correlation*) lebih dari 0,30 sehingga seluruh indikator tersebut telah memenuhi syarat validitas data.

**Tabel 2.**  
**Hasil Uji Validitas**

No	Variabel	Item Pernyataan	Korelasi Item Total	Keterangan
1	Komitmen Organisasional	X1.1	0,927	Valid
		X1.2	0,871	Valid
		X1.3	0,906	Valid
2	Penilaian Kinerja	X2.1	0,809	Valid
		X2.2	0,891	Valid
		X2.3	0,862	Valid
		X2.4	0,832	Valid
		X2.5	0,934	Valid
		X2.6	0,818	Valid
		X2.7	0,872	Valid
		X2.8	0,903	Valid
		X2.9	0,889	Valid
3	<i>Turnover Intention</i>	Y1.1	0,935	Valid
		Y1.2	0,921	Valid
		Y1.3	0,924	Valid
		Y1.4	0,899	Valid
		Y1.5	0,930	Valid
		Y1.6	0,913	Valid

Sumber : Data diolah, 2016

### Uji Reliabilitas

Suatu instrumen dikatakan reliabel, jika instrumen tersebut memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60. Rincian hasil uji reliabilitas dapat di lihat pada tabel 3 yang menunjukkan bahwa semua instrumen reliabel, sehingga dapat digunakan untuk melakukan analisis lebih lanjut.

**Tabel 3.**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Komitmen Organisasional ( $X_1$ )	0.865	Reliabel
Penilaian Kinerja( $X_2$ )	0.792	Reliabel
<i>Turnover Intention</i> ( $Y_1$ )	0.817	Reliabel

Sumber : Data diolah, 2016

### Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linear berganda bertujuan untuk mengetahui ketergantungan suatu variabel terikat dengan satu atau lebih variabel bebas. Analisis ini juga dapat menduga arah dari hubungan tersebut serta mengukur derajat keeratan hubungan antara satu variabel terikat dengan satu variabel bebas. Adapun hasil analisis regresi dengan program *Statistical Pacage of Social Science (SPSS) versi 17.0 for Windows* dapat dilihat pada Tabel 4 berikut.

**Tabel 4.**  
**Rangkuman Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	T	Sig.
	B	<i>Std. Error</i>	Beta		
1 (Constant)	35.475	1.190		29.784	.000
Komitmen Organisasional	-.666	.306	-.318	-2.179	.033
Penilaian Kinerja	-.452	.113	-.584	-3.997	.000
R Square					0,781
Sig. $F_{hitung}$					0,000
$F_{hitung}$					105,103

Sumber : Data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 8 dapat ditulis persamaan regresi sebagai berikut.

$$Y = 35,457 - 0,666 X_1 - 0,452 X_2 \dots\dots\dots (2)$$

### Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan dengan tujuan untuk memastikan hasil yang diperoleh untuk memenuhi asumsi dasar di dalam analisis regresi. Hasil uji asumsi klasik yang dilakukan dalam penelitian ini adalah uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas. Hasil dari uji asumsi klasik yang diolah dengan bantuan *software* SPSS di sajikan sebagai berikut. dapat diketahui bahwa nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,307 dan lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ . Jadi, dapat disimpulkan bahwa data tersebut telah memenuhi syarat normalitas dan data tersebut dikatakan berdistribusi normal.

**Tabel 5.**  
**Hasil Uji Normalitas**

	Unstandardiz d Residual
N	62
Kolmogorov-Smirnov Z	0.967
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0.307

*Sumber* : Data diolah, 2016

Uji heteroskedasitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut dengan homoskedastisitas dan jika berbeda disebut dengan heteroskedastisitas. Metode *glejser* dilakukan dengan meregresikan variabel bebas terhadap absolut residual. Jika tingkat signifikansi masing-masing variabel bebas

lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat heterokedastisitas.

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

No.	Variabel	$t_{hitung}$	Signifikansi
1	Komitmen Organisasional	-0.223	0.824
2	Penilaian Kinerja	0.172	0.864

*Sumber* : Data diolah, 2016

Uji multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebasnya atau bebas dari gejala multikolinear. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Berdasarkan aturan *variance inflation factor (VIF)* dan *tolerance*, apabila VIF melebihi angka 10 atau *tolerance* kurang dari 0,10 maka dinyatakan terjadi gejala multikolinearitas. Sebaliknya apabila nilai *VIF* kurang dari 10 atau *tolerance* lebih dari 0,10 maka dinyatakan tidak terjadi gejala multikolinearitas. Hasil pengujian *tolerance* menunjukkan seluruh variabel bebas memiliki nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 (10%). Hasil perhitungan *VIF* juga menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas memiliki nilai *VIF* kurang dari 10.

**Tabel 7.**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

No.	Variabel	<i>Collinearity Statistics</i>	
		<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
1	Komitmen Organisasional	0.174	5.751
2	Penilaian Kinerja	0.174	5.751

*Sumber* : Data diolah, 2016

Data karakteristik responden dikumpulkan untuk mengetahui profil responden penelitian yang meliputi empat aspek, yaitu jenis kelamin, pendidikan, masa kerja, dan umur (Tabel 8).

Berdasarkan Tabel 8 dapat dilihat bahwa karakteristik responden karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Bali sebagai berikut. Pertama, Jenis Kelamin; Tabel 8 menunjukkan bahwa karyawan dengan jenis kelamin laki-laki adalah sebanyak 33 orang atau sebesar 53.23 persen. Data ini sesuai dengan pernyataan pihak perusahaan bahwa karyawan yang berjenis kelamin laki-laki lebih banyak dibandingkan perempuan. karena PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Bali lebih banyak membutuhkan tenaga laki-laki karena lebih banyak berkaitan dengan lapangan yang membutuhkan kekuatan fisik. Kedua, Usia; Berdasarkan Tabel 8 karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Bali sebagian besar berumur 26-34 tahun yakni lebih dari 46 persen. Karenakan saat ini PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Bali mengutamakan perekrutan calon karyawan yang berpengalaman dan kemampuan yang baik. Ketiga, Bidang; Berdasarkan Tabel 8 dapat di lihat bahwa bidang pekerjaan yang mendominasi adalah dibidang keuangan dengan presentase 16,13 persen atau sebanyak 10 orang. Dikarenakan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Bali dibidang keuangan memiliki tugas seperti; resitusi kesehatan, perjalanan dinas dan pembayaran *vendor* atau *outsourcing*. Keempat, Pendidikan; Berdasarkan Tabel 8 menunjukkan bahwa tingkat pendidikan terakhir yang mendominasi adalah responden dengan tingkat Sarjana (S1) sebanyak 18 responden dengan persentase lebih dari 29 persen.

**Tabel 8.**  
**Karakteristik Responden**

No	Variabel	Klasifikasi	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-Laki	33	53.23
		Perempuan	29	46.77
		<b>Jumlah</b>	<b>62</b>	<b>100</b>
2	Usia	18-25 tahun	11	17.74
		26-34 tahun	29	46.77
		35-44 tahun	10	16.13
		44-52 tahun	8	12.90
		53 tahun keatas	2	3.23
		<b>Jumlah</b>	<b>62</b>	<b>100</b>
3	Bidang	Ahli Kinerja	5	8.06
		Niaga	7	11.29
		Distribusi	7	11.29
		Keuangan	10	16.13
		Komunikasi, Hukum dan Administrasi	9	14.52
		Perencanaan	6	9.68
		Sumber Daya Manusia dan Organisasi	9	14.52
		Unit Pelaksana Kontruksi Kelistrikan	4	6.45
		Pelaksanaan Pengadaan	3	4.84
		Perencanaan Pengadaan	2	3.23
<b>Jumlah</b>	<b>62</b>	<b>100</b>		
4	Pendidikan	SMA/SMK	8	12.91
		Diploma 1 (D1)	9	14.52
		Diploma 2 (D2)	12	19.35
		Diploma 3 (D3)	15	24.19
		Sarjana (S1)	18	29.03
		<b>Jumlah</b>	<b>62</b>	<b>100</b>
5	Masa Kerja	3-4 tahun	11	17.74
		5-7 tahun	29	46.77
		24 tahun	10	16.13
		26 tahun	8	12.90
		30-33 tahun	2	3.23
		<b>Jumlah</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah, 2015

Kelima, Masa Kerja; Berdasarkan Tabel 8 dapat di lihat bahwa yang mendominasi memiliki masa kerja antara 5-7 tahun dengan persentase 46.77 persen.

$X_1 = -0,666$ , menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* di PT. Perusahaan Listrik Negara

(Persero) Distribusi Bali dengan tingkat signifikansi 0,033. Dengan demikian  $H_1$  terdukung.

$X_2$  = -0,452, menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh negatif terhadap niat *turnover intention* di PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Bali dengan tingkat signifikansi 0,000. Dengan demikian  $H_2$  terdukung.

$R^2$  = 0,781, yang berarti bahwa sebesar 78,1 persen komitmen organisasional dan penilaian kinerja mempengaruhi terhadap *turnover intention* di PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Bali, sedangkan sisanya sebesar 21,9 persen dipengaruhi oleh variabel lainnya di luar model.

#### **Hasil Uji F (Uji Kelayakan Model)**

Hasil Uji Anova atau (*F test*) menunjukkan nilai F hitung sebesar 105,103 dengan signifikansi 0,000 yang probabilitas signifikansi lebih kecil dari *alpha* 0,05. Ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional dan penilaian kinerja dapat digunakan untuk estimasi *turnover intention*, atau dapat dikatakan bahwa komitmen organisasional dan penilaian kinerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap *turnover intention*. Sehingga model yang digunakan pada penelitian ini adalah layak untuk uji t statistik yang digunakan untuk menguji variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen.

## Hasil Uji t

### Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan Tabel 8 nilai signifikansi uji t menunjukkan 0,033 lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05$ , maka  $H_1$  diterima dengan nilai beta -0,318. Dapat dikatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Bali.

Komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Bali. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nazim dan Baksh (dalam Supriati, 2013) menemukan bahwa komitmen organisasional dengan *turnover intention* berhubungan negatif. Ahmed (2003) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Sesuai dengan hasil penelitian Saqib (2014) bahwa komitmen organisasional yang tinggi akan mengakibatkan menurunnya *turnover intention* karyawan. Jika, karyawan merasa terikat secara emosional di dalam suatu organisasi maka semakin menekan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Timbulnya *turnover intention* pada karyawan dapat diakibatkan oleh beberapa faktor. Salah satu faktor yang mempengaruhi *turnover intention* adalah rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja (Bramantara & Dewi, 2015). Khan (2014) komitmen organisasional yang rendah akan meningkatkan keinginan berpindah karyawan. Menyebabkan karyawan merasa rugi berada di dalam organisasi sehingga karyawan ingin mencari pekerjaan yang lebih

layak di perusahaan lain. Beberapa yang perlu diperhatikan oleh perusahaan demi menjaga rasa komitmen karyawan yakni, perusahaan harus memperhatikan kenyamanan karyawan, adanya komunikasi yang baik antara karyawan dengan karyawan lainnya maupun atasan dan perusahaan memberikan contoh dan inspirasi serta peluang berkarir di dalam perusahaan tersebut.

Jika dilihat dari jawaban responden mengenai komitmen organisasional rata-rata skor terendah sebesar 2,69. Nilai ini berasal dari jawaban responden tentang “Saya merasa rugi jika saya meninggalkan organisasi ini”. Menunjukkan bahwa kesamaan tujuan antara perusahaan dan karyawan harus lebih ditingkatkan lagi. Dengan adanya persamaan tujuan karyawan dengan organisasi, maka akan mudah mengajak karyawan untuk bekerja lebih giat lagi demi kemajuan perusahaan.

### **Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap *Turnover Intention***

Berdasarkan Tabel 8 nilai signifikansi uji t menunjukkan 0,000 lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05$ , maka  $H_2$  diterima dengan nilai beta -0,584. Dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Bali.

Penilaian kinerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Bali. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang terdahulu oleh Whiting & Kline (2007) ketidakpuasan dengan penilaian kinerja menimbulkan niat karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya. Hubungan ini juga dibenarkan oleh Guchait & Cho (2010) yang menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah salah satu komponen utama dari sumber

daya manusia yang menjelaskan tentang hubungan negatif secara signifikan dengan *turnover intention*. Berdasarkan ranah yang sama, penelitian lain juga menunjukkan pelaksanaan yang tepat dari penilaian kinerja sebagai praktek sumber daya manusia untuk menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawan berbakat di suatu organisasi (Armstrong-Stassen & Schlosser, 2010).

Tsai & Wu (2010) dalam studi ini, evaluasi penilaian kinerja dianggap sebagai komponen dari kepuasan kerja yang mempengaruhi *turnover intention*. Dapat kita hubungkan dengan teori pertukaran sosial yang menggambarkan berbagai transaksi yang terjadi di seluruh kehidupan sosial seseorang yang ditandai dengan hubungan yang kuat. Dimana karyawan tersebut merasa telah didukung maka karyawan tersebut akan terikat terhadap perusahaan. Jadi, dapat kita simpulkan bahwa jika adanya komunikasi yang baik antar karyawan maupun atasan dengan bawahannya maka, *turnover intention* dapat ditekan.

Jika dilihat dari jawaban responden mengenai penilaian kinerja rata-rata skor terendah sebesar 2,47. Nilai ini berasal dari jawaban responden tentang “Saya merasa penilaian kinerja membuat saya lebih produktif” menunjukkan bahwa kesamaan tujuan antara perusahaan dan karyawan harus lebih ditingkatkan lagi. Dengan adanya persamaan tujuan karyawan dengan organisasi maka akan mudah mengajak karyawan untuk bekerja lebih giat lagi demi kemajuan perusahaan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil analisis penelitian dan hasil pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan, yaitu: Komitmen organisasional

berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Bali. Menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen terhadap perusahaan, maka semakin rendahnya *turnover intention* karyawan. Penilaian kinerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Bali. Mengindikasikan bahwa semakin tinggi penilaian kinerja, maka *turnover intention* karyawan semakin rendah.

Berdasarkan hasil analisis penelitian, hasil pembahasan, dan kesimpulan, maka saran yang dapat diberikan, yaitu: Variabel komitmen organisasional diperoleh nilai rata-rata terendah adalah pernyataan saya merasa rugi jika saya meninggalkan organisasi ini, untuk itu perusahaan seharusnya mampu memberikan peluang-peluang jabatan dan fasilitas kerja yang baik agar karyawan tidak merasa untung di dalam perusahaan, sehingga *turnover intention* dapat ditekan. Variabel penilaian kinerja diperoleh nilai rata-rata terendah adalah pernyataan saya merasa penilaian kinerja membuat saya lebih produktif, untuk itu perusahaan sebaiknya lebih memperhatikan kemajuan karir karyawannya dengan memberikan pelatihan-pelatihan yang berhubungan dengan kompetensi teknis yang dimiliki agar karyawan lebih produktif, sehingga *turnover intention* dapat ditekan.

## **REFERENSI**

Ahmed, I., Wan, K. W. I., Salmiah, M.H., and Muhammad. R. 2007. Influence Of Relationship Of POS, PMX And Organizational Commitment On Turnover Intentions. *Organization Development Journal*, 31(1):55-68.

- Armstrong, S. M., and Schlosser, F. 2010. When Hospitals Provide HR Practices Tailored To Older Nurses, Will Older Nurses Stay? It May Depend On Their Supervisor. *Human Resource Management Journal*, 20(4):375-390.
- Baek, K., 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):482-500.
- Bramantara, B., dan Dewi, K. 2015. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Karyawan Pada Krisna Oleh-Oleh Khas Bali III. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(1):1-20.
- Chen, C. F., and Yu, T. 2014. Effects Of Positive Vs Negative Forces On The Burnout Commitment Turnover Relationship. *Journal of Service Management*, 25(3):388-410.
- 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):416-432.
- Crow, M. S., Chang, B. L., and Jae, J. L. 2012. Organizational Justice And Organizational Commitment Among South Korean Police Officers: An Investigation Of Job Satisfaction As A Mediator. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 35(2): 402-423.
- Firmanto, T., dan Anang, K. 2013. Pengaruh Budaya Kerja Kekeluargaan Terhadap Turnover Intention Karyawan Melalui Komitmen efektif. *Jurnal Ilmu Manajemen*. 1(1):250-259.
- Getnet, B. J., and Tsegaye, A. 2014. The Effect Of Employee's Fairness Perception On Their Satisfaction To Wards The Performance Appraisal Practices (Acase Study Of University Of Gondar). *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 2(1):174-210.
- Guchait, P., and Cho, S. 2010. The Impact Of Human Resource Management Practices On Intention To Leave Of employees In The Service Industry In India: The Mediating Role Of Organizational Commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8):1228-1247.
- Ikramullah, M., and Khan, H. 2012. Fairness Perceptions Of Performance Appraisal System: An Empirical Study Of Civil Servants In District Dera Ismail Khan, Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(21):92-100.

- Kardiman., Indriana., dan Dian, R. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan (Studi Kasus Pada PT Nyonya Mener Semarang). *Juraksi*, 1(1):57-72.
- Khan, I., Allah, N., Shadiullah, K., Farhatullah, k., Sahib, K., and Naseem, B.Y. 2014. The Impact Of Organizational Commitment On The Intention To Leave Among The Academicians In Higher Educational Institutions In Pakistan. *Internasional Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 4(2):243-254.
- Koesmono, H. 2007. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Variabel Mediasi Komitmen Organisasional Karyawan Perusahaan Swasta Di Surabaya Timur. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 2(2):155-171.
- Kreitner, R., and Kinicki. 2008. Organizational Behavior. 8<sup>th</sup> ed. *Boston: Mc Graw-Hill*.
- Lepak, D., and Gowan, M. 2010. Human Resource Management - Managing employees for competitive advantage. *London: Pearson Education LTD*.
- Loi, R., Hang-yue, N., and Foley, S. 2006. Linking Employees' Justice Perceptions To Organizational Commitment And Intention To Leave: The Mediating Role Of Perceived Organizational Support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(2):101-120.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., and Sirola, W. 2008. Explaining Nursing Turnover Intention: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, Or Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3): 305-320.
- Mahdi, A. F., and Abang S. A. N. 2012. The Relationship Between Job Satisfaction And Turnover Intention. *America Journal of Applied Sciences*, 9(9): 1518-1526.
- Mangkunegara, A. A. A. P. 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama.
- Manuel, B. G. P. E dan Agoes, G. R. 2015. Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif, Komitmen Kalkulatif Dan Komitmen Normatif Terhadap Turnover Intention Di Ayodya Resort Bali. *Jurnal Manajemen Unud*, 4(8):2243-2268.

- Martin, A., and Roodt, G. 2008. Perceptions Of Organisational Commitment, Job Satisfaction And Turnover Intention In A Post-Merger South African Tertiary Institution. *SA Journal of Industrial Psychology*. 34(1):23-31.
- Orwa, H. 2012. Labor Turnover In The Sugar Industry In Kenya. *European Journal of Business and Management*, 4(9):111-119.
- Riduwan, M. 2007. Skala Pengukuran-Pengukuran Variabel Penelitian. *Bandung: Alfabeta*.
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A. 2008. Perilaku organisasi. Edisi ke-12. *Jakarta: Salemba Empat*.
- Saqib, M. K., Kundi, G. M., Shadiullah, K., Irfanullah, K., Hamid, K., and Naseem, B. Y. 2014. The Cause & Effect And Corelation Between Job Satisfaction And Organizational Commitment On Intention To Leave Among The Academicians In Higher Educational Institutions Of Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *Internasional Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(2):100-113.
- Sell, L., and Cleal., B. (2011). Job Satisfaction, Work Environment, And Rewards: Motivational Theory Revisited. *Journal of Labor*, 25(1):1-23.
- Setiawan, R., dan Brian, H. 2013. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Papanon's Pizza City Of Tomorrow. *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasional*, 1(1):21-41.
- Shaw, J. D., Delery, J.E., Jenkins, G. D. JR., and Gupta, N. 1998. An Organization-Level Analysis Of Voluntary And Involuntary Turnover. *Academy Of Management Journal*, 41(5):511-525.
- Shinta, D.K. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Papanon's Pizza City Of Tomorrow. *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*, 1(1):21-41.
- Shun, K. 2011. The Turnover Intentions For Construction Engineers. *Journal of Marine Science and Technology*, 19(5):550-556.
- Supriati. 2013. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Dosen Pada Politeknik Bengkalis. *Inovbiz*, 1(1):57-73.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: C.V Andi Offset.
- Toly, A.A. 2013. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention Pada Staff Kantor Akuntan Publik. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 3(2):102-125.

- Triayu, M. 2008. Persepsi Pegawai Terhadap Efektivitas “Program Penilaian Kinerja Pegawai” Pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya Dan Tangerang. Skripsi. Jakarta: FISIP UI.
- Tsai, Y., and Wu, S. W. 2010. The Relationships Between Organisational Citizenship Behaviour, Job Satisfaction And Turnover Intention. *Journal of clinical nursing*, 19(23-24):3564-3574.
- Vecina, M. L., Chacon, F., Sueiro, M., and Barron, A. 2011. Volunteer Engagement: Does Engagement Predict the Degree Of Satisfaction Among New Volunteers And The Commitment Of Those Who Have Been Active Longer? *Applied Psychology*, 61(1):130-148.
- Wang, Y. L., and Hsieh. L. 2010. Chinese Employees’ Work Values And Turnover Intentions In Multinational Companies: The Mediating Effect Of Pay Satisfaction. *Social Behavior And Personality*, 38(7):871-894.
- Whiting, H. J., and Kline, T. J. B. 2007. Testing A Model Of Performance Appraisal Fit On Attitudinal Outcomes. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(2):127-148.
- Widjaja, D. C., Margarita F., and Fenny, K. D. W. 2008. Analisis Persepsi Employee Empowerment Terhadap Employee Turnover Intention Di Hotel X Kupang Nusa Tenggara. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 4(2): 72-83.