

PENGARUH *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DI PT. KEDIRI MATAHARI CORN MILLS

Stefanie Martha Trimurti Wonowijoyo dan Sherly Rosalina Tanoto, S.Psi., M.Com. (Extn).
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: stefanie_martha96@yahoo.com; sherlytanoto@petra.ac.id

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari *organizational commitment* dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* di PT Kediri Matahari Corn Mills. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dalam tipe penelitian eksplanatori dengan jumlah responden sebanyak 109 orang yang ditentukan dengan menggunakan *sampling* jenuh. Data penelitian dikumpulkan menggunakan kuesioner yang menggunakan skala *likert* dan diolah menggunakan teknik analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational commitment* berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention* dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention*. Selain itu, ditemukan juga bahwa *organizational commitment* dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention* di PT Kediri Matahari Corn Mills.

Kata Kunci :

Organizational commitment, Kepuasan Kerja, *Turnover Intention*.

I. PENDAHULUAN

Secara umum, suatu perusahaan didirikan karena mempunyai suatu tujuan yang hendak dicapai, yaitu mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan harus memperhatikan sumber daya manusia yang dimiliki karena sumber daya manusia adalah elemen kunci dalam suatu perusahaan, dimana keberhasilan atau kegagalan organisasi bergantung pada kinerja karyawan individual yang mempengaruhi kinerja organisasi secara positif atau negatif secara keseluruhan (Wambugu, 2014). Pengelolaan sumber daya manusia merupakan konsep yang sangat penting karena faktor manusia sebagai sumber daya dapat menghasilkan keunggulan komparatif bagi organisasi (Ismajli *et al.*, 2015).

Dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, karyawan yang dimiliki oleh perusahaan haruslah karyawan yang berkompoten dan berkualitas agar mampu bersaing dalam era globalisasi ini sehingga berdampak pada kesuksesan sebuah perusahaan. Jika sebuah perusahaan memiliki karyawan dalam jumlah besar, tetapi karyawannya tidak berkualitas dan tidak memiliki kompetensi yang kuat, maka hal tersebut akan sia-sia. Sahi dan Mahajan dalam Suifan *et al.* (2017) menyatakan bahwa di era yang sangat kompetitif saat ini, retensi karyawan berbakat lebih penting daripada untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu,

perusahaan harus memperhatikan, mempertahankan, dan memberikan rasa kepuasan agar dapat terus bersaing di era kompetitif ini serta karyawan dapat terus bekerja tanpa ada niat untuk keluar dari perusahaan.

Aktivitas dari manajemen sumber daya manusia yang buruk dapat mengakibatkan kerugian besar, seperti meningkatnya keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya atau disebut dengan *turnover intention*. *Turnover* yang terjadi secara terus menerus bisa menyulitkan perusahaan karena perusahaan kehilangan sejumlah karyawan dan kehilangan tersebut harus diganti dengan karyawan yang baru (Tnay *et al.*, 2013).

Tnay *et al.* (2013) menyatakan bahwa di dalam lingkungan kerja saat ini, pokok permasalahan *turnover* karyawan telah meningkat luar biasa. Hal ini diperkuat oleh hasil survei Hay Group mengenai tingkat *turnover* karyawan secara global yang terus meningkat (Laporan Hasil Survei Hay Group, 2014).

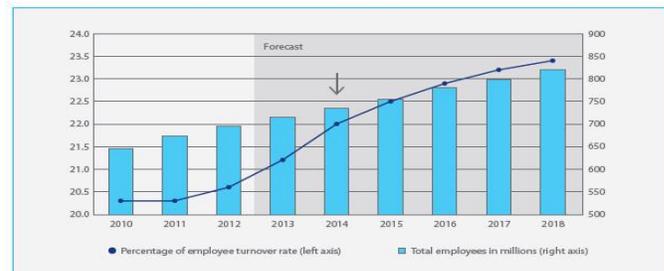


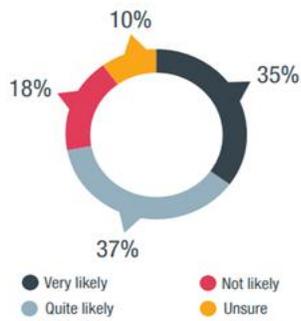
Fig. 2 Global turnover and number of employees
Source: Hay Group Cetr analysis

Gambar 1. Grafik Trend Turnover di Dunia (2010-2018)

Dari data di atas, dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2010-2018 tingkat *turnover* di dunia mengalami peningkatan yang cukup signifikan setiap tahunnya. Pekerja di seluruh dunia mulai mencari peluang pekerjaan baru seiring kembalinya pertumbuhan dan pasar tenaga kerja yang mulai meningkat. Tingkat *turnover* karyawan secara global yang paling tajam terjadi pada tahun 2014, dengan pertumbuhan terbesar terjadi pada tahun tersebut. Selain itu, rata-rata rasio *turnover* dalam waktu lima tahun ke depan akan meningkat menjadi 23,4% dan *turnover* akan meningkat lebih cepat di negara berkembang daripada di negara maju (Laporan Hasil Survei Hay Group, 2014).

Di Indonesia, hampir tiga perempat (72%) responden dari Laporan *Michael Page* Indonesia (2015) menyatakan bahwa mereka mungkin akan mengubah pekerjaan mereka dalam 12 bulan ke depan.

EMPLOYEE TURNOVER IN THE NEXT 12 MONTHS



Gambar 2. Trend Turnover di Indonesia dalam 12 bulan

Intensi *turnover* secara konsisten dipandang oleh para ilmuwan sebagai faktor terpenting dalam memprediksi *turnover* karyawan (Bigliardi dalam Salleh *et al.*, 2012). *Turnover intention* adalah pemisahan diri seorang karyawan terhadap perusahaannya tempat ia bekerja (Mobley, 1986). Jika angka karyawan yang meninggalkan perusahaan tinggi, beban kerja dan lembur untuk karyawan yang sudah ada benar-benar meningkat, maka mungkin mengurangi level produktifitas yang berakibat terhadap semangat kerja karyawan yang rendah dan berdampak pada kinerja secara keseluruhan sehingga untuk memperoleh produktifitas dan kinerja yang tinggi adalah penting bagi perusahaan untuk memperoleh dukungan dan kontribusi karyawan (Tnay *et al.*, 2013).

PT Kediri Matahari Corn Mills adalah suatu perusahaan yang didirikan pada tahun 1980. PT Kediri Matahari Corn Mills bergerak di bidang industri penggilingan beras dan beras jagung. PT Kediri Matahari Corn Mills termasuk perusahaan terbesar yang berada di Indonesia dalam pengelolaan beras jagung, karena menggunakan mesin-mesin yang baru yang diimpor dari China yang jarang dimiliki oleh perusahaan pengelolaan beras jagung dalam skala kecil lainnya. Selain itu, produksi beras jagung PT Kediri Matahari Corn Mills digunakan untuk bahan campuran pembuatan kudapan yang nantinya akan dipasarkan dan dikonsumsi oleh manusia, sehingga mesin, kualitas, dan kebersihan dari hasil produksi tersebut harus diperhatikan dengan baik.

Di lingkup internal perusahaan, *turnover* karyawan juga dialami oleh PT Kediri Matahari Corn Mills. Berikut adalah data *turnover* karyawan di Kediri Matahari Corn Mills:

Tabel 1. Jumlah Karyawan di PT Kediri Matahari Corn Mills

Tahun dan Keterangan	2014	2015	2016	Persentase (%)
Jumlah awal	120	118	114	2,5%
Jumlah masuk	1	3	4	6%
Jumlah keluar	3	7	9	8,1%
Jumlah akhir	118	114	109	

Berdasarkan data di atas, jumlah persentase *turnover intention* dari tahun 2014-2016 meningkat. Pada tahun 2014 sebesar 2,5%, tetapi pada tahun 2015 meningkat sebesar 6%

dan pada tahun 2016 meningkat sebesar 8,1%. Dalam hal ini, *turnover* yang terjadi pada perusahaan Kediri Matahari Corn Mills dari tahun ke tahun semakin meningkat.

Dari hasil survei lapangan, ditemukan bahwa dampak dari *turnover* di PT Kediri Matahari Corn Mills adalah posisi karyawan yang keluar menjadi kosong sehingga perusahaan harus mencari karyawan baru untuk mengisi kekosongan tersebut dan juga para karyawan harus bekerja lembur untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Akibatnya, kinerja menjadi menurun sehingga tidak mencapai target yang telah ditentukan, perusahaan harus mengeluarkan biaya dan waktu yang lebih untuk membayar biaya lembur dan harus mencari, mewawancarai, dan melatih karyawan baru tersebut. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh Tnay *et al.* (2013) bahwa jika masalah *turnover* meningkat pesat, hal tersebut dapat secara langsung mempengaruhi praktik sumber daya manusia dalam perekrutan dan seleksi, pelatihan, dan pemeliharaan angkatan kerja. Selain itu, karyawan yang baru masuk harus melakukan adaptasi terlebih dahulu yang memakan waktu yang lebih lama. Hal ini juga membuat kinerja yang dihasilkan tidak bisa maksimal.

Berdasarkan hasil observasi awal ditemukan bahwa upah yang diberikan kepada karyawan sudah memenuhi standar yang telah ditentukan oleh perusahaan, tetapi hal ini belum membuat karyawan puas untuk bekerja di perusahaan tersebut. Selain itu, karyawan tetap dengan gaji bulanan mendapatkan bonus, tetapi karyawan tetap dengan gaji harian tidak mendapatkan bonus. Hubungan antar rekan kerja di perusahaan tergolong rendah karena mereka merasa tidak cocok dengan rekan kerja mereka. Di PT Kediri Matahari Corn Mills memiliki berbagai macam divisi yang membuat mereka jarang untuk bertemu dengan karyawan yang berada di divisi lain sedangkan dengan sesama divisi pun mereka juga tidak akrab karena mereka bekerja berdasarkan pergantian kerja yang mereka dapatkan. Selain itu, kondisi kerja pada karyawan yang bekerja di gudang banyak debu, panas, dan banyak polusi suara, sedangkan kondisi kerja pada karyawan yang bekerja di kantor sangat nyaman, tidak banyak debu, dan dingin. Faktor tersebut yang mempengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja di perusahaan sehingga menyebabkan angka *turnover* di perusahaan semakin tinggi.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka penelitian ini akan mengkaji mengenai pengaruh antara *organizational commitment* dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Maka dari itu, penulis tertarik untuk mengetahui lebih lanjut mengenai hal tersebut dengan menggunakan PT. Kediri Matahari Corn Mills sebagai tempat penelitian; dimana PT Kediri Matahari Corn Mills mengalami permasalahan intensi *turnover* yang diduga diakibatkan oleh *organizational commitment* dan kepuasan kerja.

Turnover Intention

Menurut Mobley (1986), *turnover intention* adalah pemisahan diri seorang karyawan terhadap perusahaan tempat ia bekerja. Intensi *turnover* secara konsisten dipandang oleh para ilmuwan sebagai faktor terpenting dalam memprediksi *turnover* karyawan (Bigliardi dalam Salleh *et al.*, 2012). Keinginan (intensi) untuk keluar dari organisasi merupakan prediktor dominan yang bersifat positif terhadap terjadinya

turnover (Mobley, 1986). Indikator dari *turnover intention* terdiri dari:

Besaran tingkat berpikir

Besaran tingkat berpikir berarti karyawan sering berpikir untuk berhenti dari pekerjaannya. Selain itu, tidak menutup kemungkinan bagi karyawan merasa pekerjaannya saat ini tidak memenuhi harapan hidupnya.

1. Menemukan pekerjaan baru

Mencari pekerjaan yang lain memiliki arti bahwa karyawan akan keluar dari perusahaan setelah mereka menemukan pekerjaan yang lebih baik. Lebih lanjut lagi, karyawan tidak suka untuk terus bekerja di perusahaan tempatnya bekerja saat ini.

2. Benar-benar berniat untuk berhenti

Benar-benar berniat untuk berhenti diartikan sebagai karyawan akan mencari pekerjaan lain dalam beberapa jangka waktu kedepan:

Organizational Commitment

Mowday *et al.* (1979) menyatakan bahwa *organizational commitment* merupakan kekuatan untuk mengidentifikasi seseorang dan keterlibatan seseorang di dalam suatu perusahaan tempat ia bekerja. *Organizational commitment* telah banyak diteliti secara mendalam sebagai faktor penting yang terkait dengan perilaku dan kinerja manusia dalam perusahaan (Nagar *et al.* dalam Yamazakia & Petchdee 2015). Karyawan yang menunjukkan komitmen lebih cenderung untuk mengambil langkah ekstra di luar persyaratan standar dan cenderung tidak terlibat dalam perilaku kontraproduktif (Meyer *et al.* dalam Suifan *et al.*, 2017). Terdapat beberapa dimensi dari *organizational commitment* menurut Mowday *et al.* (1979) yaitu:

1. Identifikasi. Identifikasi merupakan keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi. Lebih lanjut lagi, identifikasi ditunjukkan melalui penerimaan karyawan bahwa nilai-nilainya selaras dengan nilai organisasi.

2. Keterlibatan. Keterlibatan adalah keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan di perusahaan. Dalam hal ini, karyawan melakukan hampir semua jenis pekerjaan agar tetap bekerja pada suatu perusahaan tertentu dan senang untuk bekerja di perusahaan tersebut.

3. Loyalitas. Loyalitas yaitu kesediaan untuk memberikan banyak usaha atas nama perusahaan. Kesetiaan ini ditunjukkan karyawan melalui kepeduliannya terhadap organisasi tempatnya bekerja. Selain itu, karyawan juga menganggap bahwa organisasi tempatnya bekerja adalah yang paling baik.

Kepuasan Kerja

Weiss (2002) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai penilaian positif dan negatif seorang individu terhadap perusahaannya tempat ia bekerja. Weiss *et al.* (1969) mengemukakan dimensi-dimensi kepuasan kerja, yaitu:

1. Pemanfaatan Kemampuan

Merupakan kesempatan untuk melakukan sesuatu yang memanfaatkan kemampuan. Lebih lanjut lagi, pemanfaatan kemampuan yaitu memanfaatkan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh setiap karyawan.

2. Aktivitas

Merupakan tetap sibuk sepanjang waktu. Karyawan berkesempatan untuk lebih aktif dan melakukan banyak hal sepanjang waktu.

3. Kebijakan dan praktik perusahaan

Merupakan cara kebijakan perusahaan dipraktekkan. Karyawan menunjukkan pandangannya mengenai perusahaan tempatnya bekerja dengan cara perusahaan menjalankan kebijakannya, dan penerapannya pada masing-masing karyawan di perusahaan tersebut.

4. Kompensasi

Merupakan gaji dan jumlah pekerjaan yang dilakukan. Kompensasi ini adalah penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan atas tugas dan kewajiban yang dilakukan.

5. Rekan Kerja

Merupakan cara rekan kerja saya bergaul satu sama lain. Lebih lanjut lagi, rekan kerja ditunjukkan dari hubungan karyawan dengan rekan kerjanya, dari cara bersosialisasi, cara bekerja sama antar karyawan, sehingga membentuk hubungan interpersonal yang baik.

6. Pengakuan

Merupakan pujian yang didapatkan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Karyawan sangat memperhatikan pekerjaan yang dilakukannya agar mendapat pengakuan dari perusahaan.

Keamanan

Merupakan cara tempat kerja menyediakan lapangan kerja yang mantap. Dalam hal ini, perusahaan menyediakan masa depan yang aman dengan cara menghindari PHK dan transfer di perusahaan.

7. Keamanan

Merupakan tempat kerja menyediakan lapangan kerja yang mantap. Dalam hal ini, perusahaan menyediakan masa depan yang aman dengan cara menghindari PHK dan dipindahkan ke perusahaan lain.

8. Pelayanan Sosial

Merupakan kesempatan untuk melakukan sesuatu untuk orang lain. Karyawan diberikan kesempatan untuk melayani dan membantu orang lain.

9. Pengawas-hubungan manusia

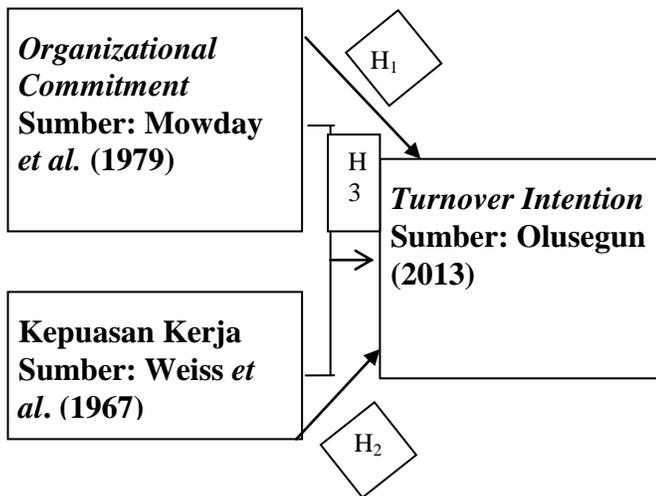
Merupakan cara atasan menangani karyawannya. Pengawas-hubungan manusia ditunjukkan melalui sikap saling mengerti antara atasan dan karyawan dalam menyelesaikan konflik yang muncul dalam perusahaan tersebut.

10. Pengawas-teknis

Merupakan cara atasan menangani karyawannya. Pengawas-hubungan manusia ditunjukkan melalui sikap saling mengerti antara atasan dan karyawan dalam menyelesaikan konflik yang muncul dalam perusahaan tersebut.

11. Kondisi Kerja

Merupakan kondisi kerja di tempat kerja. Hal ini ditunjukkan dari tempat seseorang bekerja yang harus aman dan nyaman sehingga mendukung pekerjaan yang dilakukan karyawan tersebut.



Rumusan Masalah

Pada penelitian ini rumusan masalahnya ialah:

1. Apakah ada pengaruh antara *organizational commitment* terhadap *turnover intention* di PT Kediri Matahari Corn Mills?
2. Apakah ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention* di PT Kediri Mat hari Corn Mills?
3. Apakah ada pengaruh antara *organizational commitment* dan *kepuasan kerja* terhadap *turnover intention* di PT Kediri Matahari Corn Mills?

II. METODE PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini digolongkan dalam kategorrena ingin menguji dan menjelaskan beberapa teori atau hipotesis untuk memperkuat apakah ada pengaruh atau tidak hipotesis yang ada berdasarkan penelitian terdahulu. Metode penelitian yang digunakan dalam penulisan ini adalah metode kuantitatif. Analisis data bersifat statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2008, p. 80), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Yang menjadi populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. Kediri Matahari Corn Mills sebanyak 109 orang.

Teknik penarikan sampel yang dipakai adalah *sampling jenuh*. *Sampling jenuh* adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel dan sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil (Sugiyono, 2008, p. 85). Jadi, sebanyak 109 orang karyawan tetap akan dijadikan sampel.

Skala Pengukuran Data

Ada pun penelitian ini menggunakan skala *likert* dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan pada angket penelitian. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiono, 2008, p. 93). Skala *likert* yang digunakan adalah skala 5 dengan kategori, yaitu:

- Sangat Tidak Setuju (STS) : Skor 1
- Tidak Setuju (TS) : Skor 2

- Netral (N) : Skor 3
- Setuju (S) : Skor 4
- Sangat Setuju (SS) : Skor 5

Teknik Analisis Data

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik yang dilakukan dalam penelitian ini terdiri dari tiga pengujian, yaitu Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, dan Uji Heteroskedastisitas.

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan variabel independen mempunyai distribusi normal atau tidak. Jika asumsi normalitas tidak terpenuhi, maka uji F dan uji t menjadi valid (Ghozali, 2013, p.154). Metode yang digunakan untuk uji statistik yang dapat digunakan untuk menguji normalitas adalah metode *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* jika (nilai > $\alpha = 0,05$) maka data berdistribusi normal. Jika, (nilai < $\alpha = 0,05$), maka data tidak berdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Uji ini digunakan untuk menguji apakah ada hubungan antara variabel bebas yang dimasukkan dalam model regresi. Model regresi yang baik semestinya tidak terjadi korelasi antara variabel bebas (Ghozali, 2013, p.103). Nilai yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance* $\geq 0,1$ atau sama dengan *VIF* ≤ 10 .

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidak adanya heteroskedastisitas adalah dengan menggunakan uji rank spearman yaitu dengan membandingkan antara residual dengan seluruh variable bebas. Nilai probabilitas > 0.1, berarti bebas dari heteroskedastisitas, jika nilai probabilitas < 0.1, berarti terkena heteroskedastisitas (Ghozali, 2001, p. 69).

Analisa Regresi Berganda

Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode regresi linier berganda. Analisis regresi ini digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, dan untuk menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen (Ghozali, 2013, p. 93).

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan:

- Y = variabel *turnover intention* (variabel terikat)
- A = konstanta
- b₁ = koefisien regresi *organizational commitment*
- b₂ = koefisien regresi kepuasan kerja
- X₁ = variabel *organizational commitment*
- X₂ = variabel kepuasan kerja
- e = *error term*

Uji Hipotesis

Uji t

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel dependen. (Ghozali, 2013, p.97). Kriteria yang digunakan adalah:

1. Menentukan H_0 dan H_1
 - a. $H_0: \beta_i = 0$, artinya tidak ada pengaruh positif yang signifikan dari variabel bebas *organizational commitment* (X_1) dan kepuasan kerja (X_2) terhadap variabel terikat yaitu *turnover intention* (Y).
 - b. $H_a: \beta_i \neq 0$, artinya ada pengaruh positif yang signifikan dari variabel bebas *organizational commitment* (X_1) dan kepuasan kerja (X_2) terhadap variabel terikat yaitu *turnover intention* (Y).
2. Menentukan tingkat signifikansi $< 0,05$
3. Menentukan daerah keputusan:
 - a. Apabila nilai signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya variabel bebas secara parsial memberikan pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.
 - b. Apabila nilai signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, artinya variabel bebas secara parsial tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Uji F

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas, yaitu *organizational commitment* (X_1) dan kepuasan kerja (X_2) yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat, yaitu *turnover intention* (Y). (Ghozali, 2013, p.99). Kriteria yang digunakan adalah:

1. Menentukan hipotesis statistik sebagai berikut:
 - a. $H_0: \beta_i = 0$, artinya secara bersamaan tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas *organizational commitment* (X_1) dan kepuasan kerja (X_2) terhadap variabel terikat, yaitu *turnover intention* (Y)
 - b. $H_a: \beta_2 \neq 0$, artinya secara bersamaan ada pengaruh positif yang signifikan dari variabel bebas *organizational commitment* (X_1) dan kepuasan kerja (X_2) terhadap variabel terikat yaitu *turnover intention* (Y).
2. Menetapkan besarnya nilai *level of significance* (α) yaitu sebesar 0,05.
3. Mengambil Keputusan (dengan nilai signifikansi)
 - a. Jika nilai signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya variabel bebas berpengaruh signifikan secara simultan terhadap variabel terikat.
 - b. Jika nilai signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, artinya variabel bebas tidak berpengaruh signifikan secara simultan terhadap variabel terikat.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Uji Asumsi Klasik

Tabel 2

Hasil Uji Normalitas

	<i>Unstandardized Residual</i>
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0.666
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0.766

Berdasarkan tabel 2 terlihat bahwa nilai *Kolmogorov-Smirnov Z* sebesar 0.666 dengan tingkat signifikan 0.766, berarti hal ini menunjukkan bahwa model regresi terdistribusi normal karena tingkat signifikansinya > 0.05 .

Uji Multikolinieritas

Tabel 3

Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF	Kesimpulan
<i>Organizational Commitment</i> (X_1)	0.855	1.170	Bebas Multikolinieritas
Kepuasan Kerja (X_2)	0.855	1.170	Bebas Multikolinieritas

Pada tabel 3 menunjukkan bahwa besarnya nilai *tolerance* untuk masing-masing variabel adalah lebih besar dari 0.10 dan nilai VIF untuk masing-masing variabel lebih kecil dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinieritas antara variabel bebas pada persamaan model regresi yang digunakan.

Uji Heteroskedastisitas

Tabel 4

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	T	t_{sig}
<i>Organizational Commitment</i> (X_1)	-0.060	0.534
Kepuasan Kerja (X_2)	0.047	0.630

Berdasarkan tabel 4 nilai *sig* pada uji t untuk masing-masing variabel $> 0,05$ sehingga dikatakan tidak ada heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah jika tidak ditemukan adanya heteroskedastisitas.

Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 5

Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

	<i>Unstandardized Coefficients</i>		t	Sig.
	B	Std. Error		
<i>Constant</i>)	8.057	0,917		
<i>Organizational Commitment</i> (X_1)	-1.024	0,176	-5.806	0.000
Kepuasan Kerja (X_2)	-5.14	0,226	-2.280	0.025

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut diatas, diperoleh persamaan regresi linier berganda yang signifikan sebagai berikut:

$$Y = 8.057 + (-1.024 X_1) + (-0,514 X_2)$$

Interpretasi dari model regresi diatas adalah sebagai berikut:

1. Konstanta (a) yang dihasilkan sebesar 8.057 menunjukkan bahwa besarnya nilai *turnover intention* (Y) sebesar 8.057 jika *organizational commitment* (X_1) dan kepuasan kerja (X_2) adalah konstan.
2. Nilai koefisien *organizational commitment* (β_1) sebesar 1.024 menunjukkan bahwa jika variabel *organizational commitment* (β_1) meningkat satu satuan, maka akan mengakibatkan penurunan *turnover intention* sebesar -1.024 dengan asumsi variabel lain konstan.
3. Nilai koefisien kepuasan kerja (β_2) sebesar -0.514 menunjukkan bahwa jika variabel kepuasan kerja (β_2) meningkat satu satuan, maka akan mengakibatkan penurunan *turnover intention* sebesar -0.514 dengan asumsi variabel lain konstan.

Analisis Koefisien Korelasi (R) dan Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 6

Hasil Uji Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0.592	0.351	0.339	0.67514

Nilai koefisien korelasi (R) menunjukkan seberapa erat hubungan antara variabel bebas (variabel *organizational commitment* (X_1) dan kepuasan kerja (X_2)) dengan variabel terikat (*turnover intention*), besarnya nilai koefisien korelasi adalah 0.592. Nilai tersebut menunjukkan bahwa hubungan variabel *organizational commitment* (X_1) dan kepuasan kerja (X_2) dengan variabel *turnover intention* adalah sedang karena nilai korelasi 0.592 terletak antara 0.40 sampai 0.599.

Nilai koefisien determinasi atau R^2 digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat *turnover intention* (Y). Hasil dari perhitungan SPSS diperoleh nilai $R^2 = 0,351$ yang berarti bahwa sebesar 35,1% *turnover intention* dapat dijelaskan oleh variabel *organizational commitment* (X_1) dan kepuasan kerja (X_2). Sedangkan sisanya 64,9% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model yang diteliti.

Pengujian Hipotesis

Sehubungan dengan perumusan masalah dan hipotesis penelitian yang diajukan sebagaimana diuraikan pada bagian sebelumnya, maka dapat dijelaskan bahwa variabel-variabel yang mempengaruhi *turnover intention* adalah *organizational commitment* (X_1) dan kepuasan kerja (X_2). Dalam penelitian ini variabel terikatnya adalah *turnover intention* yaitu variabel Y.

Uji t

Tabel 7

Hasil Uji t

Model Anova	t _{hitung}	t _{Sig.}
<i>Organizational Commitment</i> (X_1)	-5.806	0,000
Kepuasan Kerja (X_2)	-2.280	0,025

Besarnya nilai signifikansi variabel bebas kepuasan kerja (X_2) pada uji t adalah 0,025 atau $< 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian variabel bebas kepuasan kerja (X_2) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap *turnover intention* (Y) pada karyawan di PT Kediri Matahari Corn Mills.

Uji F

Tabel 8

Hasil Uji F

R	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	26.128	2	13.064	28.661	0.000
Residual	48.316	106	0.456		
Total	74.445	108			

Berdasarkan Tabel 8 besarnya nilai signifikansi adalah 0,000 atau $< 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya variabel bebas *organizational commitment* (X_1) dan kepuasan kerja (X_2) berpengaruh signifikan secara simultan terhadap *turnover intention* (Y) pada karyawan di PT Kediri Matahari Corn Mills.

Pembahasan

Pengaruh *Organizational Commitment* Terhadap *Turnover Intention*

Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh signifikan antara *organizational commitment* terhadap *turnover intention*. Hasil analisis uji t diperoleh nilai signifikansi t *organizational commitment* sebesar 0.000 lebih kecil dari $\alpha = 0.05$ ($0.000 < 0.05$). Selain itu, hasil analisis regresi linier berganda dengan nilai koefisien regresi variabel *organizational commitment* menunjukkan bahwa pengaruh antara *organizational commitment* terhadap *turnover intention* adalah negatif. Hal ini berarti bahwa apabila variabel *organizational commitment* ditingkatkan maka *turnover intention* akan mengalami penurunan sehingga dapat diasumsikan *organizational commitment* yang tinggi akan dapat menurunkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan tersebut. Hipotesis pertama yang berbunyi “*Organizational Commitment* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* di PT Kediri Matahari Corn Mills” dapat diterima.

Penelitian Bentein *et al.* (2005) mengemukakan bahwa umumnya model *turnover intention* mencakup dua kategori utama variabel prediktif yaitu sikap kerja dan alternatif pekerjaan. Diantara sikap kerja, *organizational commitment* secara konsisten memiliki pengaruh yang negatif yaitu dengan *turnover intention* dan komponen perilaku dari *turnover intention* (Griffeth *et al.*, 2000, Mathieu & Zajac, 1990, Tett & Meyer, 1993 dalam Bentein *et al.*, 2005). Komitmen merupakan prediktor yang sangat kuat dalam proses

pertukaran sosial karena berhubungan dengan kontrak psikologis antara karyawan dengan perusahaan (Bentein *et al.*, 2005). Karyawan menyesuaikan tingkat *organizational commitment* mereka sebagai fungsi dari cara mereka menafsirkan dan memahami konteks pekerjaan mereka (Vendenberg & Self, 1993).

Hussain dan Asif (2012) menunjukkan bahwa *organizational commitment* memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan Telecom di Pakistan yang artinya adalah jika karyawan menerima dukungan dari organisasi maka mereka akan memiliki *organizational commitment*, sehingga karyawan lebih memilih untuk tetap berada di organisasi. Selain itu, Blau dan Boal dalam Tnay *et al.*, (2013) juga mendefinisikan bahwa karyawan yang memiliki tingkat komitmen lebih tinggi, maka akan memiliki tingkat ketidakhadiran yang lebih rendah dan tingkat *turnover* yang rendah pula. Selain itu, karyawan yang menunjukkan komitmen lebih cenderung untuk mengambil langkah ekstra di luar persyaratan standar dan cenderung tidak terlibat dalam perilaku kontraproduktif, salah satunya yaitu *turnover intention* (Meyer *et al.* dalam Suifan *et al.*, 2017). Oleh karena itu, *organizational commitment* di dalam perusahaan harus lebih diperhatikan dan ditingkatkan lagi agar *turnover intention* di suatu perusahaan tidak tinggi.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention

Hasil uji statistik menunjukkan terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Hasil analisis uji t diperoleh nilai signifikansi t *organizational commitment* sebesar 0.025 lebih kecil dari $\alpha = 0.05$ ($0.000 < 0.05$). Melalui hasil analisis tersebut, maka dapat dipahami bahwa hipotesis kedua yang berbunyi “Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* di PT Kediri Matahari Corn Mills” dapat diterima. Penelitian Kosi *et al.* (2015) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan namun negatif terhadap *turnover intention*, sehingga hasil penelitian ini dapat memperkuat hasil penelitian terdahulu.

Shah dan Jumani (2015) mendefinisikan bahwa ada hubungan yang kuat antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada semua guru yang bekerja di sekolah menengah swasta di Pakistan. Hasil dalam penelitian ini menyatakan bahwa rendahnya kepuasan kerja yang membuat orang berpikir untuk berhenti dari perusahaan dan cenderung mencari pekerjaan lain. Kepuasan kerja membuat kontribusi yang paling signifikan namun negatif terhadap *turnover intention* yang berarti bahwa ketika kepuasan kerja tinggi, niat untuk berhenti akan rendah (Kosi *et al.*, 2015). Sesuai dengan pernyataan Cronley dan Kim (2017) bahwa rendahnya tingkat kepuasan kerja akan mengarah kepada *turnover* yang lebih tinggi dan dengan memperbaiki kepuasan kerja maka akan membantu untuk menurunkan *turnover* di perusahaan. Selain itu, perusahaan harus mempertahankan karyawannya agar tidak keluar dari perusahaannya. Mempertahankan karyawan adalah memastikan bahwa mereka puas dengan pekerjaan mereka dan diperlukan usaha yang harus dilakukan untuk memastikan bahwa karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang telah mereka lakukan (Kosi *et al.*, 2015). Mereka juga menyatakan

bahwa jika banyak karyawan yang merasa bahwa kondisi kerja mereka membaik maka semakin tinggi pula probabilitas mereka dalam bertahan.

Mobley *et al.* dalam Pawesti dan Wikansari (2016) mengemukakan kepuasan kerja mempengaruhi keinginan seseorang untuk keluar dari organisasi. Model Mobley *et al.* dalam Pawesti dan Wikansari (2016) menerangkan bahwa proses keluarnya seseorang dari suatu perusahaan dimulai dengan meningkatnya ketidakpuasan kerja dari karyawan yang berdampak pada peningkatan keinginan untuk keluar. Teori ini menjelaskan bahwa tahapan kognitif seorang individu untuk keluar adalah dimulai dengan berpikir untuk berhenti. Dalam proses ini individu akan melakukan pertimbangan apa yang akan terjadi jika dia keluar dari pekerjaannya tersebut dan apa yang ia harapkan dari pekerjaan barunya. Jika kemudian ia melihat bahwa keluar sebagai alternatif yang paling memuaskan, maka dia akan mulai mencari pekerjaan baru.

Pada tahap ini, individu akan mempertimbangkan alternatif yang ada dan pekerjaannya saat ini. Kemudian jika dia sudah memutuskan alternatif pekerjaan mana yang akan dia ambil, maka tahapan kognitif berubah menjadi keinginan untuk keluar. Terakhir jika individu tersebut benar-benar mengambil keputusan maka dia akan keluar dari perusahaan secara sukarela (*voluntary turnover*). Namun jika individu belum melihat adanya kesempatan di luar organisasi maka individu akan memilih untuk bertahan. Penelitian-penelitian yang dilakukan Mowday; Michael dan Spector; Arnold dan Fieldman dalam Pawesti dan Wikansari (2016) menunjukkan bahwa tingkat *turnover* dipengaruhi oleh kepuasan kerja seseorang. Mereka menemukan bahwa semakin tidak puas seseorang dengan pekerjaannya akan semakin kuat dorongannya untuk melakukan *turnover*. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan kepuasan kerja dari setiap karyawannya agar menghindari angka *turnover* yang tinggi.

Pengaruh Organizational Commitment dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh negatif signifikan antara *organizational commitment* (X_1) dan kepuasan kerja (X_2) terhadap *turnover intention* (Y). Hal ini diketahui dari hasil uji F diperoleh nilai signifikansi sebesar 0.000 lebih kecil dari nilai $\alpha = 0.05$ ($0.000 < 0.05$), sehingga variabel *organizational commitment* dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* di PT Kediri Matahari Corn Mills. Dengan demikian hipotesis ketiga penelitian ini terbukti kebenarannya. Hasil dalam penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Salleh *et al.* (2012) yang menemukan bahwa *organizational commitment* dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai *unstandardized coefficients* memiliki nilai yang negatif pada variabel *organizational commitment* dan kepuasan kerja. Dapat ditarik kesimpulan bahwa jika angka *turnover intention* semakin menurun di suatu perusahaan maka *organizational commitment* dan kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan tergolong tinggi. Jika angka karyawan yang meninggalkan perusahaan tinggi, beban kerja dan lembur bagi karyawan lama

meningkat, maka dapat mengurangi level produktivitas karena rendahnya semangat kerja karyawan (Tnay *et al.*, 2013). Selain itu, perusahaan harus memperhatikan iklim organisasi yang mereka miliki. Iklim organisasi yang positif berdasarkan kepercayaan, komunikasi yang baik dan dapat bekerja sama juga dapat mengembangkan komitmen yang lebih baik diantara para karyawannya (Salleh *et al.*, 2012). Semakin banyak individu puas dengan kinerja dan lingkungan kerjanya maka niat untuk melakukan *turnover* dalam perusahaan akan rendah karena mereka lebih berkomitmen terhadap organisasi tetapi jika karyawan merasa terbebani dalam pekerjaan yang mereka jalani, maka karyawan akan melakukan *turnover* di perusahaan itu karena memiliki kepuasan rendah (Iqbal *et al.*, 2014). Oleh karena itu, perusahaan harus lebih memperhatikan komitmen dan kepuasan yang dimiliki oleh setiap karyawannya agar dapat terus bekerja di perusahaan mereka tanpa berpikir untuk meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja tersebut.

IV. PENUTUP

Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini adalah:

1. *Organizational commitment* memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention* di PT Kediri Matahari Corn Mills. Hal ini menunjukkan bahwa *turnover intention* di PT Kediri Matahari Corn Mills dapat ditanggulangi melalui adanya *organizational commitment* yang tinggi oleh karyawan seperti karyawan merasa bahwa dirinya merupakan anggota dari organisasi dan peduli terhadap organisasi membuat karyawan tetap ingin bekerja di PT Kediri Matahari Corn Mills.
2. Kepuasan Kerja memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention* di PT Kediri Matahari Corn Mills. Hal ini menunjukkan bahwa *turnover intention* di PT Kediri Matahari Corn Mills dapat ditanggulangi melalui adanya kepuasan kerja yang tinggi oleh karyawan di PT Kediri Matahari Corn Mills. Jika kepuasan kerja dari karyawan rendah, maka angka *turnover* di perusahaan akan semakin meningkat.
3. *Organizational commitment* dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention* di PT Kediri Matahari Corn Mills. Hal ini menunjukkan bahwa adanya *organizational commitment* disertai dengan kepuasan kerja yang tinggi maka *turnover intention* yang terjadi di PT Kediri Matahari Corn Mills semakin rendah.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan mengenai pengaruh *organizational commitment* dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* di PT Kediri Matahari Corn Mills, saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan PT Kediri Matahari Corn Mills
 - a. Pada variabel *turnover intention*, diharapkan pihak PT Kediri Matahari Corn Mills untuk lebih dapat mempertahankan karyawannya agar tidak mengalami *turnover* yang semakin tinggi kedepannya. Hal ini dapat dilakukan dengan cara melakukan komunikasi yang baik

antara karyawan dengan atasan serta melakukan acara *gathering* bersama agar karyawan dapat lebih mengenal satu sama lain.

- b. Pada variabel *organizational commitment*, *organizational commitment* berhubungan dengan kontrak psikologis antara karyawan dan perusahaan. Maka dari itu pihak PT Kediri Matahari Corn Mills harus dapat menjaga dan mempertahankan komitmen yang dimiliki oleh para karyawan. Upaya dalam peningkatan *organizational commitment* karyawan adalah dengan membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan, dengan cara memberikan informasi secara merata, perusahaan juga harus memperlakukan seluruh karyawannya dengan adil (misalkan jika ada karyawan yang telah lama bekerja di perusahaan tersebut maka lebih diperhatikan), selain perusahaan juga perlu menepati janji yang sudah mereka janjikan (misalkan perusahaan menjanjikan akan mengadakan kegiatan *gathering*).
- c. Pada variabel kepuasan kerja, kepuasan kerja merupakan penilaian positif dan negatif seorang individu terhadap tempatnya bekerja. Maka dari itu pihak PT Kediri Matahari Corn Mills harus dapat menjaga dan mempertahankan kepuasan kerja para karyawannya. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memenuhi kebutuhan karyawan melalui memperhatikan setiap aspirasi karyawan, misalnya memberikan fasilitas layanan kesehatan. Selain itu memberikan promosi kepada setiap karyawan karena hanya divisi tertentu yang mendapatkan promosi dari perusahaan.

DAFTAR REFERENSI

- Bentein, K., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: a latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 90, 468-482.
- Carlson, J. R., Carlson, D. S., Zivnuska, S., & Harris, R. B. (2017). Applying the job demands resources model to understand technology as a predictor of turnover intentions. *Computers in Human Behavior*, 77, 317-325.
- Chen, M. L., Su, Z. Y., Lo, C. L., Chiu, C. H., Hu, Y. H., & Shieh, T. Y. (2014). An empirical study on the factors influencing the turnover intention of dentists in hospitals in Taiwan. *Journal of Dental Sciences*, 9, 332-344.
- [Choi, H. G., & Ahn, S. H. \(2016\). Influence of nurse managers authentic leadership on Nurses organizational commitment and job satisfaction: Focused on the mediating effects of empowerment. *Journal Korean Acad Nurs*, 46\(1\), 100-108.](#)
- Chung, E. K., Jung, Y., & Sohn, Y. W. (2017). A moderated mediation model of job stress, job satisfaction, and turnover intention for airport security screeners. *Safety Science*, 98, 89-97.
- Cronley, C., & Kim, Y. K. (2017). Intentions to turnover: Testing the moderated effects of organizational culture, as mediated by job satisfaction, within the

- Salvation Army. *Leadership & Organizational Development Journal*, 38(2), 194-209.
- Ghozali, I. (2013). Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS (7th ed). Semarang, Indonesia: Universitas Diponegoro.
- Hay Group. (2013). Preparing for take of.
- Hussain, T., & Asif, S. (2012). Is employees turnover intention driven by organizational commitment and perceived organizational support? *Journal of Quality and Technology Management*, 8(2), 1-10.
- Ismajli, N., Zekiri, J., Qosja, E., & Krasniqi, I. (2015). The Importance of Motivation Factors on Employee Performance in Kosovo Municipalities. *Journal of Political Science & Public Affairs*, 3(2), 1-6.
- Iqbal, S., Ehsan, S., & Rizwan, M. (2014). The impact of organizational commitment, job satisfaction, job stress, and leadership support on turnover intention in educational institutes. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(2), 181-195.
- Kosi, I., Sulemana, I., Boateng, J. S., Mensah, R. (2015). Teacher motivation and job satisfaction on intention to quit: An empirical study in public second cycle schools in Tamale metropolis, Ghana. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(5), 1-8.
- Michael Page. (2015). Employee intentions report.
- Mobley, W. H. (1986). *Pergantian karyawan: Sebab akibat dan pengendaliannya*. (Nurul Iman). Jakarta: Penerbit PPM dan Bisnis2030.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Pawesti, R., & Wikansari, R. (2016). Pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi turnover karyawan di Indonesia. *Jurnal Ecopsy*. 3(2), 49-67.
- Prawitasari, A. (2016). Faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intention karyawan pada PT. Mandiri Tunas Finance Bengkulu. Universitas Dehasen Bengkulu, Indonesia.
- Salleh, R., Nair, M. S., & Harun, H. (2012). Job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: a case study on employees of a retail company in Malaysia. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 6(12), 3429-3436.
- Shah, N. H., & Jumani, N. B. (2015). Relationship of Job Satisfaction and Turnover Intention of Private Secondary School Teachers. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4), 313-323.
- Sugiyono. (2008). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung: Alfabeta.
- Suifan, T. S., Diab, H., & Abdallah, A. B. (2017). Does organizational justice affect turnover-intention in a developing country? The mediating role of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management Development*, 36(9), 1137-1148.
- Sunyoto, D. (2007). *Analisis regresi dan korelasi bivariat ringkasan dan kasus*. Yogyakarta: Amara Books.
- Tnay, E., Othman, A. E. A., Heng, C. S., & Lim, S. L. O. (2013). The influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention. *Social and Behavioral Sciences*, 97, 201-208.
- Vandenberg, R. J., & Self, R. M. (1993). Assessing newcomers' changing commitment to the organization during the first 6 months of work. *Journal of Applied Psychology*, 78, 557-568.
- Vasiliki, B., & Efthymios, V. (2013). Job satisfaction of Public Administrative Personnel in Greece. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(11), 239-252.
- Wambugu, L. W., (2014). Effects of organizational culture on employee performance (Case study of Wartsila-Kipevu II power plant). *European Journal of Business and Management*, 6(32), 80-92.
- Weiss, D. J., England, D. G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Minnesota studies in vocational rehabilitation: Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota University of Minnesota.
- Yamazakia, Y., & Petchdee, S. (2015). Turnover intention, organizational commitment, and specific job satisfaction among production employees in Thailand. *Journal of Business and Management*, 4(4), 22-38.
- Yusoff, Y. M., Rimi, N. N., & Meng, C. H. (2015). A study of quality of work life, organizational commitment and turnover intention. *Problems and Perspectives in Management*, 13(2), 357-364.