

## VARIABEL-VARIABEL PENENTU *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN PADA PT X

Amanda Ratu Maslini<sup>1</sup>, Sesilya Kempa<sup>2</sup>

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236

E-mail: m31415268@john.petra.ac.id; sesilya.kempa@petra.ac.id

*Abstrak-* PT X merupakan perusahaan properti yang mengalami turnover karyawan yang cukup tinggi. *Turnover intention* sebagai prediktor utama *turnover* karyawan secara aktual memiliki beberapa variabel penentu. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh dari variabel-variabel penentu terhadap *turnover intention* karyawan pada PT X. Variabel-variabel penentu tersebut yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasional, keadilan organisasional, stres kerja, *internal labor market* (ILM), norma subjektif, *job-hopping* dan *perceived alternative employment opportunities* (PAEO). Penelitian ini dilakukan kepada 41 orang karyawan PT X dengan penyebaran angket dan dianalisis menggunakan regresi linear berganda. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa hanya kepuasan kerja, stres kerja, norma subjektif dan PAEO saja yang terbukti berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

*Kata kunci-* *internal labor market*, *job-hopping*, keadilan organisasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional, norma subjektif, *perceived alternative employment opportunities*, stres kerja, *turnover intention*

### PENDAHULUAN

Sektor properti juga memiliki peran sangat penting dalam pembangunan perekonomian nasional. Deputy Gubernur Senior Bank Indonesia menjelaskan, sektor properti merupakan salah satu sektor yang mampu menyerap tenaga kerja dalam jumlah besar dan memiliki efek berantai (*multiplier effect*) serta *backward linkage* yang cukup besar kepada sektor ekonomi lainnya. Oleh karena itu, sektor ini memiliki dampak besar untuk menarik dan mendorong perkembangan sektor-sektor ekonomi lainnya (Sandy, 2017). Selain itu, investasi di sektor properti juga tergolong tinggi sehingga menimbulkan kebutuhan permintaan pegawai yang tinggi pula. Menurut Direktur Utama Hay Group HR Consulting, kebutuhan permintaan pegawai yang tinggi tersebut akhirnya dapat meningkatkan peluang pegawai untuk berpindah (*labor turnover*) dari satu perusahaan pengembang ke perusahaan lain. Ia menerangkan bahwa *labor turnover* dipengaruhi kondisi demografi masing-masing pegawai. Pada umumnya terdapat dua faktor, yakni pendorong/ *push* dan penarik/ *pull* yang kerap terjadi. (Maharani, 2016).

Shah, Fakhr, Ahmad dan Zaman (2010) menggunakan istilah *controlled factors* dan *uncontrolled factors* untuk mengacu pada faktor *push* dan *pull*. Faktor *push*/ pendorong disebut faktor terkontrol (*controlled factors*) karena faktor-faktor ini bersifat internal sehingga dapat dikendalikan oleh organisasi. Sedangkan faktor *pull*/ penarik disebut faktor tidak terkontrol (*uncontrolled factors*) karena bersifat eksternal sehingga tidak dapat dikendalikan organisasi. Pengaruh *controllable factors* dan *uncontrollable factors* terhadap *turnover intention* sebelumnya pernah diteliti oleh Khatri (2001); Pang, Kucukusta dan Chan (2014). Penelitian Khatri menggunakan *controllable factors* terdiri atas gaji/ upah, pekerjaan itu sendiri, supervisi, komitmen

organisasional, keadilan distributif dan keadilan prosedural, sedangkan *uncontrollable factors* terdiri atas PAEO dan *job-hopping*. Pang, Kucukusta dan Chan (2014) *controllable factors* terdiri atas kepuasan kerja, komitmen organisasional, keadilan prosedural, stres kerja dan ILM dan *uncontrollable factors* terdiri atas norma subjek, *job-hopping* dan *external labor market* (ELM). Pang, et. al menggunakan hanya keadilan prosedural untuk mengukur keadilan organisasional dan PAEO untuk mengukur *external labor market* (ELM).

PT X sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang properti juga mengalami *labor turnover* yang relatif tinggi. Data *labor turnover* PT X periode Desember 2014 hingga Desember 2016 menunjukkan bahwa setiap bulan rata-rata PT X mengalami *labor turnover* mencapai 4,78%. Menurut Leonard (2018) rata-rata *labor turnover* secara umum mencapai 3,5%. Maka, dapat disimpulkan bahwa tingkat *labor turnover* yang terjadi pada PT X tinggi.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada pihak Human Resource Development PT X, ada beberapa fenomena terkait *labor turnover* yang terjadi di perusahaan. PT X merupakan perusahaan properti memiliki beberapa unit bisnis seperti kawasan pertokoan, perumahan, *mall*, *waterpark* serta hotel dan *convention hall*. Karyawan PT X baik di kantor pusat maupun di unit-unit bisnis tentu harus saling bersaing demi memberikan performa terbaik. Namun tidak bisa dipungkiri bahwa beban di kantor pusat lebih berat dibandingkan dengan kantor unit karena harus bekerja sama dengan seluruh unit, sedangkan karyawan perusahaan unit cukup fokus pada unit nya saja. Sayangnya perusahaan memberikan *reward* hanya kepada karyawan yang mencapai sasaran saja, sehingga karyawan kantor pusat yang pekerjaannya lebih berat justru tidak mendapat *reward*.

Karyawan pada tingkat staf di kantor pusat juga cenderung memilih untuk keluar dan mencari perusahaan lain daripada naik jabatan dan tetap bekerja di unit perusahaan yang sama. Pekerjaan di luar menawarkan pekerjaan dengan gaji yang lebih menarik dan beban kerja yang dirasa lebih sesuai. Hal ini biasanya terjadi pada karyawan kantor pusat yang merasa memiliki kompetensi yang baik dan cocok menjadi manajer di kantor unit. Di kantor unit, manajer justru harus bekerja hampir setiap hari terutama di unit *waterpark* dan *mall* untuk mengecek situasi unit secara aktual, lebih berat dibanding bekerja di kantor pusat.

Perusahaan juga menilai bahwa *turnover* paling sering kali terjadi pada karyawan bagian *housekeeping*, *cleaning service*, *lifeguard waterpark*, pengirim surat dan *parking*. Hal ini dianggap biasa dan tidak memerlukan perhatian khusus oleh perusahaan. Menanggapi fenomena tersebut perusahaan menyerahkan sebagian besar urusan tersebut kepada jasa *outsourcing*. Sedangkan untuk karyawan di tingkat staf ke atas perusahaan mengadakan berbagai acara salah satunya yaitu Training Assessment Center (TAC), dimana karyawan yang dimasukkan ke TAC biasanya dilatih dan dibekali beberapa ilmu sebelum dipromosikan.

Berdasarkan fenomena-fenomena tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari beberapa variabel

penentu (*determinant*) terhadap *turnover intention* karyawan PT X. Variabel-variabel penentu tersebut diadopsi dari model penelitian Pang, et. al (2014) yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasional, keadilan prosedural, stres kerja, ILM, norma subjek, *job-hopping* dan PAEO. Penelitian ini dibatasi hanya pada karyawan di tingkat manajer sampai karyawan di tingkat staf yang sedang aktif bekerja di kantor pusat PT X. Karyawan di bagian *cleaning*, *security*, *driver* dan *foreman* tidak termasuk dalam penelitian karena sudah menjadi bagian *outsourcing*.

Peneliti biasanya menggunakan *turnover intention* sebagai prediktor dari *turnover* yang sebenarnya. *Turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri (Mobley, 2011).

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang (Mathis & Jackson, 2009). Kepuasan kerja menurut Smith, et. al (1987) dalam Arshad (2014) dapat diukur menggunakan JDI (Job Descriptive Index). Kepuasan kerja menurutnya terdiri dari kepuasan terhadap imbalan (*pay*), promosi, rekan kerja (*co-workers*), supervisor dan pekerjaan itu sendiri (*work itself*). Penelitian yang dilakukan oleh Azeez, Jayeoba dan Adeoye (2017) menyelidiki sifat hubungan antara kepuasan kerja, *turnover intention* dan komitmen organisasional. Hasilnya menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja karyawan dan *turnover intention*.

H<sub>1</sub>: Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT X.

Menurut Scholarios dan Marks (2004), komitmen organisasional artinya respon positif terhadap kondisi kerja dan keyakinan yang kuat terhadap tujuan organisasi dan ingin mencapai hubungan yang efektif dengan organisasi. Hasil penelitian oleh Kumar, Ramendran dan Yacob (2012) membuktikan bahwa ada hubungan negatif dan signifikan antara komitmen organisasional dan *turnover intention*.

H<sub>2</sub>: Komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT X.

Menurut Baldwin (2006), keadilan organisasional mengacu pada sejauh mana karyawan melihat prosedur, interaksi, dan outcome di tempat kerja dalam bersikap adil. Keadilan organisasional terdiri dari tiga dimensi, yaitu keadilan distributif, prosedural dan interaksional (Yean & Yusof, 2016). Namun dalam penelitian hanya keadilan prosedural yang digunakan dalam mengukur keadilan organisasional karena menurut Pang, et. al (2014) hanya keadilan prosedural yang terbukti berhubungan negatif dan signifikan dengan *turnover intention* di beberapa penelitian. Dalam studinya, Sujeewa (2011) menemukan bahwa ketidakadilan adalah salah satu penyebab *turnover intention*.

H<sub>3</sub> : keadilan organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT X.

Stres kerja terjadi apabila ada ketidakseimbangan antara tuntutan di tempat kerja dengan kemampuan pekerja untuk mengatasinya (Mosadeghrad, 2013). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Chen, Wu dan Huan (2011) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan negatif yang signifikan antara stres kerja dan kualitas kehidupan kerja (*work-life quality*), dan juga antara stres kerja dan *job performance*, yang secara tidak langsung memprediksikan kemungkinan *turnover intention*.

H<sub>4</sub>: Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT X.

ILM mengacu pada peraturan dan prosedur kelembagaan, seperti rekrutmen, pelatihan dan harga tenaga kerja, yang mengatur tentang hubungan kerja (Royal, 2000). ILM didasarkan pada seperangkat aturan yang memandu pergerakan karyawan dalam suatu organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Jago dan Deery (2004) meneliti dampak dari komponen suatu ILM, yaitu pelatihan (*training*), peluang promosi (*promotion opportunities*) dan keamanan kerja (*job security*) pada sikap karyawan yang terlihat dari kepuasan kerja, komitmen organisasional dan keinginan karyawan untuk pergi (*turnover intention*). Hasilnya menunjukkan bahwa setiap komponen ILM yang disebutkan sebelumnya berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

H<sub>5</sub> : ILM berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT X.

Norma subjektif adalah persepsi orang bahwa kebanyakan orang yang penting baginya berpikir dia harus atau tidak seharusnya melakukan perilaku yang sedang dipermasalahkan (Abbasi, Shan, Doudpota, Channa & Kandhro, 2013). Penelitian yang dilakukan oleh Lam, Lo dan Chan (2002) menyelidiki dampak dari pekerjaan dan faktor sosial terhadap komitmen organisasional dan *turnover intention*. Hasilnya menunjukkan bahwa pelatihan (*training*) dan norma subjektif terkait dengan *turnover intention*.

H<sub>6</sub> : Norma subjektif berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT X.

*Job-hopping* adalah praktik sering berganti-ganti pekerjaan secara sukarela (Pang, et. al, 2014). Khatri, et. al (2001) melakukan penelitian terkait *job-hopping* sebagai salah satu faktor *turnover intention* dan hasilnya *job-hopping* merupakan permasalahan utama terjadinya *turnover* pada industri ritel.

H<sub>7</sub>: *job-hopping* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT X.

PAEO mengacu pada persepsi seseorang tentang ketersediaan pekerjaan alternatif di luar lingkungan organisasi (Price & Mueller, 1986). Dardar, Jusoh dan Rasli (2012) melakukan penelitian dengan tujuan untuk menentukan hubungan antara *training*, kepuasan kerja dan pekerjaan alternatif pada *labor turnover*. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa *training* memiliki hubungan tidak signifikan dengan *turnover intention*, sedangkan kepuasan kerja dan pekerjaan alternatif secara positif dan signifikan berhubungan dengan perputaran pekerjaan.

H<sub>8</sub> : PAEO berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT X.

## METODE PENELITIAN

Sampel pada penelitian ini merupakan seluruh anggota populasi yaitu 41 orang karyawan PT X. Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan angket langsung kepada responden. Data diolah menggunakan SPSS 20. Profil responden dianalisis dengan melakukan *crosstab* antara jenis kelamin, pendidikan terakhir dengan usia dan status pernikahan. Uji validitas, reliabilitas dilakukan untuk memutuskan apakah kuesioner yang disebar telah valid dan reliabel sehingga data yang dihasilkan akurat. Analisis deskriptif dilakukan menggunakan *mean* dan standar deviasi masing-masing pernyataan untuk menentukan tingkatan dari tiap variabel. Uji asumsi klasik

(normalitas, multikolinieritas dan heteroskedastisitas) juga dilakukan untuk mengetahui apakah regresi menghasilkan kesimpulan yang tidak bias. Analisis regresi linear berganda dilakukan untuk menguji hubungan yang signifikan antara variabel dependen dengan masing-masing variabel independen, sedangkan analisis koefisien determinasi ( $R^2$ ) dilakukan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model regresi dalam menjelaskan variasi variabel terikat. Uji kelayakan model dilakukan untuk melihat apakah model yang dianalisis memiliki tingkat kelayakan model yang tinggi, sedangkan uji t digunakan untuk menguji apakah model yang diuji mampu untuk menjelaskan fenomena yang dianalisis.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Responden pada penelitian ini adalah 41 karyawan PT X. Analisis deskriptif profil karyawan yang didapatkan dari tabulasi silang antara jenis kelamin, pendidikan terakhir dengan masing-masing usia dan status pernikahan. Berikut adalah profil karyawan PT X yang menjadi responden penelitian.

**Tabel 2**  
**Tabulasi Silang Antara Jenis Kelamin, Pendidikan Terakhir dan Usia**

Usia	Pendidikan Terakhir				Total	
	SMA	D3	S1	S2		
20-29 tahun	Jenis Pria	2	0	3	5	
	Kelamin Wanita	4	1	10	15	
	Total	6	1	13	20	
30-39 tahun	Jenis Pria	4	0	3	1	8
	Kelamin Wanita	1	1	8	0	10
	Total	5	1	11	1	18
≥ 40 tahun	Jenis Pria	0		1		1
	Kelamin Wanita	1		1		2
	Total	1		2		3

Tabel 2 menunjukkan jumlah responden berdasarkan jenis kelamin, pendidikan terakhir dan usia. Pada tabel tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan PT X yang menjadi responden penelitian berpendidikan terakhir S1 dan berusia antara 20 hingga 29 tahun. Lingkungan perkantoran memang biasa didominasi oleh mereka yang berpendidikan terakhir sarjana atau S1. Lulusan S1 sering kali dianggap lebih berwawasan dibandingkan lulusan tingkat pendidikan di bawahnya. Rentang usia 20-29 tahun menunjukkan bahwa sebagian besar responden masih belum terlalu lama bekerja di PT X namun kualifikasi mereka secara akademis sudah memenuhi syarat sehingga mampu menduduki posisi yang dibutuhkan oleh perusahaan.

**Tabel 3**  
**Tabulasi Silang Antara Jenis Kelamin, Pendidikan Terakhir dan Status Pernikahan**

Status Pernikahan	Pendidikan Terakhir				Total	
	SMA	D3	S1	S2		
Lajang	Jenis Pria	3	0	0	3	
	Kelamin Wanita	2	1	7	10	
	Total	5	1	7	13	
Menikah	Jenis Pria	3	0	7	1	11
	Kelamin Wanita	4	1	12	0	17
	Total	7	1	19	1	28
Total	Jenis Pria	6	0	7	1	14
	Kelamin Wanita	6	2	19	0	27

Total	12	2	26	1	41
-------	----	---	----	---	----

Pada Tabel 3 di atas, dapat disimpulkan bahwa responden penelitian didominasi oleh wanita dengan pendidikan terakhir S1 dan telah menikah. Sebagian besar responden telah memutuskan untuk berkarir tidak begitu lama setelah ia lulus dari S1 dan kemudian menikah. Hal ini sangat umum mengingat seseorang yang sudah berkarir dan penghasilannya dinilai sudah dapat menutup biaya hidup memantapkan pilihan untuk menikah.

Uji validitas terhadap keseluruhan data responden menunjukkan adanya 1 item pernyataan kepuasan kerja yang tidak valid sehingga harus direduksi, selain item tersebut keseluruhan item pada setiap variabel yang diteliti valid.

**Tabel 4**  
**Uji Reliabilitas dan Analisis Deskriptif Variabel Penelitian**

Variabel	Cronbach's Alpha	Nilai mean
Kepuasan Kerja ( $X_1$ )	0,911	3,50
Komitmen Organisasional ( $X_2$ )	0,929	3,64
Keadilan Organisasional ( $X_3$ )	0,930	3,21
Stres Kerja ( $X_4$ )	0,893	2,87
ILM ( $X_5$ )	0,850	3,36
Norma Subjektif ( $X_6$ )	0,874	3,58
Job-Hopping ( $X_7$ )	0,705	2,42
PAEO ( $X_8$ )	0,866	3,60
Turnover Intention ( $Y$ )	0,831	3,36

Pada tabel 4 menunjukkan keseluruhan variabel yang diteliti memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0,7, sehingga item-item pernyataan yang mengukur variabel penelitian dinyatakan reliabel. Sedangkan analisis deskriptif ditunjukkan dengan mencari *mean* setiap item pernyataan. Hasil pada tabel diatas juga menunjukkan bahwa *mean* setiap variabel berkisar di antara 2,34 hingga 3,67. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja, komitmen organisasional, keadilan organisasional, stres kerja, ILM, norma subjektif, *job-hopping* PAEO dan *turnover intention* yang dirasakan responden cenderung sedang.

Hasil uji normalitas dengan menggunakan *normal probability plot* menunjukkan titik-titik mengikuti garis diagonal dan nilai signifikan uji kolmogorov-smirnov yaitu 0,980 > 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan residual model regresi ini berdistribusi normal.

Pada regresi yang baik, diasumsikan bahwa tidak ada multikolinieritas. Nilai kedelapan variabel independen memiliki nilai *tolerance* > 0,1 dengan VIF < 10, sehingga dapat disimpulkan model regresi independen dari multikolinieritas.

Hasil uji heteroskedastisitas dengan *scatter plot* menunjukkan titik-titik tidak membentuk pola tertentu dan menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y dan kedelapan variabel independen memiliki nilai signifikansi t uji glejser > 0,05, maka disimpulkan dalam model regresi tidak ada heteroskedastisitas.

Regresi antara kepuasan kerja ( $X_1$ ), komitmen organisasional ( $X_2$ ), keadilan organisasional ( $X_3$ ), stres kerja ( $X_4$ ), ILM ( $X_5$ ), norma subjektif ( $X_6$ ), *job-hopping* ( $X_7$ ) dan PAEO ( $X_8$ ) terhadap *turnover intention* ( $Y$ ) pada karyawan PT X menghasilkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 4,370 - 0,401 X_1 - 0,078 X_2 - 0,034 X_3 + 0,299 X_4 - 0,187 X_5 - 0,279 X_6 + 0,153 X_7 + 0,328 X_8 + e_i$$

Pada persamaan di atas, nilai konstanta sebesar 4,370 menunjukkan besarnya *turnover intention* ( $Y$ ) jika kepuasan kerja ( $X_1$ ), komitmen organisasional ( $X_2$ ), keadilan organisasional ( $X_3$ ), stres kerja ( $X_4$ ), ILM ( $X_5$ ), norma subjektif ( $X_6$ ), *job-hopping* ( $X_7$ )

dan PAEO ( $X_8$ ) adalah sama dengan nol. Hal ini menunjukkan adanya faktor lain yang bisa mempengaruhi *turnover intention* pada karyawan PT X, selain variabel yang diteliti. Sedangkan nilai koefisien regresi suatu variabel independen menunjukkan adanya arah pengaruh baik positif maupun negatif terhadap variabel dependen yaitu *turnover intention* ( $Y$ ). Artinya jika suatu variabel independen satu satuan (semakin tinggi), maka *turnover intention* pada karyawan PT X akan turun sebesar koefisien tersebut, dalam kondisi variabel independen lainnya tetap atau tidak berubah. Sebagai contoh, nilai koefisien regresi kepuasan kerja ( $X_1$ ) sebesar -0,401, menunjukkan adanya arah pengaruh negatif kepuasan kerja ( $X_1$ ) terhadap *turnover intention* ( $Y$ ). Artinya jika kepuasan

kerja naik satu satuan (semakin tinggi), maka *turnover intention* pada karyawan PT X akan turun sebesar 0,401 satuan, dalam kondisi variabel bebas lainnya tetap atau tidak berubah.

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang diperoleh pada model regresi ditemukan sebesar 0,748, hal ini berarti *turnover intention* pada karyawan PT X dipengaruhi oleh kepuasan kerja, komitmen organisasional, keadilan organisasional, stres kerja, ILM, norma subjektif, *job-hopping*, dan PAEO sebesar 74,8%, sedangkan sisanya sebesar 25,2% dipengaruhi oleh faktor lain. Hasil ini menunjukkan bahwa masih ada 25,2% dari *turnover intention* yang tidak dipengaruhi oleh kedelapan variabel independen yang telah disebutkan sebelumnya.

**Tabel 5**  
**Hasil Regresi Linear Berganda Variabel-Variabel Penentu (Determinants) terhadap Turnover Intention**

Variabel	B	Std. Error	t hitung	Sig.	r <sup>2</sup>	Keterangan
Konstanta	4,370	1,009				
Kepuasan Kerja ( $X_1$ )	-0,401	0,190	-2,114	0,042	0,122	H <sub>1</sub> Diterima
Komitmen Organisasional ( $X_2$ )	-0,078	0,188	-0,417	0,679	0,005	H <sub>2</sub> Ditolak
Keadilan Organisasional ( $X_3$ )	-0,034	0,114	-0,294	0,770	0,003	H <sub>3</sub> Ditolak
Stres Kerja ( $X_4$ )	0,299	0,119	2,518	0,017	0,165	H <sub>4</sub> Diterima
ILM ( $X_5$ )	-0,187	0,209	-0,894	0,378	0,024	H <sub>5</sub> Ditolak
Norma Subjektif ( $X_6$ )	-0,279	0,118	-2,358	0,025	0,148	H <sub>6</sub> Diterima
Job-Hopping ( $X_7$ )	0,153	0,106	1,442	0,159	0,061	H <sub>7</sub> Ditolak
PAEO ( $X_8$ )	0,328	0,132	2,484	0,018	0,162	H <sub>8</sub> Diterima

Uji hipotesis pada penelitian ini menggunakan uji t. Uji t digunakan untuk menguji pengaruh parsial variabel bebas terhadap variabel terikat. Berdasarkan hasil regresi pada Tabel 5 diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

**H<sub>1</sub> diterima**, artinya kepuasan kerja terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan PT X, ditunjukkan dengan koefisien regresi negatif sebesar -0,401, dengan  $t_{hitung}$  sebesar 2,114 >  $t_{tabel}$  1,694 ( $df=32, \alpha=0,05$ ) dan nilai signifikansi sebesar 0,042 < 0,05. Hasil ini berarti kepuasan kerja yang semakin tinggi, akan menurunkan *turnover intention* secara signifikan pada karyawan PT X. Hasil ini sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja cenderung memiliki *turnover intention* yang rendah. Karyawan merasa memiliki kehidupan yang memuaskan dalam dunia kerjanya baik dalam rutinitas pekerjaannya, jenjang jabatannya dalam perusahaan, ataupun hubungan dengan supervisor maupun rekan kerjanya.

**H<sub>2</sub> ditolak**, komitmen organisasional terbukti berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada karyawan PT X, ditunjukkan dengan koefisien regresi negatif sebesar -0,078, namun tidak berpengaruh secara signifikan dengan ditemukannya  $t_{hitung}$  sebesar 0,417 <  $t_{tabel}$  1,694 ( $df=32, \alpha=0,05$ ) dan nilai signifikansi sebesar 0,679 > 0,05. Hasil ini berarti komitmen organisasional yang semakin tinggi, tidak menurunkan *turnover intention* secara signifikan pada karyawan PT X. Hasil ini tidak sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kumar, et. al (2012) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Namun hasil ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Saaed, Waseem, Sikander dan Rizwan (2014) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Saaed, et. al (2014) dalam penelitiannya menguji pengaruh kepuasan kerja, performa kerja, *leader member exchange* (LMX), kecerdasan emosional dan komitmen organisasional terhadap *turnover*

*intention*. Pada penelitian tersebut dinyatakan bahwa kecerdasan emosional dan komitmen organisasional tidak ditemukan berpengaruh terhadap *turnover intention*.

**H<sub>3</sub> ditolak**, keadilan organisasional terbukti berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada karyawan PT X, ditunjukkan dengan koefisien regresi negatif sebesar -0,034, namun tidak berpengaruh secara signifikan dengan ditemukannya  $t_{hitung}$  sebesar 0,294 <  $t_{tabel}$  1,694 ( $df=32, \alpha=0,05$ ) dan nilai signifikansi sebesar 0,770 > 0,05. Hasil ini berarti keadilan organisasional yang semakin tinggi, tidak menurunkan *turnover intention* secara signifikan pada karyawan PT X. Hasil ini tidak sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sujewa (2011), namun hasil ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Pang, et. al (2014); Ghauri (2016) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa keadilan prosedural tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

**H<sub>4</sub> diterima**, artinya stres kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan PT X, ditunjukkan dengan koefisien regresi positif sebesar 0,299, dengan  $t_{hitung}$  sebesar 2,518 >  $t_{tabel}$  1,694 ( $df=32, \alpha=0,05$ ) dan nilai signifikansi sebesar 0,017 < 0,05. Hasil ini berarti stres kerja yang semakin tinggi, akan meningkatkan *turnover intention* secara signifikan pada karyawan PT X. Hasil ini sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Karyawan yang merasa beban pekerjaan mereka terlalu berat, biasanya akan mulai merasakan beberapa kondisi fisik dan mental yang berubah. Ketika karyawan menyadarinya ia akan merasa bahwa tidak baik bagi dirinya untuk tetap bertahan di perusahaan. Stres kerja timbul karena karyawan merasa tidak berdaya atau mampu menghadapi beban pekerjaannya. Ketidakkampuan inilah yang menyebabkan seorang karyawan yang mengalami stres kerja cenderung memiliki *turnover intention*.

**H<sub>5</sub> ditolak**, ILM terbukti berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada karyawan PT X, ditunjukkan dengan koefisien regresi negatif sebesar -0,187, namun tidak berpengaruh

secara signifikan dengan ditemukannya  $t_{hitung}$  sebesar  $0,894 < t_{tabel}$   $1,694$  ( $df=32$ ,  $\alpha=0,05$ ) dan nilai signifikansi sebesar  $0,378 > 0,05$ . Hasil ini berarti *internal labour market* yang semakin tinggi, tidak menurunkan *turnover intention* secara signifikan pada karyawan PT X. Hasil ini tidak sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Jago dan Deery (2004) yang menguji pengaruh ketiga ILM tersebut terhadap *turnover intention* baik sebagai 1 variabel independen maupun 3 variabel independen berbeda dan hasilnya keempat variabel independen tersebut berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Berbeda dengan hasil penelitian tersebut, penelitian lain yang dilakukan oleh Dardar, et. al (2012) menyebutkan bahwa *training* tidak ditemukan berhubungan dengan *turnover intention*. Van Schalkwyk, Du Toit, Bothma, dan Rothmann (2010) juga pernah menyelidiki hubungan antara *job insecurity*, *leadership empowerment behaviour*, *employee engagement* dan *intention to leave* yang menunjukkan bahwa *job insecurity* tidak ditemukan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* maupun *turnover intention*. Penelitian oleh Alhamwan, Mat dan Al Mualaa (2015) menyebutkan bahwa promosi tidak mengurangi *turnover intention* secara signifikan pada perawat.

**H<sub>6</sub> diterima**, artinya norma subjektif terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan PT X, ditunjukkan dengan koefisien regresi negatif sebesar  $-0,279$ , dengan  $t_{hitung}$  sebesar  $2,358 > t_{tabel}$   $1,694$  ( $df=32$ ,  $\alpha=0,05$ ) dan nilai signifikansi sebesar  $0,025 < 0,05$ . Hasil ini berarti norma subjektif yang semakin tinggi, akan menurunkan *turnover intention* secara signifikan pada karyawan PT X. Hasil ini sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lam, et. al (2002). Karyawan memilih bertahan pada pekerjaannya bisa dipengaruhi oleh keluarga dan teman-teman dekatnya. Anggapan bahwa pekerjaan tersebut baik dan layak dipertahankan bisa saja menambah keyakinan seorang karyawan untuk ikut memiliki pandangan yang sama terhadap pekerjaan yang dimilikinya. Hal ini mengurangi niat seseorang untuk keluar dari pekerjaannya.

**H<sub>7</sub> ditolak**, *job-hopping* terbukti berpengaruh positif terhadap *turnover intention* pada karyawan PT X, ditunjukkan dengan koefisien regresi positif sebesar  $0,153$ , namun tidak berpengaruh secara signifikan dengan ditemukannya  $t_{hitung}$  sebesar  $1,442 < t_{tabel}$   $1,694$  ( $df=32$ ,  $\alpha=0,05$ ) dan nilai signifikansi sebesar  $0,159 > 0,05$ . Hasil ini berarti *job-hopping* yang semakin tinggi, tidak meningkatkan *turnover intention* secara signifikan pada karyawan PT X. Hasil ini tidak sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya, namun hasil ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kafeel dan Alvi (2015) yang menyatakan bahwa *job-hopping* tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian tersebut meneliti tentang pengaruh *job-hopping* dan *perceived organizational politics* terhadap *turnover intention*. Pada penelitian tersebut ditemukan pengaruh positif *perceived organizational politics* terhadap *turnover intention*, namun tidak ditemukan pengaruh antara *job-hopping* terhadap *turnover intention*.

**H<sub>8</sub> diterima**, artinya PAEO terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan PT X, ditunjukkan dengan koefisien regresi positif sebesar  $0,328$ , dengan  $t_{hitung}$  sebesar  $2,484 > t_{tabel}$   $1,694$  ( $df=32$ ,  $\alpha=0,05$ ) dan nilai signifikansi sebesar  $0,018 < 0,05$ . Hasil ini berarti PAEO yang semakin tinggi, akan meningkatkan *turnover intention* secara signifikan pada karyawan PT X. Hasil ini sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dardar, et. al (2012) bahwa PAEO berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Karyawan merasa bahwa pekerjaannya cenderung mudah dicari. Bagi mereka pekerjaan yang serupa

dapat ditemukan di mana saja. Belum lagi apabila terdapat tawaran dari pihak luar yang menawarkan tawaran pekerjaan yang lebih baik, karyawan akan melepaskan pekerjaannya di perusahaan. Hal ini sering terjadi di perusahaan dewasa ini karena banyak karyawan melakukan *turnover* sehingga perusahaan harus mencari pengganti yang berpengalaman. Karyawan dari suatu perusahaan bisa saja memiliki *turnover intention* apabila merasa tawaran tersebut menarik dan layak untuk diperhitungkan.

Dilihat dari nilai koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ), variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap *turnover intention* pada karyawan PT X adalah stres kerja dengan nilai  $r^2$  paling besar yaitu  $0,165$  atau  $16,5\%$ .

Pada uji kelayakan model diperoleh bahwa  $F_{hitung}$  pada model penelitian ditemukan sebesar  $11,865$ , sehingga memenuhi syarat  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dengan  $F_{tabel}$  sebesar  $2,244$  ( $df_1=8$ ,  $df_2=32$ ,  $\alpha=0,05$ ). Nilai signifikansi ditemukan sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hasil ini dapat dimaknai bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasional, keadilan organisasional, stres kerja, *internal labour market*, norma subjektif, *job-hopping*, PAEO pada model penelitian ini secara bersama-sama dapat menjelaskan *turnover intention* pada karyawan PT X.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian secara keseluruhan menunjukkan bahwa hanya kepuasan kerja, stres kerja, norma subjektif dan PAEO yang terbukti berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Sementara komitmen organisasional, keadilan organisasional, ILM dan *job-hopping* tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan hasil penelitian ini, berikut saran yang diberikan: Bagi perusahaan, dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja perlu memperhatikan kembali tunjangan yang diberikan kepada karyawan. Perusahaan harus memastikan bahwa tunjangan tersebut memenuhi standar dan memang efektif mendukung kehidupan karyawan. Perusahaan juga harus mengkaji kembali peraturan terkait pemotongan tunjangan. Sebaiknya perusahaan memperbanyak tunjangan tetap, yaitu tunjangan yang tidak berkaitan dengan kehadiran. Perusahaan juga dapat membuat daftar tentang tunjangan mana saja yang termasuk tunjangan tetap dan mana yang tidak tetap, sehingga karyawan mengerti tunjangan apa saja yang dapat dipotong atau tidak dipotong oleh perusahaan. Dengan demikian karyawan tetap dapat mengambil manfaat dari bentuk hukuman atas ketidakhadiran namun tetap puas dalam bekerja karena baik perusahaan maupun karyawan sudah sama-sama mengetahui kebijakan tersebut.

Dalam menurunkan stres kerja, perusahaan perlu memperhatikan kesesuaian antara pekerjaan yang harus diselesaikan dengan jumlah orang yang menyelesaikannya. Setiap divisi harus berdiskusi dengan pihak HRD terkait berapa jumlah karyawan yang harus ada dalam divisi tersebut agar pekerjaan selesai dengan seefektif dan seefisien mungkin. Diskusi rutin terkait jumlah karyawan dapat dilakukan agar perusahaan selalu up-to-date terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawannya. PT X sebagai bagian dari perusahaan berbentuk grup juga diharapkan selalu menambah unit bisnis dari waktu ke waktu. Hal ini menjadikan penambahan karyawan di kantor pusat harus dipertimbangkan. Setiap karyawan cukup berkonsentrasi dengan apa yang menjadi kewajiban pekerjaannya, bukan pekerjaan orang lain dengan cara mencukupi kebutuhan karyawan yang sesuai dengan tugas yang diberikan. Hal ini juga baik untuk mencegah energi negatif yang disebarkan seseorang yang mengalami stres

kerja sehingga berdampak pada suasana kondisi pikiran pekerja lainnya.

Norma subjektif dan PAEO pengaruh eksternal perusahaan sehingga perusahaan tidak dapat berbuat banyak dalam mempengaruhinya.

Bagi akademisi, penelitian ini hanya menyelidiki variabel-variabel penentu *turnover intention*. Bagi penelitian selanjutnya, peneliti dapat menyelidiki efektifitas metode pemberian tunjangan dan penyesuaian jumlah tenaga kerja dalam meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan stres kerja dengan tujuan untuk mengurangi tingkat *turnover intention*.

#### DAFTAR REFERENSI

- Abbasi, M. S., Shan, F., Doudpota, S. M., Channa, N., & Kandhro S. (2013). A critical review of theories and models of technology adoption and acceptance in information system research. *International Journal of Technology Diffusion (IJTD)*, 6(4), 163-170.
- Alhamwan, M., Mat, N. B. & Al Muala, I. (2015). The impact of organizational factors on nurses turnover intention behavior at public hospitals in Jordan: how does leadership, career advancement and pay-level influence the *turnover intention* behavior among nurses. *Journal of Management and Sustainability*, 5(2), 154-161.
- Arshad, Z. (2014). Impact of JDI and personality traits on job satisfaction. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(1), 91-97.
- Azeez, R. O., Jayeoba, F. I., & Adeoye, A. O. (2017). Job satisfaction, turnover intention and organizational commitment. *BVIMSR's Journal of Management Research*, 8(2), 102-114.
- Baldwin, S. (2006). *Organisational Justice*. Brighton: Institute of Employment Studies.
- Chen, W.X., Wu, W. C., & TC Huan, T.C. (2011). Safari Tourism: A Case Study on Tourist Loyalty. *Advances in Hospitality and Leisure*, 49-70.
- Dardar, A. H. A., Jusoh, A., & Rasli, A. (2012). The impact of job training, job satisfaction and alternative job opportunities on job turnover in Libyan oil companies. *Social and Behavioral Sciences*, 40, 389-394.
- Jago, L. & Deery, M. (2014). An investigation of the impact of internal labour markets in the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 24(2), 118-129.
- Kafeel, N. & Alvi, A. K. (2015). What play significant role in increasing turnover intention: job hopping or perceived organizational politics? *Sci.Int.(Lahore)*, 27(5), 4781-4786.
- Khatri, N., Chong, T.F. & Budhwar, P. (2001). Explaining employee turnover in an Asian context. *Human Resource Management Journal*, 11(1), 52-74.
- Kumar, R., Ramendran, C. & 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 Bussines and Social Science*, 2(5), 9-42.
- Lam, T., Lo, A. & Chan, J. (2002). New employees' *turnover intentions* and organizational commitment in the Hong Kong hotel industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26(3), 217-234.
- Leonard, K. (2018). The definition of high turnover rate. Retrieved from <https://smallbusiness.chron.com/definition-high-turnover-rate-11272.html>
- Maharani, K. (2016). *Cara membangun loyalitas pegawai developer properti*. Retrieved from <https://www.rumah.com/beritaproperti/2016/5/125963/cara-membangun-loyalitas-pegawai-developer-properti>
- Mathis, R. L. & Jackson, J.H. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (10<sup>th</sup> Ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Mobley, W. H. (2011). *Pergantian karyawan: sebab, akibat dan pengendaliannya*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Mosadeghrad, A. M. (2013). Occupational stress and *turnover intention*: implications for nursing management. *International Journal of Health Policy and Management*, 1(2), 169-176.
- Pang, L., Kucukusta, D. & Chan, X. (2014). Employee turnover intention in travel agencies: analysis of controllable and uncontrollable factors. *International Journal of Tourism Research*, 17(6), 577-590.
- Price, J., & Mueller, C. (1986). *Handbook of organizational measurement*. Marshfield, MA: Pitman.
- Royal, C. (2000). *Internal labour markets - The current debate and a theoretical framework* (Magister thesis, The University of New South Wales, 2000).
- Saaed, I., Waseem, M., Sikander, S., & 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), 242 - 256.
- Scholarios, D. & Marks, A. (2004). Work- life balance and the software worker. *Human Resource Management Journal*, 14(2), 54-74.
- Shah, I. A., Fakhr, Z., Ahmad, M. S., Zaman, K. (2010). Measuring push, pull and personal factors affecting *turnover intention*: a case of University teachers in Pakistan. *Review of Economic & Business Studies*, 3(1), 167-192.
- Sujeewa, W. (2011). Relationship between human resource management practices, non-managerial employee intention to turnover in garment industry in Sri Lanka. *International Conference on Management, Economics and Social Sciences (ICMESS'2011) Bangkok*, 535-539.
- Van Schalkwyk, S., Du Toit, D. H., Bothma, A. S., & Rothmann, S. (2010). Job insecurity, leadership empowerment behaviour, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory. *SA Journal of Human Resource Management*, 8(1).
- Yean, T. F., & Yusof, A. A. (2016). Organizational Justice: A Conceptual Discussion. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 798-803.