

**ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN NORMATIF
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *TURNOVER INTENTION*
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Pada Karyawan Departemen Pabrik PT. Eka Dura Indonesia)**

Ismahayati¹⁾, Raden Lestari Garnasih²⁾, Kurniawaty Fitri²⁾

1) Mahasiswa Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Riau

2) Dosen Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Riau

Email : ismahayati97@gmail.com

*Analysis Of The Effect Of Job Satisfaction And Normative Commitment On Employee
Performance With Turnover Intention As An Intervening Variable
(Study At Factory Staff At PT. Eka Dura Indonesia)*

ABSTRACT

This study aims determine the effect of job satisfaction and normative commitment on employee performance with turnover intention as an intervening variable of employee Factory Staff PT. Eka Dura Indonesia. Populations in the study to 143 peoples and sampling technique is using slovin method. So the sample amounts to 105 peoples. The datas is testing by instumental testing whit is the validity test, reability test and classic assumption test. The analytical methods of this research is using descriptive analysis and path analysis using SPSS 23 for windows. Based on the result hypothesis test, then the conclusion are: 1) job satisfaction and organizational commitment gives negatif effect and significant on turnover intention. 2) job satisfaction and organizational commitment gives positif effect and significant on employee performance 3) turnover intention gives negatif effect and significant on employee performance, 4) turnover intention has mediate the relationship between job satisfaction and organizational commitment on employee performance.

Keywords : Employee Performance; Turnover Intention; Job Satisfaction; Organizational Commitment

PENDAHULUAN

Persaingan yang semakin ketat dalam dunia Industri saat ini merupakan tantangan bagi perusahaan untuk dapat mencari strategi yang tepat dalam mempertahankan kehidupan perusahaan. Salah satu usaha yang dilakukan perusahaan yaitu dengan mengelola dan menggunakan sumber daya manusia dengan baik dan benar. Sumber daya manusia merupakan bagian yang cukup penting dalam pencapaian tujuan organisasi baik itu perusahaan besar maupun perusahaan kecil. Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak hanya bergantung kepada sarana dan prasarana yang ada,

tetapi juga bergantung pada kinerja karyawannya. Tantangan utama yang dihadapi oleh perusahaan sesungguhnya adalah bagaimana dapat menciptakan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja optimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

Berkaitan dengan pentingnya kinerja karyawan, maka hal ini juga perlu diperhatikan oleh PT. Eka Dura Indonesia yang merupakan salah satu cabang perusahaan PT. Astra Agrolestari Tbk. yang bergerak di bidang industri perkebunan kelapa sawit, dimana Tandan Buah Segar (TBS) matang yang telah dipanen di kebun diangkut dipabrik untuk selanjutnya diolah menjadi *Crude Palm Oil* (CPO) dan inti sawit/kernel

sebagai hasil akhir. Dengan kapasitas pabrik sebesar 60 ton TBS/jam, dapat diolah sebanyak 1200 ton TBS/hari selama 20 jam olah.

Realisasi jumlah hasil produksi yang berfluktuatif selama 5 (lima) tahun terakhir dan relatif cenderung mengalami penurunan khususnya terlihat pada hasil produksi tahun 2015-2017. Berdasarkan hasil kegiatan wawancara yang dilakukan dengan manajer departemen pabrik, penurunan jumlah produksi perusahaan dari tahun ketahun disebabkan oleh banyak faktor, baik itu faktor sumber daya alam dan sumber daya manusia yang terdapat dalam perusahaan. Dari segi sumber daya alam, penurunan produksi dipengaruhi oleh penurunan jumlah TBS. Ditinjau dari segi sumber daya manusia, terdapat permasalahan pada karyawan maka akan berpengaruh terhadap kelangsungan proses produksi. Karyawan bagian proses sebagai penggerak alat-alat produksi terlambat hadir tentunya hal ini akan berdampak pada pengurangan waktu dan hasil produksi yang tentunya dapat merugikan perusahaan. Permasalahan perusahaan terkait penurunan jumlah hasil produksi dari tahun ke tahun salah satunya diduga disebabkan oleh menurunnya tingkat kepuasan karyawan departemen pabrik.

Karyawan yang memiliki rasa kepuasan terhadap pekerjaannya cenderung akan berkinerja lebih baik. Sedangkan karyawan yang merasakan ketidakpuasan dalam melaksanakan pekerjaannya akan cenderung berkinerja lebih rendah. salah satu indikasi dari menurunnya tingkat kepuasan kerja adalah tingginya tingkat absensi, tingginya keluar masuk karyawan, menurunnya produktivitas kerja atau prestasi kerja karyawan. ada beberapa hal yang mengindikasikan rendahnya kepuasan kerja pada karyawan departemen pabrik yang diperoleh melalui kegiatan pra riset dengan mewawancarai beberapa karyawan. Dari hasil wawancara menunjukkan bahwa karyawan merasa kurang puas dalam hal penerimaan gaji.

upah tersebut dirasa masih kurang untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari karyawan. Hal lain yang menyebabkan karyawan merasa kurang puas terkait dengan promosi jabatan. Karyawan cenderung merasa bosan dengan pekerjaan yang dijalankannya karena kurang memiliki kesempatan untuk maju dan mempelajari hal-hal baru.

Selain kepuasan kerja, faktor lain yang diduga sebagai penyebab rendahnya kinerja karyawan adalah terkait dengan komitmen pada karyawan. Tinggi rendahnya komitmen berhubungan dengan tingginya kinerja karyawan. Karyawan yang berkomitmen tinggi akan mencurahkan seluruh pemikiran, kemampuan dan keterampilan untuk kemajuan perusahaan. Dari hasil pra riset diperoleh data yang mendukung dugaan adanya indikasi rendahnya komitmen normatif karyawan pada departemen pabrik. dalam 5 (lima) tahun terakhir terjadi banyak penurunan jumlah karyawan, terlebih pada tahun 2016 jumlah persentase LTO sampai pada tingkat 18,07%. Dengan banyaknya jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan dapat mengakibatkan kegiatan operasional perusahaan menjadi tidak efektif. Karena perusahaan kehilangan banyak karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan yang baru. Dari data *turnover* karyawan mencerminkan rendahnya komitmen normatif pada karyawan yang mana karyawan kurang memiliki rasa kesetiaan pada perusahaan.

Selain faktor kepuasan dan komitmen, faktor lain yang diduga berdampak pada kinerja karyawan adalah *turnover intention*. Dari pra riset yang telah dilakukan dengan menanyakan kepada beberapa orang karyawan mengenai alasan karyawan ingin menngundurkan diri dari perusahaan adalah berkaitan dengan alasan gaji yang diterima. Gaji yang diterima karyawan belum bisa memenuhi semua kebutuhan hidup yang kian lama kian meningkat. Selain hal itu karyawan mempunyai keinginan keluar dari organisasi karena

mereka inginkan adanya perkembangan karir bagi dirinya.

Berdasarkan fenomena yang telah dikemukakan diatas maka peneliti tertarik untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja. Oleh sebab itu penulis melakukan penelitian dengan Judul “Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Turnover Intention* Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Karyawan Departemen Pabrik PT. Eka Dura Indonesia”.

TELAAH PUSTAKA

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. (Hasibuan 2010:202). Berikut adalah indikator dari Kepuasan kerja :

1. Menyenangi pekerjaannya
2. Mencintai pekerjaannya
3. Moral kerja
4. Prestasi Kerja

(Hasibuan 2010:202)

Komitmen Normatif

Komitmen Normatif, yaitu keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut (Allen dan Meyer dalam Tobing, 2009:32). Berikut adalah indikator dari komitmen normatif :

1. Karyawan memiliki kewajiban untuk tetap bekerja pada perusahaan.
2. Karyawan merasa tidak baik meninggalkan perusahaan apabila mendapatkan tawaran pekerjaan ditempat lain.
3. Karyawan diajarkan untuk tetap setia pada perusahaan

(Kaswan dalam Parinding, 2017:95)

Turnover Intention

Turnover intention keinginan berpindah karyawan dari satu tempat

kerja ke tempat kerja lainnya. (McElroy *et al* dalam Firdaus, 2017:3). Berikut adalah indikator dari *Turnover intention*:

1. Pikiran untuk keluar
2. Pikiran untuk meninggalkan pekerjaan ini
3. Keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain
4. Adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi dalam beberapa bulan mendatang.

(Chen & Francesco dalam Soedarmadi *et al* , 2017:96).

Kinerja Karyawan

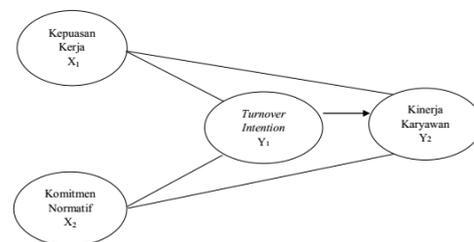
Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. (Wibowo, 2010:7). Berikut adalah indikator dari Kinerja Karyawan:

1. Kedisiplinan
2. Semangat Kerja
3. Kerjasama
4. Kutub (Wawasan terhadap pekerjaan)
5. Keandalan
6. Pengendalian

(HRD. PT. Eka Dura Indonesia, 2018)

Berdasarkan latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan penelitian, dan landasan yang dikemukakan maka hubungan antar variabel dapat dinyatakan dalam sebuah model pada gambar berikut ini:

Gambar 1
Model Penelitian



METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Eka Dura Indonesia yang berlokasi di

Sei Manding, Kecamatan Kunto Darussalam, Kabupaten Rokan Hulu, Provinsi Riau. Penelitian ini akan dilaksanakan dimulai dari Oktober 2018 sampai dengan selesai.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Departemen Pabrik pada PT. Eka Dura Indonesia, yang berjumlah 143 orang pada tahun 2018. Dengan menggunakan rumus slovin diperoleh sampel sebanyak 105 responden dengan teknik *proportionate stratified random sampling*.

Jenis dan Sumber Data

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Data Primer.

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari objek yang diteliti. Data primer langsung dari narasumber pertama secara individu seperti hasil pengamatan yang didapat oleh penulis ketika mencari informasi pada karyawan Departemen Pabrik PT. Eka Dura Indonesia.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data misalnya lewat orang lain atau dokumen. Data sekunder untuk penelitian ini yaitu berupa gambaran umum perusahaan, jumlah karyawan, struktur organisasi dan lain-lain.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah melalui:

a. Wawancara (*Interview*)

Wirawan (2007:149) mengemukakan bahwa wawancara (*Interview*) adalah pembicaraan langsung antara responden dengan

pewawancara. Wawancara langsung dapat dilakukan dengan bertemu muka secara langsung atau melalui alat telekomunikasi seperti telepon atau alat telekonferensi.

b. Kuesioner (*questionnaire*)

Wirawan (2007:149) mengemukakan bahwa kuesioner adalah sejumlah pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden. Kuesioner digunakan untuk menjangkau data kuantitatif.

Teknik Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap indikator – indikator yang ditanyakan didalam kuesioner penelitian.

2. Analisis Kuantitatif

Dalam penelitian ini Model dan Teknik Analisa data menggunakan pendekatan Analisis Jalur (*Path Analysis*). Sebelum dilakukan Analisis Jalur terlebih dahulu dilakukan uji kualitas instrumen penelitian dan uji asumsi klasik, dan pengujian hipotesis yang diolah menggunakan program SPSS (*Statistical Program Society Science*) versi 23 for windows.

Uji Instrumen

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel

2. Uji realibilitas

Uji realibilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi dan kehandalan alat ukur.

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui normal atau tidaknya suatu distribusi data.

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mngetahui apakah hubungan diantara

variable bebas memiliki masalah multi kolinieritas (gejala multi kolinieritas) atau tidak.

3. Uji Heteroskedastisitas
Heteroskedastisitas menunjukkan bahwa varians tabel tidak sama untuk semua pengamat/observasi.

Analisis Jalur (Path Analysis)

Adapun model analisis jalur dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$Y_1 = \rho y^1 x^1 + \rho y^1 x^2 + e_1$$

$$Y_2 = \rho y^2 x^1 + \rho y^2 x^2 + \rho y^2 y^1 + e_2$$

Keterangan :

X_1 = Kepuasan Kerja

X_2 = Komitmen Normatif

Y_1 = *Turnover Intention*

Y_2 = Kinerja karyawan

ρ = Koefisien Regresi

e = Standar Error

Pengujian Hipotesis

1. Uji Signifikan Secara Parsial (Uji T)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan variabel Y secara parsial.

2. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Besarnya koefisien determinasi (R^2) terhadap variabel bebas. Syarat besarnya koefisien determinasi dikatakan kuat atau lemah yaitu apabila (R^2) mendekati angka 1, maka berarti pengaruh variabel bebas secara simultan dianggap kuat dan apabila (R^2) mendekati nol (0) maka pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan adalah lemah.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Uji Validitas

Dari masing-masing *item* pernyataan menghasilkan koefisien *corrected item total correlation* (r hitung) lebih besar dari r tabel (0.192). Artinya alat ukur yang digunakan valid.

2. Uji Realibilitas

Hasil pengolahan dari total 19 *item* pernyataan yang akan diuji yaitu terdiri Kepuasan kerja, komitmen normatif,

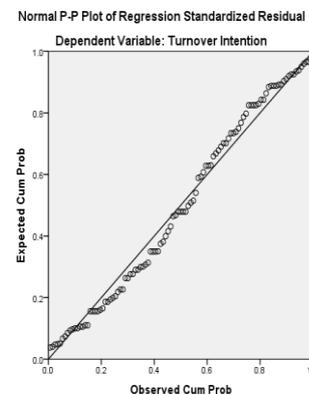
turnover intention dan kinerja karyawan memiliki nilai *cronbach's alpha* diatas 0,6 sehingga dapat disimpulkan masing masing variabel tersebut telah didukung oleh item pernyataan yang *reliable*.

Uji Asumsi Klasik

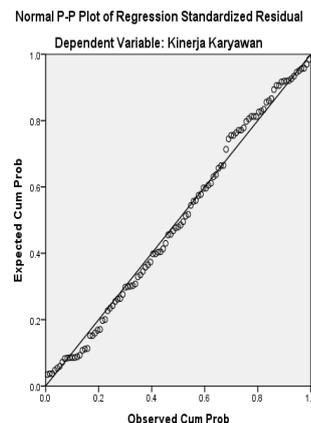
1. Uji Normalitas

Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis garis normal P-P Plot.

Gambar 2
Hasil Pengujian Normalitas
Struktur 1



Struktur 2



Sumber: Data Olahan. 2019

Dari gambar Normal PP Plot di atas dapat dilihat bahwa titik-titik menyebar di sekitar dan mengikuti garis diagonal. Dapat diartikan bahwa kedua model struktural memenuhi asumsi normalitas.

2. Uji Multikolinieritas

Tabel 1
Uji Multikolinieritas
Struktur 1
Coefficients^a

| Model | | Collinearity Statistics | |
|-------|-------------------|-------------------------|-------|
| | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | | |
| | Kepuasan Kerja | .271 | 3.689 |
| | Komitmen Normatif | .271 | 3.689 |

a. Dependent Variable: Turnover Intention

Struktur 2
Coefficients^a

| Model | | Collinearity Statistics | |
|-------|--------------------|-------------------------|-------|
| | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | | |
| | Kepuasan Kerja | .238 | 4.194 |
| | Komitmen Normatif | .227 | 4.400 |
| | Turnover Intention | .309 | 3.238 |

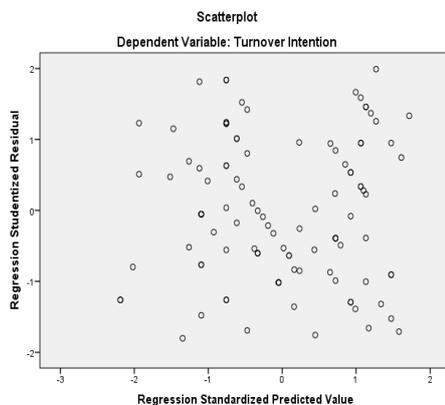
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Olahan. 2019

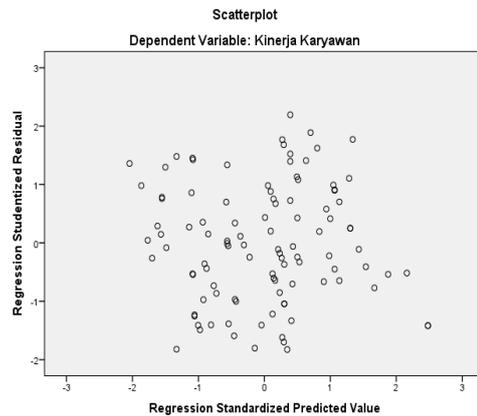
Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai VIF (*Variance-Inflating Factor*) yang dihasilkan <10 Dan *tolerance* > 0,1. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinieritas di antara variabel bebas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Gambar 3
Scatterplot
Struktur 1



Struktur 2



Sumber: Data Olahan SPSS 23, 2019.

Dari gambar di atas tersebut dapat dilihat bahwa titik-titik tidak membentuk pola tertentu dan menyebar secara acak, baik di bagian atas angka nol atau di bagian bawah angka nol dari sumbu vertikal atau sumbu Y. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi ini.

Analisis Jalur (Path Analysis)

Tabel 2
Hasil Uji Parsial (Uji t) Struktur I
Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | | |
| 1 (Constant) | 22.641 | .740 | | 30.615 | .000 | |
| | Kepuasan Kerja | -.345 | .092 | -.395 | -3.735 | .000 |
| | Komitmen Normatif | -.516 | .116 | -.469 | -4.434 | .000 |

a. Dependent Variable: Turnover Intention

Sumber: Data Olahan SPSS 23, 2019.

$$Y_1 = \rho_{y1x1}X_1 + \rho_{y1x2}X_2 + \rho_{y1}\epsilon_1$$

$$Y_1 = -0,395 X_1 - 0,469 X_2 + 0,556 \epsilon_1$$

1. Uji Parsial (Uji t) Struktur I

$$t_{tabel} = n - k - 1 ; \alpha/2$$

$$= 105 - 2 - 1 ; 0,05/2$$

$$= 102 ; 0,025$$

$$= \pm 1,983$$

Dengan demikian kepuasan kerja dan komitmen normatif berpengaruh secara parsial terhadap *turnover intention* hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung yang lebih besar dari t table.

2. Uji Koefisien Determinasi (R²)Struktur I

Tabel 3
Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)
Struktur I
Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .831 ^a | .691 | .685 | 1.76514 |

a. Predictors: (Constant), Komitmen Normatif, Kepuasan Kerja

b. Dependent Variable: Turnover Intention

Sumber: Data Olahan SPSS 23, 2019

Dari tabel di atas diperoleh nilai koefisien determinasi struktur 1 sebesar 0,691. Artinya adalah bahwa persentase pengaruh kepuasan kerja dan komitmen normatif terhadap *turnover intention* adalah sebesar 69,1%. Sedangkan sisanya 30,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model ini.

Tabel 4
Hasil Uji Parsial (Uji t) Struktur II
Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | | | |
| 1 (Constant) | 30.725 | 2.165 | | 14.192 | .000 |
| Kepuasan Kerja | .283 | .090 | .218 | 3.128 | .002 |
| Komitmen Normatif | .346 | .116 | .212 | 2.971 | .004 |
| Turnover Intention | -.842 | .091 | -.567 | -9.276 | .000 |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Olahan SPSS 23, 2019

$$Y_2 = \rho_{y_2x_1}X_1 + \rho_{y_2x_2}X_2 + \rho_{y_2y_1}Y_1 + \rho_{y_2}\varepsilon_2$$

$$Y_2 = 0,218 X_1 + 0,212 X_2 - 0,567 Y_1 + 0,342 \varepsilon_2$$

3. Uji Parsial (Uji t) Struktur II

$$t_{\text{tabel}} = n - k - 1 ; \alpha/2$$

$$= 105 - 3 - 1 ; 0,05/2$$

$$= 101 ; 0,025$$

$$= \pm 1,984$$

3. Uji Koefisien Determinasi (R²) Struktur II

Tabel 5
Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)Struktur II
Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .940 ^a | .883 | .880 | 1.61883 |

a. Predictors: (Constant), Turnover Intention, Kepuasan Kerja, Komitmen Normatif

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Olahan SPSS 23, 2019

Dari tabel di atas diperoleh nilai koefisien determinasi struktur 2 sebesar 0,883. Artinya adalah bahwa persentase pengaruh kepuasan kerja, komitmen normatif dan *turnover intention* terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 88,3%. Sedangkan sisanya 11,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model ini.

Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Tabel 6
Hasil Pengaruh Langsung, Tidak langsung dan Pengaruh Total

| Impact | Direct | Indirect | Total | Ket |
|--|--------|---------------------------|--------|------|
| Kepuasan Kerja → Turnover Intention | -0,395 | - | -0,395 | Kuat |
| Komitmen Normatif → Turnover Intention | -0,469 | - | -0,469 | Kuat |
| Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan | 0,218 | -0,395 x (-0,567) = 0,224 | 0,442 | Kuat |
| Komitmen Normatif → Kinerja Karyawan | 0,212 | -0,469 x (-0,567) = 0,266 | 0,478 | Kuat |
| Turnover Intention → Kinerja Karyawan | -0,567 | - | -0,567 | Kuat |

Sumber: Data Olahan SPSS 23, 2019.

- Diketahui pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,218. Sedangkan

pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *turnover intention* sebesar 0,224. Dengan demikian maka pengaruh tidak langsung (0,224) > pengaruh langsung (0,218). Artinya kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *turnover intention*.

- Diketahui pengaruh langsung komitmen normatif terhadap kinerja karyawan sebesar 0,212. Sedangkan pengaruh tidak langsung komitmen normatif terhadap kinerja karyawan melalui *turnover intention* sebesar 0,266. Dengan demikian maka pengaruh tidak langsung (0,266) > pengaruh langsung (0,212). Artinya komitmen normatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *turnover intention*.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Dari hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan Departemen Pabrik PT. Eka Dura Indonesia. Hasil ini menunjukkan hubungan yang saling bertolak belakang yaitu apabila kepuasan kerja meningkat maka *turnover intention* akan menurun. Sebaliknya apabila kepuasan kerja menurun maka *turnover intention* akan meningkat.

Berdasarkan hasil tersebut, hal ini bermakna bahwa ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan dengan menyenangi pekerjaannya, mencintai pekerjaannya, memiliki moral kerja yang baik dan menghasilkan prestasi kerja yang baik maka karyawan tersebut akan mampu bertahan dalam perusahaan dan tidak ingin berpindah dari perusahaan ke perusahaan lain.

Penelitian ini didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ristia Pawesti dan Rinandita Wikansari (2016) dengan judul penelitian Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Intensi Turnover Karyawan di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

2. Pengaruh Komitmen Normatif Terhadap *Turnover Intention*

Dari hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen normatif berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada karyawan Departemen Pabrik PT. Eka Dura Indonesia. Hasil ini menunjukkan hubungan yang saling bertolak belakang yaitu apabila komitmen normatif meningkat maka *turnover intention* akan menurun. Sebaliknya apabila komitmen normatif mengalami menurun maka *turnover intention* akan meningkat.

Berdasarkan hasil tersebut, hal ini bermakna bahwa ketika karyawan telah merasa memiliki kewajiban untuk tetap bekerja pada perusahaan dan karyawan merasa tidak baik meninggalkan perusahaan apabila mendapat tawaran pekerjaan di tempat lain serta didukung dengan perusahaan yang selalu mengajarkan kepada karyawan untuk tetap setia pada perusahaan, maka karyawan akan tetap bertahan pada perusahaan dimana dia bekerja dan tidak ingin meninggalkan pekerjaannya.

Penelitian ini didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Gusti Putu Evan Berta Manuel dan Agoes Ganesha Rahyuda (2015) dengan judul penelitian Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif, Komitmen Kalkulatif, Dan Komitmen Normatif Terhadap *Turnover Intention* Di Ayodya Resort Bali. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen normatif berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Departemen Pabrik PT. Eka Dura Indonesia. Hal ini menunjukkan hubungan yang searah, yaitu apabila semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan. Demikian pula apabila kepuasan kerja mengalami penurunan maka kinerja karyawan akan mengalami penurunan.

Berdasarkan hasil tersebut, hal ini bermakna bahwa ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan dengan menyenangi pekerjaannya, mencintai pekerjaannya, memiliki moral kerja yang baik dan menghasilkan prestasi kerja yang baik maka karyawan akan mampu memberikan kinerja yang baik. Kinerja yang baik tersebut dapat tercermin melalui tingginya kedisiplinan, semangat kerja yang tinggi, kerjasama yang baik, wawasan yang luas terhadap pekerjaannya, memiliki keandalan dan pengendalian yang baik dalam melaksanakan pekerjaan.

Penelitian ini didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Susanti dan Palupiningdyah (2016) dengan judul penelitian Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Turnover Intention* Sebagai Variabel Intervening. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan komitmen normatif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Departemen Pabrik PT. Eka Dura Indonesia. Hal ini menunjukkan hubungan yang searah, yaitu apabila semakin kuat komitmen

normatif maka semakin tinggi kinerja karyawan. Demikian pula apabila komitmen normatif mengalami penurunan maka kinerja karyawan akan mengalami penurunan.

Berdasarkan hasil tersebut, hal ini bermakna bahwa ketika karyawan telah merasa memiliki kewajiban untuk tetap bekerja pada perusahaan dan karyawan merasa tidak baik meninggalkan perusahaan apabila mendapat tawaran pekerjaan ditempat lain serta didukung dengan perusahaan yang selalu mengajarkan kepada karyawan untuk tetap setia pada perusahaan, maka karyawan akan memberikan kinerja yang baik. Kinerja yang baik tersebut dapat tercermin melalui tingginya kedisiplinan pada diri karyawan, semangat kerja yang tinggi, kerjasama yang baik, wawasan yang luas terhadap pekerjaannya, memiliki keandalan dan pengendalian yang baik dalam melaksanakan pekerjaan.

Penelitian ini didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Razyam Dwi Pathan *et al* (2016) dengan judul penelitian Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Radio Nebula Nada Di Kota Palu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh *Turnover Intention* Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan *turnover intention* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan Departemen Pabrik PT. Eka Dura Indonesia. Hal ini menunjukkan hubungan yang bertolak belakang, yaitu apabila semakin menurun *turnover intention* maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Sebaliknya apabila *turnover intention* meningkat maka kinerja karyawan akan menurun.

Berdasarkan hasil tersebut, hal ini bermakna bahwa ketika karyawan tidak memiliki pikiran untuk keluar dari perusahaan, tidak berfikir untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini, tidak mempunyai keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan di tempat lain, dan tidak mempunyai rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam beberapa bulan mendatang maka karyawan akan fokus dalam melaksanakan pekerjaannya dan mampu memberikan kinerja yang baik. Kinerja yang baik tersebut dapat tercermin melalui tingginya kedisiplinan pada diri karyawan, semangat kerja yang tinggi, kerjasama yang baik, wawasan yang luas terhadap pekerjaannya, memiliki keandalan dan pengendalian yang baik dalam melaksanakan pekerjaan.

Penelitian ini didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Susanti dan Palupiningdyah (2016) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Turnover Intention* Sebagai Variabel Intervening serta penelitian yang dilakukan oleh Soedarmadi *et al* (2017) dengan judul Peran Keamanan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention* Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Indotirta Jaya Abadi Semarang - Aguarua). Keduanya menyatakan hasil bahwa *Turnover intention* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Turnover Intention* Sebagai Variabel Intervening.

Dari hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *turnover Intention* pada karyawan Departemen Pabrik PT. Eka Dura Indonesia.

Berdasarkan hasil tersebut, hal ini bermakna bahwa ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan dengan menyenangi pekerjaannya, mencintai pekerjaannya, memiliki moral kerja yang baik dan menghasilkan prestasi kerja yang baik, maka tingkat *turnover intention* karyawan akan rendah. Rendahnya tingkat *turnover intention* pada karyawan terlihat yang mana karyawan tersebut tidak akan berfikir untuk keluar dari perusahaan, karyawan tidak akan berfikir untuk meninggalkan pekerjaannya, karyawan tidak mempunyai keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan di tempat lain, dan tidak mempunyai keinginan untuk meninggalkan perusahaan dalam waktu dekat. Dengan demikian, karyawan akan mampu memberikan kinerja yang baik sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

Penelitian ini didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Susanti dan Palupiningdyah (2016) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Turnover Intention* Sebagai Variabel Intervening. Hasil menunjukkan bahwa *Turnover intention* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan *turnover intention* mampu memediasi hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

7. Pengaruh Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Turnover Intention* Sebagai Variabel Intervening.

Dari hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara komitmen normatif terhadap kinerja karyawan melalui *turnover intention* pada karyawan Departemen Pabrik PT. Eka Dura Indonesia.

Berdasarkan hasil tersebut, hal ini bermakna bahwa ketika karyawan telah merasa memiliki kewajiban untuk

tetap bekerja pada perusahaan dan karyawan merasa tidak baik meninggalkan perusahaan apabila mendapat tawaran pekerjaan ditempat lain serta didukung dengan perusahaan yang selalu mengajarkan kepada karyawan untuk tetap setia pada perusahaan, maka karyawan tidak akan mempunyai fikiran untuk meninggalkan perusahaan, karyawan akan tetap bertahan pada perusahaan dimana dia bekerja dan tidak ingin meninggalkan pekerjaannya baik dalam waktu dekat maupun beberapa masa yang akan datang. Dengan demikian maka, karyawan akan mampu memberikan kinerja yang baik. Kinerja yang baik tersebut dapat tercermin melalui tingginya kedisiplinan pada diri karyawan, semangat kerja yang tinggi, kerjasama yang baik, wawasan yang luas terhadap pekerjaannya, memiliki keandalan dan pengendalian yang baik dalam melaksanakan pekerjaan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

1. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan Departemen Pabrik PT. Eka Dura Indonesia. Artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan akan semakin menurun.
2. Komitmen normatif berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan Departemen Pabrik PT. Eka Dura Indonesia. Artinya semakin tinggi komitmen normatif yang dimiliki oleh karyawan, maka keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi akan semakin menurun.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Departemen Pabrik PT. Eka Dura Indonesia. Artinya semakin tinggi tingkat kepuasan

kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut juga akan semakin meningkat.

4. Komitmen normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Departemen Pabrik PT. Eka Dura Indonesia. Artinya Semakin tinggi komitmen normatif yang dimiliki oleh karyawan, maka kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut juga akan semakin meningkat.
5. *Turnover Intention* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Departemen Pabrik PT. Eka Dura Indonesia. Artinya apabila karyawan memiliki tingkat *turnover intention* yang rendah maka kinerja karyawan dalam perusahaan akan semakin meningkat.
6. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *turnover intention* sebagai variabel intervening pada karyawan Departemen Pabrik PT. Eka Dura Indonesia. Artinya semakin rendah tingkat *turnover intention* karyawan yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan.
7. Komitmen normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *turnover intention* sebagai variabel intervening pada karyawan Departemen Pabrik PT. Eka Dura Indonesia. Artinya semakin rendah tingkat *turnover intention* karyawan yang dipengaruhi oleh komitmen normatif maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan.

Saran

1. Kinerja karyawan pada Departemen Pabrik PT. Eka Dura Indonesia dinilai cukup tinggi. Untuk meningkatkan kinerja karyawan,

- perusahaan perlu memperhatikan keandalan dari masing-masing karyawan. Sehingga hal ini akan meminimalkan kesalahan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, baik itu kesalahan dalam mengoperasikan alat-alat produksi maupun kesalahan-kelalahan lainnya. Dengan demikian karyawan akan mampu memberikan kinerja yang terbaik sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.
2. Komitmen normatif pada karyawan Departemen Pabrik PT. Eka Dura Indonesia dinilai sudah cukup kuat. Namun perusahaan perlu meningkatkan kepedulian terhadap wujud komitmen karyawan dengan beberapa cara diantaranya seperti memberikan pekerjaan sesuai dengan kapasitasnya sehingga karyawan tidak merasa tertekan dalam melaksanakan pekerjaannya, memberikan pengahargaan lebih kepada karyawan, dan meningkatkan kontrak psikologis dalam bentuk memberikan kepercayaan kepada karyawan sehingga karyawan mempunyai perasaan bersalah atau tidak baik jika harus meninggalkan perusahaan apabila mendapat tawaran pekerjaan di tempat lain.
 3. Kepuasan kerja pada karyawan Departemen Pabrik PT. Eka Dura Indonesia dinilai sudah cukup tinggi. Dengan keadaan yang seperti ini perusahaan perlu untuk lebih memperhatikan sistem pemberian balas jasa yang bersifat layak dan adil, penempatan kerja yang sesuai dengan keahlian yang dimiliki karyawan, memastikan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan, dan menyediakan peralatan yang menunjang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Dengan demikian karyawan akan memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan yang diharapkan sehingga mampu menghasilkan prestasi kerja yang baik.
 4. *Turnover intention* pada karyawan Departemen Pabrik PT. Eka Dura Indonesia dinilai cukup kuat. Maka dari itu perusahaan perlu memenuhi kepuasan kerja karyawan. Jika kepuasan kerja karyawan sudah terpenuhi, maka keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan di tempat lain akan berkurang. Sehingga hal ini tidak akan menimbulkan kerugian bagi perusahaan di kemudian hari apabila keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan di tempat lain terealisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Firdaus, Ahmad. 2017. *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention (Studi Pada Karyawan Perusahaan Jasa Multi Finance Di Kota Jambi)*. Jurnal of Economics and Business Vol.1 No.1.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara: Jakarta.
- Manuel, G. P. E. Berta, dan Agoes G. Rahyuda. 2015. *Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif, Komitmen Kalkulatif, Dan Komitmen Normatif Terhadap Turnover Intention Di Ayodya Resort Bali*. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No. 8 ISSN: 2302-8912.
- Parinding, Roberto Goga. 2017. *Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Pegadaian (Persero) Cabang Ketapang*. Jurnal Ilmu Manajemen. Vol. 1 No.2 ISSN : 2442-4315.

- Pathan, Raziya Dwi, dkk. 2016. *Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Radio Nebula Nada Di Kota Palu*. Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako Vol. 2, No. 2, 175-186 ISSN online 2443-3578.
- Pawesti, Ristia dan Rinandita Wikansari. 2016. *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Intensi Turnover Karyawan Di Indonesia*. Jurnal Ecopsy, Volume 3, Nomor 2. Hal. 49 – 67.
- Susanti, dan Palupiningdy. 2016. *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Turnover Intention Sebagai Variabel Intervening*. Management Analysis Journal 5 (1). ISSN 2252-6552.
- Tobing, Diana Sulianti K. L. 2009. *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara*. Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, Vol.11, No. 1, 31-37.
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat: Jakarta.
- Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Rajawali Pers: Jakarta.