

**PENGARUH KEPUASAN KERJA, KOMITMEN DAN PROMOSI
JABATAN TERHADAP *TURNOVER INTENTION* PADA KARYAWAN
PT. ORINDO ALAM AYU CABANG PEKANBARU**

Oleh

Evitamala Sari

Pembimbing : Nuryanti dan Iwan Nauli Daulay

Faculty of Economic Riau University, Pekanbaru, Indonesia

Email: evitamala.sari@yahoo.com

*The Influence Of Job Satisfaction, Commitment And Job Promotion Towards
Employees' Turnover Intention In PT. Orindo Alam Ayu Pekanbaru*

ABSTRACT

This research held in PT. Orindo Alam Ayu Pekanbaru. This research held in order to analyze the influence of job satisfaction, commitment and job promotion to employees' turnover intention. Population are all employees, consist of 42 people. Considering the number limitation so sampling method used is census that covers all employee as the respondents. Variables used are job satisfaction commitment and job promotion as independent and employees' turnover intention as dependent. Data analyzed by using descriptive analysis and multiple regression analysis by using SPSS 17 for windows. Result of this study shows that either simultanously or partially job satisfaction commitment and job promotion negative and significantly influence employees' turnover. However, partially, only training gives significant effect to employees' performance. Commitment is proved as the most dominant factor that influence employees' turnover intention. It is recommended to company for enhancing employees' job satisfaction, strengthening employees' commitment and providing wider opportunity of job promotion by justice and transparant-base program.

Keywords: Job Satisfaction, Commitment, Job Promotion and Turnover Intention

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia, baik yang menduduki posisi pimpinan maupun anggota, merupakan faktor terpenting dalam setiap organisasi atau instansi baik pemerintah maupun swasta. Hal ini karena berhasil tidaknya suatu organisasi atau instansi sebagian besar dipengaruhi oleh faktor manusia selaku pelaksana pekerjaan. Perusahaan telah mengeluarkan sejumlah investasi yang cukup besar

untuk mendapatkan, menempatkan, dan memelihara sumber daya manusia yang dimilikinya, mulai dari proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan biaya-biaya yang terkait dengan pemeliharaan karyawan dalam perusahaan. Dan oleh karena itu perusahaan harus menjaga agar investasi besar yang telah dikeluarkannya menjadi sia-sia

karena karyawannya tidak memiliki loyalitas pada perusahaan.

Cerminan loyalitas karyawan dapat dilihat dari seberapa besar karyawan merasa nyaman di perusahaan. Kongkretnya adalah para karyawan tidak memiliki keinginan untuk berhenti dari perusahaan tersebut. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, fenomena ini disebut sebagai *turnover intention*.

Fenomena munculnya keinginan untuk berhenti bekerja juga muncul di sebuah perusahaan distributor kosmetika merek Oriflame di cabang Pekanbaru yaitu PT. Orindo Alam Ayu yang menjalankan bisnisnya dengan metode *multilevel marketing* (MLM). Gejala-gejala terjadinya *turnover intentions* ini dapat dilihat dari bertumbuhnya jumlah karyawan yang mengundurkan diri (*resign*) dari perusahaan.

Luthans (2006:246) mengaitkan *turnover* karyawan dengan aspek kepuasan kerja. Dan memang dari hasil prariset terlihat bahwa mayoritas karyawan merasakan kekurangpuasan terhadap sejumlah indikator seperti aspek umpan balik dan gaji. Kondisi ini memberikan cukup jelas bahwa masih ada sejumlah aspek yang menimbulkan ketidakpuasan pada sebagian karyawan yang berpotensi menjadi alasan pengunduran diri karyawan.

Selain aspek kepuasan kerja, masalah komitmen karyawan juga memiliki dampak pada *turnover intention*. Sudarmanto (2009:103) menyatakan bahwa komitmen yang kuat dapat menghindarkan tingginya tingkat *turnover* karyawan. Hasil prariset yang dilakukan menunjukkan bahwa banyak karyawan merasa bimbang untuk memutuskan berhenti bekerja dari perusahaan yang

disebabkan oleh adanya sejumlah potensi kehilangan yang harus dihadapi jika keluar dari perusahaan. Gambaran ini cukup memberikan fenomena awal yang jelas bahwa komitmen karyawan masih belum optimal dimiliki, sehingga berkemungkinan menjadi salah satu pemicu munculnya keinginan untuk mengundurkan diri dari perusahaan.

Aspek peluang mendapatkan promosi jabatan juga dapat menyebabkan seorang karyawan memutuskan untuk berhenti bekerja dan mencari peluang kerja yang lebih menguntungkan di perusahaan lain. Hal ini dinyatakan secara teoritis oleh Hasibuan (2007:211) bahwa seringkali alasan sebenarnya karyawan yang mengundurkan diri adalah dikarenakan kesempatan promosi yang tidak tersedia di perusahaan. Faktanya adalah memang sangat sulit bagi karyawan untuk bisa mendapatkan keadilan dalam mendapatkan peluang untuk dipromosikan. Masalah yang terjadi adalah, program promosi jabatan di perusahaan kurang dilaksanakan sesuai dengan standar acuan yang ada, misalnya dari aspek tingkat pendidikan, senioritas, pengalaman kerja atau kompetensi kerja. Selain itu penerapan promosi jabatan yang dirasakan kurang transparan, pelaksanaan promosi jabatan yang terjadi juga sangat kecil peluangnya.

Fenomena yang tergambar dari tingkat kepuasan kerja yang kurang optimal, masih rendahnya tingkat komitmen pada diri karyawan dan juga implementasi program promosi jabatan yang masih mengalami kendala yang terjadi di PT. Orindo Alam Ayu cabang Pekanbaru, sedikit banyaknya memberikan kontribusi bagi munculnya fenomena *turnover*

intentions yang ditandai dengan terjadinya fenomena sejumlah karyawan yang memutuskan untuk berhenti bekerja.

Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka dapat dirumuskan sejumlah permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja, komitmen dan peluang promosi jabatan secara simultan terhadap *turnover intentions* pada karyawan PT. Orindo Alam Ayu Pekanbaru?

2. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja secara parsial terhadap *turnover intentions* pada karyawan PT. Orindo Alam Ayu Pekanbaru?

3. Bagaimana pengaruh komitmen secara parsial terhadap *turnover intentions* pada karyawan PT. Orindo Alam Ayu Pekanbaru?

4. Bagaimana pengaruh peluang promosi jabatan secara parsial terhadap *turnover intentions* pada karyawan PT. Orindo Alam Ayu Pekanbaru?

KERANGKA PENELITIAN DAN HIPOTESIS

Keinginan berhenti (*turnover intentions*) masuk pada kategori pemberhentian kerja atas permintaan sendiri atau sering juga diistilahkan dengan pengunduran diri (*resignation*). Jenis ini merupakan pemberhentian dengan hormat oleh perusahaan setelah mempertimbangkan dan menyetujui permohonan pengunduran diri pegawai yang bersangkutan karena alasan-alasan pribadi atau alasan tertentu (Mangkunegara, 2005:166). Dari hasil pengamatan awal di PT. Orindo Alam Ayu cabang Pekanbaru, jelas terlihat bahwa *turnover intention* karyawan cukup tinggi sehingga perlu diidentifikasi faktor-faktor yang bisa menjadi pemicu fenomena tersebut.

Luthans (2006:246) mengaitkan *turnover* karyawan dengan aspek kepuasan kerja. Menurutnya, ada hubungan negatif antara kepuasan dan pergantian karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi tidak akan membuat pergantian karyawan menjadi rendah, tetapi hal tersebut mungkin membantu. Sebaliknya, jika terdapat ketidakpuasan kerja, maka pergantian karyawan mungkin akan

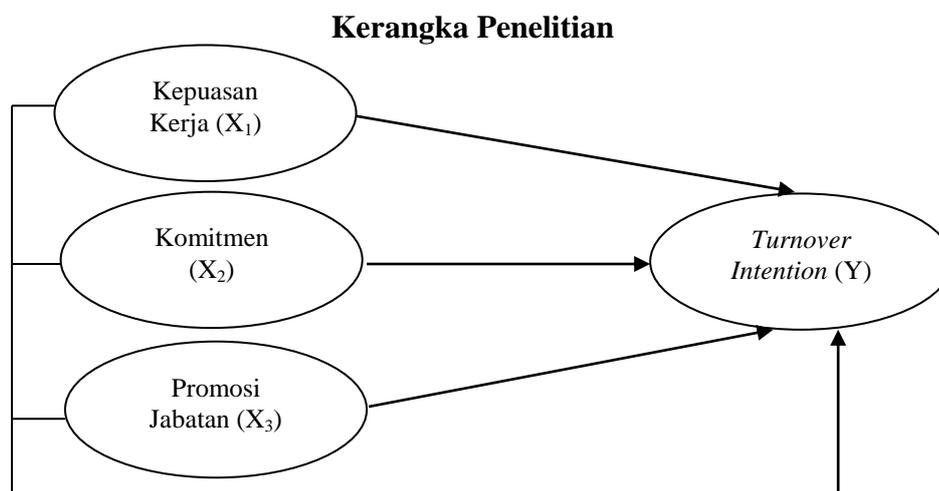
tinggi. Landasan teoritis ini sejalan dengan hasil kajian empiris Mahdi *et.,al.*, (2012) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan erat dengan keinginan karyawan untuk berhenti bekerja.

Selain aspek kepuasan kerja, masalah komitmen yang dimiliki karyawan juga memiliki dampak pada *turnover intention*. Sudarmanto (2009:103) menyatakan bahwa komitmen yang kuat dapat menghindarkan tingginya tingkat *turnover* karyawan. Hal ini relevan dengan hasil kajian empiris yang dilakukan oleh Caesary, *et.,al.*, (2012) yang dalam penelitiannya menyimpulkan adanya komitmen yang tinggi akan menurunkan dampak *turnover intentions*.

Aspek peluang mendapatkan promosi jabatan juga dapat menyebabkan seorang karyawan memutuskan untuk berhenti bekerja dan mencari peluang kerja yang lebih menguntungkan di perusahaan lain. Hal ini dinyatakan secara teoritis oleh Hasibuan (2007:211) bahwa seringkali alasan sebenarnya karyawan yang mengundurkan diri adalah dikarenakan kesempatan

promosi yang tidak tersedia di perusahaan. Demikian pula dari hasil penelitian Dwiarta (2009) bahwa peluang promosi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Dengan adanya landasan teoritis serta empiris tersebut maka dapat digambarkan kerangka penelitian berikut ini:



Sumber : Mahdi, *et.,al.*, (2012); Caesary, *et.,al.*, (2012); Dwiarta (2009)

Berdasarkan kerangka penelitian tersebut diatas maka dapat ditarik sejumlah hipotesis penelitian berikut:

1. Kepuasan kerja, komitmen dan peluang promosi jabatan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intentions*
2. Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*

3. Komitmen secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*
4. Peluang promosi jabatan secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*

VARIABEL PENELITIAN

Terdapat dua jenis variabel pada penelitian ini yaitu: variabel independen yang terdiri dari Kepuasan Kerja (X_1), Komitmen Berkelanjutan (X_2) dan Promosi

jabatan (X_3), serta variabel dependen (yang dipengaruhi): *Turnover Intention (Y)*.

Tabel Definisi Operasional Variabel

Definisi Variabel	Indikator	Skala
Turnover Intentions (Y): Pemberhentian kerja atas permintaan sendiri (pengunduran diri) karena alasan pribadi atau alasan tertentu (Mangkunegara, 2005:166)	1. Abensi meningkat 2. Mulai malas bekerja 3. Mulai berani melanggar tata tertib 4. Mulai menentang atasan (Harnoto, 2004:2)	Ordinal
Kepuasan Kerja (X₁): Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya (Sunyoto, 2012:26)	1. Tingkat kepuasan pada umpan balik dari atasan 2. Tingkat kepuasan pada gaji yang diterima 3. Tingkat kepuasan pada pekerjaan yang diberikan 4. Tingkat kepuasan pada interaksi di tempat kerja 5. Tingkat kepuasan pada otonomi pelaksanaan tugas (Sunyoto, 2012: 86-87)	Ordinal
Komitmen (X₂): Derajat hubungan individu memandang dirinya sendiri dengan pekerjaannya dalam organisasi tertentu (Sutrisno, 2010:292)	1. Besar resiko yang ditanggung jika keluar dari perusahaan 2. Besar biaya yang ditanggung jika keluar dari perusahaan 3. Besar keinginan untuk tetap menjadi karyawan perusahaan 4. Besar kontribusi kepada perusahaan 5. Tingkat kenyamanan yang dirasakan di perusahaan 6. Besar manfaat yang didapatkan dari perusahaan (Sutrisno, 2010:292)	Ordinal
Promosi Jabatan (X₃): Perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab karyawan sehingga hak, status dan penghasilan menjadi semakin besar (Hasibuan, 2007:108)	1. Promosi berdasarkan kedisiplinan 2. Promosi berdasarkan prestasi kerja 3. Promosi berdasarkan kompetensi 4. Promosi berdasarkan loyalitas 5. Promosi berdasarkan kesesuaian pendidikan (Hasibuan, 2007:109)	Ordinal

METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian dilakukan di PT. Orindo Alam Ayu cabang Pekanbaru, yang beralamat di jalan Ahmad Yani No. 2 L – N Pekanbaru. Populasi penelitian adalah seluruh seluruh karyawan tetap di PT Orindo Alam Ayu cabang Pekanbaru. Mengingat keterbatasan jumlah populasi maka dilakukan penetapan sampel berdasarkan teknik sensus, sehingga jumlah total responden

adalah 42 orang karyawan. Data-data terdiri primer dan sekunder. Data primer didapatkan dari kuesioner sedangkan data sekunder diperoleh dari jurnal, laporan perusahaan dan sumber-sumber tertulis lainnya.

Data-data primer terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya. Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja, komitmen dan promosi jabatan terhadap *turnover intention*, akan

dilakukan dengan metode *multiple regression* dengan mempergunakan SPSS 17 for windows. Persamaan regresi berganda dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepuasan kerja dan komitmen terhadap *turnover intention*. Formulasi regresi berganda dilakukan dengan persamaan:
 $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e_i$,
 dimana:

- Y : *Turnover intention*
- β_0 : Konstanta
- $\beta_1 X_1$: Koefisien kepuasan kerja
- $\beta_2 X_2$: Koefisien komitmen
- $\beta_3 X_3$: Koefisien promosi jabatan
- e_i : Faktor-faktor lain

Sementara untuk menguji signifikansi dilakukan pengujian simultan (uji F), koefisien determinasi (R^2) dan pengujian parsial (uji t).

ANALISIS DATA

Mayoritas karyawan terdiri dari perempuan berusia mayoritas 25 hingga 35 tahun serta memiliki masa kerja antara 1 tahun hingga 3 tahun. Pendidikan kebanyakan karyawan adalah lulusan setingkat diploma.

Analisa deskriptif menunjukkan kecenderungan tanggapan responden terhadap kepuasan kerja dan

komitmen terhadap *turnover intention* sebagai berikut:

A. *Turnover Intention*

Turnover intention menggambarkan seberapa besar keinginan karyawan untuk meninggalkan (berhenti dari) perusahaan yang pada penelitian ini diukur dengan 4 indikator berikut:

Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap *Turnover Intention*

No	Indikator	SS	S	KS	TS	STS	Total	Skor Rata-rata	Kriteria
		5	4	3	2	1			
1	Tingkat absensi karyawan semakin menunjukkan tren kenaikan	0	12	28	2	0	42	3.24	Cukup tinggi
		0	48	84	4	0	136		
2	Banyak karyawan menunjukkan gejala malas untuk bekerja	2	15	22	3	0	42	3.38	Cukup tinggi
		10	60	66	6	0	142		
3	Pelanggaran-pelanggaran tata tertib yang dilakukan karyawan semakin sering terjadi	0	18	19	5	0	42	3.31	Cukup tinggi
		0	72	57	10	0	139		
4	Tidak jarang karyawan sudah berani untuk menentang perintah atasa	0	7	22	13	0	42	2.86	Cukup tinggi
		0	28	66	26	0	120		
Skor dan tingkat turnover intention rata-rata responden:								3.20	Cukup tinggi

Sumber: Data olahan

Hasil penelitian secara keseluruhan memperlihatkan bahwa terdapat gejala keinginan untuk berhenti bekerja yang cukup tinggi pada rata-rata karyawan PT. Orindo Alam Ayu cabang Pekanbaru. Indikasi yang paling tampak adalah ditandai dengan banyaknya gejala

kemalasan kerja yang tampak dari rata-rata karyawan di perusahaan. Salah satu bentuknya adalah dengan semakin tingginya tingkat absensi yang terjadi. Menurut informasi pimpinan di cabang Pekanbaru yang penulis wawancarai dinyatakan bahwa rata-rata setiap karyawan

tidak masuk kerja tanpa surat keterangan resmi paling sedikit 1 kali dalam sebulan.

Gejala kemalasan lain yang tampak juga adalah pada keberanian sejumlah karyawan untuk melanggar tata tertib perusahaan seperti kepatuhan pada jam masuk dan keluar kerja. Cukup banyak ditemukan karyawan yang datang lebih lambat dan pulang lebih cepat beberapa menit. Pada beberapa karyawan juga ditemukan menunjukkan sikap dan perilaku yang kurang ramah terhadap para pelanggan yang datang ke perusahaan, terutama pada sore hari. Argumentasi karyawan menyikapi fenomena ini adalah akibat kelelahan yang dirasakan setelah sejak pagi bekerja dan menjaga perilaku untuk tetap ramah dalam melayani

pelanggan yang bermacam-macam keinginannya.

Sementara itu, meskipun masih masuk pada kategori cukup tinggi, namun aspek penilaian karyawan yang berani menentang perintah atasan adalah yang paling rendah tingkat terjadinya. Hal ini dikarenakan perlawanan terhadap perintah atasan yang sudah sesuai dengan fungsi dan tugasnya merupakan jenis pelanggaran berat yang bisa berakibat pada pemberhentian karyawan yang bersangkutan.

B. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mencerminkan apa yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya yang pada penelitian ini diukur dengan 5 indikator sebagai berikut:

Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Kerja

No	Indikator	SS	S	KS	TS	STS	Total	Skor Rata-rata	Kriteria
		5	4	3	2	1			
1	Atasan selalu memberikan umpan balik pada setiap kerja karyawan	3	2	16	19	2	42	2.64	Cukup puas
		15	8	48	38	2	111		
2	Gaji yang diberikan sudah dapat memuaskan karyawan	2	1	12	16	11	42	2.21	Kurang puas
		10	4	36	32	11	93		
3	Pekerjaan yang diberikan saat ini sesuai dengan kemampuan yang dimiliki	3	7	20	10	2	42	2.98	Cukup puas
		15	28	60	20	2	125		
4	Kesempatan untuk bisa berinteraksi dengan orang lain sudah sangat memuaskan	2	15	22	3	0	42	3.38	Cukup puas
		10	60	66	6	0	142		
5	Atasan memberikan otonomi kerja kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan	0	14	26	2	0	42	3.29	Cukup puas
		0	56	78	4	0	138		
Skor dan tingkat kepuasan rata-rata responden:								2.90	Cukup puas

Sumber: Data olahan

Hasil penelitian sebagaimana yang ditunjukkan pada tabel di atas memperlihatkan tingkat kepuasan yang berada pada kategori sedang atau cukup puas. Tentu saja hasil ini

masih belum menggembirakan dan menunjukkan adanya aspek-aspek yang masih perlu ditingkatkan. Aspek yang paling dirasakan kurang memuaskan adalah masalah

penggajian. Sesungguhnya ini merupakan masalah klasik yang terjadi hampir di seluruh perusahaan dimana saja. Jumlah penghasilan yang diharapkan oleh karyawan seringkali berbenturan dengan kemampuan finansial perusahaan untuk bisa memenuhi keinginan karyawan. Perbedaan inilah yang seringkali menimbulkan kontradiksi dan pemicu ketidakpuasan utama secara organisasional.

Rata-rata gaji *all in* yang diterima karyawan saat ini berkisar di angka Rp 1,6 juta/bulan sedangkan UMR Provinsi Riau tahun 2014 adalah Rp 1,75 juta perbulan. Karyawan seringkali mengeluhkan bahwa jumlah yang diterima masih jauh dari kelayakan standar hidup. Hal ini membuat banyak karyawan melakukan praktek tambal sulam dengan cara berhutang (kas bon) untuk menutup defisit pengeluaran rumah tangga mereka.

Selain itu karyawan juga merasakan bahwa atasan kurang memberikan umpan balik yang memadai terhadap hasil kerja para bawahannya. Kebanyakan umpan balik cenderung kepada reaksi yang diberikan atasan berupa teguran dan sanksi atas kesalahan, namun jika terkait dengan hasil kerja yang baik, atasan jarang memberikan umpan balik positif berupa penghargaan baik yang sifatnya finansial maupun sekedar pengakuan. Masalah penempatan posisi juga dirasakan

masih ada karyawan yang diberikan tanggung jawab yang kurang sesuai, misalnya karyawan yang kemampuan komputernya kurang memadai namun ditempatkan di bagian kasir yang dalam kesehariannya banyak bertugas pada *entry data*. Akibatnya banyak ditemukan kesalahan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang bersangkutan.

Sementara itu aspek-aspek yang dirasakan sudah cukup memuaskan karena memiliki skor rata-rata di atas 3 adalah aspek kesempatan berinteraksi dengan orang lain, baik rekan kerja maupun dengan pelanggan perusahaan (3,38) dan otonomi kerja pada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya (3,29). Karyawan di seluruh posisi memang diharapkan untuk bisa berkomunikasi dengan harmonis kepada sesama rekan kerja dan ramah terhadap para pelanggan yang datang ke lokasi perusahaan. Sedangkan dalam hal otonomi, pimpinan memang tidak mencampuri terlalu dalam mengenai cara karyawan bekerja karena perusahaan sudah memiliki SOP pelaksanaan tugas yang cukup jelas.

C. Komitmen

Komitmen mencerminkan perasaan keterikatan karyawan terhadap perusahaan yang pada penelitian ini diukur dengan 6 indikator sebagai berikut:

Rekapitulasi Tanggapan Pimpinan Terhadap Komitmen

No	Indikator	SS	S	KS	TS	STS	Total	Skor Rata-	Kriteria
		5	4	3	2	1			
1	Resikonya sangat tinggi jika saat ini memutuskan untuk keluar dari perusahaan	3	25	10	4	0	42	3.64	Berkomitmen
		15	100	30	8	0	153		
2	Biaya ekonomi yang harus ditanggung sangat besar jika berhenti dari perusahaan	9	20	9	4	0	42	3.81	Berkomitmen
		45	80	27	8	0	160		
3	Masih sangat menginginkan menjadi karyawan di perusahaan ini	3	3	26	7	3	42	2.90	Cukup berkomitmen
		15	12	78	14	3	122		
4	Akan memberikan kontribusi terbaik agar dapat mempertahankan posisi di perusahaan	0	6	23	13	0	42	2.83	Cukup berkomitmen
		0	24	69	26	0	119		
5	Merasa sangat nyaman selama bekerja di perusahaan ini	0	6	13	22	1	42	2.57	Kurang berkomitmen
		0	24	39	44	1	108		
6	Mendapatkan banyak manfaat selama bekerja di perusahaan ini	0	6	19	17	0	42	2.74	Cukup berkomitmen
		0	24	57	34	0	115		
Skor dan tingkat komitmen rata-rata responden:								3.08	Cukup berkomitmen

Sumber: Data olahan

Secara umum tingkat komitmen karyawan pada perusahaan berada pada kategori sedang. Dua aspek yang paling tinggi tingkat komitmennya adalah adanya resiko dan biaya ekonomi tinggi yang dirasakan oleh karyawan jika memutuskan untuk keluar dari perusahaan. Artinya, karyawan menyadari betul bahwa tidak akan mudah untuk mendapatkan pekerjaan lain jika mereka memutuskan untuk berhenti bekerja pada saat ini. Namun begitu bentuk komitmen seperti ini dapat dikatakan semu atau tidak menunjukkan komitmen yang sesungguhnya, sebab pada suatu saat ketika ada peluang yang lebih baik, maka karyawan bisa dengan mudah keluar dari perusahaan.

Indikasi yang paling kuat menunjukkan bahwa karyawan kurang memiliki komitmen pada perusahaan adalah rendahnya tingkat kenyamanan kerja yang dirasakan

oleh rata-rata karyawan. Hal ini terjadi karena banyak karyawan merasakan kurangnya manfaat yang diberikan perusahaan, terutama dari sisi finansial. Dampaknya terlihat dari muncul keengganan karyawan memberikan kontribusi maksimal kepada perusahaan, dimana pengabdian yang ditunjukkan karyawan lebih sebatas pada pemenuhan kewajiban minimal. Maka tak heran jika kemudian cukup banyak karyawan yang di dalam hatinya tidak lagi ingin lebih lama menjadi bagian perusahaan, namun oleh karena pertimbangan resiko dan biaya yang ditanggung maka mereka memilih untuk bertahan.

D. Promosi Jabatan

Promosi jabatan merupakan sebetulnya penghargaan yang diberikan perusahaan atas prestasi kerja karyawan yang pada penelitian

ini diukur dengan 5 indikator berikut ini:

Rekapitulasi Tanggapan Terhadap Promosi Jabatan

No	Indikator	SS	S	KS	TS	STS	Total	Skor Rata-	Kriteria
		5	4	3	2	1			
1	Karyawan yang dipromosikan adalah mereka yang terbukti memiliki kedisiplinan tinggi	0	12	20	10	0	42	3.05	Cukup besar
		0	48	60	20	0	128		
2	Prestasi kerja menjadi ukuran untuk pengangkatan jabatan yang dijalankan konsisten	2	4	23	11	2	42	2.83	Cukup besar
		10	16	69	22	2	119		
3	Kompetensi karyawan sangat dipertimbangkan perusahaan dalam hal promosi jabatan	0	6	27	9	0	42	2.93	Cukup besar
		0	24	81	18	0	123		
4	Perusahaan memprioritaskan karyawan memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan	3	9	24	6	0	42	3.21	Cukup besar
		15	36	72	12	0	135		
5	Setiap pengangkatan jabatan sudah disesuaikan dengan latar belakang pendidikan karyawan	3	7	18	14	0	42	2.98	Cukup besar
		15	28	54	28	0	125		
Skor dan besar rata-rata peluang promosi jabatan:								3.00	Cukup besar

Sumber: Data olahan

Tabel diatas menunjukkan bahwa peluang karyawan di perusahaan untuk mendapatkan promosi jabatan yang lebih baik berdasarkan pertimbangan sejumlah prasyarat dirasakan hanya berada pada kategori sedang atau cukup besar. Ada sikap skeptis pada sebagian besar karyawan, bahwa promosi jabatan yang berlangsung di perusahaan tidak *fair* bagi karyawan yang memiliki kedisiplinan tinggi, prestasi bagus, kompetensi sesuai, loyalitas tinggi kepada perusahaan dan kecocokan latar belakang pendidikan dengan jabatan.

Karyawan-karyawan yang memiliki prestasi kerja terbaik di perusahaan seringkali tidak terpilih untuk mengisi jabatan tertentu yang dipromosikan, meskipun sebenarnya karyawan yang bersangkutan sudah memiliki segenap kompetensi yang dibutuhkan baik *hard skill* maupun

soft skill karena ditunjang dengan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan jabatan yang hendak diisi. Loyalitasnya pada perusahaan yang mengabdikan sudah cukup lama serta tidak memiliki catatan buruk pada kedisiplinannya seringkali kurang dipertimbangkan dalam pengangkatan. Kondisi-kondisi ini sejalan dengan fenomena kurang puasnya rata-rata karyawan karena program promosi jabatan yang dijalankan secara kurang obyektif dan lebih kepada faktor kedekatan personal dengan atasan.

E. Pengujian Hipotesis

Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi dan promosi jabatan terhadap *turnover intention* karyawan, dilakukan dengan pengujian regresi linier berganda yang menghasilkan informasi sebagai berikut:

Hasil Pengujian Regresi Linier Berganda

Variabel Penelitian	Koefisien Regresi	t _{hitung}	sig.t
Konstanta	3.707	-	-
Kepuasan Kerja	-0.429	-3.105	0.004
Komitmen	-0.632	-3.574	0.001
Promosi Jabatan	-0.393	-3.060	0.006

F_{hitung} = 10.351 F_{tabel} = 2.827 Sig. F = 0.000 R² = 0.450 t_{tabel} = 2.018

Sumber: Data olahan

1. Persamaan Regresi Linier Berganda

Dari hasil pengujian regresi berganda maka dapat ditarik sebuah persamaan sebagai berikut: $Y = 3.707 - 0.429X_1 - 0.632X_2 - 0.393X_3$ dimana persamaan ini dapat dimaknai sebagai berikut:

- Nilai konstanta 3,707 mengandung makna bahwa tanpa adanya perubahan/peningkatan pada variabel kepuasan kerja, komitmen dan promosi jabatan, maka *turnover intention* karyawan tetap memiliki nilai 3,707. Nilai ini cukup tinggi, sehingga bisa disimpulkan bahwa kondisi keinginan karyawan saat ini untuk keluar dari perusahaan cukup tinggi.
- Nilai koefisien regresi $-0,429X_1$ mengandung makna bahwa jika kepuasan kerja karyawan ditingkatkan sebesar satu satuan, maka keinginan karyawan untuk berhenti akan dapat diminimalkan sebesar 0,429 dengan asumsi aspek komitmen dan promosi jabatan adalah konstan (tidak berubah).
- Nilai koefisien regresi $-0,632X_2$ mengandung makna bahwa jika komitmen karyawan ditingkatkan sebesar satu satuan, maka keinginan karyawan untuk berhenti akan dapat diminimalkan sebesar 0,632 dengan asumsi aspek kepuasan kerja dan promosi

jabatan adalah konstan (tidak berubah).

- Nilai koefisien regresi $-0,393X_3$ mengandung makna bahwa jika peluang promosi jabatan di perusahaan ditingkatkan sebesar satu satuan, maka keinginan karyawan untuk berhenti akan dapat diminimalkan sebesar 0,393 dengan asumsi aspek kepuasan kerja dan komitmen adalah konstan (tidak berubah).

2. Uji Koefisien Determinasi (R²)

Nilai koefisien determinasi (R²) 0,450 menunjukkan bahwa tinggi rendahnya *turnover intention* karyawan di PT. Orindo Alam Ayu cabang Pekanbaru, sebesar 45% ditentukan oleh variasi yang terjadi pada variabel kepuasan kerja yang dirasakan dan komitmen yang dimiliki oleh karyawan serta besarnya peluang promosi jabatan yang disediakan perusahaan, sedangkan sisanya 14,8% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak ikut dibahas dalam penelitian ini.

Dengan nilai koefisien determinasi ini menunjukkan bahwa variabel karyawan yang puas dan memiliki komitmen tinggi kepada organisasi serta besarnya peluang yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk memperoleh promosi jabatan memiliki pengaruh yang cukup besar dalam menentukan

tinggi rendahnya tingkat keinginan karyawan untuk keluar.

3. Uji Parsial (Uji t)

Pengujian secara parsial dilakukan dengan membandingkan nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} , dimana formulasi untuk mencari nilai t_{tabel} adalah: $t_{tabel} = \alpha : dk = n-2$, dimana $\alpha = 0,05$, dan $n = 42$. Sehingga dari tabel t dapat dilihat nilai t_{tabel} daripada $0,05 : 42$ adalah **2,018**. Dikatakan berpengaruh signifikan apabila nilai $-t_{tabel} \geq t \geq t_{tabel}$.

- Nilai t_{hitung} kepuasan kerja $-3,105 > t_{tabel} -2,028$ dengan nilai sig. $t_1 0,004 < 0,05$. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Maknanya adalah bahwa karyawan yang sudah mendapatkan kepuasan dalam bekerja maka keinginannya untuk keluar dari perusahaan akan semakin rendah. Sebaliknya, karyawan-karyawan yang tidak puas akan lebih besar kemungkinannya untuk keluar.
- Nilai t_{hitung} komitmen sebesar $-3,574 > t_{tabel} -2,028$ dengan nilai sig. $t_2 0,001 < 0,05$. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa komitmen berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Maknanya adalah bahwa karyawan yang sudah memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi maka semakin kecil kemungkinannya untuk meninggalkan perusahaan. Sebaliknya, keinginan untuk berhenti dari perusahaan akan semakin tinggi pada karyawan yang kurang memiliki komitmen yang kuat pada organisasi.

- Nilai t_{hitung} promosi jabatan sebesar $-0,393 < t_{tabel} -2,028$ dengan nilai sig. $t_2 0,006 < 0,05$. Dengan hasil ini maka dapat disimpulkan promosi jabatan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Maknanya adalah bahwa karyawan merasakan adanya peluang yang lebih besar untuk mendapatkan promosi jabatan di perusahaan maka keinginannya untuk keluar dari perusahaan akan semakin rendah. Sebaliknya, bila peluang karyawan untuk bisa dipromosikan semakin kecil, maka keinginannya untuk keluar dari perusahaan semakin besar.

4. Uji Simultan (Uji F)

Pengujian secara simultan dilakukan dengan membandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} , dimana formulasi untuk mencari nilai F_{tabel} adalah: $F_{tabel} = F\{(1 - \alpha) (m \text{ atau jumlah variabel bebas}), (n - m - 1)\} = F\{(1 - 0,05) (3), (42 - 5 - 1)\} = F\{(0,95) (3) (36)\} = 2,827$

Nilai $F_{hitung} 10,351 > F_{tabel} 2,827$ dan sig. $F 0,000 < 0,05$ yang berarti bahwa secara simultan, variabel kepuasan kerja, komitmen dan promosi jabatan berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention* karyawan pada PT. Orindo Alam Ayu cabang Pekanbaru. Maknanya adalah, rasio karyawan yang ingin berhenti dari perusahaan dapat diminimalisir dengan jalan meningkatkan kepuasan kerja dan menguatkan komitmen karyawan pada organisasi serta memberikan peluang yang besar bagi karyawan untuk bisa dipromosikan secara bersamaan.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Maknanya adalah bahwa karyawan yang sudah mendapatkan kepuasan dalam bekerja maka keinginannya untuk keluar dari perusahaan akan semakin rendah. Sebaliknya, karyawan-karyawan yang tidak puas akan lebih besar kemungkinannya untuk keluar dari perusahaan.

Dengan demikian maka hipotesis kedua penelitian dapat dibuktikan kebenarannya. Terbuktinya hipotesis ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Luthans (2006:246) yang mengaitkan *turnover* karyawan dengan aspek kepuasan kerja. Menurutnya, ada hubungan negatif antara kepuasan dan pergantian karyawan. kepuasan kerja yang tinggi tidak akan membuat pergantian karyawan menjadi rendah, tetapi hal tersebut mungkin membantu. Sebaliknya, jika terdapat ketidakpuasan kerja, maka pergantian karyawan mungkin akan tinggi. Kesimpulan ini juga mendukung hasil kajian empiris pada penelitian Mahdi *et.,al.*, (2012) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan erat dengan keinginan karyawan untuk berhenti.

Implikasi dari kesimpulan ini menunjukkan bagaimana pentingnya peran dari mendapatkan kepuasan kerja para karyawan untuk dapat mengurangi dampak negatif pada keinginan untuk berhenti bekerja dari perusahaan. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa aspek penggajian dan juga umpan balik atasan pada hasil kerja bawahan

seharusnya menjadi fokus perhatian pada perbaikan segi kepuasan kerja.

B. Pengaruh Komitmen Terhadap *Turnover Intention*

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa komitmen berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Maknanya adalah bahwa karyawan yang sudah memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi maka semakin kecil kemungkinannya untuk meninggalkan perusahaan. Sebaliknya, keinginan untuk berhenti dari perusahaan akan semakin tinggi pada karyawan yang kurang memiliki komitmen yang kuat.

Dengan demikian maka hipotesis ketiga penelitian dapat dibuktikan kebenarannya. Hasil ini relevan dengan teori yang dinyatakan oleh Sudarmanto (2009:103) bahwa komitmen yang kuat dapat menghindarkan tingginya tingkat *turnover* karyawan. Kesimpulan ini juga dapat mendukung kesimpulan empiris yang dihasilkan dari penelitian Caesary, *et.,al.*, (2012) yang dalam penelitiannya menyimpulkan adanya komitmen yang tinggi akan menurunkan dampak *turnover intentions*.

Implikasinya bagi perusahaan tentu saja harus mampu meningkatkan komitmen para karyawannya agar dapat meminimalisir besarnya keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Dua aspek paling utama yang perlu ditingkatkan adalah bagaimana menciptakan kenyamanan kerja bagi karyawan baik dalam konteks fisik atau psikis serta menanamkan kesadaran pada karyawan bahwa mereka bisa

mendapatkan manfaat yang besar dengan tetap bersama perusahaan.

C. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap *Turnover Intention*

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa promosi jabatan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Maksudnya adalah bahwa karyawan merasakan adanya peluang yang lebih besar untuk mendapatkan promosi jabatan di perusahaan maka keinginannya untuk keluar dari perusahaan akan semakin rendah. Sebaliknya, bila peluang karyawan untuk bisa dipromosikan semakin kecil, maka keinginannya untuk keluar dari perusahaan akan semakin besar.

Dengan hasil ini maka hipotesis keempat penelitian dapat dibuktikan kebenarannya. Hasil ini menguatkan teori yang dinyatakan oleh Hasibuan

(2007:211) yang mengatakan bahwa seringkali alasan sebenarnya karyawan yang mengundurkan diri adalah dikarenakan kesempatan promosi yang tidak tersedia di perusahaan. Demikian pula dari hasil penelitian Dwiarta (2009) bahwa promosi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Maka implikasinya bagi perusahaan tentu saja adalah memberikan peluang lebih besar kepada para karyawan untuk bisa berkompetisi mendapatkan promosi jabatan berdasarkan prasyarat-prasyarat yang harus dipenuhi secara transparan dan adil, khususnya pada pertimbangan prestasi kerja yang ditunjang oleh kompetensi dan latar belakang pendidikan yang sesuai serta kedisiplinan dan loyalitas.

KESIMPULAN

Berdasarkan temuan hasil penelitian, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan berikut:

1. Kepuasan kerja, komitmen dan promosi jabatan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

SARAN

Rekomendasi yang dapat disampaikan adalah:

1. Kepuasan kerja karyawan perlu ditingkatkan terutama:
 - a. Dengan meningkatkan gaji sesuai dengan upah minimum yang dipersyaratkan.
 - b. Atasan memberikan umpan balik baik berupa teguran ataupun pengakuan terhadap hasil kerja karyawan sehari sebelumnya di setiap *briefing* pagi sebelum memulai pekerjaan.

2. Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

3. Komitmen berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

4. Promosi jabatan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

2. Perlu dilakukan penguatan komitmen melalui langkah berikut:

- a. Menciptakan kenyamanan karyawan dalam bekerja dengan cara merancang kondisi fisik kerja yang menyenangkan.

- b. Memberikan pelatihan-pelatihan *soft skill* khususnya komputer dan bahasa Inggris agar karyawan mendapatkan manfaat tambahan selain dari manfaat finansial berupa penghasilan dari pekerjaannya.

3. Perlu memperbaiki program promosi jabatan dengan cara:
 - a. Mengangkat karyawan untuk jabatan tertentu dengan mempertimbangkan skor prestasi kerja yang paling tinggi.
 - b. Mengevaluasi posisi karyawan berdasarkan kesesuaian kompetensi dan latar belakang pendidikan agar mereka bisa lebih berkompetisi secara lebih baik dengan karyawan lainnya.
4. Keinginan karyawan untuk berhenti bekerja perlu diminimalisir dengan cara menerapkan pola *reward and punishment* secara konsisten dan transparan agar karyawan tidak malas dan lebih mematuhi tata tertib disipliner termasuk kepatuhan pada aturan jam kerja

DAFTAR PUSTAKA

- Caesary, AG., N. A. Wessiani, dan B. Santosa, 2012. *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention Pada Agent Outbound Call PT. Infomedia Nusantara Menggunakan Metode Structural Equation Modelling*. Jurnal Institut Teknologi Surabaya
- Dwiarta, I Made Bagus, 2009. *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Peluang Promosi Terhadap Turnover Intention Melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan Pada Hotel Bintang Empat di Surabaya*. Tesis Magister Manajemen Universitas Gunadarma, Jakarta
- Harnoto, J., 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Prenhallindo, Jakarta
- Hasibuan, M, SP., 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta
- Luthans, Fred, 2006. *Perilaku Organisasi*. Penerbit Andi, Yogyakarta
- Mangkunegara, A. Prabu, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Penerbit Rosdakarya, Bandung
- Sudarmanto, 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi* Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Sunyoto, Danang, 2012. *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)*. Penerbit CAPS, Yogyakarta
- Sutrisno, Edy, 2010. *Budaya Organisasi*. Penerbit Kencana, Jakarta