

## Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Manufaktur Di Indonesia

Suwondo<sup>1</sup>, Tan Evan Tandiyono<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Mahasiswa, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

<sup>2</sup>Dosen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Email: [suwondobest26@gmail.com](mailto:suwondobest26@gmail.com); [tanevan@untag-sby.ac.id](mailto:tanevan@untag-sby.ac.id)

**Abstract** Human resources determine success in achieving the goals of a company. Companies must be able to manage and manage human resources, it requires a proper understanding of human resource management. Appropriate management of human resource management through employee job satisfaction, employee performance satisfaction is a positive attitude about the work produced, financial satisfaction, and good relations between fellow employees and superiors. If employee satisfaction is high, it will result in a decreased turnover ratio and vice versa, if employee satisfaction is low, it will be followed by an increase in the turnover ratio. Turnover intention is the tendency of employees' intention to quit their jobs voluntarily. This makes the condition of the company unstable. The factors that influence turnover intention are job satisfaction and organizational commitment. The phenomenon that occurs is that many employees leave the company because employees are not willing to spend extra work time because the salary given is not appropriate, and co-workers are not supportive. Therefore, a study was conducted with the variables of job satisfaction and organizational commitment which are considered to influence turnover intention, with the object of research being PT LongHwa Jaya Timber Lamongan, which is a manufacturing company in the field of wood management. The purpose of this study was to analyze the effect of job satisfaction on turnover intention, analyze the effect of job satisfaction on organizational commitment, analyze the effect of job satisfaction on turnover intention and analyze the effect of job satisfaction on turnover intention with organizational commitment as an intervening variable. Using a quantitative approach with primary data sources, the population in this study were all employees of PT LongHwa Jaya Timber Lamongan with the results of the research that job satisfaction has a significant effect on organizational commitment to employees, and organizational commitment has a significant effect on turnover intention on employees and PT LongHwa Jaya Timber, Lamongan Regency.

**Keywords:** Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention

**Abstrak** Sumber daya manusia menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan suatu perusahaan. Perusahaan harus mampu dalam mengelola dan mengatur sumber daya manusia diperlukan pemahaman yang tepat dalam manajemen pengelolaan sumber daya manusia. Ketepatan pengelolaan manajemen sumber daya manusia melalui kepuasan kerja karyawan, kepuasan kinerja karyawan merupakan sikap positif tentang pekerjaan yang dihasilkan, kepuasan finansial, dan hubungan baik antara sesama karyawan dan atasan. Jika kepuasan karyawan ini tinggi akan berimbas pada rasio *turnover* yang menurun dan kebalikannya jika kepuasan karyawan rendah akan diikuti kenaikan rasio *turnover* akan meningkat. *Turnover intention* merupakan kecenderungan niat karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya secara sukarela hal ini membuat ketidakstabilan kondisi perusahaan, faktor yang mempengaruhi *turnover intention* adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Fenomena yang terjadi banyaknya karyawan yang meninggalkan perusahaan karena karyawan tidak bersedia meluangkan waktu ekstra kerja karena gaji yang diberikan belum sesuai, dan rekan kerja yang kurang mendukung. Maka dari itu dilakukan penelitian dengan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang dianggap mempengaruhi *turnover intention*, dengan objek penelitian pada PT LongHwa Jaya Timber Lamongan yang merupakan perusahaan manufaktur di bidang pengelolaan kayu. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sumber data primer, populasi dalam penelitian ini seluruh karyawan PT LongHwa Jaya Timber Lamongan dengan hasil penelitian kepuasan kerja berpengaruh signifikan komitmen organisasi pada karyawan, serta komitmen organisasi berpengaruh signifikan dengan *turnover intention* pada karyawan dan PT LongHwa Jaya Timber Kabupaten Lamongan.

**Kata Kunci:** Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, *Turnover Intention*

Received Juni 20, 2023; Revised Juli 21, 2023; Acapted: Agustus 18, 2023

\* Suwondo, [suwondobest26@gmail.com](mailto:suwondobest26@gmail.com)

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset penting yang dimiliki oleh sebuah perusahaan, sumber daya yang efektif dan dikelola dengan baik akan meningkatkan kinerja perusahaan. Sumber daya manusia dapat dikatakan sebagai penentu eksistensi perusahaan tempatnya bernaung sehingga sudah sepantasnya perusahaan tidak lagi memandang sumber daya manusia sebagai sebuah beban, melainkan sebuah aset yang dimiliki oleh perusahaan. Pesatnya persaingan bisnis dewasa ini menyebabkan banyak perusahaan sadar akan pentingnya sumber daya manusia merupakan sumber daya yang penting (Meithiana & Ansory, 2018).

Keberhasilan suatu perusahaan tergantung pada manajemen perusahaan dalam mengatur sumber daya yang dimiliki termasuk sumber daya manusia. Sumber daya manusia adalah salah satu investasi terpenting yang harus dimiliki oleh perusahaan. Dengan adanya sumber daya manusia maka perusahaan atau organisasi dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Sumber daya manusia merupakan salah satu aset penting yang dimiliki oleh sebuah perusahaan, sumber daya manusia yang efektif dan dikelola dengan baik akan meningkatkan kinerja perusahaan. Sumber daya manusia dapat dikatakan sebagai penentu eksistensi perusahaan tempatnya bernaung sehingga sudah sepantasnya perusahaan tidak lagi memandang sumber daya manusia sebagai sebuah beban, melainkan sebuah aset yang dimiliki perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan harus mengelola sumber daya secara optimal agar dapat memberikan hasil yang maksimal bagi organisasi atau perusahaan. Setiap perusahaan menginginkan agar karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang sedang dikerjakan. Kepuasan kerja karyawan sangat menentukan bagus tidaknya kinerja dari seorang karyawan (Meithiana & Ansory, 2018).

Kepuasan kerja yaitu sikap perasaan yang menompang dalam diri karyawan dan berhubungan dengan pekerjaan ataupun kondisi kerjanya (Mangkunegara, 2015:117). Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan yang mengaitkan aspek-aspek lain seperti usaha, kesempatan kompensasi, hubungan dengan pekerja lain, penempatan kerja serta struktur organisasi. (Oktavenia & Ardani, 2018)

*Turnover intention* didefinisikan sebagai kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya secara sukarela sesuai dengan pilihannya sendiri (Sa'diyah *et al.*, 2017). *Turnover intention* membawa sederet pengaruh negatif bagi perusahaan diantaranya menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja, menurunnya produktivitas karyawan, meningkatkan biaya-biaya sumber daya manusia dan menimbulkan suasana kerja yang tidak kondusif (Anastia *et al.*, 2021). Dasar *turnover intention* sama dengan keinginan

berpindah karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya, biasanya *turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang harus dihadapi perusahaan berupa sejumlah karyawan yang meninggalkan perusahaan pada periode tertentu, sedangkan *turnover intention* mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja namun belum diwujudkan dalam tindakan pasti untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja. Ada 2 faktor yang sangat berpengaruh pada *turnover intention* adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Kim, 2017).

Komitmen organisasi menjadi suatu hal yang sangat penting bagi perusahaan, dimana ketika perusahaan sangat sulit mencari karyawan yang memiliki kualifikasi yang sangat baik dalam pekerjaannya, komitmen organisasional adalah salah satu cara dalam menentukan karyawan yang memiliki loyalitas dan kinerja yang baik. Dalam kata lain, komitmen organisasional dijadikan sebagai hal penting dalam menentukan karyawan pada level kinerja didalam suatu perusahaan (Oktavenia & Ardani, 2018).

Dengan berusaha menghasilkan kualitas kayu decking yang tinggi sebagai salah satu keunggulan dan juga jaminan bagi para konsumennya untuk mencapai target perusahaan maka PT LongHwa Jaya Timber di dukung dengan tenaga kerja yang ahli dan kompeten dibidangnya. Seiring berjalannya waktu PT LongHwa Jaya Timber Kerap mengalami fenomena *voluntary turnover* karyawan (keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela) pada PT LongHwa Jaya Timber tahun 2021-2023), yang diformulasikan berdasarkan tabel berikut:

**Tabel 1. Data *Voluntary Turnover* Karyawan**

Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan Masuk	Karyawan Masuk (%)	Karyawan Keluar (%)	Karyawan Keluar (%)
2021	101	17	17%	12	10%
2022	99	8	7%	14	15%
2023	100	9	10%	16	20%

Sumber: Data Sekunder, PT LongHwa Jaya Timber, 2023

Bedasarkan tiga tahun terakhir, presentase *turnover* tahun 2021 sebesar 17%, 2022 sebesar 7%, 2023 sebesar 10%. Dapat diketahui karyawan PT LongHwa Jaya Timber yang keluar mencapai 45% dari keseluruhan karyawan. Tingkat rata-rata *turnover intention* karyawan pada tiga tahun terakhir telah melebihi standar yang di tolerir. Tingkat standar *turnover intention* karyawan yang bisa di tolerir berbeda-beda pada tiap perusahaan, namun bila mencapai 10% per tahun maka sudah terlalu tinggi akan telah melebihi standar (Putra & Utama, 2018).

## KAJIAN PUSTAKA

### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan menyongkong atau tidak menyongkong karyawan baik dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya sendiri. Karyawan akan merasa puas dalam bekerja jika aspek pekerjaan dan aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspeknya tidak menyokong maka akan merasa tidak puas (Meithiana & Ansory, 2018).

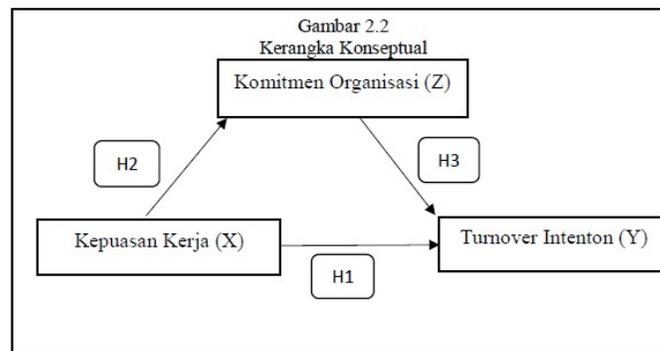
### Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi sebagai sikap loyalitas pegawai terhadap organisasi dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi, dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun (Suhartini, 2020).

### Turnover Intention

*Turnover intention* adalah intensitas keinginan keluar dari organisasi atau perusahaan, berbagai macam alasan mendasari terjadinya *turnover intention* antara lain; adanya keinginan mendapat pekerjaan dengan jaminan yang lebih baik. *Turnover intention* merupakan dampak negatif yang muncul akibat dari adanya ketidakmampuan perusahaan dalam mengelola perilaku sumber daya manusia yang dimiliki sehingga membuat SDM merasa memiliki *turnover intention* yang tinggi (Prawitasari, 2016).

### Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

### Hipotesis

Bedasarkan uraian dan hasil penelitian yang dikembangkan oleh para ahli dan penelitian terdapat di atas, penulis mengambil hipotesis sebagai berikut:

H1: Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada PT Longhwa Jaya Timber Kabupaten Lamongan.

H2: Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada PT LongHwa Jaya Timber Kabupaten Lamongan.

H3: Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada PT LongHwa Jaya Timber Kabupaten Lamongan.

## **METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian ini penulis mengambil judul Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening pada PT LongHwa Jaya Timber Kabupaten Lamongan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif yaitu penelitian yang analisisnya lebih fokus pada data-data angka yang diolah dengan metode statistika. Dengan menggunakan pendekatan ini, maka akan diperoleh signifikansi hubungan antara variabel yang akan diteliti.

Tempat penelitian ini adalah PT LongHwa Jaya Timber yang berada di KM11, Jalan Babat-Jombang, Kedungrejo, Kalen, Kecamatan Kedungpring, Kabupaten Lamongan, Jawa Timur 62272.

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah jenis penelitian yang menggunakan angka-angka dalam memproses data untuk menghasilkan informasi yang terstruktur. Jenis penelitian yang akan digunakan adalah menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan metode eksplanatif. Hasil akhir dari penelitian ini adalah gambaran mengenai hubungan sebab akibat, sehingga metode ini menggunakan sampel dan hipotesis.

Sumber data pada penelitian ini adalah primer. Data primer merupakan data yang dikumpulkan menggunakan metode pembagian kuesioner kepada responden.

Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier dan path analysis untuk menguji hipotesis. Sedangkan uji asumsi klasik yang digunakan antara lain, Uji Multikolinieritas, Uji Heteroskedastisitas, Uji Autokorelasi, dan Uji Normalitas Data.

Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT LongHwa Jaya Timber Kabupaten Lamongan yang berjumlah 200 orang. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode slovin. Sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah sebanyak 100 sampel.

## HASIL PENELITIAN

### Deskripsi Karakteristik Responden

Pada penelitian ini peneliti menyebarkan kuesioner berjumlah 100 lembar. Berdasarkan penyebaran kuesioner yang dilakukan, diperoleh gambaran identitas dari responden mengenai jenis kelamin, usia, lama bekerja dan pendidikan terakhir yang dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 2. Deskripsi Karakteristik Responden**

Deskripsi Karakteristik Responden		
Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	66	66.00%
Perempuan	34	34.00%
Total	100	100.00%
Usia	Frekuensi	Persentase
< 20 Tahun	12	12.00%
21-30 Tahun	52	52.00%
31-40 Tahun	27	27.00%
41-50 Tahun	9	9.00%
> 50 Tahun	0	0.00%
Total	100	100.00%
Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SD/SMP	100	100.00%
SMA/SMK	0	0.00%
Diploma	0	0.00%
Sarjana	0	0.00%
Total	100	100.00%
Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
< 2 Tahun	29	29.00%
2 - 5 Tahun	71	71.00%
5 - 10 Tahun	0	0.00%
> 10 Tahun	0	0.00%
Total	100	100.00%

Berdasarkan Tabel 2. maka dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan PT LongHwa Jaya Timber Kabupaten Lamongan yang menjadi responden adalah:

1. Mayoritas berjenis kelamin laki-laki adalah sebanyak 66 orang atau 66%.
2. Mayoritas berusia 20-30 tahun adalah sebanyak 52 orang atau 52%.
3. Mayoritas lama bekerja adalah 2-5 tahun sebanyak 71 orang atau 71%.

4. Mayoritas pendidikan terakhir adalah SMA / SMK sebanyak 100 orang atau 100%.

### Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

#### *Uji Validitas*

Hasil pengujian validitas terhadap variabel kepuasan kerja (X), komitmen organisasi (Z) dan turnover intention (Y) diperoleh hasil:

**Tabel 3. Hasil Pengujian Validitas Variabel Kepuasan Kerja (X)**

Pernyataan	r hitung	r table	Keterangan
1	0,724	0,1966	Valid
2	0,665	0,1966	Valid
3	0,728	0,1966	Valid
4	0,585	0,1966	Valid
5	0,265	0,1966	Valid
6	0,688	0,1966	Valid
7	0,631	0,1966	Valid
8	0,646	0,1966	Valid
9	0,510	0,1966	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah, SPSS, 2023

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa untuk item pernyataan variabel kepuasan kerja (X) nilai r hitung  $>$  r tabel hal tersebut berarti bahwa secara keseluruhan item pernyataan adalah valid.

Selanjutnya pengujian terhadap item pernyataan variabel komitmen organisasi (Z), dari hasil pengujian diperoleh hasil:

**Tabel 4. Hasil Pengujian Validitas Variabel Komitmen Organisasi (Z)**

Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0,207	0,1966	Valid
2	0,662	0,1966	Valid
3	0,630	0,1966	Valid
4	0,654	0,1966	Valid
5	0,331	0,1966	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah, SPSS, 2023

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa untuk item pernyataan variabel komitmen organisasi (Z) nilai r hitung  $>$  r tabel hal tersebut berarti bahwa secara keseluruhan item pernyataan adalah valid.

Selanjutnya pengujian terhadap item pernyataan variabel *turnover intention* (Y), dari hasil pengujian diperoleh hasil:

**Tabel 5. Hasil Pengujian Validitas Variabel *Turnover Intention* (Y)**

Pernyataan	r hitung	r table	Keterangan
1	0,877	0,1966	Valid
2	0,411	0,1966	Valid
3	0,802	0,1966	Valid
4	0,711	0,1966	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah, SPSS, 2023

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa untuk item pernyataan variabel turnover intention (Y), nilai r hitung > r tabel hal tersebut berarti bahwa secara keseluruhan item pernyataan adalah valid.

#### *Uji Reliabilitas*

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Uji reliabilitas untuk alternatif jawaban lebih dari dua menggunakan uji *Cronbach's Alpha*, yang nilainya akan dibandingkan dengan nilai koefisien reliabilitas minimal yang dapat diterima. Jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0,7 maka instrumen penelitian reliabel. Jika nilai *Cronbach's Alpha* < 0,7 maka instrumen penelitian tidak reliabel.

**Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Kepuasan kerja (X)	0,868	Reliabel
Komitmen organisasi (Z)	0,726	Reliabel
Turnover intention (Y)	0,849	Reliabel

Sumber: Data Primer yang diolah, SPSS, 2023

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai variabel kepuasan kerja (X), komitmen organisasi (Z) dan *turnover intention* (Y) memiliki nilai *Cronbach Alpha* > 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel penelitian ini adalah reliabel.

#### **Pengujian Asumsi Klasik**

##### *Uji Normalitas Data*

Uji normalitas adalah pengujian yang bertujuan untuk mengetahui apakah variabel independen maupun dependen mempunyai distribusi yang normal atau tidak. Uji normalitas nonparametrik *Kolmogorov-Smirov* (K-S) merupakan salah satu cara untuk menguji normalitas residual. Uji (K-S) dilakukan dengan membuat hipotesis sebagai berikut:  $H_0$  jika nilai signifikansi > 0,05 data residual berdistribusi normal  $H_0$  jika nilai signifikansi < 0,05 data residual berdistribusi tidak normal.

**Tabel 7. Hasil Uji Normalitas Data *Kolmogorov-Smirov***

N Normal Parametersa	Mean	<i>Unstandardized Residual</i>
		100
	Std. Deviation	0000000
Most Extreme Differences	Absolute	1.15809969
	Positive	104
	Negative	074
Kolmogorov-Smirnov Z		104
Asymp. Sig. (2-tailed)		1.044
a. Test distribution is Normal.		226

Sumber: Data Primer yang diolah, SPSS, 2023

Uji Normalitas pada penelitian ini memiliki Asymp. Sig. sebesar  $0,226 > 0,05$  maka dalam penelitian ini data berdistribusi normal.

#### *Uji Multikolinieritas*

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui apakah antara variabel bebas terjadi multikolinier atau tidak dan apakah pada regresi ditemukan adanya korelasi yang tinggi atau sempurna antar variabel bebas.

**Tabel 8. Hasil Uji Multikolinieritas**

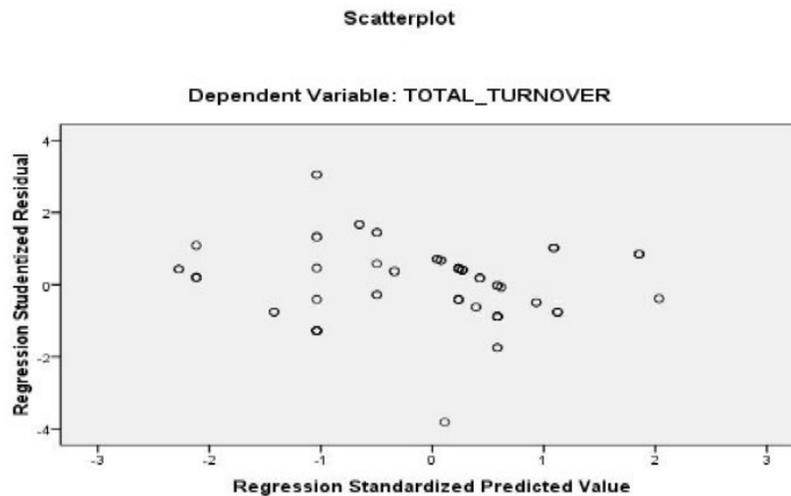
Variabel	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Kepuasan kerja (X)	0,257	3,885
Komitmen organisasi (Z)	0,257	3,885

Sumber: Data Primer yang diolah, SPSS, 2023

Berdasarkan tabel 6. di atas diketahui nilai *tolerance* dari kepuasan kerja (X) dan komitmen organisasi (Z)  $> 0,10$  dan nilai VIF  $< 10$ , sehingga dapat disimpulkan tidak ada gangguan multikolinieritas.

#### *Uji Heteroskedastisitas*

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Berikut ini adalah hasil dari uji heteroskedastisitas dari SPSS versi 16.



Sumber: Data Primer yang diolah, SPSS, 2023

**Gambar 2. Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Berdasarkan Gambar 2. diatas dapat diketahui bahwa grafik tersebut memiliki data menyebar dan tidak membuat pola tertentu, hal ini berarti dalam penelitian ini tidak ditemukannya gejala heteroskedastisitas.

### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui seberapa besar sumbangan atau kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen. Apabila analisis yang digunakan adalah regresi linier sederhana, maka yang digunakan adalah *R-square*. Namun apabila analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda, maka yang digunakan adalah *Adjusted R-Square*.

**Tabel 9. Hasil Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.806a	.650	.643	1.16998

Model Summary

**Predictors : (Constant) total komitmen, total kepuasan**

**Dependent Variable : Total turnover**

Sumber: Data Primer yang diolah, SPSS, 2023

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel *independent* dalam menjelaskan variabel *dependent* yang ditunjukkan oleh nilai *Adjusted R-Square* yaitu sebesar 0,643 atau 64,3% artinya variabel *independent* kepuasan kerja (X) dan komitmen organisasi (Z) mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel *dependent*

*turnover intention* (Y), sedangkan sisanya sebesar 35,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### Uji Hipotesis

Hipotesis kesatu dan ketiga yang diajukan adalah kepuasan kerja berpengaruh (X) signifikan *turnover intention* (Y) pada karyawan PT LongHwa Jaya Timber Kabupaten Lamongan dan komitmen organisasi (Z) berpengaruh signifikan *turnover intention* (Y) pada karyawan PT LongHwa Jaya Timber Kabupaten Lamongan. Berdasarkan hasil pengujian analisis regresi yang telah dilakukan maka didapat hasil yang tersaji pada tabel 10. dibawah ini:

**Tabel 10. Uji Hipotesis 1 & 3 (H<sub>1</sub> & H<sub>3</sub>)**

Model	Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	472	1.233		383	703
Total Kepuasan	551	063	1.033	8.730	000
Total Komitmen	-248	106	-277	-2.342	021

Dependent Variable: Total *Turnover*

Sumber: Data Primer yang diolah, SPSS, 2023

Dari tabel 10. nilai signifikansi yang dihasilkan sebesar  $0,000 < 0,05$ , Ho ditolak dan Ha diterima artinya bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, sehingga hipotesis kesatu diterima.

Dari tabel 10. nilai signifikansi yang dihasilkan sebesar  $0,021 < 0,05$ , Ho ditolak dan Ha diterima artinya bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan PT LongHwa Jaya Timber Kabupaten Lamongan, sehingga hipotesis ketiga diterima.

Hipotesis kedua yang diajukan adalah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT LongHwa Jaya Timber Kabupaten Lamongan. Berdasarkan hasil pengujian analisis regresi yang telah dilakukan maka didapat hasil yang tersaji pada tabel 4.11 dibawah ini:

**Tabel 11. Uji Hipotesis 2 (H<sub>2</sub>)**

Model	Coefficients <sup>a</sup>			T	Sig
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.684	1.161		1.450	150
Total Kepuasan	512	030	862	16.814	000

Dependent Variable: Total Komitmen

Sumber: Data Primer yang diolah, SPSS, 2023

Dari tabel 11. nilai signifikansi yang dihasilkan sebesar  $0,000 < \alpha < 0,05$ ,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT LongHwa Jaya Timber Kabupaten Lamongan, sehingga hipotesis kedua diterima.

**Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda. Analisis regresi dilakukan sebanyak dua kali. Analisis regresi yang pertama untuk mengetahui kekuatan hubungan dari variabel bebas (*independent*) terhadap variabel mediasi (*intervening*). Analisis regresi yang kedua untuk mengetahui kekuatan hubungan dari variabel bebas (*independent*) terhadap variabel terikat (*dependent*). Suatu variabel disebut variabel *intervening* jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel *independent* dan variabel *dependent*.

Dalam analisis jalur, hal pertama yang dilakukan adalah dengan menyusun model hubungan antar variabel dengan diagram jalur:

**Tabel 12. Pengaruh Antar Variabel**

Pengaruh Langsung	Arah Pengaruh	Besarnya Pengaruh	Hasil Regresi
Kepuasan Kerja (X) → <i>Turnover Intention</i> (Y)	Positif	0.000	1.033
Kepuasan Kerja (X) → Komitmen Organisasi (Z)	Positif	0.000	0.862
Komitmen Organisasi (Z) → <i>Turnover Intention</i> (Y)	Negatif	0.021	- 0.277

Sumber: Data Primer yang diolah, SPSS, 2023

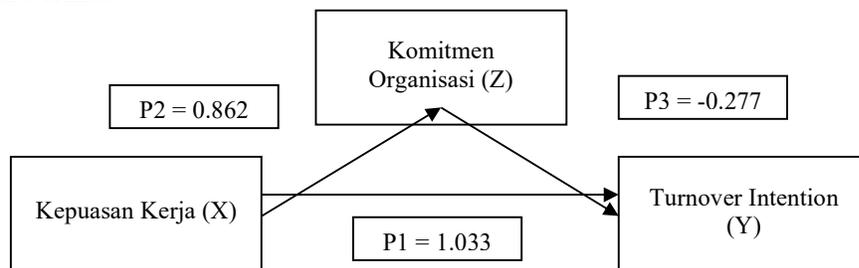
Berdasarkan tabel 12. Maka dapat diambil rangkuman beberapa pernyataan dengan hasil adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung Kepuasan Kerja (X) terhadap *Turnover Intention* (Y) dengan hasil regresi sebesar 1.033, dengan besaran pengaruh 0.000. Berdasarkan hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja (X) terhadap *Turnover Intention* (Y), memiliki pengaruh positif signifikan pada karyawan PT LongHwa Jaya Timber Kabupaten Lamongan.
2. Pengaruh langsung Kepuasan Kerja (X) terhadap Komitmen Organisasi (Z) dengan hasil regresi sebesar 0.862, dengan besaran pengaruh 0.000. Berdasarkan hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja (X) terhadap Komitmen Organisasi (Z), memiliki pengaruh positif signifikan pada karyawan PT LongHwa Jaya Timber Kabupaten

Lamongan.

- Pengaruh langsung Komitmen Organisasi (Z) terhadap *Turnover Intention* (Y) dengan hasil regresi sebesar -0.277, dengan besaran pengaruh 0.021. Berdasarkan hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi (Z) terhadap *Turnover Intention* (Y), memiliki pengaruh negatif signifikan pada karyawan PT LongHwa Jaya Timber Kabupaten Lamongan.

Berdasarkan rangkuman diatas, maka besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung adalah sebagai berikut:



**Gambar 3. Pengaruh Langsung & Tidak Langsung**

Pengaruh langsung (*Direct Effect* = DE) adalah Kepuasan Kerja (X) terhadap *Turnover Intention* (Y) dengan nilai koefisien sebesar  $P1 = 1.033$ . Sedangkan pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* = IE) adalah Kepuasan Kerja (X) terhadap *Turnover Intention* (Y) dengan Komitmen Organisasi (Z) sebagai variabel Intervening, dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya  $P2 \times P3 = 0.862 \times (-0.277)$  yang menghasilkan nilai koefisien sebesar  $-0.239 < 1.033$ . Oleh karena nilai koefisien pengaruh langsung lebih besar dari pada nilai koefisien tidak langsung maka dapat dikatakan bahwa hubungan yang sebenarnya adalah pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*).

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Kepuasan Kerja (X) Terhadap *Turnover Intention* (Y)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja (X) berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (Y). Sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  diterima yang berarti ada pengaruh antara kepuasan kerja (X) terhadap *turnover intention* (Y).

Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* hal ini ditunjukkan terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover intention*. Namun, hasil menunjukkan bahwa dimana semakin seseorang puas dengan pekerjaannya maka akan semakin tinggi *turnover intention* seseorang pada organisasinya.

Hasil dari penelitian ini menolak penelitian yang dilakukan oleh Pawesti & Wikansari (2016); Rahmatulloh (2018) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan kerja

menurunkan *turnover intention*.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja (X) Terhadap Komitmen Organisasi (Z)**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja (X) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Z). Sehingga dapat disimpulkan bahwa H<sub>2</sub> diterima yang berarti ada pengaruh antara kepuasan kerja (X) terhadap komitmen organisasi (Z). Artinya semakin tinggi kepuasan kerja maka komitmen organisasi juga akan meningkat.

Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi hal ini ditunjukkan terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi semakin seseorang puas dengan pekerjaannya maka akan semakin berkomitmen seseorang pada organisasinya (Prasetyawan & Dheni Leni, 2021).

Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Rahmatulloh, (2018), Haryanto, (2019), Eko Nur Pratama dkk, (2021) dengan hasil penelitian menunjukan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh signifikan pada komitmen organisasi.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi (Z) Terhadap *Turnover Intention* (Y)**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi (Z) berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (Y). Sehingga dapat disimpulkan bahwa H<sub>3</sub> diterima yang berarti ada pengaruh antara komitmen organisasi (Z) terhadap *turnover intention* (Y). Artinya Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan tetap bertahan pada organisasi tersebut dan tidak ada keinginan untuk meninggalkannya.

Hubungan antara komitmen organisasi dengan *turnover intention* sudah dijelaskan bahwa *turnover intention* dipengaruhi oleh tingginya tingkat keinginan karyawan untuk berpindah ke perusahaan lain yang lebih menguntungkan. Keinginan karyawan terkait erat dengan adanya komitmen karyawan (Robbins & Judge, 2015).

Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Rahmatulloh, (2018), Fauza, (2022), Amalia, (2020), Eko Nur Pratama dkk, (2021) dengan hasil penelitian menunjukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja (X) Terhadap *Turnover Intention* (Y) Dengan Komitmen Organisasi (Z) Sebagai Variabel Intervening**

Pengaruh kepuasan kerja (X) terhadap *turnover intention* (Y) secara langsung lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung dari variabel kepuasan kerja (X) terhadap *turnover intention* (Y) melalui komitmen organisasi (Z).

Hasil ini menunjukan bahwa karyawan pada PT LongHwa Jaya Timber Kabupaten Lamongan, memiliki kecenderungan untuk memiliki *Turnover Intention* ketika memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan yang puas akan

memilih untuk mencari tantangan yang baru ditempat yang lain apabila kepuasannya sudah tercukupi. Hal ini berlawanan dengan banyak penelitian terdahulu dan teori yang ada.

Namun kemudian hasil yang berbeda terjadi ketika komitmen organisasi ditambahkan dalam hubungan antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Para karyawan PT LongHwa Jaya Timber Kabupaten Lamongan menunjukkan penurunan *turnover intention* ketika komitmen organisasi ditambahkan. Bagi para karyawan, komitmen organisasi memberikan nilai lebih sehingga membuat mereka tidak ingin untuk meninggalkan perusahaan dan memilih untuk tinggal lebih lama.

Dari pembahasan diatas, menunjukkan bahwa karyawan PT LongHwa Jaya Timber Kabupaten Lamongan semakin puas mereka terhadap pekerjaan mereka maka semakin tinggi *turnover intention* mereka. Namun apabila perusahaan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi maka dapat memberikan pengaruh penurunan *turnover intention* mereka.

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

Berdasarkan analisis dan hasil penelitian yang diperoleh, maka simpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat ketidaksamaan antara hasil penilaian *turnover intention* yang menjadi latar belakang fenomena dari penelitian ini dengan hasil penelitian yang ada. Hal tersebut mengindikasikan bahwa karyawan merasa setuju dengan pertanyaan yang ada didalam kuisisioner karena mewakili kondisi terbaik dan ideal mereka namun dalam prakteknya dan kondisi didalam pekerjaan mereka, seringkali terdapat kendala atau faktor-faktor diluar perkiraan mereka yang dapat mempengaruhi dan meningkatkan *turnover intention* mereka.
2. Melalui hasil penelitian yang ada, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja (X) berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (Y) pada karyawan PT LongHwa Jaya Timber Kabupaten Lamongan secara positif. Hal ini mengindikasikan bahwa Karyawan perusahaan setuju dengan pendapat bahwa kepuasan kerja (X) yang tinggi akan meningkatkan *turnover intention* (Y) mereka.
3. Melalui hasil penelitian yang ada, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja (X) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Z) pada karyawan PT LongHwa Jaya Timber Kabupaten Lamongan secara positif. Hal ini mengindikasikan bahwa

Karyawan perusahaan setuju dengan pendapat bahwa kepuasan kerja (X) yang tinggi akan meningkatkan Komitmen Organisasi (Y) mereka.

4. Melalui hasil penelitian yang ada, dapat disimpulkan bahwa terdapat Komitmen Organisasi (Z) berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (Y) pada karyawan PT LongHwa Jaya Timber Kabupaten Lamongan secara negatif. Hal ini mengindikasikan bahwa Karyawan perusahaan setuju dengan pendapat bahwa komitmen organisasi (Z) yang tinggi akan menurunkan *turnover intention* (Y) mereka.
5. Melalui hasil penelitian yang ada, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja (X) berpengaruh tidak langsung terhadap *turnover intention* (Y) dengan komitmen organisasi (Z) sebagai variabel intervening pada karyawan PT LongHwa Jaya Timber Kabupaten Lamongan. Hal ini mengindikasikan bahwa Karyawan perusahaan setuju dengan pendapat bahwa pengaruh langsung kepuasan kerja (X) akan meningkatkan *turnover intention* (Y). Namun apabila, kepuasan kerja (X) ditambahkan komitmen organisasi (Z) sebagai pengaruh tidak langsung maka akan menurunkan *turnover intention* (Y) mereka.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diuraikan, maka peneliti bermaksud memberikan beberapa saran kepada organisasi maupun bagi peneliti selanjutnya, yaitu sebagai berikut:

1. Bagi PT LongHwa Jaya Timber Kabupaten Lamongan
  - a. Melalui temuan yang ada, membuktikan bahwa betapa tingginya pengaruh kepuasan kerja terhadap peningkatan *turnover intention* karyawan. Namun hasil tersebut kalau dibarengi dengan peningkatan komitmen organisasi yang baik maka akan menurunkan *turnover intention* lebih signifikan. Oleh karena itu, perusahaan tidak bisa hanya memperhatikan kepuasan kerja karyawan saja.
  - b. Pengadaan pelatihan maupun kegiatan-kegiatan yang bersifat positif dan membangun komitmen organisasi yang sudah ada sekarang ini perlu makin diintensifkan. Jadwal pelatihan yang diadakan perusahaan selama setahun sekali terasa kurang mengena, walaupun dalam penelitian kali ini terbukti berpengaruh. Namun apabila pelatihan yang ada ditingkatkan menjadi 1 tahun 2 kali maka akan memiliki dampak yang lebih besar kepada karyawan yang sudah tentu akan mendongkrak komitmen organisasi karyawan.
  - c. Sebagai masukan kepada perusahaan, juga mungkin bisa memanfaatkan waktu liburan untuk lebih mengadakan acara *gathering* bersama dengan keluarga dari para karyawan sehingga antara pimpinan perusahaan maupun karyawan tidak

terjadi kesenjangan dan hubungan menjadi lebih harmonis. Karyawan merasa lebih dihormati dan dihargai yang pada akhirnya berdampak kepada meningkatnya komitmen organisasi karyawan.

- d. Perhatian secara simpel dari atasan kepada bawahan akan sangat memberikan dampak yang besar kepada karyawan terutama komitmen organisasi karyawan. Oleh karena itu alangkah baiknya apabila pimpinan bisa lebih juga mengenal keluarga dari para karyawan dan sesekali waktu melakukan anjungsana atau kunjungan ke rumah-rumah karyawan. Memperhatikan hari-hari tertentu seperti ulang tahun, kelahiran maupun pernikahan bisa menjadi dorongan positif yang sangat besar kepada karyawan yang tidak hanya meningkatkan komitmen organisasi karyawan, namun juga tentu akan meningkatkan hal-hal yang lain pula seperti loyalitas karyawan.

## 2. Bagi penelitian selanjutnya

- a. Penelitian ini bukanlah penelitian tertutup. Penelitian ini memiliki potensi yang besar kedepannya karena dari hasil penelitian yang terbatas ini saja memiliki dampak yang sudah cukup besar terlebih lagi jika dibarengi dengan penelitian yang lebih mendalam akan menghasilkan penelitian yang lebih konkret dan hasilnya lebih bisa diimplementasikan lebih luas. Oleh karena itu, alangkah baiknya jika penelitian kedepan bisa lebih memperluas ruang lingkup jenis dan bentuk perusahaan, maupun jenis karyawan, serta menggunakan penelitian yang lebih bersifat Kualitatif.
- b. Selain itu interaksi dengan karyawan sangat-sangat disarankan. Semoga melalui interaksi yang lebih panjang antara peneliti dengan objek penelitian akan memberikan nilai lebih dan kesan yang lebih mendalam. Memberikan hadiah-hadiah sederhana kepada objek penelitian akan juga memberikan nilai tambah akan penelitian ini.

## REFERENSI

- Meithiana, I., & Ansory, H. A. F. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Universitas Dr. Soetomo Surabaya. <http://repository.unitomo.ac.id/id/eprint/891>
- Mangkunegara, A. P. (2015). Sumber Daya Manusia Perusahaan. Cetakan kedua belas. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Oktavenia, K. A. R., & Ardani, I. G. A. K. S. (2018). Pengaruh Kualitas Produk Terhadap Keputusan Pembelian Handphone Nokia Dengan Citra Merek Sebagai Pemediasi. E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, Vol. 8 No. 3, pp. 1374-1400. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i03.p08>

- Sa'diyah, H., Irawati, S. A., & Faidal, F. (2017). Pengaruh Employee Retention Dan Turnover Intention Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Kospin Jasa Cabang Jawa Timur. *Competence: Journal of Management Studies*, Vol. 11 No. 1, pp. 34–65. DOI: <https://doi.org/10.21107/kompetensi.v11i1.3658>
- Anastia, D., Adriani, Z., & Ratnawati, R. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention pada karyawan sales pt. dipo internasional pahala otomotif jambi. *Jurnal Dinamika Manajemen*, Vol. 9 No. 2, pp.77–84. <https://online-journal.unja.ac.id/jmbp/article/view/17146>
- Kim, W., & Hyun, Y. S. (2017). The impact of personal resources on turnover intention: The mediating effects of work engagement. *European Journal of Training and Development*, Vol. 41 No. 8, pp. 705-721. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2017-0048>
- Putra, P. A. J. K., & Utama, I. W. M. (2018). PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN PADA PT. JAYAKARTA BALINDO. *E-Jurnal Manajemen*, [S.l.], Vol. 7 No. 2, pp. 555-583. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2018.v7.i02.p01>
- Prawitasari, A. (2016). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention Karyawan Pada PT. Mandiri Tunas Finance Bengkulu. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 4 No. 2, pp. 177–186. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v4i2.283>
- Suhartini, Y. (2020). Analisis Dimensi Komitmen Organisasional yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior Karyawan PT KAI DAOP VI Yogyakarta. *Akmenika: Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, Vol. 15 No. 2, pp. 93–108. <https://doi.org/10.31316/akmenika.v15i2.1000>