

## ANALISIS PENGARUH KETERLIBATAN KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN (Studi Pada PT. Njonja Meneer Semarang)

Naomei Simanjuntak, Edy Rahardja<sup>1</sup>

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

### ABSTRACT

*High employee turnover rate may result the organization not effective and efficient. Organization must minimalism turnover intention so organization will not miss the experience employee and no expense useless. This research aims to analyze the influence of job involvement and job satisfaction on turnover intention of employees.*

*This research was conducted in PT. Njonja Meneer Semarang to the number of samples set 101 respondents. The method used is Purposive Sampling and method data anlysis is used multiple linear regression analysis, using SPSS program.*

*The results of testing hypotesis, shows that job involvement has negative and significant influence on turnover intention of emloyees and Job satisfaction has negative and significant influence one turnover intention of employees. The results of determination are 0,482 indicates that the capability of independent variabels (job involvement and job satisfaction) in explaining the dependent variable (turnover intention) is 48,2%.*

*Key words: Job Involvement, Job Satisfaction, and Turnover Intention*

### PENDAHULUAN

Salah satu upaya untuk mencapai target atau tujuan yang diinginkan perusahaan yaitu dengan meminimalisasi tingkat perputaran karyawan (*employee's turnover*) dengan memperhatikan segala faktor yang menyebabkan keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intention*). Keinginan karyawan untuk berpindah disikapi dengan sebuah keadaan dimana karyawan mulai mendapati kondisi kerjanya sudah tidak sesuai lagi dengan apa yang diharapkan (Witasari, 2009).

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention* dari perusahaan pada karyawan, diantaranya adalah komitmen organisasi, kinerja karyawan, stres kerja, pengembangan karir, kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan yang rendah. Faktor keterlibatan kerja merupakan identifikasi seseorang secara psikologis terhadap pekerjaannya, berpartisipasi aktif dan pekerjaan dianggap sebagai bagian yang penting dalam kehidupan individu. Tetapi masalah yang dihadapi perusahaan sekarang ini seperti adanya keterlibatan kerja yang rendah pada diri karyawan mengakibatkan tingginya tingkat keinginan berpindah (*turnover intention*) pada karyawan. Karyawan beranggapan bahwa partisipasi mereka tidak terlalu dibutuhkan oleh perusahaan. Dan pada akhirnya, situasi tersebut tidak dapat membantu dalam pemuasan kebutuhan seorang karyawan akan tanggung jawab, prestasi, pengakuan, dan peningkatan harga diri (Faslah, 2007).

Karyawan yang mengalami ketidakpuasan, jika mereka tetap berada di dalam perusahaan, kemungkinan keterlibatan kerja karyawan tersebut rendah dan tidak produktif yang pada akhirnya akan menimbulkan tindakan negatif seperti pencurian, pelayanan yang buruk, adanya desas-desus yang destruktif dan sabotase peralatan kantor yang selanjutnya akan menyebabkan kekacauan, ketegangan dan depresi dalam perusahaan. Kepuasan kerja akan tampak dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Kepuasan tidak hanya secara negatif terkait dengan keabsenan dan pengunduran diri, namun organisasi diberi tanggung jawab memberikan pekerjaan yang menantang dan secara intrinsik

---

<sup>1</sup> Penulis penanggung jawab

memberikan penghargaan kepada karyawan agar tidak terjadi tingkat keinginan berpindah (*turnover intention*) yang tinggi dan menuju kepada *turnover* yang sebenarnya (Ali, 2010).

Tingkat *turnover* yang terjadi pada PT. Njoja Meneer Semarang dapat mengidkasikan seberapa besar tingkat *turnover intention* yang dimiliki karyawan. Artinya jika tingkat *turnover intention* karyawan yang tinggi maka tingkat *turnover* karyawan juga tinggi. Data *turnover* karyawan yang pindah di PT. Njonja Meneer menunjukkan karyawan cenderung mencari peluang pekerjaan yang lain di perusahaan luar. Adanya *turnover intention* pada karyawan dapat berakibat kepada *turnover* karyawan yang sebenarnya dan merupakan masalah yang serius bagi perusahaan karena berdampak negatif bagi kemajuan kinerja dan produktivitas perusahaan. Kurangnya kesempatan promosi, pekerjaan yang kurang menantang, kondisi kerja yang tidak sesuai dengan karyawan, gaji, dan keterlibatan karyawan yang rendah menyebabkan ketidakpuasan pada karyawan sehingga karyawan menganggap bahwa dirinya tidak terlalu penting bagi perusahaan dan pada akhirnya karyawan berniat untuk berpindah (Faslah, 2007; Witasari, 2009; Novliadi, 2007; Andini, 2007; Ali, 2010; Mobley, 1986). Penelitian ini bertujuan menguji dan menganalisis pengaruh keterlibatan kerja terhadap *turnover intention* karyawan serta untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan.

## KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

### Keterlibatan Kerja dan *Turnover Intention*

Keterlibatan kerja merupakan tingkat di mana seseorang mengaitkan dirinya ke pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi di dalamnya dan menganggap kinerjanya penting bagi nilai dirinya (Robbins, 2003). Keterlibatan karyawan adalah proses partisipatif yang menggunakan seluruh kapasitas pekerja dan dirancang untuk mendorong meningkatkan komitmen demi keberhasilan perusahaan. Keterlibatan karyawan membuat mereka merasa dihargai, merasa memiliki, merasa lebih bertanggung jawab, merasa lebih bangga, dan akan meningkatkan kinerjanya.

Menurut Blau dan Boal (1987, dalam Kartiningsih 2007) keterlibatan kerja pada prakteknya berkaitan dengan tingkat absensi, kadar permohonan berhenti bekerja dan berkeinginan berpartisipasi dalam tim atau kelompok kerja. Apabila tingkat keterlibatan kerja tidak diperhatikan akan menyebabkan terjadinya kemangkiran (absen) dan *turnover intention* yang tinggi (Robbins dan Caulter, 2007; Faslah, 2007). Menurut Mobley (1986) menyatakan keterlibatan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Pendapat ini didukung oleh G. J. Blau dalam Robbins (2003) yang menyatakan bahwa tingkat keterlibatan kerja yang tinggi ditemukan secara signifikan berkaitan dengan kemangkiran dan tingkat permohonan berhenti yang lebih rendah. Ini dapat disimpulkan bahwa secara signifikan karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi akan berpartisipasi aktif dalam pekerjaannya dan menunjukkan integritas karyawan pada pekerjaannya dan kesediaan karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih banyak waktu sehingga mengurangi tingkat kemangkiran dan sedikit karyawan yang mempunyai keinginan untuk berpindah (*Turnover intention*).

**H1 : Keterlibatan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* Karyawan.**

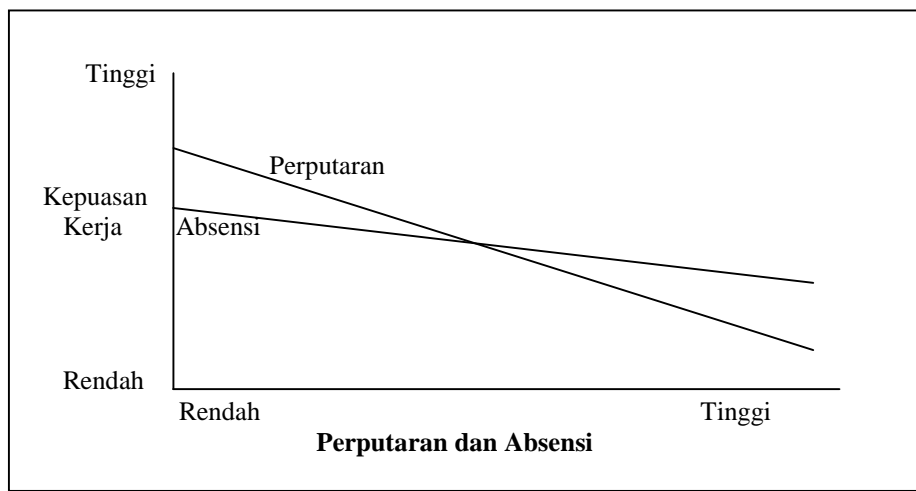
### Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention*

Dalam Fathoni (2006) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan ini dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaannya dengan memperoleh hasil tujuan kerja, penempatan, perlakuan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Dapat disimpulkan kepuasan kerja merupakan sikap umum karyawan terhadap pekerjaannya, yang menggambarkan suatu sikap suka atau tidak suka (Simamora, 1996).

Mobley dkk (1978, dalam Novliadi, 2007) mengemukakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan erat terhadap pikiran untuk berhenti bekerja dan intensi untuk mencari pekerjaan lain. Ada empat hal yang merupakan akibat dari kepuasan kerja, yaitu *turnover*, absensi, kesehatan dan produktivitas. *Turnover* dan absensi merupakan akibat langsung yang muncul karena tidak adanya kepuasan kerja pada karyawan suatu perusahaan. Oleh karena itu, apabila terdapat kepuasan kerja

yang tinggi pada karyawan, maka dapat diharapkan bahwa *turnover* dan absensi akan berada pada tingkat yang paling rendah (Mitchell, 1982, dalam Novliadi, 2007). Semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan maka karyawan akan terus bertahan pada perusahaan (Andini, 2006). Menurut Handoko (2000) kepuasan kerja mempengaruhi tingkat perputaran karyawan dan absensi. Perusahaan bisa mengharapkan bahwa bila kepuasan kerja meningkat, perputaran karyawan dan absensi menurun. Karyawan nantinya tidak akan mudah untuk meninggalkan perusahaan dan kemudian mencari kesempatan di perusahaan lain. Karyawan yang merasakan ketidakpuasan cenderung lebih sering absen. Mereka sering tidak merencanakan absen, tetapi bila ada berbagai alasan untuk absen, untuk mereka lebih mudah menggunakan alasan-alasan tersebut. Karyawan yang tingkat kepuasannya rendah lebih mudah meninggalkan perusahaan dan mencari pekerjaan di perusahaan lain.

**Gambar 1**  
**Hubungan Kepuasan Kerja dengan Perputaran Karyawan**



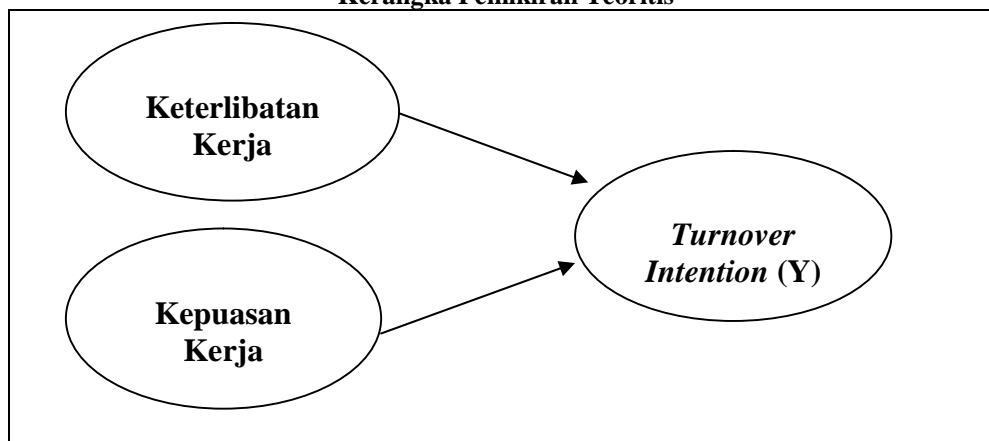
Sumber : T. Hani Handoko (2000)

Dalam gambar 1 diatas, tampak jelas bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan maka tingkat absensi, dan perputaran rendah. Sebaliknya, jika karyawan merasakan ketidakpuasan maka tingkat absensi dan perputaran yang terjadi di perusahaan akan tinggi.

**H2 : Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* Karyawan**

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun kerangka pemikiran dalam penelitian ini, sebagai berikut:

**Gambar 2**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini.

## METODE PENELITIAN

### Variabel Penelitian

#### 1. Variabel Bebas (*independent variable*)

Variabel bebas atau *independent variable* adalah variabel yang menjadi sebab perubahan atau berubahnya variabel terikat/*dependent* (Sugiono, 2004). Variabel bebas menjadi variabel yang mempengaruhi variabel terikat, baik yang berpengaruh positif atau negatif (Ferdinand, 2007). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah :

X<sub>1</sub> : Keterlibatan Kerja

X<sub>2</sub> : Kepuasan Kerja

#### 2. Variabel Terikat (*dependent variable*)

Variabel terikat atau *dependent variable* adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (*independent*). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah *Turnover Intention* yang selanjutnya diberi notasi Y.

### Penentuan Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan PT. Nyonya Meneer Semarang di Jalan Raden Patah 191-199 yang berjumlah 799 karyawan, tetapi populasi yang potensial yang berdasarkan staff karyawan tidak berada pada level manajerial dan buruh sebanyak 320 karyawan. Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Ferdinand (2007) menjelaskan bahwa agar hasil penelitian bisa lebih dipercaya dan akurat, idealnya seorang peneliti harus meneliti secara detail seluruh anggota populasi, namun karena suatu hal atau kesulitan yang muncul yang terkadang diluar kemampuan peneliti maka peneliti tidak bisa meneliti seluruh anggota populasi, dan yang bisa dilakukan peneliti yaitu meneliti sampel. Menurut Roscoe (1975, dalam Ferdinand, 2007) menyatakan bahwa ukuran sampel yang lebih besar dari 30 dan kurang dari 500 sudah memadai bagi keseluruhan penelitian. Jumlah sampel ditentukan berdasarkan perhitungan dari rumus Slovin dengan tingkat kesalahan ditoleransi sebesar 10% dengan formula sebagai berikut.

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan :

N = Ukuran Populasi

n = Ukuran Sampel

e = margin of error, yaitu persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir sebesar 10%.

Dengan menggunakan formula diatas maka dapat diperoleh jumlah sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{320}{1 + 320 \cdot (0,1)^2}$$

$$n = 80,95 = 81 \text{ responden}$$

Dalam penelitian ini, peneliti menyebar 120 kuesioner berdasarkan jumlah karyawan yang ada pada divisi pemasaran, produksi, keuangan, administrasi dan umum, personalia di PT. Njoja Meneer Semarang dan 101 kuesioner yang dapat dijadikan responden. Artinya sudah memenuhi standar dari rumus slovin diatas.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu cara pengambilan sampel dimana terdapat ketentuan-ketentuan yang ditetapkan dalam penelitian (Ferdinand, 2007). Ketentuan pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah karyawan yang berada pada level staff pemasaran, produksi, keuangan, administrasi dan umum, produksi tidak pada level manajerial dan buruh dengan masa kerja minimal 1 tahun.

## Metode Analisis

Pengujian hipotesis 1 dan hipotesis 2 dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda. Bentuk analisis regresi berganda dalam penelitian ini adalah:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Keterangan:

a = Konstanta

$\beta_1$  dan  $\beta_2$  = Koefisien regresi

Y = Variabel terikat yaitu *turnover intention* karyawan

$X_1$  = Variabel bebas yaitu keterlibatan kerja

$X_2$  = Variabel bebas yaitu kepuasan kerja

e = error

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Analisis Data

#### 1. Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur kehandalan, ketetapan atau konsistensi suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan handal jika jawaban responden terhadap butir-butir pertanyaan dalam kuesioner adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2012). Untuk itu peneliti menggunakan alat bantu program SPSS *for windows*. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai  $\alpha > 0,70$  (Nunnally, 1967, dalam Ghozali, 2012).

#### 2. Hasil Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2012). Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung (untuk setiap butir pertanyaan dapat dilihat pada kolom *corrected item-total correlations*, dengan  $r$  tabel dengan mencari *degree of freedom* ( $df$ ) =  $N - k$ , dalam hal ini  $N$  adalah jumlah sampel, dan  $k$  adalah jumlah variabel independen penelitian. Jika  $r$  hitung  $> r$  tabel, dan bernilai positif, maka pertanyaan (indikator) tersebut dikatakan valid (Ghozali, 2012).

#### 3. Hasil Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Suatu model regresi dikatakan bebas dari multikolinieritas apabila nilai *tolerance*  $> 0,1$  (Ghozali, 2012). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model adalah sebagai berikut:

1. Nilai  $R^2$  yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel independen.
2. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen. Jika ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90) maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas.
3. Melihat nilai *tolerance* dan Variance Inflation Factor (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan variabel independen mana yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya.

#### 4. Hasil Uji Heterokedastisitas

Uji Heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari suatu pengamatan kepengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda maka disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah bersifat homokedastis (Ghozali, 2012). Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedisitas adalah dengan melihat Grafik Plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Pada grafik scatterplot sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual.

Dasar analisisnya adalah:

1. Jika titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur, maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

**5. Hasil uji normalitas**

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik adalah data distribusi yang normal. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tiak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik (Ghozali, 2012).

**a. Analisis Grafik**

Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

**b. Hasil Uji Statistik**

Uji normalitas dengan grafik dapat menyesatkan kalo tidak hati-hati secara visual kelihatan normal, padahal secara statistik bisa sebaliknya. Untuk itu digunakan uji statistik yang digunakan untuk menguji normalitas residual dengan menggunakan uji statistik non-parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S) (Ghozali, 2012). Uji K-S dilakukan dengan membuat hipotesis :

H0 : Data residual berdistribusi normal

HA : Data residual tidak berdistribusi normal

**6. Hasil Uji Regresi dan Uji Hipotesis**

Berdasarkan perhitungan regresi berganda yang dilakukan maka didapat hasil yang tersaji pada tabel 1 di bawah ini:

**Tabel 1**  
**Uji Regresi**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	20.180	1.204		16.759	.000		
Keterlibatan Kerja	-.351	.073	-.503	-4.842	.000	.480	2.083
Kepuasan Kerja	-.200	.084	-.246	-2.366	.020	.480	2.083

a. Dependent Variable:

Turnover Intention

Sumber : Data primer yang diolah,2013

Berdasarkan perhitungan pada tabel diatas, tabel pertama dengan variabel keterlibatan kerja dan tabel kedua dengan variabel kepuasan kerja, maka dapat disajikan dalam bentuk persamaan regresi standardized sebagai:

$$Y = (-0,503) X1 + (-0,246) X2$$



Hasil persamaan regresi berganda tersebut memberikan pengertian sebagai berikut :

1. Variabel keterlibatan kerja (X1) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan dengan nilai koefisien sebesar (-0,503). Hal ini menyatakan bahwa semakin tinggi keterlibatan kerja karyawan, maka *turnover intention* karyawan akan semakin rendah.
2. Variabel kepuasan kerja (X2) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan dengan nilai koefisien sebesar (-0,246). Hal ini menyatakan bahwa jika kepuasan kerja semakin tinggi, maka *turnover intention* karyawan semakin rendah.

Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat maka dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independent secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependent (Ghozali, 2012).

Uji t pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Uji hipotesis keterlibatan kerja terhadap *turnover intention* karyawan  
Dari hasil perhitungan yang diperoleh t hitung untuk X1 sebesar -4,482 dengan probabilitas sebesar 0,000. Dengan menggunakan taraf signifikansi 5% diperoleh nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05, berarti H1 diterima dan Ho ditolak. Dengan demikian berarti Hipotesis 1 (H1) diterima. Artinya keterlibatan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.
2. Uji hipotesis kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan  
Dari hasil perhitungan yang diperoleh t hitung untuk X2 sebesar -2,366 dengan probabilitas sebesar 0,020. Dengan menggunakan taraf signifikansi 5% diperoleh nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 berarti H2 diterima dan Ho ditolak. Dengan demikian berarti Hipotesis 2 (H2) diterima. Artinya Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

## 7. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinan ( $R^2$ ) dimaksudkan untuk mengetahui tingkat ketepatan paling baik dalam analisis regresi dan besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) antara 0 (nol) dan 1 (satu). Koefisien determinasi ( $R^2$ ) nol variabel independen sama sekali tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Apabila koefisien determinasi semakin mendekati satu, maka dapat dikatakan bahwa variabel independent berpengaruh terhadap variabel dependen. Selain itu koefisien determinasi dipergunakan untuk mengetahui presentase perubahan variabel terikat (Y) yang disebabkan oleh variabel bebas (X).

Dari hasil perhitungan dengan program SPSS dalam penelitian ini diketahui bahwa koefisien determinasi yang dapat dilihat dari *Adjusted R Square*, diperoleh sebesar 0,482. Hal ini berarti 48,2 % *turnover intention* karyawan dapat dijelaskan oleh variabel keterlibatan kerja dan kepuasan kerja. Sementara sisanya 52,8 % variabel *turnover intention* karyawan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## PEMBAHASAN

### Keterlibatan Karyawan Terhadap *Turnover Intention* Karyawan

Pernyataan hipotesis pertama bahwa keterlibatan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan **diterima**. Hal tersebut ditunjukkan dari hasil perhitungan (terlampir) uji t, terlihat t hitung untuk variabel keterlibatan kerja -4,482 dengan probabilitas sebesar 0,00. Dengan menggunakan taraf signifikansi 5% diperoleh nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05, artinya H1 diterima dan Ho ditolak. Berarti variabel keterlibatan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Dari perhitungan angka indeks, indikator variabel keterlibatan kerja yang memiliki angka indeks yang terbesar adalah pekerjaan memiliki arti banyak lebih dari sekedar uang.

Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan memiliki makna yang berarti bagi karyawan sehingga keterlibatan kerja karyawan tinggi, sementara pada variabel *turnover intention* yang memiliki angka indeks yang terkecil adalah pikiran karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pekerjaan bagi karyawan di PT. Njoja Meneer sangat berarti bagi mereka sehingga keterlibatan kerja karyawan tinggi dan pada akhirnya meminimalisasi pikiran karyawan untuk mencari pekerjaan lain. Artinya, semakin tinggi keterlibatan kerja karyawan PT. Njoja Meneer Semarang maka tingkat *turnover intention* karyawan semakin rendah.

### Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan

Pernyataan hipotesis kedua bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan **diterima**. Hal tersebut ditunjukkan dari perhitungan (terlampir) uji t, terlihat t hitung untuk variabel kepuasan kerja sebesar -2,366 dengan probabilitas sebesar 0,020. Dengan menggunakan taraf signifikansi 5% diperoleh nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05, artinya H<sub>2</sub> diterima dan H<sub>0</sub> ditolak. Berarti variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja pada karyawan PT. Njonja Meneer Semarang maka akan meminimalisasi *turnover intention* karyawan.

Hal ini menunjukkan bahwa gaji yang diterima oleh karyawan sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab karyawan tersebut, peluang promosi ataupun perkembangan karier yang jelas, hubungan yang baik dan kekompakan yang terjalin dengan rekan kerja, atasan yang berkepemimpinan yang baik, dan jenis pekerjaan yang sesuai harapan karyawan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja sehingga meminimalkan tingkat *turnover* karyawan. Tetapi berdasarkan hasil perhitungan angka indeks yang diperoleh, tanggung jawab yang dipikul karyawan merupakan nilai indeks yang terbesar dibandingkan dengan indikator yang lain, sementara pada variabel *turnover intention* yang memiliki angka indeks yang terkecil adalah pikiran karyawan untuk mencari pekerjaan lain. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. Njonja Meneer sudah merasa cocok dengan rekan kerja, atasan, promosi, dan beban pekerjaan yang dipikul sesuai dengan tanggung jawab karyawan sehingga membuat karyawan bertahan di perusahaan dan tidak berpikir untuk mencari pekerjaan lain.

### KESIMPULAN

Keterlibatan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* dan kepuasan karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil nilai koefisien determinasi sebesar 0,482 menunjukkan bahwa kemampuan variabel independen (keterlibatan kerja dan kepuasan kerja) dalam menjelaskan variabel dependen (*turnover intention*) sebesar 48,2 %.

Penelitian ini mempunyai keterbatasan, yaitu jadwal kegiatan karyawan yang sibuk dengan perusahaan dan pemasaran produk membuat peneliti mendapat kesulitan dalam menentukan waktu yang tepat untuk bertemu dengan perwakilan HRD PT. Njonja Meneer Semarang, minimnya informasi yang didapat dari PT. Njonja Meneer sehingga peneliti hanya mampu mendapatkan informasi terbatas dari hasil wawancara dengan pihak HRD PT. Njonja Meneer karena kesibukan dan keengganan untuk memberikan data dan informasi yang dibutuhkan oleh peneliti yang menjadi rahasia perusahaan, kurangnya kepedulian dalam menjawab semua pertanyaan-pertanyaan yang ada menjadi kendala dalam penelitian ini.

Jika PT. Njonja Meneer telah memperhatikan tingkat *turnover intention* karyawan, kepuasan kerja dan keterlibatan kerja, maka diajukan beberapa saran serta implikasi manajerial yang dapat ditetapkan guna pengembangan kebijakan perusahaan khususnya dalam mengelola keterlibatan kerja dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yaitu :

1. Perusahaan hendaknya dapat mengatasi masalah yang berkaitan dengan keterlibatan kerja karena pengaruh keterlibatan kerja lebih besar dibandingkan dengan pengaruh kepuasan kerja. Caranya adalah:
  1. Mendukung karyawan dalam pembuatan rencana pekerjaannya sesuai target yang merupakan hasil dari kesepakatan karyawan dengan perusahaan.
  2. Membuat suasana kerja yang menyenangkan bagi karyawan terutama pada jam pertama di tempat kerja agar pekerjaan semakin menyenangkan.
  3. Karyawan diberi kesempatan untuk mobilitas ke atas baik dengan promosi ataupun pengangkatan.
2. Perusahaan hendaknya dapat mengatasi masalah yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan, yakni kepuasan terhadap pekerjaannya itu sendiri, kepuasan terhadap kesempatan promosi, kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap rekan kerja, dan kepuasan terhadap atasan. Adanya ketidakpuasan terhadap tanggung jawab yang dipikul oleh karyawan adalah yang paling perlu diperhatikan oleh perusahaan.



Cara mengatasinya antara lain:

1. Memberikan penghargaan berupa pujian, promosi bonus/insentif bagi karyawan yang bertanggung jawab dan berprestasi.
2. Dalam melakukan sistem penggajian, sebaiknya dilakukan dengan memperhatikan faktor – faktor tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, standar gaji yang kompetitif di pasar, dan kondisi keuangan PT. Njonja Meneer Semarang.
3. Mengadakan evaluasi rutin antara karyawan dengan atasan ataupun manajer terhadap tanggung jawab yang sudah dilakukan oleh karyawan.

Penelitian yang akan datang disarankan untuk menambah variabel-variabel baru seperti stres kerja dan keamanan kerja. Menurut peneliti variabel stres dan keamanan kerja di PT. Njonja Meneer berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan. Ketika karyawan dibebankan dengan target kerja yang banyak akan membuat karyawan mengalami stres kerja dan karyawan PT. Njonja Meneer yang bekerja di Jalan Raden Patah dan Pabrik di Kaligawe Semarang membuat ketidakamanan kerja karyawan secara fisik.

### REFERENSI

- Ali, Nazim. 2010. Factors Affecting Overall Job Satisfaction and Turnover Intention. *Journal of Managerial Sciences*. Vol. II, No. 2.
- Andini, Rita. 2006. “Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intention*”: Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang. Magister Manajemen. Universitas Diponegoro.
- Faslah, Rony. 2010. “Hubungan Antara Keterlibatan Kerja dengan *Turnover Intention* Pada Karyawan”. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*. Vol VIII, No. 2.
- Fathoni, A. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Rineka Cipta.
- Ferdinand, Augusty. 2007. *Metode Penelitian : Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang : BP Undip.
- Ghozali, Imam. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 20*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T.H. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.
- Kartiningsih. 2007. “Pengaruh Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan”. Tesis. Semarang : Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
- Mobley, W. H. 1986. *Pergantian Karyawan : Sebab-Akibat Dan Pengendaliannya*. Jakarta : PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Novliadi, F. 2007. “Intensi *Turnover* Karyawan Ditinjau Dari Budaya Perusahaan Dan Kepuasan Kerja”. Medan : Universitas Sumatera Utara.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku organisasi*. Jakarta: PT. Index Group Gramedia.
- \_\_\_\_\_. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep dan Aplikasi*. Edisi Kedelapan, Jilid 1 (Terjemahan). Jakarta : PT. Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P dan Mary Coulter. 2007. *Manajemen*. Jakarta: PT. Index.



Simamora, H. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.

Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.

Witasari, Lia. 2009. "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover Intention*". Tesis. Semarang : Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.