

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP TURNOVER INTENTIONS  
DENGAN KOMITMEN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
(Survey Karyawan Pada Sektor Retail “Alfa Mart”)**

**Oleh:**

**Soekiyono/0005075411/soekiyono@ecampus.ut.ac.id**

**SUMMARY**

*The aims of this research is to know the relation of employee satisfaction to employee's motivation, employee satisfaction influence to employee commitment, employee satisfaction influence to turnover intentions, influence of motivation to commitment, motivation influence to turnover intentions, and influence commitment to turnover intentions. The research was conducted on employees of retail company Alfa Mart. The sample used in this study as many as 180 respondents. The analytical method used is structural equation modeling analysis.*

*Based on the results of data analysis, it can be concluded that job satisfaction is positively related to work motivation, as well as the higher the work motivation, the easier it will be for an employee to feel satisfied in working. Job satisfaction positively affects commitment. Job satisfaction negatively affects turnover intention. Motivation positively affects commitment. Motivation negatively affects turnover intention. Commitment negatively affects turnover intention.*

*The results of this research produced suggestions to the management of Retail Alfa Mart company that management increases employee commitment by improving motivation and employee satisfaction. Turnover intention needs to be identified more quickly so that employees do not intend to quit the job. This needs to be improved by increasing job satisfaction, work motivation and employee commitment to the company. For further research it is necessary to examine the length of service and serve as a moderating variable to identify turnover intention. It is necessary to know the motivation, satisfaction and commitment and influence on turnover intention with the working period as a variable that weakens or strengthens the influence among these variables.*

*Keywords: Employee satisfaction, employee motivation, employee commitment, turnover intentions*

**Pendahuluan**

Tersedianya sumber daya manusia menjadi tugas perusahaan untuk memperoleh dan memeliharanya agar tidak keluar dari pekerjaan atau pindah ke perusahaan lain. Pemeliharaan terhadap karyawan akan mengurangi intensitas karyawan keluar dari pekerjaan atau terjadi *turnover*. Tingginya *turnover* pada sebuah perusahaan terjadi karena rendahnya kesadaran perusahaan terhadap pentingnya karyawan sebagai salah satu asset yang

perlu dijaga dan dirawat. Sumber daya manusia yang handal memegang peranan penting dalam kemajuan dan perkembangan organisasi di masa depan. Menurut Effendy (1998) kekuatan organisasi bukan hanya pada sistemnya, teknologinya, prosedurnya atau sumber dananya namun yang paling penting adalah pada manusianya.

Sumber daya manusia yang loyal perlu dimiliki oleh perusahaan agar pengembangan sumber daya manusia dapat berjalan dengan baik. Karyawan yang berkembang secara kualitas dan

kuantitas akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan. Pencapaian tujuan perusahaan bisa terganggu jika dalam perusahaan terjadi perputaran kerja karyawan (*turnover*). Ada kalanya pergantian karyawan memiliki dampak positif, yaitu bergantinya karyawan lama dengan karyawan baru yang lebih segar dan memiliki motivasi baru dalam bekerja. Namun sebagian besar pergantian karyawan membawa pengaruh yang kurang baik terhadap organisasi, baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang.

Perusahaan selalu berharap dan berusaha untuk menjaga karyawan, akan tetapi tetap ada saja karyawan yang keluar dari pekerjaan atau mengundurkan diri untuk bergabung dengan perusahaan lain. Penyebab yang biasa terjadi adalah karena ada tawaran dari perusahaan lain dengan penghargaan yang lebih besar. Jika ada salah satu karyawan keluar untuk bekerja pada perusahaan lain biasanya diikuti oleh karyawan lain. Adanya karyawan yang keluar dari pekerjaan ini tentunya adanya harapan yang belum terwujud, sehingga karyawan memiliki masalah dengan kepuasan dan komitmen terhadap perusahaan.

Apabila harapan karyawan tidak terpenuhi maka muncul ketidakpuasan. Setiap orang dalam bekerja mengharapkan kepuasan. Jika kepuasan tidak didapat maka orang tersebut akan mencari kepuasan ditempat kerja yang lain. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaannya (Handoko, 2006). Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan menguntungkan perusahaan tersebut, karena dengan kepuasan yang tinggi, maka akan memiliki semangat kerja yang tinggi, kemudian menunjukkan kinerja yang merupakan kesuksesan seseorang dalam melakukan pekerjaannya (As'ad, 2002) serta prestasi yang baik, akhirnya produk atau layanan yang diciptakan akan memiliki kemampuan bersaing dengan perusahaan sejenis yang lain.

Sebaliknya, bagi karyawan yang tidak puas dengan tugas pekerjaan, lingkungan kerja dan system kerja tentunya akan merugikan perusahaan, karena karyawan akan tidak semangat dalam melakukan pekerjaannya serta terkadang tidak serius

mengerjakan apa yang menjadi tugasnya. Jika hal ini diteruskan, maka perusahaan tidak akan mampu untuk bersaing dan memenangkan persaingan dengan perusahaan lain. Oleh karena itu, maka kepuasan kerja karyawan merupakan hal yang seharusnya diciptakan oleh perusahaan.

Karyawan yang tidak puas atas pekerjaannya mudah berpindah tempat kerja lain. Hal ini terjadi karena ada perusahaan lain yang menawarkan pekerjaan lebih baik, atau penghasilan yang lebih besar pada pekerjaan yang sama. Hal ini terjadi karena ada banyak perusahaan sejenis yang berkompetisi dalam bisnis yang sama. Misalnya perusahaan sektor retail seperti Alfa Mart. Alfa Mart memiliki banyak pesaing, sehingga karyawan berpotensi pindah kerja jika tidak puas dalam bekerja. Hal ini menjadi tugas tambahan manajemen untuk memelihara karyawan agar karyawan puas dalam bekerja dan memiliki motivasi kerja yang kuat.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepuasan berpengaruh terhadap komitmen, penelitian tersebut antara lain dilakukan oleh Moynihan *et al.*, (2000) yang menunjukkan terdapat hubungan yang positif kepuasan kerja terhadap komitmen yang terdiri atas *affective commitment*, *normative commitment*. Demikian juga dengan penelitian Kaplan *et al.* (2012) yang menunjukkan adanya efek positif pada komitmen afektif dan komitmen normatif.

Untuk memenuhi kepuasan adalah hal yang diupayakan oleh perusahaan. Namun hal ini dapat dilakukan dengan menerapkan *reward* dan *punishment* yang seimbang. *Reward* adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai (Nugroho, 2006:5). *Punishment* adalah hukuman atau sanksi. Perusahaan menerapkan *punishment* sebagai bentuk dorongan yang negatif dengan tujuan memperbaiki diri karyawan ke arah yang lebih baik.

Selama ini *punishment* yang diterapkan menghasilkan efek jera, maka *reward* yang diberikan kepada karyawan diharapkan menghasilkan efek sebaliknya yaitu keinginan karyawan bertahan dan memberikan seluruh

kemampuannya bagi kemajuan perusahaan. Karyawan diharapkan memiliki komitmen tinggi untuk mewujudkan tujuan yang diterapkan perusahaan. Menurut Sopiah (2008) komitmen organisasional (*organizational commitment*) adalah tingkat keyakinan karyawan untuk menerima tujuan organisasi sehingga berkeinginan untuk tetap tinggal dan menjadi bagian dari organisasi tersebut.

Komitmen yang dimiliki karyawan akan membuat mereka cenderung lebih bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan (Ping *et al*, 2012). Hasil penelitian menunjukkan bahwa orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen terhadap organisasi (Mathis dan Jackson, 2011). Dan komitmen pada karyawan akan terbentuk jika mereka merasa puas dengan pekerjaan, supervisi, gaji, promosi dan rekan kerja (Harrison dan Hubbard, 1998).

Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2011). Definisi di atas menegaskan bahwa komitmen terkait dengan loyalitas karyawan. Loyalitas adalah hal yang diperlukan dalam sebuah organisasi termasuk didalamnya organisasi bisnis. Karyawan yang loyal akan menjadi asset yang berharga dalam pencapaian tujuan organisasi, yaitu memperoleh keuntungan perusahaan. Kondisi tersebut akan dapat dicapai apabila perusahaan mampu memenuhi kepuasan pada diri karyawan baik melalui finansial maupun non finansial.

Rendahnya kepuasan dan lemahnya komitmen karyawan menarik untuk diteliti. Permasalahan serupa juga diungkap oleh Shami (2015) yang menunjukkan kepuasan menunjukkan adanya perputaran kerja yang rendah. Berdasarkan penelitian lain yang dilakukan oleh Pongoh (2013) dapat diketahui faktor penyebab perputaran karyawan adalah motivasi. Berdasarkan uraian latarbelakang dan penelitian terdahulu tersebut maka perlu dilakukan penelitian untuk mengungkap penyebab terjadinya perputaran karyawan.

Berdasarkan pada uraian latar belakang di atas, peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana hubungan antara kepuasan karyawan dengan motivasi karyawan ?
2. Bagaimana pengaruh kepuasan karyawan terhadap komitmen karyawan ?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan karyawan terhadap *turnover intentions* ?
4. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap komitmen ?
5. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap *turnover intentions* ?
6. Bagaimana pengaruh komitmen terhadap *turnover intentions* ?

### Model Penelitian

1. Hubungan kepuasan karyawan terhadap motivasi

Penelitian terdahulu Singh dan Tiwari (2011), menunjukkan adanya hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan motivasi. Penelitian Jehanzeb *et.al* (2012) menunjukkan adanya pengaruh positif kepuasan kerja terhadap motivasi. Penelitian Sohail *et. al* (2014) menghasilkan kesimpulan ada pengaruh positif motivasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian Roos dan Eeden (2008) juga menghasilkan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dan motivasi. Berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu tersebut dapat dirumuskan hipotesis penelitian.

$H_1$  : Terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja karyawan.

2. Pengaruh kepuasan karyawan terhadap komitmen

Penelitian terdahulu yang membahas tentang kepuasan kerja terhadap komitmen dilakukan oleh (Moynihan *et al*, 2000). Berdasarkan hasil analisis diperoleh salah satu hasil penelitian dapat diketahui terdapat hubungan yang positif kepuasan kerja terhadap komitmen yang terdiri atas *affective commitment*, *normative commitment*. Penelitian yang menghubungkan kepuasan kerja dan komitmen dilakukan oleh Kaplan *et al*. (2012).

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara positif dan signifikan berkorelasi dengan komitmen afektif. Berdasarkan hasil penelitian tersebut selanjutnya disusun hipotesis penelitian:

H<sub>2</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen.

### 3. Pengaruh kepuasan karyawan terhadap *turnover intentions*

Dari beberapa hasil penelitian terdahulu dapat diketahui bahwa kepuasan kerja dapat menurunkan *turnover intentions*. Penelitian tersebut antara lain dilakukan oleh Mbah dan Ikemefuna (2012). Penelitian lainnya dilakukan oleh Saeed et.al (2014), yang juga menghasilkan adanya pengaruh negatif dari kepuasan kerja terhadap *turnover intentions*. Berdasarkan hasil penelitian tersebut selanjutnya disusun hipotesis penelitian:

H<sub>3</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*.

### 4. Pengaruh motivasi terhadap komitmen

Beberapa penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh motivasi terhadap komitmen diantaranya dilakukan oleh Rizal et.al (2014) dapat diketahui terdapat pengaruh positif motivasi terhadap komitmen. Hal ini berarti karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan. Penelitian lainnya yang menunjukkan adanya pengaruh motivasi terhadap komitmen antara lain adalah Awolusi (2013), penelitian Fernet (2013), serta penelitian Mohsan et. al (2011). Berdasarkan hasil penelitian tersebut selanjutnya disusun hipotesis penelitian:

H<sub>4</sub> : Motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen.

### 5. Pengaruh motivasi terhadap *turnover intentions*

Hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh motivasi terhadap *turnover intentions* dilakukan oleh Babakus et al. (2008). Demikian penelitian Sajjad (2013) juga menghasilkan kesimpulan penelitian ada

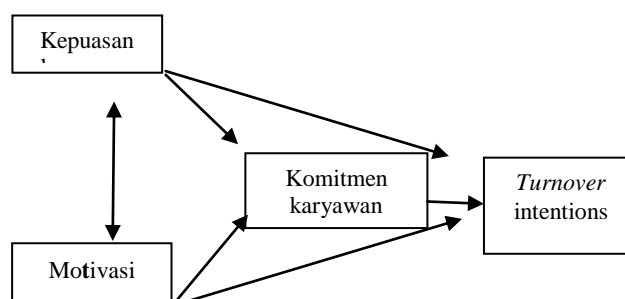
pengaruh motivasi terhadap *turnover intentions*. Berdasarkan hasil penelitian tersebut selanjutnya disusun hipotesis penelitian:

H<sub>5</sub> : Motivasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*.

### 6. Pengaruh komitmen terhadap *turnover intentions*

Penelitian Risky dan Ridwan (2015) juga menunjukkan adanya hubungan negatif antara komitmen dengan intensitas turnover. Penelitian Chang (1999) juga menunjukkan adanya pengaruh negatif komitmen terhadap intensitas *turnover*. Meskipun ada beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan ada pengaruh komitmen terhadap intensitas *turnover*, akan tetapi ada juga penelitian yang menunjukkan tidak ada hubungan komitmen dengan intensitas *turnover*, yaitu penelitian Park et.al (2014). Berdasarkan hasil penelitian tersebut selanjutnya disusun hipotesis penelitian:

H<sub>6</sub> : Komitmen berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*.



Gambar 1. Model Penelitian

### Metode Penelitian

Subyek penelitian merupakan keseluruhan badan atau elemen yang akan diteliti. Adapun yang menjadi subyek dari penelitian ini adalah karyawan pada Perusahaan bisnis retail “Alfa Mart” di wilayah Jakarta, Bogor, Tangerang dan Depok. Sumber data yang diperoleh berupa data primer langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat, sedangkan data sekunder diperoleh dari pihak manajemen perusahaan. Metode pengumpulan data melalui observasi dan kuisioner. Populasi dalam penelitian ini pada sebagian atau semua karyawan Perusahaan ritail Alfa Mart tahun 2017. Ukuran populasi dalam

penelitian ini adalah 180 karyawan. Sampel dalam penelitian ini adalah bagian dari populasi yaitu karyawan Perusahaan retail Alfa Mart tahun 2017 yang terpilih menjadi sampel. Sampel dipilih dengan metode *cluster proportional random sampling*. Pengelompokan (*cluster*) sampel dalam penelitian ini didasarkan atas unit kerja. Setiap unit kerja ditentukan ukuran sampel secara proporsional dan diambil secara random. Ukuran sampel ditentukan dengan pedoman 5-10 kali jumlah parameter yang diestimasi (Ferdinand, 2000).

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur tanggapan atau respon seseorang tentang obyek sosial (Suliyanto, 2011). Jawaban setiap instrument yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari yang sangat positif sampai yang sangat negatif. Skala likert selalu ganjil dan selalu ada pilihan netral atau *undecided*

(Suliyanto, 2011). Dalam penelitian ini masing-masing *item scale* mempunyai 5 kategori, yang berada diantara “sangat setuju” sampai dengan “sangat tidak setuju”.

Metode analisis data dan pengujian hipotesis dengan *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan program AMOS.22.00. Dengan demikian teknik SEM memungkinkan seorang peneliti untuk menguji beberapa variable dependen sekaligus, dengan beberapa variable independent. (Ferdinand, 2005).

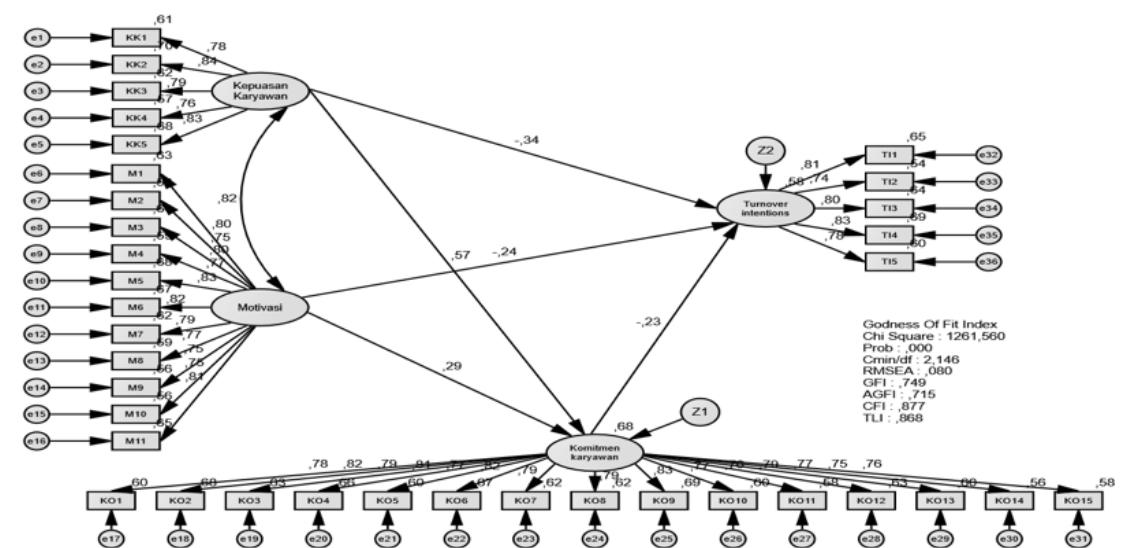
### Hasil Penelitian

#### 1. Structural Equation Modelling (SEM)

Hasil pengolahan analisis *structural equation modelling* (SEM) dapat dilihat pada Gambar 1 dan Tabel 1.

Tabel 1. Hasil analisis *structural equation modelling*

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Komitmen	<---	Kepuasan kerja	0,574	0,116	5,194	,000
Komitmen	<---	Motivasi	0,286	0,115	2,832	,005
Turnover intentions	<---	Komitmen	-0,233	0,108	-2,063	,039
Turnover intentions	<---	Motivasi	-0,242	0,129	-2,045	,041
Turnover intentions	<---	Kepuasan kerja	-0,340	0,143	-2,372	,018



Gambar 1. Hasil analisis *structural equation modelling*

Berdasarkan Gambar 1 dan Tabel 1 dapat diketahui koefisien jalur (*Standardized regression coefficient*) dan dibuat persamaan struktural sebagai berikut:

$$K = 0,574KK + 0,286 M + Z_1$$

$$TI = -0,233 KK - 0,242 M + -0,233K + Z_2$$

Keterangan:

KK = Kepuasan karyawan

M = Motivasi

K = Komitmen

TI = Turnover intention

## 2. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis *structural equation modelling*, tercantum dalam Gambar 4.1. Berdasarkan Gambar 4.1 dapat diketahui nilai koefisien jalur. Nilai koefisien jalur dan signifikansi selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 1.

- a. Hubungan antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja

Nilai korelasi variabel kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebesar 0,819. Nilai korelasi yang mendekati angka 1 menunjukkan adanya korelasi yang kuat antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif dengan motivasi kerja, yaitu semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka akan mengakibatkan motivasi kerja meningkat. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan “Kepuasan kerja berhubungan positif dengan motivasi kerja” diterima.

- b. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen

Nilai estimasi koefisien jalur variabel kepuasan kerja terhadap komitmen sebesar 0,574 dengan nilai probability sebesar 0,000. Karena nilai koefisien jalur positif dan nilai probabilitas kurang dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen, yaitu semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka akan mengakibatkan komitmen meningkat. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan “Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen” diterima.

- c. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*

Nilai estimasi koefisien jalur variabel kepuasan kerja terhadap *turnover intention* sebesar -0,340 dengan nilai probability sebesar 0,018. Karena koefisien jalur negatif dan nilai probability kurang dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*, artinya semakin tinggi kepuasan karyawan dalam bekerja maka semakin rendah *turnover intention* yang dialami karyawan. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan “Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*” dapat diterima.

- d. Pengaruh motivasi terhadap komitmen karyawan

Nilai estimasi koefisien jalur variabel motivasi terhadap komitmen sebesar 0,286 dengan nilai probability sebesar 0,005. Karena nilai koefisien jalur positif dan nilai probabilitas kurang dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen karyawan, yaitu semakin tinggi motivasi karyawan maka akan mengakibatkan komitmen karyawan meningkat. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan “Motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen” diterima.

- e. Pengaruh motivasi terhadap *turnover intention*

Nilai estimasi koefisien jalur variabel motivasi terhadap *turnover intention* sebesar -0,242 dengan nilai probability sebesar 0,041. Karena nilai koefisien jalur negatif dan nilai probability kurang dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*, artinya semakin tinggi motivasi karyawan dalam bekerja maka *turnover intention* akan menurun. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan “Motivasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*” diterima.

- f. Pengaruh komitmen karyawan terhadap *turnover intention*

Nilai estimasi koefisien jalur variabel komitmen karyawan terhadap *turnover intention* sebesar -0,233 dengan nilai probability sebesar

0,039. Koefisien jalur negatif dan nilai probabilitas kurang dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen karyawan memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*, artinya semakin tinggi komitmen karyawan maka semakin rendah *turnover intention*. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan “Komitmen karyawan berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*” diterima.

### 3. Pembahasan

- a. Hubungan kepuasan kerja dengan motivasi kerja  
Berdasarkan hasil analisis data dapat diketahui adanya korelasi yang positif antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja. Hal ini berarti semakin puas seorang karyawan dalam bekerja, maka semakin tinggi motivasi kerjanya. Demikian juga sebaliknya semakin tinggi motivasi kerjanya maka semakin mudah seorang karyawan merasa puas atas pekerjaannya. Adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja tersebut mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Singh dan Tiwari (2011), Jehanzeb *et.al* (2012), Sohail *et. al* (2014), Penelitian Roos dan Eeden (2008) menghasilkan temuan penelitian adanya hubungan positif antara kepuasan dan motivasi.
- b. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen  
Berdasarkan hasil analisis diperoleh kesimpulan bahwa terbukti secara statistik kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka semakin tinggi komitmen karyawan dalam bekerja, begitu juga sebaliknya apabila karyawan merasa tidak puas maka akan menurunkan komitmen karyawan dalam bekerja. Kepuasan kerja yang diukur berdasarkan indikator gaji, promosi, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan penyelia, dan bagaimana karyawan dalam menilai pekerjaan itu sendiri dinilai positif oleh sebagian besar karyawan, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan secara umum merasa puas dengan pekerjaannya, dengan demikian timbul komitmen terhadap perusahaan.

Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Singh dan Tiwari (2011) yang menemukan adanya hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan motivasi. Penelitian Jehanzeb *et.al* (2012) juga menemukan adanya pengaruh positif kepuasan kerja terhadap motivasi. Penelitian lain yang dilakukan oleh Sohail *et. al* (2014) menemukan ada pengaruh positif motivasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian Roos dan Eeden (2008) juga menghasilkan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dan motivasi.

- c. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*

Hasil analisis menunjukkan secara statistik kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*, hal ini berarti semakin tinggi kepuasan karyawan dalam bekerja akan memberikan dampak bagi menurunnya keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan, survey yang dilakukan terhadap 180 karyawan Alfa Mart sebagian besarnya memberikan pernyataan bahwa mereka merasa puas terhadap pekerjaannya, sehingga keinginan mereka untuk keluar dari perusahaan rendah. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mbah dan Ikemefuna (2012) dan penelitian lainnya dilakukan oleh Saeed *et.al* (2014), yang menemukan adanya pengaruh negatif dari kepuasan kerja terhadap *turnover intentions*.

- d. Pengaruh motivasi terhadap komitmen

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara statistik motivasi memiliki pengaruh positif terhadap komitmen. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan dalam bekerja maka semakin tinggi komitmen karyawan dalam bekerja. Motivasi diukur menggunakan dua dimensi motivasi yaitu motivasi intrinsik yang terdiri dari keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan, dan keinginan untuk berkuasa.

Diukur juga motivasi ekstrinsik yang terdiri dari kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggungjawab, dan peraturan yang fleksibel. Hasil survei terhadap 180 karyawan Alfa Mart sebagian besar memberikan penilaian yang baik terhadap variabel motivasi yaitu dengan memberikan jawaban setuju, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki motivasi yang tinggi ketika bekerja di Alfa Mart.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rizal et.al (2014) yang menemukan terdapat pengaruh positif motivasi terhadap komitmen. Hal ini berarti karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Awolusi (2013), Fernet (2013), serta penelitian Mohsan *et. al* (2011) juga menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen.

e. Pengaruh motivasi terhadap *turnover intention*

Berdasarkan hasil analisis diketahui motivasi memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intentions*, hal ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan Alfa Mart dalam bekerja, maka keinginannya untuk keluar dari perusahaan rendah. Survey terhadap 180 karyawan, sebagian besarnya memberikan persepsi yang baik terhadap variabel motivasi, hal ini menjadi indikasi bahwa motivasi yang dimiliki karyawan membuatnya bertahan di perusahaan dan tidak memiliki kecenderungan untuk keluar dari perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Babakus et al. (2008) dan penelitian Sajjad (2013) yang menemukan bahwa motivasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*.

f. Pengaruh komitmen terhadap *turnover intention*

Hasil analisis menunjukkan komitmen berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, artinya semakin tinggi komitmen karyawan dalam bekerja maka akan menurunkan keinginan

karyawan untuk keluar dari perusahaan. Hasil survey terhadap 180 karyawan Alfa Mart sebagian besar memberikan persepsi yang baik terhadap komitmen, hal ini menunjukkan bahwa karyawan Alfa Mart memiliki komitmen yang baik, sehingga keinginan untuk keluarnya rendah. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rizqi dan Ridwan (2015) juga menunjukkan adanya hubungan negatif antara komitmen dengan intensitas turnover. Penelitian Chang (1999) juga menunjukkan adanya pengaruh negatif komitmen terhadap intensitas *turnover*.

### KESIMPULAN

1. Kepuasan kerja berhubungan positif dengan motivasi kerja artinya semakin tinggi kepuasan kerja akan berhubungan dengan motivasi kerja, demikian juga dengan sebaliknya semakin tinggi motivasi kerja maka akan semakin mudah seorang karyawan merasa puas dalam bekerja.
2. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen artinya semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi karyawan tersebut berkomitmen dalam bekerja.
3. Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, artinya semakin tinggi kepuasan yang dirasakan karyawan dalam bekerja maka semakin rendah *turnover intention* yang dialami karyawan.
4. Motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen artinya semakin tinggi motivasi karyawan dalam bekerja maka semakin tinggi komitmen karyawan tersebut dalam bekerja
5. Motivasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, artinya semakin tinggi motivasi karyawan dalam bekerja maka semakin rendah *turnover intention* yang dialami karyawan.
6. Komitmen berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, artinya semakin tinggi komitmen karyawan dalam bekerja maka semakin rendah *turnover intention* yang dialami karyawan.

## IMPLIKASI

Manajemen Alfa Mart dapat meningkatkan komitmen karyawan dengan cara memperbaiki motivasi dan kepuasan karyawan. Motivasi karyawan dapat ditingkatkan dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk membantu kebutuhan hidup, memberikan penghargaan, pengakuan, peluang karier dan kewenangan, pelaksanaan kerja, kompensasi, menempatkan supervisi yang tepat, tanggungjawab sosial dan menerapkan peraturan yang yang fleksibel. *Turnover intention* perlu diidentifikasi lebih cepat agar karyawan tidak berniat keluar dari pekerjaan. Hal ini perlu ditingkatkan dengan peningkatan kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Untuk penelitian selanjutnya perlu diteliti masa kerja dan dijadikan sebagai variabel moderasi untuk mengidentifikasi *turnover intention*. Hal ini diperlukan untuk mengetahui motivasi, kepuasan dan komitmen dan pengaruhnya terhadap *turnover intention* dengan masa kerja sebagai variabel yang memperlemah atau memperkuat pengaruh antar variabel tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moh. 2000. *Psikologi Industri, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*. Sinar Baru, Bandung.
- Awolusi, Olawumi Dele. 2013. Effects Of Motivation On Employees Job Commitment In The Nigerian Banking Industry: An Empirical Analysis. *International Journal of Business and Innovation Research Vol. 1, No. 3, pp.1-17, September 2013*
- Babakus, Emin Ugur Yavas Osnian M. Karatepe. 2008. The Effects of Job Demands, Job Resources and Intrinsic Motivation on Emotional Exhaustion and Turnover Intentions: A Study in the Turkish Hotel Industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration, Vol. 9(4)*
- Chang, Eunmi. 1999. Career Commitment as a Complex Moderator of Organization al Commitment and Turnover Intention. *Human Relations, Vol. 52, No. 10, 1999*
- Effendy, Onong Uchjana. 1998. Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek . Bandung : PT. Remaja Rosda Karya
- Ferdinand, Augusty. 2005. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- , 2000. *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Fernet, Claude , Stéphanie Austin & Robert J. Vallerand. 2013. The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work & Stress Vol. 26, No. 3, JulySeptember 2012, 213229*
- Handoko, Hani. 2005. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- , 2006. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Harrison, J.K., and Hubbard, R. (1998). "Antecedents to Organizational Commitment among Mexican Employees of a U.S. Firm in Mexico". *The Journal of Social Psychology*, 138 (5), 609-623.
- Jehanzeb, Khawaja, Mazen F. Rasheed. Anwar Rasheed. AlamzebAamir. 2012. Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 21; November 2012*

- Kaplan, Metin. Ogut, Emine dan Aksay Kadir. 2012. The Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Case of Hospital Employees. *World Journal of Management* Vol. 4. No. 1. March 2012 Pp. 22 – 29
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill. New York.
- Mathis, Robert L. & John H. Jackson, 2011. Human Resources Management. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Mbah, Samuel Emeka dan Ikemefuna. 2012. Job Satisfaction and Employees' Turnover Intentions in total Nigeria plc. in Lagos State. *International Journal of Humanities and Social Science* Vol. 2 No. 14 [Special Issue - July 2012]
- Moynihan, Lisa M. Boswell, Wendy R. dan Boudreau John W. 2000. The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Executive Withdrawal and Performance. (CAHRS Working Paper #00-16). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrsw/p/94>
- Mohsan, Faizan. Muhammad Musarrat Nawaz. M. Sarfraz Khan. Zeeshan Shaukat dan Numan Aslam. 2011. Are Employee Motivation, Commitment and Job Involvement Inter-related: Evidence from Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 2 No. 17
- Nugroho, Bambang. 2006. Reward dan Punishment. *Bulletin cipta karya, departemen pekerjaan umum edisi no 6/IV/juni 2006*.
- Park, Hong Y. Raymond L. Christie and Gail E. 2014. Sype Organizational Commitment and Turnover Intention in Union and NonUnion Firms. *SAGE Open January-March 2014: 1–11*
- Ping, H., Murmann, S.K. dan Perdue, R.R. 2012. Management commitment and employee perceived service quality: The mediating role of affective Commitment, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol. 17, No. 3, pp. 79-97.
- Pongoh, Rio AJ. 2013. Determinant The Causes Of Employee Turnover (Case Study of PT. Bank Mega, Tbk. Tomohon, North Sulawesi). *Jurnal EMBA Vol.1 No.4 Desember 2013, Hal. 2307-2317*
- Rizal, Muhamad, M Syafiie Idrus, Djumahir, Rahayu Mintarti. 2014. Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City). *International Journal of Business and Management Invention ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X Volume 3 Issue 2 February 2014 PP. 64-7*
- Rizqi N, A'yuninnisa & Saptoto, Ridwan. 2015. The effects of pay satisfaction and affective commitment on turnover intention. *International Journal of Research Studies in Psychology 2015 April, Volume 4 Number 2, 57-70*
- Roos, Wanda & René Van Eeden. 2008. The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture. *SA Journal of Industrial Psychology. Vol. 34 No. 1 pp. 54 – 63*
- Saeed, Iqra, Momina Waseem, Sidra Sikander, Muhammad Rizwan. 2014. The relationship of Turnover intentions with job satisfaction, job performance, Leader member exchange,

- Emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning & Development ISSN 2164-4063 2014, Vol. 4, No. 2*
- Sajjad, 2013. Impact of Motivation on Employee Turnover in Telecom Sector of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly 2013, Volume 5, Number 1*
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sohail, Amir, Robina Safdar, Salma Saleem, Samara Ansar & M. Azeem. 2014. Effect of Work Motivation and Organizational Commitment on Job Satisfaction: (A Case of Education Industry in Pakistan). *Global Journal of Management and Business Research A Volume XIV Issue VI Version*
- Singh & Vivek Tiwari. 2011. Relationship Between Motivation And Job Satisfaction Of The White Collar Employees : A Case Study. *Management Insight Vol. VII, No. 2; Dec., 2011*
- Shami Usman, Nouman Ali, Zohaib-ur-Rehman. 2015. Determinant's of Job Satisfaction & Employee Turnover in Pakistan Paint Industry. *European Journal of Business and Management ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.7, No.1, 2015*
- Suliyanto. 2011. *Ekonometrika Terapan: Teori dan Aplikasi dengan SPSS*. Bogor: Ghalia Indonesia.