

Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap *Turnover Intentions* Dengan *Withdrawal Cognitions* Dan *Job Search* Sebagai Variabel Pemediasi

Agus Sihombing

Susanti Saragih

Universitas Kristen Maranatha, Bandung

Abstract

The purpose of this research is to examine the effects of job satisfaction and job search on turnover intentions in which withdrawal cognitions as mediating variable. Variables in this research were measured via a survey of 95 administration staffs of credit banking company in Bandung, West Java. Path analysis model were used to examine the significant level and the direct effects of job satisfaction on turnover intentions and also indirect effects of job satisfaction on turnover intention, withdrawal cognitions and job search as mediating variables.

Results showed that job satisfaction significantly influences turnover intentions and job satisfaction significantly influences withdrawal cognitions. In addition, this research found that withdrawal cognitions found significantly mediated the relationship between job satisfaction and job search. Job satisfaction is also found significantly influences job search and job search significantly found mediated the relationship between job satisfaction and turnover intentions.

Keywords: *Job Satisfaction, Withdrawal Cognitions, Job Search, Turnover Intentions, Mediating Variable*

LATAR BELAKANG

Karyawan yang profesional dapat diartikan sebagai sebuah pandangan untuk selalu bekerja keras, bekerja sepenuh waktu, disiplin, jujur, loyalitas tinggi, dan penuh dedikasi demi untuk keberhasilan pekerjaannya. Pengertian tersebut menggambarkan bahwa penyempurnaan sumber daya manusia hanya selalu mendapat perhatian untuk menuju karyawan yang profesional dengan berbagai pendekatan dan kebijaksanaan. Untuk itu, diperlukan adanya pembinaan, penyadaran, dan kemauan kerja yang tinggi untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Apabila karyawan penuh kesadaran bekerja optimal maka tujuan organisasi akan lebih mudah tercapai. Peningkatan perjuangan, pengabdian, disiplin kerja, dan kemampuan yang profesional dapat dilakukan melalui serangkaian pembinaan dan tindakan nyata

agar peningkatan prestasi kerja dan loyalitas karyawan dapat menjadi kenyataan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoyo, 2000). Kepuasan kerja juga merupakan suatu sikap atas pekerjaan dan biasanya digambarkan sebagai suatu status secara emosional positif atau yang menyenangkan yang merupakan hasil penilaian dari suatu pekerjaan atau pekerjaan dialami. Kepuasan kerja dihubungkan dengan berbagai sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya.

Gilmer (1966) menyebutkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah promosi, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, faktor intrinsik, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas. Heidjrachman dan Husnan (2002) juga mengemukakan beberapa faktor mengenai kebutuhan dan keinginan pegawai, yakni: gaji yang baik, pekerjaan yang aman, hubungan dengan rekan kerja yang hangat, penghargaan terhadap pekerjaan, promosi, pimpinan yang adil dan bijaksana, pengarahan dan perintah yang wajar, dan organisasi atau tempat kerja yang dihargai oleh masyarakat. Aspek-aspek yang dapat membentuk kepuasan kerja karyawan antara lain; faktor individual, faktor hubungan antar karyawan, dan faktor eksternal. Aspek-aspek tersebut memberikan motivasi agar kepuasan kerja dapat tercapai bagi karyawan dan merupakan kewajiban setiap pemimpin perusahaan untuk dapat memenuhi setiap aspek-aspek tersebut, karena kepuasan kerja merupakan faktor yang diyakini dapat mendorong dan mempengaruhi semangat kerja karyawan agar karyawan dapat bekerja dengan baik dan secara langsung akan mempengaruhi prestasi karyawan.

Rendahnya kepuasan kerja dapat menimbulkan berbagai dampak negatif seperti mangkir kerja, mogok kerja, kerja yang lamban, kerusakan yang disengaja hingga pada niat untuk pindah kerja (*turnover intentions*). Karyawan yang tingkat kepuasannya tinggi akan rendah tingkat kemangkirannya dan sebaliknya karyawan yang tingkat kepuasannya rendah akan semakin tinggi tingkat kemangkirannya. Organisasi-organisasi dengan karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif daripada organisasi-organisasi dengan karyawan yang tak terpuaskan. Hal ini berdampak pada meningkatnya produktivitas organisasi dan rendahnya keinginan karyawan untuk berpindah (Robbins, 1998).

Turnover intentions atau niat untuk berpindah kerja mengacu pada perkiraan kemungkinan seseorang yang akan meninggalkan pekerjaannya dari suatu organisasi pada masa yang akan datang dimana niat berpindah pekerjaan ini dapat diidentifikasi sebagai permulaan dari seorang karyawan dalam hal perilaku kerja. Mobley, dkk. (1978) mengatakan ada empat komponen utama dalam perilaku *turnover* seorang karyawan, yaitu; *shocks*, gambaran terhadap pelanggaran, *scripts*, dan mencari dan mengevaluasi pekerjaan lain. Faktor lain yang dapat mempengaruhi *turnover* karyawan adalah perilaku karyawan ditempat kerja. Dalam studinya tentang pemahaman yang lebih baik mengenai bagaimana ketidakpuasan mengendalikan perilaku pindah kerja karyawan (Hom dan Griffeth, 1991) juga menyatakan bagaimana ketidakpuasan dalam pekerjaan akan mempengaruhi perilaku *turnover* dengan melakukan pengujian menggunakan model persamaan struktural dan analisa sintasan.

Keputusan untuk keluar dari suatu pekerjaan dipengaruhi pandangan karyawan untuk mendapatkan alternatif pekerjaan yang lebih baik. Disisi pemberi kerja (perusahaan) pindahannya seseorang ke pekerjaan lain dapat berdampak terhadap biaya perekrutan, dan laju produktivitas perusahaan yang terganggu. Dari sisi karyawan ketidakpuasan kerja akan membuat karyawan berpikir untuk berhenti dari pekerjaan saat ini dan biasanya akan melakukan evaluasi utilitas dari pekerjaan lain yang diharapkan, evaluasi biaya bila berhenti dari pekerjaan saat ini, dan berbagai alternatif pekerjaan lain setelah mengundurkan diri dari pekerjaan saat ini. Proses tersebut merupakan deskripsi yang jelas dari proses psikologis antara ketidakpuasan terhadap pekerjaan dan keinginan untuk berpindah tempat kerja yang mana alternatif pekerjaan yang ada akan mempengaruhi *turnover* secara langsung terhadap karyawan.

Penelitian terdahulu mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh *withdrawal cognitions* yang pada akhirnya akan mempengaruhi keinginan untuk berpindah kerja, sehingga tidak selamanya karyawan akan selalu loyal terhadap perusahaan tempatnya bekerja saat ini. Penelitian yang dilakukan oleh Karl Aquino, dkk. (1997) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki hubungan positif dengan *withdrawal cognitions*.

Mencari pekerjaan baru juga sering dilakukan oleh karyawan yang telah memiliki pekerjaan, tujuannya jelas yakni karyawan mencoba membandingkan alternatif pekerjaan yang tersedia dari segi gaji, tunjangan, fasilitas, supervisor, rekan kerja, dan lain-lainnya dengan pekerjaan yang sedang digeluti saat ini. Karyawan didalam pencarian pekerjaan baru (*job search*) umumnya akan mencari (*look*) alternatif pekerjaan dan mempersiapkan segala sesuatu yang dibutuhkan (*prepare*) untuk kepentingan pekerjaan barunya tersebut.

Kepuasan kerja dan pengaruhnya terhadap pencarian pekerjaan baru telah banyak diamati oleh para peneliti terdahulu. Salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Kwantes, dkk. (2002). Hasil penelitian ini mengatakan bahwa pencarian pekerjaan dan keinginan berpindah kerja tidak memiliki kontribusi yang signifikan untuk menjelaskan perilaku karyawan dalam organisasi. Hanya jenis kelamin yang memiliki hubungan signifikan dengan perilaku karyawan dalam organisasi. Penelitian lain dilakukan oleh Bockerman dan Ilmakunnas (2004) menemukan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dengan pencarian kerja termasuk keinginan untuk keluar. Ketidak konsistenan hasil ini menjadi dasar bagi peneliti untuk kembali melakukan penelitian untuk menjelaskan perilaku karyawan dalam organisasi khususnya

mengenai kepuasan kerja dan pengaruhnya terhadap *turnover intentions*.

Perusahaan selalu berupaya menjaga kepuasan kerja karyawannya termasuk Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Bank Perkreditan Rakyat adalah bank yang melaksanakan kegiatan usahanya secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran (UU No. 7 tahun 1992). BPR dalam kegiatan operasional sehari-harinya menyediakan jasa perbankan ataupun pelayanan keuangan lainnya secara terbatas. Sejak awal pihak manajemen BPR menyadari tujuan lembaga perkreditan rakyat adalah menyediakan berbagai kemudahan dan mendapatkan sumber permodalan bagi masyarakat golongan berpenghasilan rendah, terutama dipedesaan guna mengembangkan skala usaha dan kemampuannya.

Penelitian ini memiliki tiga tujuan. Pertama, untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap *turnover intentions*. Kedua, untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap *turnover intentions* dengan *withdrawal cognition* sebagai variabel pemediasi pada karyawan. Ketiga, untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap *turnover intentions* dengan *job search* sebagai variabel pemediasi. Penelitian ini dilakukan pada karyawan di tiga BPR di kota Bandung.

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kepuasan Kerja dan *Turnover Intentions*

Kepuasan kerja dipercaya sebagai salah satu faktor penting dalam memahami keinginan untuk pindah kerja (*turnover intentions*). Keinginan pindah kerja secara emosional dihasilkan dari pengalaman seseorang yang dihubungkan dengan pekerjaannya yang sudah

lama terbentuk. Karyawan yang tidak puas lebih mungkin untuk meninggalkan pekerjaannya dibanding mereka yang merasa puas dengan pekerjaannya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ghiselli, dkk. (2001) kepuasan kerja dengan pasti dihubungkan dengan *turnover intentions* dan ditemukan hubungan yang kuat dan penting antara karakteristik-karakteristik pekerjaan dan kepuasan. Karyawan yang merasa puas akan mendorongnya untuk tetap tinggal dalam perusahaan dan demikian sebaliknya.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ghiselli, dkk. (2001) juga ditemukan bahwa terdapat hubungan positif sebesar 0.87 antara kepuasan kerja dengan *turnover intentions*. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, peneliti mengembangkan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1: Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*.

Kepuasan Kerja, *Withdrawal Cognitions* dan *Turnover Intentions*

Biaya-biaya yang timbul akibat dari perputaran sangat tinggi namun sering juga diremehkan oleh perusahaan. Meskipun demikian, banyak perusahaan yang sudah memahami mengapa karyawan meninggalkan pekerjaan mereka. Salah satu dari beberapa model tentang perputaran (*turnover intentions*) seperti *conceptualizing* melihat kepuasan kerja sebagai permulaan dari penarikan diri (*withdrawal cognitions*) dan keinginan untuk berhenti bekerja (*turnover intentions*). Hal ini pada gilirannya dipengaruhi oleh persepsi dari alternatif pekerjaan dan kesempatan yang tersedia. Smither (1994) dalam penelitiannya mengatakan bahwa terdapat hubungan negatif antara kepuasan kerja dengan perputaran, dan terdapat hubungan yang positif antara penarikan diri dan perputaran, keinginan/niat

untuk berhenti dari pekerjaan saat ini adalah suatu prediktor yang kuat dari perputaran yang nyata. Dalam penelitian ini *withdrawal cognitions* ditempatkan sebagai variabel pemediasi antara hubungan kepuasan kerja dengan *turnover intentions*. Tingkat kepuasan seseorang akan menjadi informasi awal baginya untuk melakukan evaluasi mengenai pekerjaannya. Hal ini merupakan tindakan *withdrawal cognition* dimana karyawan akan mempertimbangkan hal-hal terkait untuk memutuskan keluar atau tetap tinggal di perusahaan. Hasil evaluasi ini menjadi penentu dari keputusan niat untuk meninggalkan pekerjaan atau tidak.

Hipotesis 2: Kepuasan kerja mempengaruhi *turnover intentions* dengan *withdrawal cognitions* sebagai variabel pemediasi.

Kepuasan Kerja, *Job Search* dan *Turnover Intentions*

Valentine (2001) menguji usaha mencari pekerjaan baru dengan menggunakan model yang mengindikasikan usaha-usaha yang dilakukan untuk mencari pekerjaan baru dalam dua belas bulan berikutnya dimana model ini juga telah digunakan para peneliti pada penelitian-penelitian sebelumnya. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Valentine (2002) ditemukan bahwa usaha mencari pekerjaan baru memiliki hubungan positif sebesar 0.79 dimana kepuasan kerja mempengaruhi keinginan untuk mencari pekerjaan baru. Pada penelitian Wanous, dkk. (1997), didapat hubungan positif sebesar 0.68 antara kepuasan kerja dengan keinginan untuk mencari pekerjaan baru dimana *job search* berperan sebagai variabel pemediasi.

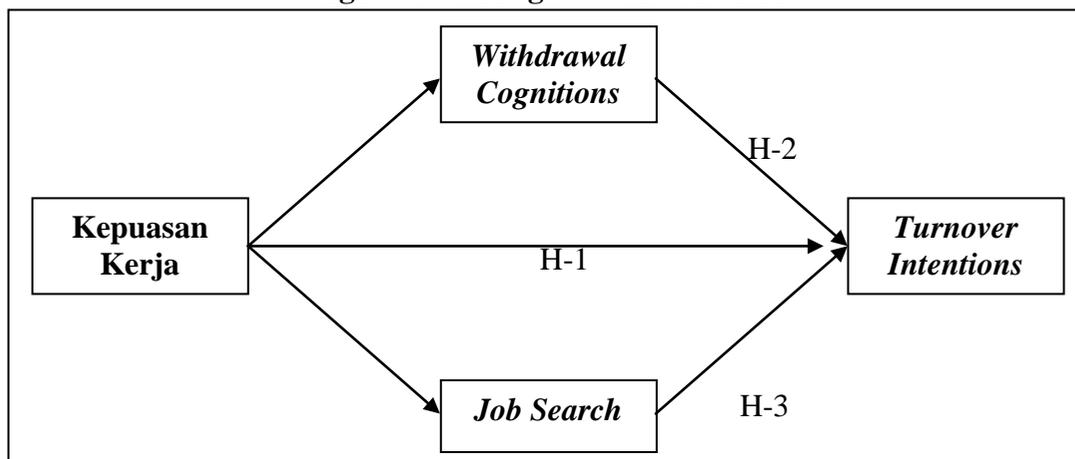
Dalam penelitian ini *job search* dijadikan sebagai pemediasi hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover intentions*. Penjelasan untuk hal ini adalah tingkat kepuasan atau ketidakpuasan karyawan akan mempengaruhi kemungkinan untuk mencari alternatif

pekerjaan lain. Selain itu tingkat kepuasan atau ketidakpuasan juga akan mempengaruhi persepsi karyawan atas apa yang diekspektasikan terhadap pekerjaan dan alternatif pekerjaan lain. Hal ini akan secara langsung mempengaruhi niat karyawan untuk keluar dari pekerjaannya saat ini.

Hipotesis 3: Kepuasan kerja mempengaruhi *turnover intentions* dengan *job search* sebagai variabel pemediasi.

Berdasarkan uraian sebelumnya maka model penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ini dikembangkan dalam bagan 1.

Bagan 1: Hubungan Antar Variabel



METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian administrasi BPR di kota Bandung. Untuk mempermudah pembatasan sampel, beberapa kriteria perlu ditetapkan. Adapun kriteria yang ditetapkan adalah karyawan bekerja sebagai tenaga bagian administrasi dengan masa kerja minimal 3 bulan (pada perusahaan pada saat responden mengisi kuesioner). Hal ini dilakukan karena seseorang yang terbiasa menjalani sebuah pekerjaan lama kelamaan akan merasa betah dan tidak mengeluh dengan pekerjaannya dan akan sampai pada tingkat menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Oleh karena itu penentuan masa kerja minimal 3 bulan dianggap cukup untuk mengurangi bias responden dalam menjawab setiap butir pertanyaan yang ditanyakan dalam kuesioner.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional setiap variabel penelitian ini secara rinci dijelaskan dalam tabel 1.

Hasil Penelitian

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan survei melalui penyebaran kuesioner pada BPR di kota Bandung. Proses pengumpulan data dilakukan selama dua minggu. Setelah berkoordinasi dengan supervisi maka peneliti diberikan kesempatan untuk menyebarkan kuesioner secara langsung kepada para karyawan bagian administrasi. Peneliti berhasil menyebarkan 100 kuisisioner dan diperoleh 95 kuisisioner yang kembali dan layak digunakan.

Pengujian Data Penelitian

Dalam penelitian ini, data yang terkumpul melalui proses pengujian normalitas, outlier, validitas dan reliabilitas. Uji normalitas

tujuannya adalah untuk mengidentifikasi normalitas sebaran data. Pengujian normalitas data dalam penelitian ini menggunakan nilai *skewnes value* yang diperoleh dari pembagian koefisien sampel dengan standar erornya dan *skewness value* yang biasa disajikan dalam statistik deskriptif. Pengujian normalitas menunjukkan bahwa normalitas sebaran data dalam penelitian ini adalah normal sehingga pengujian selanjutnya dapat dilakukan. Hasil pengujian normalitas data secara lengkap tersaji dalam tabel 2.

Hasil Pengujian Outliers

Outliers adalah data-data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dengan observasi-observasi lainnya. *Outliers* muncul dalam bentuk nilai ekstrim baik untuk konstruk tunggal maupun konstruk kombinasi. Dalam analisis multivariat adanya *outliers* dapat diuji dengan menggunakan nilai Mahalanobis (D^2) pada *degree of freedom* (D^2/df) sejumlah indikator yang digunakan dalam penelitian pada tingkat signifikansi $p < 0,05$.

Dalam penelitian ini terdapat 87 responden yang datanya layak digunakan dari semula sebanyak 95 responden, hal ini dikarenakan terdapat 8 responden yang dianggap sebagai

data *outlier* hal ini dikarenakan nilai *mahalanobis distance* yang diperoleh dari tabel *chi square* sebesar 7,81473. Jadi apabila terdapat nilai mahalanobis yang melebihi 7,81473 maka data tersebut dianggap sebagai data *outlier*. Hasil pengujian *outliers* secara lengkap tersaji dalam tabel berikut ini:

Dari hasil pengolahan data penulis menemukan delapan data responden yang disebut sebagai data yang *outliers* yaitu responden 1, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41. Oleh karena itu karena responden yang terkena *outliers* tidak dapat digunakan lebih lanjut dalam penelitian ini karena nilainya melebihi nilai *mahalanobis distance* yang diperoleh dari tabel *chi square*.

Hasil pengujian Validitas

Validitas merupakan hal yang penting bagi suatu alat ukur, karena pengujian ini menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melaksanakan fungsi ukurnya. Dalam melakukan pengujian validitas instrumen penelitian ini digunakan korelasi *pearson* dengan aplikasi SPSS 11.5. Analisis ini dilakukan untuk mengidentifikasi apakah suatu konstruk mempunyai unidimensionalitas atau apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah konstruk.

Tabel 1: Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator
Kepuasan Kerja (X)	Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari individu mengenai pekerjaannya dalam perusahaan/organisasi.	1. Kepuasan terhadap pekerjaan 2. Kepuasan terhadap gaji 3. Kesempatan promosi 4. Pengawasan pekerjaan 5. Rekan kerja	1. Saya merasa puas dengan pekerjaan saya saat ini. 2. Saya merasa puas dengan gaji yang saya dapat. 3. Saya sering merasa bosan dengan pekerjaan saya. 4. Saya menyukai pekerjaan saya melebihi karyawan lain pada umumnya. 5. Sepertinya rekan-rekan saya lebih tertarik dengan pekerjaannya.

Withdrawal Cognitions (X₁)	Menyangkut keinginan untuk berhenti serta evaluasi individu atas kemungkinan adanya alternatif pekerjaan, dan adanya tindakan pencarian.	1. Stress 2. Alternatif 3. Campur tan Pekerjaan. 4. Biaya-biaya pribadi 5. Biaya perpindahan	Seberapa sering anda berpikir untuk keluar dari pekerjaan anda?
Job Search (X₂)	Tindakan mencari pekerjaan oleh seseorang karena status pengangguran atau karena ketidakpuasan dengan pekerjaannya saat ini.	-	1. Seberapa sering anda (selama tiga bulan ini) mencari dan bertanya kepada saudara atau teman mengenai pekerjaan baru? 2. Seberapa sering anda menulis dan mengirimkan surat lamaran?
Turnover Intentions (Y)	Kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri.	1. Mencari pekerjaan 2. Persipan pidah kerja	1. Saya sering berpikir untuk keluar dari pekerjaan saya saat ini. 2. Saya telah mengevaluasi biaya jika keluar dari pekerjaan saya.

Tabel 2: Hasil Analisis Normalitas

	N	Skewness			
		Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Kepuasan Kerja	95	-.946	.247	5.543	.490
Withdrawal Cognitions	95	-.310	.247	-.395	.490
Job Search	95	-.202	.247	-.951	.490
Turnover Intentions	95	.275	.247	-.566	.490

Pada pengujian validitas yang menggunakan korelasi *pearson* terdapat 5 butir pertanyaan yang tidak valid yaitu KK 5, KK7, KK11, KK18, dan WC6. Selanjutnya penulis tidak mengikutsertakan kelima butir pertanyaan ini untuk analisis lebih lanjut karena menurut

korelasi *pearson* tidak signifikan pada level 0,01 dan 0,05. Hasil pengujian validitas disajikan secara lengkap dalam tabel 3.

Tabel 3: Hasil Analisis Validitas

Pertanyaan	Signifikan	Keterangan
KK1	.216	Valid
KK2	.449	Valid
KK3	.408	Valid
KK4	.426	Valid
KK5	.092	Tidak Valid
KK6	.409	Valid
KK7	.151	Tidak Valid
KK8	.393	Valid
KK9	.211	Valid
KK10	.328	Valid
KK11	.089	Tidak Valid
KK12	.350	Valid
KK13	.529	Valid
KK14	.257	Valid
KK15	.494	Valid
KK16	.360	Valid
KK17	.474	Valid
KK18	.030	Tidak Valid
WC1	.623	Valid
WC2	.309	Valid
WC3	.686	Valid
WC4	.602	Valid
WC5	.501	Valid
WC6	.041	Tidak Valid
WC7	.681	Valid
WC8	.714	Valid
JS1	.815	Valid
JS2	.863	Valid
JS3	.613	Valid
JS4	.780	Valid
JS5	.483	Valid
TI1	.872	Valid
TI2	.592	Valid
TI3	.881	Valid
TI4	.820	Valid

(KK=Kepuasan Kerja; WC=Withdrawal Cognitions; JS=Job Search; TI=Turnover Intentions)

Hasil Pengujian Reliabilitas

Dengan menilai reliabilitas digunakan nilai koefisien *Cronbach's Alpha* yang bertujuan untuk mengetahui kekonsistenan suatu alat ukur dalam mengukur. Analisis terhadap *item to total correlation* digunakan untuk memperbaiki ukuran-ukuran dan mengeliminasi butir-butir pertanyaan yang keberadaannya akan memperkecil koefisien *cronbach's alpha* yang dihasilkan (Purwanto, 2002).

Meskipun ada perbedaan standar yang ditetapkan untuk nilai *cronbach's alpha* namun dalam penelitian ini akan menggunakan nilai *cronbach's alpha* sebesar 0.60. Menurut Hair, dkk. (2006) nilai koefisien ini masih dapat diterima. Dari pengolahan data dapat diketahui bahwa data-data yang telah dinyatakan valid dibawah ini juga telah reliabel karena lebih dari nilai *cronbach's alpha*-nya yang sebesar 0,60. Hasil pengujian reliabilitas dijelaskan secara lengkap dalam

tabel 4. Dari output SPSS dapat dilihat bahwa hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa nilai setiap butir pertanyaan setiap variabel dapat diterima karena nilai *cronbach's alpha* untuk keempat variabel penelitian melebihi 0,60.

Hasil Pengujian Analisis Jalur (*Path Analysis*)

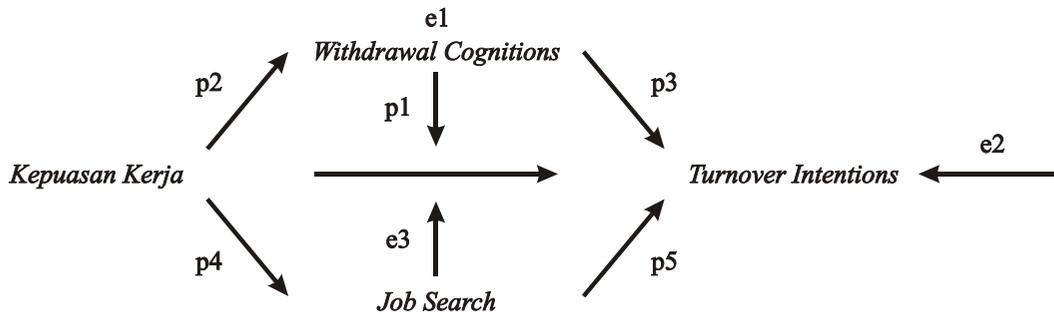
Path analysis merupakan pengembangan langsung bentuk regresi berganda dengan tujuan untuk memberikan estimasi tingkat

kepentingan (*magnitude*) dan signifikansi (*significance*) hubungan sebab akibat hipotetikal dalam variabel. Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel dependen/terikat yaitu kepuasan kerja, *withdrawal cognitions*, dan *job search* sementara variabel independen/bebas dalam penelitian ini adalah *turnover intentions*. Secara lengkap model dalam penelitian ini digambarkan dalam gambar 1.

Tabel 4: Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Butir Pertanyaan	Item to Total Correlation	Apha if Item Deleted	Chronbach's Alpha		
Kepuasan Kerja	KK1	.2239	.6460	.6554		
	KK2	.4528	.6106			
	KK3	.5428	.5978			
	KK4	.2883	.6366			
	KK6	.4541	.6076			
	KK8	.4588	.6124			
	KK9	-.1492	.6985			
	KK10	.0564	.6701			
	KK12	.2684	.6401			
	KK13	.5570	.6012			
	KK14	-.1045	.6966			
	KK15	.5627	.5979			
	KK16	-.0638	.6872			
	KK17	.5846	.5924			
	<i>Withdrawal Cognitions</i>	WC1	.4799		.6791	.7229
		WC2	.0496		.7684	
		WC3	.6294		.6412	
WC4		.3928	.7003			
WC5		.2896	.7222			
WC7		.5726	.6563			
WC8		.6356	.6337			
<i>Job Search</i>		JS1	.6585	.6527	.7532	
	JS2	.7551	.6188			
	JS3	.3957	.7511			
	JS4	.6411	.6691			
	JS5	.2160	.8132			
<i>Turnover Intentions</i>	TI1	.7378	.6827	.7999		
	TI2	.3216	.8816			
	TI3	.7624	.6711			
	TI4	.6852	.7208			

Gambar 1: Model Analisis Jalur (path analysis)



Pengujian Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intentions

Hasil pengujian analisis jalur untuk menjelaskan tingkat kepentingan dan

signifikansi antara kepuasan kerja dan turnover intentions digambarkan dalam tabel 5.

Tabel 5: Pengujian Model KK terhadap TI

Model	R	R Square	F sign	a	standardized beta	Sign
TI ← KK	0.508	0.258	0.00	6.192	- 0.508	0.00

Hasil pengujian menunjukkan nilai *standardized beta* kepuasan kerja sebesar - 0,508 dan signifikan pada 0,000 yang berarti kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi turnover intentions. Artinya kepuasan kerja akan mempengaruhi keinginan untuk berpindah pekerjaan sebesar 25,8 % dilihat dari nilai *R square*-nya. Hal ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki

pengaruh langsung terhadap turnover intentions.

Pengujian Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Withdrawal Cognitions

Selanjutnya pengujian dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap withdrawal cognitions yang dijelaskan dalam tabel 6

Tabel 6: Pengujian Model KK terhadap WC

Model	R	R Square	F sign	a	Standarized beta	Sign
WC ← KK	0.369	0.009	0.005	2.963	0.369	0.005

Hasil menjelaskan bahwa nilai *standarized beta* kepuasan kerja sebesar 0,369 dan signifikan pada 0,005 yang berarti kepuasan kerja mempengaruhi withdrawal cognitions secara signifikan. Artinya kepuasan kerja akan mempengaruhi withdrawal cognitions sebesar 0,9 % dilihat dari nilai *R square*-nya.

Pengujian Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intentions dengan Withdrawal Cognitions Sebagai Variabel Pemediasi

Hasil pengujian analisis jalur hubungan antara kepuasan kerja terhadap turnover intentions dengan withdrawal cognitions berperan sebagai variabel pemediasi digambarkan dalam tabel 7a, b dan c.

Tabel 7: Hasil Analisis Jalur Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intentions* melalui *Withdrawal Cognitions*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.566(a)	.321	.306	.76214

a. Predictors: (Constant), WC_BARU, KK_BARU

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.208	2	12.604	21.699	.000(a)
	Residual	53.439	92	.581		
	Total	78.647	94			

a Predictors: (Constant), WC_BARU, KK_BARU

b Dependent Variable: TI_BARU

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.201	.693		7.504	.000
	KK_BARU	-1.091	.179	-.525	6.100	.000
	WC_BARU	.335	.115	.250	2.903	.005

a Dependent Variable: TI_BARU

Besarnya koefisien pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap *turnover intentions* (p1) adalah -0,525 sedangkan koefisien pengaruh langsung (p2) antara kepuasan kerja dengan *withdrawal cognitions* yaitu sebesar -0,508 dan koefisien pengaruh kepuasan kerja dan *withdrawal cognitions* terhadap *turnover intentions* (p3) yaitu sebesar 0,250. Sehingga besarnya nilai koefisien pengaruh tidak langsung dapat dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya dengan cara p1 x p2. Sehingga diperoleh (-0,525) x (-0,508) = 0,2667 sehingga diperoleh besarnya pengaruh tidak langsung yaitu sebesar 0,2667 sementara

untuk mencari total pengaruh dari kepuasan kerja ke *turnover intentions* dapat dihitung dengan cara -0,525 + (-0,508 x 0,250) = -0,652 sehingga diperoleh total pengaruh dari kepuasan kerja ke *turnover intentions* yaitu sebesar -0,652.

Pengujian Hubungan Kepuasan Kerja terhadap *Job Search*

Hasil pengujian analisis jalur untuk menjelaskan tingkat kepentingan dan signifikansi antara kepuasan kerja dan *job search* digambarkan dalam tabel 8

Tabel 8: Hasil Pengujian Kepuasan Kerja terhadap *Job Search*

Model	R	R Square	F sign	a	<i>standardized beta</i>	Sign
JS ← KK	0.339	0.115	0.001	4.992	0.339	0.001

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *standardized beta* kepuasan kerja sebesar 0,339 dan signifikan pada 0,001 yang berarti kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi *job search*. Artinya kepuasan kerja akan mempengaruhi tindakan pencarian pekerjaan sebesar 11,5 %. Hasil analisis jalur ini sekaligus menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap *job search*.

Pengujian Hubungan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intentions* dengan *Job Search* sebagai Variabel Pemediasi.

Hasil pengujian analisis jalur untuk menjelaskan tingkat kepentingan dan signifikansi kepuasan kerja terhadap *turnover intentions* dengan *job search* sebagai variabel pemediasi digambarkan dalam tabel 9

Tabel 9: Hasil Pengujian Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intentions* melalui *Job Search*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.706(a)	.498	.488	.65481

a Predictors: (Constant), JS_BARU, KK_BARU

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39.199	2	19.600	45.710	.000(a)
	Residual	39.448	92	.429		
	Total	78.647	94			

a Predictors: (Constant), JS_BARU, KK_BARU

b Dependent Variable: TI_BARU

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.362	.671		5.010	.000
	KK_BARU	-.688	.163	-.331	-4.221	.000
	JS_BARU	.567	.085	.521	6.637	.000

a Dependent Variable: TI_BARU

Hasil output SPSS menunjukkan bahwa nilai *standardized beta* kepuasan kerja sebesar -0,331 dan signifikan pada 0,000 sementara *job search* sebesar 0,521 dan signifikan pada 0,000. Hasil analisis jalur ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan *job search* yang berperan sebagai variabel pemediasi memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap *turnover intentions*.

Hasil analisis jalur juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berpengaruh langsung terhadap *turnover intentions* dan juga dapat berpengaruh tidak langsung yaitu melalui *job search* sebagai variabel pemediasi lalu menuju *turnover intentions*.

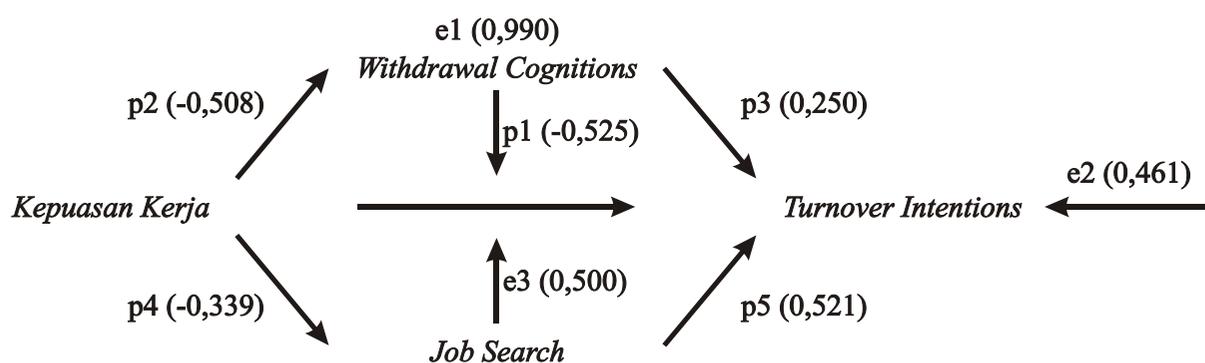
Besarnya pengaruh langsung antara kepuasan kerja dengan *turnover intentions* yang telah didapat sebelumnya adalah -0,508. Hasil pengujian analisis jalur menunjukkan pengaruh kepuasan kerja terhadap *job search* adalah sebesar -0,339 dan selanjutnya disebut sebagai p4 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung (p5) antara kepuasan kerja terhadap *turnover intentions* dengan *job search* sebagai

variabel pemediasi dapat dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya dengan cara $(-0,339) \times (0,521) = -0,1766$ sehingga diperoleh besarnya pengaruh tidak langsung yaitu sebesar -0,1766 sementara untuk mencari total pengaruh dari kepuasan kerja ke *turnover intentions* dapat dihitung dengan cara $-0,525 + (-0,339 \times 0,521) = -0,7016$

Secara lengkap gambar 2 menyajikan model analisis jalur yang telah dianalisis tingkat kepentingan dan signifikansinya antar variabel.

Hasil pengujian dengan menggunakan model analisis jalur menunjukkan bahwa hubungan antar variabel adalah signifikan dan sesuai dengan kriteria pengujian analisis jalur bahwa setiap *path* haruslah signifikan. Sehingga hasil dari penelitian ini dapat diterima sebagai sebuah model penelitian karena secara umum model ini memiliki tingkat kesesuaian yang baik. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien setiap variabel yang signifikan sehingga dapat diterima.

Gambar 2: Model analisis jalur yang telah dianalisis



Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pertama dilakukan untuk mengetahui pengaruh negatif antara kepuasan kerja dengan *turnover intentions*. Dengan tingkat signifikansi 0,000 dan berdasarkan hasil output *path analysis* SPSS 11.5 (tabel 5),

nilai *standardized coefficient* pada hubungan kepuasan kerja dengan *turnover intentions* adalah -0,508. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis pertama diterima yaitu kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*.

Sementara itu hipotesis kedua bertujuan untuk menguji peran mediasi *withdrawal cognitions* pada hubungan kepuasan kerja dengan *turnover intentions*. Dengan menggunakan kriteria yang sama, ditemukan bahwa hubungan kepuasan kerja dengan *turnover intentions* dengan *withdrawal cognitions* sebagai variabel pemediasi memiliki nilai *standarized coefficient* sebesar 0,250 dan signifikan terhadap 0,005 (tabel 7). Hal ini mengindikasikan bahwa hipotesis kedua dapat diterima, artinya *withdrawal cognitions* ditemukan memediasi hubungan kepuasan kerja dengan *turnover intentions*.

Hipotesis ketiga bertujuan untuk menguji peran mediasi *job search* pada hubungan kepuasan kerja dengan *turnover intentions*. Pada tabel 9 terlihat bahwa nilai *critical ratio job search* yang memediasi hubungan kepuasan kerja dengan *turnover intentions* sebesar 0,521 dan signifikan terhadap 0,000. Hasil ini mengindikasikan bahwa hipotesis ketiga dapat diterima, artinya *job search* terbukti memediasi hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover intentions*. Keseluruhan hasil pengujian hipotesis dirangkum dalam tabel 10.

Tabel 10: Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis		Keputusan
H1	Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intentions</i>	Didukung
H2	<i>Withdrawal cognitions</i> memediasi hubungan kepuasan kerja dengan <i>turnover intentions</i> .	Didukung
H3	<i>Job search</i> memediasi hubungan kepuasan kerja dengan <i>turnover intentions</i> .	Didukung

Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intentions* dimana *withdrawal cognitions* dan *job search* berperan sebagai variabel pemediasi. Penelitian ini dilakukan pada 95 orang karyawan bagian administrasi pada tiga Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Kota Bandung. Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) menjelaskan bahwa ketiga hipotesis dapat diterima yaitu kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intentions* dengan *withdrawal cognitions* dan *job search* berperan sebagai variabel pemediasi.

Hipotesis pertama mendukung bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja seorang karyawan maka akan berdampak pada semakin rendahnya keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini. Hal ini juga terbukti dari gambaran sebelumnya pada tabel 4.10 yang menunjukkan hubungan negatif antara kepuasan kerja dengan *turnover intentions*. Hal ini berarti semakin tinggi kepuasan karyawan maka akan menurunkan keinginan karyawan untuk pindah kerja dan sebaliknya akan membentuk dan meningkatkan *withdrawal cognitions* jika kepuasan karyawan rendah.

Menurut Kinicki, dkk. (2002) dalam Mueller, (2003) kepuasan kerja adalah sikap yang paling berpengaruh terhadap *turnover*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dengan proses kognisi menarik diri (*pre-withdrawl cognition*), intensi untuk pergi dan tindakan nyata berupa *turnover*. Penelitian lain yang dilakukan oleh Ghiselli, dkk. (2001) mengatakan bahwa kepuasan kerja dengan pasti dihubungkan dengan *turnover intentions* dan ditemukan hubungan yang kuat dan penting antara karakteristik-karakteristik pekerjaan dan kepuasan. Dalam penelitiannya Ghiselli, dkk. (2001) menemukan bahwa terdapat hubungan positif sebesar 0.87 antara kepuasan kerja dengan *turnover intentions*.

Smither (1994) dalam penelitiannya mengatakan bahwa terdapat hubungan yang negatif antara kepuasan kerja dengan keinginan untuk pindah kerja, dan terdapat hubungan yang positif antara penarikan diri (*withdrawal cognitions*) dan keinginan untuk pindah kerja (*turnover intentions*). Penelitian yang dilakukan oleh penulis juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif antara kepuasan kerja dan keinginan untuk pindah kerja (*turnover intentions*) dan terdapat hubungan positif antara *withdrawal cognitions* dan *turnover intentions*. Oleh karena itu hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu. Oleh sebab itu dalam penelitian ini *withdrawal cognitions* terbukti memediasi hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover intentions* (hipotesis kedua).

Hasil hipotesis ketiga menunjukkan bahwa *job search* berpengaruh positif dan secara signifikan memediasi hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover intentions*. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Valentine (2002) yang menemukan bahwa usaha mencari pekerjaan baru memiliki hubungan positif sebesar 0.79

dengan keinginan untuk pindah kerja. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat menekan tingkat *turnover intentions* yang dilakukan karyawan. *Job search* dapat mengindikasikan ketidakpuasan seorang karyawan dengan pekerjaannya dan *job search* juga dapat membentuk pemikiran dan tindakan karyawan untuk keluar dari pekerjaan mereka saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Aquino, Griffeth, Hom, Peter, Allen and David. Integrating justice constructs into the turnover process: a test of a referent cognitions model. *Academy of Management Journal*. 1997
- Azwar, Saifuddin. *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar. 2003
- Blau, G. *Testing a two-dimensional measure of job search behavior*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 59, pp. 288-312. 1994
- Bluedorn, A.C. *A unified model of turnover for organizations*, *Human Relations*, Vol. 35, pp. 35-53. 1982
- Ghiselli, R.F., Lalopa, J.M. and Bai, B. *Job satisfaction, life satisfaction and turnover intent among food-service manager*. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(2), pp. 28-37. 2001
- Ghozali, Imam. *Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2001
- Gilmer, V. H. *Industrial Psychology*. USA: McGraw Hill Book Company Inc. 1966
- Hariandja, M.T.E. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Grasindo, Jakarta. 2002
- Heidjrachman, Oemar, dan Suad, Husnan. *Manajemen Personalita*, Edisi Keempat Penerbit BPFU UGM Yogyakarta. 2002
- Hom and Griffeth. *How Job Dissatisfaction Translate into Turnover*. *Academy of Management Journal*. 1991
- Husein, Umar. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Edisi Revisi dan Perluasan. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Umum, 1991.
- Kolonel. Kal. (Purn) Martoyo, Susilo. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 4. Yogyakarta : PT BPFU – Yogyakarta, 1987.

- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. *Organizational Behavior*. New York: Mc. Graw Hill. Companies, Inc. 420-425. 2001
- Kwantes, Karam, Kuo, and Towson. *Culture's influence on the perception of OCB as in-role or extra-role*. Kanada. International Journal of Intercultural Relations. 2008.
- Martoyo, S. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT BPFPE - Yogyakarta, 2000.
- Mobley, W. *Intermediate linkage in the relationship between job satisfaction and employee turnover*, Journal of Applied Psychology, Vol. 62, pp. 237-40. 1978
- Mitchell, Terence R. Brooks C Holtom. Thomas W. Lee & Miriam Erez. *Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover*. Academy of Management Journal. 44 (6) : 1102-1121. 2001
- Mueller, C.W. and Wallace, J.E. *Justice and the paradox of the contented female worker'*, Social Psychology Quarterly, Vol. 59, pp. 338-49. 1996
- Nadler, Leonard. *The Handbook of Human Resource Development*. New York: John Wiley & Sons. 1984
- Panggabean, Mutiara. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Ghalia Indonesia, 2002.
- Purwanto, B.M. *The Effect of Salesperson Stress Factors on Job Performance*. Journal of Indonesian Economy and Business. Vol. 17, No. 2, pg. 74-78, 2002.
- Price, J.L. *The Study of Turnover*, Iowa State University Press, Ames, IO. 1977
- Robbins, S. P. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*.
Eight Edition. Engelwood Cliffs: Prentice-Hall. 1998
- Santoso, Singgih. *SPSS Versi 10 Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2001
- Sekaran, Umar.. *Research Method for Bussiness A Skill-Building Approach*, 4th ed. New York: John Wiley and Sons, Inc, 2006
- Steel, R.P. and Griffeth, R.W. *The elusive relationship between estimates of employment opportunity and ensuring turnover behavior: a methodological or conceptual artifact?*, Journal of Applied Psychology, Vol. 74, pp. 846-54. 1989
- Strauss dan Sayles. *Personnel – The Human Problems of Managements*. 4th edition. New Jersey, USA : Prentice – Hall, 1980.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 1991.
- Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Jakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN, 1997.
- Sugiono. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta, 2004
- Supranto. *Statistika Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Erlangga, 2001.
- Suwarto. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi 1. Yogyakarta: Penerbitan Universitas Atmajaya, 1998.
- Taliziduhu, Ndraha. *Pengantar Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta, 1997.
- Trevor, C. *Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in prediction of voluntary turnover*, Academy of Management Journal, Vol. 44 No. 6, pp. 621-38. 2001
- Valentine, S., Godkin, L. and Turner, J.H. *Women's management, perceived job responsibility, and job search intention*, Women in Management Review. Vol.17 No. 1, pp. 29-38. 2002
- Vandenberghe, Christian, Kathleen Bentein, & Florence Stinglhamber. *Affective Commitment to The Organization, Supervisor, and Workgroup: Antecedents and Outcomes*, Journal of Vocational Behavior. 64 : 47-71. 2004
- Wanous, Reichers, Hudy. *Overall job satisfaction: how good are single-item measures?*. Journal of Applied Psychology. USA-Mountain. 1997
- Wexley, Kenneth dan A. Yuki, Gary. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Jakarta: PT. Bina Aksara. 1988.

Teori analisis jalur, sumber:
http://www.jonathansarwono.info/aj/analisis_jalur.htm
(dikutip tanggal 30-10-2008)