

PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN TURNOVER INTENTION PADA PT PANDU LOGISTICS SURABAYA

M. JAMAL LUDDIN

Muhammadjamalluddin171295@gmail.com

Nur Laily

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

This research was conducted with the aim to know the influence directly and indirectly between job satisfaction, organizational commitment, and motivation to turnover intention PT Pandu Logistics Surabaya. The population that became the object in the research is the employees of PT Pandu Logistics Surabaya, which amounts to 120 employees. The sampling technique that been used in this research is by non-random sampling method, where not all individuals in the population are given equal opportunity to be assigned as sample member. So the sample size is 100 respondents. The data in this research is the primary data which is got from interviews, direct observation, and spread the questionnaire to the respondents. For data analysis technique in this research using PLS analysis. Based on the result of the research indicates that job satisfaction does not have significant influence to employee turnover intention in PT Pandu Logistics Surabaya, while organizational commitment and motivation have significant influence to employee intention turnover in PT Pandu Logistics Surabaya. And motivation to mediates has significant influence between job satisfaction and organizational commitment to employee turnover intention in PT Pandu Logistics Surabaya.

Keywords: job satisfaction, organizational commitment, motivation, turnover intention.

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh secara langsung dan tidak langsung antara kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan motivasi terhadap *turnover intention* PT Pandu Logistics Surabaya. Populasi yang menjadi objek dalam penelitian adalah karyawan PT Pandu Logistics Surabaya yang berjumlah 120 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode *non random sampling*, dimana tidak semua individu dalam populasinya diberi kesempatan yang sama untuk ditugaskan menjadi anggota sampel. Sehingga besar sampel yang diambil berjumlah 100 responden. Data yang diperoleh dalam penelitian ini merupakan data primer yang didapat dari hasil wawancara, observasi langsung, serta menyebar kuisioner kepada responden. Untuk teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis PLS. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT Pandu Logistics Surabaya, sedangkan komitmen organisasi dan motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT Pandu Logistics Surabaya. Serta motivasi memediasi secara signifikan pengaruh antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan PT Pandu Logistics Surabaya

Kata kunci: kepuasan kerja, komitmen organisasi, motivasi, *turnover intention*

PENDAHULUAN

Meningkatnya suatu pertumbuhan dan perkembangan dunia usaha yang selaras dengan peningkatan kondisi perekonomian di Surabaya menuntut adanya persaingan yang ketat di dalamnya. Perusahaan sebagai sebuah organisasi bisnis dengan tujuan utama untuk mencari keuntungan semaksimal mungkin harus siap untuk berkompetisi. Untuk itu perusahaan wajib memiliki manajemen yang efektif, dan tentu saja karyawan sebagai aset utama perusahaan adalah faktor yang mendukung hal tersebut.

Pada prakteknya, kinerja suatu perusahaan dipengaruhi oleh kondisi serta perilaku karyawan di dalamnya. Salah satu bentuk perilaku karyawan yang menentukan kinerja suatu perusahaan adalah *turnover intention*. Hal tersebut akan mengarah pada kenyataan akhir berupa keluarnya karyawan dari perusahaan pada saat tertentu. *Turnover intention* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit perusahaan, pemberhentian, atau kematian anggota perusahaan. Oleh sebab itu, tingginya tingkat *turnover* ini akan menjadi masalah yang berarti bagi perusahaan, dimana proses rekrutmen yang mereka lakukan pada akhirnya akan menjadi sia-sia karena karyawan yang direkrut tersebut lebih memilih pekerjaan baru di perusahaan lain.

Kepuasan kerja merupakan aspek pertama yang dicapai sebelum seorang karyawan memiliki komitmen organisasi. Tingkat kepuasan kerja dicapai apabila harapan dan kebutuhan karyawan selaras dengan kenyataan yang dirasakan. Namun sebaliknya, ketidakpuasan seorang karyawan melahirkan beberapa perilaku agresif karyawan seperti melakukan sabotase, sengaja melakukan kesalahan kerja, pemogokan, suka membolos, bahkan hingga keputusan berhenti bekerja. Oleh sebab itu, perusahaan melakukan serangkaian upaya guna mengatasi hal tersebut. Beberapa di antaranya adalah dengan memberikan mengadakan suatu *team building* dalam periode tertentu atau dengan pemberian insentif berupa bonus, bantuan hari tua, promosi jabatan, serta penghargaan lainnya. Hal ini dilakukan untuk menumbuhkan rasa loyalitas yang dimaksudkan guna mengurangi terjadinya *turnover intention*.

Faktor yang mempengaruhi *turnover intention* berikutnya adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Robbins dan Judge, 2008:100). Seseorang yang memperoleh kepuasan kerja dalam sebuah perusahaan, maka komitmen yang dimilikinya pun akan tinggi terhadap perusahaan tersebut (Hsiao dan Chen, 2012). Tingginya tingkat komitmen dukungan karyawan dan pengembangan komitmen karyawan pada perusahaan akan mengurangi *turnover intention* (Hussain dan Asif, 2012). Pada umumnya, apabila seseorang berada pada tingkat kepuasan kerja yang diinginkan, maka tingkat komitmennya untuk loyal pada perusahaan juga akan meningkat.

Motivasi merupakan keinginan seseorang melakukan sesuatu akibat dorongan dari diri sendiri maupun dari luar diri pegawai. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan pegawai untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Menurut Mangkunegara (2009:93) berpendapat bahwa motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Dari berbagai pendapat diatas, dapat dikatakan bahwa motivasi kerja adalah pendorong semangat yang menimbulkan suatu dorongan. Pemberian motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi.

Pada penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah PT Pandu Logistics Surabaya, perusahaan tersebut mengelola jasa pengantaran barang dan dokumen. PT Pandu Logistics Surabaya telah membuktikan eksistensinya dalam jasa pengiriman dokumen dan barang di wilayah domestik, dan hingga kini telah beroperasi lebih dari 10 kantor cabang atau agen di Surabaya. Pandu Logistics mengedepankan pelayanan yang mudah, aman, tepat waktu, dan menjadi perusahaan jasa logistik pertama dan satu-satunya yang menjalankan usaha berdasarkan prinsip syariah. Didukung oleh ratusan SDM profesional dan terlatih, Pandu Logistics menjamin memberikan pelayanan total atas berbagai jasa logistik. Hal ini didukung pula dengan diperolehnya beberapa penghargaan, termasuk Sertifikat ISO 9001 : 2008 - *Quality Management System* dari Sucofindo International. Dengan berbekal pengalaman lebih dari 22 tahun, Pandu Logistics kini menjadi market leader di industri jasa pengiriman (kurir) dan telah menjadi pilihan terpercaya bagi banyak perusahaan lokal dan internasional di Indonesia.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja PT Pandu Logistics Surabaya? (2) Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja PT Pandu Logistics Surabaya? (3) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan PT Pandu Logistics Surabaya? (4) Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan PT Pandu Logistics Surabaya? (5) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan PT Pandu Logistics Surabaya? Sesuai dengan rumusan masalah yang telah diungkapkan di atas, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut : (1) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja PT Pandu Logistics Surabaya. (2) Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap motivasi kerja PT Pandu Logistics Surabaya. (3) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan PT Pandu Logistics Surabaya. (4) Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan PT Pandu Logistics Surabaya. (5) Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap *turnover intention* karyawan PT Pandu Logistics Surabaya.

TINJAUAN TEORITIS

Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja adalah hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan apa yang ada dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Menurut Siagian (2013:295) kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang positif maupun negatif tentang pekerjaannya. Sedangkan menurut Bangun (2012:327) menyatakan bahwa dengan kepuasan kerja seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan.

Motivasi Kerja

Menurut Kadarisma (2012: 278) motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Hasibuan (2012: 141), motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Turnover Intention

Turnover intention adalah derajat kecenderungan sikap yang dimiliki oleh karyawan untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain atau adanya rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam masa tiga bulan yang akan datang, enam bulan yang akan datang, satu tahun yang akan datang dan dua tahun yang akan datang.

Komitmen Organisasi

Setiap organisasi selalu berusaha untuk mencapai tujuannya dengan menggunakan segenap sumber daya manusia yang dimiliki. Oleh karenanya tujuan setiap sumber daya manusia harus dijaga agar selaras dengan tujuan organisasi. Sumber daya di dalam organisasi juga diharapkan memiliki kompetensi, kemauan dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugasnya dengan sebaik mungkin. Sehingga organisasi

membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki komitmen yang kuat pada organisasi. Newstrom (2011:223), mengungkapkan komitmen organisasi merupakan sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan adanya hubungan antara karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang memengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak.

Penelitian Terdahulu

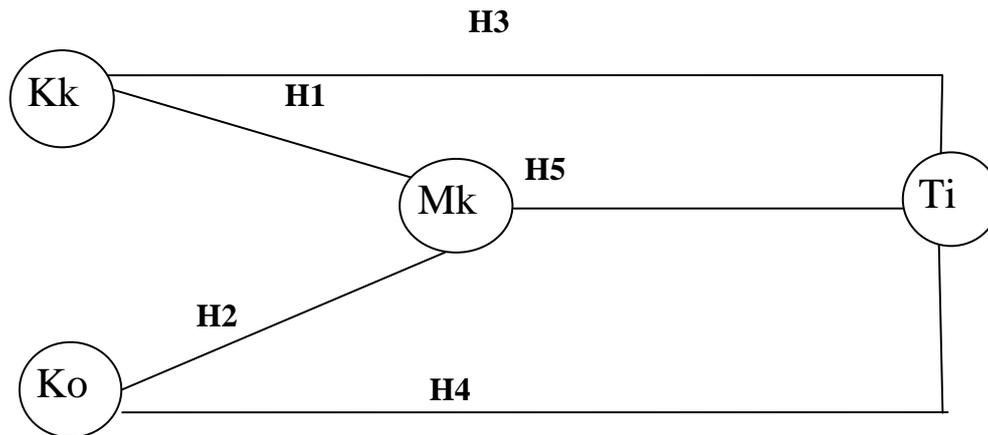
Beberapa penelitian sudah pernah dilakukan dan menjadi acuan oleh peneliti. Diantaranya adalah yang disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Yaqin (2003)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Karyawan Kjpp Toha, Okky, Heru Dan Rekan Cabang Surabaya. Jurnal Ilmu Manajemen	Kepuasan kerja(X1), Komitmen Organisasi (X2), Turnover Intention(Y).	bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention pada karyawan KJPP Toha, Okky, Heru & Rekan cabang Surabaya.
2.	Widyantara dan Ardana (2015)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Intensitas Turnover Karyawan	Kepuasan Kerja(X1), Komitmen Organisasi (X2), Intensitas Trunover(Y).	mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan dengan intensitas <i>turnover</i> karyawan hotel Kuta Paradisso.
3.	Mawardi (2016)	Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Dealer Honda CV. Semoga Jaya Cabang Tenggarong	Komitmen Organisasi (X1), Kepuasan Kerja(X2), Turnover Intention(Y).	Menyatakan bahwa tidak adanya pengaruh secara parsial komitmen organisasi terhadap <i>turnover intention</i> . Begitu pula dengan kepuasan kerja, tidak ada pengaruh secara parsial terhadap <i>turnover intention</i> .

Sumber: Data primer diolah, 2018

Kerangka Konseptual



Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Gambar 1
Kerangka Konseptual

Pengembangan Hipotesis

Hubungan kepuasan kerja dengan motivasi kerja

Kepuasan kerja seorang karyawan akan memberikan dampak yang positif terhadap motivasi karyawan tersebut. Karena semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan maka motivasi kerjanya akan meningkat sehingga memberikan semangat kerja yang tinggi untuk kemajuan perusahaan.

H1 : kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja PT Pandu Logistics Surabaya.

Hubungan komitmen organisasi dengan motivasi kerja

Komitmen organisasi yang tinggi terhadap perusahaan dapat meningkatkan motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan tersebut karena seorang karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan segalanya demi kemajuan dan kepentingan bersama organisasi perusahaan tersebut.

H2 : komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan PT Pandu Logistics Surabaya.

Hubungan kepuasan kerja dengan *turnover intention*

Robbins dan Judge (2008) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dihubungkan negative dengan keluarnya karyawan, tetapi faktor-faktor lain seperti pasar kerja, kesempatan kerja alternatif dan panjangnya masa kerja merupakan kendala penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada. Kepuasan kerja dihubungkan secara negative dengan keinginan berpindah karyawan, tetapi toleransi itu lebih kuat daripada apa yang ditemukan dalam kemangkiran. Dapat disimpulkan bahwa individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih keluar dari organisasi.

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh negative signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT Pandu Logistics Surabaya.

Hubungan antara komitmen organisasi dengan *turnover intention*

Komitmen organisasi yaitu adanya keinginan yang pasti untuk mempertahankan keikut sertaannya dalam organisasi. Individu yang memiliki komitmen organisasi rendah

cenderung untuk mencari kesempatan kerja yang lebih baik dan keluar dari pekerjaannya karena dalam diri mereka telah tertanam keinginan untuk keluar dari organisasi. Berarti komitmen organisasi memiliki korelasi yang negatif terhadap turnover intention

H4 : Komitmen organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT Pandu Logistics Surabaya.

Hubungan antara motivasi kerja dengan *turnover intention*

Seorang karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi akan jauh dari keinginan untuk keluar dari pekerjaan yang dijalani, karena pekerjaan yang dilakukan dengan motivasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi. sebaliknya apabila seorang karyawan dengan motivasi kerja yang rendah maka karyawan tersebut akan lebih dekat dengan keinginan untuk keluar dari pekerjaannya karena kinerjanya pasti juga akan buruk. Itu berarti dapat di simpulkan bahwa motivasi dan *turnover intention* memiliki korelasi negative.

H5 : Motivasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan PT Pandu Logistics Surabaya.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran Populasi Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian serta mengacu pada rumusan masalah yang telah ditetapkan, maka penelitian ini menggunakan metode pendekatan deskripti kuantitatif. Objek pada penelitian ini adalah PT Pandu Logistics Surabaya dan yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Pandu Logistics Surabaya.

Teknik Pengambilan Sampel

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non random sampling*, dimana tidak semua individu dalam populasinya diberi kesempatan yang sama untuk ditugaskan menjadi anggota sampel. Selain itu, juga ditentukan berdasarkan sampling aksidental. Menurut Sugiyono (2009:77), sampling aksidental adalah penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel apabila karyawan yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data tetapi pada penelitian ini akan mengambil sampel dari setiap bagian atau divisi perusahaan. Dalam penelitian ini populasinya adalah sebanyak 180 sampel dan jumlah sampel ditetapkan sebesar 100 responden.

Teknik Pengumpulan Data

Sumber data pada penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang didapatkan langsung dari responden penelitian yaitu karyawan PT Pandu Logistics Surabaya. data yang didapat berupa opini, kegiatan, dan hasil kerja dari sampel tersebut (subjek penelitian). Data yang didapatkan atau diperoleh dari selain responden yakni atasan atau manajer yang memiliki data dan histori dari karyawan PT Pandu Logistics Surabaya.

Variable dan Definisi Operasional Variabel

Variabel-variabel dalam penelitian ini perlu diidentifikasi terlebih dahulu agar tidak terdapat perbedaan cara pandang terhadap variabel penelitian. Adapun variabel yang diidentifikasi sebagai berikut:

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah

yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Menurut Robbins dan Judge (2013:79), kepuasan kerja memiliki lima indikatornya yaitu: (1) Pekerjaan itu sendiri dengan indikator: tugas, kesempatan belajar, dan tanggung jawab. (2) Gaji saat ini, dengan indikator: sistem penggajian dan keadilan penggajian. (3) Kesempatan promosi, dengan indikator: peluang promosi. (4) Pimpinan, dengan indikator: gaya memimpin. (5) Rekan kerja, dengan indikator: dukungan antar rekan kerja.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan perasaan, sikap, dan perilaku individu dalam mengidentifikasi dirinya kedalam bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi, dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan suatu organisasi. Menurut Newstrom (2011:223) dan penelitian yang dikembangkan oleh Sopiah (2008:165), indikator komitmen organisasi dibagi menjadi 6 yaitu: (1) Komitmen afektif (2) Komitmen berkelanjutan (3) Komitmen normatif (4) Penerimaan terhadap tujuan organisasi (5) Keinginan untuk bekerja keras (6) Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi.

Motivasi kerja

Motivasi merupakan proses psikologi yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau *goal-directed behavior*. Menurut Maslow yang dikembangkan pada penelitian Hasibuan (2011), indikator motivasi ada 5 yaitu sebagai berikut: (1) Fisiologis atau kebutuhan fisik (2) Keamanan (3) Sosial (4) Penghargaan (5) Aktualisasi diri

Turnover Intention

Turnover intention merupakan kecenderungan atau keinginan karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Indikator *turnover intention* terdiri atas 4 (empat), yaitu: (1) Berpikir untuk keluar (2) Niat untuk mencari alternatif (*intention to search for alternatives*) (3) Niat untuk keluar (*intention to quit*) (4) Perasaan ragu terhadap perusahaan

Teknik Analisis Data

Pengukuran *Partial Least Square*(PLS)

Analisis PLS merupakan teknik statistika multivariat yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. PLS merupakan salah satu metode statistik SEM berbasis varian yang didesain agar dapat menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data, misalnya ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang (*missing values*), dan multikolinearitas. PLS menghasilkan parameter yang lebih kuat tanpa mengubah ulang sampel dari populasi. Penggunaan alat analisis PLS dalam penelitian ini dengan alasan bahwa PLS membutuhkan jumlah populasi yang relatif kecil yaitu direkomendasikan minimal berkisar dari 30 hingga 100, sesuai dengan pendapat Ghazali(2011).

Model Pengukuran (*outer model*)

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas internal terdiri atas validitas kualitatif (validitas untuk penelitian kualitatif yang berdasarkan pada pendapat atau evaluasi dari para ahli) dan validitas konstruk (validitas untuk penelitian kuantitatif yang berdasarkan pada instrumen pengukuran suatu konstruk atau model). Validitas konstruk menunjukkan seberapa baik hasil yang diperoleh dari penggunaan suatu pengukuran yang sesuai dengan teori-teori untuk mendefinisikan suatu konstruk.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas digunakan untuk mengetahui tingkat konsistensi dan stabilitas alat ukur atau instrumen penelitian dalam mengukur suatu konstruk atau variabel. Konsep reliabilitas sejalan dengan validitas konstruk, dimana jika hasil konstruk *valid* sudah pasti reliabel, sebaliknya konstruk yang reliabel belum tentu *valid*. Dalam PLS uji reliabilitas dapat dilihat pada hasil nilai *Cronbach's alpha* (mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk) dan *Composite reliability* (mengukur nilai reliabilitas sesungguhnya suatu konstruk). Suatu alat ukur dikatakan reliabel jika nilai *composite reliability* (lebih besar) $> 0,70$.

Model Struktural (*InnerModel*)

Model struktural dievaluasi dengan menggunakan nilai R^2 (mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen) dan nilai koefisien *path* atau *t-value* tiap *path* (menguji signifikansi antar konstruk dalam model struktural). Dalam hasil PLS nilai koefisien *path* ditunjukkan oleh nilai *T-statistic*. Nilai tersebut digunakan untuk melihat tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Sebuah hipotesis dinyatakan signifikan jika nilainya (lebih besar) $> 1,96$ untuk tingkat keyakinan 95% (*alphalima* persen).

Uji Sobel

Baron dan Kenny (1986) menjelaskan bahwa suatu variabel dapat disebut sebagai variabel intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Baron dan Kenny (1986) membuat persyaratan untuk membentuk hubungan mediasi yang benar, yaitu: (1) Hubungan variabel bebas dengan variabel terikat harus signifikan. (2) Hubungan variabel bebas dengan variabel mediator harus signifikan. (3) Hubungan variabel mediator dengan variabel terikat harus signifikan.

Pengujian Hipotesis

Uji t

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen terhadap variabel dependen dengan menganggap variabel independen lainnya konstan (Ghozali, 2011:98). Pengujian dilakukan untuk melihat pengaruh langsung dari masing-masing variabel independen secara individu terhadap variabel dependen (Sugiyono 2012:46). Hipotesis statistik yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

H_0 : Variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat

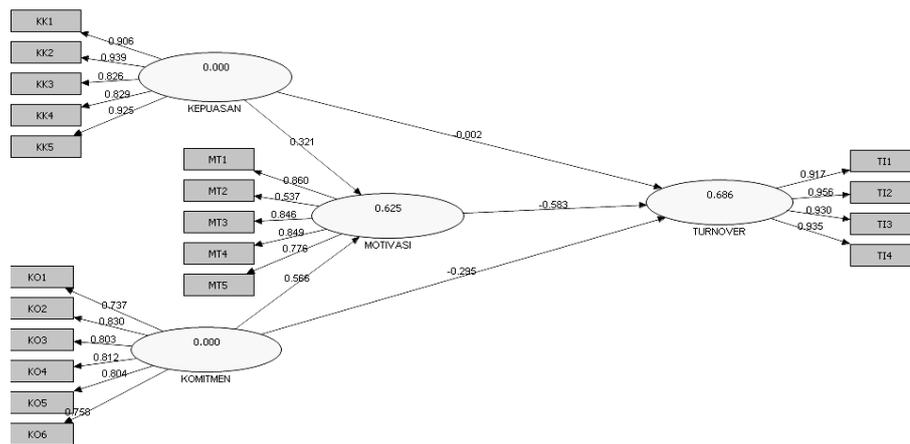
H_a : Variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis Inferensial dengan *Partial Least Square (PLS)*.

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh motivasi, dilakukan analisa dengan menggunakan *partial least square* dikarenakan sampel yang ada jumlahnya kurang dari 100, menggunakan Smart PLS 2.0. Berikut adalah hasil dari analisa *partial least square*.

Diagram *PLS* menunjukkan alur hubungan kausal antar variabel eksogen dan endogen, di mana hubungan-hubungan kausal yang telah ada merupakan justifikasi teori dan konsepnya kemudian divisualisasikan ke dalam gambar 2 di bawah ini:



Sumber: Data primer diolah, 2018
 Gambar 2
 Diagram PLS

Dari gambar 2 menunjukkan alur hubungan kausal antar variabel eksogen dan endogen, yaitu antara indikator yang ada pada tiap variabel dengan variabel penelitian serta hubungan kausal antar variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap turnover intention yang dimediasi oleh motivasi.

Convergent Validity

Convergent validity atau validitas konvergen terpenuhi jika terdapat interkorelasi yang cukup antar variabel-variabel (indikator) yang digunakan untuk mengukur konstruk yang sama. Dimana nilai dari outer loading > 0.50, maka faktor tersebut memiliki nilai convergent validity yang baik. Berikut akan dipaparkan hasil dari perhitungan yang telah dilakukan menggunakan Smart PLS 2.

Tabel 2
Nilai Outer Loading

	KEPUASAN	KOMITMEN	MOTIVASI	TURNOVER
KK1	0.906031			
KK2	0.939129			
KK3	0.826171			
KK4	0.829168			
KK5	0.925419			
KO1		0.736715		
KO2		0.829663		
KO3		0.802675		
KO4		0.812345		
KO5		0.803877		
KO6		0.757796		
MT1			0.859714	
MT2			0.536838	
MT3			0.845807	
MT4			0.849296	
MT5			0.776318	
TI1				0.917188
TI2				0.955738
TI3				0.929797
TI4				0.934671

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel 2 menunjukkan bahwa loading factor memberikan nilai di atas nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,5. Berarti indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah valid atau telah memenuhi *convergent validity*.

Discriminant Validity

Pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted (AVE)* setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0.50.

Tabel 3
Nilai AVE dan Nilai Composite Reliability

Variabel	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha
KEPUASAN	0.785867	0.948175		0.931804
KOMITMEN	0.625959	0.909290		0.880385
MOTIVASI	0.613333	0.885565	0.624841	0.834581
TURNOVER	0.873201	0.964961	0.686212	0.951545

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel 3 terlihat bahwa nilai akar AVE > 0,5, hal ini menunjukkan bahwa semua variabel dalam model yang diestimasi memenuhi *criteria discriminant validity*.

Composite Reliability

Indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0.7, walaupun bukan merupakan standar absolut. Dari tabel 3 terlihat nilai *composite reliability* dari setiap variable > 0,70 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variable mempunyai reabilitas yang baik.

Goodness of Fit - Inner Model

Diukur menggunakan R-square variabel *laten dependen* dengan interpretasi yang sama dengan regresi; *Q-Square predictive relevance* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Dari tabel 3 memberikan nilai 0,6248 untuk konstruk motivasi yang berarti bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi mampu menjelaskan varians motivasi sebesar 62,48%. Sedangkan memberikan nilai 0,6862 untuk konstruk *turnover intention* karyawan yang berarti bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi dan motivasi mampu menjelaskan varians *turnover intention* karyawan sebesar 68,62%

Uji Kausalitas

Tabel 4
Hasil Uji Hipotesis

Pengaruh	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Kepuasan -> Motivasi	0.3207	0.3322	0.0849	0.0849	3.7794
Kepuasan -> Turnover	-0.0025	-0.0142	0.0707	0.0707	0.0352
Komitmen -> Motivasi	0.5656	0.5582	0.084	0.084	6.7374
Komitmen -> Turnover	-0.2953	-0.2886	0.0717	0.0717	4.1183
Motivasi -> Turnover	-0.5831	-0.5819	0.0757	0.0757	7.6992

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4 dapat diketahui bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi hal ini terbukti dengan nilai t hitung sebesar 3,779 lebih besar dari pada nilai t tabel sebesar 1,965. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi diterima.

Berdasarkan tabel 4 dapat diketahui bahwa Komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi hal ini terbukti dengan nilai t hitung sebesar 6,737 lebih besar dari pada nilai t tabel sebesar 1,965. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi diterima.

Berdasarkan tabel 4 dapat diketahui bahwa kepuasan kerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan hal ini terbukti dengan nilai t hitung sebesar 0,035 lebih kecil dari pada nilai t tabel sebesar 1,965. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan ditolak.

Berdasarkan tabel 4 dapat diketahui bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan hal ini terbukti dengan nilai t hitung sebesar 4,118 lebih besar dari pada nilai t tabel sebesar 1,965. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan diterima.

Berdasarkan tabel 4 dapat diketahui bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* hal ini terbukti dengan nilai t hitung sebesar 7,699 lebih besar dari pada nilai t tabel sebesar 1,965. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan diterima.

Uji Intervening

Agar dapat membuktikan motivasi mampu menjadi variabel yang memediasi antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention*, maka akan dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention*.

Tabel 5
Hasil Uji Sobel

Uji Z	Signifikansi
-3,392	0,001
-5,069	0,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel 5 menunjukkan bahwa variabel mediator yakni motivasi memediasi pengaruh antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention*.

Pembahasan

Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Motivasi Kerja PT Pandu Logistics Surabaya

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi hal ini terbukti dengan nilai t hitung sebesar 3,779 lebih besar dari pada nilai t tabel sebesar 1,965. Hasil ini menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan "PT Pandu Logistics Surabaya". Pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja adalah positif

ditunjukkan dengan koefisien path sebesar 0,321. Hal ini berarti kepuasan kerja yang semakin tinggi, akan meningkatkan secara signifikan motivasi kerja pada karyawan "PT Pandu Logistics Surabaya".

Dalam hal ini karyawan "PT Pandu Logistics Surabaya" mendapatkan kesempatan untuk belajar dan bertanggung jawab atas pekerjaannya serta mendapat dukungan antar rekan kerja maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan tersebut. Disamping itu peran dari seorang pemimpin yang dapat memimpin dengan baik serta memberikan peluang promosi yang sama dan memberikan gaji atau imbalan yang sesuai dengan apa yang diberikan oleh karyawan tersebut maka akan sangat berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan tersebut. Pengaruh yang positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap motivasi kerja menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang meningkatkan motivasi karyawan "PT Pandu Logistics Surabaya" dalam menyelesaikan pekerjaan. Semakin tinggi kepuasan yang dirasakan karyawan, semakin tinggi motivasi karyawan dalam bekerja.

Pengaruh Komitmen organisasi Terhadap Motivasi Kerja PT Pandu Logistics Surabaya

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi hal ini terbukti dengan nilai t hitung sebesar 6,767 lebih besar dari pada nilai t tabel sebesar 1,965. Hasil ini menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan "PT Pandu Logistics Surabaya". Pengaruh komitmen organisasi terhadap motivasi kerja adalah positif ditunjukkan dengan koefisien path sebesar 0,566. Hal ini berarti komitmen organisasi yang semakin tinggi, akan meningkatkan secara signifikan motivasi kerja pada karyawan "PT Pandu Logistics Surabaya".

Dalam hal ini yang dilakukan oleh "PT Pandu Logistics Surabaya" adalah melibatkan emosional dari karyawan serta memberikan persepsi kepada karyawan tentang bagaimana resiko dan biaya ketika meninggalkan perusahaan tersebut. Disamping itu perusahaan juga meningkatkan hasrat karyawan untuk bertahan menjadi bagian dari perusahaan serta memberikan pemahaman untuk dapat menerima tujuan dari perusahaan. Dari hal yang telah diterapkan oleh "PT Pandu Logistics Surabaya" sangat berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dari karyawan tersebut. Pengaruh yang positif dan signifikan dari komitmen organisasi terhadap motivasi kerja menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan salah satu faktor yang meningkatkan motivasi karyawan "PT Pandu Logistics Surabaya" dalam menyelesaikan pekerjaan. Semakin tinggi komitmen organisasi yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi motivasi karyawan dalam bekerja.

Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap *Turnover intention* Karyawan PT Pandu Logistics Surabaya

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan hal ini terbukti dengan nilai t hitung sebesar 0,035 lebih kecil dari pada nilai t tabel sebesar 1,965. Hasil ini menyimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan "PT Pandu Logistics Surabaya". Pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* adalah negatif ditunjukkan dengan koefisien path sebesar -0,002. Hal ini berarti kepuasan kerja yang semakin tinggi, akan menurunkan *turnover intention* pada karyawan "PT Pandu Logistics Surabaya".

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Marwadi (2016) yang menemukan bahwa kepuasan kerja, tidak berpengaruh secara parsial terhadap *turnover intention*. Robbins (2008) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dihubungkan negative dengan keluarnya karyawan, tetapi faktor-faktor lain seperti pasar kerja, kesempatan kerja alternatif

dan panjangnya masa kerja merupakan kendala penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada.

Pengaruh Komitmen organisasi Terhadap *Turnover intention* Karyawan PT Pandu Logistics Surabaya

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan hal ini terbukti dengan nilai t hitung sebesar 4,118 lebih besar dari pada nilai t tabel sebesar 1,965. Hasil ini menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan "PT Pandu Logistics Surabaya". Pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* adalah negatif ditunjukkan dengan koefisien path sebesar -0,295. Hal ini berarti komitmen organisasi yang semakin tinggi, akan menurunkan secara signifikan *turnover intention* pada karyawan "PT Pandu Logistics Surabaya".

Dalam hal ini yang dilakukan oleh "PT Pandu Logistics Surabaya" adalah melibatkan emosional dari karyawan serta memberikan persepsi kepada karyawan tentang bagaimana resiko dan biaya ketika meninggalkan perusahaan tersebut. Disamping itu perusahaan juga meningkatkan hasrat karyawan untuk bertahan menjadi bagian dari perusahaan serta memberikan pemahaman untuk dapat menerima tujuan dari perusahaan. Dari hal yang telah diterapkan oleh "PT Pandu Logistics Surabaya" sangat berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dari karyawan tersebut. Pengaruh yang negatif dan signifikan dari komitmen organisasi terhadap *turnover intention* menunjukkan bahwa komitmen organisasi adalah salah satu faktor yang menentukan keinginan karyawan "PT Pandu Logistics Surabaya" untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Semakin tinggi komitmen yang dirasakan karyawan, semakin rendah keinginan untuk berpindah (*turnover intention*). Hasil penelitian Yaqin (2013), serta Widyantara dan Wardana (2015), menunjukkan adanya hubungan negatif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan *turnover intention*.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap *Turnover intention* Karyawan PT Pandu Logistics Surabaya

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* hal ini terbukti dengan nilai t hitung sebesar 7,699 lebih besar dari pada nilai t tabel sebesar 1,965. Hasil ini menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan "PT Pandu Logistics Surabaya". Pengaruh motivasi terhadap *turnover intention* adalah negatif ditunjukkan dengan koefisien path sebesar -0,583. Hal ini berarti motivasi kerja yang semakin tinggi, akan menurunkan secara signifikan *turnover intention* pada karyawan "PT Pandu Logistics Surabaya".

Hal yang dilakukan oleh "PT Pandu Logistics Surabaya" adalah memenuhi kebutuhan fisiologis dari karyawan dengan memberikan gaji yang layak sesuai dengan kebutuhannya, serta memberikan keamanan pada saat melakukan pekerjaan. Disamping itu interaksi sosial dan pemberian penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan, serta pemberian hak karyawan untuk mengembangkan diri terhadap lingkungan kerja. Hal tersebut sangat berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan "PT Pandu Logistics Surabaya". Pengaruh yang negatif dan signifikan dari motivasi terhadap *turnover intention* menunjukkan bahwa motivasi kerja adalah salah satu faktor yang menentukan keinginan karyawan "PT Pandu Logistics Surabaya" untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Semakin tinggi motivasi kerja yang dirasakan karyawan, semakin rendah keinginan untuk berpindah (*turnover intention*).

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data di atas maka dapat di simpulkan sebagai berikut: (1) Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja PT Pandu Logistics Surabaya, hal ini menjelaskan bahwa H1 diterima. (2) Komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja PT Pandu Logistics Surabaya, hal ini menjelaskan bahwa H2 diterima. (3) Kepuasan kerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT Pandu Logistics Surabaya, hal ini menjelaskan bahwa H3 ditolak (4) Komitmen organisasi mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT Pandu Logistics Surabaya, hal ini menjelaskan bahwa H4 diterima. (5) Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT Pandu Logistics Surabaya, hal ini menjelaskan bahwa H5 diterima.

Saran

Saran yang bisa diberikan untuk kemajuan perusahaan berhubungan dengan penurunan *turnover intention* adalah: (1) Berdasarkan hasil penelitian faktor Komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan, sehingga faktor ini bisa digunakan untuk strategi dalam menurunkan *turnover intention* karyawan PT Pandu Logistics Surabaya. (2) Peneliti selanjutnya disarankan untuk mendapatkan data berupa wawancara responden secara lebih lanjut terhadap penelitian agar bisa mendapatkan data yang lebih nyata dan bisa keluar dari pertanyaan-pertanyaan kuesioner yang mungkin terlalu sempit atau kurang menggambarkan keadaan yang sesungguhnya. (3) Penelitian lebih lanjut diharapkan dapat memperluas daerah survei, sehingga hasil penelitian lebih mungkin untuk disimpulkan secara umum.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta.
- Baron, R.M. and D.A. Kenny. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6), 1173-1182.
- Ghozali, I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS 19*. Edisi kelima. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hasibuan, M. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hsiao, J.M. dan Chen Y.C. 2012. Antecedents and Consequences of Job Satisfaction: A Case of Automobile Component Manufacturer in Taiwan. *Journal of Organizational Innovation*, 5 (2):164-178.
- Hussain, T. dan Asif S. 2012. Is employees' turnover intention driven by organizational commitment and perceived organizational support? *Journal of Quality and Technology Management*, 8 (2):1-10.
- Jogiyanto, H. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis*. BPF. Yogyakarta.
- Kadarisman, M. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Rajawali Press. Jakarta.
- Mangkunegara, A.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ke Tujuh. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mawardi. 2016. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Dealer Honda CV. Semoga Jaya Cabang Tenggarong. *JEMI* 16(2):31-45.

- Newstrom, J.W. 2011. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. McGraw-Hill Education. Newyork-America
- Robbins S.P. dan T.A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Salemba. Jakarta.
- _____. 2013. *Organizational Behavior Edition 15*. Pearson Education. New Jersey.
- Siagian, 2013. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Andi. Yogyakarta.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R dan D*. Alfabeta. Bandung.
- Widyantara, I.B.P. dan I.K. Ardana. 2015. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Intensitas Turnover Karyawan. *E- Jurnal Manajemen Unud* 4(6): 1670-1683.
- Yaqin, M.A. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Karyawan Kjpp Toha, Okky, Heru Dan Rekan Cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen* 1(2):1-12.