

## **Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Masa Kerja terhadap *Turnover Intention* (Studi Kasus pada Pegawai Yayasan X di Bali)**

**Ida Ayu Karina Adityanti Manuaba<sup>1</sup>, Anak Agung Ketut Sri Wiraswati<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Program Studi Psikologi, Fakultas Humaniora dan Ilmu Sosial, Universitas Bali  
Dwipa, Indonesia

e-mail: [karinaam888@gmail.com](mailto:karinaam888@gmail.com)

### **Abstrak**

Guru di dalam ekosistem pendidikan memiliki peran yang sangat strategis. Cita-cita luhur bangsa Indonesia seringkali dibebankan kepada guru saja, sebagai agen perubahan pada proses pendidikan. Lembaga pendidikan, sebagai rumah terlaksananya aktivitas pengajaran pun sudah seharusnya memperhatikan kepuasan kerja guru. Guru yang tidak puas cenderung berpikir untuk meninggalkan pekerjaannya. Apabila hal ini terjadi, tentu akan menjadi ancaman di dunia pendidikan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh kepuasan kerja dan masa kerja terhadap *turnover intention* pegawai pada Yayasan Pendidikan X di Bali. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif, dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan masa kerja berpengaruh negatif secara simultan terhadap *turnover intention* sebesar 57.4%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pegawai dengan kepuasan kerja yang semakin tinggi dan masa kerja yang semakin lama, dapat diprediksi memiliki *turnover intention* yang semakin rendah.

**Kata kunci:** *Turnover Intention, Masa Kerja, Kepuasan Kerja, Pendidikan, Analisis Regresi*

### **Abstract**

*Teachers in the education ecosystem had a very strategic role. The noble ideals of the Indonesian nation were often borne by teachers only, as agents of change in the education process. Educational institutions, as home to carry out teaching activities, should also pay attention to teacher job satisfaction. Dissatisfied teachers tended to think about leaving their jobs. If this happens, it certainly is a threat to the world of education. This study aimed to determine the influence of job satisfaction and tenure on employee turnover intention at Yayasan Pendidikan X in Bali. The method used is quantitative, using a questionnaire as a data collection tool. The result shows that job satisfaction and tenure simultaneously have a negative effect on turnover intention by 57.4%. This result concludes that employees with higher job satisfaction and longer working years can be predicted to have lower turnover intention.*

**Keywords:** *Turnover Intention, Tenure, Job Satisfaction, Education, Regression Analysis*

### **PENDAHULUAN**

Guru memiliki peran yang sangat besar dalam keberhasilan pembelajaran di sekolah. Tidak hanya itu, di dalam ekosistem pendidikan, guru memiliki peran yang strategis dalam keberhasilan kualitas pendidikan. Guru dituntut untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, sesuai dengan fungsi dari pendidikan nasional yang tertuang pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Republik Indonesia, 2003). Tuntutan ini tentu tidak lepas dari dukungan satuan pendidikan yang

menjadi ruang aman bagi para guru untuk menemani murid-murid dalam menjalankan proses pendidikan itu sendiri. Sebagai sumber daya manusia yang ada di lingkungan sekolah, guru pun adalah aset dari lembaga pendidikan yang harus diperhatikan. Indikator yang paling mudah untuk melihat baiknya manajemen pengelolaan guru pada suatu lembaga pendidikan adalah dengan memperhatikan tingkat *turnover*. Apabila tingkat keluar masuk pergantian guru di suatu lembaga pendidikan rendah, artinya tingkat kebertahanan guru pada lembaga pendidikan tersebut tinggi.

*Turnover* merupakan perilaku keluarnya pegawai dari pekerjaannya (Spector, 2012). Menurut Mobley (dalam Rivai, 2001), *turnover* dapat diartikan sebagai penghentian keanggotaan dalam organisasi oleh individu yang menerima upah dari organisasi. Jewell dan Siegall (dalam Rivai, 2001) juga menyatakan bahwa *turnover* adalah fungsi dari ketertarikan individu yang kuat terhadap berbagai alternatif pekerjaan lain di luar organisasi atau sebagai “penarikan diri” dari pekerjaan sekarang yang tidak memuaskan. Penelitian terkait *turnover intention* pada guru di sekolah sebenarnya sudah banyak dilakukan. Hal ini dikarenakan perilaku ini akan memiliki dampak yang besar bagi lembaga pendidikan sebagai sebuah organisasi (Loeb dkk., 2005). *Turnover* dapat memberikan dampak kerugian yang luas, diantaranya biaya proses penerimaan pegawai, biaya pesangon, terganggunya lingkungan sosial, struktur komunikasi, kehilangan produktivitas organisasi, kehilangan pegawai yang berkinerja tinggi, berkurangnya kepuasan di antara pegawai yang masih bertahan dalam organisasi, dan hubungan masyarakat negatif yang dilakukan oleh pegawai yang keluar (Mobley dalam Karomah, 2020). Sementara itu, Marsita (2021) mengungkapkan bahwa *turnover intention* pada guru juga dapat memberikan pengaruh yang negatif pada tiga area utama, yaitu performa akademis siswa, akuntabilitas sekolah, dan beban finansial.

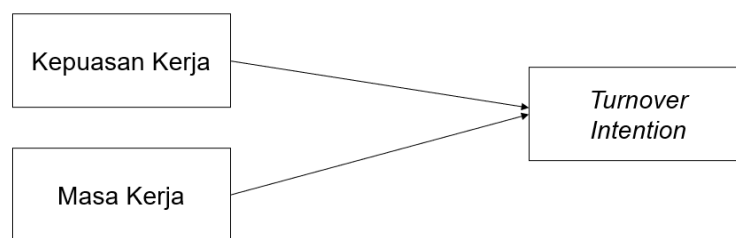
Selanjutnya, menurut Aamodt (2010), pegawai biasanya meninggalkan pekerjaannya karena salah satu dari lima alasan berikut: (1) *turnover* yang tidak dapat dihindari, seperti alasan sekolah, pasangan pindah pekerjaan, penyakit atau kematian pegawai yang bersangkutan, dan masalah keluarga; (2) meninggalkan organisasi untuk mengejar promosi atau gaji yang lebih baik; (3) meninggalkan organisasi karena tidak terpenuhinya kebutuhan pegawai, misalnya kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan atau rekognisi; (4) meninggalkan organisasi karena melarikan diri dari orang, kondisi kerja, dan stres; serta (5) meninggalkan organisasi karena kenyataan tidak sesuai dengan harapan, misalnya masalah gaji, kondisi kerja, kesempatan untuk maju, dan budaya organisasi. Penelitian ini berfokus pada *turnover intention*, yakni intensi meninggalkan organisasi. Harapannya, dengan memahami penyebab dari individu memiliki keinginan untuk keluar dari organisasinya, maka organisasi dapat melakukan intervensi preventif sehingga mampu menurunkan tingkat *turnover* di dalam organisasi. Pada penelitian ini *turnover intention* kemudian akan menjadi variabel terikat.

Fenomena *turnover intention* pada lembaga pendidikan yang coba diungkapkan pada penelitian-penelitian terdahulu menemukan bahwa adanya korelasi antara variabel kepuasan kerja dan *turnover intention* (Christian & Purba, 2021; Caesar, 2018; Safitri & Nursalim, 2013). Locke (dalam Munandar, 2001) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kepuasan tenaga kerja terhadap pekerjaannya. Kepuasan yang dimaksud oleh Locke sendiri mengandung dua unsur, yakni nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar (Munandar, 2001). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Robbins (2003) mengartikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum individu terhadap pekerjaannya dimana individu tersebut dituntut untuk berinteraksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, serta memenuhi standar produktivitas. Sikap ini memiliki dampak pada kinerja pegawai, ketidakhadiran, keterlambatan, *turnover*, bahkan perilaku kontraproduktif, seperti pencurian, sabotase, dan agresi (Levy, 2010). Lebih lanjut Luthans (dalam Manurung & Ratnawati, 2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki lima dimensi, yaitu kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap promosi, kepuasan terhadap atasan, dan kepuasan terhadap rekan kerja.

Pada penelitian ini, peneliti ingin melihat adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada Yayasan Pendidikan X, sebuah lembaga pendidikan yang memiliki program *day care* (untuk usia 2-6 tahun), *preschool* (untuk usia 3-4 tahun), dan *kindergarten* (untuk usia 4-6 tahun). Yayasan Pendidikan X didirikan pada tahun 2017, bertempat di Bali, yang saat ini memiliki 15 orang pegawai yang terdiri dari kepala sekolah, guru, asisten guru, dan staf administrasi. Yayasan Pendidikan X memiliki potensi yang sangat baik sehingga memiliki tenaga yang terampil, cerdas, profesional, mempunyai semangat kerja, serta memiliki komitmen dan tingkat kedisiplinan yang tinggi merupakan langkah strategis untuk mempertahankan kualitas. Sayangnya, tingkat *turnover* di Yayasan Pendidikan X dalam satu tahun terakhir terbilang tinggi dan cukup mempengaruhi kenyamanan pegawai lainnya yang masih bekerja di Yayasan Pendidikan X. Peneliti melihat bahwa variabel ini belum banyak diteliti pada guru di sekolah swasta, meskipun penelitian terdahulu secara konsisten juga menemukan bahwa kepuasan kerja secara signifikan berkontribusi pada *turnover intention* (Karomah, 2020; Manurung & Ratnawati, 2012).

Penelitian ini juga bertujuan untuk melihat pengaruh masa kerja terhadap *turnover intention* pegawai di Yayasan Pendidikan X. Masa kerja yang dimaksud adalah berapa lama pegawai mengabdikan dirinya untuk perusahaan, dan bagaimana hubungan antara perusahaan dengan pegawainya (Kristianti & Sarsono, 2020). Sopiah (dalam Kristianti & Sarsono, 2020) mengungkapkan bahwa masa kerja memiliki hubungan yang negatif dengan *turnover intention*, semakin lama masa kerja pegawai maka intensi untuk meninggalkan pekerjaannya akan semakin rendah, demikian sebaliknya apabila pegawai tersebut memiliki masa kerja yang singkat maka intensi untuk meninggalkan pekerjaannya akan semakin tinggi. Hal ini didukung teori oleh Becker (1960) bahwa pegawai akan merasa sulit untuk meninggalkan tempat kerjanya apabila merasa telah menghabiskan tenaga, ide, dan investasi lainnya. Dengan demikian, meskipun pegawai memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah, pegawai tersebut bisa saja memilih untuk tidak keluar dari pekerjaannya saat itu jika ia merasa tidak ingin mengorbankan "biaya" yang telah dihabiskannya.

Berikut ini adalah model yang diusulkan pada penelitian ini, dimana penelitian ini berusaha untuk membuktikan hipotesis bahwa kepuasan kerja dan masa kerja secara simultan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pegawai Yayasan Pendidikan X di Bali. Model penelitian, oleh karena itu, termasuk kepuasan kerja, masa kerja, dan *turnover intention*, seperti yang ditunjukkan dalam diagram teori model regresi pada Gambar 1.



**Gambar 1. Model kepuasan kerja, masa kerja, dan *turnover intention***

## METODE

### Partisipan

Penelitian ini dilakukan terhadap 15 pegawai di Yayasan Pendidikan X, yang terdiri dari kepala sekolah (1 orang), guru *day care* (3 orang), guru *preschool* (1 orang), asisten guru *preschool* (1 orang), guru *kindergarten* 1 (2 orang), asisten guru *kindergarten* 1 (2 orang), guru *kindergarten* 2 (2 orang), asisten guru *kindergarten* 2 (1 orang), dan pegawai administrasi (2 orang). Para peserta dipilih menggunakan teknik sampling jenuh (*total sampling*). Menurut Sugiyono (2009), teknik sampling jenuh (*total sampling*) merupakan teknik yang dapat digunakan apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel karena jumlah populasinya yang relatif kecil dan peneliti ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil.

Pada penelitian ini teknik sampling jenuh (*total sampling*) digunakan karena data diambil dari semua sampel yang memenuhi kriteria, sehingga diharapkan dapat mengurangi kemungkinan terjadinya bias. Pada Tabel 1 dapat diketahui bahwa, semua partisipan adalah perempuan, dengan rentang usia 21-26 tahun sebanyak 60% dan sisanya berusia 27-40 tahun. Mayoritas partisipan memiliki gelar sarjana (87%) dan sisanya memiliki gelar diploma. Selanjutnya, sebagian besar dari partisipan baru bekerja di Yayasan Pendidikan X dengan rentang 0-2 tahun (60%). Pegawai dengan masa kerja belum satu tahun maka status kepegawaiannya masih kontrak di Yayasan Pendidikan X.

**Tabel 1. Data demografi**

Aspek Demografi	Klasifikasi	Jumlah Responden	%
Jenis Kelamin	Perempuan	15	100%
	Laki-laki	0	0%
Usia	21-26 tahun	9	60%
	27-40 tahun	6	40%
Pendidikan	Diploma	2	13%
	Sarjana	13	87%
Masa Kerja	0-2 tahun	9	60%
	2-4 tahun	4	27%
	4-5 tahun	2	13%
Status Kepegawaian	Tetap	7	47%
	Kontrak (belum 1 tahun)	8	53%

### Desain dan Prosedur Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan memiliki desain *cross sectional*. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang terdiri dari skala *Turnover Intention* dan skala *Job Satisfaction*, untuk masing-masing mengukur intensi meninggalkan pekerjaan/organisasi dan kepuasan kerja. Alat ukur yang digunakan untuk mengukur intensi meninggalkan pekerjaan/organisasi dan kepuasan kerja diadaptasi dari penelitian sebelumnya. Peneliti, melalui pemilik Yayasan Pendidikan X, mengirimkan tautan kuesioner secara daring ke masing-masing pegawai. Tautan kuesioner akan mengarahkan partisipan ke halaman *google form*. Setiap partisipan menerima formulir persetujuan sebelum mengisi kuesioner yang menjelaskan tujuan penelitian dan terjaminnya kerahasiaan data. Partisipan juga diminta untuk memberikan data demografi mereka, yakni jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan, masa kerja, dan status kepegawaian.

### Instrumen Pengukuran

Skala *Turnover Intention* yang digunakan pada penelitian ini dikembangkan oleh Atan dan Purba (2018), yang diadaptasi dari Mobley, dkk. (1978). Skala ini terdiri dari tiga item, misalnya seringkali saya berpikir untuk berhenti pada organisasi dimana tempat saya bekerja, yang dijawab dengan skala *Likert* mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 7 (sangat setuju). Nilai koefisien reliabilitas skala *Turnover Intention* pada penelitian ini adalah 0.915. Kepuasan Kerja diukur menggunakan skala *Job Satisfaction* yang dikembangkan oleh Nugraha (2018), diadaptasi dari Sari & Suwanda (2016) dan Luthans (2002). Skala ini memiliki 5 dimensi: kepuasan terhadap gaji (tiga item, misalnya saya puas terhadap gaji yang saya terima setiap bulan karena mencukupi kebutuhan sehari-hari), kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri (tiga item, misalnya saya merasa puas dengan pekerjaan saya), kepuasan terhadap promosi (empat item, misalnya saya merasa puas dengan dasar yang digunakan untuk promosi atau kenaikan jabatan dalam Yayasan), kepuasan terhadap atasan (empat item, misalnya saya puas dengan atasan saya yang dapat memberikan dukungan kepada pegawai bawahannya), dan kepuasan terhadap rekan kerja (empat item, misalnya saya puas bekerja dengan rekan kerja saya yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya); dijawab dengan skala *Likert* mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 7 (sangat

setuju). Nilai koefisien reliabilitas skala *Job Satisfaction* pada penelitian ini adalah 0.924. Berdasarkan nilai koefisien reliabilitas kedua skala yang digunakan, dapat dinyatakan reliabel karena lebih besar dari 0.60 (Azwar, 2012).

**Analisis Data**

Data yang diperoleh akan diproses menggunakan *IBM SPSS Statistics 26.0*. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji asumsi dan uji hipotesis. Adapun uji asumsi yang dilakukan adalah uji normalitas dengan menggunakan *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test*, uji linearitas dengan menggunakan *scatter plot*, dan uji multikolinearitas dengan melihat nilai *tolerance* dan *VIF (Variance Inflation Factor)*. Setelah melakukan uji asumsi, peneliti selanjutnya akan melakukan uji hipotesis dengan model regresi.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Uji normalitas terhadap distribusi data *turnover intention* menunjukkan 0.109. Hasil uji normalitas ini menunjukkan bahwa variabel *turnover intention* memiliki penyebaran data yang normal. Ini sejalan dengan pernyataan Noor (2011) yang menyatakan bahwa data distribusi dikatakan normal apabila nilai signifikansi *Kolmogorov-Smirnov* >0.05. Selanjutnya uji linearitas yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan grafik *scatter plot* antara variabel terikat dengan variabel bebas. Berdasarkan hasil yang diperoleh pada uji linearitas variabel *turnover intention* dengan kepuasan kerja, plot-plot yang ada mengikuti garis *fit line*, maka dapat dikatakan data linier. Begitu juga pada hasil yang diperoleh pada uji linearitas variabel *turnover intention* dengan masa kerja, plot-plot yang ada mengikuti garis *fit line*, maka dapat disimpulkan bahwa data linier. Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui korelasi antara variabel bebas dalam suatu model regresi. Model regresi yang baik memiliki variabel bebas dan tidak berkorelasi satu dengan yang lainnya. Nilai *VIF* antara variabel kepuasan kerja dan masa kerja dalah sebesar 1.236 dan nilai *tolerance* sebesar 0.809, sehingga dapat disimpulkan bahwa antar variabel bebas tidak ada multikolinearitas. Hal ini sejalan dengan apa yang disampikan oleh Freund, dkk. (2010), model regresi dikatakan bebas multikolinearitas apabila nilai *VIF* berada di bawah 10 dan nilai *tolerance* di atas 0.1.

Sebelum melangkah pada uji hipotesis, peneliti melakukan uji kelayakan model. Model yang diuji sesuai dengan Gambar 1, model yang digunakan untuk menguji hipotesis. Model ini berisi kepuasan kerja dan masa kerja sebagai variabel bebas dan *turnover intention* sebagai variaebel terikat. Pengujian model ini dilakukan dengan membandingkan nilai dari  $F_{hitung}$  dengan nilai dari  $F_{tabel}$ . Nilai  $F_{hitung}$  dari model penelitian ini adalah 8.077, sementara nilai  $F_{tabel}$  dengan *degree off freedom* (df) 2, 12 adalah 3.89. Dengan demikian, maka  $F_{hitung} > F_{tabel}(2, 12)$  dan dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini layak digunakan. Hal ini juga didukung dengan nilai signifikansi 0.006,  $p < 0.05$  sehingga dapat dikonfirmasi bahwa model signifikan (Sarwono, 2012).

Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dapat diketahui dengan menggunakan uji t. Hasil uji t dapat dilihat pada Tabel 2. Berdasarkan Tabel 2, dapat dilihat bahwa nilai  $t_{hitung}$  adalah -3.753, sementara nilai  $t_{tabel}$  dengan *degree of freedom* (df) 13 adalah 2.160, dan nilai signifikansi  $t_{hitung}$  adalah 0.002, dimana  $p < 0.05$ . Hal ini berarti kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Apabila kepuasan kerja meningkat, maka dapat diprediksi *turnover intention* pegawai Yayasan Pendidikan X akan menurun.

**Tabel 2. Hasil uji t untuk pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention***

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.845	2.202		4.924	0.000
	Kepuasan Kerja	-1.443	0.384	-0.721	-3.753	0.002

a. Dependent Variable: Turnover Intention

Pengaruh variabel masa kerja terhadap *turnover intention* juga dapat diketahui melalui uji t. Hasil uji t dapat dilihat pada Tabel 3. Berdasarkan Tabel 3 dapat dilihat bahwa nilai  $t_{hitung}$  adalah -2.215, sementara nilai  $t_{tabel}$  dengan *degree of freedom* (df) 13 adalah 2.160, dan nilai signifikansi  $t_{hitung}$  adalah 0.045, dimana  $p < 0.05$ . Hal ini membuktikan masa kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Semakin lama masa kerja, maka dapat diprediksi *turnover intention* pegawai Yayasan Pendidikan X akan menurun.

**Tabel 3. Hasil uji t untuk Pengaruh Masa Kerja Terhadap Turnover Intention**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.264	0.807		5.284	0.000
	Masa Kerja	-1.056	0.477	-0.523	-2.215	0.045

a. Dependent Variable: Turnover Intention

Hipotesis dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh kepuasan kerja dan masa kerja secara simultan terhadap *turnover intention*. Teknik yang digunakan peneliti untuk menguji hipotesis tersebut adalah dengan membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$ , serta melihat nilai signifikansi guna mengonfirmasi hasil yang diperoleh. Nilai  $F_{hitung}$  adalah 8.077, sedangkan nilai  $F_{tabel}$  dengan *degree off freedom* (df) 2, 12 adalah 3.89. Berdasarkan data tersebut maka  $F_{hitung} > F_{tabel}(2, 12)$ , yang artinya variabel kepuasan kerja dan masa kerja mempengaruhi *turnover intention*. Kepuasan kerja dan masa kerja memiliki pengaruh secara simultan terhadap *turnover intention* pegawai, sebab itu hipotesis penelitian ini dapat diterima. Besarnya pengaruh kepuasan kerja dan masa kerja terhadap *turnover intention* dapat dilihat dari koefisien determinasi pada model yang diujikan. Nilai  $R^2$  adalah 0.574, artinya variabel kepuasan kerja dan masa kerja berpengaruh sebesar 57.4% terhadap variabel *turnover intention*. Fungsi prediksi regresi berganda adalah sebagai berikut ini.

$$Y = a + bX_1 + cX_2 + \dots + nX_n \pm \varepsilon$$

Oleh karena itu, fungsi-fungsi prediksi pengaruh kepuasan kerja dan masa kerja terhadap *turnover intention* adalah sebagai berikut:

$$Y = 10.362 + -1.218X_1 + -0.520X_2 \pm 2.195$$

Y adalah *turnover intention*,  $X_1$  adalah kepuasan kerja, dan  $X_2$  adalah masa kerja.

## PEMBAHASAN

Pada penelitian ini mengungkapkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intention* sebesar 52.0%. Artinya, setiap kenaikan dari variabel kepuasan kerja diprediksi mengakibatkan penurunan pada variabel *turnover intention*, sebaliknya setiap penurunan dari variabel kepuasan kerja diprediksi akan meningkatkan variabel *turnover intention*. Hal ini mendukung apa yang disampaikan oleh Spector (2012), bahwa pegawai yang tidak puas lebih cenderung berhenti dari pekerjaan mereka daripada pegawai yang puas. Korelasi antara kepuasan kerja dan *turnover* sendiri telah ditafsirkan sebagai indikasi pengaruh kepuasan terhadap perilaku. Ketidakpuasan merupakan faktor yang menyebabkan pegawai berhenti dari pekerjaannya.

Peneliti melakukan analisis tambahan untuk mengetahui sumbangan efektif dari masing-masing dimensi dari variabel kepuasan kerja. Peneliti mengidentifikasi besaran sumbangan dari masing-masing dimensi variabel kepuasan kerja terhadap variabel *turnover intention*. Kepuasan kerja, sebagaimana disampaikan oleh Luthans (2002), memiliki lima dimensi, yakni gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, atasan, dan rekan kerja. Rumus yang digunakan adalah berikut ini:

$$SE_{x_i} = \left| \frac{b_{x_i} \cdot \text{crossproduct} \cdot R^2}{\text{Regression}} \right|$$

- $b_{x_i}$  = koefisien b dimensi x  
 CP = cross product dimensi x  
 Regression = nilai regresi  
 $R^2$  = sumbangan efektif total

Berdasarkan hasil pengujian statistik, maka diperoleh beberapa koefisien yang dapat dimasukkan ke dalam rumus di atas, dengan rangkuman berikut ini.

**Tabel 4. Rangkuman koefisien dimensi pada kepuasan kerja**

Dimensi Sikap	b	Cross Product	Regresi	Sumbangan Efektif Total
Kepuasan terhadap Gaji	0.140	-9.509		
Kepuasan terhadap Pekerjaan Itu Sendiri	-0.388	-14.063		
Kepuasan terhadap Promosi	-0.644	-12.568	18.478	52%
Kepuasan terhadap Atasan	-0.541	-11.919		
Kepuasan terhadap Rekan Kerja	0.022	-8.735		

Sumbangan efektif dari kelima dimensi pada Kepuasan Kerja setelah dimasukkan ke dalam rumus ialah berikut ini.

**Tabel 5. Sumbangan efektif masing-masing dimensi pada kepuasan kerja**

Dimensi Kepuasan Kerja	Sumbangan Efektif Dimensi
Kepuasan terhadap Gaji	-3.75%
Kepuasan terhadap Pekerjaan Itu Sendiri	15.36%
Kepuasan terhadap Promosi	22.78%
Kepuasan terhadap Atasan	18.15%
Kepuasan terhadap Rekan Kerja	-0.54%

Berdasarkan hasil perhitungan yang tercantum pada Tabel 5, diketahui bahwa dimensi yang memberikan sumbangan paling besar dalam mempengaruhi *turnover intention* adalah kepuasan kerja terhadap promosi. Hal ini dapat dikaitkan dengan data demografi yang peneliti peroleh dari partisipan, dimana sebanyak delapan orang dari seluruh pegawai di Yayasan Pendidikan X masih berstatus pegawai kontrak. Pegawai kontrak merupakan pegawai dengan masa kerja di bawah satu tahun. Selain itu, sebagaimana kesempatan karier di lembaga pendidikan pada umumnya, peluang promosi pegawai di Yayasan X juga tidak luas karena jenjang jabatan yang ada, khususnya tenaga pendidik, hanya tersedia asisten guru dan guru. Sementara itu, dimensi kepuasan kerja yang memberikan sumbangan paling kecil dalam mempengaruhi *turnover intention* adalah kepuasan terhadap gaji. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai puas dengan struktur gaji di Yayasan Pendidikan X. Namun, idealnya Yayasan X dapat memperhatikan pengelolaan dimensi-dimensi lainnya sebagai strategi preventif dari *turnover intention* yang mungkin dapat dilakukan oleh pegawai.

Pada penelitian ini juga mengungkapkan bahwa masa kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intention* sebesar 27.4%. Artinya, setiap kenaikan dari variabel masa kerja diprediksi mengakibatkan penurunan pada variabel *turnover intention*, sebaliknya, setiap penurunan dari variabel masa kerja diprediksi akan

meningkatkan variabel *turnover intention*. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu dari Emiroglu, dkk. (2015) yang menyatakan bahwa orang yang memiliki masa kerja 5-7 tahun, 8-10 tahun dan 10 tahun ke atas memiliki *turnover intention* yang lebih rendah dibandingkan dengan orang yang memiliki masa kerja relatif singkat seperti satu tahun ke bawah dan 2-4 tahun. Pegawai dengan masa kerja yang lebih tinggi memiliki *turnover intention* yang lebih rendah mungkin merupakan pegawai yang tidak berpikir untuk mengundurkan diri dari pekerjaan karena investasi mereka yang tinggi dalam organisasi dan intensitas interaksinya dengan orang lain telah menghabiskan lebih banyak uang dan waktu. Becker dalam Blau dan Kahn (1981) serta Griffeth, dkk. (2000) juga mengatakan bahwa seiring dengan bertambahnya usia dan masa kerja maka ikatan pegawai dengan organisasi tempatnya bekerja akan semakin kuat. Ini juga mengakibatkan intensi untuk keluar dari pekerjaan akan semakin berkurang. Selain itu, ikatan interpersonal yang kuat melalui interaksi berulang dengan orang lain di dalam organisasi akan mengarah pada penurunan intensi untuk keluar dari organisasi.

Hasil uji hipotesis pada penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan masa kerja secara simultan dapat mempengaruhi *turnover intention* pegawai Yayasan Pendidikan X di Bali. Artinya, pegawai dengan kepuasan kerja yang semakin tinggi dan masa kerja yang semakin lama, dapat diprediksi memiliki *turnover intention* yang semakin rendah. Data demografi dari Yayasan Pendidikan X menyebutkan bahwa pegawai di organisasi tersebut 60% merupakan pegawai dengan rentang masa kerja 0-2 tahun. Dengan memahami kondisi tersebut, Yayasan Pendidikan X dapat membuat langkah-langkah strategis untuk pencegahan munculnya intensi keluar pekerjaan oleh pegawai-pegawai baru tersebut dan peningkatan retensi pegawai melalui pengadaan program-program yang mendukung kepuasan kerja, diantaranya pelatihan dan pengembangan, fasilitasi pengembangan karier, rekognisi dan sistem penghargaan pegawai. Aamodt (2010) menyatakan bahwa konsekuensi dari kepuasan kerja adalah peningkatan kinerja dan *organizational citizenship behavior*, sehingga ini akan memungkinkan pegawai untuk memberikan kontribusi yang melebihi dari tuntutan perannya di tempat kerja.

Yayasan Pendidikan X dapat melengkapi studi dengan melakukan wawancara kepada masing-masing pegawai untuk mendapat gambaran yang lebih komprehensif terkait alasan ketidakpuasan kerja dan keinginan untuk keluar dari pekerjaan. Selanjutnya, dapat pula mengidentifikasi faktor-faktor lainnya seperti usia, pendidikan, dan status kepegawaian dalam memberikan pengaruh pada *turnover intention* pegawai. Penelitian moderasi dengan melihat peran masa kerja terhadap hubungan kepuasan kerja dan *turnover intention* juga dapat dilakukan, mewakili *side-bet theory* yang dikemukakan oleh Becker (1960). Teorinya menunjukkan bahwa meskipun seorang guru memiliki tingkat kepuasan kerja rendah, namun dengan dengan masa kerja yang lama, akan membuat intensi keluar pekerjaan yang dimilikinya cenderung lebih rendah. Penelitian ini merupakan studi kasus pada pegawai Yayasan Pendidikan X di Bali, sehingga penelitian selanjutnya perlu menggunakan metode pengambilan sampel yang lebih besar sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan. Lebih lanjut, desain longitudinal dapat digunakan untuk menguji secara empiris variabel kepuasan kerja, masa kerja, dan *turnover intention*.

## SIMPULAN

Penelitian ini mengungkapkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intention* sebesar 52.0%. Sementara itu, masa kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intention* sebesar 27.4%. Penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja dan masa kerja secara simultan memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai dengan kepuasan kerja yang semakin tinggi dan masa kerja yang semakin lama, dapat diprediksi memiliki *turnover intention* yang semakin rendah. Temuan ini dapat diperhatikan oleh Yayasan Pendidikan X, agar dapat menciptakan lingkungan kerja psikologis yang baik bagi seluruh pegawai.



## DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, M. G. (2010). *Industrial/organizational psychology: an applied approach, 6<sup>th</sup> edition*. USA: Wadsworth Cengage Learning.
- Atan, T. A. P. & Purba, D. (2017). The role of job embeddedness as a mediator in the relationship between job demand resources and turnover intentions. *Diversity in Unity: Perspectives from Psychology and Behavioral Sciences 1<sup>st</sup> edition*, pages 381-387. DOI: 10.1201/9781315225302-48.
- Azwar, S. (2012). *Penyusunan skala psikologi (2<sup>nd</sup> ed.)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Blau, F. D. & Kahn, L. M. (1981). Race and sex differences in quits by young workers. *Industrial and Labor Relations Review* 34 (4): 563-77.
- Caesar, S. P. (2018). Hubungan kepuasan kerja dengan turnover intention pada karyawan PT Heksa Solution Insurance. *Skripsi*. Salatiga: Universitas Kristen Satya Wacana.
- Christian, Y. & Purba, D. E. (2021). Peran masa kerja pada hubungan antara kepuasan kerja dan intensi meninggalkan organisasi pada guru sekolah swasta. *Mediapsi*, 2021, Vol. 7 (2), 150-165, DOI: <https://doi.org/10.21776/ub.mps.2021.007.02.7>
- Emiroglu, B. D., Akova, O., & Tanriverdi, H. (2015). The relationship between turnover intention and demographic factors in hotel businesses: A study at five star hotels in Istanbul. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 207 (2015) 385-397.
- Freund, R. J., Wilson, W. J., & Mohr, D. L. (2010). *Stastical methods (3<sup>rd</sup> ed.)*. Berlington, MA: Elsevier.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Karomah. (2020). Pengaruh kepuasan kerja dan job insecurity terhadap turnover intention pada pegawai kontrak sekolah X. *Jurnal Ilmu Manajemen Volume 17, Nomor 1, 2020*.
- Kristianti, R. & Sarsono, S. (2020). Pengaruh kepuasan kerja dan masa kerja terhadap turnover intention ditinjau dari jenis kelamin. *Prosiding Seminar Nasional LPPM UMP 2020, Vol 2 (2020)*.
- Levy, P. A. (2010). *Industrial/organizational psychology: understanding the workplace, third edition*. USA: Worth Publishers.
- Loeb, S., Darling-Hammond, L., & Luczak, J. (2005). How teaching conditions predict teacher turnover in California schools. *Peabody Journal of Education*, 80(3), 44-70. [https://doi.org/10.1207/s15327930pje8003\\_4](https://doi.org/10.1207/s15327930pje8003_4)
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behaviour: developing and managing psychological strengts. *Academy of Management Executive*, 16, 57-72.
- Manurung, M. T. & Ratmawati, I. (2012). Analisis pengaruh stres kerja dan kepuasan kerja terhadap turnover intention karyawan (studi pada STIKES Widya Husada Semarang). *Diponegoro Journal of Management Volume 1, Nomor 2, Tahun 2012, Halaman 145-157*.
- Marsita. (2021). Faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intention (studi kasus pada karyawan Yayasan Cendikia Bunayya Kabanjahe). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya Vol. 9, No. 2*. <https://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/download/7741/6671>
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>

- Munandar, A. S. (2001). *Psikologi industri dan organisasi*. Jakarta: UI-Press.
- Noor, J. (2011). *Metodologi penelitian: skripsi, tesis, disertasi & karya ilmiah*. Jakarta: Kencana.
- Nugraha, M. F. (2018). Pengaruh work engagement dan employee empowerment terhadap job satisfaction dengan organizational commitment sebagai variabel intervening: studi deskriptif pada PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (Persero). *Skripsi*. Jakarta: Universitas Islam Indonesia.
- Republik Indonesia. (2003). Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Sekretariat Negara. Jakarta.
- Rivai, H. A. (2001). Pengaruh kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap intensi keluar. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. Vol. 1, No. 1, April 2001, halaman 335-352.
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia Jakarta.
- Safitri, R. Y. & Nursalim, M. (2013). Hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan intensi turnover pada guru. *Character, Volume 01, Nomor 02, Tahun 2013*.
- Sari, W. & Suwanda. (2016). Pengaruh selfefficacy terhadap keterlibatan kerja dan kepuasan kerja karyawan pada IBIS Styles Bali Benoa Hotel. *E-jurnal Manajemen Unud*, 5 (5), 3191-3218.
- Sarwono, J. (2012). Metode riset skripsi pendekatan kuantitatif menggunakan prosedur spss: tuntunan praktis dalam menyusun skripsi. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Spector, E. P. (2012). *Industrial and organizational psychology: research and practice, 6<sup>th</sup> edition*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Sugiyono. (2009). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.