

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

Sebelum memaparkan mengenai hasil penelitian, terlebih dahulu akan dijelaskan mengenai gambaran umum tentang Jun Missoni dan karakteristik responden. Kemudian akan dibahas mengenai hasil penelitian mengenai tanggapan karyawan terhadap faktor internal perusahaan dan faktor eksternal perusahaan serta variabel *turnover*.

4.1.1. Gambaran Umum Perusahaan Jun Missoni

Jun Missoni adalah *home industri* yang berdiri sejak tahun 1985 dan bergerak dibidang garment dengan produknya celana jeans. Namun pada tahun 1997 mengalami pailit dan berhenti total selama 7 tahun. Kemudian aktif kembali pada tahun 2004 dengan produknya pakaian wanita (*ladies wear*).

Jun Missoni beralamat di Jl. Galunggung No. 21 tlp. (022) 7305398. Sampai saat ini Jun Missoni mempunyai 33 orang karyawan dengan komposisi karyawan, yaitu ADM sebanyak 2 orang, bagian produksi 15 orang, dan *Sales Promotion Girl* sebanyak 16 orang.

4.1.2. Gambaran Pelaksanaan Kompensasi pada Jun Missoni

Sistem balas jasa (gaji/upah) yang berlaku secara umum di Jun Missoni adalah sebagai berikut:

1. Borongan, yang diberlakukan sistem borongan yaitu karyawan bagian produksi khususnya penjahit. Imbalan balas jasa (upah) yang mereka terima sesuai dengan tingkat produktivitas karyawan, satu potong pakaian yang dibuat dihargai perusahaan berkisar antara Rp 4.000 sampai dengan Rp 7.000 sesuai dengan tingkat kesulitan pembuatan dan pemberian upah diberikan setiap satu minggu sekali yaitu pada hari Sabtu.
2. Harian, yang diberlakukan sistem harian yaitu karyawan bagian produksi khususnya bagian *quality control*. Imbalan balas jasa (upah) yang mereka terima sesuai dengan jumlah hari masuk kerja, besarnya upah satu hari kerja adalah Rp 20.000 sampai dengan Rp 35.000 disesuaikan dengan masa kerja karyawan dan pemberian upah diberikan setiap satu minggu sekali yaitu pada hari Sabtu.
3. Bulanan, yang diberlakukan sistem bulanan yaitu karyawan bagian administrasi dan SPG (*Sales Promotion Girl*). Imbalan balas jasa yang diterima adalah gaji pokok, uang transport, dan khusus untuk SPG mendapatkan pembagian keuntungan dari hasil penjualan, pemberian gaji diberikan setiap awal bulan.

Selain gaji/upah yang diterima, karyawan pun mendapatkan kompensasi lain yaitu:

1. Tunjangan Hari Raya (THR) yang diberikan setiap tahun menjelang hari raya keagamaan tiba.
2. Honorarium bagi karyawan yang lembur.
3. Pembagian keuntungan hasil penjualan khusus SPG.
4. Uang makan, dan uang transport.

4.1.3. Gambaran Pelaksanaan Pemasaran Produk Jun Missoni

Sampai saat ini Jun Missoni telah mempunyai 5 gerai *outlet* yaitu di STAMP *factory outlet*, EPISODE *boutique house*, YOGYA Sunda, YOGYA Kepatihan, dan YOGYA CIWALK. Tidak berhenti mengembangkan usahanya Jun Missoni berencana mendirikan gerai-gerai baru bukan hanya di Bandung saja tapi juga berencana mendirikan di luar kota Bandung.

Selain memasarkan produknya ke 5 *outlet* sendiri, Jun Missoni pun menjalin kerja sama dan menjadi *supplier* untuk beberapa *factory outlet* yang ada di Bandung seperti Korek Api Group dan Blossom. Kerja sama ini sudah terjalin sejak awal berdirinya Jun Missoni dan sampai sekarang Jun Missoni menjadi *supplier* tetap untuk kedua *factory outlet* terbesar di Bandung tersebut. Sampai saat ini Jun Missoni baru mampu memenuhi permintaan lokal kota Bandung. Namun, Jun Missoni berencana akan mengembangkan usaha dan jaringan usahanya dan berusaha untuk memenuhi permintaan luar kota Bandung.

Selain menjalin kerja sama dengan beberapa *factory outlet*, dalam memasarkan produknya Jun Missoni aktif dalam mengikuti *event* yang diselenggarakan oleh mall-mall yang ada di Bandung dan hal ini tentunya sangat berguna sekali untuk meningkatkan nilai penjualan serta selain itu digunakan sebagai ajang mempromosikan produk Jun Missoni ke kalangan masyarakat.

4.2. Karakteristik Responden

Dari hasil penelitian yang diperoleh dari karyawan Jun Missoni yang berjumlah 33 orang dan dijadikan responden dalam penelitian, menunjukkan bahwa responden memiliki kriteria yang bervariasi dari segi jenis kelamin, usia, dan pendidikan.

A. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan data yang diperoleh dari responden, maka dapat diketahui informasi tentang karyawan berdasarkan jenis kelamin seperti yang terlihat pada tabel 4.1 berikut:

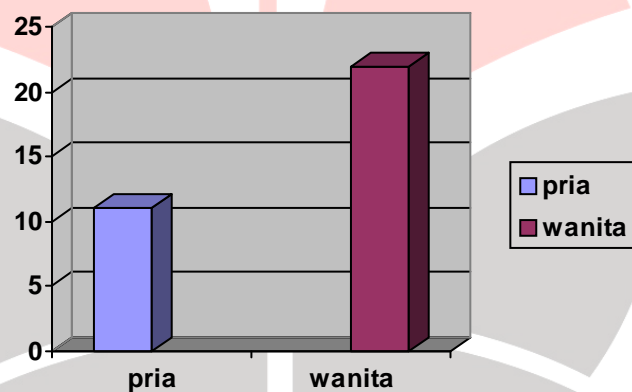
Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Gender	frekuensi	Persentase (%)
Pria	11	33,33
Wanita	22	66,67
Jumlah	33	100

Sumber: hasil pengolahan data kuesioner

Data pada tabel 4.1 menunjukkan bahwa responden yang berjenis kelamin pria berjumlah sebanyak 11 orang atau sebesar 33,33 %, dan responden yang berjenis kelamin wanita berjumlah sebanyak 22 orang atau sebesar 66,67 %.

Berdasarkan data pada tabel 4.1 dapat disimpulkan bahwa yang menjadi responden pada penelitian ini sebagian besar adalah responden berjenis kelamin wanita. Hal ini juga dimungkinkan karena bidang pekerjaan didominasi oleh kaum wanita. Hal ini dapat membuat *turnover* karyawan dalam perusahaan Jun Missoni tinggi karena perempuan lebih mudah untuk keluar dari perusahaan daripada laki-laki karena beberapa alasan pribadi seperti pernikahan, mengikuti suami ke luar kota, kelahiran anak, berwirausaha, tinggal di rumah untuk mengurus pasangan dan anak, dll. Gambaran karakteristik karyawan berdasarkan jenis kelamin secara jelas dapat dilihat pada gambar 4.1 di bawah ini:



Gambar 4.1
Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

B. Karakteristik responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan data yang diperoleh dari responden, maka dapat diketahui informasi tentang karyawan berdasarkan usia seperti yang terlihat pada tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	frekuensi	Persentase (%)
20 - 25 tahun	15	45,46
26 - 30 tahun	9	27,27
31 - 35 tahun	2	6,06
36 - 40 tahun	5	15,15
41 – 45 tahun	1	3,03
Diatas 45 tahun	1	3,03
Jumlah	33	100

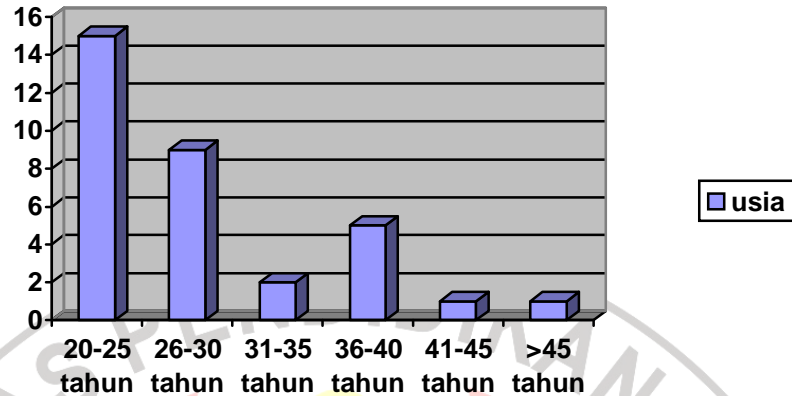
Sumber: hasil pengolahan data kuesioner

Data pada tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden yang memiliki usia antara 20 – 25 tahun berjumlah 15 orang atau sebesar 45,46 %, usia antara 26-30 tahun berjumlah 9 orang atau sebesar 27,27 %, usia 31-35 tahun berjumlah 2 orang atau sebesar 6,06 %, usia 36-40 tahun berjumlah 5 orang atau sebesar 15,15 %, usia 41-45 tahun berjumlah 1 orang atau sebesar 3,03 %, dan responden dengan usia di atas 45 tahun berjumlah 1 orang atau sebesar 3,03%.

Berdasarkan data pada tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden sebagian besar adalah didominasi oleh karyawan yang berusia yaitu antara 20-25 tahun dengan jumlah karyawan 15 orang. Karyawan yang usianya antara 20-25 tahun lebih rentan terhadap tindakan untuk penarikan diri dari perusahaan, karena pada jenjang usia tersebut seseorang masih dalam masa mencari pekerjaan yang cocok baginya dan pada usia antara 20-25 tahun lapangan pekerjaan masih terbuka cukup lebar. Sehingga akan mengakibatkan adanya keinginan untuk keluar (intensi *turnover*) dan ketika ada kesempatan untuk bekerja di luar dan karyawan tersebut mempunyai kemampuan untuk itu, maka pada akhirnya berdampak pada tingkat *turnover* karyawan di perusahaan akan meningkat. Gambaran

karakteristik karyawan berdasarkan usia secara jelas dapat dilihat pada gambar

4.2 berikut:



Gambar 4.2
Karakteristik Responden berdasarkan Usia

C. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan data yang diperoleh dari responden, maka dapat diketahui informasi tentang karyawan berdasarkan pendidikan seperti yang terlihat pada tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

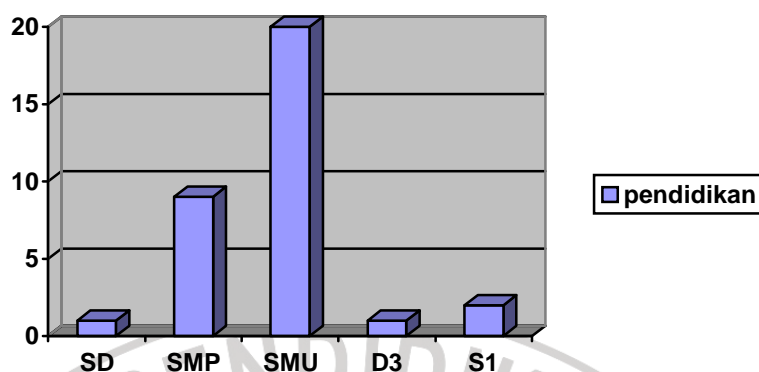
Pendidikan	frekuensi	Persentase (%)
SD/MI	1	3,03
SMP/Sederajat	9	27,27
SMU/Sederajat	20	60,61
DIII	1	3,03
S1	2	6,06
Jumlah	33	100

Sumber: hasil pengolahan data kuesioner

Berdasarkan pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden yang memiliki pendidikan sampai pada tingkat S1 berjumlah 2 orang atau sebesar 6,06%, tingkat pendidikan DIII berjumlah 1 orang atau sebesar 3,03 %, tingkat pendidikan SMU/Sederajat berjumlah 20 orang atau sebesar 60,61 %, tingkat pendidikan

SMP/ Sederajat berjumlah 9 orang atau sebesar 27,27 %, dan tingkat pendidikan SD berjumlah 1 orang atau sebesar 3,03%.

Berdasarkan data pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden sebagian besar memiliki jenjang pendidikan hingga tingkat SMU yaitu berjumlah 20 orang. Hal ini dikarenakan pekerjaan pada Jun Missoni di dominasi oleh karyawan operasional seperti bagian jahit, bagian potong benang dan *sales promotion girl*. Walaupun di dominasi oleh karyawan yang memiliki jenjang pendidikan SMU, tidak menutup kemungkinan seorang karyawan untuk melakukan tindakan penarikan diri atau keluar dari perusahaan karena karyawan yang berpendidikan SMU tersebut ternyata kebanyakan memiliki usia antara 20-25 tahun yang mana pada usia tersebut lapangan pekerjaan masih terbuka cukup lebar walaupun seorang karyawan yang melakukan tindakan penarikan diri atau keluar dari perusahaan, mencari pekerjaan untuk bekerja pada posisi yang sama seperti organisasi sebelumnya, namun karyawan yang melakukan tindakan penarikan diri tersebut kemungkinan tertarik pada sistem imbalan balas jasa yang ditawarkan perusahaan lain sehingga pada akhirnya akan berdampak pada tingkat *turnover* pada perusahaan yang meningkat. Gambaran karakteristik karyawan berdasarkan tingkat pendidikan secara jelas dapat dilihat pada gambar 4.3 berikut:



Gambar 4.3
Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan

D. Karakteristik Responden Berdasarkan masa kerja

Berdasarkan data yang diperoleh dari responden, maka dapat diketahui informasi tentang karyawan berdasarkan masa kerja seperti yang terlihat pada tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan masa kerja

Lama Bekerja	frekuensi	Persentase (%)
1-12 bulan	11	33,33
13-24 bulan	13	48,49
25-36 bulan	3	9,09
> 36 bulan	6	9,09
Jumlah	33	100

Sumber: hasil pengolahan data kuesioner

Berdasarkan pada tabel 4.4 menunjukkan bahwa responden yang memiliki masa kerja 1-12 bulan berjumlah 11 orang atau sebesar 33,33 %, masa kerja 13-24 bulan berjumlah 13 orang atau sebesar 48,49 %, masa kerja 25-36 bulan berjumlah 3 orang atau sebesar 9,09 %, dan masa kerja > 36 bulan berjumlah 6 orang atau sebesar 9,09 %.

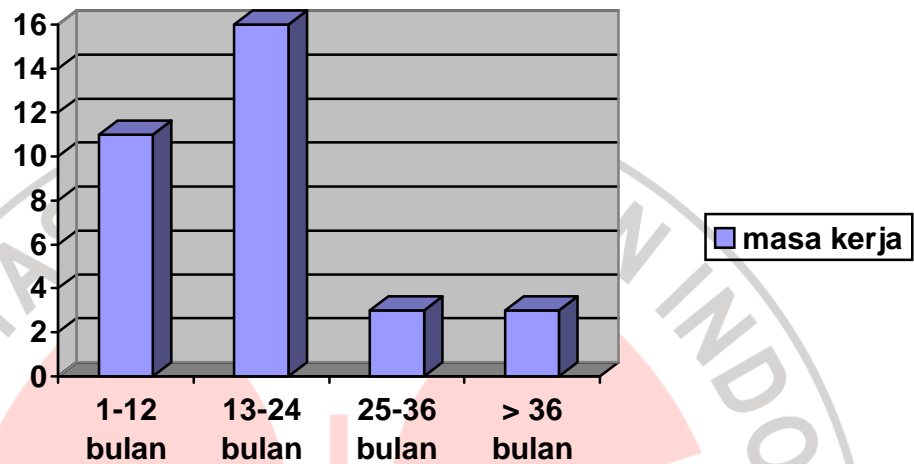
Berdasarkan data pada tabel 4.4 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 13-24 bulan. Berdasarkan data diatas terlihat bahwa tingkat *turnover* karyawan Jun Missoni cukup tinggi, dengan organisasi yang tidak begitu besar dengan jumlah karyawan 33 orang ternyata yang loyal terhadap perusahaan dengan masa kerja 25-36 bulan ada 3 orang dan karyawan yang bekerja > 36 bulan ada 6 orang.

Loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun (Wignyo-soebroto, 1987).

Makin lama seseorang bekerja pada organisasi, semakin ia memberi peluang untuk menerima tugas yang lebih menantang, otonomi yang lebih besar, keleluasaan untuk bekerja, tingkat imbalan ekstrinsik yang lebih besar dan peluang mendapat promosi yang lebih tinggi. Adanya peluang investasi pribadi, yang berupa pikiran, tenaga dan waktu untuk organisasi yang makin besar, sehingga makin sulit untuk meninggalkan organisasi tersebut. Adanya keterlibatan sosial yang dalam dengan organisasi dan individu-individu yang ada, hubungan sosial yang lebih bermakna, sehingga membuat individu semakin berat meninggalkan organisasi serta akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.

Kesediaan pegawai untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen pegawai terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila pegawai merasakan adanya

keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja. Gambaran karakteristik karyawan berdasarkan masa kerja secara jelas dapat dilihat pada gambar 4.4 berikut:



Gambar 4.4
Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja

4.3. Deskripsi Variabel Yang Diteliti

4.3.1 Pengukuran Faktor Internal Perusahaan pada Jun Missoni

Analisis deskripsi mengenai penilaian faktor internal perusahaan pada Jun Missoni dapat diketahui melalui rekapitulasi skoring penelitian, untuk kemudian diketahui daerah kontinum yang menunjukkan wilayah ideal dari variabel faktor internal perusahaan dengan cara sebagai berikut:

Skor Maksimal = Skor tertinggi X Jumlah butir item X Jumlah responden

Skor Maksimal = $5 \times 7 \times 33 = 1155$

Skor Minimal = Skor terendah X Jumlah butir item X Jumlah responden

Skor Minimal = $1 \times 7 \times 33 = 231$

Jenjang faktor internal perusahaan = Skor maksimal – Skor minimal

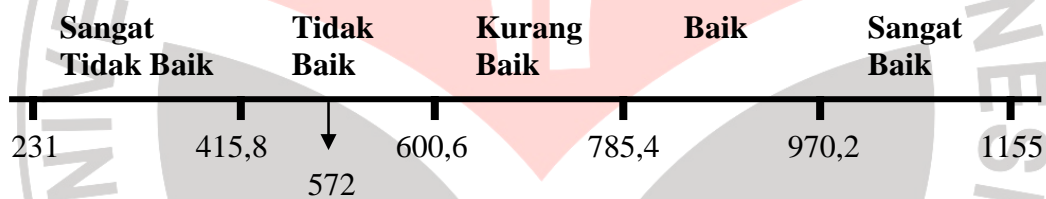
Jenjang faktor internal perusahaan = $1155 - 231 = 924$

Panjang interval kelas = Jenjang : Banyak kelas interval

Panjang interval kelas = $924 : 5 = 184,8$

Skor total dari jawaban responden terhadap variabel X_1 berdasarkan hasil perhitungan terlampir yaitu sebesar 572 dengan demikian persepsi 33 orang responden terhadap penilaian faktor internal perusahaan yaitu $572 : 1155 \times 100 = 49,52\%$ dari kriteria yang ditetapkan.

Berdasarkan perhitungan di atas, maka menurut Sugiono (2001:66) secara kontinum dapat dibuat kategori sebagai berikut:



Gambar 4.5
Gambar Kategori Kontinum Faktor Internal Perusahaan

Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa faktor internal perusahaan pada Jun Missoni dapat dikatakan buruk, artinya karyawan sebagai responden menilai bahwa faktor internal perusahaan berada pada kategori tidak baik.

Gambaran faktor internal perusahaan pada Jun Missoni secara lebih jelas dapat diamati melalui analisis tanggapan responden terhadap berbagai indikator berikut ini:

A. Indikator Balas Jasa

Tabel 4.5
Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan
Balas Jasa yang Diterima

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)	Skor
Sangat Tinggi	0	0,000	0
Tinggi	0	0,000	0
Cukup Tinggi	0	0,000	0
Rendah	30	90,909	60
Sangat Rendah	3	9,091	3
Total	33	100,000	0

Sumber: hasil pengolahan data kuesioner

Berdasarkan hasil pengumpulan data pada tabel diatas, mayoritas responden sebesar 90,909% atau sebanyak 30 orang menjawab bahwa tingkat kepuasan terhadap gaji yang diterima rendah. Sedangkan sisanya sebesar 9,091% atau sebanyak 3 orang menyatakan jika tingkat kepuasan gaji yang mereka terima sangat rendah.

Balas jasa adalah faktor utama mengapa orang mau bekerja. Organisasi umumnya menekan biaya gaji dan imbalan lain, tetapi hal ini harus dipikirkan secara matang jika tidak ingin dirugikan di kemudian hari. Jika faktor ini tidak dipenuhi, jangan heran jika terjadi *turnover* tinggi, kasak-kusuk, demo dan penurunan motivasi kerja.

Turnover yang tinggi pada perusahaan sering di akibatkan karena perusahaan kurang memperhatikan kebutuhan karyawannya sehingga karyawan merasa tidak puas bekerja di perusahaan tersebut. Berdasarkan teori motivasi banyak karyawan yang pindah kerja akibat suasana kerja yang tidak sesuai dengan harapannya selain itu juga karena kurangnya kompensasi, akan tetapi menurut

survey kompensasi menempati urutan ke sekian alasan mengapa karyawan pindah. hal itu sesuai dengan teori motivasi dari Maslow dimana kebutuhan akan gaji adalah kebutuhan yang berada paling dasar.

Para peneliti telah memastikan bahwa ada hubungan yang kuat antara tingkat-tingkat pembayaran dan laju pergantian karyawan. Dalam suatu analisis mengenai laju karyawan pembikinan faktor yang terpenting yang menentukan variasi-variasi antar industri dalam hal pelepasan sukarela ialah tingkat penghasilan yang relatif. Pergantian karyawan ada pada tingkat tertinggi dalam industri-industri yang membayar rendah. Selain itu, tingkat penghasilan menjadi suatu penjelasan bagi variasi-variasi antar industri dalam hal keluarnya karyawan.

Jumlah hubungan antara tingkat-tingkat pembayaran dan laju pergantian karyawan itu sendiri tidak menunjukkan bahwa mereka yang pergi itu berpindah ke pekerjaan-pekerjaan yang memberikan pembayaran yang lebih tinggi. Namun, ada petunjuk bahwa demikianlah halnya.

Dari hasil tabel 4.5 dapat digambarkan bahwa secara umum karyawan merasa bahwa gaji yang diterima tidak sesuai dengan yang diharapkan, karena memang perusahaan selama ini belum memberikan gaji yang sesuai dengan ketentuan UMR (Upah Minimum Regional) sehingga karyawan merasa bahwa tingkat kepuasan terhadap balas jasa (gaji/upah) masih rendah. Jika, tingkat kepuasan terhadap balas jasa ini dibiarkan maka seorang karyawan yang mempunyai kemampuan untuk meninggalkan organisasi dikhawatirkan hal ini dapat timbul keinginan untuk melakukan penarikan diri atau keluar dari perusahaan (intensi *turnover*) dan ketika ada kesempatan untuk meninggalkan

perusahaan atau tawaran perusahaan lain yang menawarkan sistem imbalan balas jasa yang lebih baik maka akan berdampak pada tindakan penarikan diri karyawan yang bersangkutan, dan akhirnya akan berpengaruh pada tingginya tingkat *turnover* karyawan pada perusahaan.

B. Indikator Penempatan Kerja

Tabel 4.6
Tanggapan Responden Terhadap Kesesuaian
Penempatan Kerja

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)	Skor
Sangat Sesuai	0	0,000	0
Sesuai	0	0,000	0
Cukup Sesuai	29	87,879	87
Tidak Sesuai	4	12,121	8
Sangat Tidak Sesuai	0	0,000	0
Total	33	100,000	0

Sumber: hasil pengolahan data kuesioner

Berdasarkan hasil penghimpunan data pada tabel diatas, mayoritas responden sebesar 87,879% atau sebanyak 29 orang menjawab bahwa tingkat kesesuaian terhadap penempatan kerja sudah cukup sesuai. Sedangkan sisanya sebesar 12,121% atau sebanyak 4 orang menyatakan jika tingkat kesesuaian terhadap penempatan kerja tidak sesuai.

Menurut Smith, Kendall dan Hullin dalam Fred Luthans (2005: 126), ada lima dimensi kerja yang dapat mengungkap karakteristik penting mengenai pekerjaan, dimana orang dapat meresponnya. Salah satu dimensi itu adalah pekerjaan itu sendiri yaitu sejauhmana pekerjaan itu menyediakan tugas yang

menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima suatu tanggung jawab.

Dari hasil tabel 4.6 dapat digambarkan bahwa secara umum karyawan merasa bahwa penempatan kerja mereka sudah cukup sesuai. Walaupun penempatan kerja pada Jun Missoni sudah sesuai, namun hal ini juga harus dibarengi dengan karakteristik penting mengenai pekerjaan, yaitu antara lain penyediaan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima suatu tanggung jawab karena jika tidak dikhawatirkan akan menimbulkan ketidakpuasan pekerjaan yang dapat membentuk keinginan karyawan untuk pindah dari perusahaan yang akhirnya akan berakibat pada tingginya tingkat *turnover* karyawan pada perusahaan.

C. Indikator Bobot Pekerjaan

Tabel 4.7
Tanggapan Responden Terhadap Tingkat Kesulitan Pekerjaan
(Bobot Pekerjaan)

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)	Skor
Sangat Ringan	0	0,000	0
Ringan	0	0,000	0
Cukup Berat	10	30,303	30
Berat	23	69,697	46
Sangat Berat	0	0,000	0
Total	33	100,000	0

Sumber: hasil pengolahan data kuesioner

Berdasarkan hasil penghimpunan data pada tabel diatas, mayoritas responden sebesar 69,61% atau sebanyak 23 orang menjawab bahwa bobot

pekerjaan mereka berat. Sedangkan sisanya sebesar 30,303% atau sebanyak 10 orang menyatakan jika bobot pekerjaan mereka cukup berat.

Price (1977) menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang lemah tetapi taat asas antara rutinitasi dan pergantian karyawan. Sedangkan, Porter dan Steers (1973) memperoleh data yang mendukung bagi suatu hubungan positif antara pengulangan tugas dan pergantian karyawan dan suatu hubungan negatif antara autonomi, tanggungjawab, dan pergantian karyawan.

Dari hasil tabel 4.7 dapat digambarkan bahwa secara umum karyawan merasa bahwa bobot pekerjaan mereka cukup berat. Walaupun penempatan kerja karyawan sudah sesuai, namun jika bobot pekerjaannya terlampaui berat dikhawatirkan akan menimbulkan ketidakpuasan terhadap kondisi kerja tersebut yang dapat membentuk keinginan karyawan untuk pindah dari perusahaan yang akhirnya yang akhirnya dapat berdampak pada tingginya tingkat *turnover* karyawan.

D. Indikator Lingkungan Kerja

Tabel 4.8
Tanggapan Responden Terhadap Kondisi Lingkungan Kerja

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)	Skor
Sangat Kondusif	0	0,000	0
Kondusif	0	0,000	0
Cukup Kondusif	23	69,697	69
Tidak Kondusif	10	30,303	20
Sangat Tidak Kondusif	0	0,000	0
Total	33	100,000	0

Sumber: hasil pengolahan data kuesioner

Berdasarkan hasil pengumpulan data pada tabel diatas, mayoritas responden sebesar 69,697% atau sebanyak 23 orang menjawab bahwa kondisi lingkungan kerja sudah cukup kondusif. Sedangkan sebesar 30,303% atau sebanyak 10 orang menyatakan jika kondisi lingkungan kerja tidak kondusif.

Keadaan fisik lingkungan kerja tidak dapat diabaikan. Peraturan, publisitas dan kesadarn umum akan kondisi-kondisi keselamatan dan lingkungan yang bertambah, bersamaan dengan sarana pabrik di negara ini yang bertambah tua, membawa pada hipotesis bahwa kondisi kerja akan menjadi faktor yang makin penting dalam hal perekrutan dan usaha dalam mempertahankan karyawan. Lingkungan kerja yang secara fisis dan psikis aman merupakan tujuan yang berharga dari sudut pandang pergantian karyawan maupun dari sudut pandang keorganisasian serta kemasyarakatan yang lebih luas.

Menurut Ayu Hapsari (2005) penentuan kepuasan kerja seseorang dapat dinilai dari (1) hubungan antara kepuasan kerja dan karakteristik dari pekerjaan yang dilakukan, (2) hubungan antara kepuasan kerja dan karakteristik pribadi seseorang. Para peneliti memperlihatkan bahwa tingkat kepuasan kerja seseorang dipengaruhi oleh manusia dan lingkungannya.

Husein Umar (2001:37) pun berpendapat bahwa kepuasan kerja dapat dilihat dari motivasi. Teori motivasi kepuasan mendasarkan pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga mereka mau melakukan aktivitasnya, jadi mengacu pada diri seseorang. Teori Husein Umar mencoba mencari tahu tentang kebutuhan apa yang dapat memuaskan dan yang dapat mendorong semangat kerja seseorang dan antara lain kebutuhan itu adalah kebutuhan akan

rasa aman: lingkungan kerja yang bebas dari segala bentuk ancaman, keamanan jabatan/posisi, status kerja yang jelas, keamanan alat yang dipergunakan.

Dari hasil tabel 4.8 dapat digambarkan bahwa secara umum karyawan merasa bahwa kondisi lingkungan sudah cukup kondusif sebagai pendukung pekerjaan. Hal ini perlu mendapat perhatian dari perusahaan agar dapat mempertahankan kondisi yang sudah ada dan berusaha untuk meningkatkan kondisi lingkungan kerja sehingga diharapkan menciptakan semangat kerja yang tinggi dan akhirnya dapat menekan tingkat *turnover* karyawan.

E. Indikator Fasilitas Pekerjaan

Tabel 4.9
Tanggapan Responden Terhadap Kondisi Fasilitas Pekerjaan

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)	Skor
Sangat Lengkap	0	0,000	0
Lengkap	0	0,000	0
Cukup Lengkap	19	57,576	57
Tidak Lengkap	14	42,424	28
Sangat Tidak Lengkap	0	0,000	0
Total	33	100,000	0

Sumber: hasil pengolahan data kuesioner

Berdasarkan hasil penghimpunan data pada tabel 4.9, mayoritas responden sebesar 57,576% atau sebanyak 19 orang menjawab bahwa kondisi fasilitas pekerjaan sudah cukup lengkap. Sedangkan sebesar 42,424% atau sebanyak 14 orang menyatakan jika kondisi fasilitas pekerjaan tidak lengkap.

Dari hasil tabel 4.9 dapat digambarkan bahwa secara umum karyawan merasa bahwa kondisi fasilitas sudah cukup lengkap sebagai pendukung

pekerjaan. Fasilitas pekerjaan merupakan salah satu kebutuhan pekerja yang dapat menjadi penentu kepuasan individu sehingga mereka mau melakukan aktivitas pekerjaan. Fasilitas yang tidak lengkap tentunya dapat menghambat produksi, apalagi pada Jun Missoni yang merupakan perusahaan yang bergerak dibidang garment yang mana bagian per bagian pekerjaan saling terkait. Jika salah satu bagian produksi terhambat maka akan mengganggu bagian produksi yang lainnya. Sehingga hal ini dapat memperlambat tingkat produktivitas perusahaan. Tingkat produktivitas yang rendah bagi karyawan sendiri hal ini tentunya bisa menimbulkan rasa jenuh dalam pekerjaan.

F. Indikator Sikap Pemimpin

Tabel 4.10
Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Sikap Pemimpin
(Pemilik Perusahaan)

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)	Skor
Sangat Tinggi	0	0,000	0
Tinggi	0	0,000	0
Cukup Tinggi	13	39,394	39
Rendah	17	51,515	34
Sangat Rendah	3	9,091	3
Total	33	100,000	0

Sumber: hasil pengolahan data kuesioner

Berdasarkan hasil penghimpunan data pada tabel 4.10, mayoritas responden sebesar 51,515% atau sebanyak 17 orang menjawab bahwa tingkat kepuasan terhadap sikap pemimpin rendah. Sedangkan sebesar 39,394% atau sebanyak 13 orang menyatakan jika tingkat kepuasan terhadap sikap pemimpin

cukup tinggi, dan sisanya sebesar 9,091% atau sebanyak 3 orang menyatakan bahwa tingkat kepuasan mereka terhadap sikap pemimpin sangat rendah.

Kantor yang menyenangkan adalah yang bersih, hubungan atasan dan bawahan lancar dan enak. Suasana kerja yang menyenangkan akan membuat para karyawan puas bekerja untuk jangka panjang. Kesalahan harus dihukum secara adil tetapi tetap menghormati harga diri karyawan itu di depan rekan-rekan yang lain. Kesalahan fatal seorang atasan antara lain adalah merusak suasana kerja dengan perlakuan kasar di depan orang banyak dan sering memecat orang dengan tidak semena-mena. Ini akan menyebabkan suasana kerja yang tegang. Pada dasarnya setiap orang ingin diperlakukan secara adil, maka organisasi pun harus memberikan hal ini kepada setiap karyawan. Jangan sampai terjadi diskriminasi rasial dan sejenisnya. Informasi juga perlu disebarluaskan secara adil, karena karyawan akan menghargai dan mau ikut menanggung beban bila mereka mengetahui kondisi perusahaan sesungguhnya

Dari hasil tabel 4.10 dapat digambarkan bahwa secara umum tingkat kepuasan karyawan terhadap sikap pemimpin (pemilik perusahaan) rendah. Jika kepuasan karyawan terhadap pemimpin (pemilik perusahaan) yang rendah ini dibiarkan dikhawatirkan akan timbul keinginan untuk melakukan penarikan diri atau keluar dari perusahaan (intensi *turnover*) dari karyawan yang merasa tidak puas terhadap pemimpin sehingga dapat berdampak pada tingginya tingkat *turnover* karyawan pada perusahaan. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mempunyai hubungan yang lancar dengan bawahannya sehingga menciptakan

suasana pekerjaan yang nyaman dan menyenangkan, berlaku baik terhadap bawahannya, serta mampu berlaku adil pada setiap karyawan.

G. Indikator Kejelasan Status Pekerjaan

Tabel 4.11
Tanggapan Responden Terhadap Kejelasan Status Pekerjaan

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)	Skor
Sangat Jelas	0	0,000	0
Jelas	0	0,000	0
Cukup Jelas	23	69,697	69
Tidak Jelas	9	27,273	18
Sangat Tidak Jelas	1	3,030	1
Total	33	100,000	0

Sumber: hasil pengolahan data kuesioner

Berdasarkan hasil penghimpunan data pada tabel 4.11, mayoritas responden sebesar 69,697% atau sebanyak 23 orang menjawab bahwa status pekerjaan mereka sudah cukup jelas. Sedangkan sebesar 27,273% atau sebanyak 9 orang menyatakan jika status pekerjaan tidak jelas dan sebesar 3,03% atau sebanyak 1 orang menyatakan bahwa status pekerjaan sangat tidak jelas.

Fred Luthans berpendapat ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu salah satunya adalah pekerjaan itu sendiri yang meliputi adanya daya tarik dan tantangan dalam pekerjaan, pekerjaan tersebut tidak membosankan dan pekerjaan yang menunjukkan suatu status.

Dari hasil tabel 4.11 dapat digambarkan bahwa secara umum status pekerjaan sudah cukup jelas. Kejelasan status pekerjaan merupakan bagian dari kebutuhan pekerja yang penting, karena kejelasan status adalah faktor dari sumber

ketidakpuasan (*Dissatisfies*). Ketika status pekerjaan seorang karyawan tidak jelas, maka aktivitas pekerjaannya pun akan menjadi tidak jelas pula dan hal ini tentunya bisa mengakibatkan kebosanan dan penurunan semangat kerja sehingga hal ini bisa berpengaruh pada tingginya tingkat *turnover* karyawan.

Table 4.12
Rekapitulasi Tanggapan Responden
Terhadap Variabel Faktor Internal Perusahaan (X₁)

INDIKATOR		SKOR DAN PERSENTASE RESPONDEN					Σ
		5	4	3	2	1	
Balas jasa	F	0	0	0	30	3	33
	Skor	0	0	0	60	3	63
	%	0	0	0	90,909	9,091	100
Penempatan kerja	F	0	0	29	4	0	33
	Skor	0	0	87	8	0	95
	%	0	0	87,879	12,121	0	100
Bobot pekerjaan	F	0	0	10	23	0	33
	Skor	0	0	30	46	0	76
	%	0	0	30,303	69,697	0	100
Lingkungan kerja	F	0	0	23	10	0	33
	Skor	0	0	69	20	0	89
	%	0	0	69,697	30,303	0	100
Fasilitas pekerjaan	F	0	0	19	14	0	33
	Skor	0	0	57	28	0	85
	%	0	0	57,575	42,424	0	100
Sikap pemimpin	F	0	0	13	17	3	33
	Skor	0	0	39	34	3	76
	%	0	0	39,394	51,515	9,091	100
Sifat pekerjaan	F	0	0	23	9	1	33
	Skor	0	0	69	18	1	88
	%	0	0	69,70	27,27	3,03	100
Kumulatif	Skor	0	0	351	214	7	572
	%	0	0	61,364	37,412	1,224	100

Sumber: hasil pengolahan data kuesioner

Dari pernyataan 1 hingga pernyataan 7 dapat digambarkan bahwa secara keseluruhan faktor internal perusahaan pada Jun Missoni kurang begitu baik, karena karyawan merasa faktor internal perusahaan belum sesuai dengan harapan terutama yang jelas terlihat adalah adanya ketidaksesuaian balas jasa yang diterima oleh karyawan dengan yang diharapkan. Karyawan merasa bahwa gaji/upah yang mereka dapatkan rendah tidak sesuai dengan harapan.

Balas jasa merupakan faktor sumber ketidakpuasan pada Jun Missoni yang mempunyai nilai paling rendah dibanding dengan faktor internal perusahaan yang lain. Padahal balas jasa adalah kebutuhan paling dasar seorang karyawan, karena masalah manajemen organisasi yang utama adalah bagaimana memotivasi karyawan yang sedang bekerja agar mereka mampu dan mau memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan perusahaan. Sebuah jalan untuk melakukan hal tersebut adalah dengan memberikan imbalan balas jasa. Umumnya, orang akan terdorong untuk bekerja dengan sungguh-sungguh apabila hasil kerjanya itu memperoleh imbalan yang dapat dimanfaatkan untuk memuaskan kebutuhannya. Untuk menarik dan mempertahankan sumber daya manusia, sebuah organisasi harus mampu membayar karyawannya secara layak.

Sistem imbalan balas jasa ini harus dapat menjawab pertanyaan apa yang mendorong seseorang itu bekerja dan mengapa ada orang yang bekerja keras, sedang orang lain bekerja sedang-sedang saja. Dengan pemberian balas jasa maka terjalinlah ikatan kerja sama formal antara perusahaan dengan karyawan, dimana karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan perusahaan wajib membayar balas jasa itu sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan dari jabatannya. Jika sistem balas jasa ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, pemimpin akan mudah memotivasi bawahannya. Dengan sistem balas jasa atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil, para karyawan dapat keluar jika besaran balas jasa tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi. Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

Sistem pemberian balas jasa pada umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan, dan pemerintah. Agar tujuan ini tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya sistem balas jasa ditetapkan berdasarkan prinsip adil dan wajar, undang-undang perburuhan, serta memperhatikan internal dan eksternal konsistensi. Sistem pemberian balas jasa seharusnya bertujuan untuk menciptakan sistem penghargaan yang sebanding dengan pekerjaan yang dilakukan dan hasil yang didapat. Caranya adalah menyesuaikan pekerjaan dengan kemampuan dan memberikan motivasi agar karyawan dapat bekerja lebih baik lagi. Namun, pada Jun Missoni faktor internal perusahaan yang satu ini, yakni balas jasa belum bisa menciptakan sistem penghargaan yang sebanding dengan pekerjaan yang dilakukan.

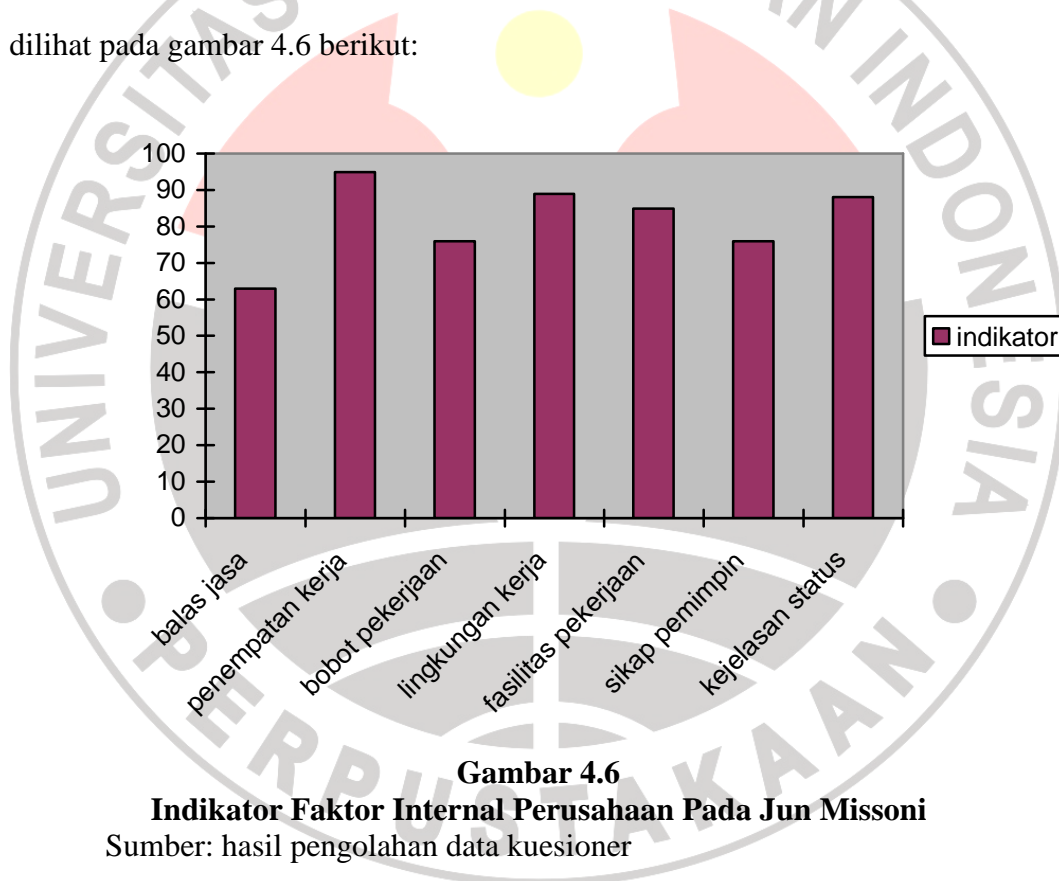
Faktor internal perusahaan Jun Missoni yang mempunyai nilai terendah kedua adalah bobot pekerjaan dan kepuasan terhadap sikap pemimpin. Beratnya beban pekerjaan karyawan walaupun penempatan posisi pekerjaan sudah sesuai, namun jika pekerjaan dirasa terlampau berat dapat berdampak pada timbulnya perasaan tidak adil dalam pekerjaan sehingga tingkat intensi *turnover* karyawan semakin besar. Untuk menghindari efek tersebut sebaiknya perusahaan selain menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai tapi perusahaan sebaiknya bisa memberikan porsi bobot pekerjaan yang sesuai pula, tidak berlebihan dan sebaiknya sesuai kemampuan yang sewajarnya.

Lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan adalah lingkungan kerja yang bersih, hubungan atasan dan bawahan lancar dan enak. Suasana kerja yang menyenangkan akan membuat para karyawan puas bekerja untuk jangka panjang. Sikap pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu memberikan hukuman secara adil tetapi tetap menghormati harga diri karyawan itu di depan rekan-rekan yang lain, pemimpin mempunyai hubungan yang harmonis dengan bawahannya sehingga menciptakan suasana pekerjaan yang nyaman dan menyenangkan, berlaku baik terhadap bawahannya, serta mampu berlaku adil pada setiap karyawan.

Kesalahan fatal seorang atasan antara lain adalah merusak suasana kerja dengan perlakuan kasar di depan orang banyak dan sering memecat orang dengan tidak semena-mena. Ini akan menyebabkan suasana kerja yang tegang. Pada dasarnya setiap orang ingin diperlakukan secara adil, maka organisasi pun harus memberikan hal ini kepada setiap karyawan. Jangan sampai terjadi diskriminasi

rasial dan sejenisnya. Informasi juga perlu disebarakan secara adil, karena karyawan akan menghargai dan mau ikut menanggung beban bila mereka mengetahui kondisi perusahaan sesungguhnya.

Sedangkan untuk indikator dari faktor internal yang lain seperti penempatan kerja, lingkungan kerja, fasilitas pekerjaan dan kejelasan status pekerjaan pada Jun Missoni dinilai relatif sudah cukup baik. Secara jelas gambaran indikator mengenai faktor internal perusahaan pada Jun Missoni dapat dilihat pada gambar 4.6 berikut:



Gambar 4.6
Indikator Faktor Internal Perusahaan Pada Jun Missoni
 Sumber: hasil pengolahan data kuesioner

4.3.2 Pengukuran Faktor Eksternal Perusahaan

Analisis deskripsi mengenai penilaian faktor eksternal perusahaan pada Jun Missoni dapat diketahui melalui rekapitulasi skoring penelitian, untuk kemudian diketahui daerah kontinum yang menunjukkan wilayah ideal dari variabel faktor eksternal perusahaan dengan cara sebagai berikut:

Skor Maksimal = Skor tertinggi X Jumlah butir item X Jumlah responden

Skor Maksimal = $5 \times 5 \times 33 = 825$

Skor Minimal = Skor terendah X Jumlah butir item X Jumlah responden

Skor Minimal = $1 \times 5 \times 33 = 165$

Jenjang faktor eksternal perusahaan = Skor maksimal – Skor minimal

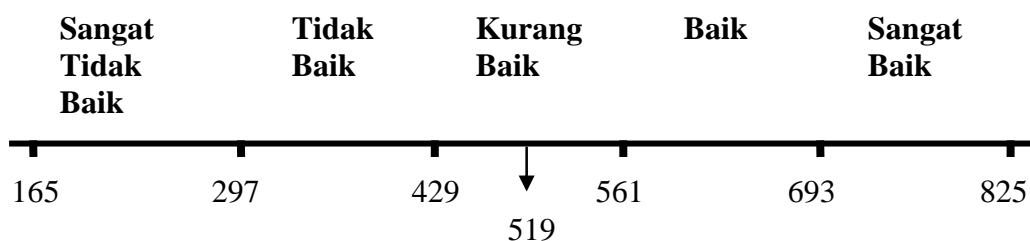
Jenjang faktor eksternal perusahaan = $825 - 165 = 660$

Panjang interval kelas = Jenjang : Banyak kelas interval

Panjang interval kelas = $660 : 5 = 132$

Skor total dari jawaban responden terhadap variabel X_2 berdasarkan hasil perhitungan terlampir yaitu sebesar 519 dengan demikian persepsi 33 orang responden terhadap penilaian faktor internal perusahaan yaitu $519 : 825 \times 100 = 62,91\%$ dari kriteria yang ditetapkan.

Berdasarkan perhitungan di atas, maka menurut Sugiono (2001:66) secara kontinum dapat dibuat kategori sebagai berikut:



Gambar 4.7
Gambar Kategori Kontinum Faktor Eksternal Perusahaan

Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa faktor eksternal perusahaan dapat dikatakan kurang baik, artinya karyawan sebagai responden menilai bahwa faktor eksternal perusahaan berada pada kategori kurang baik.

Gambaran faktor eksternal perusahaan secara lebih jelas dapat diamati melalui analisis tanggapan responden terhadap berbagai indikator berikut ini:

A. Indikator Kesempatan Bekerja

Tabel 4.13
Tanggapan Responden Mengenai Ketersediaan Pekerjaan
(Pangsa Pasar Tenaga Kerja)

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)	Skor
Sangat Banyak	0	0,000	0
Banyak	17	51,515	68
Cukup Banyak	16	48,485	48
Sedikit	0	0,000	0
Sangat Sedikit	0	0,000	0
Total	33	100,000	116

Sumber: hasil pengolahan data kuesioner

Berdasarkan hasil pengumpulan data pada tabel 4.13, mayoritas responden sebesar 51,515% atau sebanyak 17 orang menjawab bahwa

ketersediaan pekerjaan banyak. Sedangkan sebesar 48,485% atau sebanyak 16 orang menyatakan bahwa kesempatan bekerja cukup banyak.

Menurut Price kesempatan merupakan variabel yang mengganggu antara faktor-faktor penentu dan pergantian karyawan. Kesempatan ialah ketersediaan peran-peran (pekerjaan-pekerjaan) pilihan lain dalam lingkungan organisasi. Hipotesis pokok model Price ialah bahwa perasaan tidak puas hanya mengakibatkan pergantian karyawan apabila ada kesempatan yang relatif banyak, yakni ada interaksi antara kepuasan dan kesempatan kerja lain.

Dikarenakan adanya kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi di saat mereka memiliki tempat yang menjadi tujuan, maka literatur lebih menekankan pada persepsi mengenai alternatif eksternal sebagai prediktor dari *turnover* organisasional. (Arnold & Feldman, 1982; Michaels & Spector, 1982; Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, & Erez, 2001; Price & Mueller, 1981).

Sementara itu dari sisi individu, umumnya membentuk intensi untuk *turnover* berdasarkan impresi subyektif dari pasar tenaga kerja, dan umumnya individu-individu ini akan benar-benar melakukan perpindahan kerja, jika persepsi yang ia bentuk sesuai dengan kenyataan dan mereka merasa aman dengan pekerjaan yang baru (Hulin, 1985; Muchinsky & Morrow, 1980). Hasil penelitian menunjukkan bahwa angka pengangguran yang rendah berkaitan dengan peningkatan angka *turnover* (Carsten & Spector, 1987; Trevor, 2001).

Efek-efek yang mungkin akan terjadi karena pasar tenaga kerja dan pergantian karyawan yang berubah-ubah ini adalah bertambah banyaknya gerak karyawan-karyawan yang lebih muda ke organisasi-organisasi lain, yang akan

membawa pada peningkatan pergantian karyawan yang dapat diramal sebelumnya, biaya-biaya yang lebih tinggi dalam menggantikan karyawan-karyawan yang telah keluar, penekanan yang lebih besar pada pelatihan, karena pertimbangan-pertimbangan seleksi yang menguntungkan akan kurang merata dalam kelompok-kelompok ini di pasar tenaga kerja. Untuk meningkatkan angkatan kerja, organisasi harus memperluas ikhtiar mereka dengan penggunaan yang lebih banyak dari karyawan-karyawan paro-waktu, mahasiswa, dan jam-jam kerja yang luwes (Nollen,1980).

Dari hasil tabel 4.13 dapat digambarkan bahwa secara umum bahwa responden menilai bahwa kesempatan bekerja atau pangsa pasar tenaga kerja cukup banyak. Jika faktor eksternal perusahaan ini cukup mendukung seorang karyawan untuk melakukan penarikan diri atau keluar dari perusahaan maka dikhawatirkan hal ini dapat membentuk intensi *turnover* yang pada akhirnya individu tersebut benar-benar melakukan perpindahan kerja.

Tabel 4.14
Tanggapan Responden Mengenai Tawaran Kerja

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)	Skor
Sangat Banyak	0	0,000	0
Banyak	11	33,333	44
Cukup Banyak	22	66,667	66
Sedikit	0	0,000	0
Sangat Sedikit	0	0,000	0
Total	33	100,000	110

Sumber: hasil pengolahan data kuesioner

Berdasarkan hasil penghimpunan data pada tabel 4.14, mayoritas responden sebesar 66,667% atau sebanyak 22 orang menjawab bahwa tawaran

pekerjaan cukup banyak. Sedangkan sebesar 33,33% atau sebanyak 11 orang menyatakan bahwa tawaran pekerjaan banyak.

Dari hasil tabel 4.14 dapat digambarkan bahwa secara umum bahwa responden menilai bahwa tawaran pekerjaan di luar tempat bekerja cukup banyak. Jika faktor eksternal perusahaan ini cukup mendukung seorang karyawan untuk melakukan penarikan diri atau keluar dari perusahaan maka dikhawatirkan hal ini dapat membentuk intensi *turnover* yang pada akhirnya individu tersebut benar-benar melakukan perpindahan kerja.

B. Indikator Lingkungan Sosial Budaya

Tabel 4.15
Tanggapan Responden Mengenai Pengaruh Kondisi Sosial

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)	Skor
Sangat Mendukung	0	0,000	0
Mendukung	0	0,000	0
Cukup Mendukung	27	81,818	81
Tidak Mendukung	6	18,182	12
Sangat Tidak Mendukung	0	0,000	0
Total	33	100,000	93

Sumber: hasil pengolahan data kuesioner

Berdasarkan hasil pengumpulan data pada tabel 4.15, mayoritas responden sebesar 81,818% atau sebanyak 27 orang menjawab bahwa kondisi sosial di luar tempat kerja ternyata cukup mendukung. Sedangkan sebesar 18,18% atau sebanyak 6 orang menyatakan bahwa kondisi sosial eksternal tidak mendukung.

Dari hasil tabel 4.15 dapat digambarkan bahwa secara umum responden menilai kondisi sosial eksternal cukup Mendukung. Kondisi sosial eksternal

mempunyai pengaruh bagi seseorang ketika memilih suatu pekerjaan interaksi sosial menjadi faktor yang cukup diperhitungkan. Interaksi dengan rekan kerja, kebebasan melakukan aktivitas sosial, kesempatan yang diberikan untuk menjalin hubungan yang akrab dengan orang lain adalah kebutuhan yang dapat memuaskan dan menumbuhkan semangat kerja seorang karyawan.

Tabel 4.16
Tanggapan Responden Mengenai Pengaruh Demografis Individu

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)	Skor
Sangat Mendukung	0	0,000	0
Mendukung	0	0,000	0
Cukup Mendukung	28	84,848	84
Tidak Mendukung	5	15,152	10
Sangat Tidak Mendukung	0	0,000	0
Total	33	100,000	94

Sumber: hasil pengolahan data kuesioner

Berdasarkan hasil pengumpulan data pada tabel 4.16, mayoritas responden sebesar 84,848% atau sebanyak 28 orang menjawab bahwa kondisi demografis individu ternyata cukup mendukung. Sedangkan sebesar 15,152% atau sebanyak 5 orang menyatakan bahwa kondisi demografis individu tidak mendukung.

Dari hasil tabel 4.16 dapat digambarkan bahwa secara umum responden menilai kondisi demografis individu cukup Mendukung. Kondisi demografis individual karyawan mempunyai pengaruh bagi seseorang ketika memilih suatu pekerjaan. Umur, jenis kelamin, minat, intelegensi, sikap, masa lalu dan lama

bekerja mempunyai pengaruh terhadap tinggi rendahnya tingkat keinginan karyawan untuk melakukan tindakan penarikan diri dari perusahaan.

C. Indikator Politik dan Hukum

Tabel 4.17
Tanggapan Responden Mengenai Keberadaan Peraturan dan Perundang-undangan Ketenagakerjaan

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)	Skor
Sangat Mendukung	0	0,000	0
Mendukung	7	21,212	28
Cukup Mendukung	26	78,788	78
Tidak Mendukung	0	0,000	0
Sangat Tidak Mendukung	0	0,000	0
Total	33	100,000	106

Sumber: hasil pengolahan data kuesioner

Berdasarkan hasil penghimpunan data pada tabel 4.17, mayoritas responden sebesar 78,788% atau sebanyak 26 orang menjawab bahwa keberadaan peraturan dan perundang-undangan ketenagakerjaan cukup mendukung. Sedangkan sebesar 21,212% atau sebanyak 7 orang menyatakan bahwa peraturan dan perundang-undangan ketenagakerjaan mendukung.

Perusahaan sekarang berada dalam batasan-batasan hukum, yang selain semakin menuntut juga selalu berubah. Pencarian keunggulan kompetitif harus dicapai melalui cara-cara yang sesuai dengan harapan-harapan masyarakat akan perilaku etis yang secara sosial bisa dipertanggungjawabkan, serta dalam suatu kerangka hukum dan peraturan pemerintah yang memberi dukungan terhadap harapan-harapan tersebut. Misalnya, jaminan hukum dalam hal keanggotaan serikat pekerja, praktek kerja yang adil serta keamanan dan kesehatan kerja. Juga

penting untuk disadari, bahwa lingkungan hukum semacam ini berpengaruh dalam operasi perusahaan diberbagai hal, termasuk perlindungan konsumen, hak individual, perlindungan terhadap lingkungan alam dan sebagainya.

Dalam bidang hukum dan politik, para pembuat undang-undang, pejabat pemerintah dan para pemimpin perusahaan menghadapi tekanan. Harapan masyarakat, ketiga pihak tersebut akan bekerja bersama-sama secara positif untuk membantu memecahkan permasalahan-permasalahan dan kebutuhan-kebutuhan sosial yang selalu meningkat setiap waktu. Khususnya perusahaan diharapkan memenuhi standar tanggung jawab sosial yang tinggi, dan semua karyawan dalam organisasi, baik pemerintah maupun swasta diharapkan memenuhi standar perilaku etis yang tinggi.

Dari hasil tabel 4.17 dapat digambarkan bahwa secara umum karyawan menilai keberadaan peraturan dan perundang-undangan ketenagakerjaan cukup mendukung. Jika suatu perusahaan menerapkan Undang-Undang ketenagakerjaan dalam organisasinya berarti perusahaan tersebut diharapkan memenuhi standar tanggung jawab sosial yang tinggi. Seorang individu tentunya akan lebih memilih organisasi yang sudah menerapkan UU ketenagakerjaan, karena karyawan dalam organisasi berharap perusahaan dapat memenuhi standar berperilaku etis yang tinggi. Biasanya suatu peraturan bersifat melindungi, dan dapat memberi motivasi bagi para karyawan untuk bekerja lebih baik. Semua peraturan yang berlaku dalam perusahaan perlu diinformasikan se jelas-jelasnya kepada para karyawan, sehingga para karyawan mempunyai pegangan dalam melakukan pekerjaan.

Table 4.18
Rekapitulasi Tanggapan Responden
Terhadap Variabel Faktor Eksternal Perusahaan (X₂)

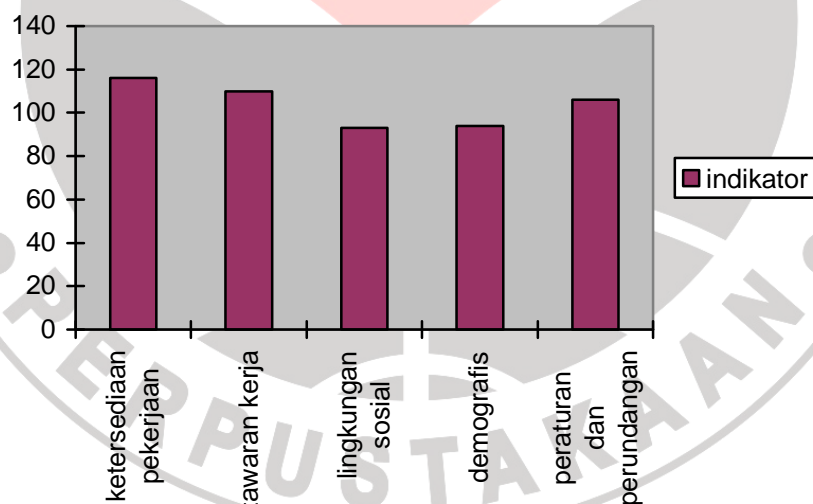
INDIKATOR		SKOR DAN PERSENTASE RESPONDEN					Σ
		5	4	3	2	1	
Ketersediaan Pekerjaan	F	0	17	16	0	0	33
	Skor	0	68	48	0	0	116
	%	0	51,515	48,484	0	0	100
Tawaran Kerja Dari Perusahaan lain	F	0	11	22	0	0	33
	Skor	0	44	66	0	0	110
	%	0	33,333	66,667	0	0	100
Lingkungan Sosial	F	0	0	27	6	0	33
	Skor	0	0	81	12	0	93
	%	0	0	81,818	18,182	0	100
Penilaian Kondisi Demografis Individu	F	0	0	28	5	0	33
	Skor	0	0	84	10	0	94
	%	0	0	84,848	15,152	0	100
Keberadaan Peraturan dan Perundangan Ketenagakerjaan	F	0	7	26	0	0	33
	Skor	0	28	78	0	0	106
	%	0	21,212	78,788	0	0	100
Kumulatif	Skor	0	140	357	22	0	519
	%	0	26,975	68,786	4,239	0	100

Sumber: hasil pengolahan data kuesioner

Dari pernyataan 8 hingga pernyataan 12 dapat digambarkan bahwa secara keseluruhan karyawan merasa bahwa faktor eksternal perusahaan sudah cukup baik. Faktor eksternal yang dinilai cukup baik ini bisa menimbulkan tingkat instensi *turnover* yang cukup besar pula pada karyawan, faktor eksternal perusahaan yang mempunyai pengaruh paling besar dalam kepindahan karyawan adalah ketersediaan pekerjaan dan tawaran kerja dari perusahaan lain yang mana pada umumnya perusahaan yang menawarkan kesempatan tersebut mampu memberikan kebutuhan-kebutuhan karyawan yang lebih baik.

Seperti yang diungkapkan oleh Price, yaitu kesempatan merupakan variabel yang mengganggu antara faktor-faktor penentu dan pergantian karyawan. Kesempatan ialah ketersediaan peran-peran (pekerjaan-pekerjaan) pilihan lain dalam lingkungan organisasi.

Suatu pergantian karyawan akan benar-benar terjadi apabila ada kesempatan yang relatif banyak, yakni ada interaksi antara ketidakpuasan dan kesempatan kerja lain, karena karyawan merasa ada kesempatan yang cukup besar untuk bekerja di tempat lain maka karyawan yang memiliki tingkat intensi *turnover* yang besar akan mencoba meninggalkan perusahaan dan mencari pekerjaan baru di luar. Gambaran faktor eksternal perusahaan pada Jun Missoni secara jelas dapat dilihat pada gambar 4.8 berikut:



Gambar 4.8

Indikator Faktor Eksternal Perusahaan pada Jun Missoni

Sumber: hasil pengolahan data kuesioner

4.3.3 Pengukuran Variabel *Turnover* pada Jun Missoni

Analisis deskripsi mengenai penilaian variabel *turnover* pada Jun Missoni dapat diketahui melalui rekapitulasi skoring penelitian, untuk kemudian diketahui daerah kontinum yang menunjukkan wilayah ideal dari variabel *turnover* dengan cara sebagai berikut:

Skor Maksimal = Skor tertinggi X Jumlah butir item X Jumlah responden

Skor Maksimal = $5 \times 6 \times 33 = 990$

Skor Minimal = Skor terendah X Jumlah butir item X Jumlah responden

Skor Minimal = $1 \times 6 \times 33 = 198$

Jenjang variabel *turnover* = Skor maksimal – Skor minimal

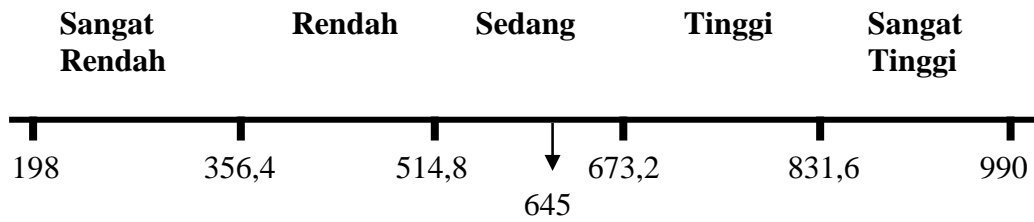
Jenjang variabel *turnover* = $990 - 198 = 792$

Panjang interval kelas = Jenjang : Banyak kelas interval

Panjang interval kelas = $792 : 5 = 158,4$

Skor total dari jawaban responden terhadap variabel Y berdasarkan hasil perhitungan terlampir yaitu sebesar 645 dengan demikian persepsi 33 orang responden terhadap penilaian variabel *turnover* yaitu $645 : 990 \times 100 = 65,15 \%$ dari kriteria yang ditetapkan.

Berdasarkan perhitungan, maka menurut Sugiono (2001:66) secara kontinum dapat dibuat kategori sebagai berikut:



Gambar 4.9
Gambar Kategori Kontinum Faktor Eksternal Perusahaan

Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa kemungkinan yang mengarah pada tindakan penarikan diri atau keluar dari perusahaan pada karyawan Jun Missoni dapat dikatakan sedang, artinya karyawan sebagai responden menilai bahwa ada kemungkinan untuk melakukan tindakan yang mengarah kepada penarikan diri.

Untuk mengetahui lebih jelas mengenai gambaran *turnover* pada karyawan Jun Missoni, dapat diamati melalui analisis tanggapan responden terhadap berbagai indikator berikut ini:

A. Indikator Motivasi

Tabel 4.19
Tanggapan Responden Mengenai Motivasi Bekerja

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)	Skor
Sangat Rendah	7	21,212	35
Rendah	14	42,424	56
Cukup Tinggi	12	36,364	36
Tinggi	0	0,000	0
Sangat Tinggi	0	0,000	0
Total	33	100,000	127

Sumber: hasil pengolahan data kuesioner

Berdasarkan hasil penghimpunan data pada tabel 4.19, mayoritas responden sebesar 42,424% atau sebanyak 14 orang menjawab bahwa tingkat motivasi rendah. Sedangkan sebesar 36,364% atau sebanyak 12 orang menyatakan bahwa tingkat motivasi cukup tinggi dan sebesar 21,212% atau sebanyak 7 orang menyatakan jika tingkat motivasi sangat rendah.

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Kemampuan dan kecakapan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan jika mereka tidak mau bekerja giat.

Dari hasil tabel 4.19 dapat digambarkan bahwa secara umum bahwa tingkat motivasi karyawan pada Jun Missoni masih rendah. Hal ini dikarenakan adanya ketidakpuasan terhadap faktor internal perusahaan yang ada pada perusahaan Jun Missoni. Motivasi karyawan tidak akan tercapai jika pemenuhan akan kebutuhan karyawan belum bisa terpenuhi, untuk itu sebaiknya bisa lebih memperhatikan nilai-nilai akan kebutuhan dasar karyawan seperti kebutuhan akan

imbalan balas jasa yang adil dan layak, karena sistem imbalan berfungsi sebagai motivasi agar seorang karyawan bekerja lebih antusias dan lebih giat.

B. Indikator Intensitas Keluhan

Tabel 4.20
Tanggapan Responden Mengenai Intensi Keluhan

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)	Skor
Selalu	0	0,000	0
Sering	8	24,242	32
Kadang-kadang	25	75,758	75
Jarang	0	0,000	0
Tidak pernah	0	0,000	0
Total	33	100,000	107

Sumber: hasil pengolahan data kuesioner

Berdasarkan hasil penghimpunan data pada tabel 4.20, mayoritas responden sebesar 75,76% atau sebanyak 25 orang menjawab bahwa tingkat intensitas keluhan karyawan cukup tinggi. Sedangkan sebesar 24,24% atau sebanyak 8 orang menyatakan bahwa intensitas keluhan karyawan tinggi.

Tingkah laku karyawan yang mempunyai kecenderungan keluar yang tinggi sering merugikan bagi perusahaan seperti halnya bekerja sambil mengeluh, sering absen, semangat kerja yang buruk dan bermacam-macam bentuk penampilan kerja buruk yang lainnya. Akibat dari ketidakpuasaan faktor internal perusahaan bisa jadi mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan-keluhan, penyebab mogok kerja, dan mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti meningkatnya derajat ketidakhadiran dan perputaran karyawan.

Dari hasil tabel 4.20 dapat digambarkan bahwa secara umum intensitas keluhan karyawan cukup tinggi, artinya karyawan melakukan keluhan mengenai pekerjaannya dengan tingkat intensitas yang cukup tinggi. Keluhan yang terjadi pada karyawan dalam kenyataannya memang cukup beragam, namun pada intinya karyawan merasa tidak puas terhadap faktor internal yang ada pada Jun Missoni.

C. Indikator Intensi *Turnover*

Tabel 4.21
Tanggapan Responden Mengenai Keinginan untuk
Melakukan Tindakan Penarikan Diri

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)	Skor
Sangat Besar	6	18,182	30
Besar	16	48,485	64
Cukup Besar	11	33,333	33
Kecil	0	0,000	0
Sangat Kecil	0	0,000	0
Total	33	100,000	127

Sumber: hasil pengolahan data kuesioner

Berdasarkan hasil penghimpunan data pada tabel 4.21, mayoritas responden sebesar 48,485% atau sebanyak 16 orang menjawab bahwa karyawan mempunyai keinginan yang besar untuk melakukan penarikan diri dari perusahaan dan sebesar 33,333% atau sebanyak 11 orang menyatakan bahwa karyawan mempunyai keinginan untuk melakukan penarikan diri yang cukup besar serta sebesar 18,182% atau sebanyak 6 orang menyatakan bahwa keinginan untuk melakukan penarikan diri atau keluar dari perusahaan sangat besar.

Intensi berperilaku yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan atau tidak melaksanakan perilaku tertentu merupakan determinan awal dari perilaku

sebenarnya. Perilaku seseorang dapat diprediksi dari intensinya, sikap pribadi terhadap perilaku yang akan dilakukan mengarah pada kecenderungan yang muncul dari dalam individu.

Dari hasil tabel 4.19 dapat digambarkan bahwa secara umum karyawan merasa bahwa keinginan untuk melakukan tindakan penarikan diri atau keluar dari perusahaan cukup besar. Tingkat intensi *turnover* yang tinggi ini terlihat dari tindakan beberapa karyawan yang secara diam-diam telah mencoba untuk melamar dan mencari pekerjaan baru, namun hal ini tidak sampai terdengar oleh pemilik perusahaan.

D. Indikator Kehadiran

Tabel 4.22
Tanggapan Perusahaan Terhadap Tingkat Ketidakhadiran Karyawan

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)	Skor
Sangat Tinggi	0	0,000	0
Tinggi	0	0,000	0
Cukup Tinggi	21	63,636	63
Rendah	12	36,364	24
Sangat Rendah	0	0,000	0
Total	33	100,000	87

Sumber: hasil pengolahan data kuesioner

Berdasarkan hasil penghimpunan data pada tabel 4.22, perusahaan menilai bahwa sebesar 63,636% atau sebanyak 21 orang mempunyai tingkat ketidakhadiran yang cukup tinggi. Sedangkan sebesar 36,364% atau sebanyak 12 orang mempunyai tingkat ketidakhadiran yang rendah.

Ketidakhadiran kerja bisa dipengaruhi oleh adanya ketidakpuasan, karena ketidakpuasan akan faktor-faktor internal perusahaan dapat membentuk perilaku kerja karyawan yang negatif seperti malas, tidak disiplin, mangkir, turnover karyawan yang tinggi dan perilaku lain yang merugikan bagi perusahaan.

Dari hasil tabel 4.21 dapat digambarkan bahwa secara umum tingkat ketidakhadiran karyawan pada Jun Missoni rendah. Pada Jun Missoni peraturan mengenai kehadiran karyawan memang diberlakukan tidak begitu ketat. Hal ini yang menyebabkan tingkat ketidakhadiran sebesar 63,636% karyawan ternyata cukup tinggi.

E. Indikator Tingkat Ketidakdisiplinan

Tabel 4.23
Tanggapan Perusahaan Terhadap Tingkat Kedisiplinan Karyawan

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)	Skor
Sangat Tinggi	0	0,000	0
Tinggi	4	12,121	16
Cukup Tinggi	22	66,667	66
Rendah	7	21,212	14
Sangat Rendah	0	0,000	0
Total	33	100,000	96

Sumber: hasil pengolahan data kuesioner

Berdasarkan hasil penghimpunan data pada tabel 4.23, perusahaan menilai bahwa sebesar 66,667% atau sebanyak 22 orang mempunyai tingkat kedisiplinan yang cukup tinggi dan sebesar 21,212% atau sebanyak 7 orang mempunyai

tingkat kedisiplinan yang tinggi sedangkan sisanya sebesar 12,121% atau sebanyak 4 orang mempunyai tingkat kedisiplinan yang rendah.

Menurut Veithzal Rivai (2004:444), “Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Menurut Gouzali Saydam (2005, 452), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tegaknya suatu disiplin dalam perusahaan antara lain pemberian kompensasi yang cukup memadai, adanya perhatian terhadap kesulitan para karyawan, adanya penghargaan pada prestasi, adanya keseragaman peraturan disiplin yang berlaku untuk semua orang, adanya ketauladanan pimpinan, penerapan disiplin yang bersifat mendidik, adanya keberanian pimpinan untuk menindak yang melanggar disiplin.

Dari hasil tabel 4.23 dapat digambarkan bahwa secara umum tingkat kedisiplinan karyawan pada Jun Missoni cukup tinggi. Walaupun demikian angka sebesar 21,212% untuk indikator tingkat kedisiplinan yang rendah bukanlah hal yang kecil karena dengan adanya ketidakdisiplinan tentunya bisa mengganggu produktivitas dan suasana pekerjaan yang sudah ada. Pada Jun Missoni, karyawan yang melakukan keterlambatan masuk kerja bisa menghambat alur kerja karyawan yang lain dan hal ini tentunya juga sangat berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan.

F. Indikator Tingkat Produktivitas

Tabel 4.24
Tanggapan Perusahaan Terhadap Tingkat Produktivitas Karyawan

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)	Skor
Sangat Rendah	0	0,000	0
Rendah	3	9,091	12
Cukup Tinggi	29	87,879	87
Tinggi	1	3,030	2
Sangat Tinggi	0	0,000	0
Total	33	100,000	101

Sumber: hasil pengolahan data kuesioner

Berdasarkan hasil penghimpunan data pada tabel 4.24, perusahaan menilai bahwa sebesar 87,879% atau sebanyak 29 orang mempunyai tingkat produktivitas yang cukup tinggi dan sebesar 9,091% atau sebanyak 3 orang mempunyai tingkat produktivitas yang rendah sedangkan sebesar 3,03% atau sebanyak 1 orang mempunyai tingkat produktivitas yang tinggi.

Produktivitas kerja merupakan suatu ukuran dari kualitas dan kuantitas performansi suatu usaha dengan memperhatikan penggunaan sumber daya. Umar Husein (2004:9), mengemukakan dua dimensi produktivitas, yaitu produktivitas mengimplikasikan dua dimensi, yakni efektivitas dan efisiensi. Pengertian efektivitas itu sendiri adalah “doing the right thing”. Melaksanakan sesuatu yang benar dalam memenuhi kebutuhan organisasi berkaitan dengan pencapaian unjuk kerja yang maksimal, dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Sedangkan dimensi kedua yaitu efisiensi adalah “doing things right”. Melakukan yang benar dengan proses yang benar berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana

pekerjaan tersebut dilaksanakan. Untuk itu, produktivitas biasanya dicapai melalui efektivitas pencapaian tujuan dan efisiensi penggunaan sumber daya.

Dari hasil tabel 4.24 dapat digambarkan bahwa secara umum tingkat kedisiplinan karyawan pada Jun Missoni cukup tinggi. Walaupun dengan nilai 87,88% tingkat produktivitas yang cukup tinggi, tapi dengan nilai 9,09% tingkat produktivitas yang rendah ternyata pada Jun Missoni khususnya pada bagian produksi nilai yang tidak begitu besar ini sangat berpengaruh terhadap produktivitas secara keseluruhan. Pengiriman barang dapat terhambat dan tidak bisa tepat pada waktu jatuh tempo pengiriman barang yang telah disepakati dalam *Purchasing Order* (PO), tentunya hal ini sangat merugikan perusahaan, karena dapat mengurangi tingkat kepercayaan Jun Missoni sebagai *supplier*.

Tabel 4.25
Rekapitulasi Tanggapan Responden dan Perusahaan
Terhadap Variabel *Turnover* (Y)

INDIKATOR		SKOR DAN PERSENTASE					Σ
		RESPONDEN					
		5	4	3	2	1	
Motivasi	F	7	14	12	0	0	33
	Skor	35	56	36	0	0	127
	%	21,212	42,424	36,364	0	0	100
Keluhan	F	0	8	25	0	0	33
	Skor	0	32	75	0	0	107
	%	0	24,242	75,758	0	0	100
Intensi <i>Turnover</i>	F	6	16	11	0	0	33
	Skor	30	64	33	0	0	127
	%	18,182	48,485	33,333	0	0	100
Ketidakhadiran	F	0	0	21	12	0	33
	Skor	0	0	63	24	0	87
	%	0	0	63,636	36,364	0	100
Kedisiplinan	F	0	4	22	7	0	33
	Skor	0	16	66	14	0	96
	%	0	12,121	66,667	21,212	0	100
Produktivitas	F	0	3	29	1	0	33
	Skor	0	12	87	2	0	101
	%	0	9,091	87,879	3,030	0	100
Kumulatif	Skor	65	180	360	40	0	645
	%	10,077	27,907	55,814	6,202	0	100

Sumber: hasil pengolahan data kuesioner

Dari pernyataan 13 hingga pernyataan 18 dapat digambarkan bahwa secara keseluruhan *turnover* pada Jun Missoni berada pada kategori sedang. Indikator dari *turnover* yang paling jelas terlihat pada tabel 4.25 adalah rendahnya motivasi

dan intensi *turnover* karyawan. Motivasi bekerja karyawan akan ditentukan oleh perangsangnya, perangsang yang dimaksud merupakan mesin penggerak motivasi tenaga kerja, sehingga menimbulkan pengaruh perilaku individu tenaga kerja yang bersangkutan. Sagir yang dikutip oleh Bejo Siswanto (2002 : 269) mengemukakan unsur-unsur penggerak motivasi, antara lain prestasi (*achievement*), penghargaan (*recognition*), tantangan (*challenge*), tanggung jawab (*responsibility*), pengembangan (*development*), keterlibatan (*involvement*), kesempatan (*opportunity*). Jika motivasi bekerja karyawan rendah berarti unsur-unsur penggerak pada perusahaan itu kurang begitu baik.

Padahal pemberian motivasi menurut Malayu S. P. Hasibuan (1994:161-162) bertujuan untuk meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan, meningkatkan kedisiplinan karyawan, mengefektifkan pengadaan karyawan, meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan, meningkatkan kesejahteraan karyawan, mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya, meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku. Dalam kaitannya dengan *turnover* karyawan, seorang karyawan yang mempunyai intensi untuk melakukan tindakan *turnover* yang besar akan berpengaruh terhadap rendahnya tingkat motivasi bekerja karyawan yang bersangkutan.

Adapun alat-alat motivasi yang dapat diberikan kepada para karyawan adalah (1) *material incentive*, yaitu merupakan alat motivasi yang diberikan kepada karyawan yang bersifat material sebagai imbalan prestasi yang diberikannya. Yang termasuk alat motivasi ini antara lain upah, barang-barang, dan hal sejenisnya. (2) *Non material incentive*, yaitu merupakan alat motivasi yang diberikan kepada karyawan yang bersifat non material. Yang termasuk alat motivasi ini antara lain penempatan kerja tepat, latihan yang sistematis, promosi yang objektif, pekerjaan yang terjamin, piutang jasa dan hal yang sejenisnya. Jadi untuk menekan tingkat pergantian karyawan, perusahaan seharusnya bisa memberikan kebutuhan material seperti imbalan balas jasa yang adil dan layak serta perusahaan seharusnya dapat memberikan kebutuhan non material seperti penempatan kerja yang tepat, bobot pekerjaan yang tidak berat, pekerjaan yang terjamin, kebebasan bersosialisasi dengan rekan kerja yang baik, adanya hubungan antara atasan dan bawahan yang harmonis, lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan. Jika hal itu dapat dilakukan oleh perusahaan maka laju *turnover* karyawan dalam perusahaan pun dapat ditekan.

Selanjutnya indikator yang terlihat jelas adanya kemungkinan akan melakukan tindakan penarikan diri adalah tingkat intensi *turnover* karyawan yang ternyata besar. Faktor utama dari suatu perilaku yang ditampilkan individu adalah intensi untuk menampilkan perilaku tertentu. Intensi diasumsikan sebagai faktor motivasional yang mempengaruhi perilaku. Intensi merupakan indikasi seberapa keras seseorang berusaha atau seberapa banyak usaha yang dilakukan untuk menampilkan suatu perilaku. Sebagai aturan umum, semakin keras intensi

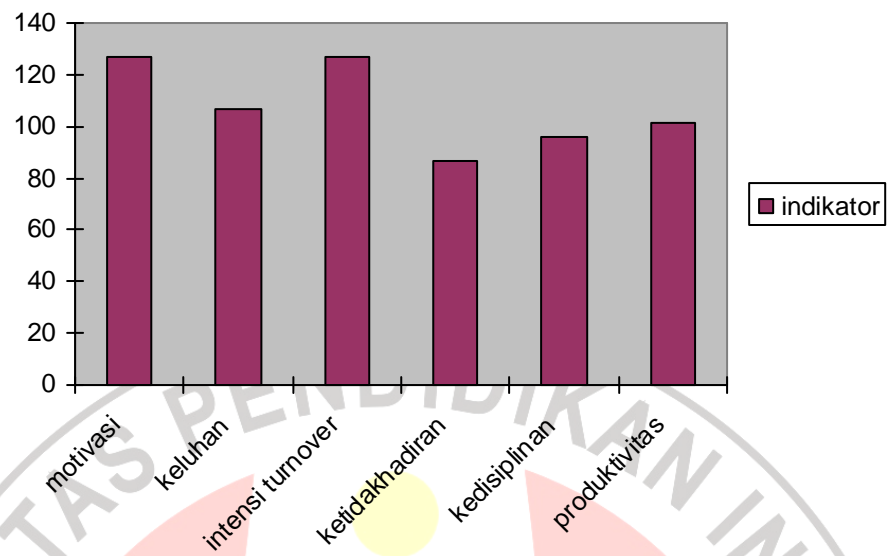
seseorang untuk terlibat dalam suatu perilaku, semakin besar kecenderungan ia untuk benar-benar melakukan perilaku tersebut.

Berdasar teori tentang perilaku terencana, ada 3 konsep yang saling berkaitan sebagai determinan dari intensi. Pertama adalah sikap terhadap perilaku (*attitude toward the behavior*) yang merujuk pada tingkatan yang dimiliki oleh individu dalam membuat evaluasi yang sifatnya *favorabel* atau *unfavorabel* terhadap suatu perilaku. Determinan kedua adalah norma subyektif (*subjective norm*), yang merujuk pada tekanan sosial yang dihadapi individu untuk dapat menampilkan perilaku tertentu ataupun tidak menampilkannya. Determinan ketiga dari intensi adalah tingkatan atas kontrol perilaku yang dihayati (*the degree of perceived behavioral control*) yang merujuk pada kemudahan atau kesulitan untuk menampilkan perilaku tertentu serta asumsi yang dibuat oleh individu yang mencerminkan pengalaman masa lalu sebagai bahan antisipasi dalam menghadapi rintangan. Sebagai aturan umum, semakin *favorabel* suatu sikap dan norma subyektif terhadap perilaku, serta semakin besar kontrol terhadap perilaku yang diterima, maka akan semakin besar intensi individu untuk menampilkan suatu perilaku. Sejauh mana pentingnya sikap, norma subyektif dan kontrol perilaku dalam membuat prediksi tentang intensi adalah tergantung pada perilaku dan situasi yang dihadapi (Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, 2004:199).

Seorang karyawan yang melakukan penarikan diri pada awalnya mempunyai keinginan untuk melakukan *turnover* (intensi *turnover*), semakin besar tingkat keinginan untuk melakukan penarikan diri maka kemungkinan terjadinya tindakan yang mengarah pada keluarnya karyawan pun akan semakin

besar pula. Intensi *turnover* dapat timbul karena adanya ketidakpuasan karyawan terhadap faktor-faktor internal yang ada pada perusahaan, dan ketidakpuasan karyawan ini sebenarnya sangat jelas terlihat. Hal itu tercermin dari tingkat keluhan-keluhan karyawan terhadap ketidakpuasannya pada faktor internal perusahaan yang tinggi. Tingginya tingkat keluhan pada karyawan ini mengindikasikan adanya ketidakpuasan karyawan yang bersangkutan.

Untuk ukuran perusahaan seperti Jun Missoni, angka variabel *turnover* ini bisa dikatakan cukup tinggi. Hal ini tentunya sangat merugikan perusahaan karena ketika karyawan melakukan penarikan diri dan meninggalkan perusahaan, karyawan yang ada harus mengisi posisi kosong yang sebenarnya pekerjaan tersebut bukan posisi yang sesuai untuk ditempati oleh karyawan pengganti dan akhirnya pekerjaan pun tidak akan maksimal. Sedangkan untuk merekrut karyawan baru, perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk merekrut kembali karyawan untuk mengisi posisi yang kosong, belum lagi karyawan yang baru masuk harus melakukan proses adaptasi dengan pekerjaannya dan hal ini tentunya cukup memerlukan waktu yang akhirnya akan berpengaruh terhadap tingkat produktivitas perusahaan. Gambaran variabel *turnover* pada Jun Missoni secara jelas dapat dilihat pada gambar 4.10 berikut:



Gambar 4.10

Indikator Variabel Turnover pada Jun Missoni

Sumber: hasil pengolahan data kuesioner

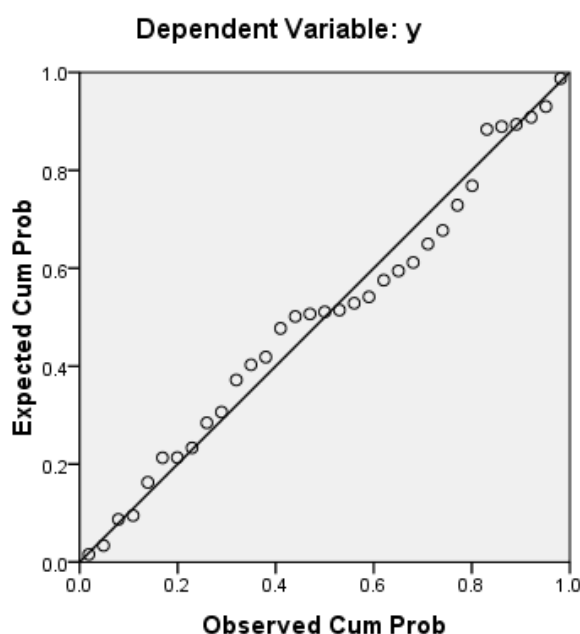
4.4 Analisis Data dan Pembahasan

4.4.1 Pengujian Asumsi Regresi

1). Uji Asumsi Normalitas

Untuk mendeteksi normalitas, digunakan normal probability plot seperti yang ditunjukkan pada gambar 4.11 berikut:

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



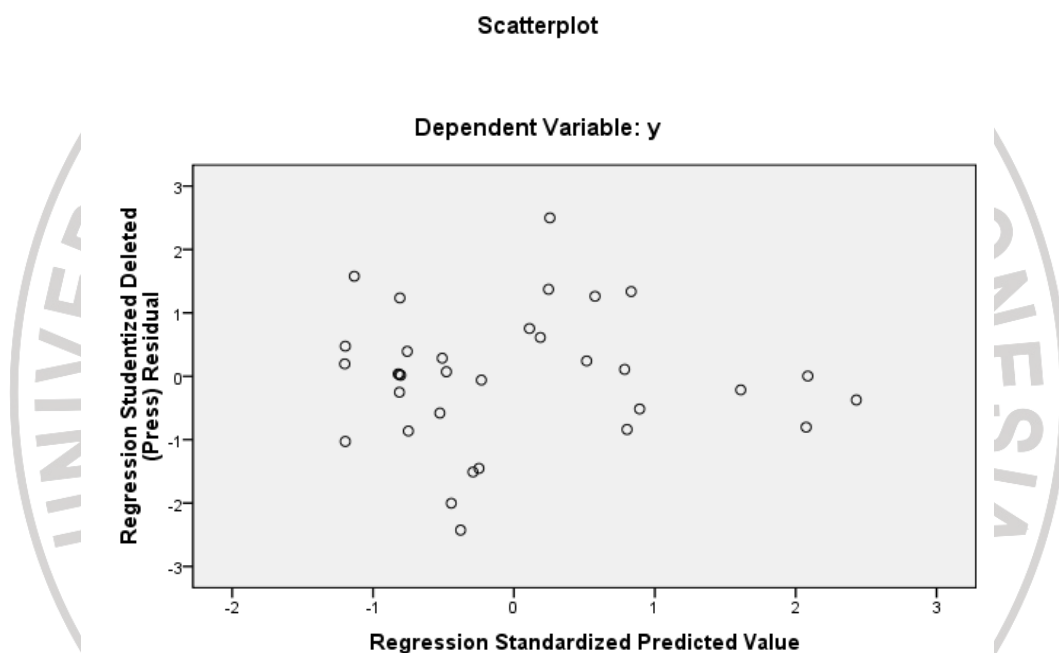
Gambar 4.11
Normal Probability Plot Untuk Uji Asumsi Normalitas

Sumber: hasil pengolahan data spss 16

Suatu model regresi layak dipakai apabila nilai residunya mengikuti distribusi normal, yakni apabila sebaran datanya terletak di sekitar garis diagonal dari kiri bawah ke kanan atas. Gambar 4.11 menunjukkan bahwa data yang digunakan berdistribusi normal. Dengan demikian, data memenuhi asumsi normalitas.

2). Uji Asumsi Heteroskedastisitas

Heteroskedastis adalah varian residual yang tidak konstan pada regresi sehingga akurasi hasil prediksi menjadi meragukan. Suatu regresi dikatakan tidak terdeteksi Heteroskedastis apabila penyebaran nilai-nilai residual terhadap harga-harga prediksi berpencar di sekitar angka nol (pada sumbu Y) dan tidak membentuk suatu pola tertentu (meningkat atau menurun).



Gambar 4.12

Scatterplot Untuk Uji Heteroskedastis dan Linearitas

Sumber: hasil pengolahan data spss 16

Gambar 4.12 menunjukkan bahwa sebaran data terdapat di sekitar titik nol dan tidak tampak adanya suatu pola tertentu pada sebaran data tersebut (tidak meningkat atau menurun). Dengan demikian data yang akan dianalisis memenuhi asumsi heteroskedastis.

3). Uji Asumsi Linearitas

Linearitas hubungan antar variabel dapat dilihat melalui diagram pencar (*scatterplot*) antara variabel-variabel tersebut. Apabila harga-harga prediksi dan harga-harga residual tidak membentuk suatu pola tertentu (parabola, kubik, dan sebagainya) maka asumsi linearitas terpenuhi. Jika asumsi linier terpenuhi, maka residual-residual akan didistribusikan secara random dan terkumpul di sekitar garis lurus yang melalui titik nol.

Scatterplot yang diperlihatkan pada gambar 4.12 menunjukkan bahwa harga-harga prediksi dan harga-harga residual tidak membentuk suatu pola tertentu (parabola, kubik, dan sebagainya) dan terdapat di sekitar titik nol. Dengan demikian data yang akan dianalisis memenuhi asumsi linearitas.

4.4.2 Analisis Regresi Berganda

Analisis statistik yang digunakan dalam menguji pengaruh antara faktor internal dan eksternal perusahaan terhadap *turnover* karyawan adalah regresi berganda. Hal ini dilakukan guna menentukan ketepatan prediksi “apakah ada pengaruh antara variabel *dependen* dengan variabel *independen*”. Regresi berganda memiliki persamaan berupa $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$ dengan pemaparan nilai a dan b sebagai berikut:

$$b_1 = \frac{(\sum x_2^2)(\sum x_1 y) - (\sum x_1 x_2)(\sum x_2 y)}{(\sum x_1^2)(\sum x_2^2) - (\sum x_1 x_2)^2}$$

$$b_1 = \frac{(200,368)(227,157) - (80,708)(135,152)}{(334,97)(200,368) - (-80,708)^2}$$

$$b_1 = -0,571$$

$$b_2 = \frac{(\sum x_1^2)(\sum x_2 y) - (\sum x_1 x_2)(\sum x_1 y)}{(\sum x_1^2)(\sum x_2^2) - (\sum x_1 x_2)^2}$$

$$b_2 = \frac{(334,97)(135,152) - (80,708)(227,157)}{(334,97)(200,368) - (80,708)^2}$$

$$b_2 = 0,445$$

$$a = \frac{\sum y}{n} - b_1 \left(\frac{\sum x_1}{n} \right) - b_2 \left(\frac{\sum x_2}{n} \right)$$

$$a = \frac{435,5663}{33} - (-0,571) \left(\frac{564,3873}{33} \right) - 0,445 \left(\frac{321,3236}{33} \right)$$

$$a = 13,199 + 9,766 - 4,333$$

$$a = 18,632$$

Untuk mencari persamaan regresi berganda dapat juga menggunakan program *SPSS 16 for windows* yang hasilnya disajikan pada tabel 4.26 berikut:

Tabel 4.26
Output Pengaruh dan Koefisien Faktor Internal dan Eksternal Perusahaan Terhadap Turnover Karyawan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18.637	3.032		6.146	.000
	x1	-.571	.124	-.575	-4.591	.000
	x2	.445	.161	.346	2.764	.010

a. Dependent Variable: y

Sumber: hasil pengolahan data spss 16

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 4.26 maka persamaan regresi berganda untuk persepsi pengaruh faktor internal dan eksternal perusahaan terhadap *turnover* karyawan adalah:

$$Y = 18,637 - 0,571X_1 + 0,445X_2$$

Pada persamaan tersebut nilai B konstan adalah 18,637 hal tersebut dapat diartikan bahwa jika faktor internal dan eksternal perusahaan diabaikan maka nilai *turnover* karyawan akan sebesar 18,637. Tetapi apabila faktor internal perusahaan dinaikkan sebesar satu satuan, maka nilai *turnover* karyawan akan menurun sebesar 0,571 perubahan ini menunjukkan penurunan karena koefisien b berkonstanta negatif ($b = -0,571$). Sedangkan jika faktor eksternal perusahaan dinaikkan sebesar satu satuan, maka nilai *turnover* karyawan akan meningkat sebesar 0,445 perubahan ini menunjukkan peningkatan karena koefisien b berkonstanta positif ($b = 0,445$).

4.4.3 Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui seberapa kuat dan seberapa besar nilai pengaruh faktor internal perusahaan (X_1) dan faktor eksternal perusahaan (X_2) terhadap *turnover* karyawan (Y) dapat dilihat melalui nilai koefisien korelasi dan koefisien determinasi.

Untuk mengetahui korelasi antara variabel X_1 (faktor internal perusahaan) dan variabel X_2 (faktor eksternal perusahaan) dengan variabel Y (*turnover* karyawan) hanya dapat dipertanggungjawabkan, jika didasari oleh regresi Y atas X_1 dan X_2 yang berbentuk linier. Untuk n pasang data variabel X_1 dan X_2 dengan variabel Y oleh regresi berganda $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$ maka dapat dihitung derajat korelasi antara variabel X dan variabel Y melalui statistik yang dikenal dengan koefisien korelasi product moment dengan rumus:

$$r_{hitung} = \frac{n \sum X_i Y - (\sum X_i)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

1). Korelasi Faktor Internal Perusahaan (X₁) dan *Turnover* Karyawan (Y)

$$r = \frac{33(7222,179) - (564,3873)(435,5663)}{\sqrt{\{33(9987,486) - (564,3873)^2\} \{33(6079,198) - (435,5663)^2\}}}$$

$$r = \frac{238331,907 - 245828,088027}{\sqrt{\{329587,038 - 318533,024401\} \{200613,534 - 189718,001695\}}}$$

$$r = \frac{-7496,181027}{\sqrt{\{11054,013599\} \{10895,532305\}}}$$

$$r = \frac{-74961,181027}{\sqrt{120439362,267}}$$

$$r = \frac{-74961,181027}{10974,4868794}$$

$$r = -0,683$$

Dari perhitungan di atas dapat diketahui bahwa koefisien korelasi antara faktor internal perusahaan dan *turnover* karyawan adalah sebesar -0,683. Untuk dapat memberikan interpretasi terhadap kuatnya hubungan tersebut, digunakan pedoman bagi interpretasi koefisien korelasi yang terdapat pada tabel 3.5.

Berdasarkan tabel klasifikasi bahwa besaran -0,683 termasuk pada klasifikasi kuat, artinya terdapat hubungan yang erat dan negatif antara faktor internal perusahaan dengan *turnover* karyawan Jun Missoni. Hasil perhitungan secara manual tersebut relevan dengan hasil perhitungan SPSS yang ditunjukkan pada tabel 4.27 berikut:

Tabel 4.27
Output Korelasi Antara Faktor Internal Perusahaan dan
Turnover Karyawan

		x1	y
x1	Pearson Correlation	1	-.683**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	33	33
y	Pearson Correlation	-.683**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	33	33

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: hasil pengolahan data spss 16

Nilai koefisien determinasinya (KD) adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{KD} &= r^2 \\
 &= (-0,683)^2 \\
 &= 0,466489 \text{ atau } 46,65\%
 \end{aligned}$$

Hal ini berarti varian yang terjadi pada variabel *turnover* karyawan sebesar 46,65% dapat dijelaskan melalui varian yang terjadi pada variabel faktor internal perusahaan dan 43,35% ditentukan oleh faktor lainnya seperti faktor pribadi; usia, masa kerja, jenis kelamin, intelegensi, sikap, masa lalu, minat, dan reaksi individu terhadap pekerjaannya.

Untuk mencari persamaan koefisien korelasi dan koefisien determinasi dapat juga menggunakan program *SPSS 16 for windows* yang hasilnya disajikan pada tabel 4.28 berikut:

Tabel 4.28
Output Pengaruh Antara Faktor Internal Perusahaan Terhadap
Turnover Karyawan

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.683 ^a	.467	.449	2.3835603

a. Predictors: (Constant), x1

b. Dependent Variable: y

Sumber: hasil pengolahan data spss 16

2). Korelasi Faktor Eksternal Perusahaan (X₂) dan Turnover Karyawan (Y)

$$r = \frac{33(4376,295) - (321,3236)(435,5663)}{\sqrt{\{33(3329,121) - (321,3236)^2\} \{33(6079,179) - (435,5663)^2\}}}$$

$$r = \frac{144417,735 - 1139957,731554}{\sqrt{\{109860,993 - 103248,855916\} \{200612,907 - 189718,001695\}}}$$

$$r = \frac{4460,003446}{\sqrt{\{6612,137084\} \{10894,905305\}}}$$

$$r = \frac{4460,003446}{\sqrt{72038607,3938}}$$

$$r = \frac{4460,003446}{8487,55603185}$$

$$r = 0,525$$

Dari perhitungan di atas dapat diketahui bahwa koefisien korelasi antara faktor eksternal perusahaan dan *turnover* karyawan adalah sebesar 0,525. Untuk dapat memberikan interpretasi terhadap kuatnya hubungan tersebut, digunakan pedoman bagi interpretasi koefisien korelasi yang terdapat pada tabel 3.5.

Berdasarkan tabel klasifikasi bahwa besaran 0,525 termasuk pada klasifikasi sedang, artinya terdapat hubungan yang cukup erat dan positif antara faktor eksternal perusahaan dengan *turnover* karyawan Jun Missoni. Hasil

perhitungan secara manual tersebut relevan dengan hasil perhitungan SPSS yang ditunjukkan pada tabel 4.29 berikut:

Tabel 4.29
Output Korelasi Antara Faktor Eksternal Perusahaan dan Turnover Karyawan

		y	x2
y	Pearson Correlation	1	.525**
	Sig. (2-tailed)		.002
	N	33	33
x2	Pearson Correlation	.525**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	
	N	33	33

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: hasil pengolahan data spss 16

Nilai koefisien determinasinya (KD) adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{KD} &= r^2 \\ &= (0,525)^2 \\ &= 0,275625 \text{ atau } 27,56\% \end{aligned}$$

Hal ini berarti varian yang terjadi pada variabel *turnover* karyawan sebesar 27,56% dapat dijelaskan melalui varian yang terjadi pada variabel faktor eksternal perusahaan dan 72,44% ditentukan oleh faktor lainnya seperti faktor pribadi; usia, masa kerja, jenis kelamin, intelegensi, sikap, masa lalu, minat, dan reaksi individu terhadap pekerjaannya.

Untuk mencari persamaan koefisien korelasi dan koefisien determinasi dapat juga menggunakan program *SPSS 16 for windows* yang hasilnya disajikan pada tabel 4.30 berikut:

Tabel 4.30
Output Pengaruh Antara Faktor Internal Perusahaan Terhadap
Turnover Karyawan

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.525 ^a	.276	.253	2.7766607

a. Predictors: (Constant), x2

b. Dependent Variable: y

Sumber: hasil pengolahan data spss 16

3). Korelasi Ganda

$$r_{x_1x_2y} = \sqrt{\frac{b_1 \sum x_1 y + b_2 \sum x_2 y}{\sum y^2}}$$

$$r_{x_1x_2y} = \sqrt{\frac{(0,571)(227,157) + (0,445)(135,152)}{330,168}}$$

$$r_{x_1x_2y} = \sqrt{\frac{129,706647 + 60,14264}{330,168}}$$

$$r_{x_1x_2y} = \sqrt{\frac{189,849287}{330,168}}$$

$$r_{x_1x_2y} = \sqrt{0,57500813828}$$

$$r_{x_1x_2y} = 0,7582929106$$

Dari perhitungan di atas dapat diketahui bahwa koefisien korelasi antara faktor internal dan eksternal perusahaan terhadap *turnover* karyawan adalah sebesar 0,758. Untuk dapat memberikan interpretasi terhadap kuatnya hubungan tersebut, digunakan pedoman bagi interpretasi koefisien korelasi yang terdapat pada tabel 3.5.

Berdasarkan tabel klasifikasi bahwa besaran 0,758 termasuk pada klasifikasi kuat, artinya terdapat hubungan yang erat antara faktor internal dan eksternal perusahaan dengan *turnover* karyawan Jun Missoni.

Untuk mengetahui besarnya kontribusi ganda dari faktor internal perusahaan (X_1) dan faktor eksternal perusahaan (X_2) terhadap turnover karyawan (Y) dihitung dengan Koefisien Determinasi (KD) dengan rumus sebagai berikut:

$$KD = r^2 \times 100\%$$

$$KD = (0,758)^2 \times 100\%$$

$$= 0,5746 \text{ atau } 57,46\%$$

Berdasarkan pengolahan data di atas menunjukkan bahwa secara bersama-sama besarnya pengaruh faktor internal dan eksternal perusahaan terhadap turnover karyawan adalah sebesar 57,46%, sedangkan sisanya sebesar 42,54% dipengaruhi oleh faktor lainnya seperti faktor pribadi; usia, masa kerja, jenis kelamin, intelegensi, sikap, masa lalu, minat, dan reaksi individu terhadap pekerjaannya.

Hasil perhitungan secara manual tersebut relevan dengan hasil perhitungan SPSS yang ditunjukkan pada tabel 4.31 berikut:

Tabel 4.31
Output Korelasi Ganda dan Kontribusi Ganda
Antara Faktor Internal dan Eksternal Perusahaan
Terhadap Turnover Karyawan

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.758 ^a	.575	.546	2.1631378

a. Predictors: (Constant), x2, x1

b. Dependent Variable: y

Sumber: hasil pengolahan data spss 16

4.4.4 Pengujian Hipotesis dan Signifikansi

1). Pengaruh Faktor Internal Perusahaan Terhadap *Turnover* Karyawan

Pengujian hipotesis digunakan rumus sebagai berikut:

$$t_{hit} = \frac{r\sqrt{(n-2)}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$t_{hit} = \frac{-0,683\sqrt{(33-2)}}{\sqrt{1-(-0,683)^2}}$$

$$t_{hit} = \frac{-0,683(5,568)}{\sqrt{1-0,466489}}$$

$$t_{hit} = \frac{-3,803}{0,730}$$

$$t_{hit} = -5,206$$

Diketahui t_{tabel} untuk responden sebanyak $n = 33$ adalah 1,69236 dan dari hasil perhitungan di atas diperoleh $t_{hitung} = -5,206$. Dikarenakan $t_{hitung} > t_{tabel}$, yakni $-5,206 > 1,69236$ maka dapat dinyatakan hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat pengaruh negatif antara faktor internal perusahaan terhadap *turnover* karyawan ditolak, dan hipotesis alternatif diterima. Jadi kesimpulannya koefisien korelasi antara faktor internal perusahaan terhadap *turnover* karyawan sebesar -0,683 adalah signifikan, artinya koefisien tersebut dapat digeneralisasikan atau dapat berlaku pada populasi. Hasil perhitungan uji t secara manual relevan dengan hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS yang nampak pada tabel berikut:

Tabel 4.32
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24.797	2.266		10.945	.000
	x1	-.678	.130	-.683	-5.207	.000

a. Dependent Variable: y

Sumber: hasil pengolahan data spss 16

2). Pengaruh Faktor Eksternal Perusahaan Terhadap *Turnover* Karyawan

Pengujian hipotesis digunakan rumus sebagai berikut:

$$t_{hit} = \frac{r\sqrt{(n-2)}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$t_{hit} = \frac{0,525\sqrt{(33-2)}}{\sqrt{1-(0,525)^2}}$$

$$t_{hit} = \frac{0,525(5,568)}{\sqrt{1-0,275625}}$$

$$t_{hit} = \frac{2,923}{0,851}$$

$$t_{hit} = 3,435$$

Diketahui t_{tabel} untuk responden sebanyak $n = 33$ adalah 1,69236 dan dari hasil perhitungan di atas diperoleh $t_{hitung} = 3,435$. Dikarenakan $t_{hitung} > t_{tabel}$, yakni $3,435 > 1,69236$ maka dapat dinyatakan hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat pengaruh positif antara faktor eksternal perusahaan terhadap *turnover* karyawan ditolak, dan hipotesis alternatif diterima. Jadi kesimpulannya koefisien korelasi antara faktor eksternal perusahaan terhadap *turnover* karyawan sebesar 0,525 adalah signifikan, artinya koefisien tersebut dapat digeneralisasikan atau dapat berlaku pada populasi. Hasil perhitungan uji t secara manual relevan dengan

hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS yang nampak pada tabel berikut:

Table 4.33
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6.631	1.970		3.366	.002
x2	.675	.196	.525	3.439	.002

a. Dependent Variable: y

Sumber: hasil pengolahan data spss 16

3). Pengaruh Faktor Internal dan Eksternal Perusahaan Terhadap *Turnover*

Karyawan

Pengujian hipotesis digunakan rumus sebagai berikut:

$$t_{hit} = \frac{r\sqrt{(n-2)}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$t_{hit} = \frac{0,758\sqrt{(33-2)}}{\sqrt{1-(0,758)^2}}$$

$$t_{hit} = \frac{0,758(5,568)}{\sqrt{1-0,574564}}$$

$$t_{hit} = \frac{4,220}{0,652}$$

$$t_{hit} = 6,471$$

Diketahui t_{tabel} untuk responden sebanyak $n = 33$ adalah 1,69236 dan dari hasil perhitungan di atas diperoleh $t_{hitung} = 6,471$. Dikarenakan $t_{hitung} > t_{tabel}$, yakni $6,471 > 1,69236$ maka dapat dinyatakan hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat pengaruh antara faktor internal dan eksternal perusahaan terhadap *turnover* karyawan ditolak, dan hipotesis alternatif diterima. Jadi kesimpulannya

koefisien korelasi antara faktor internal dan eksternal perusahaan terhadap *turnover* karyawan sebesar 0,758 adalah signifikan, artinya koefisien tersebut dapat digeneralisasikan atau dapat berlaku pada populasi. Hasil perhitungan uji t secara manual relevan dengan hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS yang nampak pada tabel berikut:

Tabel 4.34
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18.637	3.032		6.146	.000
	x1	-.571	.124	-.575	-4.591	.000
	x2	.445	.161	.346	2.764	.010

a. Dependent Variable: y

Sumber: hasil pengolahan data spss 16

4.5 Pembahasan

Berdasarkan hasil penghimpunan data secara keseluruhan mengenai tanggapan responden terhadap variabel faktor internal perusahaan (X_1) dapat diketahui bahwa penilaian faktor internal perusahaan pada Jun Missoni diperoleh melalui pengukuran indikator-indikator seperti; balas jasa, kesesuaian pekerjaan, bobot pekerjaan, lingkungan kerja, fasilitas pekerjaan, sikap pemimpin, dan kejelasan status pekerjaannya berada pada kategori tidak baik.

Digambarkan bahwa penilaian karyawan mengenai faktor internal perusahaan pada Jun Missoni tidak baik. Pembayaran gaji/upah (balas jasa) belum sesuai dengan harapan karyawan dan dinilai masih rendah karena kebijakan perusahaan atas pembayaran gaji/upah terhadap karyawan belum sesuai dengan

kebijakan pemerintah tentang upah minimum. Secara umum sistem pembayaran balas jasa (gaji/upah) pada karyawan Jun Missoni berpengaruh terhadap intensi *turnover* yang dapat berdampak pada tingkat motivasi karyawan. Menurut Siswanto Sastrohadiwiryo (2003:271) bahwa kompensasi sebagai kekuatan untuk memberi motivasi. Malayu Hasibuan (2002:121) mengemukakan bahwa tujuan pemberian kompensasi antara lain sebagai ikatan kerjasama, kepuasan kerja, pengadaan yang efektif, motivasi, stabilitas pegawai, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah. Kemudian Malayu Hasibuan (2006:121) mengemukakan bahwa supaya tujuan kompensasi tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip-prinsip adil dan wajar, undang-undang perburuhan, serta memperhatikan internal dan eksternal konsistensi. Anwar Prabu Mangkunegara (2001:84) mengemukakan bahwa kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja serta hasil kerja.

Lingkungan kerja yang diciptakan Jun Missoni sudah cukup kondusif dan didukung oleh fasilitas yang sudah cukup lengkap serta penempatan kerja karyawan sudah cukup sesuai dengan keahlian dan minat dari karyawan. Walaupun demikian tingkat kepuasan terhadap sikap pemilik perusahaan masih rendah dan karyawan merasa bahwa bobot pekerjaannya cukup berat tidak sesuai dengan balas jasa yang mereka terima dari perusahaan yang dianggap masih rendah, ditambah lagi dengan penilaian beberapa karyawan sebesar 27,27% mengenai adanya ketidakjelasan status dalam pekerjaan mereka sehingga

memperburuk nilai dari faktor internal perusahaan pada Jun Missoni. Dari 33 orang responden , ternyata menilai bahwa faktor internal perusahaan pada Jun Missoni berada pada kategori tidak baik.

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada 33 orang responden, diketahui bahwa karyawan Jun Missoni memiliki karakteristik yang beraneka ragam. Berdasarkan kategori usia, karyawan pada Jun Missoni mayoritas berusia 20-25 tahun yang relatif pada jenjang usia tersebut rentan melakukan *turnover* dikarenakan pada usia 20-25 tahun seseorang masih mempunyai kemampuan untuk mencari pekerjaan baru serta peluang kerja pada usia tersebut pun masih terbuka cukup lebar.

Sedangkan dari hasil penghimpunan data penyebaran angket kepada 33 orang responden, ternyata diketahui jumlah skor dari faktor eksternal perusahaan (X_2) melalui pengukuran indikator-indikator seperti; kesempatan bekerja, kondisi sosial budaya serta politik dan hukum adalah sebesar 62,91 % masuk dalam kategori kontinum kurang baik. Karyawan menilai sebesar 51,515% bahwa ketersediaan pekerjaan cukup banyak, 66,667% orang responden menilai bahwa tawaran pekerjaan cukup banyak, 81,818% orang responden menilai bahwa lingkungan sosial cukup mendukung kaitannya dengan keputusan dalam menentukan suatu pekerjaan dan dalam upaya pencarian pekerjaan baru, 84,848% orang responden menilai bahwa kondisi demografis individu cukup mendukung dan 78,788% orang responden menilai bahwa peraturan dan perundangan ketenagakerjaan cukup mendukung berpengaruh kaitannya dengan dengan

keputusan dalam menentukan suatu pekerjaan dan dalam upaya pencarian pekerjaan baru.

Berdasarkan penghimpunan data dan berdasarkan teori yang ada, diketahui bahwa faktor eksternal yang paling berpengaruh terhadap tindakan penarikan diri atau keluarnya karyawan dari perusahaan adalah karena adanya kesempatan bekerja di luar. Terjadinya pergantian karyawan apabila ada kesempatan yang relatif banyak, yakni ada interaksi antara kepuasan dan kesempatan kerja lain. Sementara itu dari sisi individu, umumnya membentuk intensi untuk melakukan penarikan diri berdasarkan impresi subyektif dari pasar tenaga kerja, dan umumnya individu-individu ini akan benar-benar melakukan perpindahan kerja, jika persepsi yang ia bentuk sesuai dengan kenyataan dan mereka merasa aman dengan pekerjaan yang baru.

Hasil penghimpunan data secara keseluruhan mengenai tanggapan responden terhadap *turnover* karyawan (Y) diketahui bahwa *turnover* karyawan berada pada kategori kontinum sedang. Hal ini terlihat dari jumlah karyawan yang melakukan *turnover* pada Jun Missoni ternyata cukup tinggi. Jumlah karyawan yang melakukan *turnover* tiap tahunnya mengalami kenaikan, walaupun akhir tahun 2008 *turnover* karyawan mengalami penurunan, yakni dari 17 orang pada tahun 2007 menjadi 16 orang pada tahun 2008. Tetapi jumlah karyawan pada tahun 2008 ternyata berkurang sebanyak 2 orang menjadi 33 orang dari 35 orang karyawan pada tahun 2007.

Selain dicirikan dengan jumlah karyawan yang melakukan penarikan diri atau keluar dari perusahaan, tingkat *turnover* yang sedang ini dapat dilihat dari

indikator-indikator *turnover*, yaitu motivasi, keluhan, intensi *turnover*, kehadiran, disiplin, dan produktivitas. Dari penyebaran angket kepada 33 orang responden diketahui nilai indikator-indikator *turnover*, yaitu tingkat motivasi karyawan dinilai masih rendah dengan persentase sebesar 42,43%, tingkat keluhan karyawan cukup tinggi dengan persentase sebesar 75,76%, intensi *turnover* besar dengan persentase sebesar 48,485%, tingkat ketidakhadiran cukup tinggi dengan persentase sebesar 63,636%, tingkat kedisiplinan cukup tinggi dengan persentase sebesar 66,667%, dan tingkat produktivitas cukup tinggi dengan persentase sebesar 87,88%.

Hasil pengujian koefisien korelasi menunjukkan bahwa faktor internal perusahaan pada Jun Missoni mempunyai hubungan negatif yang signifikan dengan *turnover* karyawan yakni sebesar -0,683 yang menunjukkan tingkat korelasi kuat. Hal ini berarti bahwa peningkatan faktor internal perusahaan akan menurunkan nilai *turnover* karyawan. Begitupun sebaliknya penurunan faktor internal perusahaan akan meningkatkan nilai *turnover* karyawan. Seperti yang dirumuskan oleh James L. Price bahwa tingkat pembayaran, kejelasan status pekerjaan, komunikasi, dan pemusatan kekuasaan menjadi faktor yang utama pergantian karyawan.

Sedangkan hasil pengujian koefisien korelasi antara faktor eksternal perusahaan dengan *turnover* karyawan, menunjukkan bahwa faktor eksternal perusahaan mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan *turnover* karyawan yakni sebesar 0,525 yang menunjukkan tingkat korelasi sedang. Hal ini berarti bahwa semakin baik faktor eksternal perusahaan akan meningkatkan nilai

turnover karyawan. Begitupun sebaliknya semakin buruk faktor eksternal perusahaan akan menurunkan nilai *turnover* karyawan.

Mobley mengemukakan bahwa karyawan yang merasa puas dan/atau karyawan yang tipis harapannya akan mendapatkan pilihan lain di dalam organisasi bisa saja tidak akan keluar karena ia tidak merasa adanya pekerjaan-pekerjaan yang menarik di luar. Sebaliknya, karyawan yang merasa puas dan/atau karyawan yang mempunyai harapan positif mengenai pilihan-pilihan lain di dalam organisasi mungkin akan keluar karena merasa adanya pekerjaan di luar yang sangat menarik.

Didukung juga oleh hipotesis pokok James L. Price yang mengemukakan bahwa perasaan tidak puas hanya akan mengakibatkan pergantian karyawan apabila ada kesempatan yang relatif banyak, yakni ada interaksi antara kepuasan dan kesempatan kerja.

Dengan demikian, berdasarkan hasil pengujian terdapat kesesuaian antara hasil empiris penelitian dengan teori-teori yang mendukung penelitian ini, bahwa faktor internal perusahaan dan faktor eksternal perusahaan berpengaruh terhadap *turnover* karyawan.