

# **ANALISA PENGARUH STRES KERJA, KEPUASAN KERJA, BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN KANTOR KONSULTAN PAJAK DI SURABAYA**

**Johartono dan Retnaningtyas Widuri**

Program Akuntansi Pajak Program Studi Akuntansi Universitas Kristen Petra

## **ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah stres kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan kantor konsultan pajak di Surabaya baik secara parsial maupun secara simultan. Data diperoleh dari kuesioner yang disebar ke 100 responden yang merupakan karyawan kantor konsultan pajak di Surabaya pada bulan Mei 2014. Sebanyak 100 kuesioner kembali dengan keadaan yang lengkap dan dapat diolah. Dengan menggunakan teknik analisa regresi berganda, hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara stres kerja dengan *turnover intention*. Di mana jika stres kerja yang dirasakan karyawan menurun, maka tingkat *turnover intention* juga bisa jadi akan menurun. Selain itu terdapat hubungan negatif signifikan antara variabel kepuasan kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention*. Semakin tinggi tingkat yang dirasakan karyawan atas kepuasan kerja, budaya organisasi dan keinginan untuk berkomitmen di tempatnya bekerja, maka semakin rendah tingkat *turnover intention* karyawan yang akan terjadi.

Kata kunci : stres kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi, komitmen organisasi

## **ABSTRACT**

*The purpose of this study was to know whether the job stress, job satisfaction, organizational culture, and organizational commitments have a significant impact on employee turnover intention either partially or simultaneously. Data were obtained from questionnaires completed by 100 respondents who were employees of tax consultant office in Surabaya in May 2014. A total of 100 questionnaires were returned in complete condition and can be processed. By using multiple regression techniques, the results showed that the job stress positively influenced on turnover intention. If the job stress decreased, the turnover intention decreased. Furthermore, job satisfaction, organizational culture, and organizational commitments had negative influence on turnover intention. The larger of job satisfaction, organizational culture, and desire to commit felt by employees in their office, so the employees turnover intention will decrease.*

*Keywords : job stress, job satisfaction, organizational culture, organizational commitments*

## PENDAHULUAN

Karyawan merupakan sumber daya perusahaan yang menjadi tulang punggung dan penggerak jalannya aktifitas perusahaan. Hal ini telah membuat karyawan memiliki peran penting terhadap baik-tidaknya kinerja perusahaan, dimana kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh kondisi dan perilaku karyawan yang dimiliki perusahaan tersebut. Pada era globalisasi yang kompetitif ini, pengelolaan sumber daya manusia perusahaan harus dapat berjalan dengan baik agar perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Sebaliknya, jika pengelolaan sumber daya manusia perusahaan tidak berjalan dengan efektif, maka akan muncul berbagai masalah yang akan mengganggu kinerja perusahaan. Salah satu bentuk perilaku karyawan yang sering muncul akibat kegagalan perusahaan mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya adalah keinginan untuk berpindah kerja (*turnover intention*) yang berujung pada keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya.

Tingginya tingkat *turnover* pada sejumlah perusahaan Multinasional (MNCs) di Asia, termasuk Indonesia, memang telah menjadi sebuah isu organisasional yang cukup banyak dibicarakan saat ini (Zheng & Lamond, dalam Khoiroh, 2012). Hal ini telah menjadi masalah yang serius bagi banyak perusahaan, bahkan beberapa perusahaan mengalami frustrasi ketika mengetahui proses perekrutan yang telah berhasil menjaring staf yang berkualitas ternyata pada akhirnya menjadi sia-sia, karena staf yang direkrut tersebut telah memilih pekerjaan di perusahaan lain (Toly, dalam Manurung & Ratnawati, 2012). Perilaku ini tentunya sangat merugikan perusahaan, baik secara materi maupun yang berhubungan dengan pekerjaan. Saat karyawan meninggalkan perusahaan, kemampuan karyawan lainnya untuk

menyelesaikan pekerjaan yang ada juga akan terganggu (Fah *et.al.*, 2010). Oleh karena itu, sangat penting bagi perusahaan untuk mengidentifikasi sejak dini hal-hal yang menyebabkan karyawan memiliki keinginan untuk berpindah kerja.

Keinginan untuk berpindah kerja (*turnover intention*) merupakan permasalahan yang sangat serius dalam konteks manajemen sumber daya manusia (Fah *et.al.*, 2010). *Turnover intention* merupakan salah satu bentuk perilaku menarik diri (*withdrawal*) dalam dunia kerja, akan tetapi sekaligus juga merupakan hak bagi setiap individu untuk menentukan pilihannya, apakah tetap bekerja atau keluar dari perusahaan tersebut. Namun perilaku seperti itu tidaklah buruk sebab bisa saja seorang karyawan ingin keluar dari perusahaan tempat ia bekerja untuk mendapatkan kesempatan yang jauh lebih baik untuk bekerja di tempat lain atau juga dia ingin keluar karena sudah tidak tahan dengan situasi di tempatnya bekerja saat itu (Yulianto, dalam Sidharta & Margaretha, 2011). Beberapa penelitian telah menunjukkan berbagai faktor yang menyebabkan karyawan memiliki keinginan untuk berpindah kerja, diantaranya seperti: stres kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasi

Stres di tempat kerja telah menjadi masalah bagi manajemen perusahaan di dunia bisnis. Stres adalah kondisi dinamik dimana individu menghadapi peluang, kendala (*constraints*) atau tuntutan (*demands*) yang terkait dengan apa yang sangat diinginkannya dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti tetapi penting. Kendala adalah kekuatan yang mencegah individu dari melakukan apa yang sangat diinginkan sedangkan tuntutan adalah hilangnya sesuatu yang sangat diinginkan. (Robbins, dalam Manurung dan Ratnawati, 2012). Mengenai hal ini, Fried *et.al.*, (2008) melalui meta-analisisnya, menunjukkan

tahapan yang menarik mengenai hubungan stres kerja dengan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Kemunculan stres di tempat kerja akan mengarahkan karyawan pada ketidakpuasan kerja, saat karyawan merasa tidak puas terhadap pekerjaannya, ia akan cenderung menjadi *burnout*, akibatnya karyawan akan cenderung memilih untuk meninggalkan pekerjaannya.

Selain stres kerja, kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang memberi kontribusi pada keinginan seseorang untuk berhenti dari pekerjaannya (Moore, dalam Mahdi *et.al.*, 2012). Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan ini dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. karyawan dengan tingkat kepuasan rendah akan menunjukkan sikap negatif, baik terhadap pekerjaannya maupun terhadap lingkungan kerjanya, sehingga karyawan akan merasakan *insecure* dalam dirinya dan merasakan kegelisahan dalam pekerjaannya, hingga pada akhirnya karyawan akan memiliki niat untuk berpindah dan meninggalkan pekerjaannya (Hanafiah, 2014).

Setiap perusahaan memiliki dan menerapkan budaya organisasi yang berbeda-beda satu dengan lainnya. Budaya organisasi merupakan pengikat individu dalam organisasi yang mempengaruhi cara seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan organisasi (Lok & Crawford, dalam Kumar *et.al.*, 2012). Budaya organisasi dapat menjadi sebuah instrumen keunggulan yang kompetitif dan utama, bila budaya organisasi dapat mendukung strategi dari sebuah organisasi, dan bila budaya organisasi mampu menjawab serta mengatasi tantangan lingkungan secara tepat dan cepat (Soedjono, dalam Satyawati & Suartana, 2014).

Komitmen organisasi juga dipercaya memiliki peran besar terhadap hasil yang didapat perusahaan, termasuk kinerja di dalam dan di luar perusahaan, serta niat dan perilaku *turnover* aktual. Komitmen organisasi dapat konsepsikan melalui tiga pendekatan, yaitu: afektif, keberlanjutan dan komitmen. Dalam hal ini, komitmen merupakan kondisi psikologis yang menunjukkan hubungan antara karyawan dengan perusahaan, dan memiliki implikasi terhadap keputusan karyawan untuk tetap tinggal atau meninggalkan organisasi (Meyer & Allen, dalam Yücel, 2012).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh stres kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan pada lingkungan kantor konsultan pajak yang beroperasi di Surabaya. Berdasarkan *pilot survey* kepada salah seorang pemilik kantor konsultan pajak, dapat diketahui bahwa *turnover intention* di lingkungan kantor konsultan pajak jarang terjadi, mengingat karyawan yang bekerja di kantor konsultan pajak jumlahnya lebih sedikit dibandingkan dengan Kantor Akuntan Publik (KAP). Namun demikian, karyawan tersebut memiliki peran yang sangat vital bagi kantor konsultan pajak itu sendiri, karena bisa jadi satu orang karyawan konsultan pajak bertanggungjawab untuk menangani beberapa klien perusahaan. Penting bagi manajemen maupun pemilik kantor konsultan pajak untuk memahami faktor-faktor apa yang kiranya dapat dipertimbangkan untuk mencegah terjadinya *turnover intention* pada karyawan yang bekerja.

### **Pengaruh Stres Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan KKP**

Stres merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang. Stres yang tidak diatasi

dengan baik biasanya akan berakibat pada ketidakmampuan seseorang berinteraksi secara positif dengan lingkungannya, baik dalam arti lingkungan pekerjaan maupun di luarnya (Siagian, 2009). Stres dalam lingkungan kerja merupakan suatu bentuk tanggapan seseorang, baik fisik maupun mental terhadap suatu perubahan di lingkungannya yang dirasakan mengganggu dan mengakibatkan dirinya terancam (Anoraga, 2009). Salah satu dampak stres kerja yang dialami oleh karyawan adalah munculnya niat untuk berpindah dari pekerjaannya (Manurung dan Ratnawati, 2012), dimana semakin tinggi stres kerja yang dialami karyawan akan meningkatkan *turnover intention*. Dalam hal ini, kecemasan, kebosanan, ketegangan, dan menunda-nunda pekerjaan merupakan gejala-gejala terjadinya stres kerja yang menimbulkan keinginan untuk melakukan *turnover*. Oleh karena itu, maka dihipotesiskan bahwa:

H<sub>0</sub> : Stres kerja tidak berpengaruh positif signifikan terhadap *Turnover Intention* karyawan

H<sub>1</sub> : Stres Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *Turnover Intention* karyawan

### **Pengaruh Kepuasan Kerja dengan *Turnover Intention* Karyawan KKP**

Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Karyawan yang menikmati pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja keras dan balas jasa dirasa adil dan layak (Robbins, 2003). Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, seperti pekerjaan, gaji, promosi, pengawasan/supervisi, kelompok kerja, dan kondisi kerja. Faktor-faktor tersebut memberikan kepuasan kerja yang berbeda tergantung pada pribadi masing-masing karyawan

Luthans (2006). Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk melakukan survey kepuasan kerja, untuk mengetahui moral karyawan, pendapat, sikap, iklim, dan kualitas kehidupan kerja karyawan (Rivai dan Mulyadi, 2003). Salah satu yang dilakukan karyawan saat ia merasa tidak puas dengan pekerjaannya adalah dengan cara meninggalkan pekerjaannya (Robbins, 2003). Sebagaimana dikemukakan oleh Fah et.al., (2008), bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka akan semakin rendah niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Oleh karena itu, maka dihipotesiskan bahwa:

H<sub>0</sub> : Kepuasan kerja tidak berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention* karyawan

H<sub>2</sub> : Kepuasan Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention* karyawan

### **Pengaruh Budaya Organisasi dengan *Turnover Intention* karyawan KKP**

Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi dimana setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya (Luthans, 2006). Bagi perusahaan, budaya organisasi berfungsi untuk memberikan identitas organisasi kepada karyawannya, memudahkan komitmen kolektif, Mempromosikan stabilitas sistem sosial pada lingkungan kerja, serta membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya (Kreitner dan Kinicki, 2005). Budaya organisasi yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama-sama secara luas, yang dapat dinilai melalui: inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, sasaran dan harapan organisasi, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan

pola-pola komunikasi dalam organisasi (Robbins, 2003). Budaya organisasi terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap rendahnya niat karyawan untuk berpindah, dimana saat persepsi karyawan terhadap budaya organisasi tinggi, maka *turnover* karyawan rendah (Kumar et.al., 2012).

Oleh karena itu, maka dihipotesiskan bahwa:

H<sub>0</sub> : Budaya Organisasi tidak berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention* karyawan

H<sub>3</sub> : Budaya Organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention* karyawan

### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* Karyawan KKP**

Komitmen organisasi adalah tingkat sampai dimana seorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Dengan kata lain, komitmen organisasi adalah loyalitas karyawan pada organisasinya dan proses yang berlanjut dengan nama anggota organisasi menunjukkan perhatian mereka terhadap keberhasilan organisasi (Luthans, 2006). Dalam hal ini individu mengidentifikasi dirinya pada suatu organisasi tertentu tempat individu bekerja dan berharap untuk menjadi anggota organisasi kerja guna turut merealisasikan tujuan-tujuan organisasi (Kuntjoro, 2009). Oleh karena itu, semakin tinggi komitmen organisasi, maka akan semakin rendah niat karyawan untuk berpindah. Sebagaimana dibuktikan oleh Kumar et.al., (2013), bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan yang negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Oleh karena itu, maka dihipotesiskan bahwa:

H<sub>0</sub> : Komitmen Organisasi tidak berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention* karyawan

H<sub>4</sub> : Komitmen Organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention* karyawan

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Metode deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas. Sedangkan metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme (peristiwa yang benar-benar terjadi),

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 4 variabel bebas yaitu stres kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi dan komitmen organisasi. Sedangkan variabel terikat yang digunakan adalah *turnover intention*.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Sedangkan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data ini merupakan data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti yang berasal dari hasil pengisian kuesioner dan hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis sebagai data pendukung.

Populasi dari penelitian ini adalah karyawan-karyawan yang bekerja di kantor konsultan pajak di Surabaya. Dikarenakan jumlah populasi tidak diketahui, maka menggunakan rumus dari Roscoe yaitu minimal sampel 10 x variabel yang digunakan. Jadi minimal sampel yang digunakan yaitu 50 sampel. Namun dalam penelitian ini menggunakan 100 sampel yang nanti akan digunakan dalam penghitungan

Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan-karyawan yang bekerja di kantor

konsultan pajak di Surabaya. Instrumen yang digunakan untuk mengukur semua variabel berjumlah 25 item pertanyaan. Sebelum dianalisis, data harus diuji validitas dan reliabilitasnya.

Menurut Ghozali (2009), validitas dilihat dari angka korelasi Pearson pada  $r_{hitung}$  harus lebih besar daripada  $r_{tabel}$  (0,195). Untuk uji reliabilitas jika hasil  $cronbach\ alpha > 0.6$  maka dapat dikatakan reliabel.

Metode statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis regresi berganda dengan bantuan program SPSS 21. Model persamaan regresi dalam penelitian ini adalah :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

Y = Variabel terikat

A = konstanta

$\beta$  = koefisien regresi linier X

X = Variabel bebas

e = error

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Data yang digunakan untuk mengukur pengaruh stres kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap tingkat *turnover intention* karyawan di kantor konsultan pajak di Surabaya yaitu dengan mencari tahu letak kantor konsultan pajak di Surabaya. Kemudian setelah mendata beberapa kantor yang dipilih secara acak, baru menyebar kuesioner yang telah dibuat ke karyawan Kantor Konsultan Pajak di Surabaya. Jumlah kuesioner yang disebar sejumlah 100 eksemplar. Kantor-kantor yang dikunjungi antara lain KKP Doni Budiono, KKP Eddy Tajib, KKP Wuyung Dwi Sayekti, PB Taxand, KKP Pasagung, KKP Amir Abadi Jusuf, KKP Tansil dan Rekan, KKP Arief Gastri Tjahjono,

KKP ANG. Setelah selama kurang lebih 2 minggu menyebar kuesioner, baru data diolah.

Berdasarkan data yang diperoleh dari 100 responden yang telah mengisi kuesioner, diketahui bahwa 100 orang yang menjadi sampel penelitian ini terdiri dari 47 orang berjenis kelamin laki-laki dan 53 orang berjenis kelamin perempuan. Selain itu rata-rata karyawan yang menjadi sampel dalam penelitian ini ternyata 17 orang baru bekerja sekitar 1-2 tahun di kantor tersebut, kemudian mayoritas 58 orang telah bekerja selama 3-5 tahun, dan yang terakhir 25 orang telah bekerja lebih dari 5 tahun. Gambaran profil responden dapat dilihat pada tabel 1

**Tabel 1 Deskriptif Profil Responden**

Deskripsi	Jumlah	Persentase
<b>Jenis Kelamin</b>		
- Laki-laki	47	47%
- Perempuan	53	53%
<b>Lama Bekerja</b>		
- 1-2 tahun	17	17%
- 3-5 tahun	58	58%
- >5 tahun	25	25%

**Tabel 2 Deskriptif Statistik**

	N	Mean
X1	100	2,24
X2	100	3,33
X3	100	3,96
X4	100	3,87
Y	100	1,83

Tabel 2 menggambarkan deskriptif statistik dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian. Dari tabel di atas menunjukkan bahwa X1 memiliki nilai rata-rata 2,24 yang berarti stres kerja tidak terlalu dirasakan pada karyawan. Untuk X2, X3, X4 nilainya cukup tinggi. Hal ini berarti stres kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasi dirasa tinggi oleh

karyawan. Dan Y yaitu *turnover intention* yang dirasakan cukup rendah dengan nilai rata-rata 1,83.

Penelitian ini telah memenuhi uji asumsi klasik sebagai syarat untuk masuk ke teknik analisis regresi berganda. Uji asumsi klasik yang telah dilakukan adalah uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heterokedastisitas.

**Tabel 3 Koefisien Model Regresi**

model	B	Std. Error	Beta	T	Sig
Constant	4,558	,308		14,822	,000
X1	,131	,034	.209	3,805	,000
X2	-,863	,055	-,902	-15,599	,000
X3	-,205	,082	-,168	-2,481	,015
X4	-,249	,099	-,175	-2,529	,013

a. Dependent variabel : totalturnover

Pada Tabel 3 di atas, maka model regresi yang diperoleh adalah sebagai berikut :

$$Y = 4,558 + 0,131X_1 - 0,863X_2 - 0,205X_3 - 0,249X_4 + e$$

Nilai konstanta sebesar 4,558 menunjukkan besarnya *turnover intention* yang tidak dipengaruhi oleh variabel dependen yaitu stres kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasi.

Nilai koefisien regresi stres kerja ( $X_1$ ) sebesar 0,131, artinya apabila stres kerja mengalami peningkatan sebesar satu satuan (semakin stres), maka akan meningkatkan *turnover intention* sebesar 0,131, dengan asumsi kepuasan kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasi dalam keadaan konstan.

Nilai koefisien regresi kepuasan kerja ( $X_2$ ) sebesar -0,865, artinya apabila kepuasan kerja mengalami peningkatan sebesar satu satuan (semakin puas), maka akan menurunkan *turnover intention* sebesar 0,865, dengan asumsi stres kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasi dalam keadaan konstan.

Nilai koefisien regresi budaya organisasi ( $X_3$ ) sebesar -0,205, artinya apabila stres kerja mengalami peningkatan sebesar satu satuan (semakin tinggi), maka akan menurunkan *turnover intention* sebesar 0,205, dengan asumsi stres kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi dalam keadaan konstan.

Nilai koefisien regresi komitmen organisasi ( $X_4$ ) sebesar -0,249, artinya apabila komitmen organisasi mengalami peningkatan sebesar satu satuan (semakin tinggi), maka akan menurunkan *turnover intention* sebesar 0,249, dengan asumsi stres kerja, kepuasan kerja, dan budaya organisasi dalam keadaan konstan.

**Tabel 4 Koefisien Determinasi**

<b>R</b>	,881 <sup>a</sup>
<b>R square</b>	,776
<b>Adjusted R square</b>	,766
<b>Std.Error</b>	,34250

Dari tabel 4 menunjukkan bahwa angka koefisien determinasi adalah 0,766. *Adjusted R square* disebut sebagai koefisien determinasi, yang berarti 76,6% variabel *turnover intention* dapat dijelaskan oleh variabel stres kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasi. Selanjutnya sisanya yaitu 23,4%, merupakan pengaruh dari variabel-variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

**Tabel 5 Uji simultan**

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	38,538	4	9,634	82,131	,000 <sup>b</sup>
1 Residual	11,114	95	,117		
Total	49,682	99			

- 
- a. Dependent Variable: totalturnover
- b. Predictors: (Constant), totalkomitmen, totalstres, totalkepuasan, totalbudaya
- 

Dari tabel 5 di atas diketahui bahwa tingkat signifikansi dari uji F yang dihasilkan adalah 0,000. Apabila tingkat signifikansi di bawah 0,05, maka  $H_0$  ditolak. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa stres kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

**Tabel 6 Uji Parsial**

Model	B	Std. Error	Beta	T	Sig
Constant	4,558	,308		14,822	,000
X1	,131	,034	.209	3,805	,000
X2	-,863	,055	-	-15,599	,000
				,902	
X3	-,205	,082	-	-2,481	,015
				,168	
X4	-,249	,099	-	-2,529	,013
				,175	

---

a. Dependent variable : totalturnover

---

Dari tabel 6 menunjukkan bahwa variabel bebas stres kerja (X1), kepuasan kerja (X2), budaya organisasi (X3), dan komitmen organisasi (X4) memiliki nilai signifikansi di bawah 0,05. Hal ini menunjukkan masing-masing  $H_0$  ditolak yang berarti 1) Stres kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan KKP. 2)Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan KKP. 3) Budaya organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan KKP. 4) Komitmen organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan KKP.

Berdasarkan hasil pembahasan di atas, diketahui bahwa variabel stres kerja memiliki koefisien regresi sebesar 0,131 dan bertanda positif. Hal ini berarti apabila variabel stres kerja mengalami peningkatan 1 satuan, maka *turnover intention* juga akan mengalami peningkatan sebesar 0,131 satuan. Demikian juga sebaliknya apabila variabel stres kerja mengalami penurunan 1 satuan, maka *turnover intention* juga akan mengalami penurunan sebesar 0,162 satuan. Hal ini terjadi dengan asumsi pengaruh dari variabel bebas lainnya seperti kepuasan kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasi tetap dan konstan/tidak berubah.

Berdasarkan hasil pembahasan di atas, diketahui bahwa variabel kepuasan kerja memiliki koefisien regresi sebesar 0,865 dan bertanda negatif. Hal ini berarti apabila variabel kepuasan kerja mengalami peningkatan 1 satuan, maka *turnover intention* akan mengalami penurunan sebesar 0,865 satuan. Demikian juga sebaliknya apabila variabel kepuasan kerja mengalami penurunan 1 satuan, maka *turnover intention* akan mengalami peningkatan sebesar 0,865 satuan. Hal ini terjadi dengan asumsi pengaruh dari variabel bebas lainnya seperti stres kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasi tetap dan konstan/tidak berubah.

Berdasarkan hasil pembahasan di atas, diketahui bahwa variabel budaya organisasi memiliki koefisien regresi sebesar 0,205 dan bertanda negatif. Hal ini berarti apabila variabel budaya organisasi mengalami peningkatan 1 satuan, maka *turnover intention* akan mengalami penurunan sebesar 0,205 satuan. Demikian juga sebaliknya apabila variabel budaya organisasi mengalami penurunan 1 satuan, maka *turnover intention* akan mengalami peningkatan sebesar 0,205 satuan. Hal ini terjadi dengan asumsi pengaruh dari variabel bebas lainnya seperti stres



kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi tetap dan konstan/tidak berubah.

Berdasarkan hasil pembahasan di atas, diketahui bahwa variabel komitmen organisasi memiliki koefisien regresi sebesar 0,249 dan bertanda negatif. Hal ini berarti apabila variabel komitmen organisasi mengalami peningkatan 1 satuan, maka *turnover intention* akan mengalami penurunan sebesar 0,249 satuan. Demikian juga sebaliknya apabila variabel komitmen organisasi mengalami penurunan 1 satuan, maka *turnover intention* akan mengalami peningkatan sebesar 0,249 satuan. Hal ini terjadi dengan asumsi pengaruh dari variabel bebas lainnya seperti stres kerja, kepuasan kerja, dan budaya organisasi tetap dan konstan/tidak berubah.

Angka dari stres kerja memang tidak tinggi, namun juga tidak terlalu rendah. Stres kerja dalam lingkungan kantor konsultan pajak cenderung dikarenakan konflik yang terjadi di dalam pekerjaan serta disebabkan oleh adanya *organizational stressors*. Adanya kebijakan perusahaan, kemenduaan peranan, beban pekerjaan yang berlebihan dan struktur organisasi yang menuntut karyawan untuk terus belajar dan mampu bekerja secara cepat dan benar membuat beberapa karyawan merasakan stres kerja.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Manurung dan Ratnawati (2012) diketahui bahwa pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* adalah positif signifikan. Hal ini berarti semakin rendah tingkat stres kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah pula *turnover intention* karyawan yang terjadi di kantor konsultan pajak.

Dari hasil uji parsial (uji t) diketahui bahwa  $H_0$  ditolak, dan membuktikan bahwa hipotesis yang diajukan terkait tentang *turnover intention* karyawan di kantor konsultan pajak dipengaruhi oleh stres kerja telah terbukti. Dengan demikian stres kerja memiliki peran dalam tinggi rendahnya

tingkat *turnover intention* karyawan di kantor konsultan pajak di Surabaya.

Secara umum kepuasan kerja yang dirasakan karyawan kantor konsultan pajak termasuk cukup tinggi. Dari hasil penelitian diketahui bahwa gaji menjadi alasan paling besar seseorang merasa puas atas pekerjaannya. Terdapat beberapa teori mengenai kepuasan kerja.

Dalam teori perbedaan, yang diukur adalah bagaimana menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan oleh karyawan. Jadi kepuasan kerja karyawan bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dengan apa yang diharapkan oleh karyawan. Dalam hal ini, apa yang didapat oleh karyawan bisa berupa gaji, promosi, dan pekerjaan itu sendiri. Melihat dari hasil penelitian yang telah dilakukan, ketika gaji, promosi dan pekerjaan itu sendiri dirasa cukup tinggi oleh karyawan, maka tingkat kepuasan kerja yang dirasakan juga tinggi.

Teori Pemenuhan Kebutuhan, Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan terpenuhi bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Semakin besar kebutuhan karyawan dapat terpenuhi, maka semakin puas pula karyawan tersebut. Kebutuhan karyawan baik secara psikis maupun fisik dapat diwakilkan melalui keenam indikator yang digunakan. Dan melihat dari hasil dari masing-masing indikator yang tinggi, maka kebutuhan-kebutuhan karyawan tersebut dapat dibilang sudah terpenuhi. Hal ini berarti secara keseluruhan tingkat kepuasan kerja karyawan di kantor konsultan pajak juga cukup tinggi.

Teori Pandangan Kelompok, Menurut teori ini, kepuasan kerja tidak hanya didapat ketika kebutuhan seseorang terpenuhi, melainkan juga bergantung pada pandangan dan pendapat anggota dalam 1 kelompok kerja maupun dari kelompok kerja lain yang dianggap sebagai acuan. Dalam penelitian ini, hasil dari kepuasan yang tinggi juga

diukur berdasarkan situasi kelompok kerja. Tentunya jika kondisi kelompok kerja kondusif dan saling mendukung, maka seseorang akan merasa puas atas hasil yang telah dicapai dan merasa dirinya dihargai oleh teman 1 kelompok. Dalam teori dua faktor, kepuasan kerja ditentukan oleh faktor pemeliharaan dan faktor pemotivasian. Faktor pemeliharaan lebih cenderung ke arah hubungan karyawan dengan pengawas, kualitas pengawasan, kondisi kerja, upah, dan lain-lain. Sedangkan faktor pemotivasian lebih cenderung ke arah promosi, dorongan untuk berprestasi, kesempatan berkembang, dan lain-lain. Dalam penelitian ini baik faktor pemeliharaan maupun faktor pemotivasian telah diwakilkan oleh indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja. Dan angka-angka untuk masing-masing indikator tersebut cukup tinggi, hal ini berarti karyawan-karyawan di kantor konsultan pajak merasa puas atas pekerjaannya.

Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Fah et.al.,(2010) mengatakan bahwa terdapat hubungan negatif signifikan antara kepuasan kerja dengan *turnover intention*. Hal ini berarti jika kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan tinggi, maka akan berpengaruh pada rendahnya tingkat *turnover intention* karyawan di kantor konsultan pajak.

Dari hasil uji parsial (uji t) diketahui bahwa  $H_0$  ditolak, dan membuktikan bahwa hipotesis yang diajukan tentang *turnover intention* dipengaruhi oleh kepuasan kerja telah terbukti. Dengan demikian kepuasan kerja memiliki peran terhadap tinggi rendahnya *turnover intention* karyawan kantor konsultan pajak di Surabaya.

Dalam penelitian ini digunakan 4 fungsi budaya organisasi untuk mengukur apakah tingkat budaya organisasi yang dirasakan oleh karyawan sudah tinggi atau tidak. Dari hasil penelitian, angka untuk budaya organisasi tergolong cukup tinggi,

terutama pada bagian fungsi sebagai komitmen kolektif. Di mana para karyawan merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan yang tidak terpisahkan. Hal ini terjadi karena adanya pengakuan dan kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan diri.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh kumar et.al., (2012) diketahui bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap *turnover intention* adalah negatif signifikan. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat budaya organisasi yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah tingkat *turnover intention* karyawan yang terjadi di kantor konsultan pajak.

Dari hasil uji parsial (uji t) diketahui bahwa  $H_0$  ditolak, dan membuktikan bahwa hipotesis yang diajukan terkait tentang *turnover intention* karyawan di kantor konsultan pajak dipengaruhi oleh budaya organisasi telah terbukti. Dengan demikian budaya organisasi memiliki peran dalam tinggi rendahnya tingkat *turnover intention* karyawan di kantor konsultan pajak di Surabaya.

Komitmen yang profesional akan mempengaruhi kinerja pekerjaan. Komitmen dari tim akan menaikkan koordinasi diantara para karyawan. Dengan demikian karyawan yang mempunyai komitmen profesional akan dapat menghasilkan kinerja yang baik. Dalam penelitian ini, jenis komitmen organisasi menjadi tolak ukur yang digunakan untuk mengukur seberapa besar komitmen organisasi yang dimiliki dari para karyawan yang bekerja di kantor konsultan pajak.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh kumar et.al., (2012) diketahui bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* adalah negatif signifikan. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat komitmen organisasi yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah tingkat *turnover intention* karyawan yang terjadi di kantor konsultan pajak.

Dari hasil uji parsial (uji t) diketahui bahwa  $H_0$  ditolak, dan membuktikan bahwa hipotesis yang diajukan terkait tentang *turnover intention* karyawan di kantor konsultan pajak dipengaruhi oleh komitmen organisasi telah terbukti. Dengan demikian komitmen organisasi memiliki peran dalam tinggi rendahnya tingkat *turnover intention* karyawan di kantor konsultan pajak di Surabaya.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Bukti-bukti empiris yang diperoleh maka dapat disimpulkan : 1) Pada pengujian asumsi klasik dapat disimpulkan penelitian terbebas dari masalah normalitas, multikolinearitas, dan heterokedastisitas. 2) Berdasarkan hasil koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) adalah 76,8% *turnover intention* karyawan dapat di jelaskan oleh variabel stres kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasi. Sisanya sebesar 23,2% disebabkan oleh faktor-faktor lainnya. 3) Dari penelitian ini dapat ditarik kesimpulan berdasarkan uji simultan (Uji F) yaitu stres kerja yang diukur melalui kecemasan, kebosanan, ketegangan, dan menunda pekerjaan. Selanjutnya kepuasan kerja yang diukur melalui pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, lingkungan kerja, dan kondisi kerja. Kemudian Budaya Organisasi yang diukur melalui identitas organisasi. Komitmen kolektif, stabilitas sistem sosial, perilaku menajer. Dan yang terakhir adalah komitmen organisasi yang diukur menggunakan 3 indikator yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Keempat variabel tersebut secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan kantor KKP di Surabaya. 4) Dari hasil uji t diketahui stres kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*. Kemudian kepuasan kerja, budaya organisasi, komitmen organisasi

berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

## Keterbatasan dan Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini setelah melakukan analisis adalah yang pertama, seperti yang kita ketahui bahwa stres kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Oleh karena itu penting bagi para pemilik kantor konsultan pajak untuk memperhatikan tingkat stres kerja yang dialami karyawannya. Melihat dari hasil penelitian, gejala yang paling sering muncul ketika karyawan merasa stres adalah menunda pekerjaan. Oleh karena itu pemilik kantor perlu melihat kembali penyebab-penyebab karyawan merasakan stres, sekalipun pengaruh stres dalam pengujian kali ini tidak besar, tapi penting bagi pemilik untuk menjaga agar tingkat stres pada karyawan tidak terlalu tinggi. Harapannya agar sekalipun tuntutan pekerjaan pada karyawan kantor konsultan pajak tinggi yang mungkin menjadi penyebab stres kerja, karyawan tetap bisa merasakan kenyamanan pada tempat ia bekerja sehingga tidak menyebabkan stres pada pekerjaannya.

Kedua adalah dari hasil penelitian diketahui bahwa pengaruh yang paling besar dan dominan terhadap *turnover intention* ada pada kepuasan kerja, oleh karena itu penting bagi pemilik untuk senantiasa menjaga tingkat kepuasan pada karyawannya. Dari tanggapan para responden, hubungan antar rekan kerja masih dirasa paling kurang daripada yang lain. Oleh karena itu hal tersebut perlu ditingkatkan lagi untuk memperoleh kepuasan yang lebih maksimal. Contoh yang dapat dilakukan adalah dengan mengadakan kegiatan bersama di luar pekerjaan. Seperti outbound, olahraga bersama, jalan-jalan bersama, dan lain-lain.

Ketiga, rasa untuk berkomitmen oleh karyawan terhadap kantor dirasa masih kurang. Padahal, loyalitas atau komitmen tersebut menjadi kekuatan bagi karyawan untuk tetap tinggal pada kantor tempatnya bekerja. Oleh karena itu pemilik perlu untuk meningkatkan loyalitas karyawannya. Pemilik perlu lebih mendekatkan diri pada karyawan dan membuat karyawan merasa bahwa mereka adalah bagian dari kemajuan kantor tersebut. Sehingga harapannya akan timbul perasaan untuk berkomitmen dari karyawan terhadap kantor tempatnya bekerja

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan penelitian yang mungkin mempengaruhi hasil dari penelitian ini. Keterbatasan tersebut adalah :

- Penelitian ini menggunakan 4 variabel bebas/independen yaitu stres kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasi. Diharapkan pada penelitian-penelitian selanjutnya, dapat menggunakan variabel bebas yang lebih banyak lagi supaya semakin mengetahui penyebab dari *turnover intention* karyawan kantor konsultan pajak di Surabaya.
- Populasi pada penelitian ini adalah karyawan-karyawan yang bekerja di kantor konsultan pajak Surabaya. Untuk jumlah populasi karyawan tidak dapat diketahui dengan pasti. Sedangkan sampel yang digunakan adalah 100 responden. Oleh karena itu mungkin saja sampel tersebut tidak dapat mewakili seluruh karyawan yang bekerja di kantor konsultan pajak Surabaya.

## DAFTAR PUSTAKA

Fah, C.B., Foon, S.Y., Leong, C., dan Osman, S. 2010. An Exploratory Study on Turnover Intention among Private Sector Employees.

International Journal of Business and Management, Vol. 5 (8): 57-64.

Fried, Y., Shirom, A., Gilboa, S., dan Cooper, L.C.

2008. The Mediating Effects of Job Satisfaction and Propensity to Leave on Role Stress–Job Performance Relationships: Combining Meta-Analysis and Structural Equation Modeling. International Journal of Stress Management, Vol. 15 (4): 305-328.

Ghozali, Imam. 2009. Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS (Cetakan IV). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hanafiah, M. 2014. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Ketidakamanan Kerja (Job Insecurity) dengan Intensi Pindah Kerja (Turnover) Pada Karyawan PT. Buma Desa Suaran Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau. eJournal Psikologi, Vol.1 (3): 303-312.

Khoiroh, M.M. 2012. Tingkat Worker Turnover pada Multinational Companies dan Kaitannya dengan Cultural Adjustment. JESP, Vol. 4 (1): 5-12.

Kreitner dan Kinicki. 2005. Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba empat.

Kumar, R., Ramendran, C., dan Yacob, P. 2012. A Study on Turnover Intention in Fast Food Industry: Employees' Fit to the Organizational Culture and the Important of their Commitment. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 2 (5): 9-42.

Kuncoro, Mudrajat. 2009. Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi: Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis. Edisi 3. Jakarta: Erlangga.

Luthans, F. 2006. Perilaku Organisasi. Yogyakarta: Andi.

Mahdi, Zin, Nor, Sakat, Naim. 2012. The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention. American Journal of Applied Sciences, Vol. 9 (9): 1518-1526.

- Mangkunegara, P.A. 2005. Sumber Daya Manusia perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Manurung, T.M., & Ratnawati, I. 2012. Analisis Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan (Studi Pada Stikes Widya Husada Semarang). *Diponegoro Journal Of Management*, Vol. 1 (2): 145-157.
- Robbins, P. S. 2003. Perilaku Organisasi. Jakarta: Gramedia.
- Satyawati, R. N.M., dan Suartana, W.I. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Keuangan. *Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, Vol. 6 (1): 17-32.
- Siagian, P.S. 2009. Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sidharta, N., dan Margaretha, M. 2011. Dampak Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention: Studi Empiris pada Karyawan Bagian Operator di Salah Satu Perusahaan Garment di Cimahi. *Jurnal Manajemen*, Vol.10 (2): 129-142.
- Sugiyono. 2011. Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Yücel, I. 2012. Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study. *International Journal of Business and Management*, Vol. 7 (20): 44-58.