

## Peran Ketidakpuasan Kerja terhadap Intensi *Turnover* Karyawan dengan Stabilitas *Anchor* sebagai Moderator

Vera Ratna Pratiwi<sup>1</sup> & Bagus Riyono<sup>2</sup>

Fakultas Psikologi, Universitas Gadjah Mada

**Abstract.** This study was designed to measure how big the role of job dissatisfaction (job dissatisfaction) to the employee's desire to leave his work (turnover intention) with moderated by stability of anchors. Method used in this present study is quantitative method by distributing questionnaire. The questionnaire consists of job dissatisfaction scale, turnover intention scale, and anchor scale to discover anchor stability. Subjects of the study are 267 permanent employees who work in banking sector. The results of the study indicate that anchor stabilization is not evidenced to influence relationship between job dissatisfaction and turnover intention. However, anchors such as materials, others and virtues are believed to influence relationship between job dissatisfaction and employees' turnover intention. Factor of job dissatisfaction which most influences turnover intention in this study is employee dissatisfaction with salary or rewards.

**Keywords :** anchor; anchor stability; job dissatisfaction; turnover intention

**Abstrak.** Penelitian ini dirancang untuk mengukur seberapa besar peranan dari ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*) terhadap keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya (*turnover intention*) dengan dimoderatori oleh stabilitas *anchors*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah survey dengan menyebarkan kuesioner secara acak pada karyawan yang bekerja di sektor perbankan. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan analisis regresi dengan moderator. Subjek dalam penelitian ini merupakan karyawan yang bekerja di sektor perbankan dan berjumlah 267 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *anchor* secara stabilitas dalam penelitian ini tidak menunjukkan peranannya sebagai moderator terhadap ketidakpuasan kerja dan intensi *turnover* karyawan. Berdasarkan hasil penelitian ini ketidakpuasan kerja memiliki peranan yang besar terhadap terjadinya intensi *turnover*, ketidakpuasan karyawan terhadap gaji atau imbalan merupakan faktor yang paling memengaruhi intensi *turnover*.

Kata kunci: intensi *turnover*; ketidakpuasan kerja; stabilitas *anchor*

Dewasa ini pergantian karyawan dalam bentuk *turnover* sedang marak terjadi tidak hanya di dalam negeri, hal ini juga terjadi di beberapa negara terutama di kawasan Asia Pasifik. Peningkatan angka *turnover* ini terjadi hampir pada semua sektor

usaha. Lebih lanjut berdasarkan hasil survey yang dilakukan lembaga Pricewaterhouse Coopers (PwC) Indonesia pada tahun 2015 terhadap sektor perbankan di Indonesia menunjukkan bahwa keluar masuknya karyawan (*turnover*) di industri ini mencapai 15% - 20%. Jumlah persentase tersebut

<sup>1</sup> Korespondensi mengenai isi artikel ini dapat dilakukan melalui [vera.ratna.p@mail.ugm.ac.id](mailto:vera.ratna.p@mail.ugm.ac.id)

<sup>2</sup> Atau melalui [bagus@ugm.ac.id](mailto:bagus@ugm.ac.id)

merupakan yang tertinggi dibandingkan sektor lainnya.

Beberapa penelitian menjelaskan bahwa tingginya tingkat intensi *turnover* karyawan di sektor perbankan terjadi karena tidak terpenuhinya faktor-faktor ketidakpuasan kerja atau *hygiene factors* (Fareed & Jan, 2016; Shukla & Sinha, 2013). Leider *et al.* (2016) dan Houkes, Jansen, Jonge dan Baker (2003) menyebutkan dalam hasil penelitiannya bahwa sebagian besar karyawan menyenangi pekerjaannya namun banyak di antara mereka merasa tidak puas terhadap pembayaran (gaji) yang diberikan, sehingga mereka cenderung untuk keluar (*turnover*) dan mencari pekerjaan lain.

*Turnover* sendiri memiliki pengertian berhentinya sejumlah karyawan dari organisasi secara suka rela. Proses *turnover* umumnya diawali dengan hasrat atau keinginan untuk berhenti atau yang disebut dengan *intention* (Mobley, 1979). Wickramasinghe dan Wickramasinghe (2011) menyatakan bahwa *turnover intention* merupakan kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti dari organisasi secara sukarela menurut pilihannya sendiri.

*Turnover intention* merupakan tanda awal munculnya perilaku *turnover* atau *actual turnover*, karena terdapat hubungan yang signifikan antara *turnover intention* dan *turnover* yang terjadi (Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino 1979). Tingginya tingkat *turnover* karyawan dapat menimbulkan banyak permasalahan dan memberikan konsekuensi negatif terhadap organisasi, salah satunya adalah biaya kerugian yang harus ditanggung perusahaan dari hilangnya seorang karyawan (Slavianska, 2012). Kerugian lain dari intensi *turnover* yang mungkin muncul menurut Kurnia (2010) adalah perilaku kontra produktif karyawan dalam bekerja.

Perilaku-perilaku tersebut diantaranya adalah datang terlambat tanpa merasa bersalah, kurang serius dalam bekerja, dan menggunakan waktu kerja untuk kegiatan-kegiatan lain seperti bermain *game* atau membuka *social media*. Intensi *turnover* juga dianggap mampu menurunkan semangat kerja karyawan dan menimbulkan kecenderungan untuk mangkir kerja dan bermalas-malasan yang berujung pada menurunnya produktivitas kerja (Kurniati, Rustam & Martini, 2007).

Banyaknya dampak negatif yang ditimbulkan atas munculnya intensi *turnover* karyawan dan tentunya memberikan kerugian bagi perusahaan. Turunnya produktivitas beberapa orang karyawan mampu menghambat optimalisasi produktivitas perusahaan secara umum. Hal ini dikarenakan kinerja antar individu dan antar bagian diperusahaan saling berkaitan dan terintegrasi. Lebih jauh hal ini dapat menurunkan kemampuan perusahaan dalam bersaing dengan perusahaan sejenis.

Timbulnya intensi *turnover* pada karyawan dalam sebuah perusahaan, sangat berkaitan erat dengan kepuasan dan ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Hal tersebut dikarenakan menurut Mobley, Horner dan Hollingsworth (1978) proses terjadinya intensi *turnover* karyawan diawali oleh munculnya ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Ketidakpuasan terhadap pekerjaan tersebut kemudian memunculkan intensi *turnover* berupa pikiran untuk keluar dari perusahaan, niatan untuk mencari pekerjaan lain, serta niatan untuk keluar dari perusahaan.

Kepuasan dan ketidakpuasan kerja pada karyawan menurut Herzberg, Mausner dan Synderman (2010) muncul dari faktor yang berbeda. Kepuasan kerja muncul dari faktor-faktor yang bersifat intrinsik yaitu prestasi, pengakuan,

tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, dan pengendalian diri. Sementara ketidakpuasan kerja muncul dari faktor-faktor yang bersifat ekstrinsik yaitu gaji, kebijakan perusahaan, keamanan kerja, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, dan kondisi kerja. Kedua faktor-faktor tersebut juga memberikan dampak yang berbeda, kepuasan kerja yang bersifat intrinsik dianggap mampu memotivasi karyawan dalam bekerja, sementara ketidakpuasan kerja yang bersifat ekstrinsik dianggap mampu memberikan kestabilan dan kenyamanan dalam bekerja.

Pemenuhan ketidakpuasan kerja harus dilakukan terlebih dahulu, karena dianggap sebagai pemenuhan kebutuhan dasar dalam pekerjaan, setelah ketidakpuasan terhadap pekerjaan terpenuhi, barulah hal-hal mengenai kepuasan kerja yang bersifat memotivasi dapat diberikan (Luthans, 2006). Herzberg *et al.* (2010) mengelompokkan faktor-faktor ketidakpuasan kerja ke dalam *hygiene factors* atau faktor pemeliharaan dan sering disebut juga dengan *dissatisfier*. Sedangkan faktor-faktor kepuasan kerja dikelompokkan sebagai *motivator factors* yang sering disebut *satisfier*. Beberapa penelitian lain juga menunjukkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan faktor yang berbeda (Fareed, & Jan, 2016; Teck-Hong, & Amma, 2011; Brener, Carmark, & Weinstein, 1971; Maidani, 1991).

Ketidakpuasan kerja menurut de Castro, Gee dan Takeuchi (2008) dapat memberikan pengaruh terhadap masalah-masalah psikologis seperti kelelahan emosi, *burnout*, depresi, kecemasan, dan amarah.

Beberapa penelitian-penelitian terdahulu menyebutkan bahwa penyebab intensi *turnover* seringkali dikaitkan dengan faktor organisasi, karakteristik individu dan ketidakstabilan psikologis

yang berdampak pada meningkatnya *turnover intention* (Cordes & Dougherty, 1993; Cotton & Tuttle, 1986; Huang, Chuang, & Lin, 2003; Jeswani & Dave, 2012). Sehingga permasalahan-permasalahan psikologis yang muncul akibat ketidakpuasan kerja diduga memunculkan ketidakstabilan psikologis yang berujung pada intensi *turnover* karyawan.

Sesuatu yang dapat memberikan kestabilan dalam diri individu pada setiap situasi maupun kondisi dalam kehidupannya disebut dengan *anchor* (Riyono, 2012). Seorang individu menjadikan *anchor* sebagai pegangan atau andalan saat menghadapi permasalahan maupun sebagai pandangan hidupnya. Setiap individu memiliki *anchor* yang berbeda-beda, bahkan bagi seorang individu *anchor* dapat berubah-ubah dan tidak pasti. Riyono (2012) menjelaskan bahwa *anchor* akan dipersepsi berdasarkan tingkat pemahaman yang bersangkutan, dengan berkembangnya tingkat pemahaman seorang individu maka berkembang pula persepsinya terhadap *anchor* tersebut. Riyono (2012) menyatakan bahwa perbedaan *anchor* yang dimiliki dipengaruhi oleh beberapa hal yaitu usia, lingkungan, serta tingkat pemahaman maupun keyakinan yang dimiliki seorang individu.

Kestabilan sebuah andalan atau *anchor* yang dimiliki seseorang diasumsikan dapat mengurangi dampak negatif dari permasalahan-permasalahan psikologis yang muncul akibat ketidakpuasan kerja karyawan. Sehingga pemilihan *anchor* yang tepat dan mampu memberikan kestabilan psikologis dapat mengurangi dampak negatif yang muncul dari permasalahan-permasalahan psikologis akibat tidak terpenuhinya ketidakpuasan kerja. Hal ini tentunya dapat memengaruhi hubungan ketidak-

puasan kerja dengan intensi *turnover* karyawan.

Berdasarkan fakta-fakta di atas diketahui bahwa pemenuhan *hygiene factors* berupa faktor-faktor penyebab ketidakpuasan kerja karyawan mampu menurunkan intensi atau keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Namun faktor lain seperti kestabilan yang dimiliki individu juga memberikan pengaruh terhadap hubungan ketidakpuasan kerja dengan intensi *turnover*. Sehingga dengan tingkat ketidakpuasan yang sama karyawan yang memiliki kestabilan psikologis yang baik akan lebih mampu untuk bertahan dan tidak meninggalkan perusahaan dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki kestabilan psikologis.

*Anchor* merupakan teori baru di ranah psikologi, namun konsep *anchor* sendiri pada dasarnya telah ada dalam kajian-kajian psikologi. Segala hal pada dasarnya dapat dijadikan *anchor*. Sehingga *anchor* dapat berupa materi, kondisi, sifat, orang lain (yang dianggap penting), suatu kekuatan, dan lain-lain. Pandangan Freudian menjadikan "*pleasure*" sebagai konsep *anchor*, sementara Maslow di aliran humanistik menempatkan "*self actualization*", aliran behaviorisme baik Bandura maupun Skinnerian menjadikan "*control*" sebagai sebuah *anchors* (Riyono, 2012).

Proses pencarian terhadap *anchor* bersifat kontinu (*in search*), sehingga individu senantiasa akan terus mencari *anchor* yang dirasa tepat bagi dirinya sesuai dengan tingkat pemahamannya dan juga keyakinan dirinya. Riyono (2012) menyatakan bahwa kesalahan memposisikan *anchor* akan menimbulkan ketidakstabilan psikologis. Ketidakstabilan psikologis tentunya dapat memengaruhi berbagai macam hal dalam diri individu salah satunya adalah intensi *turnover*.

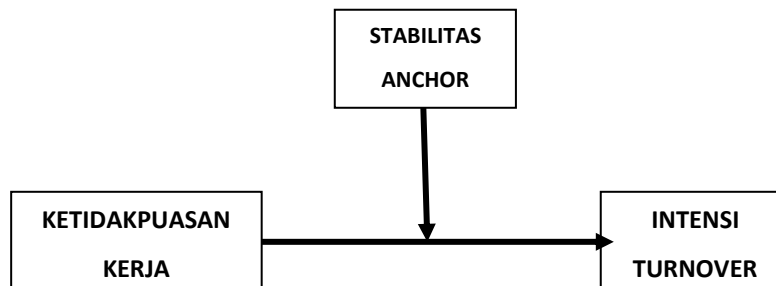
Perbedaan *anchor* dapat dikategorikan ke dalam empat lapisan yang tersusun berdasarkan tingkat abstraksinya. Lapisan tertinggi adalah Tuhan (*God*), lapisan ini merupakan lapisan yang paling abstrak. Lapisan-lapisan selanjutnya terdiri dari *virtues*, *self*, *others* dan *materials* yang merupakan lapisan *anchor* paling kongkrit (Riyono, 2012).

Terdapat beberapa karakteristik individu yang memiliki *anchor* yang stabil atau memiliki stabilitas *anchor* yang tinggi, yaitu individu akan mengandalkan *virtues* (nilai-nilai kebenaran, kebaikan, cinta, kasih dan lain-lain) sebagai andalan utama atau pegangan dalam pemecahan masalah yang dihadapinya. Individu akan memposisikan dirinya setara dengan orang lain atau bersifat *equal* dan *egaliter*, serta tidak membedakan status, ras, gender dan lain-lain. Bagi individu dengan *anchor* yang stabil hal-hal yang bersifat material tentu saja diperlukan, namun hal tersebut bukanlah prioritas utama, bahkan hal-hal yang bersifat materi itu dijadikan sebagai prioritas terakhir dibandingkan dengan *virtues* dan hubungan dengan orang lain. Selain itu individu dengan *anchor* yang stabil menjadikan tujuan hidupnya untuk memberikan keberuntungan terhadap lingkungannya, bukan semata-mata untuk mengejar kekayaan maupun kepemilikan.

Karyawan yang memiliki stabilitas *anchor* yang rendah akan sulit untuk menstabilkan kondisi psikologisnya. Ketidakmampuan karyawan untuk menstabilkan kondisi psikologisnya tersebut diasumsikan mampu memengaruhi ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Hal tersebut tentunya dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja.

Berdasarkan hal tersebut dapat diasumsikan bahwa seorang karyawan dengan stabilitas *anchor* yang tinggi akan memiliki intensi *turnover* yang rendah,

dapat diperkuat maupun diperlemah dengan adanya peran stabilitas *anchor* sebagai moderator.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

sebab *anchor* yang stabil mampu memberikan kestabilan psikologis yang baik bagi karyawan. Kestabilan psikologis yang didapat tersebut mampu meminimalkan dampak yang disebabkan oleh ketidakpuasan kerja karyawan. Seorang karyawan yang terpenuhi ketidakpuasan kerjanya atau *hygiene factors*-nya akan memiliki tingkat intensi *turnover* yang rendah.

Gambar 1 menunjukkan bahwa hubungan intensi *turnover* yang muncul akibat adanya ketidakstabilan psikologis yang disebabkan oleh ketidakpuasan kerja karyawan, dapat diperkuat maupun diperlemah oleh stabilitas *anchor*. Intensi *turnover* diasumsikan dapat menurun ketika karyawan memiliki stabilitas *anchor* yang tinggi karena mampu meminimalisir terjadinya ketidakstabilan psikologis yang muncul sebagai dampak ketidakpuasan kerja. Sebaliknya intensi *turnover* diasumsikan meningkat ketika stabilitas *anchor* rendah, karena semakin memperkuat ketidakstabilan psikologis yang muncul akibat ketidakpuasan kerja.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka hipotesis yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah peran ketidakpuasan kerja dan intensi *turnover*

## Metode

Penelitian ini menggunakan metode survey dengan subjek penelitian merupakan karyawan yang bekerja di sektor perbankan dan berjumlah 267 orang. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala ketidakpuasan kerja yang terdiri atas ketidakpuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja, terhadap besarnya gaji atau imbalan yang diberikan, terhadap kebijakan perusahaan, terhadap kondisi kerja, serta terhadap hubungan dengan atasan. Penelitian ini juga menggunakan skala intensi *turnover* yang terdiri dari berpikir untuk meninggalkan perusahaan, keinginan untuk mencari alternatif pekerjaan, dan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Instrumen lain yang digunakan adalah skala *anchor*, yang terdiri atas dimensi-dimensi yang mewakili struktur *anchor*, yaitu *materials*, *self*, *others* dan *virtues*. Analisis data penelitian dilakukan menggunakan regresi berganda menggunakan moderator dengan bantuan SPSS 19.

### Hasil

Berdasarkan hasil uji coba alat ukur diketahui bahwa skala ketidakpuasan kerja memiliki nilai koefisien reliabilitas sebesar 0,903, serta valid secara konstruk, karena setiap aitem berada pada dimensi yang sesuai dengan *blueprint*. Skala intensi *turnover* memiliki nilai reliabilitas sebesar 0,954, juga valid secara konstruk, karena setiap item berada pada dimensi yang sesuai dengan *blueprint*. Pada skala *anchor*, masing-masing dimensi *anchor* memiliki nilai koefisien reliabilitas sebagai berikut: 1) *materials* sebesar 0,846; 2) *self* sebesar 0,739; 3) *others* sebesar 0,816; dan 4) *virtues* sebesar 0,861. Secara konstruk item-item pada skala *anchor* sudah berada sesuai dengan dimensinya masing-masing, kecuali item nomor 2 pada dimensi *others*, namun kemudian item tersebut diperbaiki berdasarkan hasil diskusi dengan para *expert*.

atas 37,1% karyawan pria dan 62,9% karyawan wanita. Rata-rata karyawan berusia dibawah 29 tahun yakni sebanyak 84,6%, dengan masa kerja kurang dari satu tahun sebanyak 10,1%, 1-3 tahun sebanyak 37,5%, 4-5 tahun sebanyak 31,1% dan lebih dari 5 tahun sebanyak 21,3%. Berdasarkan jenis bank tempat bekerja, sebanyak 84,3% berasal dari bank dengan basis konvensional dan 15,7% lainnya berasal dari bank dengan basis syariah.

Hasil analisis regresi pada tabel 2 menunjukkan bahwa peran ketidakpuasan kerja terhadap intensi *turnover* signifikan dengan koefisien regresi (R) 0,429, dan nilai F sebesar 59,791;  $p < 0,01$ . Berdasarkan nilai *R square* nya diketahui bahwa ketika prediktor lain dikontrol ketidakpuasan kerja dapat berperan memprediksi intensi *turnover* sebesar 18,4% yang berarti 81,6% diprediksi oleh variabel bebas lainnya.

Pada saat ketidakpuasan kerja secara bersama-sama dengan stabilitas *anchor*

Tabel 1.  
Deskripsi subjek penelitian

Jenis Kelamin (%)	Usia (%)	Masa Kerja (%)	Jenis Bank (%)
Pria 37,1	≤ 29 tahun 84,6	< 1 tahun 10,1	Konvensional 84,3
Wanita 62,9	30-39 tahun 13,5	1-3 tahun 37,5	Syariah 15,7
	40-49 tahun 1,1	4-5 tahun 31,1	
	>49 tahun 0,7	>5 tahun 21,3	

Tabel 2  
Uji moderasi variabel ketidakpuasan kerja, intensi *turnover*, dan stabilitas *anchor* (moderator)

Prediktor	Intensi Turnover				
	R	R Square	F	Beta	P
Ketidakpuasan kerja	0,429	0,184	59,791	0,429	$p < 0,01$
Ketidakpuasan kerja	0,432	0,187	0,814	0,430	$p > 0,05$
Stabilitas <i>anchor</i>				0,050	
Ketidakpuasan kerja				0,430	
Stabilitas <i>anchor</i>	0,432	0,187	0,0001	0,049	$p > 0,05$
Ketidakpuasan kerja * Stabilitas <i>anchor</i> ( <i>product</i> )				0,001	

Berdasarkan Tabel 1 dapat terlihat bahwa subjek dalam penelitian ini terdiri

memprediksi intensi *turnover*, hasilnya tidak menunjukkan adanya peran secara

signifikan dengan nilai koefisien korelasi (R) 0,432, dan nilai F 0,814;  $p>0,05$ . Begitupula interaksi stabilitas *anchor* sebagai moderator dalam hubungan antara ketidakpuasan kerja dengan intensi *turnover*, hasilnya tidak menunjukkan adanya peran secara signifikan. Nilai koefisien korelasi (R) 0,432, dan nilai F 0,0001;  $p>0,05$ . Berdasarkan data yang diperoleh tidak terdapat perbedaan antara subjek dengan stabilitas *anchor* yang rendah maupun tinggi dalam perannya memengaruhi hubungan ketidakpuasan kerja karyawan dengan intensi *turnover*.

memberikan pengaruh terhadap intensi *turnover* karyawan.

Berdasarkan Tabel 3 diketahui bahwa seluruh aspek dalam variabel ketidakpuasan kerja diketahui berperan signifikan terhadap variabel dependen intensi *turnover* ( $p<0,01$ ). Dilihat dari nilai R *square*nya aspek dalam ketidakpuasan kerja yang memberikan sumbangan efektif paling besar adalah aspek imbalan atau gaji yaitu sebesar 19,9%,  $F=65,729$ ;  $p<0,01$ , selanjutnya aspek hubungan dengan rekan kerja sebesar 12,3%,  $F=37,325$ ;  $p<0,01$ , aspek hubungan dengan atasan sebesar

Tabel 3.

Peran masing-masing aspek ketidakpuasan kerja terhadap intensi *turnover*

Prediktor	Intensi Turnover			
	R	R Square	F	P
Hubungan dengan rekan kerja	0,351	0,123	37,325	$p<0,01$
Imbalan/ Gaji	0,446	0,199	65,729	$p<0,01$
Kebijakan perusahaan	0,308	0,095	27,756	$p<0,01$
Kondisi kerja	0,228	0,052	14,585	$p<0,01$
Hubungan dengan atasan	0,324	0,105	30,977	$p<0,01$

Tabel. 4

Peran *anchor materials* terhadap ketidakpuasan kerja dan intensi *turnover*

Prediktor	Intensi Turnover				
	R	R Square	F	Beta	P
Ketidakpuasan kerja	0,429	0,184	59,791	0,429	$p<0,01$
Ketidakpuasan kerja <i>Anchor materials</i>	0,462	0,214	10,006	0,439 0,173	$p<0,01$
Ketidakpuasan kerja <i>Anchor materials</i>	0,484	0,235	7,088	1,182 0,827 -0,971	$p<0,01$
Ketidakpuasan kerja * <i>Anchor Materials</i> (product)					

Pada penelitian ini hipotesis yang terbukti hanya hipotesis bahwa ketidakpuasan kerja dapat berperan positif terhadap intensi *turnover*, atau tidak terpenuhinya ketidakpuasan kerja dapat meningkatkan intensi *turnover* pada karyawan.

Berikut ini merupakan hasil dari analisis regresi, untuk mengetahui faktor ketidakpuasan kerja yang paling besar

10,5%,  $F=30,977$ ;  $p<0,01$ , aspek kebijakan perusahaan sebesar 9,5%,  $F=27,756$ ;  $p<0,01$  dan aspek kondisi kerja sebesar 5,2%,  $F=14,585$ ;  $p<0,01$ .

*Anchor* mengklasifikasikan individu ke dalam empat kategori *anchor* dominan yang dimiliki yaitu *materials*, *self*, *others* dan *virtues*. Pada keempat kategori tersebut seorang individu dapat dilihat stabilitas *anchornya* dengan cara melihat

Tabel. 5

Peran *anchor self* terhadap ketidakpuasan kerja dan intensi *turnover*

Prediktor	Intensi <i>Turnover</i>				
	R	R Square	F	Beta	P
Ketidakpuasan kerja	0,429	0,184	59,791	0,429	p<0,01
Ketidakpuasan kerja <i>Anchor self</i>	0,493	0,243	20,642	0,480 0,248	p<0,01
Ketidakpuasan kerja <i>Anchor self</i>	0,501	0,251	2,842	1,130 0,760 -0,720	p>0,01
Ketidakpuasan kerja * <i>Anchor self</i> (product)					

Tabel. 6

Peran *anchor others* terhadap ketidakpuasan kerja dan intensi *turnover*

Prediktor	Intensi <i>Turnover</i>				
	R	R Square	F	Beta	P
Ketidakpuasan kerja	0,429	0,184	59,791	0,429	p<0,01
Ketidakpuasan kerja <i>Anchor others</i>	0,513	0,264	28,476	0,477 0,286	p<0,01
Ketidakpuasan kerja <i>Anchor others</i>	0,525	0,276	4,542	1,100 0,800 -0,746	p<0,05
Ketidakpuasan kerja * <i>Anchor others</i> (product)					

hasil pengurangan skor *virtues* dan *materials* dikurangi skor mutlak dari pengurangan skor *others* dan *self*. Namun selain dilihat sebagai stabilitas *anchor*, variabel *anchor* juga dapat dilihat sebagai *anchor* dominan yang dipegang oleh individu. Berdasarkan perbedaan *anchor* tersebut akan dilihat *anchor* mana yang mampu memengaruhi hubungan antara ketidakpuasan kerja dan intensi *turnover* pada karyawan.

Berdasarkan Tabel 4 diketahui bahwa ketidakpuasan kerja terhadap intensi *turnover* signifikan pada taraf signifikansi  $p<0,01$ . *Anchor materials* terhadap intensi *turnover* juga diketahui signifikan ( $p<0,01$ ). Begitupula interaksi antara ketidakpuasan kerja dan *anchor materials* diketahui signifikan atau dapat diartikan *anchor* berupa *materials* dapat berperan menjadi moderator antara ketidakpuasan kerja dan intensi *turnover*. Sumbangan efektif *product* (ketidakpuasan kerja\**anchor materials*) sebesar 23,5% yang

berarti 76,5% diprediksi oleh variabel bebas lainnya.

Pada tabel 5 merupakan hasil analisis regresi untuk melihat peran *anchor self* dalam memoderasi ketidakpuasan kerja terhadap intensi *turnover*.

Berdasarkan Tabel 5 diketahui bahwa ketidakpuasan kerja terhadap intensi *turnover* signifikan pada taraf signifikansi  $p<0,01$ . *Anchor self* terhadap intensi *turnover* juga diketahui signifikan ( $p<0,01$ ). Berbeda dengan interaksi antara ketidakpuasan kerja dan *anchor materials* diketahui tidak signifikan ( $p>0,01$ ) atau dapat diartikan *anchor* berupa *self* dalam penelitian ini tidak menunjukkan peran sebagai moderator antara ketidakpuasan kerja dan intensi *turnover*.

Pada Tabel 6 hasil analisis regresi untuk melihat peran *anchor others* dalam memoderasi ketidakpuasan kerja terhadap intensi *turnover*.

Berdasarkan tabel 6 diketahui bahwa ketidakpuasan kerja terhadap intensi



*turnover* signifikan pada taraf signifikansi  $p < 0,01$ . *Anchor others* terhadap intensi *turnover* juga diketahui signifikan ( $p < 0,01$ ). Begitu pula interaksi antara ketidakpuasan kerja dan *anchor others* diketahui signifikan ( $p < 0,05$ ) atau dapat diartikan *anchor* berupa *others* mampu berperan menjadi moderator antara ketidakpuasan kerja dan intensi *turnover*. Sumbangan efektif *product* (ketidakpuasan kerja\**anchor others*) sebesar 27,6% yang berarti 72,4% diprediksi oleh variabel bebas lainnya.

Pada tabel berikut ini merupakan hasil analisis regresi untuk melihat peran *anchor virtues* dalam memoderasi ketidakpuasan kerja terhadap intensi *turnover*.

Tabel. 7

Peran *anchor virtues* terhadap ketidakpuasan kerja dan intensi *turnover*

Prediktor	Intensi Turnover				
	R	R Square	F	Beta	P
Ketidakpuasan kerja	0,429	0,184	59,791	0,429	$p < 0,01$
Ketidakpuasan kerja <i>Anchor virtues</i>	0,467	0,218	11,623	0,451 0,187	$p < 0,01$
Ketidakpuasan kerja <i>Anchor virtues</i>				1,654	
	0,485	0,235	5,695	0,886	$p < 0,05$
Ketidakpuasan kerja * <i>Anchor virtues</i> (product)				-1,324	

Berdasarkan Tabel 7 diketahui bahwa ketidakpuasan kerja terhadap intensi *turnover* signifikan pada taraf signifikansi  $p < 0,01$ . *Anchor virtues* terhadap intensi *turnover* juga diketahui signifikan ( $p < 0,01$ ). Begitupula interaksi antara ketidakpuasan kerja dan *anchor virtues* diketahui signifikan ( $p < 0,05$ ) atau dapat diartikan *anchor* berupa *virtues* mampu berperan menjadi moderator antara ketidakpuasan kerja dan intensi *turnover*. Sumbangan efektif *product* (ketidakpuasan kerja\**anchor virtues*) sebesar 23,5% yang berarti 76,5% diprediksi oleh variabel bebas lainnya.

## Diskusi

Intensi *turnover* atau keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan merupakan fenomena yang sedang marak dihadapi oleh beberapa organisasi saat ini, terlebih dengan tingginya *talent war* atau perebutan sumber daya manusia antar perusahaan, hal tersebut mampu mengakibatkan tingginya angka perpindahan karyawan. Terdapat banyak sekali faktor yang diduga mampu meningkatkan intensi *turnover* pada karyawan, salah satu faktor yang dianggap sangat erat dengan intensi *turnover* adalah faktor kepuasan dan

ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya (Mobley *et al.*, 1978). Tingginya ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan diduga dapat meningkatkan intensi *turnover* pada karyawan (Deconink & Bachman, 2007; Kessler, 2014; Leider, *et al.*, 2016; Alsararieh, 2014; Bright, 2008; Zagladi, *et al.*, 2015; Kim, 2012).

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya peranan ketidakpuasan kerja terhadap intensi *turnover* karyawan pada sektor perbankan (Beta=0,429,  $p < 0,01$ ). Karyawan bank yang memiliki ketidakpuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki intensi untuk meninggalkan pekerjaannya. Pemenuhan

faktor-faktor yang dianggap menyebabkan ketidakpuasan kerja menjadi hal yang penting untuk dilakukan terlebih bagi perusahaan yang bergerak di sektor perbankan.

Faktor besarnya imbalan atau gaji dalam penelitian ini merupakan faktor yang memberikan sumbangan terbesar dalam peran ketidakpuasan kerja terhadap intensi *turnover*. Hal tersebut diperkuat oleh beberapa penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa ketidakpuasan terhadap pembayaran (gaji) atau imbalan yang diberikan pihak perusahaan merupakan aspek yang memberikan pengaruh paling besar terhadap terjadinya intensi *turnover* karyawan (Leider *et al.*, 2016; Houkes *et al.*, 2003).

Terkait dengan stabilitas *anchor* yang dianggap mampu memperlemah hubungan ketidakpuasan kerja dengan intensi *turnover* dalam penelitian ini tidak menunjukkan peranannya sebagai moderator. Hal tersebut berarti individu dengan stabilitas *anchor* yang tinggi maupun yang rendah tidak dapat memengaruhi hubungan ketidakpuasan kerja dan intensi *turnover* karyawan. Stabilitas *anchor* dalam penelitian ini juga tidak dapat menurunkan ketidakpuasan kerja pada karyawan, sehingga tidak terdapat perbedaan tingkat ketidakpuasan kerja yang dimiliki karyawan dengan stabilitas *anchor* yang tinggi maupun yang rendah.

Selain dilihat dari stabilitas *anchor*-nya, variabel *anchor* juga dapat dianalisis dengan melihat kategori masing-masing *anchor* yang terdiri dari *anchor materials*, *anchor self*, *anchor others* dan *anchor virtues*. Berdasarkan data yang diperoleh diketahui bahwa *anchor* berupa *materials*, *others* dan *virtues* dapat berperan terhadap intensi *turnover*, serta dapat memengaruhi hubungan antara ketidakpuasan kerja dengan intensi

*turnover*. Sedangkan *anchor* berupa *self* dan *virtues* dalam penelitian ini tidak dapat memengaruhi hubungan ketidakpuasan kerja dengan intensi *turnover* ( $p > 0,05$ ).

Berdasarkan teori Riyono (2012), seorang karyawan dengan *anchor* berupa *materials* akan menjadikan uang, imbalan, serta benda-benda berharga lainnya sebagai pegangan dalam memecahkan masalah. Sehingga ketika faktor-faktor ketidakpuasan kerja berupa materi tidak terpenuhi, seorang karyawan dengan *anchor* dominan berupa *materials* akan lebih tinggi tingkat intensi *turnover*-nya dibandingkan dengan individu dengan *anchor* yang lain. Hal tersebut dikarenakan faktor ketidakpuasan kerja muncul dari faktor-faktor yang bersifat ekstrinsik dan terdiri dari hal yang bersifat *material* seperti besaran gaji, fasilitas perusahaan dan lain-lain (Herzberg, Mausner dan Synderman, 2010).

Seorang karyawan dengan *anchor* dominan berupa *others* menurut Riyono (2012) akan cenderung untuk menggantungkan diri pada orang lain. Sehingga individu dengan *anchor others* akan lebih mudah menyerah dalam menghadapi keadaan ketika individu tersebut tidak memiliki sosok-sosok yang memberikan dukungan atau dapat dijadikan sebagai tempat bergantung. Hal ini juga sejalan dengan Herzberg *et al* (2010) yang menyatakan bahwa faktor ketidakpuasan kerja salah satunya terdiri atas ketidakpuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja dan ketidakpuasan terhadap hubungan dengan atasan. Sehingga ketika karyawan dengan *anchor others* merasa tidak memiliki hubungan yang dianggap memuaskan baik dengan rekan kerja maupun dengan atasan, maka karyawan tersebut akan lebih tinggi tingkat intensi *turnover*-nya dibandingkan dengan karyawan dengan *anchor* lain.

*Anchor* berupa *virtues* seharusnya lebih mampu memberikan kestabilan psikologis kepada karyawan dan menurunkan intensi *turnover*, karena menurut Riyono (2012) *anchor virtues* bertolak belakang dengan *anchor materials*, sedangkan *anchor materials* sejalan dengan ketidakpuasan kerja yang faktor-faktornya didominasi oleh hal-hal yang bersifat materialistik. Pada penelitian ini diketahui bahwa *anchor* berupa *virtues* benar mampu memengaruhi hubungan ketidakpuasan kerja dengan intensi *turnover*, namun bukan menurunkan intensi *turnover* tapi meningkatkan intensi *turnover*. Hal ini diduga karena karyawan mempersepsikan nilai-nilai yang ada di perusahaan tidak sejalan dengan *virtues* yang mereka pegang. Sehingga seseorang dengan *virtues* yang tinggi atau dominan akan merasa tidak nyaman dan cenderung memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian George dan Jones (1996) yang menyebutkan bahwa hubungan kepuasan kerja dengan intensi *turnover* yang paling kuat adalah saat perusahaan tidak membantu atau mendukung pencapaian nilai-nilai utama (*terminal values*) karyawan.

Beberapa keterbatasan terdapat dalam penelitian ini. Pertama, pada penelitian ini, peneliti tidak mengukur persepsi karyawan terhadap nilai-nilai yang ada di perusahaan, apakah nilai itu sejalan dengan *virtues* yang mereka pegang ataukah tidak sejalan. Sebab jika ternyata tidak sejalan dengan *virtues* yang mereka pegang, maka semakin tinggi *anchor virtues* yang dimiliki karyawan akan semakin meningkatkan intensi *turnover*. Kedua, pada penelitian ini subjek penelitian merupakan karyawan tetap yang bekerja di bank, peneliti tidak mengelompokkan karyawan berdasarkan deskripsi pekerjaannya atau divisi/bagian

pekerjaannya. Sebab masing-masing divisi atau bagian dalam perusahaan memiliki beban kerja dan tanggung jawab yang berbeda dan mungkin dapat memengaruhi tingkat ketidakpuasan kerja serta tingkat intensi *turnover* pada karyawan.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa stabilitas *anchor* dalam penelitian ini tidak menunjukkan peran sebagai moderator antara ketidakpuasan kerja dengan intensi *turnover*. Hal tersebut bermakna bahwa stabilitas *anchor* yang dimiliki karyawan tidak dapat memperkuat maupun memperlemah hubungan dari ketidakpuasan kerja dan intensi *turnover* pada karyawan.

Sejalan dengan penelitian-penelitian terdahulu, diketahui bahwa ketidakpuasan kerja yang rendah dapat berperan menurunkan tingkat intensi *turnover* pada karyawan. Pada penelitian ini tidak terpenuhinya kepuasan terhadap imbalan atau pembayaran, merupakan aspek yang paling besar dalam memberikan pengaruh munculnya intensi *turnover* pada karyawan.

## Saran

Saran bagi perusahaan adalah untuk menggunakan hasil penelitian ini sebagai acuan untuk mengurangi tingkat intensi *turnover* pada karyawan dengan pemenuhan aspek-aspek ketidakpuasan kerja. Perusahaan perlu mengkaji aspek-aspek ketidakpuasan kerja yang ada agar tidak terjadi kesenjangan antara harapan karyawan terhadap perusahaan dengan kenyataan yang mereka terima.

Saran untuk peneliti lain adalah dengan menambahkan variabel persepsi karyawan terhadap nilai-nilai perusahaan,

agar peneliti dapat mengetahui apakah nilai-nilai yang ada di perusahaan sudah sejalan dengan *virtues* yang dimiliki. Karena hal tersebut diduga dapat berpengaruh terhadap stabilitas *anchor* yang dimiliki. Ketika nilai-nilai perusahaan itu tidak sejalan maka tingginya stabilitas *anchor* yang dimiliki akan meningkatkan intensi *turnover* karyawan, namun ketika sejalan dengan *virtues* yang dimiliki, stabilitas *anchor* yang tinggi dapat menurunkan intensi *turnover* karyawan. Peneliti selanjutnya sebaiknya melakukan penelitian pendahuluan mengenai kelompok kerja atau divisi mana dalam perusahaan yang memiliki tingkat intensi *turnover* yang paling tinggi, sehingga peneliti dapat memfokuskan penelitian terhadap kelompok tersebut.

### Kepustakaan

- Alsararieh, F., Griffin, M. T. Q., Ziehm, S. R., Fitzpatrick, J. J. (2014). Job satisfaction, and turnover intention among Jordanian nurses in psychiatric units. *International Journal of Mental Health Nursing*, 23, 460–467. doi: 10.1111/inm.12070.
- Brener, V. C., Carmark, C. W., & Weinstein, M. G. (1971). An empirical test of the motivation-hygiene theory. *Journal of Accounting Research*, 9(2), 359-366. doi: 10.2307/2489939.
- Bright, L. (2008). Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees?. *American Review Of Public Administration*, 38, 149-166. doi: 10.1177/0275074008317248.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18, 621-656. doi: 10.1177/0018726712462614.
- Cotton, J., & Tuttle, J. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11, 55-70. doi: 10.5465/amr.1986.4282625
- De Castro, AB., Gee, Gilbert & Takeuchi, David. (2008). Relationship between job dissatisfaction and physical and psychological health among Filipino immigrants. *AAOHN Journal* 56(1):33-40. doi: 10.3928/08910162-20080101-01
- DeConinck J., & Bachmann, D. (2007). The impact of equity sensitivity and pay fairness on marketing managers' job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions. *Marketing Management Journal*, 17(2), 134–141. doi: 10.19030/jabr.v10i3.5928
- Fareed, K., & Jan, F. A. (2016). Cross-cultural validation test of herzberg's two factor theory: An analysis of bank officers working in khyber pakhtunkhwa. *Journal of Managerial Sciences*, 10(2), 285-300.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- George, J. M., & Jones, G. R. (1996). The experience of work and turnover intentions: Interactive effects of value attainment, job satisfaction and positive mood. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 318-325. doi: 0021-9010/16/83.00.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Synderman, B. (2010). *The motivation to work*. Piscataway, New Jersey: Transaction Publishers, Rutgers-The State University of New Jersey.

- Houkes, I., Janssen, P., Jonge, J., & Bakker, A. (2003). Specific determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: A multisample longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 427-450. doi: 10.1348 / 096317 9033 2259 1578
- Huang, I., Chuang, C. J., & Lin, H. (2003). The role of burnout in the relationship between perceptions of organizational politics and turnover intentions. *Public Personnel Management*, 32, 519-531. doi: 10.1177 /009102600303200404
- Jeswani, S., & Dave, S. (2012). Impact of individual personality on turnover intention, a study on faculty members. *Management and labour studies*. 37(3), 253-265. doi: 10.1177/0258042X13484837
- Kessler, L. L. (2014). The effect of job satisfaction on it employees turnover intention in Israel. *International conference on marketing, marketing from information to decision, 6th ed., cluj-napoca, 08-09 nov*, 102-113.
- Kim, S. (2012). The impact of human resource management on state government it employee turnover intentions. *Public Personnel Management*, 41(2), 257-279. doi: 10.11770/009102601204100204
- Kurnia, R. (2010). Pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi keluar, dengan komitmen organisasi sebagai moderating variabel. *Ultima Accounting*, 2(1).
- Kurniati D. H., S., Rustam, A., & Partini. (2007). Hubungan antara persepsi terhadap kecenderungan kepemimpinan otoriter dengan intensi turnover. *Indigenous, Jurnal Ilmiah Berkala Psikologi*, 9, 84-91.
- Leider, J. P., Harper, E., Shon, W. J., Sellers, K., Castrucci, B. C. (2016). *AJPH, october 106*(10). doi: 10.2105/ ajph. 2016.303305
- Luthans, F. (2006). *Perilaku organisasi edisi 10*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Maidani, E. A. (1991). Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors. *Public Personnel Management*, 2(4), 441-448. doi: 10.1177/009102609102000405.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522. doi: 10.1037//0033-2909.86.3.493
- Mobley, W. H., Horner, S., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover, *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414. doi: 10.1037/0021-9010.63.4.408
- Riyono, B. (1991). *Peran orientasi nilai budaya dalam kepuasan kerja pada karyawan PT. Stanvac Indonesia*. Skripsi: tidak diterbitkan. Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.
- Riyono, B. (2012). *Motivasi dengan perspektif psikologi islami*. Yogyakarta: Quality Publishing.
- Riyono, B., Himam, F., & Subandi. (2012). In search for anchors the fundamental motivational force in compensating for human vulnerability. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 14(3), 229-252.
- Shukla, S.,& Sinha, A. (2013). Employee turnover in banking sector: Empirical evidence. *IOSR Journal of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 11(5), 57-61. doi: 10.9790/0837-1155761

- Slavianska, V. (2012). Measuring the impact of human resource management practices on employee turnover. *Problems of Management In The 21<sup>st</sup> Century*, 4(64), Retrieved from <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.ugm.ac.id/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=cb9ce135-e5e7-4c2a-b2f7-84a91fa06d31%40sessionmgr4007&vid=6&hid=4112>
- Teck-Hong, Tan., Waheed, A. (2011). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: The mediating effect of love of money. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 73-94.
- Wickramasinghe, D., & Wickramasinghe, V. (2011). Effects of perceived organizational support on participation in decision making, affective commitment and job satisfaction in lean production in Sri Lanka. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 23(2), 157-177. doi: 817-810.10.1108/1741-0381211202179
- Zagladi, A. N., Hadiwidjojo, D., Mintarti, R., & Noermijati. (2015). The role of job satisfaction and power distance in determining the influence of organizational justice toward the turnover intention. *Procedia – Social & Behavioral Sciences*, 211, 42-48. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.11.007