

ANTESEDEN EMPLOYEE TURNOVER

Heryadi Fardilah

Universitas Trisakti

heryadi.fardilah@gmail.com

Abstract

This research is concerning the effect of workplace environment, job satisfaction, and job performance on employee turnover, and the background is to get the convenience of employees condition, the satisfaction of job results, maximum performance, and keep and reduce in and out employees. The purpose of this research is to see how far the influence of workplace environment, job satisfaction, and job performance on employee turnover. Planning of this research uses primary data that is got by handing over questioners to 200 employees in Telecommunication company in East Jakarta. The analysis method which is used is double regresi. Results of this research give conclusion that there's a positive and significant influence of workplace environment, job satisfaction, and job performance on employee turnover.

Keywords: *workplace environment; job satisfaction; job performance; employee turnover; employee work satisfaction; telecommunication; and employee performance.*

PENDAHULUAN

Persaingan antar perusahaan telekomunikasi di Indonesia adalah sangat pesat, baik itu perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) ataupun perusahaan swasta. Persaingan ini tidak hanya dalam masalah *profit*, tetapi sumber daya manusia itu sendiri, dan ini sangat memengaruhi dalam berkembangnya suatu perusahaan. Semakin banyaknya orang yang memiliki keahlian dibidangnya dalam suatu perusahaan, itu akan sangat membantu dalam menelaraskan tujuan dari visi dan misi perusahaan.

Persaingan yang ketat memaksa perusahaan mengolah dan kemudian mengembangkan sumber daya mereka seperti mesin, modal dan juga material. Selain itu, sumber daya manusia juga sangat penting bagi perusahaan mengingat bahwa kemajuan perusahaan sangat tergantung dari kreatifitas, bakat dan kemampuan karyawan (Bondarouk & Looise, 2009; Handoko, 2008; Hasibuan, 2007). Karyawan yang memiliki bakat, tenaga dan kreatifitas sangat berpengaruh saat terjadinya perubahan dalam lingkungan bisnis, baik teknologi, politik dan ekonomi.

Untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan menjadi sangat penting karena merekalah yang mengelola berbagai factor produksi yang terdiri dari mesin produksi, peralatan kerja, lingkungan kerja, bahan mentah (Vivares-Vergara, Sarache-Castro, & Naranjo-Valencia, 2016; Sutanto & Kurniawan, 2016). Karyawan merupakan penggerak utama suatu

perusahaan sebab berbagai sumber daya tersebut tidak akan berguna tanpa adanya karyawan yang baik. Oleh sebab itu mendapatkan dan mempertahankan karyawan menjadi sangat penting bagi perusahaan sehingga otomatis persaingan untuk mendapatkannya menjadi lebih ketat. Persaingan ini tentu akan memberikan semangat kompetisi, namun ada juga yang menjadikan ini sebagai suatu ancaman bagi kelangsungan dan perkembangan perusahaan.

Faktor-faktor ini bisa menjadikan salah satu penyebab perusahaan kehilangan karyawan-karyawannya. *Workplace environment, job satisfaction, job performance* merupakan salah satu faktor yang memengaruhi karyawan berhenti bekerja dan dapat mengurangi atau menambah *employee turnover* (Chinomona & Mofokeng, 2016).

Workplace environment yang nyaman dalam suatu perusahaan itu sangat penting dan mampu memberikan ketenangan untuk karyawan yang bekerja, selain itu karyawan pun akan membanggakan perusahaannya kepada teman-temannya. Dan hal yang paling pentingnya adalah dapat meningkatkan *job performance*. Dengan *workplace environment* yang nyaman maka *job satisfaction* pada karyawan akan meningkat dengan sendirinya (Humborstad & Perry, 2011). Kepuasan yang didapatkan oleh karyawan itu akan sangat menguntungkan buat perusahaan karena tiap karyawan akan menghasilkan dan meningkatnya *job performance* pada karyawan.

Jika *job performance* meningkat, maka perusahaan akan mengalami kemajuan, baik itu peningkatan omset maupun pekerjaan karyawan. Peningkatan *job performance* akan meningkatkan produktivitas dan menurunkan *employee turnover*.

Karyawan bukan beban untuk perusahaan tetapi merupakan suatu aset yang berharga, karena karyawan adalah motor bagi keberhasilan perusahaan (Qasim & Hamza, 2016). Selain itu sebagai sumber daya yang diperlukan oleh setiap perusahaan untuk mencapai tujuan, visi dan misi perusahaan tersebut karena karyawan bisa membuat keputusan dan strategi untuk dapat memajukan perusahaan ke arah yang lebih baik. Tidak semua sumber daya manusia bisa digantikan oleh mesin. Oleh karena itu karyawan sangat dibutuhkan bagi perusahaan sebagai penggerak didalamnya.

Employee turnover dapat berakibat fatal bagi perusahaan karena hal tersebut menyebabkan perusahaan mengalami kekurangan tenaga ahli yang akan memakan banyak waktu dan biaya karena harus mencari, merekrut dan melakukan pelatihan kembali (Hom & Griffeth, 1995; Mari & Mikko, 2011). Akan tetapi, hal tersebut juga dapat menjadi isu positif bila dikontrol dengan tepat, baik, dan logis oleh perusahaan dengan memperhatikan dan meningkatkan faktor-faktor yang menjadi isu pada *workplace environment, job satisfaction, dan job performance* para karyawan dalam perusahaan tersebut.

TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka membahas mengenai variabel-variabel yang ada dalam penelitian dan pengaruh dari setiap variabel independen terhadap variabel dependen. Variabel-variabel yang dibahas dalam tinjauan pustaka ini adalah 1) *workplace environment*, 2) *job satisfaction*, 3) *job performance*, dan 4) *employee turnover*.

Workplace environment

Sutrisno (2010) menjelaskan bahwa lingkungan kerja atau *workplace environment* adalah fasilitas fisik dalam hal ini sarana dan prasarana yang disediakan perusahaan untuk memudahkan karyawan bekerja dan dapat memengaruhi kinerja karyawan. *Workplace environment* juga dapat disebut sebagai lingkungan fisik yang terdapat disekitar karyawan seperti musik, penerangan, suhu udara, kebersihan dan lainnya yang pada akhirnya akan memengaruhi karyawan dalam bekerja.

(Bunk & Magley, 2013) menjelaskan bahwa *workplace environment* adalah lingkungan dimana karyawan bekerja, yang dapat menyebabkan perubahan sikap dan perilaku karyawan sebagai akibat kondisi lingkungan yang menyebabkan timbulnya kebosanan dalam pekerja ataupun kelelahan. Sedangkan Biggio & Cortese (2013) menyatakan bahwa *workplace environment* dapat terdiri dari dua yaitu fisik dan non-fisik. *Workplace environment* fisik adalah lingkungan yang berbentuk fisik yang akan memengaruhi karyawan secara langsung dan tidak langsung. Biggio & Cortese (2013) juga membagi *workplace environment* fisik menjadi dua lagi yaitu benda-benda fisik yang ada dilingkungan karyawan seperti kursi meja dan ada lagi lingkungan perantara seperti suhu udara, sirkulasi udara, pencahayaan, warna, kelembaban, keramaian, bau yang tidak sedap dan berbagai hal lain yang akan memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, juga ada *workplace environment* non-fisik yang merupakan lingkungan yang berkaitan dengan hubungan pekerjaan antara bawahan dengan atasan, juga sesama rekan kerja ataupun dengan bawahan (Becker, 2012).

Becker (2012) menemukan bahwa ketika perusahaan mengembangkan lingkungan kerja (*workplace*) yang menyenangkan bahkan menggembirakan, maka hasil kerja karyawan juga semakin baik. Sedangkan ketika karyawan merasa bekerja dalam lingkungan kerja yang tidak menyenangkan akibat hubungan atasan bawahan yang tidak baik, maka hal tersebut menyebabkan karyawan tidak puas dan meningkatkan keinginannya untuk keluar (Sims & Sun, 2012)

Job satisfaction

Robbins & Judge (2016) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah ketika seorang karyawan merasakan emosi positif mengenai pekerjaannya setelah ia mengevaluasi kemampuannya dalam menyelesaikan tugasnya. Banyak penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa kepuasan kerja sangat penting bagi karyawan, karena ketika mereka puas, maka lebih kecil kemungkinannya untuk mereka keluar dari pekerjaannya (Lu *et al.*, 2016).

Chung, Rutherford, & Park (2012) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa terdapat banyak faktor yang menyebabkan kepuasan ataupun ketidakpuasan karyawan seperti kejelasan perannya, konflik dalam melaksanakan perannya, konflik antara pekerjaan dan keluarga, dan persepsi karyawan mengenai dukungan dari perusahaan.

Respon karyawan terhadap kepuasan atau ketidakpuasan dapat berupa: pertama, *exit* atau keluar dari perusahaan ketika ia merasa tidak puas; kedua, *neglect* atau mengabaikan yang berarti karyawan tersebut membiarkan kondisi menjadi lebih buruk seperti sering absen, terlambat, dan tidak mau berusaha lebih baik; ketiga adalah *voice* atau menyampaikan pendapat terhadap atasan bagaimana memperbaiki masalah, juga tidak segan mendiskusikan secara aktif untuk meningkatkan kondisi dan juga membentuk serikat kerja;

empat *loyalty* atau setia pada perusahaan, bersedia menunggu perbaikan yang diharapkan akan dilakukan perusahaan, bahkan bersedia membela perusahaan bila dikecam pihak luar (Robbins & Judge, 2016).

Beberapa penelitian menemukan bahwa ketika karyawan merasa tidak puas, maka besar kemungkinannya mereka akan keluar atau mempunyai keinginan untuk keluar seperti yang disampaikan oleh (Rizwan *et al.*, 2013) ketika meneliti karyawan yang bekerja pada industri pendidikan tinggi di Pakistan. Walaupun begitu ternyata banyak juga penelitian yang menghasilkan temuan yang menarik yaitu kepuasan atau ketidakpuasan kerja tidak selalu menjadi alasan untuk keluar dari perusahaan (Hurley & Estelami, 2007).

Job performance

Job performance menurut Mangkunegara (2007) adalah prestasi kerja yang dicapai karyawan baik secara kuantitas maupun kualitas ketika karyawan tersebut melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan padanya. Kinerja karyawan dibagi dua yaitu kinerja organisasi dan kinerja individu (Mangkunegara, 2007). Sedangkan penulis lain yaitu Siengthai & Pila-Ngarm (2016) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil menyelesaikan suatu tugas, yang dapat berbentuk fisik ataupun tidak berbentuk fisik.

Beberapa penelitian sebelumnya mencoba mencari faktor-faktor apa yang dapat mendorong *job performance*, salah satunya adalah (Springer, 2011) ketika meneliti karyawan bank dan menemukan bahwa motivasi dan kepuasan kerja merupakan faktor-faktor yang memengaruhi *job performance*. Faktor lain yang juga dapat memengaruhi *job performance* adalah *job redesign*, sehingga ketika kinerja karyawan menurun maka salah satu hal yang harus dilakukan adalah mendesain ulang pekerjaannya (Siengthai & Pila-Ngarm, 2016).

Sedangkan penelitian yang dilakukan (Zimmerman & Darnold, 2009) menegaskan bahwa ketika seorang karyawan merasa bahwa kinerja mereka kurang baik, maka kecenderungan mereka untuk keluar dari perusahaan menjadi lebih besar, sebaliknya ketika karyawan merasa kinerja nya baik maka kepuasan kerjanya meningkat dan mengurangi keinginannya untuk keluar.

Employee turnover

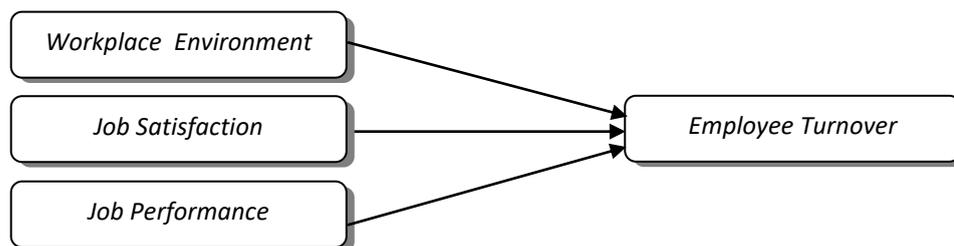
Ivancevich (2010) menjelaskan bahwa ketika karyawan merasa bahwa dirinya tidak disenangi, tidak dapat bekerja efektif atau merasa tidak diperlukan, maka sangat mungkin karyawan tersebut berkeinginan untuk keluar dari perusahaan. Walaupun sebenarnya banyak faktor yang menyebabkan karyawan memutuskan untuk keluar dari perusahaan seperti tekanan pekerjaan (*job stress*), ketidakpuasan dalam pekerjaan, politik dalam organisasi, maupun ketidakjelasan peran (Rizwan, Humayon, & Shahid, 2017). Sedangkan (Baig, Riaz, & Kashif, 2015) serta (Memon, Salleh, & Baharom, 2016) menjelaskan bahwa ketika karyawan memiliki *job engagement* yang kuat, maka keinginan mereka untuk keluar menjadi lebih kecil.

Kebanyakan perusahaan tidak menyukai *employee turnover* karena hal tersebut merugikan perusahaan, sebagaimana yang dijelaskan Booth & Hamer (2007), *turnover* menyebabkan timbulnya banyak biaya untuk melaksanakan penggantian karyawan dan juga perusahaan kehilangan pengetahuan dan keahlian karyawan yang keluar. Begitu juga hasil

penelitian yang dilakukan pada *industry hospitality* di Australia oleh (Davidson, Timo, & Wang, 2010). Davidson, Timo, & Wang (2010) menguraikan bahwa biaya yang harus dikeluarkan untuk mengganti karyawan yang keluar terdiri dari biaya iklan untuk mencari karyawan baru, biaya untuk agen tenaga kerja, biaya melakukan seleksi, kemudian waktu yang dibutuhkan manajemen untuk melakukan wawancara dengan kandidat, dan juga waktu untuk memberikan pelatihan bagi karyawan baru.

Menyadari bahwa *employee turnover* merugikan bagi perusahaan, maka perusahaan harus mampu membangun dan mempertahankan hubungan dengan karyawan dengan cara memperhatikan faktor-faktor yang dapat memengaruhi *employee turnover* (Chinomona & Mofokeng, 2016; Rizwan *et al.*, 2014). Berdasarkan penelitian dari Maina *et al.*, (2011) dijelaskan bagaimana lingkungan kerja yang menimbulkan stres dan kendala psikologis dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk keluar (meningkatkan *employee turnover*). Selain itu ketidakpuasan atau kepuasan karyawan ternyata juga mempunyai pengaruh terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan (Rizwan, Humayon, & Shahid, 2017). Faktor lain yang juga punya pengaruh terhadap keinginan karyawan untuk keluar adalah *job performance* (Zimmerman & Darnold, 2009).

Berdasarkan sudut pandang organisasi, peneliti ingin melihat dan membuktikan pengaruh dari *workplace environment*, *job satisfaction*, dan *job performance* terhadap *employee turnover* pada sebuah organisasi.



Gambar 1
Rerangka Konseptual

Pengembangan hipotesis

Keberhasilan atau kegagalan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik dapat disebabkan oleh *workplace environment* (Mokaya *et al.*, 2013) yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk keluar dari perusahaan. Begitu juga penelitian Becker (2012) menemukan bahwa *workplace environment* yang menyenangkan menghasilkan kepuasan karyawan dan memengaruhi mereka untuk tetap bertahan di perusahaan. Sedangkan (Sims & Sun, 2012) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang tidak menyenangkan dapat mendorong karyawan untuk mengundurkan diri dari perusahaan.

Workplace environment yang kondusif juga akan membuat pelaksanaan pekerjaan lebih mudah ditangani dan akan sangat membantu karyawan untuk menjalankan tugas yang sangat menuntut efisiensi. Sebaliknya, jika kondisi *workplace environment* tidak

menyenangkan maka akan menimbulkan *employee turnover* (Rizwan *et al.*, 2014). Maka penelitian ini mengembangkan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Workpalce environment* memiliki hubungan positif yang signifikan dengan *employee turnover*.

Perusahaan seharusnya dapat membangun kepuasan karyawan dalam bekerja *atau job satisfaction* yang merupakan sikap positif seperti menyukai dan mencintai pekerjaannya agar karyawan tidak ingin meninggalkan perusahaan, bahkan dapat meningkatkan dedikasi, moral kerja, dan kedisiplinan karyawan (Kazlauskaitė, Buciuniene, & Turauskas, 2012; Hasibuan, 2007; Humborstad & Perry, 2011; dan Gill *et al.*, 2013). Sehingga dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh yang besar terhadap *employee turnover*. Berdasarkan pemikiran tersebut, maka hipotesis yang dikembangkan adalah:

H2: *Job satisfaction* memiliki hubungan positif yang signifikan *employee turnover*.

Kinerja karyawan atau *job performance* merupakan hasil pencapaiannya dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan (Gill *et al.*, 2013). Kinerja yang berkualitas akan menyebabkan karyawan puas dan tidak ingin keluar dari perusahaan, sedangkan ketika karyawan merasa tidak dapat menghasilkan kinerja yang baik, mereka tidak puas dan meningkatkan keinginannya untuk meninggalkan perusahaan (Zimmerman & Darnold, 2009). Sehingga dapat disimpulkan bahwa *job performance* memiliki pengaruh yang besar terhadap *employee turnover*. Maka penelitian ini mengembangkan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Job performance* memiliki hubungan positif yang signifikan *employee turnover*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengacu pada penelitian Rizwan *et al.*, (2014). Penelitian ini menggunakan rancangan dalam bentuk pengujian hipotesis yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang umumnya menjelaskan pengaruh dari *workplace environment*, *job satisfaction*, dan *job performance* terhadap *employee turnover*. Data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner terhadap pegawai PT Telekomunikasi Indonesia di wilayah Jakarta Timur. Ini menunjukkan bahwa variabel *workplace environment*, *job satisfaction*, dan *job performance* sebagai variabel bebas (*independent variable*). *Employee turnover* sebagai variabel terikat (*dependent variable*).

Populasi penelitian adalah karyawan PT Telekomunikasi Indonesia di wilayah Jakarta Timur. Sampel penelitian ini adalah 200 karyawan pada perusahaan PT Telekomunikasi Indonesia di wilayah Jakarta Timur. Seluruh populasi disertakan dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan dari perusahaan telekomunikasi Indonesia sehingga penelitian ini merupakan sensus. Cara dalam mengumpulkan data dengan memberikan kuesioner dan menanyakan untuk mencari tanggapan atas pernyataan-pernyataan yang diajukan melalui kuesioner kepada karyawan perusahaan PT Telekomunikasi Indonesia.

Tabel 1
Statistik Frekuensi Profil Responden

Keterangan	Frequency	Percent
Jenis kelamin:		
Pria	110	55,0
Wanita	90	45,0
Usia:		
< 25 tahun	30	15,0
25-30 tahun	122	61,0
> 30 tahun	48	24,0
Pendidikan:		
SMA	57	28,5
D3	15	7,5
S1	105	52,5
S2	23	11,5
Lama bekerja:		
> 1 tahun	67	33,5
1-5 tahun	103	51,5
>5 tahun	30	15,0
		100,0

Sumber: Hasil olah data (SPSS)

Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden adalah 110 pria atau sebesar 55% dari total responden. Sementara itu responden wanita terdiri dari 90 orang atau sebesar 45% dari total responden. Mayoritas responden adalah pria karena sebagian besar merupakan kepala keluarga.

Dari karakteristik responden berdasarkan usia, diketahui mayoritas responden berusia antara 25-30 tahun yang terdiri dari 122 orang responden atau sebesar 61,0% dari total responden. Sementara itu terdapat 48 orang responden atau 24,0% dengan usia antara > 30 tahun dan 30 orang responden atau 15,0% berusia kurang dari 25 tahun. Mayoritas responden dengan usia antara 26-30 tahun dikarenakan usia ini merupakan usia produktif sehingga akan menghasilkan kinerja yang profesional.

Berdasarkan tingkat pendidikan, diketahui mayoritas responden adalah S1 yang terdiri dari 105 orang responden atau sebesar 52,5% dari total responden. Sementara itu terdapat 57 orang responden atau 28,5% dari total responden dengan pendidikan SMA, 23 orang responden atau 11,5% dari total responden dengan pendidikan S2 dan 15 orang responden atau 7,5% dari total responden dengan tingkat pendidikan D3. Mayoritas responden dengan pendidikan S1 maka karyawan akan bekerja dengan lebih baik dengan pendidikan tinggi.

Berdasarkan tingkat lama bekerja, diketahui mayoritas responden adalah selama 1-5 tahun yang terdiri dari 103 orang responden atau sebesar 51,5% dari total responden. Sementara itu terdapat 67 orang responden atau 33,5% dari total responden dengan lama bekerja kurang dari 1 tahun dan 30 orang responden atau 15% dari total responden lama bekerja selama > 5 tahun. Dengan lama bekerja yang tidak terlalu lama akan membuat karyawan dengan wajah baru dan pengetahuan yang baru pula sehingga inovasi yang dibutuhkan pihak PT Telekomunikasi Indonesia pun akan baru dan bisa digunakan berbagai pihak khususnya anak muda jaman sekarang ini.

Setelah melihat hasil dari responden maka akan kita uji instrumen penelitiannya, dengan menguji validasi data yang berhubungan dengan ketiga variabel yang ada pada penelitian ini.

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau *valid* tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan *valid* jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Sekaran & Bougie, 2016). Pengujian validitas menggunakan analisis faktor. Analisis faktor digunakan untuk menguji apakah butir-butir pernyataan atau indikator dari masing-masing variabel yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah faktor atau konstruk atau variabel. Jika masing-masing butir pernyataan merupakan indikator pengukur variabel maka akan memiliki nilai *loading factor* yang tinggi. *Coefficient valid* diukur dengan menggunakan Meiser Meyer Olkin (KMO) lebih besar dari 0,5, artinya data *valid* jika KMO lebih besar dari 0,5 dan *anti-image* dari masing-masing indikator lebih dari 0,5 (Hair *et al.*, 2010). Hasil uji validitas pada penelitian ini dapat dilihat dalam tabel 2.

Tabel 2
Hasil Uji Validitas *Workplace Environment*

Indikator	Anti-Image	KMO	Keputusan
1. Tempat kerja saya menyediakan lingkungan yang tenang sehingga saya bisa berkonsentrasi menyelesaikan pekerjaan saya.	0,90	0,88	Valid
2. Meja kerja saya cukup fleksibel untuk disesuaikan, diubah atau diatur ulang.	0,86		Valid
3. Kualitas perlengkapan kerja saya lebih dari cukup untuk mendukung saya bekerja lebih efektif.	0,87		Valid
4. Saya bisa mengatur suhu ruangan dikantor saya.	0,86		Valid
5. Ruang kerja saya luas.	0,90		Valid
6. Saya bisa memiliki waktu untuk merenung.	0,90		Valid

Sumber: Hasil olah data (SPSS)

Dari hasil pengujian validitas untuk variabel *workplace environment*, diketahui nilai *anti-image* untuk masing-masing indikator adalah lebih besar dari 0,5 dan nilai KMO lebih besar dari 0,5 sehingga dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *workplace environment* adalah valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel *workplace environment*.

Tabel 3
Hasil Uji Validitas *Job Satisfaction*

Indikator	Anti-Image	KMO	Keputusan
1. Organisasi saya adalah tempat yang sangat personal. Kami seperti keluarga besar yang sering berbagi tentang apa saja.	0,91	0,91	<i>Valid</i>
2. Organisasi saya adalah tempat yang sangat resmi dan terstruktur untuk mengatur apa yang harus dikerjakan untuk semua orang.	0,90		<i>Valid</i>
3. Kepala organisasi saya secara umum adalah seorang kordinator, penyelenggara, atau pengatur.	0,94		<i>Valid</i>
4. Perikat organisasi saya adalah aturan dan kebijakan resmi. Hal tersebut memastikan jalannya roda organisasi.	0,92		<i>Valid</i>
5. Perikat organisasi saya adalah komitmen terhadap perkembangan dan inovasi. Ada penekanan untuk menjadi pelaku yang pertama.	0,91		<i>Valid</i>
6. Organisasi saya menekankan tindakan dan pencapaian yang kompetitif. Target yang terukur adalah hal yang penting.	0,90		<i>Valid</i>

Sumber: Hasil olah data (SPSS)

Dari hasil pengujian validitas untuk variabel *job satisfaction*, diketahui nilai anti-image untuk masing-masing indikator adalah lebih besar dari 0,5 dan nilai KMO lebih besar dari 0,5 sehingga dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *job satisfaction* adalah valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel *job satisfaction*.

Tabel 4
Hasil Uji Validitas *Job Performance*

Indikator	Anti-Image	KMO	Keputusan
1. Performa saya lebih baik daripada kolega saya dengan kualifikasi yang sama.	0,69	0,73	<i>Valid</i>
2. Saya puas dengan performa saya karena secara umum baik.	0,75		<i>Valid</i>
3. Performa saya lebih baik dibanding karyawan dengan kualifikasi yang sama di tempat lain.	0,75		<i>Valid</i>

Sumber: Hasil olah data (SPSS)

Dari hasil pengujian validitas untuk variabel *job performance*, diketahui nilai anti-image untuk masing-masing indikator adalah lebih besar dari 0,5 dan nilai KMO lebih besar dari 0,5 sehingga dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *job performance* adalah valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel *job performance*.

Tabel 5
Hasil Uji Validitas *Employee Turnover*

Indikator	Anti-Image	KMO	Keputusan
1. Saya sering berpikir tentang berhenti.	0,73	0,78	Valid
2. Besar kemungkinan bahwa saya akan secara aktif mencari pekerjaan baru tahun depan.	0,83		Valid
3. Saya mungkin akan mencari pekerjaan baru tahun depan.	0,83		Valid
4. Saya sering berpikir untuk mengubah pekerjaan saya.	0,76		Valid

Sumber: Hasil olah data (SPSS)

Dari hasil pengujian validitas untuk variabel *employee turnover*, diketahui nilai anti-image untuk masing-masing indikator adalah lebih besar dari 0,5 dan nilai KMO lebih besar dari 0,5 sehingga dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *employee turnover* adalah valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel *employee turnover*

Tabel 6
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Jumlah Item	Cronbach Alpha	Keputusan
<i>Workplace Environment</i>	6	0,88	Reliabel
<i>Job Satisfaction</i>	6	0,93	Reliabel
<i>Job Performance</i>	3	0,86	Reliabel
<i>Employee Turnover</i>	4	0,82	Reliabel

Sumber: Hasil olah data (SPSS)

Dari hasil pengujian reliabilitas, diketahui seluruh variabel memiliki nilai *cronbach alpha* > 0,6 sehingga dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian ini adalah reliabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengacu pada penelitian sebelumnya dilakukan oleh Rizwan *et al.*, (2014) yang menggunakan rancangan penelitian pengujian hipotesis, yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang umumnya menjelaskan pengaruh dari *workplace environment*, *job satisfaction*, dan *job performance* terhadap *employee turnover*. Data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner terhadap pegawai PT Telekomunikasi Indonesia.

Berikut analisis statistik deskriptif yang menjabarkan nilai rata-rata (*mean*) dan standar deviasi:

Tabel 7
Statistik Deskriptif Variabel *Workplace Environment*

No	Pernyataan	Mean	Standar Deviasi
1	Tempat kerja saya menyediakan lingkungan yang tenang sehingga saya bisa berkonsentrasi menyelesaikan pekerjaan saya.	3,62	1,01

No	Pernyataan	Mean	Standar Deviasi
2	Meja kerja saya cukup fleksibel untuk disesuaikan, diubah atau diatur ulang.	3,76	,89
3	Kualitas perlengkapan kerja saya lebih dari cukup untuk mendukung saya bekerja lebih efektif.	3,47	,91
4	Saya bisa mengatur suhu ruangan dikantor saya.	3,23	,95
5	Ruang kerja saya luas.	3,44	,94
6	Saya bisa memiliki waktu untuk merenung.	3,24	1,07
	Rata-rata	3,46	,76

Sumber: Hasil olah data (SPSS)

Untuk variabel *workplace environment* yang diukur menggunakan enam item pernyataan dimana item pernyataan pertama memiliki nilai *mean* sebesar 3,62 atau dapat diartikan tempat kerja responden menyediakan lingkungan yang tenang sehingga karyawan bisa berkonsentrasi menyelesaikan pekerjaannya. Pada item pernyataan kedua memiliki nilai *mean* sebesar 3,76 atau dapat diartikan meja kerja responden cukup fleksibel untuk disesuaikan, diubah atau diatur ulang. Pada item pernyataan ketiga memiliki nilai *mean* sebesar 3,47 atau dapat diartikan kualitas perlengkapan kerja responden lebih dari cukup untuk mendukung karyawan bekerja lebih efektif.

Pada item pernyataan keempat memiliki nilai *mean* sebesar 3,23 atau dapat diartikan rata-rata responden merasa dapat mengatur suhu ruangan di kantor. Pada item pernyataan kelima memiliki nilai *mean* sebesar 3,44 atau dapat diartikan ruang kerja responden cukup luas. Pada item pernyataan keenam memiliki nilai *mean* sebesar 3,24 atau dapat diartikan kebanyakan responden bisa memiliki waktu untuk merenung.

Sedangkan nilai rata-rata untuk variabel *workplace environment* sebesar 3,45. Hal ini mengartikan bahwa *workplace environment* baik. Selanjutnya nilai standar deviasi yang diperoleh dari variabel *workplace environment* masing-masing 1,01; 0,89; 0,91; 0,95; 0,93; 1,07; dan rata-rata nilai standar deviasinya yaitu 0,76. Nilai standar deviasi yang diperoleh cenderung kecil, hal ini mengindikasikan bahwa jawaban responden mengenai *workplace environment* cenderung memusat, sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang dikumpulkan baik.

Tabel 8
Statistik Deskriptif Variabel *Job Satisfaction*

No	Pernyataan	Mean	Standar Deviasi
1	Organisasi saya adalah tempat yang sangat personal. Kami seperti keluarga besar yang sering berbagi tentang apa saja.	3,70	,86
2	Organisasi saya adalah tempat yang sangat resmi dan terstruktur untuk mengatur apa yang harus dikerjakan untuk semua orang.	3,58	,83
3	Kepala organisasi saya secara umum adalah seorang kordinator, penyelenggara, atau pengatur.	3,69	,79
4	Perekat organisasi saya adalah aturan dan kebijakan resmi. Hal tersebut memastikan jalannya roda organisasi.	3,93	,81
5	Perekat organisasi saya adalah komitmen terhadap	3,85	,84

	perkembangan dan inovasi. Ada penekanan untuk menjadi pelaku yang pertama.		
6	Organisasi saya menekankan tindakan dan pencapaian yang kompetitif. Target yang terukur adalah hal yang penting.	3,90	,84
	Rata-rata	3,77	,71

Sumber: Hasil olah data (SPSS)

Untuk variabel *job satisfaction* yang diukur menggunakan enam item pernyataan dimana item pernyataan pertama memiliki nilai *mean* sebesar 3,70 atau dapat diartikan organisasi responden adalah tempat yang sangat personal. Karyawan merasa seperti keluarga besar yang sering berbagi tentang apa saja. Pada item pernyataan kedua memiliki nilai *mean* sebesar 3,58 atau dapat diartikan organisasi responden adalah tempat yang sangat resmi dan terstruktur untuk mengatur apa yang harus dikerjakan untuk semua orang.

Pada item pernyataan ketiga memiliki nilai *mean* sebesar 3,69 atau dapat diartikan bahwa kebanyakan responden berpendapat bahwa kepala organisasi memang seorang kordinator, penyelenggara, atau pengatur. Pada item pernyataan ke empat memiliki nilai *mean* sebesar 3,93 atau dapat diartikan perekat organisasi responden adalah aturan dan kebijakan resmi. Hal tersebut memastikan jalannya roda organisasi.

Pada item pernyataan kelima memiliki nilai *mean* sebesar 3,85 atau dapat diartikan perekat organisasi responden adalah komitmen terhadap perkembangan dan inovasi. Ada penekanan untuk menjadi pelaku yang pertama. Pada item pernyataan ke enam memiliki nilai *mean* sebesar 3,90 atau dapat diartikan organisasi dimana responden bekerja menekankan tindakan dan pencapaian yang kompetitif.

Target yang terukur adalah hal yang penting, sedangkan nilai rata-rata untuk variabel *job satisfaction* sebesar 3,77. Hal ini mengartikan bahwa aktivitas *job satisfaction* baik. Selanjutnya nilai standar deviasi yang diperoleh dari variabel *job satisfaction* masing-masing 0,86; 0,83; 0,79; 0,81; 0,84; 0,84; dan rata-rata nilai standar deviasinya yaitu 0,71. Nilai standar deviasi yang diperoleh cenderung kecil, hal ini mengindikasikan bahwa jawaban responden mengenai *job satisfaction* cenderung memusat, sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang dikumpulkan baik.

Tabel 9
Statistik Deskriptif Variabel *Job Performance*

No	Pernyataan	Mean	Standar Deviasi
1	Performa saya lebih baik daripada kolega saya dengan kualifikasi yang sama.	3,73	,87
2	Saya puas dengan performa saya karena secara umum baik.	3,76	,88
3	Performa saya lebih baik dibanding karyawan dengan kualifikasi yang sama di tempat lain.	3,90	,85
	Rata-rata	3,80	,76

Sumber: Hasil olah data (SPSS)

Untuk variabel *job performance* yang diukur menggunakan tiga item pernyataan dimana item pernyataan pertama memiliki nilai *mean* sebesar 3,73 atau dapat diartikan performa responden lebih baik daripada koleganya dengan kualifikasi yang sama. Pada item pernyataan kedua memiliki nilai *mean* sebesar 3,76 atau dapat responden puas dengan performa mereka karena secara umum baik.

Pada item pernyataan ketiga memiliki nilai *mean* sebesar 3,90 atau dapat diartikan performa responden lebih baik dibanding karyawan dengan kualifikasi yang sama di tempat lain. Sedangkan nilai rata-rata untuk variabel *job performance* sebesar 3,80. Hal ini mengartikan bahwa *job performance* industri baik. Selanjutnya nilai standar deviasi yang diperoleh dari variabel *job performance* masing-masing 0,87; 0,88; 0,85; dan rata-rata nilai standar deviasinya yaitu 0,76. Nilai standar deviasi yang diperoleh cenderung kecil, hal ini mengindikasikan bahwa jawaban responden mengenai *job performance* cenderung memusat, sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang dikumpulkan baik.

Tabel 10
Statistik Deskriptif Variabel *Employee Turnover*

No	Pernyataan	Mean	Standar Deviasi
1	Saya sering berpikir tentang berhenti.	4,01	,77
2	Besar kemungkinan bahwa saya akan secara aktif mencari pekerjaan baru tahun depan.	3,58	,87
3	Saya mungkin akan mencari pekerjaan baru tahun depan.	3,62	,97
4	Saya sering berpikir untuk mengubah pekerjaan saya.	4,00	,81
	Rata-rata	3,80	,69

Sumber: Hasil olah data (SPSS)

Untuk variabel *employee turnover* yang diukur menggunakan empat item pernyataan dimana item pernyataan pertama memiliki nilai *mean* sebesar 4,01 atau dapat diartikan responden sering berpikir tentang berhenti. Pada item pernyataan kedua memiliki nilai *mean* sebesar 3,58 atau dapat diartikan besar kemungkinan bahwa responden akan secara aktif mencari pekerjaan baru tahun depan.

Pada item pernyataan ketiga memiliki nilai *mean* sebesar 3,62 atau dapat diartikan responden mungkin akan mencari pekerjaan baru tahun depan. Pada item pernyataan ke empat memiliki nilai *mean* sebesar 4,00 atau dapat diartikan responden sering berpikir untuk mengubah pekerjaan mereka. Sedangkan nilai rata-rata untuk variabel *employee turnover* sebesar 3,80.

Hal ini mengartikan bahwa *employee turnover* baik. Selanjutnya nilai standar deviasi yang diperoleh dari variabel *employee turnover* masing-masing 0,77; 0,87; 0,97; 0,81; dan rata-rata nilai standar deviasinya yaitu 0,69. Nilai standar deviasi yang diperoleh cenderung kecil, hal ini mengindikasikan bahwa jawaban responden mengenai *employee turnover* cenderung memusat, sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang dikumpulkan baik.

Metode yang digunakan untuk menganalisis data pada penelitian ini adalah metode regresi berganda. Pengaruh secara linear antara dua atau lebih variabel independen

(*workplace environment*, *job satisfaction* dan *job performance*) dengan variabel dependen (*employee turnover*).

Dalam penelitian ini hipotesis diuji dengan menggunakan uji t. Uji ini merupakan pengujian yang dilakukan untuk melihat apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara *employee turnover* terhadap variabel-variabel yang akan diuji, yang meliputi *workplace environment*, *job satisfaction* dan *job performance*. Berikut ini ialah hasil analisa dari variabel-variabel yang dianalisa:

Tabel 11
Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Estimate	p-value	Kesimpulan
H1: <i>Workpalce environment</i> memiliki hubungan positif yang signifikan dengan <i>employee turnover</i> .	0,20	0,00	Didukung
H2: <i>Job satisfaction</i> memiliki hubungan positif yang signifikan <i>employee turnover</i> .	0,44	0,00	Didukung
H3: <i>Job performance</i> memiliki hubungan positif yang signifikan <i>employee turnover</i> .	0,26	0,00	Didukung

Sumber: Hasil olah data (SPSS)

Koefisien determinasi bahwa 0,67 (67%) *employee turnover* dipengaruhi oleh *workplace environment*, *job satisfaction* dan *job performance* sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel penelitian. Dari hasil koefisien determinasi dapat disimpulkan bahwa pengaruh antara *workplace environment*, *job satisfaction* dan *job performance* terhadap *employee turnover* adalah kuat karena lebih besari dari 50%.

Berdasarkan hasil hipotesis 1, ada hubungan positif yang signifikan antara *workpalce environment* dan *employee turnover*. Hal ini dapat dilihat dari hasil signifikan sebesar 0,00 atau lebih kecil dari 0,05 sehingga *workpalce environment* memiliki pengaruh yang signifikan sebesar 0,20 (20%) terhadap *employee turnover*. Hal ini berarti bahwa semakin baik lingkungan fisik dan non fisik yang disediakan perusahaan, maka semakin tidak ingin karyawan berpindah ataupun keluar dari perusahaan. Karyawan merasa sudah senang dan bahagia bekerja dalam lingkungan yang menyenangkan, sehingga mereka tidak terlalu ingin keluar dari perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Becker (2012) dan Sims & Sun (2012).

Demikian pula untuk hipotesis 2, ada hubungan positif yang signifikan antara *job satisfaction* dan *employee turnover*. Hal ini dapat dilihat dari hasil signifikan sebesar 0,00 atau lebih kecil dari 0,05 sehingga *job satisfaction* memiliki pengaruh yang signifikan sebesar 0,44 (44,4%) terhadap *employee turnover*. Hal ini berarti semakin kuat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya, maka semakin tidak ingin karyawan untuk keluar dari perusahaan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya, merasa bahagia dan senang berada di perusahaan tersebut sehingga kecil kemungkinannya mereka untuk mengundurkan diri dari perusahaan. Hasil studi ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Rizwan *et al.*, (2014) dan juga Rizwan, Humayon, & Shahid (2017).

Sementara berdasarkan hipotesis 3, ada hubungan positif yang signifikan antara *job performance* dan *employee turnover*. Hal ini dapat dilihat dari hasil signifikan sebesar 0,00

atau lebih kecil dari 0,05 sehingga *job performance* memiliki pengaruh yang signifikan sebesar 0,26 (26%) terhadap *employee turnover*. Sehingga dapat dikatakan bahwa semakin baik kinerja karyawan (*job performance*) maka semakin tidak ingin karyawan untuk keluar dari perusahaan. Ketika karyawan merasa bahwa kinerja mereka baik, maka mereka akan puas dan menjadi tidak ingin keluar dari perusahaan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hasil penelitian ini searah dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Zimmerman & Darnold, 2009) dan juga Rizwan *et al.*, (2014).

SIMPULAN

Berdasarkan hasil uji hipotesis, maka dapat disimpulkan bahwa *workplace environment*, *job satisfaction*, *job performance* mempunyai pengaruh positif terhadap *employee turnover*.

IMPLIKASI

Berdasarkan kesimpulan di atas, penelitian ini dapat memberikan implikasi terhadap pihak manajemen terhadap karyawan yaitu meningkatkan kenyamanan karyawan terkait *workplace environment*, dengan cara memberikan fasilitas yang mendukung untuk aktivitas karyawan. Selain itu, untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan terkait *job satisfaction*, perlu mengevaluasi apakah pekerjaannya sudah sesuai dengan kemampuan karyawan dan mendapatkan hasil yang maksimal dalam melakukan pekerjaan dibidangnya. Dan melakukannya dengan terstruktur agar dapat mengatur apa yang harus dilakukan semua orang.

Peningkatan kepuasan kerja karyawan terkait *job performance*, perlu melakukan *training* pada karyawannya, agar performa karyawan dapat meningkat walaupun itu memiliki kualifikasi yang sama. Ketika karyawan mendapatkan *training*, maka *skill* karyawan akan lebih meningkat dan menunjang kinerja mereka. Salah satu tujuannya ialah untuk meminimalkan *employee turnover*, melakukan *coaching* agar permasalahan setiap karyawan bisa diketahui sedini mungkin untuk mengurangi *employee turnover* pada perusahaan.

KETERBATASAN DAN SARAN

Keterbatasan dalam penelitian ini hanya menggunakan tiga variable yang terdiri *workplace environment*, *job satisfaction*, dan *job performance* dalam mempengaruhi *employee turnover*. Untuk itu disarankan bagi penelitian selanjutnya untuk mengevaluasi faktor lain yang dapat memengaruhi *employee turnover* antara lain tuntutan pekerjaan dan stres kerja (Nugraha & Purba, 2017). Selain itu dapat menambah objek penelitian lainnya seperti industri pertambangan, industri keuangan, perhotelan, dan sebagainya untuk melihat apakah ada perbedaan lintas industri.

DAFTAR PUSTAKA

- Baig, A. A., Riaz, M., & Kashif, A. R. (2015). Factors effecting frontline employees. *The Business & Management Review*, 6(1), 146–151.
- Becker, F. W. (2012). *The Impact of Fun in the Workplace on experienced fun, work engagement, constituent attachment, and Turnover Among Entry-Level Service Employees* (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations Publishing. 3569209., (December).
- Booth, S., & Hamer, K. (2007). Labour Turnover in The Retail Industry Predicting The Role of Individual, Organisational and Environmental Factors. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(4), 289-307.
- Bondarouk, T., & Looise, J. K. (2009). Framing The Implementation of HRM Innovation HR Professionals VS Line Managers in A Construction Company. *Personnel Review*, 38(5), 472-491.
- Bunk, J. A., & Magley, V. J. (2013). The Role of Appraisals and Emotions in understanding Experiences of Workplace Incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1), 87–105. <https://doi.org/10.1037/a0030987>
- Biggio, G., & Cortese, C. (2013). Well-being in The Workplace Through Interaction Between Individual Characteristics and Organizational Context. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 8(1).
- Chinomona, E., & Mofokeng, T. M. (2016). Impact of Organisational Politics on Job Dissatisfaction and Turnover Intention: An Application Of Social Exchange Theory on Employees Working in Zimbabwean Small and Medium Enterprises (SMEs). *The Journal of Applied Business Research*, 32(3), 857-870.
- Chung, T., Rutherford, B., & Park, J. (2012). Understanding Multifaceted Job Satisfaction of Retail Employees. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(9), 699–716. <https://doi.org/10.1108/09590551211255974>
- Davidson, M. C. G., Timo, N., & Wang, Y. (2010). How Much Does Labour Turnover Cost? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 451–466. <https://doi.org/10.1108/09596111011042686>
- Gill, H., Ahmed, I., Rizwan, M., Farid, S., Mustafa, M. S., Bashir, A., & Tanveer, M. A. (2013). The Antecedents of Turnover Intention: A Comprehensive Model to Predict the Turnover intentions. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(12), 392-402.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Seventh Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Handoko, T. H. (2008). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, S. P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 108 – 122.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee Turnover*. Cincinnati: South Western College Publishing.
- Humborstad, S. I. W., & Perry, C. (2011). Employee Empowerment, Job Satisfaction and Organizational Commitment An In-Depth Empirical Investigation. *Chinese Management Studies*, 5(3), 325-344. <https://doi.org/10.1108/17506141111163390>

- Hurley, R. F., & Estelami, H. (2007). An Exploratory Study of Employee Turnover Indicators As Predictors Of Customer Satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 21(3), 186–199. <https://doi.org/10.1108/08876040710746543>
- Ivancevich, J. M. (2010). *Human Resources Management*. NY: The McGraw-Hill Companies
- Kazlauskaitė, R., Buciušienė, I., & Turauskas, L. (2012). Organisational and Psychological Empowerment in The HRM-Performance Linkage. *Employee Relations*, 34(2), 138-158
- Lu, L., Lu, A. C. C., Gursoy, D., & Neale, N. R. (2016). Work Engagement, Job Satisfaction, and Turnover Intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737–761. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2014-0360>
- Maina, G., Bovenzi, M., Palmas, A., Prodi, A., Filon, F. L. (2011). Job Strain, Effort-Reward Imbalance and Ambulatory Blood Pressure: Results of A Cross-Sectional Study in Call Handler Operators. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 84(4), 383–391.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ke Tujuh. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mari, K., & Mikko, S. (2011). Toward a New Meta-Theory for Designing Information Systems (IS) Security Training Approaches. *Journal of the Association for Information Systems*, 12(8), 518-555.
- Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. (2016). The Link Between Training Satisfaction, Work Engagement and Turnover Intention. *European Journal of Training and Development*, 40(6), 407–429. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2015-0077>
- Mokaya, S. O., Musau, J. L., Wagoki, J., & Karanja, K. (2013). Effects of Organizational Work Conditions on Employee Job Satisfaction in the Hotel Industry in Kenya. *International Journal of Arts and Commerce*, 2(2), 79-90.
- Nugraha, A., & Purba, S. D. (2017). Tuntutan pekerjaan dan stres kerja sebagai variabel penentu turnover intention. *Jurnal Manajemen Pemasaran Dan Jasa*, 10(1), 49–60.
- Qasim, S., & Hamza, R. (2016). Contribution of Human Resource Management Practices in Supply Chain Success in Small and Medium Enterprises. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 6(2), 20-35.
- Rizwan, M., Jaskani, J. H., Ameen, H., Hussain, S., Farooq, R. U., & Omair, M. (2013). Antecedents of Employee Satisfaction and Its Impact on Job Turnover. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 2(1), 55-64.
- Rizwan, M., Tariq, M., Hasan, R., & Sultan, A. (2014). A Comparative Analysis of The Factors Effecting The Employee Motivation and Employee Performance in Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 35-49. <http://dx.doi.org/10.5296/ijhrs.v4i3.5873>.
- Rizwan, M., Humayon, A., & Shahid, A. (2017). Antecedents of job Turnover In educational Sector of Pakistan. *International*, 6, 89–101. Retrieved from <http://search.proquest.com/openview/c4608d46b88d9331a544c58b8234fb21/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2042242>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*, 7th Edition. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.

- Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 4(2), 162–180. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2015-0001>
- Sims, R. L., & Sun, P. (2012). Witnessing Workplace Bullying and The Chinese Manufacturing Employee. *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), 9–26. <https://doi.org/10.1108/02683941211193839>
- Springer, G. J. (2011). A Study of Job Motivation, Satisfaction, and Performance Among Bank Employees. *The Journal of Global Business Issues*, 5(1), 29–35.
- Sutanto, E. M. & Kurniawan, M. (2016). The Impact Of Recruitment, Employee Retention and Labor Relations To Employee Performance on Batik Industry in Solo City, Indonesia. *International Journal of Business and Society*, 17(2), 375-390
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Vivares-Vergara, J. A., Sarache-Castro, W. A. & Naranjo-Valencia, J. C. (2016). Impact of Human Resource Management on Performance in Competitive Priorities. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(2), 114-134
- Zimmerman, R. D., & Darnold, T. C. (2009). The Impact of Job Performance on Employee Turnover Intentions and The Voluntary Turnover Process. *Personnel Review*, 38(2), 142–158. <https://doi.org/10.1108/00483480910931316>