

**PENGARUH KEPUASAN GAJI, *SHIFT* KERJA MALAM DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP INTENSI KELUAR KARYAWAN (Studi pada Call Center PT Vads Indonesia Kantor Cabang Yogyakarta)**

Farlianto, SE., MBA  
Email: [farlianto@uny.ac.id](mailto:farlianto@uny.ac.id)

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta

**ABSTRACT**

High rate of turnover leads to adverse effect to an organization. Such problem is likely generating instability and uncertainty towards employment condition and human resources cost rise in forms of training invested to them, recruitment and newly built training programs. High turnover, in addition, also results in organizational ineffectiveness because it loses experienced employees as well as spends much times in training new, inexperienced employees.

This study aims to analyze the effect of pay satisfaction, night shift work, and work on turnover intention. Samples that used in this research are 76 call center of PT Vads Indonesia employees with using simple random sampling, method data analysis used are multiple linear regression analysis, using SPSS program.

Results of hypothesis testing, shows that the variables: the pay satisfaction has negative influence on turnover intention, night shift work has negative influence on job satisfaction, night shift work has positive influence on turnover intention, work satisfaction has negative influence on turnover intention and job satisfaction partially mediates between night shift work on turnover intention.

Keywords: job satisfaction, night shift work, pay satisfaction, turnover intention

**A. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan penentu penting atas kesuksesan atau kegagalan suatu perusahaan. Untuk mendapatkan karyawan yang baik dan berkompeten dalam profesinya, perusahaan harus selektif dalam proses perekrutan karyawan. Apabila perusahaan telah

berhasil dalam menjaring calon-calon karyawan yang sesuai dengan kualifikasi perusahaan maka tugas perusahaan selanjutnya adalah membimbing dan mengarahkan karyawan baru pada visi misi perusahaan. Dalam perjalanan karir karyawan, ada karyawan yang cocok dengan budaya, sistem dan aturan

yang diterapkan perusahaan. Namun, ada juga karyawan yang tidak merasa cocok dengan budaya, sistem, dan aturan perusahaan. Hal tersebut seringkali menimbulkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan tersebut dan mencari perusahaan lain yang lebih sesuai dengan harapannya.

Alasan untuk mencari pekerjaan alternatif lain di antaranya adalah kepuasan atas gaji yang diterima. Individu merasakan adanya rasa keadilan (*equity*) terhadap gaji yang diterima sehubungan dengan pekerjaan yang dilakukannya. Kepuasan gaji dapat diartikan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan gajinya ketika persepsi terhadap gaji dan apa yang mereka peroleh sesuai dengan yang diharapkan. Selain kepuasan gaji, faktor kepuasan kerja juga mempengaruhi keinginan karyawan untuk keluar atau berpindah ke perusahaan lain. Kepuasan kerja sangatlah penting, seperti yang dikatakan Robbins (2003) ketidakpuasan dalam bekerja akan mengakibatkan *absenteeism* dan *turnover* yang dapat merugikan perusahaan. *Absenteeism* adalah ketidakhadiran karyawan. Penyebab ketidakpuasan bisa dikarenakan karena faktor beban kerja. Beban kerja yang berat dapat menimbulkan intensi

karyawan untuk berpindah ke perusahaan lain. Beban kerja dapat berupa tugas/pekerjaan, *shift* kerja, lingkungan kerja, sistem kerja, dan lain sebagainya. Dalam penelitian ini, penulis mengambil variabel *shift* kerja malam sebagai variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja. Salah satu perusahaan yang mengalami *absenteeism* maupun *turnover* adalah PT. Vads Indonesia. Perusahaan ini juga mengalami adanya karyawan yang mengundurkan diri, salah satu alasan tingginya *turnover rate* adalah keluarga, mendapatkan pekerjaan baru, kesehatan, melanjutkan pendidikan, menikah, masalah pribadi, pindah domisili, dan habis kontrak (*End of Contract* atau EOC), dan dikeluarkan karena memiliki sikap yang tidak baik (Nurrani, 2011). Oleh karena itu penulis ingin menjadikan PT. Vads Indonesia khususnya divisi *call center* di Yogyakarta sebagai obyek penelitian. Berdasarkan latar belakang tersebut dan berbagai pendapat dari penelitian terdahulu maka penulis akan melakukan penelitian dengan judul "PENGARUH KEPUASAN GAJI, SHIFT KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP INTENSI KELUAR KARYAWAN".

## **A. Landasan Teori**

### **Intensi keluar (*Intensi Turnover*)**

Intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya atau penarikan diri seseorang karyawan dari tempat bekerja. Dengan demikian, intensi *turnover* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya (Zeffane, 1994).

Intensi keluarjuga dapat diartikan sebagai pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi. *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan keinginan karyawan untuk berpindah mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi.

Robbins (1996), menjelaskan bahwa penarikan diri seseorang keluar dari suatu organisasi (*turnover*) dapat diputuskan secara sukarela (*voluntary turnover*) maupun secara tidak sukarela (*involuntary turnover*). *Voluntary turnover* atau *quit* merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela

yang disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini, dan tersedianya alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya, *involuntary turnover* atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja (*employer*) untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya (Shaw et al., 1998). Tingkat *turnover* adalah kriteria yang cukup baik untuk mengukur stabilitas yang terjadi di organisasi/ perusahaan tersebut, dan juga bisa mencerminkan kinerja dari organisasi. Tinggi rendahnya *turnover* karyawan pada organisasi mengakibatkan tinggi rendahnya biaya perekrutan, seleksi dan pelatihan yang harus ditanggung organisasi (Woods dan Macaulay, 1989).

### **Kepuasan Gaji**

Berdasarkan teori *equity* (Adam, 1965), kepuasan individu atas gaji yang diterima berkenaan dengan motivasi individu untuk bertindak dalam organisasi. Individu akan menilai rasio input terhadap *outcome* bagi tugas yang ada dan membandingkannya dengan referent. Teori *equity* menekankan bahwa kepuasan gaji disebabkan oleh perasaan yang berhubungan dengan rasa keadilan atas gaji yang dibayarkan perusahaan. Perasaan ini merupakan hasil dari proses yang berkesinambungan dan setelah

membandingkan dengan *outcome* yang lain. Ketidakpuasan atas gaji pada umumnya menimbulkan tingkat *job satisfaction* yang lebih rendah (Lawyer, 1990). Orang yang memiliki opini yang tinggi terhadap kinerja pekerjaannya cenderung kurang terpuaskan atas gaji yang diterimanya (Motowidlo, 1982). Hanif Amali Rivai (2001) meneliti karyawan rumah sakit dan menemukan bahwa kepuasan gaji berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

Handoko (1998), menyatakan bahwa salah satu tujuan-tujuan administrasi kompensasi dalam hal ini penggajian adalah untuk mempertahankan karyawan yang ada, bila kompensasi tidak kompetitif dan tidak memenuhi prinsip keadilan, maka akan berimplikasi banyaknya karyawan yang baik akan keluar.

Kepuasan dan ketidakpuasan atas gaji yang diterima adalah fungsi dari ketidakcocokan antara apa yang dirasakan akan diterima oleh seseorang dengan berapa banyak yang diterima seseorang. Kepuasan gaji dapat memprediksi tingkat absensi dan *turnover* karyawan. Banyak peneltian yang menyimpulkan bahwa hubungan antara kepuasan gaji dengan intensi keluar adalah negatif (Motowidlo, 1983 pada Lum et al., 1998; Yuyetta, 2002).

Model kepuasan gaji merupakan kelanjutan konsep *equity*

*theory*. Teori *equity* menekankan bahwa kepuasan gaji disebabkan oleh perasaan yang berhubungan dengan rasa keadilan atas gaji yang dibayarkan. Perasaan ini merupakan hasil dari proses yang terus menerus dan setelah membandingkan dengan *outcome* yang lain. Teori ini didasari bahwa seorang pekerja memformulasikan rasio *outcome*-nya (termasuk gaji) dengan *input*. Rasio ini kemudian dibandingkan dengan rasio *outcome (input)* dan beberapa sumber yang menjadi acuan. Jika gaji yang diterima pekerja kurang dari yang lainnya, akan menimbulkan adanya perasaan diperlakukan tidak adil (*inequitable*) atas pembayaran yang diberikan. Hal ini akan berdampak pada ketidakpuasan akan gaji sehingga dalam jangka waktu yang tidak lama individu tersebut memilih keluar dan mencari alternatif pekerjaan lain.

Beberapa penelitian terdahulu yang meneliti tentang kepuasan gaji, kepuasan kerja, komitmen organisasional terhadap keinginan untuk berpindah yang dilakukan oleh Lum. L. Kervin, J. Clark, K. Reid. F dan Sirola. W (1998) dengan judul "Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction Pay Satisfaction or Organizational Commitment". Yang dilakukan pada Rumah Sakit di Florida dengan jumlah responden 466 karyawan yang terdiri dari 222 perawat dari general care Areas (penyakit umum) dan 244 dari unit penyakit dalam. Metode

pengumpulan data yang digunakan adalah berbentuk kuesioner dengan skala Likert. Teknik analisis data yang digunakan adalah Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa kepuasan gaji berpengaruh negatif terhadap keinginan keluar dengan koefisien pengaruh sebesar  $-0,467$ .

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

*H1: Kepuasan gaji berpengaruh negatif terhadap intensi keluar.*

### **Shift Kerja Malam**

Menurut Suma'mur (1994), *shift* kerja merupakan pola waktu kerja yang diberikan pada tenaga kerja untuk mengerjakan sesuatu oleh perusahaan dan biasanya dibagi atas kerja pagi, sore dan malam. Proporsi pekerja *shift* semakin meningkat dari tahun ke tahun, ini disebabkan oleh investasi yang dikeluarkan untuk pembelian mesin-mesin yang mengharuskan penggunaannya secara terus menerus siang dan malam untuk memperoleh hasil yang lebih baik. Sebagai akibatnya pekerja juga harus bekerja siang dan malam. Hal ini menimbulkan banyak masalah terutama bagi tenaga kerja yang tidak

atau kurang dapat menyesuaikan diri dengan jam kerja yang lazim.

Waktu luang untuk beristirahat menjadi sangat berharga bagi orang yang harus bekerja dengan sistem *shift*. Masalah timbul pada orang yang terkena *shift* malam, waktu luangnya justru pada saat orang lain bekerja. Kuswadi (1997) beranggapan bahwa *shift* malam mengakibatkan kelelahan, kehidupan sosial terbatas, kurang baik untuk kehidupan keluarga, gangguan tidur, dan memberikan banyak waktu luang terbuang.

Selain menimbulkan ketidakpuasan kerja, seringkali karyawan mendapatkan *shift* kerja malam dapat juga menimbulkan keinginan untuk keluar dari perusahaan yang sistem perusahaannya mengharuskan para karyawan bekerja pada malam hari. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa mantan karyawan yang pernah bekerja pada divisi *call center* PT. Vads Indonesia, alasan mereka keluar dikarenakan seringkali para karyawan tersebut mendapatkan *shift* kerja malam sehingga mereka lebih sering mengalami gangguan kesehatan dan kehidupan sosial yang terganggu.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

*H2: Shift kerja malam berpengaruh positif terhadap intensi keluar.*

## Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan orientasi individu yang berpengaruh terhadap peran dalam bekerja dan karakteristik dari pekerjaannya. Handoko (1998), mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan cermin perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Adapun Robbins (2001), mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Penilaian (*assesment*) seorang karyawan terhadap puas atau tidak puas akan pekerjaannya merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit (terbedakan atau terpisah satu sama lain).

Kepuasan kerja ditentukan oleh beberapa faktor yakni kerja yang secara mental menantang, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, serta kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Persepsi seseorang mungkin bukanlah merupakan refleksi konkrit yang lengkap tentang pekerjaan,

dan masing-masing individu dalam situasi yang sama dapat memiliki pandangan yang berbeda. Kepuasan kerja juga dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan (*turnover intention*) tetapi faktor-faktor lain seperti kondisi pasar kerja, kesempatan kerja alternatif, dan panjangnya masa kerja merupakan kendala yang penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada (Robbins, 2001).

Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih untuk keluar dari organisasi. Kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar. Evaluasi terhadap berbagai alternatif pekerjaan, pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya *turnover* karena individu yang memilih keluar organisasi akan mengharapkan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain.

Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya dan tidak berusaha mengevaluasi alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya karyawan yang merasa tidak puas dalam pekerjaannya cenderung mempunyai pikiran untuk keluar, mengevaluasi alternatif pekerjaan lain, dan berkeinginan untuk keluar karena berharap

menemukan pekerjaan yang lebih memuaskan.

Tidak semua orang dapat menyesuaikan diri dengan sistem kerja *shift*. Kerja *shift* membutuhkan banyak sekali penyesuaian waktu, seperti waktu tidur, waktu makan dan waktu berkumpul bersama keluarga. Secara umum, semua fungsi tubuh berada dalam keadaan siap digunakan pada siang hari. Sedangkan pada malam hari adalah waktu untuk istirahat dan pemulihan sumber daya (energi). Individu yang tergolong tipe siang mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan kerja *shift* malam. Individu dengan tipe siang adalah individu yang bangun tidur lebih pagi dan tidur malam lebih awal dari rata-rata populasi (Monk, 1985). Jika seorang karyawan tidak dapat menyesuaikan diri dengan sistem kerja *shift* ini, dapat menimbulkan ketidakefektifan dalam bekerja yang akan mempengaruhi sikapnya terhadap pekerjaan mereka. Namun, tidak semua karyawan yang mendapatkan jadwal sistem *shift* dalam bekerja merasakan hal tersebut.

Keadaan pada setiap jadwal *shift* berbeda-beda, tidak semua individu merasakan kepuasan kerja pada *shift* yang dijalani. Individu merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya apabila dirinya melakukan pekerjaan dengan baik dengan tingkat kesalahan yang kecil. Selain itu kerjasama kelompok dalam

menyelesaikan pekerjaannya dapat mempengaruhi individu dalam merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya. Kelompok yang dapat bekerjasama dengan baik dan memiliki hubungan yang harmonis antar karyawan lainnya cenderung dapat melakukan pekerjaan dengan baik sehingga hasil dari pekerjaannya tersebut dapat memberikan kepuasan terhadap diri karyawan. Biasanya kepuasan kerja yang dialami karyawan, apabila mereka mendapatkan jadwal dengan *shift* pagi atau siang. Ketika menjalani *shift* pagi atau siang, individu dan kelompoknya masih memiliki konsentrasi dan tingkat kefokusannya yang baik sehingga ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaannya dapat mengurangi kesalahan atau kelalaian.

Sebaliknya, seorang karyawan yang merasakan ketidakpuasan terhadap pekerjaannya sebagian besar ketika dihadapkan pada jadwal *shift* malam. Rasa kantuk yang sering dialami dirinya dan rekan kelompoknya dapat membuat tingkat konsentrasi menurun dan kurang fokus dalam melakukan pekerjaannya. Menurunnya konsentrasi dan kurang fokusnya pada diri individu seringkali membuat individu tidak teliti dalam melakukan pekerjaannya yang mengakibatkan tingkat kesalahan atau kelalaian semakin besar. Sehingga hasil dari pekerjaan yang mereka lakukan tidak

memberikan kepuasan pada diri mereka terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

*H3: Shift kerja malam berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.*

Hulin et.al (1985) mengakui bahwa alternatif pekerjaan dan kepuasan kerja dapat memiliki pengaruh yang substansial pada keinginan keluar pekerja pada berbagai populasi. Ketidakpuasan kerja telah sering diidentifikasi sebagai suatu alasan yang penting yang menyebabkan individu meninggalkan pekerjaannya Price dan Mueller (1981) menyimpulkan secara empiris bahwa ketidakpuasan kerja memiliki suatu pengaruh langsung pada pembentukan keinginan keluar.

Kepuasan kerja juga dihubungkan secara negatif dengan intensi keluar karyawan. Faktor lain misalnya kondisi pasar tenaga kerja, pengeluaran mengenai kesempatan kerja alternatif dan panjangnya masa kerja dalam organisasi itu sebenarnya merupakan kendala yang penting dalam keputusan untuk meninggalkan pekerjaan (Hanif Amali Rivai, 2001).

Pada level individual, kepuasan seseorang terhadap suatu pekerjaan paling sering diteliti menggunakan variabel psikologi dalam hubungan antara

kepuasan dan *turnover* (Mobley, 1979). Kepuasan kerja juga dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan (*turnover intention*) tetapi faktor-faktor lain seperti kondisi pasar kerja, kesempatan kerja alternatif, dan panjangnya masa kerja merupakan kendala yang penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada (Robbins, 2001).

Kepuasan kerja menyangkut seberapa jauh karyawan merasakan kesesuaian antara seberapa besar penghargaan yang diterima dan pekerjaannya dengan ekspektasinya mengenai seberapa besar yang seharusnya diterima. Kepuasan kerja berkaitan dengan seberapa puas seseorang dengan aspek-aspek pekerjaannya. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan senang atau emosi positif yang diperoleh dari pengalaman kerja, yang berkenaan dengan individu, bukan kelompok dan menyangkut masa lalu, bukan masa yang akan datang.

Pekerja yang tidak terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk melakukan cara yang dapat mengganggu kinerja organisasi: *turnover* yang tinggi, tingkat absensi yang tinggi, kelambanan dalam bekerja, keluhan atau bahkan mogok kerja. Mathis dan Jackson (2001) mengidentifikasi bahwa masuk-keluar (*turnover*) tenaga kerja berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang,

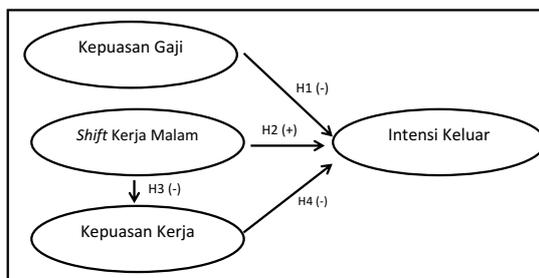
maka semakin rendah intensinya untuk meninggalkan pekerjaannya itu, hal ini dibuktikan pada penelitian Lum et al., (1998); Johson (1987); Yuyetta (2002) dan Tett & Meyer (1993)

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

*H<sub>4</sub>: Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap intensi keluar.*

### **B. Kerangka Pikir Penelitian**

A.



Kerangka Pikir Penelitian

## **METODOLOGI**

### **A. Metode Pengumpulan Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber data, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya (Marzuki, 1995). Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer yang bersumber dari obyek yang diamati dan diteliti secara langsung secara langsung dengan mengadakan pengumpulan data kepada sampel yang telah ditentukan.

Adapun data primer yang penulis dapatkan adalah data yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan *call center* PT Vads Indonesia di Yogyakarta yang telah dibuat dan disusun dalam bentuk pertanyaan yang berisi rangkaian pertanyaan. Data yang digunakan mengenai frekuensi *shift* kerja malam karyawan, kepuasan gaji karyawan, kepuasan kerja karyawan, data profil karyawan.

### **B. Populasi dan Sampel**

Populasi merupakan kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper & Emory, 1995). Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah karyawan *call center* PT Vads Indonesia yang beralamat di Jl. Laksma Adisucipto No. 163 Yogyakarta.

Sampel merupakan sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik sampel acak sederhana. Adapun sampel pada penelitian ini adalah 80 orang karyawan *call center* PT Vads Indonesia di Yogyakarta.

### C. Alat Ukur

Alat pengumpul data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan kuesioner. Menurut Bungin (2006), kuesioner merupakan serangkaian atau daftar pernyataan yang disusun sistematis, kuesioner diisi oleh responden, setelah diisi, kuesioner dikembalikan kepada peneliti. Kuesioner merupakan alat ukur berupa kuesioner dengan beberapa daftar pernyataan (Hidayat, 2007). Responden memberikan tanda check list (√) pada kolom pilihan jawaban yang telah disediakan dalam kuesioner.

Kuesioner dalam penelitian ini disusun dengan menggunakan skala Likert bernilai 1 poin hingga 5 poin pada tiap-tiap pertanyaan.

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Obyek dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Vads Indonesia pada divisi *call center*. PT. Vads Indonesia adalah sebuah perusahaan *Business Process Outsourcing* (BPO) yang bergerak di bidang *call center*, *training center* dan *learning center* yang bekerjasama dengan provider telekomunikasi terkemuka di Indonesia dan mulai beroperasi di Indonesia pada tanggal 1 Desember 2008. Jumlah kuesioner yang disebar adalah sebanyak 80 kuesioner. Rincian jumlah kuesioner yang dibagikan pada karyawan

*call center* PT. Vads Indonesia di Yogyakarta tersaji pada tabel 4.1.1. Dari 80 kuesioner yang disebar, semua kuesioner berhasil dikumpulkan kembali seluruhnya. Dengan total pengembalian kuesioner 80 buah. Namun dari 80 buah kuesioner yang kembali terdapat 4 buah kuesioner yang tidak lengkap dalam pengisian jawaban pernyataan. Sehingga dari 80 buah kuesioner yang terkumpul hanya terdapat 76 buah yang lengkap pengisian jawabannya. Dari 76 buah kuesioner tersebut, seluruhnya digunakan untuk diolah datanya. Pada tabel 4.1.1 berikut ini disajikan mengenai rincian penyebaran kuesioner.

**Tabel 4.1.1 Rincian Penyebaran Kuesioner**

Lokasi Penyebaran	PT. Vads Indonesia di Yogyakarta
Jumlah kuesioner yang disebar	80 kuesioner
Jumlah kuesioner yang kembali	80 kuesioner
Jumlah kuesioner yang tidak lengkap	4 kuesioner
Kuesioner yang lengkap pengisian	76 kuesioner
Kuesioner untuk diolah datanya	76 kuesioner

Berbagai hasil penelitian yang telah dilakukan untuk mengkaji hubungan antara umur dengan keinginan pindah kerja karyawan. Salah satunya yang telah dilakukan oleh Maier (1971) mengemukakan bahwa pekerja muda

memiliki tingkat perpindahan yang lebih tinggi dari pada pekerja yang usianya relatif tua. Kurangnya keinginan pindah kerja pada karyawan yang tua disebabkan karena berbagai alasan seperti tanggung jawab keluarga, mobilitas yang menurun, tidak mau repot pindah kerja dan memulai pekerjaan ditempat baru, dan senioritas ditempat kerja belum tentu di dapatkan meskipun gaji serta fasilitas yang lebih baik ditempat baru (Mobley, 1986). Maka sangat penting dalam penelitian ini usia digunakan sebagai salah satu ukuran dalam mengidentifikasi responden.

Berdasarkan data penelitian yang diperoleh dari penyebaran kuesioner maka diperoleh data tentang umur responden yang dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.1.2Usia Responden**

		Freq	%	Valid %	Cum %
Vali	22	3	3.9	3.9	3.9
d	23	15	19.7	19.7	23.7
	24	12	15.8	15.8	39.5
	25	13	17.1	17.1	56.6
	26	4	5.3	5.3	61.8
	27	8	10.5	10.5	72.4
	28	6	7.9	7.9	80.3
	29	4	5.3	5.3	85.5
	30	6	7.9	7.9	93.4
	31	3	3.9	3.9	97.4
	32	2	2.6	2.6	100.0
Tot		76	100.0	100.0	

Sumber: Data primer diolah, 2014.

Berdasarkan tabel 4.1.2 di atas, usia responden dalam penelitian ini beradadi *range* 22-32 tahun dengan rata-rata usia responden 25,8 tahun. Dari data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden berusia muda, karyawan yang usianya muda cenderung dianggap lebih luwes, mudah menyesuaikan diri dan terbuka terhadap perubahan.

### 1. Deskripsi Jenis Kelamin Responden

Dalam hasil studi psikologis yang dilakukan Robbins (2003) didapat perbedaan yang cukup kecil antara kesediaan wanita dan pria dalam mematuhi wewenang. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa tidak ada perbedaan yang cukup berarti antara pria dan wanita. Berdasarkan data penelitian yang dilakukan dari penyebaran kuesioner maka diperoleh data tentang jenis kelamin responden yang dapat dilihat pada tabel berikut:

	Freq	%	Valid %	Cum%
Laki-laki	27	35.5	35.5	35.5
Perempuan	49	64.5	64.5	100.0
Total	76	100.0	100.0	

Sumber: Data primer diolah, 2014.

Berdasarkan data pada tabel 4.1.3 diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 27 orang responden atau sekitar 35,5% dari seluruh

responden, sedangkan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 49 orang responden atau sekitar 64,5% dari total seluruh responden yang digunakan dalam penelitian ini.

## 2. Deskripsi Tingkat Pendidikan

### Terakhir Responden

Pendidikan terakhir sangat mempengaruhi kemampuan, wawasan dan tingkat kepercayaan dari responden dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini disebabkan karena pendidikan sangat penting guna meningkatkan kemampuan responden dalam melakukan pekerjaan. Responden dengan tingkat pendidikan tinggi mampu melakukan pekerjaan dengan tingkat kesulitan dan tanggung jawab yang lebih tinggi (Robbins, 2001). Berdasarkan data penelitian yang diperoleh dari penyebaran kuesioner maka diperoleh data tentang pendidikan terakhir responden yang dapat dilihat pada tabel berikut:

	Freq	%	Valid %	Cum %
Diploma	14	18.4	18.4	18.4
Strata 1	62	81.6	81.6	100.0
Total	76	100.0	100.0	

Sumber: Data primer diolah, 2014.

Data pada tabel 4.1.4 menunjukkan bahwa dari 76 responden penelitian yang berpendidikan terakhir Sarjana adalah sebanyak 62 orang responden dan yang

berpendidikan terakhir Diploma sebanyak 14 orang responden.

## 3. Deskripsi Masa Kerja/Lama Bekerja Responden

Masa kerja atau lama bekerja sangat mempengaruhi penguasaan rincian pekerjaan dari seseorang karyawan. Responden dengan masa kerja yang lebih lama mempunyai pengalaman, kepercayaan diri dan penguasaan *job description* yang lebih baik (Robbins, 2001). Berdasarkan data penelitian yang dilakukan dari penyebaran kuesioner maka diperoleh data tentang statistik deskriptif lama bekerja responden di PT. Vads Indonesia kantor cabang Yogyakarta yang dapat dilihat pada tabel berikut:

	Freq	%	Valid %	Cum %
< 1 tahun	31	40.8	40.8	40.8
1-2 tahun	21	27.6	27.6	68.4
3-4 tahun	15	19.7	19.7	88.2
> 4 tahun	9	11.8	11.8	100.0
Total	76	100.0	100.0	

Sumber: Data primer diolah, 2014.

Data pada tabel 4.1.5 diatas menunjukkan bahwa responden penelitian dengan lama bekerja <1 tahun yaitu sebanyak 31 responden, responden dengan lama bekerja 1-2 tahun sebanyak 21 orang, responden dengan lama bekerja 3-4 tahun sebanyak 15 orang, dan responden dengan lama bekerja >4 tahun sebanyak 9 orang responden. Masa kerja merupakan variabel penting dalam

tingkat pengunduran diri, semakin lama seseorang berada dalam pekerjaan maka semakin kecil kemungkinan mengundurkan diri (Robbins, 2003).

**4. Deskripsi Frekuensi Shift Kerja Malam Responden**

	Freq	%	Valid %	Cum %
Rendah	16	21.1	21.1	21.1
Tinggi	60	78.9	78.9	100.0
Total	76	100.0	100.0	

Sumber: Data primer diolah, 2014.

Data pada tabel 4.1.6 diatas menunjukkan bahwa responden dengan frekuensi bekerja *shift* malam rendah (1-2 kali seminggu) sebanyak 16 responden, dan responden dengan frekuensi bekerja *shift* malam tinggi (3-4 kali seminggu) sebanyak 60 responden.

**Analisis Data**

Dalam penelitian ini teknik analisis yang digunakan adalah *Confirmatory Factor Analysis* dengan program SPSS 16. CFA digunakan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian (*items* pertanyaan kuesioner) dan mengukur dengan tepat atau benar apa yang hendak diukur untuk menguji hipotesa dengan dasar teori yang sudah ada.

Tabel 4.2.

**Confirmatory Factor Analysis**

	Component		
	1	2	3
intensi1		.807	
intensi2		.781	
intensi3		.781	
intensi4		.850	
intensi5		.732	
gaji1			.924
gaji2			.906
gaji3			.784
gaji4			.437
gaji5			.450
kepuasan1	.760		
kepuasan2	.816		
kepuasan3	.887		
kepuasan4	.806		
kepuasan5	.831		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Sumber: Data primer diolah, 2014.

Berdasarkan tabel 4.2 diatas maka dapat disimpulkan bahwa:

1. *Item* pertanyaan kuesioner mengenai intensi keluar semuanya *valid*.
2. *Item* pertanyaan kuesioner mengenai kepuasan gaji semua *valid*.
3. Semua *item* pertanyaan mengenai kepuasan kerja *valid*.

Uji Hipotesis

Hubungan Antar Variabel (*Correlations*)

Tabel 4.3.1

	Pearson Correlation								
	Gender	Usia	Pendidikan	Status	Pengalaman	Shift	Intensi	Gaji	Kepuasan
Gender	1								
Usia	-.091	1							
Pendidikan	-.069	.075	1						
Status	-.008	-.523**	.106	1					
Pengalaman	-.034	.800**	.077	-.505**	1				
Shift	-.181	.176	.171	-.163	.137	1			
Intensi	-.085	-.269*	-.021	.056	-.319**	.594**	1		
Gaji	.096	.059	.070	.092	.037	-.466**	-.606**	1	
Kepuasan	-.011	.202	-.088	-.010	.218	-.605**	-.691**	-.500**	1

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sumber: Data primer diolah, 2014.

Dari tabel 4.3.1 dapat diketahui hubungan atau korelasi antar variabel sebagai berikut:

- a. Kepuasan gaji dengan intensi keluar adalah -0,606, dapat diartikan bahwa hubungan antara kepuasan gaji dengan intensi keluar kuat.
- b. *Shift* kerja malam dengan kepuasan kerja adalah -0,605, dapat diartikan bahwa hubungan antara *shift* kerja malam dengan kepuasan kerja kuat.
- c. *Shift* kerja malam dengan intensi keluar adalah 0,594, dapat diartikan bahwa hubungan antara *shift* kerja malam dengan intensi keluar kuat.
- d. Kepuasan kerja dengan intensi keluar adalah -0,691, dapat diartikan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dengan intensi keluar kuat.

1. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Berdasarkan hasil pengujian analisis regresi yang telah dilakukan maka didapat hasil yang tersaji pada tabel 4.3.2 di bawah ini:

Tabel 4.3.2 Hasil Analisis Regresi

		Beta	t	Sig
Intensi	← Gaji	-0,606	-6,545	.000
Kepuasan	← Shift	-0,605	-6,544	.000
Intensi	← Shift	0,594	6,345	.000
Intensi	← Kepuasan	-0,691	-8,226	.000

Sumber: Data primer diolah, 2014.

- a. H<sub>1</sub>: Kepuasan gaji berpengaruh negatif terhadap intensi keluar.

Dari tabel 4.3.2 didapatkan hasil estimasi variabel kepuasan gaji memiliki nilai koefisien sebesar -0,606 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi lebih kecil dibandingkan alpha (0,05) dan arah koefisien negatif, menunjukkan bahwa variabel kepuasan gaji memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap intensi keluar. Dengan demikian berarti **hipotesis 1 diterima**.

- b. H<sub>2</sub>: *Shift* kerja malam berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Dari tabel 4.3.2 didapatkan hasil estimasi variabel *shift* kerja malam memiliki nilai koefisien sebesar -0,605 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi lebih kecil dibandingkan alpha (0,05) dan arah koefisien negatif, menunjukkan bahwa *shift* kerja malam memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian berarti **hipotesis 2 diterima**.

- c. H<sub>3</sub>: *Shift* kerja malam berpengaruh positif terhadap intensi keluar.

Dari tabel 4.3.2 didapatkan hasil estimasi variabel *shift* kerja malam

memiliki nilai koefisien sebesar 0,594 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi lebih kecil dibandingkan alpha (0,05) dan arah koefisien positif, menunjukkan bahwa variabel *shift* kerja malam memiliki pengaruh positif signifikan terhadap intensi keluar. Dengan demikian berarti **hipotesis 3 diterima**.

d. H<sub>4</sub>: Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap intensi keluar.

Dari tabel 4.3.2 didapatkan hasil estimasi variabel kepuasan kerja memiliki nilai koefisien sebesar -0,691 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi lebih kecil dibandingkan alpha (0,05) dan arah koefisien negatif, menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap intensi keluar. Dengan demikian berarti **hipotesis 4 diterima**.

**2. Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Tabel 4.3.3 Hasil Uji Koefisien Determinasi

Variabel	R	R square	Adjusted R square	Std. Error
Gaji	.606 <sup>a</sup>	.367	.358	.67853
Shift	.594 <sup>a</sup>	.352	.344	.68616
Kepuasan	.691 <sup>a</sup>	.478	.471	.61621

Dependent Variable: Intensi

a. Koefisien Determinasi Kepuasan Gaji  
 Uji R<sup>2</sup> didapatkan hasil sebesar 0,367 atau 36,7%. Yang berarti variabilitas variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabilitas variabel independen sebesar 36,7% sedangkan

sisanya (63,3%) dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model regresi.

b. Koefisien Determinasi *Shift* Kerja Malam

Uji R<sup>2</sup> didapatkan hasil sebesar 0,352 atau 35,2%. Yang berarti variabilitas variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabilitas variabel independen sebesar 35,2% sedangkan sisanya (64,8%) dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model regresi.

c. Koefisien Determinasi Kepuasan Kerja

Uji R<sup>2</sup> didapatkan hasil sebesar 0,478 atau 47,8%. Yang berarti variabilitas variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabilitas variabel independen sebesar 47,8% sedangkan sisanya (52,2%) dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model regresi.

**PEMBAHASAN**

1. Kepuasan gaji memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap intensi keluar. Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa variabel kepuasan gaji berpengaruh negatif signifikan terhadap intensi keluar karyawan *call center* PT. Vads Indonesia kantor cabang Yogyakarta. Adanya pengaruh negatif kepuasan gaji terhadap intensi keluar menandakan

bahwa pada karyawan yang telah merasa puas dengan gaji yang diterimanya berakibat semakin rendahnya keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan tersebut. Selain itu juga kepuasan gaji yang berindikator tingkat gaji (*pay level*), kompensasi (*benefit*), kenaikan gaji (*pay raise*) dan struktur dan administrasi penggajian (*pay structure and administration*) yang telah tinggi di mata karyawan berakibat pada rendahnya keinginan karyawan berpikir untuk meninggalkan organisasi tempat ia bekerja sekarang serta kemungkinan individu akan mencari pekerjaan pada perusahaan lain.

2. *Shift* kerja malam memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap intensi keluar. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan penulis, *shift* kerja malam ternyata memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap intensi keluar. Anggapan Kuswadi (1997) bahwa *shift malam mengakibatkan kelelahan, kehidupan sosial terbatas, kurang baik untuk kehidupan keluarga, gangguan tidur, dan memberikan banyak waktu luang terbuang* bisa menjadi beberapa faktor penyebab intensi keluar karyawan *call center* PT Vads Indonesia yang sering mendapatkan *shift* kerja malam. Menurut penulis, kehidupan sosial yang terbatas

dikarenakan seringnya mendapatkan *shift* kerja malam merupakan salah satu faktor yang memberi sumbangsih besar intensi keluar karyawan. Hal tersebut bisa dikarenakan pada saat siang hari pada saat jam kerja normal mereka tidak bekerja, sedangkan teman-teman sosialitanya sedang bekerja. Apabila hal tersebut terjadi secara terus-menerus maka karyawan yang sering mendapatkan *shift* kerja malam tersebut akan terkucilkan dari pergaulan sosialnya.

3. *Shift* kerja malam memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja. Adanya pengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja menandakan bahwa pada karyawan yang sering mendapatkan *shift* kerja malam cenderung merasa tidak puas dengan pekerjaannya. Menurunnya konsentrasi dan kurang fokusnya pada diri individu seringkali membuat individu tidak teliti dalam melakukan pekerjaannya yang mengakibatkan tingkat kesalahan atau kelalaian semakin besar. Sehingga hasil dari pekerjaan yang mereka lakukan tidak memberikan kepuasan pada diri mereka terhadap pekerjaannya.
4. Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap intensi keluar. Seperti yang dikatakan Mathis

dan Jackson (2001) yang mengidentifikasi bahwa masuk-keluar (*turnover*) tenaga kerja berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Karyawan yang tidak terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk melakukan cara yang dapat mengganggu kinerja organisasi: *turnover* yang tinggi, tingkat absensi yang tinggi, kelambanan dalam bekerja, keluhan atau bahkan mogok kerja. Namun karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja di organisasi tersebut cenderung memiliki intensi keluar yang lebih rendah.

#### **A. Implikasi dari Temuan**

Implikasi Teoritis. Hasil penelitian ini secara umum memperkuat konsep dan hasil penelitian:

1. Handoko (1998), menyatakan bahwa salah satu tujuan-tujuan administrasi kompensasi dalam hal ini penggajian adalah untuk mempertahankan karyawan yang ada, bila kompensasi tidak kompetitif dan tidak memenuhi prinsip keadilan, maka akan berimplikasi banyaknya karyawan yang baik akan keluar.
2. Motowidlo (1983) dalam Lum et al. (1998); Yuyetta (2002) menyatakan kepuasan dan ketidakpuasan atas gaji yang diterima adalah fungsi dari ketidakcocokan antara apa yang

dirasakan akan diterima oleh seseorang dengan berapa banyak yang diterima seseorang. Kepuasan gaji dapat memprediksi tingkat absensi dan *turnover* karyawan. Banyak penelitian yang menyimpulkan bahwa hubungan antara kepuasan gaji dengan intensi keluar adalah negatif.

Hanif Amali Rivai (2001) menyatakan kepuasan kerja juga dihubungkan secara negatif dengan keluarnya (*turnover*) karyawan. Faktor lain misalnya kondisi pasar tenaga kerja, pengeluaran mengenai kesempatan kerja alternatif dan panjangnya masa kerja, pengeluaran mengenai kesempatan kerja alternatif dan panjangnya masa kerja dalam organisasi itu sebenarnya merupakan kendala yang penting dalam keputusan untuk meninggalkan pekerjaan).

Robbins (2001) menyatakan kepuasan kerja juga dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan (*turnover intention*) tetapi faktor-faktor lain seperti kondisi pasar kerja, kesempatan kerja alternatif, dan panjangnya masa kerja merupakan kendala yang penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada.

#### **Implikasi Manajerial**

- a. Meningkatkan nilai gaji dan memberikan tunjangan yang sesuai

- dengan kontribusi yang telah diberikan karyawan.
- b. Memberikan penghargaan berupa insentif
  - c. Dalam melakukan sistem penggajian, hendaknya dilakukan secara adil, maksudnya yaitu gaji yang dibayarkan sesuai dengan kompetensi, keahlian dan pekerjaan dan mempunyai
  - d. Memberi jaminan keamanan dan meningkatkan kebutuhan gizi karyawan yang sering mendapatkan shift kerja malam agar karyawan lebih bisa bekerja dengan optimum di malam hari sehingga meningkatkan kepuasan kerja.
  - e. Sebagian karyawan mengharapkan sikap pimpinan sebagai teman dan bersahabat, memberikan penghargaan atas hasil kerja yang dicapai, bijaksana dalam bertindak dan mendorong bawahan untuk maju, mendengarkan pendapat bawahan. Kepuasan kerja akan meningkat apabila hal ini diaplikasikan dalam kegiatan kerja sehari-hari
  - f. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya melalui pendidikan formal.
  - g. c. Memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk mengembangkan ide dalam menyelesaikan pekerjaannya.

- h. d. Praktek dan kebijakan promosi yang dilakukan perusahaan hendaknya bersifat adil bukan berdasarkan like and dislike, karena promosi memberikan peningkatan pribadi, tanggung jawab dan status. Individu yang merasa bahwa keputusan promosi yang telah ada berlaku dengan baik akan berpengaruh terhadap kepuasan kerjanya.

### **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini dibuat untuk mengembangkan meneliti tentang tema intensi keluar karyawan dalam manajemen sumber daya perusahaan dalam upaya menurunkan intensi keluar dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya, yakni kepuasan gaji, *shift* kerja malam, dan kepuasan kerja pada salah satu perusahaan *outsourcing* di Yogyakarta, keterbatasan pada hal-hal yang berkaitan dengan variabel-variabel yang terkait dengan konstruk-konstruk penelitian tersebut. Sementara itu masih mungkin terdapat variabel-variabel lain yang mempengaruhi intensi keluar karyawan selain yang telah di teliti dalam penelitian ini.

Keterbatasan lain dalam penelitian ini adalah obyek penelitian yang populasi sangat terbatas (sangat sedikit) sehingga

kondisi yang berbeda dengan obyek jenis industri yang berbeda, obyek yang lain dan jumlah populasi yang lebih banyak dapat memberikan hasil yang berbeda pula.

#### **Saran bagi Penelitian yang Akan Datang**

Saran untuk penelitian yang akan datang dapat menguji ulang model penelitian ini dengan menambah variabel-variabel baru seperti jenis motivasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja. Kemudian, mungkin pula dikembangkan indikator-indikator berbasis data sekunder dalam mengukur variabel-variabel penelitian yang berporos pada intensi keluar karyawan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology* 2, edited by L. Berkowitz, 267-299. New York: Academic Press.

Burhan Bungin, 2006, *Metodologi Penelitian Kuantitatif. Edisi pertama*, Jakarta: Kencana.

Donald R. Cooper and C. William Emory, 1999, *Metode Penelitian Bisnis*, Jakarta: Erlangga.

Handoko, Hani. 1998, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.

Hidayat, 2007, *Metodologi Penelitian Kesehatan*, Jakarta: Bineka Cipta

Hulin, C.L., & Roznowski, M, 1985, "Organizational Technologies: Effects on organizations' Characteristics and Individuals' Responses" In B.M. Staw and L.L. Cummings (Eds.), *Research in*

*Organizational Behavior*, Vol. 8, Greenwich, CT: JAI.

Johson, M.W., Vandaranjan, P.R., Futrell, C.M., Sager, J., 1987, "The Relationship between Organizational Commitment, Job satisfaction, and Turnover Among New sales People", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol 7: 29-38.

Kuswadi, S., 1997, *Pengaturan Tidur Pekerja Shift*, Jakarta: Grup PT Kalbe Farma.

Maier, N. R. F., 1971, *Psychology in Industry*. Cambridge: The Riverside Press.

Marzuki, 1995, *Metodologi Riset*, Edisi 6, BPFE - UII Yogyakarta.

Mathis, R. L. dan J.H. Jackson, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat.

Mobley W. H., Griffeth R., Hand H. & Meglino B, 1979, "A Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process", *Psychological Bulletin*, 86.

Mobley, W. H., 1986, *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat, dan Pengendaliannya*. Terjemahan. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.

Monk T. and Folkard, S., 1985, "Shift Work and Performance", *Hours of Work*, Chichester: Wiley.

Motowidlo, Stephan, 1983, "Predicting Sales Turnover from Pay Satisfaction and Expectation", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68.

Nurrani, Annisa, 2011, "Hubungan antara The Big Five Personality dan Kepuasan Kerja pada Karyawan Call Center PT. Vads Indonesia", *Skripsi*, Universitas Pelita Harapan, Karawaci.

Price, J.L. and Mueller, C.W, 1981, "A Causal Model of Turnover of Nurses", *Academy of Management Journal*, Vol. 24.

Rivai, Hanif Amali, 2001, "Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Intensi Keluar" *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol.1.

Robbins, Stephen P, 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan*

- Aplikasi*. Edisi Keenam. Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer.
- Robbins, Stephen P, 2001, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Prehalindo.
- Robbins, Stephen P, 2003, *Perilaku Organisasi, Jilid 2*, Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Shaw, Jason D, Delery, John E, Jenkins, G. Douglas Jr, and Gupta, Nina, 1998, "An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover", *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No.5, October, pp.511-525.
- Sugiyono, 2005, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: CV.Alphabeta.
- Suma'mur PK., 1994, *Keselamatan Kerja dan Pencegahan Kecelakaan*, Jakarta: CV. Haji Masagung.
- Tett, R.T and Meyer J.P., 1993, "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover", *Personnel Psychology*, Vol. 46, 259-293.
- Woods, Robert H and Macaulay, James F, 1989, "R for Turnover: Retention Program that Work", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, May, pp.78 - 90.
- Yuyetta, Etna Nur Afri, 2002, "Pengaruh Tindakan Supervisi dan Persepsi Kewajaran Upah serta Promosi terhadap Keinginan Berpindah Akuntan Publik Yuniior di Indonesia", *Jurnal Media Ekonomi dan Bisnis*. Halaman 92-104.
- Zeffane, Rachid, 1994, "Understanding Employee Turnover: The Need for a Contingency Approach", *International Journal of Manpower*, Vol. 15, No. 9, pp. 1-14.