

# **PENGARUH PRODUKTIVITAS KARYAWAN, KEPUASAN KARYAWAN DAN TURN OVER TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING PERUSAHAAN MELALUI KINERJA KARYAWAN**

**Oleh : Rina Irawati \*)**

## **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *Soft Skill* dan Komitmen terhadap Kinerja.

Analisis data dipergunakan dalam penelitian ini, yaitu menggunakan deskriptif dan analisis jalur (*path analysis*). Sampel penelitian ini adalah 90 karyawan perusahaan di Wilayah Kab. Pasuruan, dengan pengambilan sampel secara random

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Peubah *Soft Skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Peubah Kinerja Peubah *Soft Skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Peubah Komitmen Peubah Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap Peubah Kinerja serta besarnya pengaruh total 72,5%

*Kata kunci: Soft Skill, Komitmen, dan Kinerja*

## *Abstract*

*The ability of a company to maintain the competitiveness is a benchmark of the company's success. The higher the ability of the company, the greater the profits received by the company. Satisfaction, turnover rate, and employee productivity are important elements that must be considered by the company in order to continuously improve competitiveness through its performance. This study was conducted to test the direct and indirect influence between satisfaction, turnover, and employee productivity to competitive advantage in UD. Angger Malang by using path analysis. The number of respondents in this study are 85 peoples. The results show that employee productivity has the smallest direct influence on competitive advantage with path coefficient of 0.210. Employee satisfaction has the greatest direct impact on competitive advantage with path coefficient of 0.342. Employee productivity has the least direct effect on company performance with path coefficient of 0.194. Turnover has the greatest direct impact on company performance with a path coefficient of 0.411. Employee satisfaction has the least indirect effect on competitive advantage with path coefficient of 0.037. Employee productivity has the greatest indirect effect on competitive advantage with path coefficient of 0.078. These results can indicate that the firm's performance variables have not been able to mediate the relationship between employee productivity, job satisfaction, and turnover of the company's competitive advantage.*

*Keywords: Employee productivity, Job satisfaction, Turnover, Competitive advantage, Company performance, Path analysis*

## **1. Pendahuluan**

Di era globalisasi ini, persaingan antar perusahaan satu dengan perusahaan yang lainnya berjalan sangat ketat. Hal ini timbul karena setiap perusahaan tentunya memiliki tujuan utama, yaitu membuat pertumbuhan perusahaan yang optimal

dalam jangka waktu yang panjang. Oleh sebab itu, perusahaan harus mampu untuk mempertahankan daya saing yang dimilikinya, karena banyaknya pesaing baru yang muncul.

Kemampuan suatu perusahaan dalam mempertahankan daya saing yang dimiliki

---

**\*) Rina Irawati adalah dosen STIE Malangkecewara Malang**

merupakan suatu tolak ukur keberhasilan perusahaan tersebut. Semakin tinggi kemampuan perusahaan, maka semakin besar keuntungan yang akan diterima oleh perusahaan. Keberhasilan ini tentu saja didukung oleh Sumber Daya Manusia yang ada. Kepuasan, tingkat *turnover*, dan produktivitas karyawan merupakan elemen penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan agar dapat terus meningkatkan daya saing melalui kinerjanya. Oleh sebab itu, perusahaan harus dapat melakukan pengukuran kinerja SDM untuk membandingkan dengan kinerja di masa lalu dan dapat melakukan evaluasi mengenai kendala yang dialaminya sehingga tidak mengurangi daya saing perusahaan.

Setiap anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi timbul adanya perasaan kepuasan kerja dan ketidakpuasan. Oleh karena itulah setiap pimpinan atau manajer suatu organisasi perlu menciptakan suatu iklim yang sehat secara etis bagi anggotanya atau pegawainya, dimana mereka melakukan pekerjaan secara maksimal dan produktif. Kepuasan kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan akan berpengaruh juga terhadap tingkat *turnover* dan produktivitas kerja karyawan. Objek penelitian ini adalah UD. Angger, Malang yang bergerak di bidang distributor bahan bangunan. Ada beberapa fenomena yang dialami perusahaan pada akhir-akhir ini yaitu banyaknya tingkat *turnover*, meningkat dan menurunnya tingkat kepuasan dan produktivitas karyawan, Dengan keadaan SDM yang dimilikinya, perusahaan dapat mempertahankan daya saing dengan perusahaan-perusahaan lain. Banyak faktor-faktor penting yang mendukung kinerja

perusahaan sehingga dapat mempertahankan eksistensinya dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat ini.

## **2. Tinjauan Pustaka**

### **2.1. Tinjauan Empiris**

Penelitian Sulistyawati dan Indrayani (2012) menyatakan bahwa kepuasan karyawan, *training*, *turnover*, dan produktivitas karyawan ini memberikan pengaruh terhadap keunggulan bersaing suatu perusahaan. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 68 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja memiliki pengaruh langsung yang paling besar terhadap keunggulan bersaing, variabel *turnover* memberikan pengaruh tidak langsung yang paling besar terhadap keunggulan bersaing, produktivitas memberikan pengaruh yang paling kecil terhadap keunggulan bersaing.

Penelitian Mahesa (2010) menyatakan bahwa kepuasan kerja dan motivasi kerja berkaitan langsung dengan kinerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan akan meningkatkan tingkat kinerja karyawan, sehingga dapat berdampak terhadap peningkatan dan berhasilnya kinerja suatu perusahaan. Jumlah sampel yang ditetapkan yaitu 64 responden PT Coca Cola Amatil dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Kepuasan kerja dan motivasi kerja sebagai variabel independen, lama bekerja sebagai variabel moderating, dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Analisa yang digunakan dalam melakukan penelitian ini antara lain uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, *Moderated Regression Analysis (MRA)* dan pengujian hipotesis. Dari hasil pengujian MRA yang dilakukan, dapat

disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, variable lama bekerja tidak memoderasi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

## **2.2.Tinjauan Teori**

### **2.2.1.Produktivitas Karyawan**

Menurut Ervianto (2004) pengertian produktivitas adalah rasio antara *output* dan *input*, atau rasio antar hasil produk dengan total sumber daya yang digunakan. Menurut Hasibuan (2006) produktivitas adalah perbandingan antara *output* (hasil) dan *input* (masukan). Jika produktivitas naik ini hanya mungkin oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu, bahan, tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dan tenaga kerja. Produktivitas kerja menurut Cascio (dalam Almigo, 2004:53) adalah sebagai pengukuran *output* berupa barang atau jasa dalam hubungannya dengan *input* yang berupa karyawan, modal, materi atau bahan baku dan peralatan. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa produktivitas adalah kemampuan seseorang karyawan dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk memperoleh keluaran atau hasil yang optimal dalam rangka pelaksanaan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta pencapaian hasil kerja yang telah ditentukan.

Menurut Hasibuan (2006), ada lima hambatan utama bagi produktivitas kerja, yaitu: (1) Seleksi awal yang kurang baik, (2) *Training* yang kurang memadai, (3) Beban kerja yang berlebihan, (4) Ketidaksiesuaian antara tujuan perusahaan dan tujuan pribadi, dan (5) Kelemahan mental yang

dimiliki karyawan. Menurut Sulistyani dan Rosidah (2005: 200), ada beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas suatu insan antara lain: (1) *Knowledge*, (2) *Skills*, (3) *Abilities*, (4) *Attitude*, dan (5) *Job Rotation*.

Meningkatkan produktivitas karyawan tidak cukup dengan terus-menerus mendorong mereka bekerja keras. Ada sebuah strategi yang perlu diterapkan. Menuntut karyawan untuk bekerja keras bukan solusi yang baik, bahkan bisa menjadi bumerang bagi perusahaan atau *leader*. Menurut Sulistyani dan Rosidah (2005: 200), ada 4 cara meningkatkan produktivitas karyawan, yaitu: (1) Meningkatkan dan penyegaran motivasi, (2) Lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan produktivitas karyawan, (3) Integrasi manajemen waktu dengan system perusahaan, dan (4) *Reward* dan *punishment* serta mental juara. Produktivitas kerja diukur dan dimonitor, agar manajemen dapat menentukan arahnya, naik turunnya; dapat membandingkan produktivitas organisasinya dengan organisasi saingannya dan mengukur dampak program-program perbaikan produktivitas atau pengukuran biaya yang dilakukan oleh organisasi. Untuk mengukur produktivitas kerja pegawai dapat dilakukan dengan dua hal: (1) Efektivitas kerja pegawai yang berupa jumlah hasil dan kualitas kerja yang dicapai, dan (2) Efisiensi kerja pegawai yang berkaitan dengan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan penggunaan peralatan kantor yang lebih efisien.

### **2.2.2.Kepuasan Karyawan**

Menurut Robbins (2005:91) kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang

individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Menurut Hasibuan (2006:202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi antar keduanya. Menurut Rivai (2004:475) kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak puas dalam bekerja. Noe (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang menyenangkan sebagai hasil dari persepsi bahwa pekerjaannya memenuhi nilai-nilai pekerjaan yang penting. Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan karyawan adalah perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukannya, yang dapat dipengaruhi oleh beberapa macam faktor, baik itu faktor eksternal maupun faktor internal.

Menurut Valmband (2008) ada beberapa teori tentang kepuasan kerja, yaitu: (1) Teori dua faktor.

Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok, yaitu *satisfies* atau motivator, dan *dissatisfies*. *Satisfies* adalah situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan untuk memperoleh penghargaan dan promosi. *Dissatisfies* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari : gaji, pengawasan, dan hubungan antar personal, kondisi kerja, dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis

serta kebutuhan dasar karyawan. Jika faktor ini tidak terpenuhi, karyawan tidak akan puas, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meski belum terpuaskan; (2) Teori ketidaksesuaian. Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan, sehingga apabila kepuasan diperoleh melebihi apa yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi. Kepuasan bagi seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai; dan (3) Teori keadilan. Teori ini mengungkapkan bahwa orang yang akan merasa puas atau tidak puas tergantung ada atau tidaknya keadilan dalam situasi tersebut.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005), terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan yaitu: (1) *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan). (2) *Discrepancies* (perbedaan). Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. (3) *Value attainment* (pencapaian nilai). Gagasan *value attainment* adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting. (4) *Equity* (keadilan). Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. (5) *Dispositional/genetic components* (komponen genetik). Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian

merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan

### **2.2.3. Turnover**

Menurut Harninda (2005:27) *turnover* pada dasarnya adalah sama dengan keinginan berpindah karyawan dari satu tempat ke tempat kerja lainnya. Menurut Harnoto (2004:2) *turnover* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan. Banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover* ini dan di antaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Robbins (2006) menjelaskan bahwa *turnover* dapat terjadi secara sukarela (*voluntary turnover*) maupun secara tidak sukarela (*involuntary turnover*). *Voluntary turnover* 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 untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya. Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa *turnover* adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memiliki keinginan untuk berpindah kerja ke tempat lain yang memiliki sarana penunjang yang lebih baik daripada yang sebelumnya. Perusahaan yang memiliki angka *turnover* yang tinggi mengindikasikan bahwa karyawan tidak betah bekerja di perusahaan tersebut.

Faktor-faktor yang membuat terjadinya *turnover* antara lain: (1) Usia, (2) Lama kerja, (3) Tingkat pendidikan, (4) Keikatan organisasi, (5) Kepuasan kerja, dan (6) Budaya perusahaan. Ada berbagai macam dampak yang mungkin akan muncul dalam perusahaan apabila terjadi tingkat *turnover* yang tinggi, yaitu: (1) Waktu, dan fasilitas wawancara dalam proses seleksi karyawan baru yang kurang memadai. (2) Tingkat kecelakaan pada karyawan baru relatif lebih tinggi. (3) Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan. (4) Peralatan produksi yang tidak digunakan se efisien mungkin. (5) *Turnover* yang tinggi dalam organisasi berarti menunjukkan perlu diperbaikinya kondisi kerja dan cara pembinaan karyawan.

### **2.2.4.Keunggulan Bersaing Perusahaan**

Keunggulan bersaing (*Competitive advantage*) menurut Porter (2008) adalah suatu kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama. Sampurno (2010) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing adalah kemampuan, *asset*, *skill*, kapabilitas dan lainnya yang memampukan perusahaan untuk bersaing secara efektif di dalam industri. Berdasarkan pengertian di atas maka keunggulan bersaing tidak dapat dipahami dengan memandang perusahaan sebagai satu keseluruhan. Keunggulan bersaing berasal dari banyak aktivitas berlainan yang dilakukan perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, mendukung produknya. Masing-masing aktivitas dapat mendukung posisi biaya

relatif perusahaan dan menciptakan dasar untuk diferensiasi.

Keunggulan kompetitif dapat direalisasikan dalam hal mendapatkan keunggulan strategis, taktis maupun operasional. Dimensi-dimensi yang menyebabkan keunggulan bersaing adalah: (1) Keunggulan strategis. Keunggulan ini merupakan keunggulan yang memiliki dampak fundamental dalam membentuk operasi perusahaan. Tingkat strategis akan menentukan arah dan tujuan perusahaan, namun tetap masih terdapat kebutuhan akan suatu rencana yang dapat mencapai suatu strategi yang menyadari arti penting dari keamanan. (2) Keunggulan taktikal. Yaitu metode membuat dan menyempurnakan strategi menggunakan cara yang lebih baik dibandingkan dengan cara yang digunakan para pesaing. (3) Keunggulan operasional. Keunggulan operasional merupakan keunggulan yang berhubungan dengan transaksi dan proses sehari-hari. Di sinilah sistem informasi akan berinteraksi secara langsung dengan proses.

Menurut Tangkilisan (2004) ada beberapa faktor yang paling berpengaruh terhadap keunggulan bersaing dalam suatu perusahaan, yaitu: (1) Inovasi produk, (2) Harga bersaing, (3) Pelayanan perusahaan, (4) Komunikasi yang baik, dan (5) Gaji dan kesejahteraan karyawan.

### **2.2.5. Kinerja Perusahaan**

Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2004:15) memberikan pengertian atau kinerja sebagai berikut: *“performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period”* Simanjuntak (2005:1) mengemukakan kinerja

adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Menurut Irawan (2005:11), bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati, dan dapat diukur. Jika kita mengenal tiga macam tujuan, yaitu tujuan organisasi, tujuan unit, dan tujuan pegawai, maka kita juga mengenal tiga macam kinerja, yaitu kinerja organisasi, kinerja unit, dan kinerja pegawai. Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang.

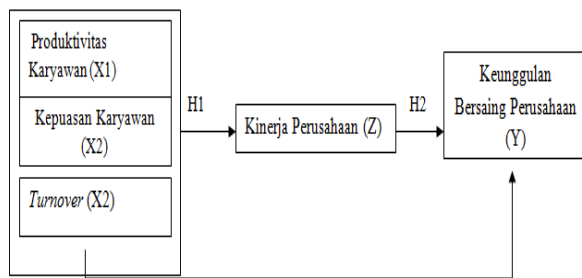
### **2.2.6. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Armstrong (2006) adalah: (1) Faktor individu (*personal factors*), berkaitan dengan keahlian, motivasi dan komitmen. (2) Faktor kepemimpinan (*leadership factors*), berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja. (3) Faktor kelompok/rekan kerja (*team factors*), berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja. (4) Faktor sistem (*system factors*), berkaitan dengan sistem/metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi. (5) Faktor situasi (*contextual/situational factors*), berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Terdapat tiga kriteria untuk mengukur kinerja, pertama : kuantitas kerja, yaitu jumlah yang harus dikerjakan, kedua: kualitas kerja, yaitu mutu yang dihasilkan, dan ketiga: ketepatan waktu, yaitu kesesuaiannya dengan waktu yang telah

ditetapkan. Noe (2006) mengungkapkan bahwa kriteria sistem pengukuran kinerja yang efektif terdiri dari beberapa aspek seperti berikut: (1) Mempunyai Keterkaitan yang Strategis (*strategic congruence*). (2) Validitas (*validity*). Suatu pengukuran kinerja dikatakan valid apabila hanya mengukur dan menilai aspek-aspek yang relevan dengan kinerja yang diharapkan. (3) Reliabilitas (*reliability*). Reliabilitas berkaitan dengan konsistensi pengukuran kinerja yang digunakan. (4) Akseptabilitas (*acceptability*). Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya.

### 2.2.7.HIPOTESIS PENELITIAN



**Gambar 1. Model Hipotesis**

Menurut Purwanto dan Sulistyastuti (2007:137) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Dari kerangka hipotesis yang dibuat, dapat dibuat kesimpulan hipotesis, yaitu:

H1: Diduga ada pengaruh langsung antara produktivitas karyawan, kepuasan, dan *turnover* terhadap keunggulan bersaing melalui kinerja perusahaan.

H2: Diduga ada pengaruh tidak langsung antara produktivitas karyawan, kepuasan, dan *turnover* dan produktivitas karyawan terhadap keunggulan bersaing melalui kinerja perusahaan.

## 3. Metodologi Penelitian

### 3.1. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2008:115) populasi adalah wilayah generalisasi terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu. ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Pada penelitian yang akan dilakukan, akan diambil populasi sebanyak 111 orang. Menurut Sugiyono (2008:116) sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Pada penelitian ini akan diambil sampel sebanyak 77% dari jumlah populasi yang ada yaitu 85 orang karyawan UD Angger Malang dengan menggunakan metode *simple random sampling* (metode pengambilan acak sederhana, yaitu teknik pengambilan sampel dimana semua individu dalam populasi baik secara sendiri-sendiri atau bersama-sama diberi kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai anggota sampel (Sugiyono, 2008).

### 3.2. Variabel Penelitian

Variabel bebas terdiri dari produktivitas karyawan, kepuasan karyawan dan *turnover*. Produktivitas Karyawan (X1), yaitu kemampuan karyawan dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk memperoleh hasil yang optimal. Item-itemnya: (1) Luasnya wawasan karyawan, (2) Ketrampilan (*skill*) yang dimiliki karyawan, (3) Adanya rotasi karyawan, (4)

Kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugasnya, dan (5) *Attitude* atau perilaku karyawan.

Kepuasan karyawan (X2), yaitu perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukannya, yang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik itu faktor eksternal maupun faktor internal. Item-itemnya: (1) Pemenuhan kebutuhan karyawan, (2) Pemenuhan harapan atau keinginan karyawan, (3) Pencapaian nilai kerja individual karyawan, (4) Keadilan yang diperoleh karyawan di tempat kerja, dan (5) Lingkungan kerja yang baik.

*Turnover* (X3), yaitu suatu keadaan dimana seorang karyawan memiliki keinginan untuk berpindah kerja ke tempat lain yang memiliki sarana penunjang yang lebih baik daripada sebelumnya. Item-itemnya: (1) Usia produktif karyawan, (2) Lama kerja karyawan, (3) Tingkat pendidikan karyawan, (4) Keterikatan karyawan terhadap perusahaan, dan (5) Budaya perusahaan yang sesuai.

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependent adalah keunggulan bersaing perusahaan (Y), yaitu suatu kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama. Item-itemnya: (1) Inovasi produk yang dihasilkan, (2) Memiliki harga bersaing, (3) Peningkatan pelayanan dan produk, (4) Komunikasi yang baik, dan (5) Gaji dan kesejahteraan karyawan.

Variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat

diamati dan diukur (Sugiyono, 2007:4). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel intervening adalah kinerja perusahaan (Z), yaitu hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati, dan dapat diukur. Item-itemnya: (1) Keahlian dan motivasi kerja karyawan, (2) Kepemimpinan dalam perusahaan, (3) Situasi kelompok kerja, (4) Sistem kerja perusahaan, dan (5) Situasi lingkungan kerja.

### 3.3. Metode Analisis

#### *Uji Validitas dan Reliabilitas*

Validitas adalah tingkat keandalan dan kesahihan alat ukur yang digunakan. Instrumen dikatakan valid berarti menunjukkan alat ukur yang dipergunakan untuk mendapatkan data itu valid atau dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2004:137). Valid tidaknya suatu item instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* Pearson dengan level signifikansi 5% dengan nilai kritisnya, dimana  $r$  dapat digunakan rumus :

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(N\sum X^2 - (\sum X)^2)(N\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan :

$N$  = banyaknya sampel

$X$  = skor item X

$Y$  = skor item Y

Bila probabilitas hasil korelasi lebih kecil dari 0.05 (5%), maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid.

Menurut Arikunto (2000:132), “reabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Instrumen dapat dikatakan andal (*reliable*) bila



memiliki koefisien keandalan reliabilitas sebesar 0.6 atau lebih”. Untuk menguji reliabilitas digunakan *Alpha Cronbach* dengan rumus :

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan :

$r_{11}$  = reliabilitas instrumen

$k$  = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sigma_b^2$  = jumlah varians butir

$\sigma_t^2$  = varians total

**Uji F**

Uji F dimaksudkan untuk menguji tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel bebas ( $X_i$ ) secara keseluruhan terhadap variabel terikat (Y). Uji F dilakukan dengan membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  untuk menentukan diterima atau ditolaknya hipotesis dengan ketentuan sebagai berikut:

$F_{hitung} < F_{tabel}$  berarti  $H_0$  diterima dan  $H_i$  ditolak

$F_{hitung} > F_{tabel}$  berarti  $H_i$  diterima dan  $H_0$  ditolak.

**Uji t**

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh parsial variabel bebasterhadapvariabel terikat. Uji t dilakukan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$

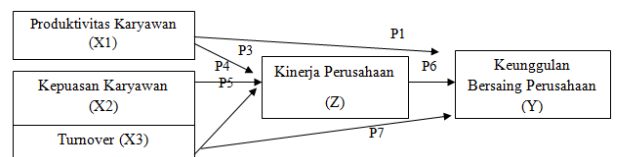
Hipotesis nol akan diterima atau ditolak dengan ketentuan sebagai berikut:

$t_{hitung} < t_{tabel}$  berarti  $H_0$  diterima dan  $H_i$  ditolak

$t_{hitung} > t_{tabel}$  berarti  $H_i$  diterima dan  $H_0$  ditolak

**Analisis Jalur ( Path Analysis)**

Analisis jalur adalah suatu teknik pengembangan dari regresi linear berganda. Teknik ini digunakan untuk menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel  $X_1, X_2$  dan  $X_3$  terhadap Y serta dampaknya terhadap Z. (Sugiyono:2009). Model – model dari *path analysis* antara lain: (1) Diagram Jalur, yaitu merupakan gambar yang meragakan struktur hubungan kausal antara variabel bebas dengan variabel terikat. Sebuah diagram jalur, tanda panah berujung ganda menunjukkan hubungan korelasional dan tanda panah satu arah menunjukkan hubungan kausal atau pengaruh langsung dari variabel bebas (*eksogen*) X terhadap variabel terikat (*endogen*) Y (Riduwan & Kuncoro, 2008). (2) Analisis Jalur Model *Trimming*. Model *trimming* adalah model yang digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan dari model variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan (Riduwan & Kuncoro, 2008).



**Gambar 2. Kerangka Diagram Jalur**

Dari kerangka jalur tersebut, maka rumus yang dibuat adalah :

1)  $Y = P1X1 + P2X3$

2)  $Z = P3X1 + P4X2 + P5X3$

3)  $Y = P6Z$

#### 4. HASIL PENELITIAN

##### Uji Validitas dan Reliabilitas

Berdasarkan tabel uji validitas menunjukkan bahwa keseluruhan item penelitian adalah valid. Hal ini dilihat dari nilai *Corrected Total Correlation (r)* mempunyai nilai koefisien korelasi ( $r$ ) lebih besar dari  $r$  tabel 0,14.

Berdasarkan tabel reliabilitas menunjukkan bahwa keseluruhan item penelitian adalah reliabel. Hal ini dilihat dari nilai *alpha cronbach ( $\alpha$ )* > 0,600.

##### Pengujian Regresi

Diketahui bahwa nilai  $R$  sebesar 0,551 yang berarti terdapat hubungan yang cukup erat antara produktivitas karyawan, kepuasan kerja, dan turn over terhadap kinerja perusahaan. Nilai  $R$  square sebesar 0,304 menunjukkan bahwa variabel produktivitas, kepuasan kerja, dan turn over memiliki kontribusi pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 30,4%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain sebesar 69,6% yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Dari tabel ANOVA diketahui bahwa nilai  $F$  hitung (11,776) >  $F$  tabel (3,95) dengan signifikansi 0,000. Hal ini berarti bahwa secara simultan terdapat pengaruh antara produktivitas karyawan, kepuasan kerja, dan turn over terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uji  $t$  didapatkan hasil bahwa nilai  $t$  hitung >  $t$  tabel (1,29) dengan nilai signifikansi > 0,05. Hal ini berarti terdapat pengaruh parsial antara produktivitas karyawan, kepuasan kerja, dan turn over terhadap kinerja karyawan.

Adapun persamaan regresi pertama adalah sebagai berikut:

$$Z = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e_1$$

$$Z = 7.349 + 0.090X_1 + 0.085X_2 + 0.497X_3 + 0.746$$

Dimana:

$Z$  = kinerja karyawan

$X_1$  = produktivitas karyawan

$X_2$  = kepuasan karyawan

$X_3$  = turn over

$e$  = standard error

Diketahui bahwa nilai  $R$  sebesar 0,746 yang berarti terdapat hubungan yang sangat erat antara produktivitas karyawan, kepuasan kerja, turn over, dan kinerja perusahaan terhadap keunggulan bersaing. Nilai  $R$  square sebesar 0,556 menunjukkan bahwa variabel produktivitas karyawan, kepuasan kerja, turn over, dan kinerja karyawan memiliki kontribusi pengaruh terhadap keunggulan bersaing sebesar 55,6%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain sebesar 44,4% yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Dari tabel ANOVA diketahui bahwa nilai  $F$  hitung (25,045) >  $F$  tabel (3,95) dengan signifikansi 0,000. Hal ini berarti bahwa secara simultan terdapat pengaruh antara produktivitas karyawan, kepuasan kerja, turn over, dan kinerja karyawan terhadap keunggulan bersaing. Sedangkan pengaruh secara individual (parsial) dapat dilihat bahwa nilai  $t$  hitung >  $t$  tabel (1,29) dengan signifikansi > 0,05. Hal ini berarti secara parsial terdapat pengaruh antara produktivitas karyawan, kepuasan kerja, turn over, dan kinerja karyawan terhadap keunggulan bersaing.

Adapun persamaan regresi kedua adalah sebagai berikut:

$$Y = a + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \alpha_4 X_4 + e_2$$

$$Y = 6.367 + 0,195X_1 + 0,723X_2 + 0,299X_3 + 0,067Z + 0.620$$

Dimana:

- Y = keunggulan bersaing
- X1 = produktivitas karyawan
- X2 = kepuasan kerja
- X3 = turn over
- Z = kinerja karyawan
- e = standard error

**Analisis Jalur**

Berdasarkan hipotesis penelitian yang diajukan maka untuk mengetahui hubungan variabel secara teoritis tersebut dapat dibuat model dalam bentuk diagram *path* sebagai berikut:

Berdasarkan model-model pengaruh tersebut, dapat disusun model lintas pengaruh sebagai berikut. Model lintas ini disebut analisis *path*, dimana pengaruh *error* ditemukan sebagai berikut :

$$P_{ei} = \sqrt{1 - R^2_i}$$

$$P_{e2} = \sqrt{1 - R^2_2} = \sqrt{1 - 0,556} = 0,666$$

$$P_{e1} = \sqrt{1 - R^2_1} = \sqrt{1 - 0,304} = 0,834$$

Dari hasil analisis maka selanjutnya akan dilakukan uji validitas model di dalam analisis *path*, yaitu dengan menggunakan koefisien determinasi dan *theory trimming*.

**Koefisien determinasi Total**

Total keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model diukur dengan menggunakan formula sebagai berikut :

$$R^2_m = 1 - P^2_{e1}P^2_{e2}.....P^2_{ep}$$

Dalam hal ini, interpretasi terhadap  $R^2_m$  sama dengan interpretasi koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada analisis regresi.

Dari hasil perhitungan dapat ditentukan koefisien determinasi total sebagai berikut :

$$\begin{aligned} R^2_m &= 1 - (0,666)^2(0,834)^2 \\ &= 1 - (443 \times 0,695) \\ &= 0,692 \end{aligned}$$

Hasil tersebut dapat diketahui bahwa keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model tersebut adalah sebesar 69,2% atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 69,2% dapat dijelaskan oleh model tersebut. Sedangkan sisanya sebesar 30,8% dijelaskan oleh variabel lain yang belum terdapat di dalam model dan error.

**5.INTREPRETASI HASIL PENELITIAN**

Analisis jalur bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung peubah bebas terhadap peubah terikat dikarenakan adanya kinerja perusahaan sebagai peubah mediasi (intervening). Agar dapat membuktikan bahwa variabel kinerja perusahaan (Z) mampu menjadi variabel yang memediasi antara produktivitas karyawan, kepuasan, dan *turnover* terhadap keunggulan bersaing, maka akan dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung antara produktivitas karyawan, kepuasan, dan *turnover* terhadap keunggulan bersaing perusahaan. Apabila pengaruh tidak langsung kepuasan, *turnover*, dan produktivitas karyawan terhadap keunggulan bersaing perusahaan melalui kinerja perusahaan lebih besar dibandingkan pengaruh secara langsung produktivitas karyawan, kepuasan, dan *turnover* terhadap keunggulan bersaing perusahaan, maka variabel kinerja perusahaan (Z) bisa menjadi variabel yang memediasi hubungan antara produktivitas

karyawan, kepuasan, dan *turnover* terhadap keunggulan bersaing perusahaan.

### **Produktivitas Kerja berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing perusahaan**

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa produktivitas kerja karyawan di perusahaan UD. Angger Malang cukup sesuai dengan keinginan dan harapan perusahaan. Indeks produktivitas merupakan rasio sejauh mana sumberdaya digunakan dalam hubungannya dengan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Penentuan produktivitas dihadapkan pada hasil yang diinginkan telah dicapai (efektivitas) dan sumber daya yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut (efisiensi). Dari hasil penelitian, pengujian statistik menunjukkan bahwa pengaruh langsung produktivitas kerja karyawan terhadap keunggulan bersaing perusahaan memiliki koefisien jalur sebesar 0,210 dan secara statistik signifikan pada level  $\alpha=0,05$  yang ditunjukkan dengan nilai signifikan t sebesar 0,008 (lebih kecil dari  $\alpha=0,05$ ).

Produktivitas sering pula dikaitkan dengan cara dan sistem yang efisien, sehingga proses produksi berlangsung tepat waktu dan dengan demikian tidak diperlukan kerja lembur dengan segala implikasinya, terutama implikasi biaya. Hal ini logis dan tepat apabila peningkatan produktivitas dijadikan salah satu sasaran jangka panjang perusahaan dalam rangka pelaksanaan strateginya. Produktivitas memiliki dua dimensi, pertama efektivitas yang mengarah kepada pencapaian untuk kerja yang maksimal yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan berkualitas, kuantitas, dan waktu. Kedua yaitu efisiensi yang berkaitan dengan upaya

membandingkan input dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Efisiensi merupakan suatu ukuran dalam membandingkan input direncanakan dengan input sebenarnya. Apabila ternyata input yang sebenarnya digunakan semakin besar penghematannya, maka tingkat efisiensi semakin tinggi. Sedangkan efektivitas merupakan ukuran yang memberikan gambaran suatu target yang dicapai. Apabila kedua tersebut dikaitkan satu dengan yang lainnya, maka terjadinya peningkatan efektivitas tidak akan selalu menjamin meningkatnya efisiensi. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Sulistyawati dan Indrayani (2012) penelitian menunjukkan produktivitas karyawan ini memberikan pengaruh terhadap keunggulan bersaing suatu perusahaan.

### **Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing perusahaan.**

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing perusahaan, artinya kepuasan kerja karyawan berkaitan dengan upah yang diterima karyawan, perlakuan yang adil di tempat kerja dan lingkungan kerja cukup sesuai dengan harapan dan keinginan karyawan. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu, seseorang yang tidak puas terhadap pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya, karena pada umumnya apabila orang berbicara mengenai sikap karyawan, lebih sering mereka memaksudkan kepuasan kerja. Semakin tinggi kepuasan kerja

karyawan maka semakin tinggi pula keunggulan bersaing perusahaan.

Dari hasil penelitian, pengujian statistik menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap keunggulan bersaing perusahaan memiliki koefisien jalur sebesar 0,342 dan secara statistik signifikan pada level  $\alpha=0,05$  yang ditunjukkan dengan nilai signifikan t sebesar 0,000 (lebih kecil dari  $\alpha=0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan. Faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji, pengawasan, dan hubungan antar personal, kondisi kerja, dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika faktor ini tidak terpenuhi, karyawan tidak akan puas, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meski belum terpuaskan.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Sulistyawati dan Indrayani (2012) yang membuktikan bahwa kepuasan karyawan memberikan pengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing suatu perusahaan. Mahesa (2010) bahwa kepuasan kerja berkaitan langsung dengan kinerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan akan meningkatkan tingkat kinerja karyawan, sehingga dapat

berdampak terhadap peningkatan dan berhasilnya kinerja suatu perusahaan.

*Turnover* berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing perusahaan.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *turnover* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing perusahaan, artinya bahwa lama kerja yang telah ditempuh, tingkat pendidikan yang ditempuh responden sesuai dengan standar perusahaan, keterikatan responden dengan perusahaan ini, dan budaya kerja yang berlaku di perusahaan UD. Angger Malang cukup sesuai dengan keinginan dan harapan responden, sehingga responden enggan untuk pindah dari suatu tempat kerja ke tempat kerja yang lainnya. Perusahaan selalu berusaha mencari cara untuk menurunkan tingkat perputaran karyawan, yang menimbulkan berbagai potensi biaya seperti biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, serta biaya rekrutmen dan pelatihan kembali.

Dari hasil penelitian, pengujian statistik menunjukkan bahwa pengaruh langsung *turnover* terhadap keunggulan bersaing perusahaan memiliki koefisien jalur sebesar 0,267 dan secara statistik signifikan pada level  $\alpha=0,05$  yang ditunjukkan dengan nilai signifikan t sebesar 0,007 (lebih kecil dari  $\alpha=0,05$ ). Hal ini menunjukkan *turnover* adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memiliki keinginan untuk berpindah kerja ke tempat lain yang memiliki sarana penunjang yang lebih baik daripada yang sebelumnya. Perusahaan yang memiliki angka *turnover* yang tinggi mengindikasikan bahwa karyawan tidak betah bekerja di perusahaan

tersebut. Dari sisi ekonomi, perusahaan akan mengeluarkan *cost* yang cukup besar karena sering melakukan rekrutmen, pelatihan dan menguras tenaga serta biaya dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi suasana kerja menjadi kurang menyenangkan. Hasil penelitian ini di dukung oleh penelitian yang dilakukan Sulistyawati dan Indrayani (2012) yang membuktikan bahwa turnover memberikan pengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing suatu perusahaan.

**Pengaruh tidak langsung produktivitas karyawan terhadap keunggulan bersaing perusahaan melalui kinerja perusahaan.**

Pada gambar analisis jalur memperlihatkan pengaruh langsung produktivitas karyawan terhadap keunggulan bersaing perusahaan sebesar 0,210. Sementara pengaruh tidak langsung produktivitas karyawan terhadap keunggulan bersaing perusahaan melalui kinerja perusahaan yaitu  $(0,194 \times 0,190) = 0,036$ . Dari hasil perhitungan yang di dapat menunjukkan pengaruh secara langsung variabel produktivitas karyawan mempunyai koefisien beta ( $\beta$ ) lebih besar dibandingkan pengaruh secara tidak langsung produktivitas karyawan terhadap keunggulan bersaing perusahaan melalui kinerja perusahaan. Hasil ini menunjukkan bahwa produktivitas karyawan berpengaruh secara langsung terhadap keunggulan bersaing perusahaan atau dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja perusahaan belum mampu memediasi hubungan antara produktivitas karyawan terhadap keunggulan bersaing perusahaan.

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sulistyawati dan

Indrayani (2012), hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kinerja perusahaan mampu memediasi hubungan antara variabel kepuasan kerja, *turnover*, *training*, dan produktivitas kerja terhadap keunggulan bersaing perusahaan.

**Pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap keunggulan bersaing perusahaan melalui kinerja perusahaan.**

Pada gambar analisis jalur memperlihatkan pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap keunggulan bersaing perusahaan sebesar 0,342. Sementara pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap keunggulan bersaing perusahaan melalui kinerja perusahaan yaitu  $(0,224 \times 0,190) = 0,042$ . Dari hasil perhitungan yang di dapat menunjukkan pengaruh secara langsung variabel kepuasan kerja mempunyai koefisien beta ( $\beta$ ) lebih besar dibandingkan pengaruh secara tidak langsung kepuasan kerja terhadap keunggulan bersaing perusahaan melalui kinerja perusahaan. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap keunggulan bersaing perusahaan atau dapat dijelaskan bahwa variabel kinerja perusahaan belum mampu memediasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap keunggulan bersaing perusahaan.

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sulistyawati dan Indrayani (2012), hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kinerja perusahaan mampu memediasi hubungan antara variabel kepuasan kerja, *turnover*, *training*, dan produktivitas kerja terhadap keunggulan bersaing perusahaan.

**Pengaruh tidak langsung turnover terhadap keunggulan bersaing perusahaan melalui**

### **kinerja perusahaan.**

Pada gambar analisis jalur memperlihatkan pengaruh langsung *turnover* terhadap keunggulan bersaing perusahaan sebesar 0,267. Sementara pengaruh tidak langsung *turnover* terhadap keunggulan bersaing perusahaan melalui kinerja perusahaan yaitu  $(0,411 \times 0,190) = 0,078$ . Dari hasil perhitungan yang di dapat menunjukkan pengaruh secara langsung variabel *turnover* mempunyai koefisien beta ( $\beta$ ) lebih besar dibandingkan pengaruh secara tidak langsung *turnover* terhadap keunggulan bersaing perusahaan melalui kinerja perusahaan. Hasil ini menunjukkan bahwa *turnover* berpengaruh secara langsung terhadap keunggulan bersaing perusahaan atau dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja perusahaan belum mampu memediasi hubungan antara *turnover* terhadap keunggulan bersaing perusahaan. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sulistyawati dan Indrayani (2012), hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kinerja perusahaan mampu memediasi hubungan antara variabel kepuasan kerja, *turnover*, *training*, dan produktivitas kerja terhadap keunggulan bersaing perusahaan.

Dari hasil uraian di atas dapat disimpulkan bahwa nilai beta standardized pengaruh langsung antara variabel produktivitas kerja, kepuasan karyawan dan *turnover* terhadap keunggulan bersaing lebih besar daripada pengaruh tidak langsung melalui kinerja karyawan.

### **.6. Daftar Rujukan**

- Robbins Stephen. P – Judge Timothy A. , “Perilaku Organisasi” *Organizational Behavior*, Buku I, Edisi 12, Penerbit Salemba Empat, Jakarta 2005
- Noe, R. A. , et all, 2006, *Human Resources Management*, Mc Graw-Hill, New York, hal. 436
- [http://file.upi.edu/Direktori/FPEB/PRODI\\_MAN\\_AJEMEN\\_FPEB/197507042003121-ASKOLANI/](http://file.upi.edu/Direktori/FPEB/PRODI_MAN_AJEMEN_FPEB/197507042003121-ASKOLANI/), 7 OKTOBER 2014
- [http://www.academia.edu/6300182/KLP\\_4\\_MOTIVASI\\_DAN\\_KEPUASAN\\_KERJA](http://www.academia.edu/6300182/KLP_4_MOTIVASI_DAN_KEPUASAN_KERJA), 8 Oktober 2014
- [http://id.m.wikipedia.org/wiki/Kepuasan\\_Kerja](http://id.m.wikipedia.org/wiki/Kepuasan_Kerja) (8/10/2014)
- Kinicki, Angelo and R. Kreitner, 2005, *Organizational Behavior Key concepts skills and best Practice*, Mc Graw-Hill, New York, hal. 129
- <https://www.scribd.com/doc/78478535/Turn-Over-Karyawan-Kajian-Literatur> (8/10/2014)
- Porter, Michael, E. (1990). “*Competitive Strategy*”. The Free Press . New York,p.20.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta
- Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. Pusat Bahasa Depdiknas.