



Studi empiris pengaruh kepuasan kerja, *turnover intention*, produktivitas, dan keunggulan bersaing

Eko Nur Fu'ad^a, Asep Gugun Gumilar^b

^a Universitas Islam Nahdlatul Ulama, ekonfuad@unisnu.ac.id

^b Universitas Islam Nahdlatul Ulama, asepgg79@unisnu.ac.id

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Artikel dikirim 15-07-2018

Revisi 08-10-2018

Artikel diterima 10-10-2018

Keywords:

job satisfaction, turnover intention, productivity, competitive advantage

Kata Kunci:

kepuasan kerja, turnover intention, produktivitas, keunggulan bersaing

ABSTRACT

This study focused on CV Duta Jepara employees, a furniture company in Jepara Regency, to examine the effect of job satisfaction and turnover intention on productivity and competitive advantage of the company. This study processed primary data obtained using a questionnaire distributed to 468 employees. The research sample was selected using purposive sampling method with consideration of employees from the production department who had worked for more than two years. The samples analyzed were 275 questionnaires. The analytical tool used is Structural Equation Modeling. The results showed that job satisfaction affected turnover intention, productivity and competitive advantage. Turnover intention affects competitive advantage, but does not affect productivity. While productivity influences competitive advantage.

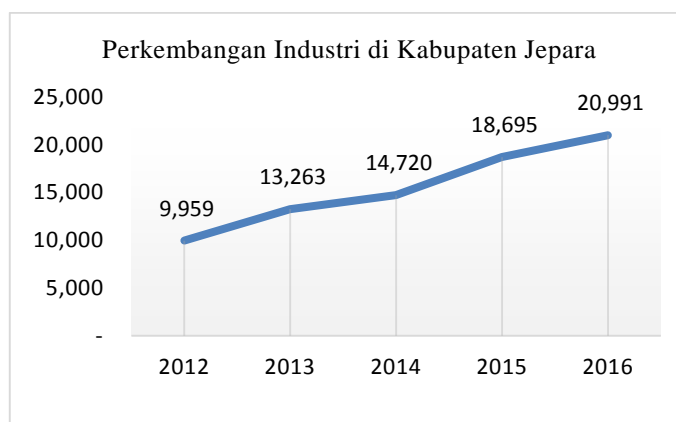
ABSTRAK

Penelitian ini difokuskan pada karyawan CV Duta Jepara, sebuah perusahaan mebel di Kabupaten Jepara, untuk menguji pengaruh kepuasan kerja dan *turnover intention* terhadap produktivitas serta keunggulan bersaing perusahaan. Penelitian ini mengolah data primer yang diperoleh menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada 468 karyawan. Sampel penelitian dipilih menggunakan metode *purposive sampling* dengan pertimbangan karyawan dari departemen produksi yang sudah bekerja lebih dari dua tahun. Sampel yang dianalisis sebanyak 275 kuesioner. Alat analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*, produktivitas dan keunggulan bersaing. *Turnover intention* berpengaruh terhadap keunggulan bersaing, tetapi tidak berpengaruh terhadap produktivitas. Sedangkan produktivitas berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.

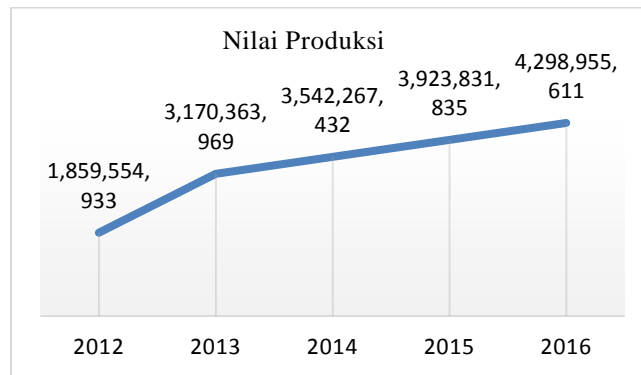
PENDAHULUAN

Pada tahun ketiga pemberlakuan Masyarakat Ekonomi Asean (MEA), selain masalah sebaran sektor industri, Indonesia masih memiliki kendala terkait daya saing dan produktivitas. Indeks *Revealed Comparative Advantages* (RCA) menyatakan bahwa daya saing produk industri Indonesia pada 2015 dan 2020, berada di posisi kelima di bawah negara ASEAN lainnya, Singapura, Thailand, Malaysia, dan Vietnam (Isventina, Nunung, & Hutagaol, 2015). Berkaitan dengan daya saing dan produktivitas, sektor industri mikro, kecil dan menengah sangat rentan meskipun MEA sudah diberlakukan sejak tiga tahun yang lalu. Dunia industri saat ini berhadapan dengan era ekonomi global memiliki sejumlah karakteristik antara lain kinerja perusahaan harus mampu memenuhi harapan pihak terkait, adanya tuntutan agar perusahaan selalu menyempurnakan kinerjanya, ketatnya persaingan antar-produk sejenis dan diantara produk tertentu dengan substitusinya, menguatnya saling ketergantungan antara satu perusahaan dengan lainnya, dan cepatnya perubahan selera pelanggan (Sugiharto, 2004). Salah satu upaya untuk menghadapi persaingan di era global tersebut, perusahaan harus menyesuaikan diri sedemikian rupa sehingga perusahaan dapat mempertahankan eksistensinya atau bahkan memenangkan persaingan.

Data perkembangan industri menunjukkan bahwa semakin meningkatnya jumlah industri khususnya di Kabupaten Jepara. Hal ini dapat diartikan bahwa industri di Kabupaten Jepara dapat menyesuaikan diri dengan kondisi perekonomian global saat ini, bahkan jumlah industri baru semakin bertambah. Grafik 1 terlihat bahwa perkembangan industri di Jepara menunjukkan *trend* yang meningkat dari tahun ke tahun. Seiring dengan perkembangan jumlah industri, demikian juga nilai produksi dari industri yang ada di Kabupaten Jepara secara keseluruhan mengalami peningkatan yang signifikan selama lima tahun terakhir.

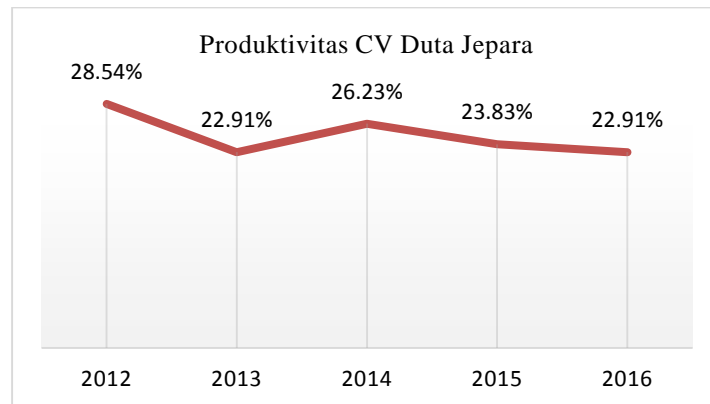


Gambar 1
Perkembangan Industri di Kabupaten Jepara
 Sumber: Data BPS diolah, 2017



Gambar 2
Nilai Produksi Industri di Kabupaten Jepara
Sumber: Data BPS diolah, 2017

Grafik nilai produksi sektor industri Kabupaten Jepara menunjukkan *trend* yang semakin meningkat, menunjukkan bahwa industri yang ada di Kabupaten Jepara telah siap bersaing menghadapi persaingan global. Akan tetapi kondisi yang berbanding terbalik terjadi pada CV Duta Jepara, yang merupakan salah satu dari sekian banyak perusahaan mebel yang ada di Kabupaten Jepara. Produktivitas perusahaan selama lima tahun terakhir menunjukkan *trend* yang semakin menurun. Produktivitas didefinisikan sebagai rasio perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dan keseluruhan sumberdaya yang digunakan (input) (Umar, 2005). Produktivitas yang merupakan perbandingan input dan output CV Duta Jepara selama periode 2012 – 2016 ditampilkan dalam grafik 3.

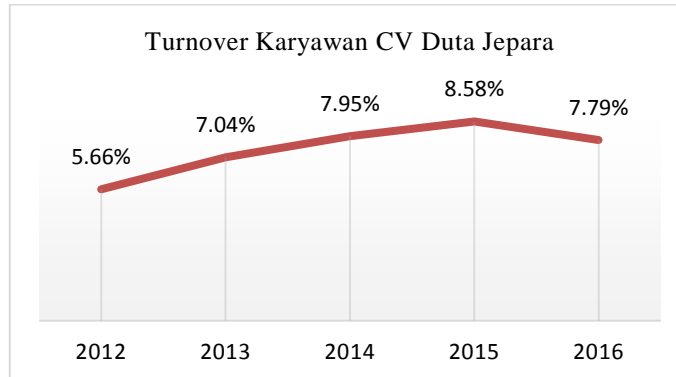


Gambar 3
Produktivitas CV Duta Jepara
Sumber: Data perusahaan diolah, 2017

Semakin menurunnya tingkat produktivitas CV Duta Jepara periode tahun 2012 – 2016 merupakan sebuah fenomena jika kita bandingkan dengan data nilai produksi sektor industri yang ada di Kabupaten Jepara yang menunjukkan *trend*

semakin meningkat dalam kurun waktu sama. Kondisi ini dapat dijadikan hipotesis awal bahwa CV Duta Jepara mengalami kemerosotan dalam persaingan bisnis.

Fenomena lain terjadi pada CV Duta Jepara yaitu tingkat perputaran tenaga kerja (*turnover*). *Turnover* adalah proporsi jumlah anggota organisasi yang secara sukarela (*voluntary*) dan tidak (*non voluntary*) meninggalkan organisasi dalam kurun waktu tertentu, umumnya dinyatakan dalam satu tahun dan tidak boleh lebih dari 10% per tahun (Ridlo, 2012). Berdasarkan data *turnover* karyawan CV Duta Jepara selama kurun waktu tahun 2012 – 2016 masih dapat dikatakan berada pada titik aman atau dibawah angka kritis yaitu 10 persen per tahun (Ridlo, 2012), namun hal tersebut tidak bisa dianggap masalah sepele karena data menunjukkan *trend* yang meningkat dari tahun ke tahun, meskipun di tahun terakhir menunjukkan penurunan. Fakta demikian bisa menjadi penghambat bagi pertumbuhan sekaligus perkembangan bisnis perusahaan, karena semakin banyaknya karyawan yang keluar, maka perusahaan harus menyediakan sejumlah biaya yang tidak seharusnya. Sejumlah biaya yang harus disediakan perusahaan tersebut meliputi: biaya perekrutan karyawan baru, biaya pelatihan karyawan baru, banyaknya produk gagal akibat belum terampilnya karyawan baru, dan masih banyak lagi biaya yang dapat ditimbulkan. Dengan semakin tidak efisiennya perusahaan, maka akan semakin berat bagi perusahaan menghadapi persaingan bisnis.



Gambar 4
Turnover Karyawan CV Duta Jepara
Sumber: Data perusahaan diolah, 2017

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu terbukti bahwa *turnover intention* sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja karena kepuasan kerja merupakan anteseden dari *turnover intention*. Nazenin dan Palupiningdyah (2014) membuktikan bahwa kepuasan karyawan dalam bekerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hasil riset yang mendukung riset tersebut adalah Khaidir dan Sugiati (2016) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*

karyawan. Singh dan Loncar (2010) memberi temuan empiris bahwa meskipun kepuasan terhadap gaji dan kepuasan terhadap pekerjaan sama-sama mempengaruhi *turnover intention*, namun kepuasan terhadap pekerjaan pengaruhnya lebih besar. Sedangkan hasil penelitian Tarigan dan Ariani (2015) menyatakan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* menunjukkan hasil yang tidak konsisten yang dipengaruhi oleh banyak variabel lainnya.

Kepuasan kerja karyawan dapat juga berpengaruh pada produktivitas dan keunggulan bersaing perusahaan. Sesuai dengan hasil penelitian Almigo (2004) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan produktivitas. Peningkatan kepuasan kerja akan diikuti dengan peningkatan produktivitas. Demikian juga Ariyanto dan Rahman (2014) menyatakan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas meskipun pengaruhnya lemah. Sedangkan penelitian Sulistyawati dan Indrayani (2012) menyebutkan kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing.

Fenomena di CV Duta Jepara bahwa nilai produksi yang cenderung turun pada saat industri lain menunjukkan peningkatan, kondisi yang mengindikasikan bahwa perusahaan tidak siap menghadapi persaingan global sehingga apabila kondisi tersebut tidak diperhatikan secara serius berpotensi menghambat keberlangsungan hidup perusahaan. Hasil penelitian membuktikan bahwa peningkatan produktivitas menghasilkan penurunan biaya produksi, sehingga memberikan metrik yang spesifik dan sederhana untuk keunggulan bersaing (Schnabel, 2010). Sehingga fenomena yang terjadi pada CV Duta Jepara perlu diteliti guna menjawab permasalahan yang dihadapi perusahaan.

Secara umum penelitian ini mempunyai tujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas dan keunggulan bersaing. Adapun secara spesifik tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas. Tujuan lain adalah menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap keunggulan bersaing pengaruh *turnover intention* terhadap produktivitas. Riset juga bertujuan menguji pengaruh *turnover intention* terhadap keunggulan bersaing, serta pengaruh produktivitas terhadap keunggulan bersaing.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya terkait dengan produktivitas dan keunggulan bersaing perusahaan. Adapun secara praktis diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan kajian dan pertimbangan bagi manajemen CV Duta Jepara dalam upaya meningkatkan produktivitas dan menjadikan perusahaan unggul dalam persaingan global.

KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Keunggulan Bersaing

Industri manapun, apakah industri domestik ataupun internasional, apakah menghasilkan barang atau jasa, aturan persaingan tercakup dalam lima faktor persaingan, yaitu masuknya pendatang baru, ancaman produk substitusi, daya tawar-menawar pembeli, daya tawar-menawar pemasok dan persaingan diantara para pesaing yang ada (Porter, 1985). Persaingan ala Porter ini perlu diubah dengan aturan persaingan baru yang perlu diwaspadai. Pertama, ekonomi baru atau ekonomi digital, yang membuat pasar digerogeti perusahaan revolusioner; Kedua, lepasnya para pekerja terbaik; Ketiga, perusahaan revolusioner merampas aset terbaik (Suyanto, 2007). Terkait rumusan masalah penelitian ini bahwa faktor-faktor persaingan yang perlu diperhatikan adalah persaingan diantara pesaing baik pemain lama maupun pendatang baru dimana mereka dapat menggeser posisi perusahaan yang lebih dulu berada di pasar tetapi tidak memiliki keunggulan dalam persaingan atau tidak dimilikinya daya tawar yang tinggi oleh perusahaan.

Dalam menghadapi persaingan pada era global sekarang ini, Porter menyatakan terdapat empat atribut utama yang menentukan mengapa industri tertentu dalam suatu negara dapat mencapai sukses internasional, yaitu sebagai berikut: 1) Kondisi faktor produksi, keberadaan faktor produksi seperti tenaga kerja terampil atau infrastruktur, perlu untuk bersaing dalam suatu industri tertentu; 2) Keadaan permintaan dan tuntutan mutu di dalam negeri untuk barang dan jasa industri; 3) Keberadaan industri terkait dan industri pendukung di negara tersebut yang secara internasional bersifat kompetitif; 4) Strategi perusahaan, struktur dan persaingan, bagaimana perusahaan diciptakan, diatur dan dikelola, sebagaimana juga sifat dari persaingan domestik. Perusahaan memiliki keunggulan daya saing dapat dipicu oleh jumlah produksi, jumlah permintaan produk, keuangan, distribusi, periklanan, skala ekonomi, kepemilikan teknologi, merek atau manajemen sumber daya manusia. Teorema ini mengatakan bahwa pusat perhatian perusahaan untuk memelihara dan menciptakan keunggulan kompetitif adalah mencapai kinerja yang besar. Kondisi yang harus dipenuhi untuk mendapatkan kinerja yang baik adalah sebagai berikut: 1) Tujuan yang jelas dan pemenuhan kebijaksanaan fungsi manajemen seperti produksi dan pemasaran selalu secara kolektif memperlihatkan posisi yang kuat di pasar; 2) Tujuan dan kebijaksanaan tersebut tumbuh berdasarkan kekuatan serta diperbaharui secara terus-menerus sesuai dengan perubahan peluang dan ancaman lingkungan eksternal; 3) Harus memenuhi eksploitasi dan kompetisi khusus sebagai faktor pendorong untuk menjalankan sebuah perusahaan serta dapat dilakukan secara dinamis (Porter, 1985).

Lado, Boyd, dan Wright (1992) mengembangkan model keunggulan bersaing

berkelanjutan, menyatakan bahwa proaktifnya manajerial dalam kinerja bisnis menggunakan pendekatan seleksi strategis, memfokuskan perhatian pada variabel organisasi yang penting untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing. Kompetensi manajerial dan fokus strategi, kompetensi berdasarkan sumber daya, kompetensi berdasarkan output, dan kompetensi berdasarkan transformasi, menghasilkan keunggulan bersaing yang unik sehingga tidak bisa ditiru. Indikator yang digunakan untuk mengukur keunggulan bersaing berkelanjutan adalah kompetensi manajerial dan fokus strategi, kompetensi sumber daya, kompetensi output dan kompetensi transformasi.

Produktivitas

Pegawai atau karyawan merupakan kunci utama aktivitas produksi perusahaan yaitu sebagai penyedia sumberdaya jasa yang dimiliki berupa tenaga, pikiran, pengetahuan, serta keahlian tertentu dalam upaya sukses proses produksi perusahaan. Selanjutnya perusahaan akan memberikan kompensasi, yaitu bisa berupa finansial maupun non finansial, sebagai balas jasa atau pembayaran terhadap sumberdaya yang telah diterima perusahaan dari para karyawannya. Tingkat tertentu besaran sumberdaya jasa karyawan yang diberikan ke perusahaan adalah komponen input-output yang merepresentasikan prestasi dan produktivitas kerja para karyawan tersebut (Ariyanto & Rahman, 2014).

Produktivitas kerja didefinisikan sebagai rasio perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dan keseluruhan sumberdaya yang digunakan (input). Dalam definisi yang lain disebutkan bahwa variabel produktivitas dapat dijelaskan melalui dua dimensi, yaitu: 1) dimensi efektivitas, konsep yang mengarah kepada pencapaian target berkaitan dengan kualitas, kuantitas serta waktu; 2) dimensi efisiensi adalah konsep yang berkaitan dengan upaya membandingkan input dengan realisasi pelaksana atau prosesnya (Umar, 2005).

Variabel produktivitas diukur dengan pernyataan yang berkaitan dengan produktivitas karyawan yang terdapat dalam lingkungan perusahaan. Adapun indikator dalam produktivitas karyawan dengan adalah: 1) Jumlah jam kerja tiap hari kerja dibandingkan dengan jam kerja yang ditentukan; 2) Tingkat kecepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan; 3) Intensitas perbaikan dalam menyelesaikan pekerjaan (Budiasih, 2012).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2012). Kepuasan kerja juga didefinisikan sebagai efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan, seorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih

aspek yang lainnya (Mreitner & Kinicky, 2005). Rumusan indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini sebagaimana dikembangkan oleh Celluci, Anthony dan De Vries sebagai berikut: 1) Kepuasan dengan gaji; 2) Kepuasan dengan promosi; 3) Kepuasan dengan rekan kerja; 4) Kepuasan dengan penyelia; 5) Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (Mas'ud, 2004).

Turnover Intention

Beberapa penelitian telah membuktikan bahwa permasalahan tentang *turnover* atau tingkat perputaran karyawan merupakan salah satu masalah penting yang harus mendapatkan perhatian dari sekian banyak masalah perusahaan khususnya dalam bidang sumber daya manusia (SDM). *Turnover* diartikan sebagai proporsi jumlah anggota organisasi yang secara sukarela (*voluntary*) dan tidak (*non voluntary*) meninggalkan organisasi dalam kurun waktu tertentu. Umumnya dinyatakan dalam satu tahun dan *turnover* tidak boleh lebih dari 10 persen per tahun. Tingkat perputaran karyawan (*turnover*) yang tinggi tentunya akan dapat mengganggu jalannya operasional perusahaan dan pada gilirannya akan berpengaruh pada target yang dicapai (Ridlo, 2012).

Variabel *turnover intention* didefinisikan sebagai kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan. Indikator yang dipergunakan untuk mengetahui intensi *turnover* dikembangkan dari hasil penelitian yang meliputi: 1) Pikiran untuk keluar; 2) Keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain; 3) Adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi dalam beberapa bulan mendatang (Widodo, 2010).

Hubungan Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention*

Penelitian Nazenin dan Palupiningdyah (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan tetap bagian produksi. Hal ini berarti semakin rendah kepuasan kerja karyawan maka akan meningkatkan *turnover intention* karyawan, sebaliknya semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka akan menurunkan *turnover intention* karyawan (Nazenin & Palupiningdyah, 2014).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Khaidir dan Sugiati (2016) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, sedangkan pengaruhnya negatif artinya semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan maka keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan akan semakin rendah (Khaidir & Sugiati, 2016). Demikian juga, Tarigan dan Ariani (2015), Nazenin dan Palupiningdyah (2014), Elanain (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja berkorelasi negatif dengan *turnover intention*. Berdasarkan fenomena yang ada bahwa angka *turnover intention* karyawan di objek penelitian menunjukkan *trend* peningkatan,

maka analisis terkait *turnover intention* menjadi sangat mendesak untuk diteliti. Berdasarkan temuan keempat peneliti terdahulu yang kesemuanya menyatakan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H1: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Hubungan Kepuasan Kerja dengan Produktivitas

Beberapa penelitian membuktikan bahwa kepuasan karyawan dalam bekerja akan mempengaruhi produktivitas perusahaan. Hasil penelitian Almigo (2004) menyatakan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan produktivitas kerja, peningkatan kepuasan kerja akan diikuti dengan peningkatan produktivitas. Demikian juga hasil penelitian Ariyanto dan Rahman (2014) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas. Berkaitan dengan rumusan masalah penelitian dimana produktivitas perusahaan mengalami penurunan, maka dalam penelitian ini mendesak untuk dilakukan analisis guna menjawab fenomena tersebut. Temuan kedua peneliti terdahulu selanjutnya digunakan dalam penelitian ini untuk merumuskan salah satu hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H2: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas.

Hubungan Kepuasan Kerja dengan Keunggulan Bersaing

Selanjutnya berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Purba (2008) yang kemudian diteliti ulang oleh Sulistyawati dan Indrayani (2012) dinyatakan bahwa kepuasan kerja juga dapat berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing meskipun kecil pengaruhnya karena kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing setelah melalui variabel intervening kinerja (Sulistyawati & Indrayani, 2012). Demikian juga penelitian Asiedu-Appiah *et al.* (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing. Berdasarkan hasil kedua penelitian terdahulu yang sama-sama menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap keunggulan bersaing, maka dalam penelitian ini dibangun hipotesis:

H3: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.

Hubungan *Turnover Intention* dengan Produktivitas Perusahaan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Purba (2008) diteliti ulang oleh

Sulistyawati dan Indrayani menunjukkan bukti empiris bahwa *turnover* karyawan berpengaruh langsung terhadap produktivitas perusahaan (Sulistyawati & Indrayani, 2012). Akan tetapi penelitian (Saher, Khan, Shahzad, & Qadri, 2015) menemukan bahwa *turnover* karyawan tidak selalu memiliki pengaruh negatif terhadap produktivitas, ketika *turnover* karyawan meningkat pada batas tertentu akan diikuti peningkatan produktivitas seperti munculnya ide-ide baru, inovasi dan metode baru yang akan sangat membantu dalam penyelesaian pekerjaan. Selanjutnya dalam penelitian ini dikembangkan hipotesis empat sebagai berikut:

H4: *Turnover intention* berpengaruh terhadap produktivitas.

Hubungan *Turnover Intention* dengan Keunggulan Bersaing

Penelitian yang dilakukan oleh Purba (2008) yang diteliti ulang oleh Sulistyawati dan Indrayani, membuktikan bahwa *turnover* karyawan berpengaruh tidak langsung terhadap keunggulan bersaing perusahaan (Sulistyawati & Indrayani, 2012). Sedikitnya penelitian tentang pengaruh *turnover intention* terhadap keunggulan bersaing, diharapkan menjadi unsur kebaruan dalam penelitian ini. Hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini terkait *turnover intention* dan keunggulan bersaing adalah:

H5: *Turnover intention* berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.

Hubungan Produktivitas dengan Keunggulan Bersaing

Berdasarkan penelitian Purba (2008) yang kemudian diteliti ulang oleh Sulistyawati dan Indrayani, dinyatakan bahwa produktivitas berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing perusahaan (Sulistyawati & Indrayani, 2012). Sedangkan hasil penelitian Chang-Cung dan Ping-Chen (2001) menyatakan bahwa terdapat hubungan sebab akibat yang kuat antara produktivitas dan keunggulan bersaing. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan tersebut dapat dijadikan sebagai landasan penyusunan hipotesis bahwa kedua peneliti menyatakan adanya pengaruh produktivitas terhadap keunggulan bersaing perusahaan, oleh karena itu dalam penelitian ini dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H6: Produktivitas berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.

METODA PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di CV Duta Jepara, salah satu dari hampir enam ribu perusahaan yang bergerak dalam bidang industri furniture dari kayu, khususnya mebel taman (*garden furniture*). Alasan dipilihnya perusahaan ini karena CV Duta Jepara menghadapi fenomena semakin naiknya *trend turnover* karyawan dan semakin menurunnya produktivitas perusahaan. Adapun populasi penelitian adalah karyawan CV Duta Jepara yang seluruhnya berjumlah 810 orang. Teknik *purposive sampling* digunakan dalam penelitian ini, dengan pertimbangan responden yang dijadikan sampel adalah karyawan CV Duta Jepara pada bagian produksi yang memiliki masa kerja lebih dari dua tahun dengan asumsi karyawan dengan masa kerja kurang dari dua tahun belum dapat mempersepsikan kepuasan kerjanya secara efektif. Berdasarkan hasil perhitungan, jumlah sampel minimal penelitian ini sebesar 268. Selanjutnya kuesioner disebarkan kepada 300 responden, akan tetapi dengan mempertimbangkan kelayakan dan konsistensi jawaban, maka penelitian ini mengolah data sebanyak 275 kuesioner sebagai sampel.

Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Dimensional variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi kepuasan kerja, *turnover intention*, produktivitas karyawan, keunggulan bersaing. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan, diukur dengan indikator: 1) Kepuasan dengan gaji; 2) Kepuasan dengan promosi; 3) Kepuasan dengan rekan kerja; 4) Kepuasan dengan penyelia; dan 5) Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (Mas'ud, 2004).

Variabel kedua adalah *turnover intention* yang didefinisikan sebagai proporsi jumlah anggota yang meninggalkan organisasi dalam kurun waktu tertentu, diukur dengan indikator: 1) Pikiran untuk keluar; 2) Keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain; 3) Adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi dalam beberapa bulan mendatang (Ridlo, 2012; Widodo, 2010).

Selanjutnya variabel ketiga adalah produktivitas karyawan yang didefinisikan sebagai Besaran sumberdaya jasa karyawan yang diberikan ke perusahaan, diukur dengan indikator: 1) Jumlah jam kerja tiap hari kerja dibandingkan dengan jam kerja yang ditentukan; 2) Tingkat kecepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan; 3) Intensitas perbaikan dalam menyelesaikan pekerjaan (Ariyanto & Rahman, 2014; Budiasih, 2012).

Variabel keempat penelitian ini adalah keunggulan bersaing yang didefinisikan sebagai strategi perusahaan untuk berkompetisi lebih efektif dalam *market place*, yang diukur dengan indikator: 1) Kompetensi manajerial & fokus strategi; 2) Kompetensi sumber daya; 3) Kompetensi output; 4) Kompetensi transformasi (Lado *et al.*, 1992;

Kusumawati, 2010).

Teknik Analisis

Penelitian ini menggunakan metode analisis verifikatif untuk menguji hipotesis dengan menggunakan *Partial Least Squares* (PLS) dengan *software* SmartPLS 3.0. *Estimate parameter* yang didapat dengan PLS meliputi tiga kategori yaitu: 1) *Weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten; 2) Mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*); 3) Berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.

Untuk memperoleh ketiga estimasi ini, PLS menggunakan proses iterasi tiga tahap dan setiap tahap iterasi menghasilkan estimasi. Tahap pertama menghasilkan *Weight Estimate*. Tahap kedua menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta). Selanjutnya pada dua tahap pertama proses iterasi indikator dan variabel laten diperlukan sebagai deviasi (penyimpangan) dari nilai means (rata-rata). Pada tahap ketiga untuk hasil estimasi dapat diperoleh berdasarkan pada matrik data asli (*matric original*), hasil *weight estimate* dan *path estimate* pada tahap kedua dipergunakan untuk means dan lokasi parameter.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Responden penelitian ini adalah karyawan CV Duta Jepara dengan jumlah 275 orang. Tabel 1 menjelaskan sebaran responden berdasarkan usia, masa kerja, jenis kelamin dan pendidikan responden.

Tabel 1
Sebaran Umur Responden

No	Umur (Th)	Jumlah	%
1	< 25	5	1,8
2	25-30	34	12,4
3	31-35	81	29,4
4	36-40	110	40,0
5	>40	45	16,4
	Jumlah	275	100

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan usia sebagian besar responden berusia antara 36 sampai dengan 40

tahun yaitu sebanyak 110 orang atau 40,0 persen dari total responden. Hal tersebut dapat menggambarkan bahwa sebagian besar responden saat ini berada pada usia produktif. Sedangkan responden dengan usia muda yaitu dibawah 25 tahun sebanyak 5 orang atau 1,8 persen.

Tabel 2
Sebaran Masa Kerja Responden

No	Masa Kerja	Jumlah	%
1	2-5	42	15,3
2	6-10	112	40,7
3	11-15	83	30,2
4	> 15	38	13,8
	Jumlah	275	100

Sumber: Data primer diolah, 2018

Sebaran responden berdasarkan masa kerja, sebagian besar responden sudah bekerja di CV Duta Jepara berkisar 6 sampai dengan 10 tahun mencapai 112 orang atau 40,7 persen dari total responden. Sedangkan pada posisi kedua responden sudah bekerja antara 11 sampai dengan 15 tahun sebanyak 83 orang atau 30,2 persen. Kondisi seperti ini sangat mendukung penelitian karena sebagian besar responden sudah lama mengenal dan berpengalaman dalam bekerja serta sudah dapat merasakan kepuasan dengan pekerjaan yang ditekuni.

Tabel 3
Sebaran Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	%
1	Laki-Laki	221	80,4
2	Perempuan	54	19,6
	Jumlah	275	100

Sumber: Data primer diolah, 2018

Sebaran responden berdasarkan jenis kelamin, sebagian besar responden dalam penelitian berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 221 orang atau 80,4 persen dari total responden.

Tabel 4
Sebaran Tingkat Pendidikan Responden

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	%
1	SD	5	1,8
2	SLTP	65	23,6
3	SLTA	173	62,9
4	D3	20	7,3
5	S1	12	4,4
6	S2	0	0,0
	Jumlah	275	100

Sumber: Data primer diolah, 2018

Sedangkan sebaran responden berdasarkan tingkat pendidikan, sebagian besar responden berlatar belakang pendidikan SMA atau yang sederajat sebanyak 173 orang atau 62,9 persen. Tingkat pendidikan seseorang mencerminkan tindakan dalam melakukan pekerjaan. Tingkat pendidikan juga dapat mempengaruhi kematangan dalam pengambilan keputusan, hal tersebut dipengaruhi tingkat pengetahuan dan wawasan seseorang. Pengetahuan dan wawasan yang luas dapat tersermin dari tingkat pendidikan, maka semakin tinggi tingkat pendidikan orang akan berpengetahuan dan berwawasan tinggi yang dapat meningkatkan kemampuan dalam bekerja dengan baik sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

Tabel 5
Sebaran Tingkat Gaji/Upah

No	Tingkat Gaji/Upah	Jumlah	%
1	< 1.500.000	0	0,0
2	1.500 - 2.500	130	47,3
3	> 2.500.000	145	52,7
	Jumlah	275	100

Sumber: Data primer diolah, 2018

Terakhir, sebaran responden berdasarkan penghasilan, sebagian besar responden berpenghasilan lebih dari Rp 2.500.000,00 sebanyak 145 orang atau 52,7 persen dari total responden. Sedangkan pada posisi kedua responden berpenghasilan pada kisaran Rp 1.500.000,00 sampai dengan Rp 2.500.000,00. Kondisi ini dapat menggambarkan bahwa tingkat kesejahteraan karyawan CV Duta Jepara berada di atas standar kelayakan, mengingat tingkat upah minimum Kabupaten Jepara untuk tahun 2017 sebesar Rp. 1.600.000,00

Hasil Model Pengukuran

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner/ indikator mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2005: 45). Uji validitas dengan program SmartPLS dilakukan dengan menggunakan ukuran: 1) *Convergent validity*; 2) *Discriminant validity*; 3) *Composite reliability*; dan 4) *Construct Validity*.

Convergent Validity

Convergent validity dari model pengukuran refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/ component score* dengan *construct score*. Ukuran refleksif dikatakan memiliki korelasi tinggi jika nilai *loading factor* lebih dari 0,7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory*, dan 0,6 sampai 0,7 untuk penelitian yang bersifat *exploratory* (Ghozali, 2015).

Tabel 6
Hasil Loadings Factor

	Kepuasan Kerja	Keunggulan Bersaing	Produktivitas	Turnover Intention
XA01	0,808			
XA04	0,965			
XA05	0,941			
XA10	0,893			
XA13	0,837			
XB01				0,933
XB02				0,950
XB03				0,941
XB04				0,743
XB05				0,928
XB06				0,861
YA01			0,905	
YA02			0,898	
YA04			0,887	
YA05			0,853	
YA07			0,930	
YA09			0,893	
YB01		0,718		
YB02		0,911		
YB03		0,907		
YB04		0,728		
YB05		0,900		
YB06		0,785		
YB07		0,930		
YB08		0,946		

Sumber: Data primer diolah, 2018

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa setiap konstruk yang dijadikan model

memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,7 sehingga konstruk tersebut dikatakan valid untuk model.

Tabel 7
Hasil Perhitungan *Average Variance Atracted (AVE)*

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Kepuasan Kerja	
Keunggulan Bersaing	0,739
Produktivitas	0,801
Turnover Intention	0,802

Sumber: Data primer diolah, 2018

Selain dengan *loading factors*, *convergent validity* dapat diuji dengan melihat hasil perhitungan *Average Variance Extracted (AVE)*. Berdasarkan tabel AVE semua konstruk bernilai lebih besar dari 0,5, sehingga uji *convergent validity* dapat diterima yang berarti bahwa pengukur-pengukur (*manifest variable*) setiap konstruk berkorelasi tinggi terhadap konstruknya, kecuali konstruk kepuasan kerja yang memiliki indikator formatif.

Discriminat Validity

Discriminant validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* harus lebih besar dari 0,7 setiap konstruk atau dengan membandingkan akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model. *Discriminant validity* yang baik ditunjukkan dari akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk lebih besar dari korelasi antar konstruk dalam model (Ghozali, 2015).

Tabel 8
Hasil *Cross Loadings Factor*

	Kepuasan Kerja	Keunggulan Bersaing	Produktivitas	<i>Turnover Intention</i>
XA01	0,808	0,529	0,436	-0,452
XA04	0,965	0,567	0,603	-0,523
XA05	0,941	0,545	0,560	-0,547
XA10	0,893	0,541	0,480	-0,549
XA13	0,837	0,470	0,508	-0,494
XB01	-0,556	-0,403	-0,347	0,933
XB02	-0,568	-0,419	-0,349	0,950
XB03	-0,570	-0,396	-0,335	0,941
XB04	-0,357	-0,283	-0,356	0,743
XB05	-0,504	-0,355	-0,300	0,928
XB06	-0,413	-0,299	-0,314	0,861
YA01	0,509	0,500	0,905	-0,429
YA02	0,508	0,450	0,898	-0,244
YA04	0,596	0,470	0,887	-0,413
YA05	0,502	0,439	0,853	-0,129
YA07	0,540	0,525	0,930	-0,460
YA09	0,530	0,510	0,893	-0,282

YB01	0,619	0,718	0,521	-0,392
YB02	0,523	0,911	0,438	-0,335
YB03	0,529	0,907	0,449	-0,371
YB04	0,408	0,728	0,416	-0,275
YB05	0,518	0,900	0,469	-0,337
YB06	0,391	0,785	0,410	-0,282
YB07	0,516	0,930	0,476	-0,378
YB08	0,544	0,946	0,490	-0,375

Sumber: Data primer diolah, 2018

Hasil perhitungan *Cross Loadings Factor* menunjukkan bahwa seluruh konstruk yang dihitung menunjukkan nilai korelasi indikator terhadap konstraknya lebih besar jika dibandingkan dengan nilai korelasi indikator dengan konstruk lainnya.

Composite Reliability

Composite reliability digunakan untuk menguji reliabilitas suatu konstruk. Uji ini terpenuhi jika nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7 (Ghozali, 2015). Berdasarkan perhitungan *composite reliability* menunjukkan seluruh konstruk kecuali kepuasan kerja memiliki nilai lebih dari 0,7. Hal ini berarti bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini bersifat *reliable*.

Tabel 9
Hasil Perhitungan *Composite Reliability*

	<i>Composite Reliability</i>
Kepuasan Kerja	
Keunggulan Bersaing	0,957
Produktivitas	0,960
Turnover Intention	0,960

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas dapat dipastikan bahwa semua konstruk (kepuasan kerja, *turnover intention*, produktivitas, keunggulan bersaing) valid dan reliabel kecuali kepuasan kerja karena merupakan konstruk dengan indikator formatif. Model konstruk formatif tidak mengasumsikan bahwa indikator dipengaruhi oleh konstruk tetapi mengasumsikan bahwa indikator mempengaruhi single konstruk. Arah hubungan kausalitas mengalir dari indikator ke konstruk laten dan indikator sebagai grup secara bersama-sama menentukan konsep atau makna empiris dari konstruk laten.

Konstruk kepuasan kerja dengan indikator formatif, tidak dapat dianalisis dengan melihat *convergent validity* dan *composite reliability*, melainkan harus dilakukan uji validitas berdasarkan pada *substantive content*-nya yaitu dengan melihat signifikansi *outer weight*. Dari *result for outer weight* kemudian dibandingkan, apakah t-statistik lebih besar atau lebih kecil dari t-tabel. Apabila t-statistik lebih besar dari t-tabel, maka indikator tersebut valid/ dapat digunakan untuk mengukur konstruk/

variabel, dan sebaliknya.

Tabel 10
Outer Weight

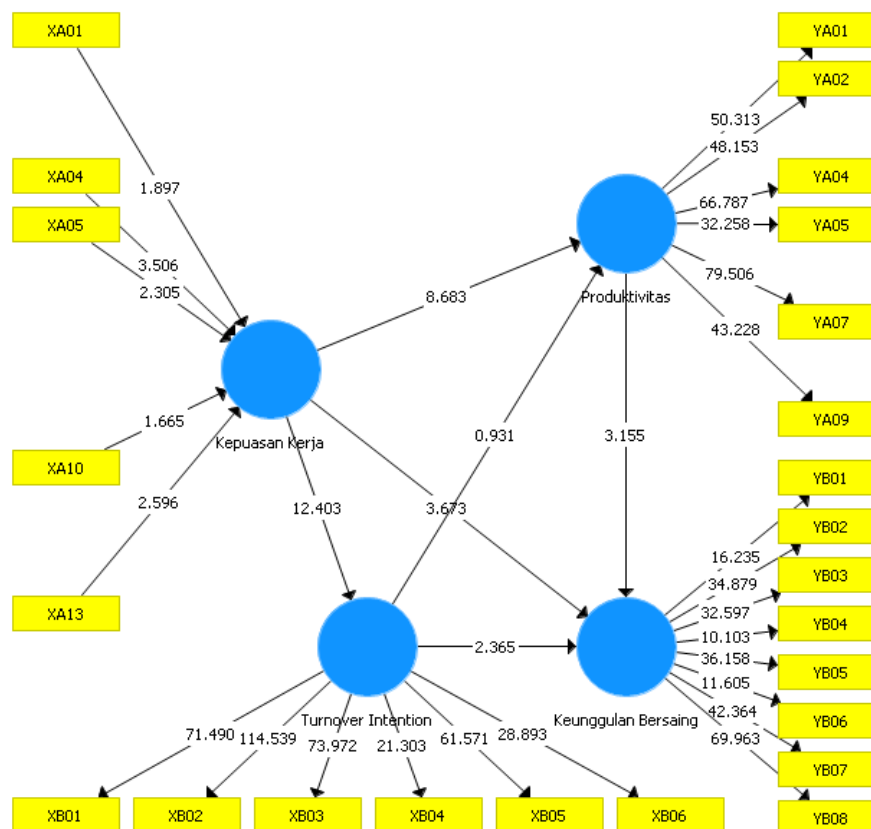
	T Statistics (O/STDEV)	T Table
XA01 -> Kepuasan Kerja	1,897	1,65
XA04 -> Kepuasan Kerja	3,506	1,65
XA05 -> Kepuasan Kerja	2,305	1,65
XA10 -> Kepuasan Kerja	1,665	1,65
XA13 -> Kepuasan Kerja	2,596	1,65

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel *outer weight* konstruk kepuasan kerja, semua indikator dinyatakan valid karena memiliki nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel.

Hasil Model Struktural (*Inner Model*)

Hasil pengolahan data dengan menggunakan alat analisis SmartPLS 3.0 diperoleh hasil yang menunjukkan ada tidaknya pengaruh antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention* yang akan mempengaruhi produktivitas dan keunggulan bersaing CV Duta Jepara. Grafik berikut merupakan hasil perhitungan PLS *Algorithm* dan hasil perhitungan *bootstrapping* model struktural.



Gambar 5
Hasil Perhitungan *Bootstrapping*

Inner model atau dapat disebut *model struktural* dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-Square test* untuk prediktive *relevance* dan uji-t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Perubahan nilai *R-square* dapat dipergunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten apakah mempunyai pengaruh yang substantive.

Sedangkan dengan melihat nilai *Q-square* dapat mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameterinya. Nilai *Q-square* lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai prediktif relevan, sedangkan apabila nilai *Q-square* kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang mempunyai prediktif relevan.

Q-Square predictive relevant dapat dihitung menggunakan rumus:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R_1^2) \times (1 - R_2^2) \times (1 - R_3^2) \\
 &= 1 - (1 - 0,314) \times (1 - 0,356) \times (1 - 0,417) \\
 &= 1 - (0,686) \times (0,644) \times (0,583) \\
 &= 1 - 0,257 \\
 &= 0,743
 \end{aligned}$$

Nilai dari *Q-Square predictive relevant* adalah 74,3 % yang menunjukkan bahwa model memiliki prediktif relevan yang kuat.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis merupakan tahapan dalam menguji kenyataan dari dugaan sementara dari penelitian. Pengujian hipotesis penelitian ini didasarkan pada hasil pengolahan data dengan menggunakan SmartPLS 3.0 dengan melihat hasil perhitungan *path coefficients* yang membandingkan t-statistik dengan t-tabel dan melihat seberapa besar pengaruh pada variable endogen. Hipotesis penelitian akan diterima jika nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel dengan tingkat kepercayaan 95% atau sig < 0,05.

Tabel 11
Hasil Perhitungan Path Coefficients

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepuasan Kerja -> Keunggulan Bersaing	0,386	3,673	0,000
Kepuasan Kerja -> Produktivitas	0,564	8,683	0,000
Kepuasan Kerja -> Turnover Intention	-0,560	12,403	0,000
Produktivitas -> Keunggulan Bersaing	0,279	3,155	0,002
Turnover Intention -> Keunggulan Bersaing	-0,086	2,365	0,019
Turnover Intention -> Produktivitas	-0,055	0,931	0,353

Sumber: Data primer diolah, 2018

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Hasil perhitungan t-statistik kepuasan kerja terhadap *turnover intention* sebesar 12,403 sedangkan t-tabel 1,65 dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*. Nilai *original sample* pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* -0,560 artinya kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Hasil pengujian hipotesis tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan yang tersusun dari kepuasan terhadap gaji, sistem promosi, rekan kerja, penyelia dan pekerjaan itu sendiri akan mempengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Faktanya niat keluar sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja karena kepuasan kerja adalah anteseden dari *turnover intention*. Karyawan yang menjadi responden penelitian sebagian besar memiliki masa kerja di CV Duta Jepara lebih dari 6 tahun yaitu sebanyak 112 orang atau sebesar 40,7 persen dari total responden. Hal ini sangat memungkinkan karyawan sudah dapat merasakan atau memberikan penilaian terhadap tingkat gaji yang diterima dari perusahaan, bagaimana sistem promosi yang dijalankan perusahaan, bagaimana perlakuan rekan kerja ataupun penyelia ketika karyawan menyelesaikan pekerjaan, dan menilai pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan. Apabila hasil penilaian karyawan terhadap indikator-indikator pembentuk kepuasan kerja tersebut menghasilkan nilai negatif, maka karyawan akan memikirkan untuk berpindah pekerjaan, mencari lowongan pekerjaan lain atau bahkan keinginan untuk keluar dari perusahaan akan semakin tinggi. Fakta yang ada di CV Duta Jepara selama kurun waktu tahun 2012 – 2016 angka *turnover intention* semakin meningkat, hal ini berarti terjadi ketidakpuasan karyawan dalam bekerja.

Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian Lu et al. (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung dan negatif terhadap *turnover intention*. Demikian juga Tarigan dan Ariani (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, meskipun pengaruhnya menunjukkan hasil yang tidak konsisten karena dipengaruhi oleh banyak variabel lainnya. Nazenin dan Palupiningdyah (2014) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Demikian juga dengan penelitian Singh dan Loncar (2010) yang menyatakan bahwa kepuasan terhadap gaji dan pekerjaan sama-sama mempengaruhi *turnover intention* namun kepuasan terhadap pekerjaan pengaruhnya lebih besar. Demikian juga Elanain (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja berkorelasi negatif dengan *turnover intention*. Akan tetapi hasil penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian Olawale, Follusollesanmi, dan Olarewaju (2016) yang menyatakan bahwa terdapat

hubungan positif signifikan antara kepuasan kerja karyawan dan *turnover intention*.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas

Hasil perhitungan t-statistik pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas sebesar 8,683 lebih besar jika dibandingkan dengan nilai t-tabel 1,65 dengan tingkat signifikansi $0,000 > 0,05$. Hasil perhitungan tersebut mendukung hipotesis awal yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Berdasarkan nilai *original sample* pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas sebesar 0,564 dengan nilai positif, artinya kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas.

Karyawan yang merasakan kepuasan kerja yang terbentuk dari kepuasan terhadap gaji, sistem promosi, rekan kerja, penyelia, dan pekerjaan itu sendiri, produktivitasnya dapat meningkat dinilai dari jumlah jam kerja yang sesuai dengan ketentuan, semakin cepat menyelesaikan pekerjaan, serta semakin berkurangnya intensitas perbaikan dalam penyelesaian pekerjaan. Fakta yang ada di CV Duta Jepara selama kurun waktu tahun 2012 – 2016 nilai produktivitas semakin menurun, hal ini menunjukkan terjadi ketidakpuasan karyawan dalam bekerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian Ariyanto dan Rahman (2014) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Demikian juga Almigo (2004) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan produktivitas kerja, peningkatan kepuasan kerja akan diikuti dengan peningkatan produktivitas.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Keunggulan Bersaing

Nilai t-statistik pengaruh kepuasan kerja terhadap keunggulan bersaing sebesar 3,673 lebih besar dari nilai t-tabel 1,65 dengan tingkat signifikansi $0,000 > 0,05$. Hasil perhitungan ini mendukung hipotesis awal yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Nilai *original sample* pengaruh kepuasan kerja terhadap keunggulan bersaing 0,386 artinya kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

Dengan meningkatkan kepuasan kerja akan dapat mempertahankan tim manajemen dan para tenaga ahli yang handal untuk tetap berada di perusahaan. Demikian juga produk-produk unggul akan dapat diciptakan ketika para karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja. Pada akhirnya seluruh elemen yang ada di perusahaan akan selalu berusaha membuat perubahan untuk menghadapi tantangan jaman dan siap memenangkan persaingan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Sulistyawati dan Indrayani (2012) membuktikan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh

signifikan terhadap keunggulan bersaing meskipun kecil pengaruhnya karena kepuasan kerja akan berpengaruh lebih besar terhadap keunggulan bersaing setelah melalui variabel kinerja sebagai intervening. Salah satu sasaran penting manajemen sumberdaya manusia dalam sebuah perusahaan adalah terciptanya kepuasan kerja karyawan, karena dengan kepuasan kerja pencapaian tujuan perusahaan (yaitu kinerja perusahaan dan keunggulan dalam bersaing) akan lebih baik dan akurat.

Pengaruh *Turnover Intention* terhadap Produktivitas

Nilai t-statistik pengaruh turnover intention terhadap produktivitas sebesar 0,931 sedangkan nilai t-tabel 1,65 dengan tingkat signifikansi $0,353 > 0,05$. Hasil perhitungan ini dapat diterjemahkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa turnover intention berpengaruh terhadap produktivitas tidak didukung, perubahan yang terjadi terhadap nilai *turnover intention* tidak berpengaruh terhadap tinggi rendahnya produktivitas perusahaan.

Hasil pengujian hipotesis tersebut membuktikan bahwa turnover intention tidak berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan. Hal tersebut cukup beralasan karena indeks turnover CV Duta Jepara meski menunjukkan trend yang meningkat namun tidak sampai melampaui ambang batas yang ditentukan yaitu 10 persen. Demikian juga dengan jenis pekerjaan yang ada di CV Duta Jepara berdasarkan sistem order atau pesanan dari buyer, dimana schedule pekerjaan sudah ditentukan secara pasti baik kuantitas maupun waktu penyelesaiannya. Ketika terjadi turnover karyawan, perusahaan harus tetap menyelesaikan pekerjaan yang sudah dijadwalkan sebelumnya.

Hasil penelitian ini menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Sulistyawati dan Indrayani (2012) yang menyatakan bahwa *turnover* karyawan tidak berpengaruh langsung terhadap produktivitas perusahaan. Akan tetapi hasil penelitian ini bertolak belakang dengan temuan Saher *et al.* (2015) bahwa *turnover* karyawan tidak selalu memiliki pengaruh negatif terhadap produktivitas, ketika *turnover* karyawan meningkat pada batas tertentu akan diikuti peningkatan produktivitas seperti munculnya ide-ide baru, inovasi dan metode baru yang akan sangat membantu dalam penyelesaian pekerjaan. Temuan penelitian ini menyatakan bahwa *turnover* karyawan tidak berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan, hal ini logis karena jenis pekerjaan yang ada di objek penelitian berdasarkan sistem *order* atau pesanan. Pada saat nilai *turnover* karyawan tinggi, perusahaan akan berusaha seoptimal mungkin untuk memenuhi pesanan *buyer*, sehingga munculnya ide-ide baru, inovasi dan metode baru yang dapat membantu dalam penyelesaian pekerjaan akan sangat mungkin terjadi. Akan tetapi hasil penelitian ini tidak bisa digeneralisir untuk semua perusahaan manufaktur dengan jenis pekerjaan yang berbeda.

Pengaruh *Turnover Intention* terhadap Keunggulan Bersaing

Nilai t-statistik pengaruh *turnover intention* terhadap keunggulan bersaing sebesar 2,365 sedangkan nilai t-tabel 1,65 dengan tingkat signifikansi $0,019 < 0,05$. Hasil perhitungan ini mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa *turnover intention* berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Nilai *original sample* pengaruh *turnover intention* terhadap keunggulan bersaing -0,086 artinya *turnover intention* berpengaruh negatif terhadap keunggulan bersaing.

Hasil pengujian hipotesis tersebut menunjukkan bahwa *turnover intention* yang semakin tinggi dapat menurunkan keunggulan bersaing perusahaan. Hal ini sesuai dengan kondisi yang terjadi pada CV Duta Jepara selama kurun waktu tahun 2012 – 2016 *turnover intention* menunjukkan *trend* yang meningkat, sedangkan nilai produksi menunjukkan penurunan, tetapi pada saat yang sama nilai produksi industri di Jepara yang mayoritas industri mebel menunjukkan peningkatan, artinya keunggulan bersaing perusahaan mengalami penurunan. Angka *turnover* karyawan yang tinggi dapat menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, menciptakan ketidakpastian dan ketidakstabilan tenaga kerja serta dapat meningkatkan biaya sumber daya manusia berupa hilangnya biaya pengembangan tenaga kerja yang sudah diinvestasikan pada karyawan hingga munculnya biaya rekrutmen ulang dan pengembangan tenaga kerja baru. Kondisi seperti ini jelas akan menyulitkan perusahaan dalam mencapai tujuan terlebih lagi akan menjadi sulit untuk memenangkan persaingan. Hasil penelitian ini menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian Sulistyawati dan Indrayani (2012) yang menyatakan bahwa *turnover* karyawan berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing perusahaan.

Pengaruh Produktivitas terhadap Keunggulan Bersaing

Nilai t-statistik pengaruh produktivitas terhadap keunggulan bersaing sebesar 3,155 sedangkan nilai t-tabel 1,65 dengan tingkat signifikansi $0,002 < 0,05$. Hasil perhitungan ini mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa produktivitas berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Nilai *original sample* pengaruh produktivitas terhadap keunggulan bersaing sebesar 0,279 artinya produktivitas berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

Hasil pengujian hipotesis tersebut menunjukkan bahwa produktivitas yang semakin tinggi dapat meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. Perusahaan yang produktivitasnya semakin naik merupakan salah satu indikator semakin tingginya keunggulan bersaing perusahaan, artinya perusahaan semakin dipercaya oleh pelanggan. Kondisi yang ada pada CV Duta Jepara selama kurun waktu tahun 2012 – 2016 nilai produksi menunjukkan *trend* yang menurun, tetapi pada saat yang sama nilai produksi industri di Jepara yang mayoritas industri mebel menunjukkan

peningkatan. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa keunggulan bersaing perusahaan mengalami penurunan.

Hasil penelitian ini memperkuat temuan yang menyatakan bahwa terdapat hubungan sebab akibat yang kuat antara produktivitas dan keunggulan bersaing. Produktivitas diartikan sebagai serangkaian aktivitas yang difokuskan untuk perbaikan, merupakan sarana untuk mempertahankan keunggulan bersaing perusahaan (Chang-Cung & Ping-Chen, 2001). Tetapi hasil penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian Sulistyawati dan Indrayani (2012) yang menyatakan bahwa produktivitas tidak berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing perusahaan.

SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Berdasarkan pengujian hipotesis penelitian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*, produktivitas serta keunggulan bersaing, sehingga faktor kepuasan kerja menjadi unsur penting dalam mempertahankan eksistensi perusahaan dan memenangkan persaingan di era global. Sedangkan variabel produktivitas terbukti berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Demikian juga indeks *turnover intention* menjadi faktor yang tidak boleh dianggap sepele, meskipun tidak mempengaruhi produktivitas tetapi terbukti *turnover intention* berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur yang memiliki jenis pekerjaan *by order* dengan responden karyawan bagian produksi, hal ini menjadi keterbatasan penelitian sehingga hasilnya tidak dapat diberlakukan secara umum untuk jenis organisasi yang berbeda. Selain itu, kurun waktu dilaksanakannya penelitian juga sangat mempengaruhi relevansi hasil penelitian ini.

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti merekomendasikan perusahaan hendaknya memperhatikan faktor-faktor pembentuk kepuasan kerja karyawan karena terbukti kepuasan kerja sebagai anteseden *turnover karyawan*, yang selanjutnya akan berdampak pada produktivitas dan keunggulan bersaing perusahaan. Relevansi hasil penelitian ini sangat dipengaruhi oleh waktu, sehingga penelitian serupa hendaknya dapat dilaksanakan secara berkelanjutan.

Beberapa agenda yang dapat dipertimbangkan untuk penelitian serupa di masa mendatang adalah: 1) Kuesioner yang digunakan sebagai media pencarian data akan lebih baik jika disertai dengan pertanyaan terbuka setiap butir pernyataan sehingga responden dapat menyampaikan pendapatnya; 2) Penelitian menggunakan variabel yang sama dengan obyek yang berbeda akan sangat memperkaya hasil penelitian ini; 3) Penelitian lebih lanjut sebaiknya menambahkan variabel lain seperti perlu atau tidaknya *stress* kerja karyawan, sehingga hasil penelitian menjadi lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Almigo, N. (2004). Hubungan antara kepuasan kerja dengan produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Psyche*, 1(1), 50–60. Retrieved from <http://xa.yimg.com/kq/groups/23358460/41832523/name/jurnalnuzsep.pdf>
- Ariyanto, E., & Rahman, G. (2014). Analisis pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja wiraniaga suzuki PT Restu Mahkota Karya Jakarta. *Telaah Bisnis*, 15(1), 77–90. Retrieved from <http://journal.stimykpn.ac.id/index.php/tb/article/download/6/6>
- Asiedu-Appiah, F., Akwetea, B. E., & Bamfo, B. A. (2016). The effects of psychological contract on job satisfaction and competitive advantage. *International Journal of Arts & Sciences*, 09(02), 17–40.
- Budiasih, Y. (2012). Struktur organisasi, desain kerja, budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap produktivitas karyawan, studi kasus pada PT XX di Jakarta. *Jurnal Liquidity*, 1(2), 99–105. Retrieved from <https://www.ojs.stiead.ac.id/index.php/LQ/article/view/139/104>
- Chang-Cung, L., & Ping-Chen, T. (2001). Case studies on total productive management and competitive advantage. *The Asian Journal on Quality*, 2(1), 106–116. Retrieved from <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/15982688200100009>
- Elanain, H. M. A. (2014). Leader-member exchange and intent to turnover: Testing a mediated-effects model in a high turnover work environment. *Management Research Review*, 37(2). <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2012-0197>
- Ghozali, I. (2015). *Partial least squares, konsep, teknik, dan aplikasi* (2nd ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Isventina, Nunung, N., & Hutagaol, M. P. (2015). Analisis daya saing sektor industri prioritas Indonesia dalam menghadapi pasar ASEAN. *Jurnal Ekonomi Dan Kebijakan Pembangunan*, 4(1), 1–23. Retrieved from https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwj_yf-m7_dAhXKQo8KHf3MCd8QFjAAegQIBBAC&url=http%3A%2F%2Fjournal.ipb.ac.id%2Findex.php%2Fjkep%2Farticle%2Fdownload%2F19924%2F13721&usq=AOvVaw0aMRiMbH-yGfQr5DpL8pYi
- Khaidir, M., & Sugiati, T. (2016). Pengaruh stres kerja, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap turnover intention studi pada karyawan kontrak PT Gagah Satria Manunggal Banjarmasin. *Jurnal Wawasan Manajemen*, 4(3), 175–186. Retrieved from <http://jwm.ulm.ac.id/id/index.php/jwm/article/view/93/93>

- Kusumawati, R. (2010). Pengaruh karakteristik pimpinan dan inovasi produk baru terhadap kinerja perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 5(9), 53–64. Retrieved from <https://publikasiilmiah.unwahas.ac.id/index.php/AKSES/article/view/526/648>
- Lado, A. A., Boyd, N. G., & Wright, P. (1992). A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration. *Journal of Management*, 18(1), 77–91. Retrieved from <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639201800106>
- Lu, Y., Hu, X., Huang, X., Zhuang, X., Guo, P., Feng, L., ... Hao, Y. (2017). The relationship between job satisfaction, work stress, work-family conflict, and turnover intention among physicians in Guangdong, China: A cross-sectional study. *BMJ Open*, 7(5), 1–12. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2016-014894>
- Mas'ud, F. (2004). *Survai diagnosis organisasional*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mreitner, R., & Kinicky, A. (2005). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nazenin, S., & Palupiningdyah. (2014). Peran stres kerja dan kepuasan kerja untuk mengurangi turnover intention. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 5(2), 220–227. Retrieved from <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm/article/download/3663/3470>
- Olawale, A. R., Follusollesanmi, J., & Olarewaju, A. A. (2016). Job satisfaction, turnover intention and organizational commitment. *Journal of Management Research*, 8(2), 102–114. Retrieved from <http://www.bvimsr.com/documents/publication/2016V8N2/2.pdf>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Purba, T. P. (2008). *Analisis penerapan konsep balanced scorecard (bsc) sebagai suatu alat pengukuran kinerja sumber daya manusia di PT Excelcomindo Pratama, Tbk regional Sumatera*. Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara. Retrieved from <http://repository.usu.ac.id/bitstream/handle/123456789/4337/09E00131.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ridlo, I. A. (2012). *Turn over karyawan: Kajian literatur*. Jakarta: Public Health Movement.
- Robbins. (2012). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Saher, N., Khan, M. D., Shahzad, F., & Qadri, S. (2015). The impact of employees' turnover at the productivity of a software. *International Journal of Natural and*

- Engineering Science*, 9(3), 23–37. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Dost_Khan/publication/290883788_The_Impact_of_Employees%27_Turnover_at_the_Productivity_of_a_Software/links/586b5fa008ae6eb871bb449d/The-Impact-of-Employees-Turnover-at-the-Productivity-of-a-Software.pdf?origin=publica
- Schnabel, J. A. (2010). Productivity, exchange rates, and competitive advantage. *International Journal of Commerce and Management*, 20(1), 41–48. Retrieved from <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/10569211011025943>
- Singh, P., & Loncar, N. (2010). Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent. *Industrial Relations*, 65(3), 470–490. Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1684060##
- Sugiharto, S. (2004). Six sigma, perangkat manajerial perusahaan pada era ekonomi baru (sebuah pendekatan konseptual terhadap studi literatur). *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 6(1), 27–33. Retrieved from <http://jurnalmanajemen.petra.ac.id/index.php/man/article/viewFile/15647/15639>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyawati, A. I., & Indrayani, R. A. (2012). Pengaruh kepuasan karyawan, training, turnover, dan produktivitas karyawan terhadap keunggulan bersaing melalui kinerja perusahaan. *Jurnal Dinamika Akuntansi*, 4(2), 83–93. Retrieved from <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jda/article/viewFile/2166/2259>
- Suyanto, M. (2007). *Smart in entrepreneurship: revolusi strategis mengubah proses bisnis untuk meledakkan perusahaan* (1st ed.). Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Tarigan, V., & Ariani, D. W. (2015). Empirical study relations job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. *Advances in Management & Applied Economics*, 5(2), 21–42. Retrieved from http://www.scienpress.com/Upload/AMAE/Vol_5_2_2.pdf
- Umar, H. (2005). *Riset sumber daya manusia dalam organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Widodo, R. (2010). *Analisis pengaruh keamanan kerja dan komitmen organisasional terhadap turnover intention serta dampaknya pada kinerja karyawan outsourcing (studi pada PT PLN Persero APJ Yogyakarta)*. Universitas Diponegoro Semarang. Retrieved from <http://eprints.undip.ac.id/23812/>

