

## PENGARUH *JOB SATISFACTION*, PERILAKU AGRESI KONSUMEN TERHADAP INTENSITAS *TURNOVER* MELALUI KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI MEDIA INTERVENING PADA KARYAWAN PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA

Martha Merlin<sup>1</sup>,

<sup>2</sup>Program Studi Magister Manajemen,  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Dr. Soetomo  
Jalan Semolowawu no 84 Surabaya, Indonesia  
Email: [marthamerlin@gmail.com](mailto:marthamerlin@gmail.com) Phone : 000000

*English Title : THE EFFECT OF JOB SATISFACTION, CONSUMER AGGRESSION BEHAVIOR ON TURNOVER INTENSITY THROUGH AFFECTIVE COMMITMENT AS INTERVENING MEDIA ON EMPLOYEES OF PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA*

---

**Abstrak** Pada bidang telekomunikasi, karyawan *customer service* merupakan salah satu posisi yang paling sering bertemu dengan konsumen, menangani segala bentuk kendala dan gangguan produk serta jaringan yang di alami oleh konsumen sering kali membuat *customer service* mendapatkan komplain. Pada era saat ini posisi *customer service* berada dibawah naungan *outsourcing* sehingga tidak ada jenjang karir yang diberikan oleh Perusahaan kepada karyawan. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik *sampling* jenuh dengan melibatkan 63 karyawan sebagai subjek, data yang terkumpul diolah menggunakan *smart-PLS4*.

**Abstract** *In the field of telecommunications, customer service employees are one of the positions that most often meet with consumers, handling all forms of product and network problem and disturbances experienced by consumer, which often result in the current era, the position of customer service is under the auspices of outsourcing so that there is no career path provided by the company to employees. This research was conducted using a saturated sampling technique involving 63 employees as subjects, the data collected was processed using smart-PLS4*

### PENDAHULUAN

Jaringan bisnis merupakan sebuah struktur tata kelola untuk mengatur pertukaran dengan cara melakukan kolaborasi hubungan non-ekuitas antara perusahaan dan berbagai pelaku pasar lainnya (Quach, Taichon, & Hewege, 2020). Terdapat tiga pilar utama dalam bidang bisnis, yaitu pelanggan, penyedia layanan dan pemerintah (Quach,

Taichon, & Hewege, 2020). Dalam menghubungkan antara pelanggan dengan perusahaan maka dibutuhkan tenaga kerja seorang *customer service*. Berada dibagian paling depan, bertindak sebagai seseorang yang melayani pelanggan dan merepresentasikan sebuah perusahaan kepada pelanggan. Tindakan yang dilakukan *customer service* sangat berdampak pada pelanggan dalam mengambil keputusan untuk membeli produk dan dalam memberikan nilai kepuasan pelanggan (Liao & Chuang, 2004).

PT Telekomunikasi Indonesia merupakan salah satu Perusahaan provider di Indonesia. Undang-Undang Nomor 36 tahun 1999 pasal 3 “Telekomunikasi diselenggarakan dengan tujuan untuk mendukung persatuan dan kesatuan bangsa, meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat secara adil dan merata, mendukung kehidupan ekonomi dan kegiatan pemerintah, serta meningkatkan hubungan antar bangsa”. Menyadari bahwa perusahaan memiliki peran penting di bidang komunikasi, PT Telkomsel Indonesia selalu memberikan inovasi dan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat, meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan cara menerapkan SOP yang disiplin terhadap seluruh karyawan, mempertahankan karyawan pada era saat ini merupakan sebuah tantangan tersendiri bagi sebuah perusahaan, pergantian karyawan dalam durasi yang singkat akan merugikan perusahaan dari segi biaya.

*Intensitas Turnover* merupakan langkah akhir yang di ambil oleh karyawan dalam proses mengambil keputusan sebelum karyawan tersebut benar-benar memutuskan untuk mengundurkan diri (Wang, Lin, Chen, Wang, & Peters, 2022). Tingkat *Intensitas Turnover* pada posisi *customer service* menimbulkan tantangan yang signifikan karena berhubungan dengan sumber daya manusia dan biaya yang besar (Raza, St-Onge, & Ali, 2021). Selain itu, *Intensitas Turnover* pada bidang *customer service* juga mengurangi *brand image* perusahaan di pasaran (King & Grace, 2014). Niat *Intensitas Turnover* karyawan sering dihubungkan dengan komitmen organisasi, semakin berkomitmen seorang karyawan bekerja maka semakin besar kemungkinan karyawan tersebut memiliki rasa loyal kepada organisasi. Organisasi komitmen terdiri dari tiga dimensi: komitmen afektif yaitu adanya ikatan emosional kepada organisasi yang dibangun karena adanya pengalaman positif dengan hubungan organisasi, komitmen berkelanjutan artinya adanya perasaan sulit meninggalkan organisasi dikarenakan adanya biaya sosio-ekonomi yang di rasa berat oleh karyawan jika keluar dari organisasi, sedangkan komitmen normative adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan moral atau etis (Zhou, Li, & Gao, 2020).

*Customer service* merupakan salah satu profesi yang berhubungan secara langsung dengan pelanggan, setiap pelanggan yang datang ke perusahaan dengan segala keluhan yang ada. Sering kali *customer service* menjadi sasaran kemarahan pelanggan jika dirasa pelayanan yang diberikan tidak sesuai dengan yang diinginkan oleh pelanggan. Tidak jarang *customer service* bertemu dengan pelanggan yang agresif. Agresi konsumen didefinisikan sebagai sebuah keadaan dimana pelanggan berperilaku

buruk, tidak menghormati, dan merendahkan karyawan dengan sikap dan kata-kata kasar (Li & Zhou, 2013). Agresi konsumen dapat memberikan dampak negative kepada karyawan seperti stress, kecemasan dan *Intensitas Turnover* (Fong et al., 2017; Habel et al., 2017; Han et al., 2016; Kim et al., 2018; Raza et al., 2021). Stress kerja, kecemasan dan adanya keinginan untuk mengundurkan diri berdampak terhadap kepuasan kerja konsumen.

*Job Satisfaction* mengacu pada keadaan emosional yang positif atau menyenangkan berdasarkan pada penilaian individu atau pengalaman kerja seseorang (Lock, 1976, p.1300). Ketika individu merasa sukses dalam pekerjaan, mendapat masukan yang positif, dan merasa telah melakukan pencapaian dalam diri, maka individu akan lebih merasa puas pada pekerjaannya (Lee & Ok, 2015). Menurut (Wang, Xu, Zhang, & Li, 2020) *Job Satisfaction* merupakan variabel utama yang menentukan perilaku seseorang untuk memiliki niat mengundurkan diri dari perusahaan, lebih lanjut lagi (Wang., et al, 2020) menjelaskan intensi *Intensitas Turnover* merupakan afeksi negative yang disebabkan karena lelah secara emosional, *Job Satisfaction* yang rendah dan tempat kerja yang tidak efisien. Terdapat dua faktor yang secara langsung memengaruhi *Job Satisfaction*, pertama yang berhubungan antara perusahaan dengan karyawan seperti *salary*, lingkungan pekerjaan dan kesempatan karir (Rayton, 2006, dalam (Koo, Yu, Chua, Lee, & Han, 2019)) dan yang kedua faktor antar sesama pekerja, baik dengan teman kerja ataupun dengan atasan (Gallardo, Sa´nchez-Can˜izares, Lo´pez-Guzma´n, & Jesus, 2010).

Komitmen afektif merupakan faktor penting yang dapat menentukan dedikasi dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan (Koo, Yu, Chua, Lee, & Han, 2019). Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi mempunyai rasa memiliki terhadap organisasi, mempunyai rasa koneksi terhadap organisasi dan memiliki aspirasi untuk tetap berada dalam organisasi (Meyer & Allen, 1991). Komitmen afektif dapat meningkatkan orientasi pada pelanggan serta menurunkan tingkat *Intensitas Turnover* (Lombardi., et al., 2019; Meyer, et al., 2002; DiPietro, et al., 2020, dalam (Ampofo, 2020)).

Berdasarkan penelitian (Wang, Xu, Zhang, & Li, 2020) *Job Satisfaction* seorang karyawan memiliki hubungan yang negative terhadap *Intensitas Turnover*. (Wang, Lin, Chen, Wang, & Peters, 2022) bahwa *Job Satisfaction* meliputi beberapa hal seperti rasa aman, sosial, *self-esteem*, *self-realization*, ketika dalam lingkungan organisasi karyawan merasakan beberapa hal tersebut maka karyawan akan lebih nyaman bekerja sehingga dapat dikatakan karyawan memiliki kepuasan yang tinggi terhadap organisasi. (Raza, St-Onge, & Ali, 2021) mengatakan perilaku agresi karyawan dapat meningkatkan *Intensitas Turnover* terutama bagi karyawan yang bekerja di bidang pelayanan atau bekerja sebagai *frontline*. (Liao & Chuang, 2004) perilaku agresif tidak timbul begitu saja melainkan dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti lingkungan, kesehatan dan situasional. Porter et al, dalam penelitiannya memperkirakan jika seseorang individu memiliki komitmen pada organisasi, maka individu tersebut akan bersedia mengeluarkan energi yang lebih banyak demi membantu dalam merealisasikan kebutuhan perusahaan.

Melihat dari adanya keterbatasan literatur yang menunjukkan hubungan *Job Satisfaction*, perilaku agresi konsumen terhadap *Intensitas Turnover* melalui komitmen afektif sebagai variabel mediator. Peneliti tertarik untuk melihat pengaruh *Job Satisfaction*, perilaku agresi konsumen terhadap *Intensitas Turnover* melalui komitmen afektif sebagai variabel moderator pada PT Telekomunikasi Indonesia.

### **Intensitas Turnover**

Menurut (Wayne, Shore, & Liden, 1997) *Intensitas Turnover* mengacu pada niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Hal tersebut merupakan keputusan yang dilakukan secara sukarela oleh seorang karyawan untuk berhenti dari organisasi (Gim, Desa, & Ramayah, 2015). Menurut Mobley (1979 dalam Long, Ajagbe, Nor, & Suleiman, 2012) terdapat tiga aspek intensi *Intensitas Turnover* : ***Thinking of Quitting*** : seorang karyawan memiliki pertimbangan untuk meninggalkan organisasi, ***Intention of Search*** : seorang karyawan memutuskan untuk mencari pekerjaan baru di luar dari organisasi, ***Intention to Quit*** : seorang karyawan memutuskan untuk meninggalkan organisasi pada titik yang tidak bisa ditentukan di masa yang akan datang.

Menurut (Wang, Xu, Zhang, & Li, 2020) terdapat empat faktor *Intensitas Turnover*: **Faktor personal** : merupakan faktor yang berasal dari dalam diri seperti usia karyawan, level pendidikan, dan lain-lain, **Faktor pekerjaan** : merupakan beban kerja yang dirasakan oleh karyawan, semakin besar beban kerja maka semakin tinggi keinginan untuk meninggalkan organisasi, **Faktor organisasional** : merupakan adanya perbedaan antara misi perusahaan dengan karyawan yang menyebabkan ketidakcocokan antara satu dengan yang lain, **Faktor lingkungan luar** : adanya tawaran pekerjaan lain yang lebih menguntungkan untuk karyawan dari berbagai aspek seperti, gaji, kesejahteraan, tanggung jawab dan lain-lain.

### **Job Satisfaction**

*Job Satisfaction* merupakan keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari pengalaman kerja seseorang secara keseluruhan (Locke, 1976). Secara khusus *Job Satisfaction* merujuk kepada sejauh mana karyawan merasa puas terhadap beberapa aspek pekerjaan mereka (Huang, Jao, 2015). Indrasari (2017) *Job Satisfaction* merupakan hal yang bersifat individual, hal tersebut dikarenakan setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan *values* dari individu tersebut.

(Wang, Xu, Zhang, & Li, 2020) berpendapat bahwa terdapat dua aspek dalam *Job Satisfaction* yaitu aspek organisasional dan aspek dari karyawan itu sendiri, sedangkan menurut Sutrisno (2016:82) terdapat beberapa aspek dalam *jobs satisfaction* salah satunya adalah aspek sosial dalam pekerjaan. **Aspek organisasional** : dalam hal ini meliputi beberapa hal seperti, budaya dan lingkungan, organisasi, hubungan interpersonal, remunerasi (upah, promosi jabatan, karir dan pengembangan karir), serta peraturan regulasi Perusahaan, **Aspek karyawan** : dalam hal ini meliputi segala sesuatu yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri seperti, usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, kondisi keluarga, kepribadian, kecocokan dengan pekerjaan, **Aspek sosial**

**dalam pekerjaan** : adalah jika karyawan bekerja di sebuah perusahaan yang terpandang di kalangan sosial maka hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja, hal ini merupakan hal yang sulit untuk dijelaskan namun menjadi salah satu faktor kepuasan seseorang dalam bekerja.

### **Perilaku Agresi Konsumen**

(Fong et al., 2017; Habel et al., 2017; Han et al., 2016; Kim et al., 2018) menyatakan bahwa agresi konsumen merupakan perilaku pelanggan yang mengganggu, kasar, menyimpang, atau disfungsional (perilaku buruk, berbicara sembarangan) dan ketidaksopanan pelanggan (dalam, Raza et al., 2021). Menurut (Fong, So, & Law, 2017) agresi konsumen merupakan pelecehan secara lisan, pengabaian dalam bentuk bahasa kotor atau teriakan, menunjukkan rasa tidak hormat kepada karyawan. Hal ini ketidaksopanan konsumen termaksud dalam perilaku agresi yang dapat menyebabkan berkurangnya motivasi kerja karyawan.

Menurut (A & Lee, 2016) terdapat tiga dimensi agresi dalam lingkup pekerjaan : Ketidaksopanan supervisor, ketidaksopanan rekan kerja dan ketidaksopanan pelanggan. (Markiewicz, Pilszyk, & Kudlak, 2020) mengatakan terdapat tiga faktor penyebab seseorang melakukan perilaku agresi : a. *Clinical*, individu yang memiliki masalah dalam pengendalian emosi cenderung lebih sering melakukan perilaku agresi, b. *Environmental*, individu yang tinggal di dalam lingkungan yang penuh dengan perilaku agresi maka individu tersebut secara tidak langsung melakukan *coping* perilaku agresi tersebut, c. *Situational*, artinya jika individu berada di dalam suatu situasi dan atau kondisi yang tidak menguntungkan bagi dirinya, maka individu tersebut akan melakukan perilaku agresi guna melindungi dirinya sendiri.

### **Komitmen Afektif**

(Amstrong, 2009) mengatakan komitmen mengacu pada kelekatan dan kesetiaan, perasaan individu dengan organisasi individu tersebut bekerja. Roben & Judge (2003) mengatakan organisasi komitmen merupakan sejauh mana seorang karyawan dapat mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan ingin menjadi bagian dari anggota organisasi tersebut, dalam (Rodríguez-Rad & Rio-Vázquez, 2022). Karyawan yang berkomitmen dapat di artikan sebagai individu yang memiliki keterlibatan tinggi dengan organisasi dan sangat suka untuk menjadi bagian dari organisasi (Kumar, Lal, Bansal, & Kharna, 2013). Organizational dibagi menjadi tiga aspek, yaitu komitmen afektif, komitmen normative dan komitmen kontinyu (Allen & Meyer, 1990).

(Allen & Meyer, 1990) mengatakan terdapat tiga aspek komitmen organisasi, yaitu: komitmen afektif, komitmen normative dan komitmen berkelanjutan. Pada penelitian ini, peneliti hanya menggunakan aspek komitmen afektif. Pada aspek ini dapat digambarkan sebagai keinginan karyawan untuk berkontribusi pada suatu organisasi. (Meyer&Allen, 1991) Karyawan yang ingin menjadi bagian dari suatu organisasi (komitmen afektif) akan mengerahkan berbagai upaya atas nama perusahaan untuk menjalankannya (komitmen

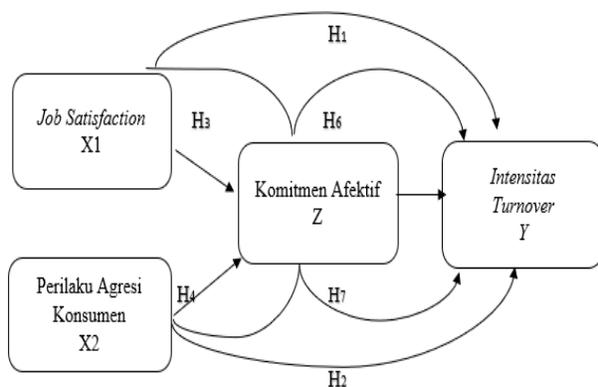
kontinyu), atau individu tersebut merasa memiliki kewajiban untuk menjadi bagian dari pada perusahaan (komitmen normative).

Menurut (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974) terdapat tiga faktor dalam komitmen organisai : a. Keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, b. Kemauan untuk mengerahkan upaya yang cukup besar atas nama organisasi, c. Memiliki keinginan yang pasti dalam mempertahankan keanggotaan organisasi.

## Metodologi Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan sampel sebanyak 63 karyawan PT Telekomunikasi Indonesia, dengan menggunakan teknik sampling jenuh yang melibatkan semua populasi. Peneliti menggunakan software smart-PLS4 sebagai media untuk pengolahan data. Pada penelitian ini digunakan skala likert rentang 1-6 dengan skor Sangat Tidak Setuju – Sangat Setuju.

## Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian



H1 : Diduga ada pengaruh antara *Job Satisfaction* dengan *Intensitas Turnover* pada perusahaan PT Telekomunikasi Indonesia.

H2 : Diduga ada pengaruh antara Perilaku Agresi Konsumen dengan *Intensitas Turnover* pada perusahaan PT Telekomunikasi Indonesia.

H3 : Diduga ada pengaruh antara *Job Satisfaction* dengan Komitmen Afektif pada perusahaan PT Telekomunikasi Indonesia.

H4 : Diduga ada pengaruh antara Perilaku Agresi dengan Intensitas Komitmen Afektif pada PT Telekomunikasi Indonesia

H5 : Diduga ada pengaruh antara Komitmen Afektif dengan *Intensitas Turnover* pada PT Telekomunikasi Indonesia.

H6 : Diduga ada pengaruh *Job Satisfaction* dengan *Intensitas Turnover* melalui Komitmen Afektif sebagai media intervening pada PT Telekomunikasi Indonesia.

H7 : Diduga ada pengaruh Perilaku Agresi Konsumen dengan *Intensitas Turnover* melalui Komitmen Afektif sebagai media Intervening pada PT Telekomunikasi Indonesia.

## **Hasil Penelitian**

### ***Job Satisfaction Terhadap Intensitas Turnover***

Berdasarkan pada hasil penelitian ini diperoleh nilai p-value sebesar 0.000 dengan nilai kefasihan sebesar 0.603, sehingga dapat dibuktikan bahwa *Job Satisfaction* memiliki pengaruh negative dan signifikan terhadap *Intensitas Turnover* karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa tingginya kepuasan kerja seorang karyawan akan mempengaruhi keinginan karyawan tersebut untuk mengundurkan diri. Penelitian ini menguatkan penelitian yang dilakukan oleh (Widyantara & Ardana, 2015) bahwa jika kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan tersebut baik maka *Intensitas Turnover* akan meningkat. Karyawan akan merasa bosan dengan pekerjaan dan memilih untuk mencari kesempatan di tempat lain. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Fadli, Adriansyah, & Rahmah, 2022) menghasilkan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap *Intensitas Turnover* dengan beberapa faktor yang mendukungnya. Lebih lanjut penelitian (Fadli, Adriansyah, & Rahmah, 2022) menyebutkan bahwa intensitas yang tinggi terhadap *Intensitas Turnover* belum tentu akan membuat karyawan benar-benar memutuskan untuk mengundurkan diri karena karyawan akan memilih untuk menunggu waktu dan kesempatan yang tepat untuk benar-benar mengundurkan diri dari perusahaan. Kepuasan kerja setiap karyawan harus diperhatikan oleh perusahaan agar karyawan tidak mengajukan pengunduran diri karena asset terbesar dari setiap perusahaan adalah karyawan itu sendiri.

### ***Perilaku Agresi Terhadap Intensitas Turnover***

Berdasarkan pada uji hipotesis yang dilakukan Perilaku Agresi tidak memiliki pengaruh terhadap *Intensitas Turnover* dengan nilai p value sebesar 0.562 ( $>0.05$ ). Hal ini sejalan dengan penelitian (Dewi & Sriathi, 2019) bahwa Perilaku Agresi tidak berpengaruh terhadap *Intensitas Turnover* melainkan stress kerja karyawan yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Intensitas Turnover*. Penelitian yang dilakukan (Teguh, Maria, Gulo, & Hartini, 2020) berpendapat hal yang serupa bahwa stress kerja yang di alami oleh karyawan dapat menyebabkan *Intensitas Turnover* di perusahaan. Karyawan yang menerima perilaku agresi dari konsumen belum tentu akan mengundurkan diri dari pekerjaannya, karena masih ada beberapa pertimbangan dari karyawan sebelum karyawan tersebut benar-benar memutuskan untuk pergi meninggalkan pekerjaannya dan mencari pekerjaan yang baru.

### ***Job Satisfaction Terhadap Komitmen Afektif***

Saat dilakukan uji hipotesis pada kedua variabel ini, terdapat nilai p-value sebesar 0.222 ( $>0.05$ ) maka pada antara variabel *Job Satisfaction* dan komitmen afektif tidak

memiliki pengaruh yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa tingginya *Job Satisfaction* pada seorang karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaan belum tentu menjadikan karyawan tersebut memiliki komitmen afektif yang tinggi, hal ini terjadi karena ada beberapa faktor yang diukur di luar dari aspek penelitian ini yang dapat memengaruhi komitmen afektif. Menurut penelitian (Puspitawati & Riana, 2020) *Job Satisfaction* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi yang diukur dari beberapa aspek seperti gaji, kenaikan jabatan, pengawasan dan rekan kerja. Pada penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Gieter, Hofmans, & Pepermans, 2011) bahwa kepuasan kerja hanya berpengaruh signifikan terhadap *Intensitas Turnover* namun tidak signifikan terhadap komitmen organisasi, artinya seorang karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya namun karyawan tersebut tidak merasa bahwa dirinya merupakan bagian dari perusahaan dan memiliki ikatan secara emosional dengan perusahaan tempat karyawan bekerja.

### **Perilaku Agresi Konsumen Terhadap Komitmen Afektif**

Pada pengujian uji hipotesis kedua variabel Perilaku Agresi Konsumen terhadap Komitmen Afektif tidak memiliki pengaruh dan tidak signifikan dengan nilai p-value sebesar 0.107. Berdasarkan dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa jika karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia mendapatkan perilaku agresi dari konsumen yang tinggi tidak memberikan pengaruh terhadap komitmen afektif dari karyawan tersebut. Artinya agresi konsumen dalam hal ini tidak mampu membuktikan pengaruh signifikannya terhadap komitmen afektif.

### **Komitmen Afektif Terhadap *Intensitas Turnover***

Pengujian variabel Komitmen Afektif terhadap *Intensitas Turnover* dikatakan tidak memiliki pengaruh dan signifikan, hal ini dibuktikan dengan nilai pengujian hipotesis 0.586. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Sukamto, Junarto, Kaihatu, & Kartika, 2014) komitmen afektif belum cukup mampu untuk menjelaskan pengaruh terhadap *Intensitas Turnover* secara signifikan, hal tersebut terjadi karena karyawan bekerja dengan terpaksa yang disebabkan belum adanya pilihan pekerjaan yang lebih baik. Jika demikian maka yang lebih mempengaruhi *Intensitas Turnover* karyawan disana adalah komitmen normatif. Namun hal tersebut berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh (Clupepper, 2011) karyawan yang memiliki komitmen afektif yang rendah berpengaruh terhadap *Intensitas Turnover*, karyawan akan memilih untuk lebih sering mengambil cuti dalam bekerja. Dengan intensitas yang sering untuk cuti membuat karyawan menjadikan hal tersebut sebagai peluang untuk mencari pekerjaan di tempat lain yang pada akhirnya karyawan memutuskan untuk meninggalkan perusahaan.

### ***Job Satisfaction* Terhadap *Intensitas Turnover* melalui Komitmen Afektif sebagai Media Intervening**

Hasil uji hipotesis tidak langsung pada penelitian ini menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *Intensitas Turnover* melalui

komitmen afektif. Berdasarkan dari penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa jika karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia memiliki *Job Satisfaction* yang tinggi maka *Intensitas Turnover* akan tinggi jika disertai dengan Komitmen Afektif yang rendah. Jika karyawan puas terhadap pekerjaannya saat ini namun karyawan tidak merasa sebagai bagian dari perusahaan maka kemungkinan karyawan tersebut untuk mengundurkan diri dari perusahaan akan tinggi.

### **Perilaku Agresi Konsumen Terhadap *Intensitas Turnover* melalui Komitmen Afektif sebagai Media Intervening**

Pengujian hipotesis yang dilakukan secara tidak langsung terhadap ketiga variabel di atas dapat dikatakan bahwa variabel Perilaku Agresi Konsumen berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *Intensitas Turnover* melalui Komitmen Afektif. Jika karyawan menerima perilaku agresi konsumen yang tinggi maka *Intensitas Turnover* akan tinggi jika disertai dengan komitmen afektif yang rendah. Perilaku agresi dari konsumen yang diterima oleh karyawan jika ditambah dengan karyawan tidak memiliki rasa bahwa karyawan tersebut adalah bagian dari perusahaan maka tingkat *Intensitas Turnover* akan tinggi.

### **Kesimpulan dan Saran**

*Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Intensitas Turnover* pada karyawan PT Telekomunikasi Indonesia. *Job Satisfaction* karyawan harus diperhatikan kembali oleh perusahaan. Kepuasan kerja memiliki beberapa aspek penilaian, dalam penelitian ini karyawan nyaman dengan lingkungan kerja namun karyawan merasa beban kerja yang mereka terima cukup berat dan karyawan merasa kurang puas terhadap gaji yang mereka dapat. Sehingga untuk penelitian selanjutnya perlu ditambahkan variabel *salary satisfaction*. (Indrasari, Purnomo, Yunus, Haryati, & Hashmi, 2018) *salary expectation* berpengaruh negative terhadap *Intensitas Turnover*. Selain lingkungan kerja, perusahaan juga harus memerhatikan kepuasan gaji karyawan

Perilaku agresi konsumen berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap *Intensitas Turnover* pada karyawan PT Telekomunikasi Indonesia. Responden pada penelitian ini didominasi oleh jenis kelamin perempuan, sehingga penelitian selanjutnya disarankan dapat menambahkan kembali variabel tambahan yang memengaruhi *Intensitas Turnover* selain perilaku agresi konsumen. Menurut (Zhou, Li, & Gao, 2020) perilaku agresi tidak memengaruhi *Intensitas Turnover*, karena karyawan perempuan yang mendapatkan perilaku agresi dari pelanggan tetap akan bertahan di perusahaan jika karyawan tersebut memiliki dukungan yang positif dari teman dan keluarga. (Raza, St-Onge, & Ali, 2021) pada laki-laki dan perempuan tidak ada hubungan secara langsung yang signifikan antara perilaku agresi dan *Intensitas Turnover*. Demi pengembangan lebih jauh, variabel ini bisa menjadi bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya.

*Job Satisfaction* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen afektif pada karyawan PT Telekomunikasi Indonesia. Kepuasan kerja merupakan hal yang terlalu umum dan bersifat subjektif, hal tersebut terjadi karena setiap individu memiliki

tingkat kepuasan yang berbeda. Kepuasan kerja memberikan pengaruh yang rendah terhadap komitmen afektif pada perusahaan. Penelitian (O'Neill, et al., 2019) menemukan bahwa tidak hanya kepuasan kerja yang memengaruhi komitmen seseorang dalam bekerja namun, perusahaan penting untuk memberikan dukungan kepada karyawan dan memperhatikan *work-family climate* dari masing-masing karyawan. Sehingga variabel ini dapat dipertimbangkan bahan evaluasi untuk perusahaan dan untuk penelitian selanjutnya.

Perilaku agresi konsumen berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen afektif pada karyawan PT Telekomunikasi Indonesia. Pada penelitian ini perilaku agresi kurang mampu memberikan pengaruh yang kuat secara langsung terhadap komitmen afektif. Hal tersebut diperkuat dengan penelitian (Raza, St-Onge, & Ali, 2021) bahwa perilaku agresi memberikan dampak terhadap karyawan dalam meningkatkan kecemasan kerja, dan berkurangnya dukungan dari organisasi. Sehingga diharapkan perusahaan tetap memberikan dukungan kepada karyawan yang menerima perilaku agresi dari konsumen.

Komitmen afektif berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *Intensitas Turnover* pada karyawan PT Telekomunikasi Indonesia. Komitmen afektif merupakan rasa memiliki atau perasaan individu bahwa dirinya merupakan bagian dari organisasi, komitmen afektif berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *Intensitas Turnover*. Sejalan dengan penelitian (Raza, St-Onge, & Ali, 2021) perusahaan yang bergerak pada orientasi layanan memberikan peluang bagi karyawan yang berhubungan dengan pelanggan untuk memperoleh SDM, namun di waktu bersamaan itu membuat karyawan menjadi stress kerja. Artinya perlu ada variabel penambah sebagai variabel yang memengaruhi *Intensitas Turnover*. Kedepannya perusahaan diharapkan mampu mempertimbangkan kembali KPI karyawan yang harus di capai setiap bulannya agar tidak menimbulkan stress kerja yang berat dan pada akhirnya jumlah *Intensitas Turnover* akan meningkat.

*Job Satisfaction* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *Intensitas Turnover* melalui komitmen afektif sebagai media intervening pada karyawan PT Telekomunikasi Indonesia. Pada penelitian ini karyawan merasa nyaman dengan lingkungan antar sesama rekan kerja, karyawan juga merasa pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan di hargai oleh atasan ada perasaan bahwa organisasi ini sudah cukup jelas dan terorganisir, namun disisi lain perusahaan kurang memberikan kepastian dalam hal karir kepada karyawan. Tidak adanya jenjang karir yang di tawarkan oleh perusahaan membuat karyawan memilih untuk mencari pekerjaan baru jika mendapatkan tawaran pekerjaan yang lebih baik. Untuk kedepannya perusahaan diharapkan dapat mempertimbangkan kembali terkait karir karyawan terutama bagi karyawan yang benar-benar memiliki prestasi pada pekerjaan, karena asset terbesar yang dimiliki oleh perusahaan adalah SDM.

Perilaku agresi konsumen berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *Intensitas Turnover* melalui komitmen afektif sebagai media intervening pada karyawan

PT Telekomunikasi Indonesia. Beberapa karyawan akan memilih untuk berargumen kepada konusmen jika mendapatkan perilaku yang tidak mengenakan dan beberapa lainnya memilih untuk bersikap netral. Penelitian selanjutnya diharapkan perusahaan mampu membuat kegiatan untuk karyawan yang berhubungan dengan *mindfulness* untuk menahan *Intensitas Turnover*.

Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik sampel jenuh, artinya peneliti menggunakan semua sampel yang ada sehingga responden kurang bisa dieksplor secara objektif. Penelitian selanjutnya disarankan dapat menggunakan sampel yang lebih luas dan menggunakan teknik pengambilan data secara *purposive sampling*. Dengan demikian penggunaan teknik sampel tersebut dapat memperoleh responden berdasarkan kriteria sampel yang telah ditentukan, sehingga responden yang didapat bersifat lebih representative. Berdasarkan pada uji hipotesis, maka penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambakan varaibel stress kerja dan *leadership* sebagai variabel eksogen dalam penelitian serta menghubungkan kedua variabel tersebut terhadap intensitas *turnover* karyawan.

### Daftar Pustaka

A, M. M., & Lee, B. H. (2016, November 09). Workplace incivility and its effect upon restaurant frontline service employee emotions and service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 1-44. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-04-2015-0205>

Ampofo, E. T. (2020, April 11). Mediation effects of job satisfaction and work engagement on the relationship between organisational embeddedness and affective commitment among frontline employees of star-rated hotels in Accra. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44(1), 253-262. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.06.002>

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. USA: Kogan Page.

Clupepper, R. A. (2011). Three-Component Commitment and Turnover: An Examination of Temporal Aspects. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 517-527. doi:[doi:10.1016/j.jvb.2011.03.004](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.004)

Dewi, P. S., & Sriathi, A. A. (2019). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Turnover Intention yang Dimedias oleh Kepuasan Kerja. *E-Jurnal Management*, 8(6), 1-29. doi:DOI: <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i06.p13>

Fadli, A., Adriansyah, M. A., & Rahmah, D. D. (2022, Maret). Kepuasan Kerja Dengan Intensitas Turnover pada Karyawan. *Jurnal Ilmiah Psikologi*, 10(1), 23-31. doi:DOI: [10.30872/psikoborneo](https://doi.org/10.30872/psikoborneo)

Fong, L. N., So, A. I., & Law, R. (2017, April 03). Exploring jaycustomer behavior and handling approach in casinos. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(5), 1-54. doi:doi: [10.1108/IJCHM-12-2015-0691](https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2015-0691)

- Gieter, S. D., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2011, June 30). Revisiting the Impact of Job Satisfaction and Organization Commitment on Nurse Turnover Intention: An Individual Difference Analysis. *International Journal of Nursing*, 48(1), 1562-1569. doi:doi:10.1016/j.ijnurstu.2011.06.007
- Gallardo, E., Sa´nchez-Canˆızares, S.-M., Lo´pez-Guzma´n, T., & Jesus, M. N. (2010). Employee satisfaction in the Iberian hotel industry. The case of Andalusia (Spain) and the Algarve (Portugal). *International Journal of Contemporary Hospitality Management Emerald Article*, 22(3), 321-334. doi:DOI 10.1108/09596111011035936
- Gim, G. W., Desa, N. M., & Ramayah, T. (2015). Competitive psychological climate and turnover intention with the mediating role of affective commitment. *Journal of Social and Behavioral Science*, 17(2), 658-665. doi:doi: 10.1016/j.sbspro.2015.01.416
- Indrasari, M. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan* (1 ed.). Surabaya, Jawa Timur, Indonesia: Indomedia Pustaka. Retrieved 2023, from www.indomediapustaka.com
- Indrasari, M., Purnomo, B. R., Yunus, E., Haryati, E., & Hashmi, A. R. (2018, October 1). The Effect of Salary Satisfaction, Work Satisfaction and Organizational Commitment to Work Intention. *Journal of Management*, 1(1), 45-53. doi:https://doi.org/10.33856/didaskalia.v1i1.54
- King, C., & Grace, D. (2014, October 2014). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7), 938-971. doi:http://dx.doi.org/10.1108/03090561011047472
- Koo, B., Yu, J., Chua, B.-L., Lee, S., & Han, H. (2019, September 08). Relationship among Emotional and Material Rewards, Job Satisfaction, Burnout, Affective Commitment, Job Performance and Turnover Intention in the Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 1(1), 1-32. doi:https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1663572
- Kumar, R., Lal, R., Bansal, Y., & Kharma, S. K. (2013, December). Technostress in Relation to Job Satisfaction and Organizational Commitment among IT Professionals. *International Journal of Scientific and Research Publication*, 3(12), 1-3.
- Lee, J. H., & Ok, C. (2015, May 12). Hotel Employee Work Engagement and Its Consequences. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 1(1), 1-63. doi:10.1080/19368623.2014.994154
- Liao, H., & Chuang, A. (2004, February). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *The Academy of Management Journal*, 47(1), 41-58. Retrieved from http://www.jstor.org/stable/20159559 .
- Markiewicz, I., Pilszyk, A., & Kudlak, G. (2020, July 15). Psychological factors of aggressive behavior in patients of forensic psychiatry wards with the diagnosis of schizophrenia. *International Journal of Law and Psychiatry*, 7(2), 1-9. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijlp.2020.101612

- O'Neill, J. W., Harrison, M. M., Cleveland, J., Almeida, D., Swatski, R., & Crouter, A. C. (2019, October 17). Work-family Climate, Organizational Commitment and Turnover: Multilevel Contagion Effects of Leaders. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 18-29. doi:doi:10.1016/j.jvb.2008.10.004
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. doi:N00014-69-A-0200-9001
- Puspitawati, N. M., & Riana, I. G. (2020, Februari). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kualitas Layanan. *Jurnal Management Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 8(1), 1-13.
- Quach, S., Thaichon, P., & Hewege, C. (2020, May 11). Triadic relationship between customer, service provider and government in highly regulated industry. *Journal of Retailing and Consumer Service*, 55(1), 102-148. doi:https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102148
- Raza, B., St-Onge, S., & Ali, M. (2021, July 2). Consumer aggression and frontline employees' turnover intention: The role of job anxiety, organizational support, and obligation feeling. *International Journal of Hospitality Management*, 1(1), 1-9. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103015
- Rodríguez-Rad, C., & Rio-Vázquez, M.-E. S. (2022, September 13). The relevance of participation Behavior, organizational Commitment, and attitudinal loyalty to the management of professional associations. *Journal of Business Research*, 15(4), 1-11. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113324
- Sukanto, H., Junarto, Y., Kaihatu, T., & Kartika, E. W. (2014). Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, dan Komitmen Berkelanjutan Terhadap Turnover Intention di Dragon Star Surabaya. *Jurnal Pariwisata*, 1(1), 7-20.
- Teguh, M., Maria, A., Gulo, W. M., & Hartini, S. (2020). Perilaku Agresi Ditinjau dari Stres Kerja Pada Karyawan. *Jurnal Psikologi*, 9(2), 127-133.
- Wang, C., Xu, J., Zhang, T. C., & Li, Q. M. (2020, July 7). Effect of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 1(1), 10-22. doi:https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.002
- Wang, C.-Y., Lin, Y.-K., Chen, I.-H., Wang, C.-S., & Peters, K. (2022, September 25). Mediating effect of job performance between emotional intelligence and turnover intention among hospital nurses during the COVID-19 pandemic: A path analysis. *Journal Collegian*, 1(1), 1-7. doi:https://doi.org/10.1016/j.colegn.2022.09.006
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997, February). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *The Academy*

*of Management Journal*, 44(1), 82-111. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/257021>

Widyantara, I. B., & Ardana, I. K. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Intensitas Turnover Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 4(6). doi:doi:1670-1683

Zhou, S., Li, X., & Gao, B. (2020, April 20). Family/friends support, work-family conflict, organizational commitment, and turnover intention in young preschool teachers in China: A serial mediation model. *Children and Youth Service Review*, 1(1), 1-8. doi:<https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2020.104997>