

## KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN *TURNOVER INTENTIONS*

**Eddy M. Sutanto dan Carin Gunawan**

Program Manajemen Bisnis Universitas Kristen Petra, Surabaya

Email: esutanto@petra.ac.id

---

**Abstrak:** Penelitian ini ialah suatu survei yang dilakukan untuk menguji apakah Kepuasan Kerja (*job satisfaction*) dan Komitmen Organisasional (*organizational commitment*) berpengaruh terhadap *Turnover Intentions* karyawan. Penelitian difokuskan untuk pada perilaku organisasional dari 130 karyawan suatu industri keramik di Surabaya. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap *Turnover Intentions* karyawan. Selain itu, variabel bebas menunjukkan arah negatif terhadap variabel terikat yang artinya bila Kepuasan Kerja atau Komitmen Organisasional naik akan berpengaruh terhadap penurunan *Turnover Intentions*, begitu pula sebaliknya.

**Kata Kunci:** Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, *Turnover Intentions*.

**Abstract:** *The purpose of the research was to test whether job satisfaction and organizational commitment affect the employees' turnover intentions. The research was conducted and focused on the behavior of 130 employees of a Ceramics Industry in Surabaya. The result showed that job satisfaction and organizational commitment had significant effect either partially or simultaneously towards employees' turnover intentions. In addition, the independent variables showed a negative direction on the dependent variable which means that when job satisfaction or organizational commitment increase, it will affect employees' turnover intentions reduction, and vice versa.*

**Keywords:** *Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intentions.*

---

### PENDAHULUAN

*Employee turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi perusahaan (kehilangan sejumlah karyawan) pada periode tertentu, sedangkan keinginan pindah kerja (*turnover intentions*) sendiri mengacu kepada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan

hubungannya dengan sebuah perusahaan yang belum diwujudkan dalam tindakan nyata meninggalkan perusahaan tersebut (Wijayanti, 2005). Oleh karena itu, upaya untuk mengendalikan dan menurunkan *employee turnover*, dapat dimulai dengan menghilangkan *Turnover Intentions* karyawan (Pareke, 2007). Banyak penyebab terjadinya *Turnover Intentions* antara lain stres kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan lain sebagainya. Selain masalah ketidakpuasan dalam pekerjaan, adanya penurunan Komitmen Organisasional akan memicu terjadinya perpindahan kerja.

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini antara lain: Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intentions*? Apakah Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap *Turnover Intentions*? Apakah Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap *Turnover Intentions* karyawan?

### **Kepuasan Kerja**

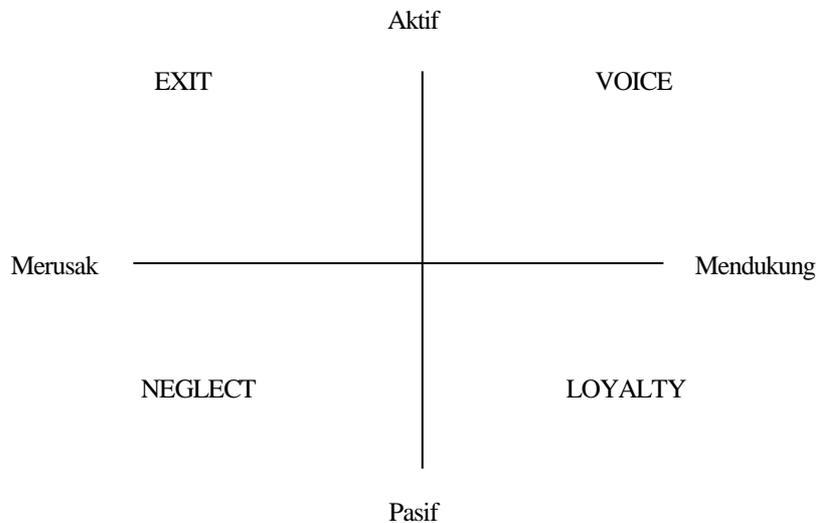
Robbins dan Judge (2011) mendefinisikan Kepuasan Kerja sebagai perasaan positif pada suatu pekerjaan, yang merupakan dampak/hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut. Sementara itu, menurut Wood *et al.* (1998) Kepuasan Kerja adalah sejauh mana seorang individu merasa positif atau negatif tentang pekerjaan, yang merupakan respon emosional terhadap tugas seseorang serta kondisi fisik dan sosial di tempat kerja. Secara sederhana Kepuasan Kerja dapat disimpulkan sebagai apa yang membuat orang-orang menginginkan dan menyenangkan pekerjaan karena mereka merasa bahagia dalam melakukan pekerjaannya.

Untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi Kepuasan Kerja, dapat digunakan *Job Descriptive Index* (Kreitner & Kinicki, 1998; Luthans, 2002; Robbins & Judge, 2011), yang terdiri dari: Pekerjaan itu sendiri; Pembayaran, seperti gaji dan upah; Promosi pekerjaan; Supervisi (pengarahan dari atasan); Rekan kerja. Terdapat sebuah model teoritis-*the exit-voice-loyalty-neglect framework*- yang akan membantu memahami konsekuensi dari ketidakpuasan kerja karyawan (Robbins & Judge, 2011). Respon-respon tersebut adalah sebagaimana terlihat dalam Gambar 1: *Exit*, respon karyawan yang pertama mengarah pada perilaku langsung karyawan tersebut untuk meninggalkan perusahaan, termasuk mencari posisi baru serta mengundurkan diri; *Voice*, respon mengarah pada perilaku karyawan yang secara aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi perusahaan, termasuk menyarankan perbaikan serta mendiskusikan masalah dengan atasan; *Loyalty*, respon karyawan tersebut pasif tetapi optimis menunggu kondisi membaik, termasuk membela perusahaan dalam menghadapi kritik dari luar serta mempercayai perusahaan dan manajemen untuk “melakukan hal yang benar”; *Neglect*, respon karyawan secara pasif mendukung kondisi memburuk, yang meliputi absensi dan keterlambatan kronis, usaha dalam melakukan pekerjaan berkurang, dan peningkatan tingkat kesalahan.

### **Komitmen Organisasional**

Menurut Ketchan dan Strawser Komitmen Organisasional adalah suatu konsep yang mencari sifat kecintaan yang dibentuk oleh individu terhadap pekerjaan mereka. Selain itu, Komitmen Organisasional juga menunjukkan seberapa jauh individu mengidentifikasi perusahaan dan menjalankan tujuan perusahaan tersebut (Aprila, 2005). Robbins dan Judge

(2011) mendefinisikan Komitmen Organisasional sebagai suatu keadaan karyawan memihak kepada perusahaan tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam perusahaan itu. Dengan kata lain, Komitmen Organisasional berkaitan dengan keinginan karyawan yang tinggi untuk berbagi dan berkorban bagi perusahaan. Menurut Lee dan Marthur, karyawan dengan Komitmen Organisasional tinggi memiliki ciri-ciri sebagai berikut (Riady, 2009): Bangga terhadap perusahaan; Merasa memiliki prospek bersama dengan perusahaan; Menganggap perusahaan adalah tempat terbaik untuk bekerja; Mau berkorban demi kebaikan perusahaan.



Sumber: Robbins & Judge (2011)

**Gambar 1.** Respon Terhadap Ketidakpuasan

Meyer dan Allen (Riyanto, 2008; Riady, 2009) menyebutkan terdapat tiga jenis komitmen organisasional.

1. *Affective Commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari perusahaan karena adanya ikatan emosional. Dengan kata lain, komitmen afektif yang kuat akan mengidentifikasi karyawan dengan terlibat aktif dan menikmati keanggotannya dalam perusahaan. Karyawan mengakui adanya kesamaan antara dirinya dan perusahaan, sehingga menunjukkan perhatian dan secara konsekuen membentuk komitmen yang mengesankan (*want*). Selain itu, karyawan tersebut rela untuk melepaskan nilai-nilai pribadinya dan menyesuaikan dengan perusahaan.
2. *Continuance Commitment*, didasarkan pada persepsi karyawan atas kerugian yang akan diperolehnya jika ia tidak melanjutkan pekerjaannya dalam sebuah perusahaan. Dengan kata lain, karyawan tersebut bertahan pada suatu perusahaan karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain atau karena belum menemukan pekerjaan lain (*need*).
3. *Normative Commitment*, timbul dari nilai-nilai diri karyawan yang bertahan menjadi anggota perusahaan karena ada kesadaran bahwa berkomitmen terhadap perusahaan merupakan keharusan atau kewajiban. Karyawan tersebut hanya bertahan dalam perusahaan karena mereka merasa memang sudah seharusnya melakukan hal tersebut (*ought/should*).

Komitmen Organisasional dapat membawa banyak hal positif di dalam sebuah perusahaan. Pada tingkat organisasi, akan membantu meningkatkan produktivitas, *employee turnover* dan *absenteeism*. Bagi karyawan akan membantu meningkatkan motivasi kerja, kepuasan kerja dan menurunkan stress kerja (Sutanto, 1999; Sulistyawati, 2008). Untuk meningkatkan Komitmen Organisasional individu yang rendah serta mempertahankannya

secara terus menerus dapat menggunakan cara yang dikemukakan oleh Dessler (Sutanto, 1999; Wahyudi, 2008), melalui pendekatan “Roda Komitmen (*The Commitment Wheel*)”.

Roda komitmen memiliki empat lapisan yang terdiri dari:

### 1. Lingkaran Inti

Lingkaran inti merupakan lingkaran paling dalam. Fokus pada lingkaran ini adalah membangun komitmen dengan cara mengutamakan nilai-nilai kemanusiaan (*People-first value*). Artinya jika suatu perusahaan ingin membangun komitmen, yang pertama yang harus dilakukan adalah memahami apa yang diinginkan atau yang menjadi orientasi dan tujuan karyawan masuk dalam perusahaan.

### 2. Lingkaran Lapis Kedua

Untuk lingkaran lapis kedua, menunjukkan prioritas yang akan dilakukan perusahaan untuk mewujudkan Komitmen Organisasional setelah perusahaan mewujudkan nilai-nilai kemanusiaan, yaitu:

#### a. *Double-talk* (komunikasi dua arah)

Untuk terjadinya komunikasi dua arah (komunikasi dari atasan kepada bawahan maupun dari bawahan kepada atasan), dibutuhkan suatu saluran dan mekanisme yang berfungsi sebagai sarana terjadinya komunikasi tersebut yang berupa rapat resmi, pertemuan informal, surat edaran, laporan tertulis, maupun dengan menggunakan alat-alat audio visual. Dalam suatu organisasi, komunikasi menjadi sangat penting agar kedua belah pihak saling percaya dan mematuhi keinginan masing-masing sehingga mampu meningkatkan kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan.

b. *Communion* (kesatuan)

Yang dimaksud dengan kesatuan adalah adanya kesatuan atau keserasian dan keselarasan antara kepentingan individu dengan kepentingan perusahaan. Pimpinan perusahaan perlu memperkuat rasa persatuan, rasa keterikatan, dan rasa memiliki serta rasa partisipasi seluruh individu terhadap perusahaan, sehingga seluruh individu akan merasa menjadi bagian yang utuh dari perusahaan.

c. *Transcendental mediation* (Mediasi transendental)

Dalam tahap ini, agar karyawan memiliki komitmen terhadap perusahaan, maka perusahaan harus menetapkan visi, misi, dan nilai-nilai spesifik yang dikembangkan perusahaan secara jelas dan konsisten sehingga dapat dijadikan pegangan dan pedoman bagi seluruh individu dalam mencapai tujuan bersama.

3. Lingkaran Lapis Ketiga

Lingkaran ini menggambarkan prioritas ketiga bagi perusahaan dalam membangun Komitmen Organisasional para individu yang ada di dalamnya yaitu dengan cara:

a. *Value-based hiring* (mempekerjakan individu berdasarkan nilai)

Sebaiknya perusahaan mempekerjakan seorang individu/karyawan bukan semata-mata mendasarkan pada keterampilan dan kemampuan teknis, tetapi juga mempertimbangkan aspek nilai-nilai, sikap, dan mental serta komitmen seseorang terhadap pekerjaan dan perusahaan pada saat proses penyaringan.

b. *Securitizing* (jaminan keamanan)

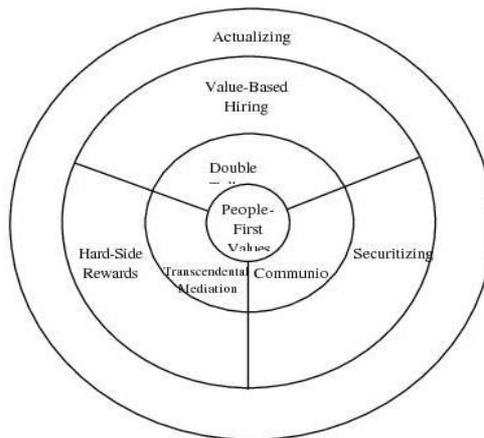
Dalam hal ini, perusahaan harus dapat memberikan jaminan rasa aman dalam bekerja serta harapan-harapan ke depan yang dapat menjadikan individu terus ingin bergabung berada di dalam perusahaan. Seperti, jaminan keselamatan dan kesehatan kerja, prospek karier yang jelas, jaminan hari tua, dan sebagainya.

c. *Hard-side rewards* (bentuk imbalan yang kuat)

Perusahaan harus memberlakukan sistem imbalan yang sesuai termasuk menjamin kesejahteraan karyawan. Sistem imbalan yang kuat memberikan gambaran tentang besarnya imbalan yang diberikan kepada karyawan akan mencerminkan seberapa besar kontribusi individu tersebut dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan.

4. Lingkaran Lapis Keempat

Lingkaran yang terakhir merupakan tahap *Actualizing* (aktualiasi). Perusahaan harus mampu meyakinkan bahwa semua individu dalam organisasi memiliki kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan kemampuannya dan keterampilannya.



Sumber: Sutanto (1999)

**Gambar 2.** *The Commitment Wheel*

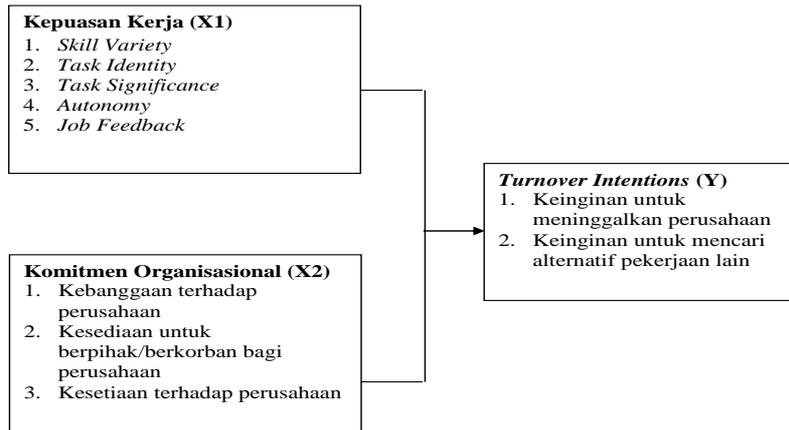
### ***Turnover Intentions***

Menurut Tett dan Meyer *Turnover Intentions* adalah “*conscious willfulness to seek for other alternatives in other organization*” yang artinya kesadaran untuk memiliki keinginan mencari alternatif pekerjaan di organisasi lain. Selain itu, menurut Whitman “*turnover intentions are the thoughts of the employees regarding voluntary leaving the organization*” (Chang, 2008). Yang berarti, *Turnover Intentions* adalah pikiran karyawan tentang meninggalkan organisasi dengan sukarela.

*Employee turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi perusahaan (kehilangan sejumlah karyawan) pada periode tertentu, sedangkan *Turnover Intentions* sendiri mengacu kepada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan sebuah perusahaan yang belum diwujudkan dalam tindakan nyata meninggalkan perusahaan tersebut. Lebih lanjut Hendrix, Robbins dan Summers, dan Lee dan Liu mengatakan para peneliti telah menemukan bahwa *Turnover Intentions* merupakan prediksi terkuat untuk *employee turnover*. Oleh karena itu, upaya untuk mengendalikan dan menurunkan *employee turnover*, dapat dimulai dengan menghilangkan *Turnover Intentions* karyawan (Pareke, 2007; Wijayanti, 2005).

### **Kerangka Konseptual**

Penelitian ini dilaksanakan untuk menjawab rumusan masalah dengan suatu kerangka konseptual sebagaimana terlihat dalam Gambar 3.



Sumber: Djati & Khusaini, 2003; Ongori, 2007; Sulistyawati, 2008; Riady, 2009; Sumarto, 2009

**Gambar 3.** Kerangka Konseptual

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini termasuk *causal research* dengan tujuan mencari dan mendeskripsikan adanya hubungan (sebab akibat) dan pengaruh dari variabel-variabel penelitian untuk ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2006). Variabel-variabel tersebut adalah Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional sebagai *independent variable* atau variabel bebas sedangkan *Turnover Intentions* sebagai *dependent variable* atau variabel terikat. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di *Gallery of Platinum PT. Platinum Ceramics Industry*, yang berjumlah 130 karyawan. Data didapat melalui kuesioner yang diisi oleh responden, yaitu orang yang dijadikan obyek penelitian. Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala likert untuk menyatakan sikap kesetujuan responden terhadap variabel-variabel yang diukur. Data yang terkumpul dikategorikan dalam dua interval kelas tinggi dan rendah.

Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional dengan definisi operasional, sebagai berikut:

- a. Kepuasan Kerja adalah respon emosional karyawan terhadap pekerjaannya. Adapun indikator untuk mengukur Kepuasan Kerja karyawan adalah Variasi Keterampilan (*Skill Variety*); Identitas Tugas (*Task Identity*); Signifikansi Tugas (*Task Significance*); Otonomi (*Autonomy*); Umpan-balik pekerjaan (*Job Feedback*).
- b. Komitmen Organisasional adalah keadaan karyawan yang memiliki keinginan tinggi untuk bekerja dan berkorban bagi perusahaan. Adapun indikator untuk mengukur seberapa tinggi Komitmen Organisasional adalah sebagai berikut: Kebanggaan terhadap perusahaan; Kesiapan untuk berpihak/ berkorban bagi perusahaan; Kesetiaan terhadap perusahaan.

Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Turnover Intentions*. *Turnover intentions* adalah pikiran karyawan untuk keluar dari perusahaan secara sukarela yang diukur dengan indikator sebagai berikut: Keinginan untuk meninggalkan perusahaan; Keinginan untuk mencari alternatif pekerjaan lain;

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Untuk menghindari adanya salah interpretasi dari data yang diperoleh dalam proses penelitian, maka ada beberapa tahapan yang harus dilalui seperti uji kelayakan angket yang menggunakan uji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan program SPSS versi 17. Uji validitas dilakukan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner dengan perhitungan koefisien korelasi *Pearson Product Moment*. Pengukuran validitas dilakukan kepada 130

responden dengan menghitung koefisien korelasi, selanjutnya nilai korelasi atau  $r$  hitung dibandingkan dengan nilai  $r$  tabel pada  $df = (N-2)$ . Hasil pengujian validitas indikator dari semua variabel bebas maupun variabel terikat memiliki nilai koefisien korelasi lebih besar dari  $r_{tabel} = 0.1131$  dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05, sehingga dinyatakan semua variabel penelitian *valid*.

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui keandalan atau konsistensi instrumen (kuesioner) yang digunakan. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan menghitung koefisien *Alpha Cronbach* ( $\alpha$ ). Variabel-variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0.6 (Kepuasan Kerja sebesar 0,944; Komitmen Organisasional sebesar 0,919; dan *Turnover Intentions* sebesar 0,933). Oleh karena itu, seluruh variabel penelitian dinyatakan reliabel.

Di samping itu, untuk mengetahui apakah hasil estimasi regresi yang diperoleh telah memenuhi asumsi klasik yang ada, yaitu: uji normalitas, uji autokorelasi, uji multikolenearitas dan uji heterokedastisitas (Ghozali, 2005). Hasil perhitungan uji *Kolmogorov Smirnov* terhadap residual regresi, diperoleh hasil sebesar 0,862 yang lebih besar dari  $\alpha$  (0,05) yang berarti Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional residual regresi berdistribusi normal dan oleh karena itu asumsi normalitas terpenuhi. Dari hasil perhitungan multikolenearitas dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*), dapat diketahui bahwa semua variabel bebas dalam penelitian ini mempunyai nilai VIF sebesar 3.434, sehingga variabel Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) maupun Komitmen Organisasional ( $X_2$ ) tidak memiliki persoalan dengan multikolenearitas, karena nilai VIF masing-masing variabel lebih

kecil dari 10. Dengan uji *Glejser* besarnya signifikansi untuk Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) adalah 0.847 dan Komitmen Organisasional ( $X_2$ ) adalah 0.828. Nilai signifikansi dari kedua variabel lebih besar dari  $\alpha$  (0,05), maka tidak terjadi heterokedastisitas pada *variance* residual. Hasil non-autokorelasi atau uji *Durbin-Watson* diperoleh nilai *Durbin-Watson* hitung sebesar 1.907 yang artinya tidak terdapat autokorelasi, hal ini sesuai dengan ketentuan yang mana batas  $1,65 < D-W < 2,35$  berarti tidak terjadi autokorelasi.

**Tabel 1.** Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja ( $X_1$ )

No.	Indikator Kepuasan Kerja	Rata-rata	Keterangan
1.	Variasi Keterampilan ( <i>Skill Variety</i> )	3.27	Sangat Tinggi
2.	Identitas Tugas ( <i>Task Identity</i> )	3.49	Sangat Tinggi
3.	Signifikansi Tugas ( <i>Task Significance</i> )	3.34	Sangat Tinggi
4.	Otonomi ( <i>Autonomy</i> )	3.07	Tinggi
5.	Umpan-balik pekerjaan ( <i>Job Feedback</i> )	3.42	Sangat Tinggi
<b>Rata-Rata Variabel Kepuasan Kerja (<math>X_1</math>)</b>		<b>3.32</b>	<b>Sangat Tinggi</b>

Kepuasan Kerja yang sangat tinggi ini didukung dengan melihat nilai rata-rata masing-masing indikator dari Tabel 1 di atas. Di perusahaan, karyawan diberikan bagian sendiri-sendiri, sehingga mereka sudah mengetahui mana yang harus dikerjakan oleh karyawan A dan mana yang dikerjakan oleh karyawan B. Selain itu para senior juga tidak pernah marah. Jika ditanya mengenai pekerjaan yang mereka kurang mengerti, senior bersedia menjelaskan hingga para junior merasa sudah jelas benar dengan pekerjaan tersebut.

Karyawan merasa puas pada *job feedback* dengan nilai rata-rata sebesar 3.42. Beberapa karyawan membenarkan secara rutin atasan mereka memberikan masukan kepada mereka, baik mengenai arahan maupun hasil pekerjaannya. Para karyawan merasa umpan-balik ini berguna karena mereka jadi tahu kesesuaian hasil kinerja dengan yang diharapkan. Apakah

sudah baik atau malah kurang? Selain itu, mereka sangat jelas mengenai kebijakan kompensasi (gaji, jabatan, bonus, dll.) yang didapatkan atau belum didapatkan karena mereka mengetahui kinerjanya masing-masing.

*Job significance* menempati posisi ketiga dengan rata-rata sebesar 3.34. Pada hasil wawancara dengan beberapa karyawan, mereka merasa porsi pekerjaan mereka besar dan berat, sehingga mereka merasa pekerjaan yang diselesaikan berguna baik dalam departemennya maupun bagi perusahaan. Mereka merasa ikut andil dalam kesuksesan perusahaan dari pekerjaan yang mereka selesaikan. Sebagai tambahan, ketika ditanya apa yang membuat mereka merasa ikut andil dalam kesuksesan perusahaan, beberapa karyawan pada divisi *Sales* mengaku sangat puas ketika mereka berhasil menyelesaikan order dalam jumlah besar dari klien baru.

*Skill Variety* memiliki rata-rata sebesar 3.27 yang berarti karyawan juga memberikan penilaian kepuasan yang sangat tinggi terhadap indikator ini. Dari hasil wawancara, karyawan merasa dapat menggunakan beberapa bakat yang dimiliki dalam bekerja, misalnya pada divisi *International Business* mereka mengaku dapat mempraktekkan beberapa bahasa yang dikuasai dalam bekerja yaitu dalam berinteraksi dengan klien luar. Selain itu pada divisi *MIS*, mereka juga merasa puas dan bangga karena dapat menerapkan bakat-bakat mereka miliki untuk menciptakan sebuah sistem atau program yang digunakan untuk mempermudah jalannya proses pekerjaan di perusahaan.

*Namun* pada indikator terakhir, *autonomy*, hasil penelitian menunjukkan rata-rata sebesar 3.07, yang artinya karyawan hanya memberikan penilaian tinggi pada Kepuasan

Kerja berdasarkan indikator. Indikator ini menempati posisi terakhir, mengingat keempat indikator yang lain memiliki penilaian Kepuasan Kerja sangat tinggi. Berdasarkan wawancara dengan pimpinan *Human Resource Department*, dijelaskan jika setiap karyawan memiliki kebebasan yang sama dalam mengatur atau merencanakan prosedur pekerjaannya, namun pada kenyataannya dari hasil wawancara dengan beberapa karyawan, peneliti mendapatkan ternyata karyawan yang masih baru bekerja di sana, tidak diperbolehkan mengatur atau merencanakan prosedur pekerjaannya sendiri. Selain itu, mereka juga tidak diperkenankan untuk mengambil keputusan sendiri, semuanya harus menunggu keputusan dari senior. Hal ini membuat mereka merasa kurang dipercaya dan dibedakan. Hal tersebut yang membuat beberapa karyawan merasa kebebasan berupa kemandirian maupun keleluasan masih kurang dalam merencanakan dan menentukan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.

Hasil temuan di atas sesuai dengan pernyataan Kreitner dan Kinicki (1998) bahwa Kepuasan Kerja sangat penting karena menyumbang keberhasilan perusahaan melalui sumber daya manusianya, antara lain dapat meningkatkan motivasi karyawan, Komitmen Organisasional, produktivitas dan juga dapat menurunkan tingkat absensi maupun *turnover*.

**Tabel 2.** Tanggapan Responden Terhadap Variabel Komitmen Organisasional ( $X_2$ )

No.	Indikator Komitmen Organisasional	Rata-rata	Keterangan
1.	Kebanggaan terhadap perusahaan	3.23	Tinggi
2.	Kesediaan untuk berpihak/berkorban bagi perusahaan	3.26	Sangat Tinggi
3.	Kesetiaan terhadap perusahaan	3.36	Sangat Tinggi
<b>Rata-Rata Variabel Komitmen Organisasional (<math>X_2</math>)</b>		<b>3.28</b>	<b>Sangat Tinggi</b>

Tidak hanya dari sisi Kepuasan Kerja yang dinilai sangat baik oleh responden, ternyata variabel Komitmen Organisasional juga demikian. Dari Tabel 2 diketahui bahwa karyawan memiliki Komitmen Organisasional ( $X_2$ ) yang sangat tinggi. Dengan melihat kembali pada Hasil temuan di atas sejalan dengan teori dan penelitian sebelumnya. Robbins dan Judge (2011) Komitmen Organisasional adalah suatu keadaan karyawan memihak kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Dengan kata lain, Komitmen Organisasional berkaitan dengan keinginan karyawan yang tinggi untuk berbagi dan berkorban bagi organisasi. Pentingnya Komitmen Organisasional bagi suatu organisasi atau perusahaan disebabkan karena tanpa Komitmen Organisasional, sulit mendapatkan partisipasi aktif dan mendalam dari karyawan yang dimiliki. Karyawan yang memiliki Komitmen Organisasional tinggi memberikan kontribusi besar kepada perusahaan karena mereka mau bekerja semaksimal mungkin dan berperilaku baik dalam mencapai tujuan perusahaan. Horton menyatakan bahwa semakin besar Komitmen Organisasional yang dimiliki oleh karyawan, akan membantu mengurangi *employee turnover* dan absensi. Oleh karena itu, Komitmen Organisasional dapat menjadi salah satu keunggulan kompetitif dalam sebuah organisasi/perusahaan (Sutanto, 1999).

**Tabel 3.** Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Turnover Intentions* (Y)

No. Indikator <i>Turnover Intentions</i>	Rata-rata	Keterangan
1. Keinginan untuk meninggalkan perusahaan	1.62	Sangat Rendah
2. Keinginan untuk mencari alternatif pekerjaan lain	1.47	Sangat Rendah
<b>Rata-Rata Variabel <i>Turnover Intentions</i> (Y)</b>	<b>1.55</b>	<b>Sangat Rendah</b>

Dari Tabel 3 tersebut menunjukkan bahwa *Turnover Intentions* karyawan sangat rendah, yang berarti responden memberikan penilaian sangat tidak setuju terhadap variabel *Turnover Intentions*. Hal ini terlihat penilaian pada masing-masing indikator.

**Tabel 4.** Hasil Estimasi Koefisien Regresi

Model	Koefisien Regresi ( $\beta$ )
Konstanta	5.142
Kepuasan Kerja ( $X_1$ )	-0.699
Komitmen Organisasional ( $X_2$ )	-0.389

Berdasarkan hasil perhitungan di Tabel 4, diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:  $Y = 5.142 - 0.699 X_1 - 0.389 X_2$ . Nilai koefisien Kepuasan Kerja ( $\beta_1$ ) sebesar -0.699 menunjukkan besarnya pengaruh terhadap variabel *Turnover Intentions*. Tanda negatif pada nilai koefisien regresi melambangkan hubungan yang berlawanan antara ( $X_1$ ) dan (Y). Artinya apabila Kepuasan Kerja semakin meningkat, maka *Turnover Intentions* karyawan akan mengalami penurunan. Nilai koefisien Komitmen Organisasional ( $\beta_2$ ) sebesar -0.389 menunjukkan besarnya pengaruh terhadap variabel *Turnover Intentions*. Tanda negatif pada nilai koefisien regresi melambangkan hubungan yang berlawanan antara ( $X_2$ ) dan (Y). Artinya apabila Komitmen Organisasional semakin meningkat, maka *Turnover Intentions* karyawan akan mengalami penurunan.

Nilai koefisien korelasi (R) menunjukkan seberapa erat hubungan antara variabel bebas Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) dan Komitmen Organisasional ( $X_2$ ) dengan variabel terikat *Turnover Intentions* (Y), besarnya nilai koefisien korelasi adalah 0.921. Nilai tersebut menunjukkan

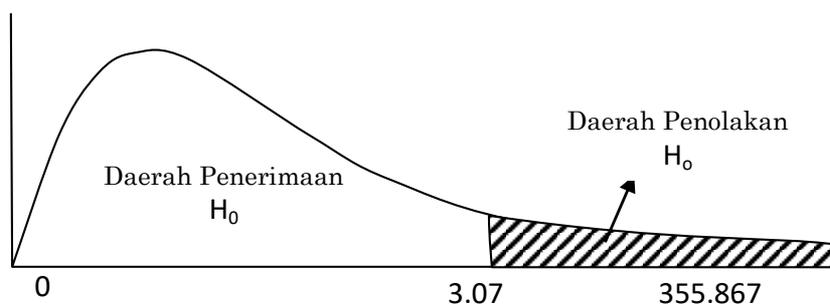
bahwa hubungan variabel Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) dan Komitmen Organisasional ( $X_2$ ) dengan variabel *Turnover Intentions* (Y) adalah sangat erat atau sangat kuat yaitu sebesar 92.1%.

Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat (Y) yaitu variabel *Turnover Intentions*. Hasil dari perhitungan SPSS diperoleh nilai  $R^2 = 0.849$  yang berarti bahwa sebesar 84.9% *Turnover Intentions* (Y) dapat dijelaskan oleh variabel Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional, sedangkan sisanya 15.1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model yang diteliti.

**Hipotesis 3: Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Berpengaruh Signifikan Terhadap *Turnover Intentions***

**Tabel 5.** Hasil Perhitungan Uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F hitung	Sig.
Regression	50,649	2	25,324	355,867	0,000
Residual	9,038	127	0,071		
Total	59,687	129			



**Gambar 4.** Daerah Penerimaan dan Penolakan  $H_0$  Uji F

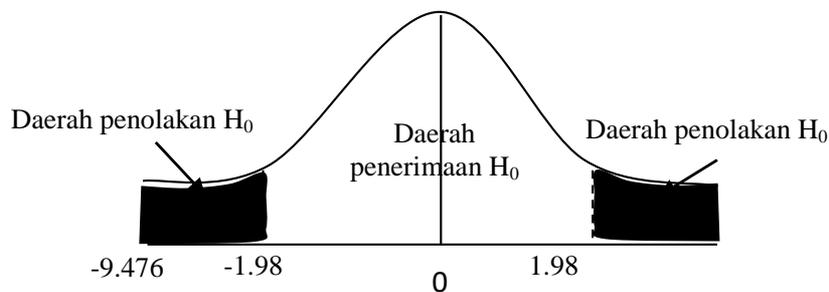
Karena  $F_{hitung} \geq F_{Tabel}$  yaitu  $355,867 \geq 3,07$  dengan tingkat signifikansi  $<5\%$ , sehingga secara simultan Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) dan Komitmen Organisasional ( $X_2$ ) berpengaruh

signifikan terhadap *Turnover Intentions* (Y). Dengan demikian hipotesis 3 terbukti. Hasil temuan ini mendukung hasil penelitian dari Moore dan Laquet (Hendra, 2010) yang menyatakan bahwa penyebab utama dari keinginan pindah karyawan ialah Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional. Karyawan yang tidak puas serta tidak memiliki komitmen cenderung untuk mencari tempat lainnya. Hal ini sebagaimana hasil penelitian Raza (2007) bahwa ketidakpuasan dalam pekerjaan sering diindikasikan sebagai alasan yang paling utama bagi para karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya.

### Hipotesis 1: Kepuasan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap *Turnover Intentions*

**Tabel 6.** Hasil Perhitungan Uji t

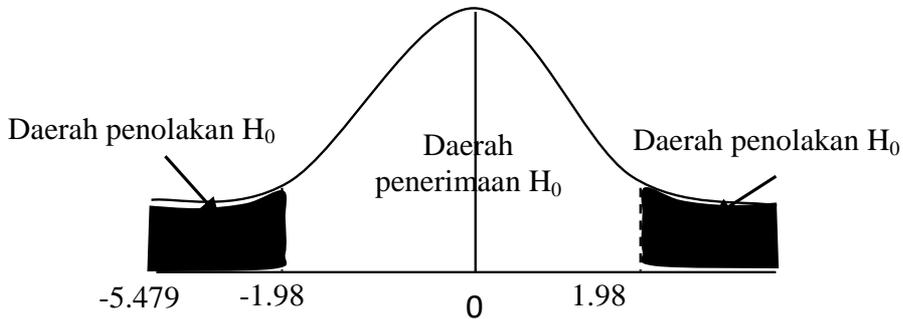
Variabel Bebas	$\beta$	t hitung	Sig.
Kepuasan Kerja( $X_1$ )	-0,699	-9,476	0,000
Komitmen Organisasional ( $X_2$ )	-0,389	-5,479	0,000



**Gambar 5.** Kriteria Daerah Penerimaan atau Penolakan  $H_0$  Variabel  $X_1$

Berdasarkan Tabel 6 dan Gambar 5 diperoleh  $t_{\text{hitung}}$  sebesar -9,476 yang berarti lebih kecil dari  $t_{\text{tabel}}$  sebesar -1,98 dengan tingkat signifikansi  $< 5\%$ , maka Kepuasan Kerja ( $X_1$ )

berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intentions* dengan arah negatif. Dengan demikian hipotesis 1 terbukti.



Gambar 6. Kriteria Daerah Penerimaan atau Penolakan  $H_0$  Variabel  $X_2$

### **Hipotesis 2: Komitmen Organisasional Berpengaruh Signifikan Terhadap *Turnover Intentions***

Berdasarkan Tabel 6 dan Gambar 6 diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar -5,479 yang berarti lebih kecil dari  $t_{tabel}$  sebesar -1,98 dengan tingkat signifikansi  $< 5\%$ , sehingga Komitmen Organisasional ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intentions* dengan arah negatif. Dengan demikian hipotesis 2 terbukti. Hasil temuan ini sejalan dengan penelitian George dan Jones (1996) bahwa karyawan yang berkomitmen tinggi memiliki perasaan senang menjadi bagian perusahaan, percaya dan merasa baik tentang perusahaannya, dan berniat melakukan yang terbaik bagi perusahaan. Dengan kata lain, keinginan untuk pindah dari perusahaan menurun.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Beberapa kesimpulan dapat ditarik, antara lain bahwa berdasarkan hasil uji hipotesis (uji F), secara simultan Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) dan Komitmen Organisasional ( $X_2$ ) berpengaruh

signifikan terhadap *Turnover Intentions* (Y). Selain itu, variabel Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional secara simultan memiliki keeratan hubungan yang sangat kuat terhadap *Turnover Intentions*.

Berdasarkan hasil uji hipotesis (uji t), secara parsial variabel Kepuasan Kerja maupun variabel Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intentions*. Selain itu, adanya arah negatif dari variabel Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intentions* menunjukkan bahwa semakin tingginya Kepuasan Kerja maupun Komitmen Organisasional akan berpengaruh terhadap penurunan *Turnover Intentions* yang berarti membawa dampak baik ke perusahaan. Begitu pula sebaliknya jika Kepuasan Kerja maupun Komitmen Organisasional semakin rendah, akan berdampak negatif ke perusahaan yaitu akan berpengaruh terhadap peningkatan *Turnover Intentions*.

Adapun saran-saran yang dikemukakan adalah sebagai berikut: Meskipun Kepuasan Kerja karyawan tergolong sangat tinggi, namun jika ditelusuri lebih dalam, ternyata kepuasan karyawan paling rendah ada pada indikator *autonomy*. Hendaknya pihak perusahaan lebih memberikan kepercayaan pada para staff untuk tidak bergantung terhadap atasan. Selain itu diharapkan juga dapat diberikan kebebasan yang berupa kemandirian maupun keleluasan yang lebih besar dalam merencanakan dan menentukan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan terutama bagi karyawan-karyawan baru, supaya mereka dapat merasa lebih dipercaya.

Dari hasil analisis Komitmen Organisasional, menunjukkan bahwa karyawan cenderung hanya bertahan menjadi anggota di perusahaan karena merupakan suatu

keharusan atau kewajiban. Oleh karena itu, sebaiknya perusahaan dapat meningkatkan Komitmen Organisasional karyawan dengan menerapkan pendekatan “*The Commitment of Wheel*”. Pendekatan yang dapat digunakan adalah dengan mengutamakan nilai-nilai kemanusiaan, melakukan komunikasi dua arah, menyatukan kepentingan individu dengan kepentingan perusahaan, memberikan jaminan keamanan dan imbalan yang jelas agar kesejahteraan karyawan dapat terjamin, serta dapat meyakinkan individu memiliki kesempatan sama dalam mengaktualisasikan kemampuannya. Dengan begitu, perusahaan dapat lebih memahami apa yang dirasakan dan dibutuhkan oleh karyawan. Alangkah lebih baik jika karyawan yang berkomitmen normatif dapat diubah menjadi karyawan yang memiliki komitmen afektif dengan ikatan emosional lebih erat/kuat terhadap perusahaan, karena dapat membantu meningkatkan Komitmen Organisasional yang sudah ada.

Dari hasil analisis *Turnover Intentions*, hendaknya perusahaan lebih memperhatikan lagi karakteristik karyawan yang memiliki hubungan dengan variabel-variabel penelitian, dengan memberikan pekerjaan yang mampu memenuhi kebutuhan karyawan tersebut serta dapat memberikan kesenangan bagi karyawan dalam mengerjakannya, sehingga dapat meminimalkan karyawan tersebut dari keinginan pindah kerja yang tinggi.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Aprila, N. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerjadan Keperilakuan Etis Terhadap Keinginan Berpindah Pada Profesional Bidang Teknologi Informasi. *Jurnal Bisnis & Manajemen*, 5(1).

- Chang, C. P. 2008. Internal Marketing Practices and Employees' Turnover Intentions In Leisure Hotels. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 4(2).
- Djati, S. P. & Khusaini, M. 2003. Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi dan Prestasi Kerja. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, 5(1).
- George, J. M. & Jones, G. R. 1996. The Experience of Work and Turnover Intentions: Interactive Effects of Value Attainment, Job Satisfaction, and Positive Mood. *Journal of Applied Psychology*, 8(1).
- Ghozali, I. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. 3<sup>rd</sup> ed. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hendra, N. P. 2010. *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Stress Kerja Terhadap Keinginan Untuk Pindah Karyawan Pada PT Rachmat Mas Adisons*. Unpublished Undergraduate Thesis. Jakarta: Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. 1998. *Organizational Behavior*. 4<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F. 2002. *Organizational Behavior*. 9<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Ongori, H. 2007. A Review of the Literature on Employee Turnover. *African Journal of Business Management*, 1(1).
- Pareke, F. J. 2007. Hubungan Keadilan dan Kepuasan Dengan Keinginan Berpindah: Peran Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Pemediasi. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Politik*, 9(2).
- Raza, H. 2007. Analisa Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi Keinginan Berpindah Pekerja. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 5(3).

- Riady, H. 2009. Meningkatkan Komitmen Karyawan Atas Organisasi Melalui Pengelolaan “Quality Work of Life”. *Journal of Human Capital*, 1(2).
- Riyanto, M. 2008. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keinginan Karyawan Berpindah Kerja. *Ragam*, 8(3).
- Robbins, S. & Judge, T. A. 2011. *Organizational Behaviour*. 14<sup>th</sup> ed., Global ed. New Jersey: McGraw-Hill.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyawati, D. 2008. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan Berpindah Pada Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Untar di Jakarta. *Jurnal Manajemen*, 1(1).
- Sumarto. 2009. Meningkatkan Komitmen dan Kepuasan Untuk Menyurutkan Niat Keluar. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 11(2).
- Sutanto, E. M. 1999. The Relationship Between Employee Commitment and Job Performance. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 1(1).
- Wahyudi, A. 2008. Membangun Komitmen Organisasional Untuk Meningkatkan Kinerja dan Daya Sasing Organisasi. *Joglo*, 20(1).
- Wijayanti, F. C. 2005. Pengaruh Kepuasan Kerjadan Komitmen Organisasional Terhadap Keinginan Untuk Keluar (Intensi Keluar) di RSI Hidayatulla Yogyakarta. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 1(1).
- Wood, et al. 1998. *Organisational Behaviour: An Asia-Pacific Perspective*. New York: Jacaranda Wiley Ltd.