

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Intensi *Turnover*

1) Definisi Intensi *Turnover*

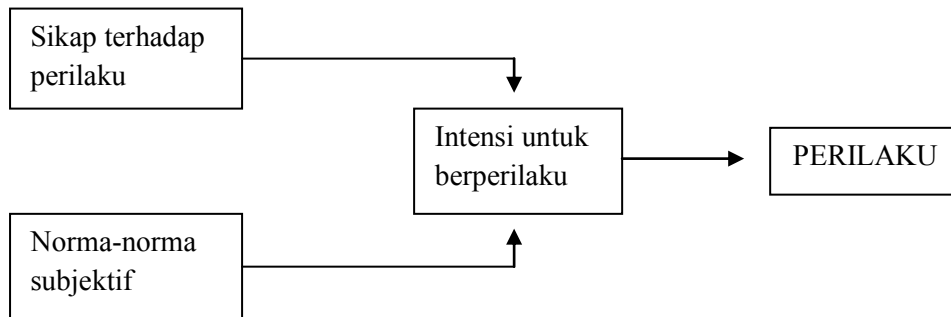
Menurut kamus besar bahasa Indonesia, intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Untuk mamahami definisi intensi secara psikologis, Icak Ajzen dan Martin Fishbein mengemukakan teori tindakan beralasan (*theory of reasoned action*). Dengan mencoba melihat antesenden penyebab perilaku volisional (perilaku yang dilakukan atas kemauan sendiri), teori ini didasarkan pada asumsi-asumsi bahwa :

- a) Manusia umumnya melakukan sesuatu dengan cara-cara yang masuk akal.
- b) Manusia mempertimbangkan semua informasi yang ada.
- c) Secara eksplisit maupun implisit manusia memperhitungkan implikasi tindakan mereka (Azwar, 2000).

Teori tindakan beralasan mengatakan bahwa sikap mempengaruhi perilaku lewat suatu proses pengambilan keputusan yang teliti dan beralasan, dan dampaknya terbatas hanya pada tiga hal yaitu :

- Pertama, perilaku tidak banyak ditentukan oleh sikap umum tapi oleh sikap yang spesifik terhadap sesuatu.
- Kedua, perilaku dipengaruhi tidak hanya oleh sikap tapi juga oleh norma-norma subjektif (*subjective norm*) yaitu keyakinan mengenai apa yang orang lain inginkan agar seseorang perbuat.

- Ketiga, sikap terhadap suatu perilaku bersama norma-norma subjektif membentuk suatu intensi atau niat berperilaku tertentu. Gambar berikut memperjelas mengenai hubungan diantara ketiganya.

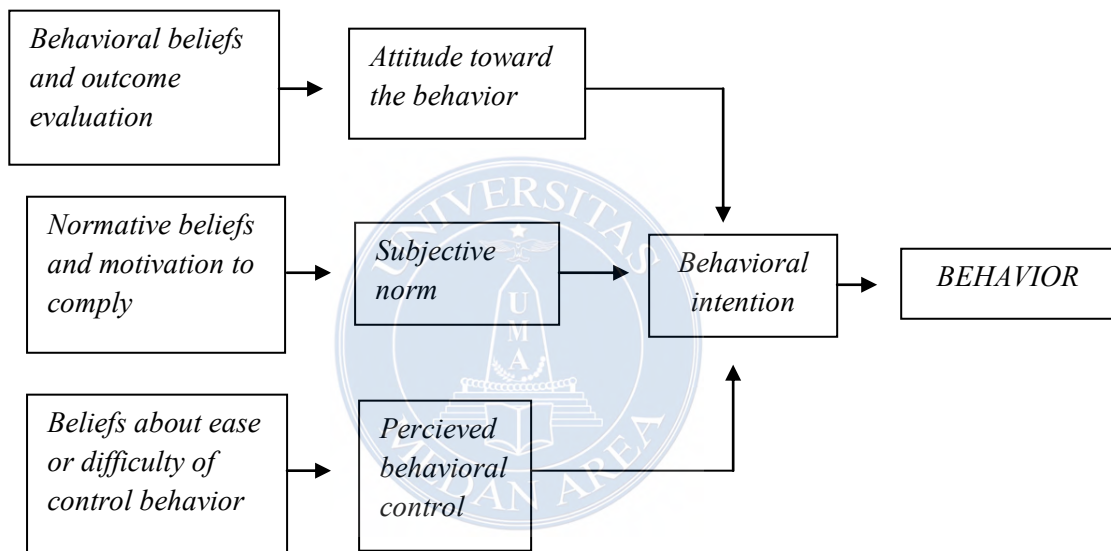


Gambar 1. Teori Tindakan Beralasan Ajzen & Fishbein (dalam Azwar, 2000)

Intensi merupakan fungsi dari dua determinan dasar, yaitu pertama sikap individu terhadap perilaku (merupakan aspek personal) dan kedua adalah persepsi individu terhadap tekanan sosial untuk melakukan atau untuk tidak melakukan perilaku yang bersangkutan yang disebut dengan norma subjektif. Secara sederhana teori ini mengatakan bahwa seseorang akan melakukan suatu perbuatan apabila ia memandang perbuatan itu positif dan ia percaya bahwa orang lain ingin agar ia melakukannya (Azwar, 2000).

Teori perilaku beralasan kemudian diperluas dan dimodifikasi oleh Ajzen. Modifikasi ini dinamai Teori Perilaku Terencana (*theory of planned behavior*). Inti teori ini tetap berada pada faktor intensi perilaku namun determinan intensi tidak hanya dua (sikap terhadap perilaku dan norma-norma subjektif) tetapi juga diikutsertakan aspek kontrol perilaku yang dihayati (*percieved behavioral control*).

Dalam teori perilaku terencana, keyakinan-keyakinan berpengaruh pada sikap terhadap perilaku tertentu, pada norma-norma subjektif, dan pada kontrol perilaku yang dihayati. Ketiga komponen ini berinteraksi dan menjadi determinan bagi intensi yang pada gilirannya akan menentukan apakah perilaku yang bersangkutan akan dilakukan atau tidak seperti pada gambar berikut (Azwar, 2000).



Gambar 2.1 *Theory of Planned Behavior* (dalam Azwar, 2000)

Menurut kamus Inggris Indonesia (Halim, 2000), istilah *turnover* berarti pergantian. Zeffane (1994) mengartikan *turnover* sebagai berhentinya atau penarikan diri seseorang karyawan dari tempat bekerja. Sedangkan menurut Robbins (2001), *turnover* didefinisikan sebagai penarikan diri secara sukarela (*voluntary*) atau tidak sukarela (*unvoluntary*) yang merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi yang disebabkan oleh dua faktor yaitu kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain.

Dalam arti luas, *turnover* diartikan sebagai aliran para karyawan yang masuk dan keluar perusahaan (Heidjrachman dan Husnan, 1997).

Menurut Harnoto (2002) niat berganti pekerjaan adalah keinginan untuk berpindah, belum sampai pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat ke tempat kerja lainnya. Dengan adanya niat berganti pekerjaan karyawan akan cenderung memunculkan sikap-sikap yang dapat berdampak negatif bagi perusahaan yang biasa ditunjukkan dengan mencari alternatif pekerjaan yang lebih menguntungkan, kurang antusias dengan pekerjaan, sering mengeluh, merasa tidak senang dengan pekerjaannya dan menghindar dari tanggungjawabnya.

Dengan demikian, intensi *turnover* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya (Zeffane, 1994). Menurut Certo (2000), intensi *turnover* diartikan sebagai keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Handoko (2001) menyatakan intensi *turnover* adalah kadar intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya intensi *turnover* ini diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Lebih lanjut Handoko menyatakan perputaran (*turnover*) merupakan tantangan khusus bagi pengembangan sumber daya manusia. Karena kejadian-kejadian tersebut tidak dapat diperkirakan, kegiatan-kegiatan pengembangan harus mempersiapkan setiap saat pengganti karyawan yang keluar.

Pergantian karyawan atau keluar masuknya karyawan dari organisasi adalah suatu fenomena penting dalam suatu organisasi. Adakalanya pergantian

karyawan memiliki dampak positif. Namun sebagian besar pergantian karyawan membawa pengaruh kurang baik bagi organisasi. Sedangkan Mobley (2000) mengemukakan bahwa batasan umum tentang pergantian karyawan adalah berhentinya individu sebagai anggota suatu organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan. Dari kedua definisi diatas, disimpulkan bahwa *turnover* adalah aliran para karyawan yang masuk dan keluar perusahaan. Namun definisi yang dikemukakan Mobley lebih menekankan pada karyawan yang berhenti.

Berdasarkan beberapa definisi intensi *turnover* di atas, definisi antar satu tokoh dengan tokoh lainnya hampir memiliki kesamaan yaitu adanya keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaannya dimana keinginan tersebut belum diwujudkan dalam bentuk perilaku nyata, baru sebatas keinginan saja. Robbins (2001) menambahkan bahwa keinginan tersebut didorong oleh dua faktor yaitu kurang menariknya pekerjaan yang ada saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain.

Dalam penelitian ini, definisi intensi *turnover* yang dipakai adalah keinginan karyawan atau individu untuk keluar dan melepaskan keanggotaannya dari suatu organisasi baik secara sukarela maupun tidak sukarela.

2) Komponen Intensi *Turnover*

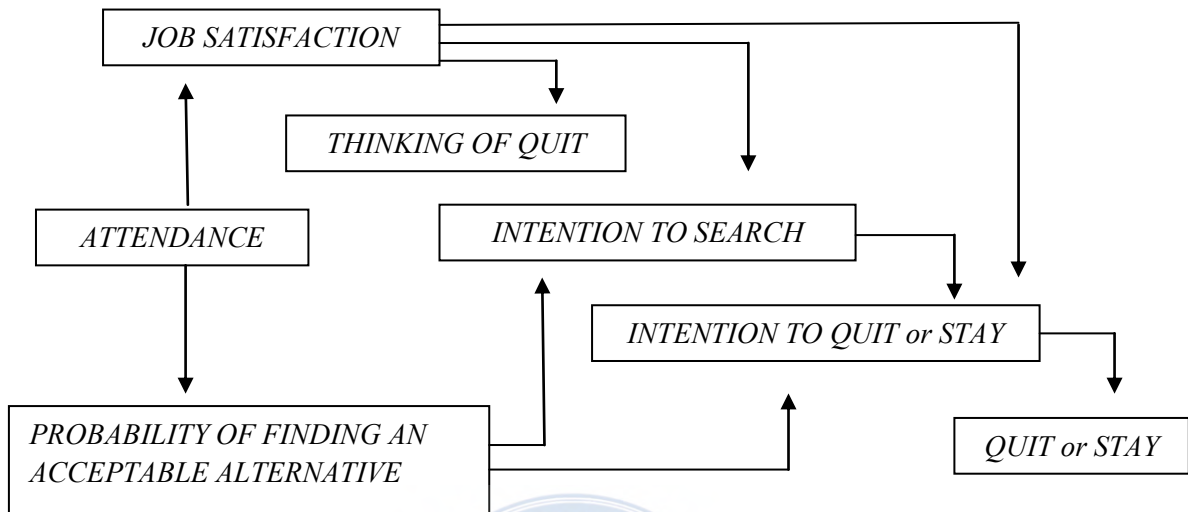
Intensi *turnover* menurut Abelson (1987) terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan

untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Lum dkk (1998) mengungkapkan bahwa keinginan seseorang untuk keluar organisasi berkenaan dengan evaluasi posisi seseorang saat ini berkenaan dengan ketidakpuasan yang dapat memicu seseorang untuk keluar dan mencari pekerjaan lain. Niat berpindah diukur dengan 3 komponen yaitu :

1. *Thinking of quit* (memikirkan untuk keluar): mencerminkan individu berpikir sebelum mengambil sikap keluar, ia akan berfikir dalam rangka keputusannya tersebut, keluar dari pekerjaannya atau tetap berada di lingkungan pekerjaannya. Hal ini berkaitan dengan pertimbangan resiko kerugian atau keuntungan yang akan muncul.
2. *Job search* (pencarian pekerjaan): mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan lain, pada umumnya diawali dengan mencari tambahan penghasilan di luar organisasi.
3. *Intention to quit* (niat untuk keluar): mencerminkan individu berniat untuk keluar dimana di lihat dari perilaku seseorang selama bekerja, biasanya diawali dengan perilaku absensi dan kemangkiran yang tinggi sebelum seseorang menentukan sikap untuk keluar dari organisasi.

Mobley dkk (1978) merumuskan tahapan-tahapan kognitif yang dialami individu sebelum meninggalkan pekerjaannya seperti dituangkan dalam gambar dibawah ini:



Gambar 2.2 Tahapan-Tahapan Kognitif *Turnover* (Mobley et all, 1978)

Gambar tersebut menerangkan bahwa proses *turnover* dimulai sejalan dengan meningkatnya ketidakpuasan dari karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga pilihan untuk berhenti dari pekerjaan juga meningkat. Model tersebut menunjukkan bahwa tahapan kognitif dimulai pada saat individu mulai berpikir untuk berhenti dari pekerjaannya. Hal ini melibatkan penilaian antara hal-hal yang diharapkan dari pekerjaannya yang baru dengan harga yang harus dibayar jika meninggalkan pekerjaannya sekarang.

Selanjutnya apabila individu menemukan bahwa terdapat peluang untuk mendapatkan alternatif pekerjaan lain yang lebih memuaskan, maka pencarian untuk pekerjaan baru akan dimulai (*intention to search*). Jika sesuatu atau beberapa alternatif pekerjaan lain telah ditemukan, maka alternatif-alternatif tersebut akan dibandingkan dengan pekerjaan saat ini. Selanjutnya, apabila

alternatif pekerjaan telah ditemukan, tahapan kognitif karyawan akan berlanjut pada tahap ketiga yaitu intensi karyawan tersebut untuk meninggalkan pekerjaan (*intention to quit*).

Dengan penjelasan lain dapat dikatakan bahwa intensi karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya adalah kelanjutan dari dua tahapan kognitif yang mendahuluinya yaitu berpikir untuk berhenti dari pekerjaannya dan intensi untuk mencari pekerjaan lain. Ketika individu memiliki intensi untuk meninggalkan pekerjaannya, maka individu tersebut akan mengambil kesimpulan untuk tetap bertahan atau meninggalkan pekerjaannya, maka terjadilah apa yang dikatakan *turnover*.

3) Kategori *Turnover*

Mobley et al. (1978) mengelompokkan berhentinya karyawan dari perusahaan berdasarkan siapa yang memunculkan inisiatif untuk berhenti kerja dalam 2 kategori :

1. Turnover yang terjadi sukarela (*Voluntary turnover*)

Terjadi apabila karyawan memutuskan baik secara personal ataupun disebabkan oleh alasan profesional lainnya untuk menghentikan hubungan kerja dengan perusahaan, misalnya karyawan berkeinginan untuk mendapatkan pekerjaan dengan gaji yang lebih baik ditempat lain .

2. Turnover yang dipisahkan (*Unvoluntary turnover*)

Terjadi apabila pihak manajemen/pemberi kerja merasa perlu untuk memutuskan hubungan kerja dengan karyawannya dikarenakan tidak ada kecocokan atau penyesuaian harapan dan nilai-nilai antara pihak

perusahaan dengan karyawan yang bersangkutan atau mungkin pula disebabkan oleh adanya permasalahan ekonomi yang dialami perusahaan.

Dalam penelitian ini, pergantian karyawan lebih difokuskan pada *voluntary turnover*, yaitu yang terjadi secara sukarela berdasarkan keinginan dari dalam diri karyawan itu sendiri. Alasannya, jenis turnover tersebut dianggap merugikan perusahaan sehingga perlu diusahakan pengendaliannya.

Menurut Dalton et al. (1981) *voluntary turnover* dapat dibedakan atas dasar sifatnya menjadi 2 yaitu :

1. *Avoidable voluntary turnover* (dapat dihindarkan)

Avoidable voluntary turnover timbul karena alasan upah yang lebih baik di perusahaan lain, kondisi kerja yang lebih baik di organisasi lain, prestasi kerja yang lebih baik di perusahaan lain, masalah dengan pimpinan/administrasi yang ada, serta adanya alternatif tempat pekerjaan lain.

2. *Unavoidable voluntary turnover* (tidak dapat dihindarkan).

Unavoidable voluntary turnover timbul karena alasan pindah ke daerah lain karena mengikuti pasangan, perubahan arah karir individu, tinggal di rumah mengasuh anak, kehamilan. Dalam studi yang dilakukan, variabel ini digunakan dalam cakupan luas meliputi keseluruhan tindakan penarikan diri (*withdrawal cognitions*) yang dilakukan karyawan.

Pada dasarnya *turnover* dapat menjadi fungsional apabila karyawan yang mengundurkan diri adalah karyawan yang kurang berprestasi dalam arti tidak

potensial, sehingga akan terbuka kesempatan bagi masuknya para pekerja yang lebih kompeten. Tetapi *turnover* menjadi tidak fungsional jika dengan keluarnya karyawan, perusahaan justru mengalami kerugian, antara lain kerugian yang disebabkan oleh munculnya biaya-biaya pergantian karyawan yaitu biaya yang berhubungan dengan pesangon, hilangnya efisiensi karyawan sebelum terjadi pelepasan dan biaya karena adanya jabatan yang lowong selama pencarian seorang pengganti serta biaya-biaya perekrutan untuk mendapatkan karyawan baru. Jadi dapat dikatakan pula *turnover* akan memberikan efek beruntun yang akan terus berlangsung sampai organisasi mendapatkan pengganti yang sepenuhnya menguasai untuk mengganti posisi karyawan yang melakukan *turnover* tersebut.

Gejala *turnover* karyawan tidak selalu diukur secara langsung sebagai suatu gejala berpindah atau keluarnya karyawan dari suatu organisasi, tetapi dapat dilakukan dengan pengukuran *intentions* atau niat untuk melakukan perilaku *turnover*, dengan kata lain pengukuran *turnover intentions* akan menunjukkan seberapa kuat niat atau keinginan seseorang karyawan untuk keluar dari tempat bekerjanya sekarang dan berpindah ke perusahaan lain. Dari sini tampak bahwa perilaku *turnover* selalu didahului oleh niat atau *intentions* seseorang untuk keluar dari organisasi.

4) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Intensi *Turnover*

Faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* saling berkait satu sama lain dan cukup kompleks. Menurut Zeffane (1994), terdapat beberapa faktor yang berpengaruh terhadap terjadinya *turnover*, diantaranya adalah faktor

eksternal, yakni pasar tenaga kerja dan faktor instansi (internal) yakni kondisi ruang kerja, upah, keterampilan kerja, supervisi, karakteristik personal dari karyawan seperti intelegensi, sikap, masa lalu, jenis kelamin, minat, umur dan lama bekerja serta reaksi individu terhadap pekerjaannya.

Menurut Robbins (2001), faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover* dikelompokkan dalam tiga bagian, yaitu:

1. *Individual-level characteristics* terdiri dari lima bagian yaitu usia, masa kerja, status marital, kepuasan kerja dan *personality-job fit*.
2. *Organizational-level characteristic*, terdiri dari lima bagian yaitu struktur organisasi, *job design*, stres kerja, *reward & pension plans*, dan *performance evaluation system*.
3. *Group-level characteristic*, terdiri dari dua bagian yaitu kelompok demografik dan *group cohesiveness*.

Mobley (2000) menjelaskan secara detil faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* sebagai berikut:

1) Faktor Eksternal

Dari faktor eksternal ada 2 sisi yang bisa dilihat yaitu:

- a. Aspek lingkungan. Misal, adanya pilihan-pilihan pekerjaan lain. Dalam aspek ini, tingkat-tingkat pekerjaan, pengangguran dan inflasi dapat mempengaruhi pergantian karyawan. Pilihan alternatif kesempatan kerja ditempat lain mempunyai korelasi dan signifikan dengan keinginan berpindah dan merupakan faktor utama yang terkait dengan keinginan berpindah.

b. Aspek Individu. Dalam aspek ini, usia muda dan masa kerja yang lebih singkat besar kemungkinannya untuk keluar. Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara usia dan intensi *turnover* dengan arah hubungan negatif. Artinya semakin tinggi usia seseorang semakin rendah intensi *turnover*nya. Karyawan yang lebih muda lebih tinggi kemungkinan untuk keluar. Hal ini mungkin disebabkan pekerja yang lebih tua tidak berpindah-pindah tempat kerja karena berbagai alasan seperti tanggung jawab keluarga, mobilitas yang menurun, tidak mau repot pindah kerja dan memulai pekerjaan di tempat kerja baru, atau karena energi yang sudah berkurang, dan lebih lagi karena senioritas yang belum tentu diperoleh di tempat kerja yang baru walaupun gaji dan fasilitasnya lebih besar.

2) Faktor Internal

Dari faktor internal ini, ada 5 sisi yang bisa dilihat sebagai berikut:

a. Budaya Organisasi

Kepuasan terhadap kondisi-kondisi kerja dan kepuasan terhadap kerabat-kerabat kerja merupakan faktor-faktor yang dapat menentukan *turnover*. Budaya korporasi merupakan suatu kekuatan tidak terlihat yang mempengaruhi pemikiran, perasaan, pembicaraan maupun tindakan manusia yang bekerja di dalam korporasi. Budaya korporasi mempengaruhi persepsi mereka, menentukan dan mengharapkan bagaimana cara individu bekerja

sehari-hari dan dapat membuat individu tersebut merasa senang dalam menjalankan tugasnya.

Robbins (2001) menyatakan bahwa budaya korporasi yang kuat memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku karyawan dan secara langsung mengurangi *turnover*. Dalam budaya yang kuat, nilai-nilai utama sebuah organisasi atau korporasi sangat dipegang teguh dan tertanam pada seluruh karyawannya. Semakin banyak karyawan yang menerima nilai-nilai tersebut dan semakin besar komitmen terhadapnya maka semakin kuat budaya korporasi itu.

Budaya yang kuat ini akan membentuk kohesivitas, kesetiaan dan komitmen terhadap korporasi pada para karyawan, yang akan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau korporasi.

b. Gaya kepemimpinan

Kepuasan terhadap pemimpin dan variabel-variabel lainnya seperti sentralisasi merupakan faktor-faktor yang dapat menentukan *turnover*.

c. Kompensasi

Penggajian dan kepuasan terhadap pembayaran merupakan faktor-faktor yang dapat menentukan *turnover*. Semakin tinggi tingkat gaji dan tunjangan, maka semakin tinggi juga dengan kepuasan dan akan mengurangi *turnover*.

d. Kepuasan kerja

Tingkat *turnover* dipengaruhi oleh kepuasan kerja seseorang, semakin tidak puas seseorang terhadap pekerjaannya akan semakin kuat dorongannya untuk melakukan *turnover*.

e. Karir

Kepuasan terhadap promosi merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan *turnover*.

Dari penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa ada beberapa variabel penting yang mempengaruhi niat seseorang untuk meninggalkan pekerjaan atau intensi *turnover* yaitu variabel pekerjaan itu sendiri, lingkungan pekerjaan dan sikap pekerja seperti kepuasan dan stres kerja. Semua variabel menunjukkan hubungan yang kompleks. Secara umum lebih banyak pekerja yang tidak puas serta tidak mempunyai komitmen meninggalkan pekerjaannya.

B. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

1) Definisi Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yulk (dalam Moeljono, 2003) secara umum kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai cara seorang karyawan merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaannya yang bermacam-macam.

Terdapat bermacam-macam pengertian atau batasan tentang kepuasan kerja. Pertama, pengertian yang memandang kepuasan kerja sebagai reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini merupakan akibat dari dorongan,

keinginan, tuntutan dan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas-realitas yang dirasakan karyawan, sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas ataupun perasaan tidak puas (Sutrisno, 2009).

Kedua, pengertian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap kerja karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor-faktor dalam pekerjaan, penyesuaian diri individu, dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya (Sutrisno, 2009).

Handoko (dalam Sutrisno, 2009), mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Locke (dalam Luthans, 2005) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Selain itu, Noe dkk (dalam Kaswan, 2012) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan senang yang dihasilkan dari persepsi bahwa pekerjaannya memenuhi atau memungkinkan pemenuhan nilai-nilai penting pekerjaannya. Definisi ini merefleksikan tiga aspek penting pekerjaan. Pertama, kepuasan merupakan fungsi nilai, yang didefinisikan sebagai apa yang diinginkan seseorang untuk diperoleh baik secara sadar atau tidak sadar. Kedua, definisi ini menekankan bahwa karyawan yang berbeda memiliki pandangan yang berbeda tentang nilai mana yang mungkin, dan ini amat penting dalam menentukan sifat dan derajat kepuasan kerja. Seorang mungkin menilai gaji di atas segalanya; yang lain menilai wilayah tertentu. Ketiga adalah persepsi. Persepsi individu mungkin tidak sepenuhnya merupakan refleksi sepenuhnya dari realita, dan orang yang berbeda mungkin memandang situasi yang sama dengan cara yang berbeda.

Dalam penelitian ini, peneliti menyimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan atau respon emosional seseorang mengenai seberapa baik pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapinya di lingkungan kerja memenuhi harapannya.

2) Dimensi-Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2005), terdapat tiga dimensi yang diterima secara umum dalam kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan. Pada tahun berikutnya, dimensi ini dikembangkan menjadi lima dimensi pekerjaan yang telah diidentifikasi untuk

merepresentasikan karakteristik pekerjaan yang paling penting dimana karyawan memiliki respons afektif terhadapnya. Kelima dimensi tersebut adalah :

a. *The work itself* (pekerjaan itu sendiri).

Seberapa besar pekerjaan itu memberi seseorang tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

b. *Pay* (Gaji atau Upah).

Berapa besar imbalan finansial yang diterima dan seberapa besar hal itu dianggap pantas/adil dibandingkan dengan imbalan di organisasi lain.

c. *Promotion opportunity* (Kesempatan Promosi). Kesempatan untuk maju dalam organisasi.

d. *Supervision* (Pengawasan). Kemampuan penyelia memberi bantuan teknis dan dukungan perilaku.

e. *Coworkers* (Rekan Kerja). Seberapa besar rekan kerja terampil secara teknis dan secara sosial memberi dukungan.

Dari dimensi kepuasan yang disampaikan Luthans, pekerjaan dapat membuat individu puas, menikmati pekerjaannya sendiri tanpa terpengaruh oleh faktor lain, ini dikarenakan faktor lain sudah tercukupi. Kedua penggajian, individu merasa puas karena sistem penggajian yang seimbang antara produktivitas yang dikeluarkan dengan imbalan yang diterima. Ketiga kesempatan promosi, individu akan puas jika mendapatkan kesempatan promosi yang dikarenakan prestasi kinerjanya yang baik. Kesempatan untuk mengembangkan diri melalui penataran, pendidikan dan pelatihan. Keempat pengawasan, individu

merasa puas karena merasa diawasi atau diperhatikan setiap melakukan pekerjaan yang selanjutnya merasa dihargai. Kelima teman sejawat, lingkungan kerja merupakan faktor penting terutama membangun komunikasi multi arah yang akan menciptakan kenyamanan dalam bekerja.

Weiss dkk (dalam Kaswan, 2012) menyatakan bahwa terdapat dua puluh dimensi atau faktor kepuasan kerja untuk menilai perasaan puas karyawan terhadap pekerjaannya atau tidak, yaitu :

- 1) *Ability utilization* (penggunaan kemampuan)
- 2) *Achievement* (prestasi),
- 3) *Activity* (kegiatan)
- 4) *Advancement* (kemajuan)
- 5) *Authority* (wewenang)
- 6) *Company Policies* (kebijakan perusahaan)
- 7) *Compensation* (imbalan/penghargaan)
- 8) *Co-workers* (rekan kerja)
- 9) *Creativity* (kreativitas)
- 10) *Independence* (kemandirian)
- 11) *Moral value* (nilai moral)
- 12) *Recognition* (pengakuan)
- 13) *Responsibility* (tanggung jawab)
- 14) *Security* (rasa aman dan nyaman)
- 15) *Social service* (pelayanan sosial)
- 16) *Social status* (status sosial)

17) *Supervisory-human relation* (supervisi-hubungan kemanusiaan)

18) *Supervision technique* (teknik supervisi)

19) *Variety* (keragaman)

20) *Working condition* (kondisi kerja)

Faktor-faktor yang hampir mirip dari kepuasan kerja dikemukakan oleh Brayfield dan Crockett (dalam Kaswan, 2012). Menurut mereka, kepuasan kerja dapat dibagi menjadi dua dimensi, yakni: dimensi intrinsik dan dimensi ekstrinsik.

Yang termasuk ke dalam dimensi intrinsik adalah :

- a. Rasa bangga atas pekerjaannya
- b. Rasa berhasil atas pekerjaannya
- c. Rasa tanggung jawab atas pekerjaannya
- d. Rasa memiliki terhadap pekerjaannya
- e. Rasa dihargai karena pekerjaannya
- f. Rasa aman karena pekerjaannya

Adapun yang termasuk ke dalam dimensi ekstrinsik, antara lain :

- a. Rasa kekeluargaan dalam bekerja
- b. Rasa saling menghormati dalam bekerja
- c. Rasa saling mendukung dalam bekerja

Dari beberapa pendapat diatas, peneliti menyimpulkan bahwa dimensi-dimensi dari kepuasan kerja terdiri dari respon emosional dan perasaan avaluatif karyawan terhadap dimensi pekerjaannya yang meliputi gaji, rekan kerja, atasan, pekerjaan dan lingkungan kerja. Kepuasan kerja ditentukan menurut seberapa baik

hasil yang dicapai dari dimensi pekerjaan tersebut memenuhi atau melampaui harapan mereka.

3) Teori-Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya. Teori kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal menurut Wexley dan Yukl (dalam Sunyoto, 2013) yaitu *Discrepancy Theory*, *Equity Theory* dan *Two-factor Theory*

1) Discrepancy Theory

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter pada tahun 1961. Pengukuran kepuasan kerja seseorang dilakukan dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian Locke (dalam Sunyoto, 2013) menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada *discrepancy* antara *should be (expectation needs or value)* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh melalui pekerjaan. Menurut penelitian yang dilakukan Wanous dan Lawer (dalam Sunyoto, 2013) yang dikutip dari Wexley dan Yulk, menemukan bahwa sikap karyawan terhadap pekerjaan tergantung bagaimana *discrepancy* yang dirasakan.

2) Equity Theory

Equity theory dikembangkan oleh Adams pada tahun 1963, pendahulu dari teori ini adalah Zalzenik tahun 1958. Prinsip teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas dan tidak puas, tergantung keadilan (*equity*) yang dirasakan. Perasaan

equity dan *inequity* atas situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain.

3) *Two-Factor Theory*

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (kepuasan) dan *dissatisfaction* (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu motivator dan *hygiene factor*. Pada umumnya orang mengharapkan bahwa faktor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak ada. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas pengawasan, dan hubungan dengan orang lain) dan bukannya dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor ini mencegah reaksi negatif, dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factors*.

Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung dari padanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg tahun 1959. Beliau membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaan menjadi dua kelompok yakni :

- a) Penyebab kepuasan (*satisfaction*) atau disebut juga *intrinsic factor* atau *motivator factor* atau *satisfier*. Adapun yang termasuk faktor-faktor ini adalah *achivement* (prestasi), *recognition* (pengakuan), *work it self* (pekerjaan itu sendiri), *responsibility* (tanggung jawab) dan *advancement* (pengendalian diri). Luthans (2005) menambahkan bahwa motivator kerja

ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, yang meliputi prestasi (*achievement*), penghargaan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), kemungkinan perkembangan (*the possibility of growth*) dan pekerjaan itu sendiri.

- b) Penyebab ketidakpuasan (*dissatisfaction*) atau disebut juga *dissatisfier* atau *hygiene factors* atau *extrinsic factor*. Apabila kebutuhan ini tidak terpenuhi maka akan menyebabkan ketidakpuasan kerja, tetapi jika terpenuhi belum tentu menjamin kepuasan kerja. Adapun yang termasuk faktor-faktor *hygiene* adalah *company policy and administration, supervision, technical, salary, interpersonal, relation, working condition, job security* dan *status*.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan Teori *Discrepancy* untuk melihat kepuasan kerja karyawan dimana karyawan melakukan perbandingan seseorang apa yang seharusnya ia dapat dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila melebihi harapan yang diharapkan maka akan timbulkan kepuasan kerja. Begitu juga sebaliknya apabila tidak sesuai dengan harapan maka akan muncul ketidakpuasan.

4) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja menurut Blum (dalam Sutrisno, 2009) adalah:

- 1) Faktor individu yang meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.
- 2) Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
- 3) Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketenteraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antarmanusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Meskipun masing-masing faktor tidak mungkin dapat dipisahkan secara sempurna, tetapi dengan analisis statistik faktor-faktor tersebut dapat dipisahkan sehingga dapat memberikan petunjuk adanya pengaruh antara faktor-faktor tersebut dengan kepuasan kerja. Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2007) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut :

a. *Need fulfilment* (pemenuhan kebutuhan)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh sejauh mana pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

b. *Discrepancies* (perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil pemenuhan harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas.

Sebaliknya, diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat diatas harapan.

c. *Value attainment* (pencapaian nilai)

Gagasan *value attainment* adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

d. *Equity* (keadilan)

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.

e. *Dispositional/genetic components* (komponen genetik)

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

Penelitian yang dilakukan Caugemi dan Claypool (dalam Sutrisno, 2009), menemukan bahwa hal-hal yang menyebabkan rasa puas adalah:

- a. Prestasi
- b. Penghargaan
- c. Kenaikan jabatan
- d. Pujian

Sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja adalah:

- a. Kebijakan perusahaan
- b. Supervisor
- c. Kondisi kerja
- d. Gaji

Pendapat lain dikemukakan oleh Brown & Ghiselli (dalam Sutrisno, 2009) yang mengatakan bahwa terdapat lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja yaitu:

1. Kedudukan

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.

2. Pangkat

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat atau golongan sehingga pekerjaan memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya, apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan mengubah perilaku dan perasaannya.

3. Jaminan finansial dan sosial

Finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4. Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Berdasarkan pandangan ini, seorang karyawan akan merasa puas dalam kerja apabila tidak terdapat perbedaan atau selisih antara apa yang dikehendaki dengan kenyataannya yang mereka rasakan. Jika apa yang dirasakan dan diperoleh lebih besar dari apa yang menurut mereka harus ada, maka terjadi tingkat kepuasan yang makin tinggi. Sebaliknya, apabila kenyataan yang dirasakan lebih rendah dari apa yang menurut mereka harus ada, maka telah terjadi ketidakpuasan. Makin besar perbedaannya maka semakin besar pula ketidakpuasan karyawan (Sutrisno, 2009).

Dengan demikian dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

- 1) Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketenteraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan

- 2) Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antarkaryawan maupun karyawan dengan atasan.
- 3) Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
- 4) Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

5) Pengukuran Kepuasan Kerja

Robbins (dalam Kaswan, 2012) menyatakan bahwa dalam mengukur kepuasan kerja dapat ditentukan dari empat faktor berikut ini :

- a) Pekerjaan yang menantang secara mental
- b) Imbalan yang adil dan promosi
- c) Kondisi kerja yang mendukung
- d) Rekan kerja yang mendukung

Greenberg dan Baron (dalam Kaswan, 2012) menyatakan bahwa ada tiga cara untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja.

- a. *Rating scales* dan *kuesioner*

Dengan menggunakan metode ini, orang menjawab pertanyaan yang memungkinkan mereka melaporkan reaksi mereka pada pekerjaan mereka.

b. *Critical Incident*

Individu menjelaskan kejadian yang menghubungkan pekerjaan mereka terhadap apa yang mereka rasakan apakah memuaskan atau tidak memuaskan.

c. *Interview*

Dengan menanyakan secara langsung tentang sikap mereka menggunakan kuesioner yang sangat terstruktur.

Pendapat lain terdapat dua macam pendekatan yang secara luas dipergunakan untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja (Robbin dalam Wibowo, 2007), yaitu sebagai berikut:

a. *Single global rating*, yaitu individu merespon satu pertanyaan seperti : dengan mempertimbangkan semua hal, seberapa puas anda dengan pekerjaan anda? Responden menjawab antara “*Highly Satisfied*” dan “*Highly Dissatisfied*”.

b. *Summation score* lebih canggih. Mengidentifikasi elemen kunci dalam pekerjaan dan apa yang dirasakan karyawan terhadap masing-masing elemen. Faktor spesifik yang diperhitungkan adalah: sifat pekerjaan, supervisi, upah sekarang, kesempatan promosi dan hubungan dengan *co-worker*. Faktor ini diperingkat pada skala yang distandarkan dan ditambahkan untuk menciptakan *job satisfaction score* secara menyeluruh.

Perusahaan biasanya mengukur kepuasan pekerja dengan survei tahunan, atau survei rutin dimana persentase tertentu dari para pekerja yang dipilih secara

acak di survei setiap bulan. Unsur-unsur dalam suatu survei dalam kepuasan pekerja meliputi:

- Keterlibatan dalam pengambilan keputusan
- Penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik
- Akses yang memadai terhadap informasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik
- Dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif
- Tingkat dukungan dari fungsi staf
- Kepuasan keseluruhan dengan perusahaan

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan *kuesioner* untuk mengukur kepuasan kerja dimana karyawan menjawab pertanyaan yang memungkinkan mereka melaporkan reaksi mereka terhadap dimensi-dimensi pekerjaannya.

C. Komitmen Organisasi

1) Definisi Komitmen Organisasi

Menurut Mowday dkk dalam Arnold (1995) komitmen organisasi adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu. Griffin dan Bateman dalam Arnold (1995) menyebutkan bahwa komitmen organisasi adalah:

- 1) Dambaan pribadi untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi
- 2) Keyakinan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.
- 3) Kemauan secara sadar untuk mencurahkan usaha demi kepentingan organisasi.

Luthans (2005) mengatakan bahwa sebagai sikap, komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai berikut:

1. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu
2. Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi
3. Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Dengan kata lain, hal ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap kemajuan dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan dari organisasi.

Seperti kekuatan magnetik kuat yang menarik benda-benda logam, komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan karyawan bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang. Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan, serta hasrat terus bekerja di sana. Komitmen biasanya lebih kuat diantara karyawan lama, mereka yang telah mengalami kesuksesan pribadi dalam organisasi, dan mereka yang bekerja di dalam tim yang berkomitmen. Pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi biasanya memiliki catatan kehadiran yang baik, menunjukkan kesetiaan secara sukarela terhadap kebijakan perusahaan dan memiliki tingkat pergantian yang rendah. Secara khusus, pengetahuan mereka yang luas tentang pekerjaan sering terwujud menjadi pelanggan yang setia yang membeli lebih banyak, yang merekomendasikan kepada pelanggan lain, serta bersedia membayar harga yang lebih (Newstrom dan Davis, 1997).

Kreitner dan Kinichi (2002) menjelaskan bahwa komitmen terhadap organisasi mencerminkan sampai sejauh mana seorang individu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan memiliki komitmen terhadap tujuannya. Komitmen terhadap organisasi merupakan sikap kerja yang penting karena individu yang memiliki komitmen tinggi akan menunjukkan keinginan untuk bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi dan juga keinginan yang lebih besar untuk tetap tinggal dan bekerja di korporasi tersebut.

Cut Zurnali (2010) mendefinisikan pengertian komitmen organisasi dengan mengacu pada pendapat-pendapat Meyer and Allen (1993), Curtis and Wright (2001), dan S.G.A. Smeenk, et.al. (2006) dimana komitmen organisasi didefinisikannya sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga komponen yaitu: komitmen afektif, komitmen kontinyu dan komitmen normatif.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi serta sejauh mana loyalitas karyawan pada organisasi tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen mengekspresikan perhatiannya terhadap keberhasilan dan kemajuan yang berkelanjutan dari organisasi.

2) **Komponen Komitmen Organisasi**

Menurut Mayer dan Allen dalam Arnold (1995), komitmen organisasi terdiri atas tiga komponen yaitu :

1) *Affective commitment* (komitmen afektif)

Komitmen afektif mengarah pada *the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization*. Ini berarti bahwa komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut. Komitmen afektif merupakan perasaan cinta pada organisasi yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial serta menghargai nilai hubungan dengan organisasi dikarenakan telah menjadi anggota organisasi.

2) *Normative commitment* (komitmen normatif)

Komitmen normatif merefleksikan *a feeling of obligation to continue employment*. Dengan kata lain, komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ini berarti, karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib (*ought to*) bertahan dalam organisasi. Wiener (dalam Allen & Meyer, 1990) mendefinisikan komponen komitmen ini sebagai tekanan normatif yang terinternalisasi secara keseluruhan untuk bertindak laku tertentu sehingga memenuhi tujuan dan minat organisasi. Oleh karena

itu, tingkah laku karyawan didasari pada adanya keyakinan tentang “apa yang benar” serta berkaitan dengan masalah moral. Komitmen normatif merupakan perasaan yang mengharuskan untuk bertahan dalam organisasi dikarenakan kewajiban dan tanggung jawab terhadap organisasi yang didasari atas pertimbangan norma, nilai dan keyakinan karyawan.

3) *Continuance commitment* (komitmen kontinuans)

Komitmen kontinuans berkaitan dengan *an awareness of the costs associated with leaving the organization*. Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Komitmen kontinuans sejalan dengan pendapat Becker yaitu bahwa komitmen kontinuans adalah kesadaran akan ketidakmungkinan memilih identitas sosial lain ataupun alternatif tingkah laku lain karena adanya ancaman akan kerugian besar. Karyawan yang terutama bekerja berdasarkan komitmen kontinuans ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (*need to*) melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain.

Hal yang umum dari ketiga komponen komitmen ini adalah dilihatnya komitmen sebagai kondisi psikologis yang: (1) menggambarkan hubungan individu dengan organisasi, dan (2) mempunyai implikasi dalam keputusan untuk meneruskan atau tidak keanggotaannya dalam organisasi.

Allen dan Meyer (1990) lebih memilih untuk menggunakan istilah komponen komitmen organisasi daripada tipe komitmen organisasi karena

hubungan karyawan dengan organisasinya dapat bervariasi dalam ketiga komponen tersebut. Selain itu, setiap komponen komitmen berkembang sebagai hasil dari pengalaman yang berbeda serta memiliki implikasi yang berbeda pula. Misalnya, seorang karyawan secara bersamaan dapat merasa terikat dengan organisasi dan juga merasa wajib untuk bertahan dalam organisasi. Sementara itu, karyawan lain dapat menikmati bekerja dalam organisasi sekaligus menyadari bahwa ia lebih baik bertahan dalam organisasi karena situasi ekonomi yang tidak menentu. Namun, karyawan lain merasa ingin, butuh, dan juga wajib untuk terus bekerja dalam organisasi. Dengan demikian, pengukuran komitmen organisasi juga seharusnya merefleksikan ketiga komponen komitmen tersebut, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif.

Komitmen organisasi bersifat multidimensi. Fink (dalam Kaswan 2012) mengelompokkan ciri-ciri komitmen menjadi sepuluh yaitu :

1. Selalu berupaya untuk mensukseskan organisasi
2. Selalu mencari informasi tentang organisasi
3. Selalu mencari keseimbangan antara sasaran organisasi dengan saran pribadi
4. Selalu berupaya untuk memaksimalkan kontribusi kerjanya sebagai bagian dari organisasi secara keseluruhan
5. Menaruh perhatian pada hubungan kerja antar unit organisasi
6. Berpikir positif terhadap kritik dari teman kerja
7. Menempatkan prioritas organisasi di atas departemennya
8. Tidak melihat organisasi lain sebagai unit yang lebih menarik

9. Memiliki keyakinan bahwa organisasi akan berkembang
10. Berpikir positif pada pimpinan puncak organisasi

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan komponen komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Mayer dan Allen yaitu komitmen afektif, komitmen kelanjutan, dan komitmen normatif.

3) Faktor- faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Greenberg & Baron (1993) menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi, yaitu:

a) Karakteristik pekerjaan

Tingkat komitmen cenderung lebih tinggi pada karyawan yang memiliki pekerjaan dengan tingkat tanggung jawab besar. Sebaliknya komitmen cenderung rendah pada karyawan yang memiliki kesempatan promosi yang terbatas.

b) Tersedianya alternatif pekerjaan lain

Tingkat komitmen cenderung lebih rendah jika pegawai merasa memiliki banyak alternatif pekerjaan yang lain.

c) Karakteristik pribadi karyawan

Karyawan yang berusia lebih tua dan memiliki pengalaman cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan dengan pengalaman yang terbatas.

d) Perlakuan atau *treatment* organisasi terhadap karyawan

Komitmen yang lebih tinggi dapat tercipta jika organisasi memberikan perlakuan yang lebih baik terhadap karyawan.

Beberapa peneliti menemukan bahwa komitmen organisasi secara positif dipengaruhi oleh kesesuaian individu terhadap organisasi dan nilai-nilai organisasi, remunerasi, pengakuan dan kesempatan untuk melakukan tugas pekerjaan yang menantang (Chew dan Chan, 2008). Faktor-faktor penentu komitmen lainnya seperti loyalitas pekerjaan, keterlibatan identifikasi pekerjaan, nilai-nilai negara asal, dan variabel personal. Proses sosialisasi penentu komitmen tersebut memiliki dampak yang kuat dalam menentukan komitmen karyawan (Khandewal, 2009). Stum dalam Suryani (2011) mengemukakan ada lima faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi, yakni : 1) budaya terbuka, 2) kepuasan kerja, 3) kesempatan personal untuk berkembang, 4) arah organisasi dan 5) penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan.

Wiener (dalam Oktorita dkk, 2001) menyebutkan bahwa komitmen terhadap perusahaan dipengaruhi oleh dua hal yaitu *personal predisposition* dan *corporate intervention*. *Personal predisposition* mengandung pengertian kemampuan perusahaan menyeleksi orang-orang yang lebih mempunyai komitmen, sementara *corporate intervention* mengandung arti sejauh mana perusahaan mampu melakukan sesuatu yang membuat karyawan memiliki komitmen.

Dari beberapa pendapat diatas peneliti menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi terdiri dari faktor personal karyawan itu sendiri dan faktor perlakuan perusahaan terhadap karyawannya.

D. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Intensi *Turnover*

Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih keluar dari organisasi. Kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar. Evaluasi terhadap berbagai alternatif pekerjaan, pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya *turnover* karena individu mengharapkan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain (Rahman dkk, 2008).

Mathis dan Jackson (2001) mengidentifikasi bahwa keluar masuk (*turnover*) karyawan berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Ketidakpuasan kerja sering diidentikkan sebagai suatu alasan yang penting yang menyebabkan individu meninggalkan pekerjaannya. Secara empiris dapat disimpulkan bahwa ketidakpuasan kerja memiliki pengaruh langsung pada pembentukan keinginan keluar. Robbins (2001) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dihubungkan negatif dengan kaluarnya karyawan, tetapi faktor-faktor yang lain seperti pasar kerja, kesempatan kerja alternatif, dan panjangnya masa kerja merupakan kendala penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada.

Wekley dan Yukl (1997) mengemukakan bahwa ketidakpuasan akan memunculkan dua macam perilaku yaitu penarikan diri (*turnover*) atau perilaku agresif (sabotase, kesalahan yang disengaja, perselisihan antara karyawan dan atasan, dan juga pemogokan) sehingga menyebabkan menurunnya tingkat produktivitas.

E. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Intensi *Turnover*.

Komitmen organisasi bersifat lebih luas dari pada kepuasan kerja. Kepuasan kerja lebih merefleksikan respon seorang pekerja terhadap pekerjaannya, tetapi komitmen organisasi mencerminkan respon afektif seorang pekerja kepada organisasi secara keseluruhan (DeMicco dan Reid, 1988).

Komitmen organisasi mempunyai pengaruh pada niat keluar atau intensi *turnover*. Jehanzeb dkk (2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa ada pengaruh komitmen organisasi terhadap intensi *turnover* karyawan yaitu semakin tinggi komitmen organisasinya maka semakin rendah intensi *turnover*nya.

Terdapat beberapa elemen sehingga komitmen organisasi dapat menimbulkan reaksi tertentu terhadap intensi *turnover*. Karyawan yang mempunyai komitmen tinggi kepada organisasi kemungkinan kecil untuk meninggalkan organisasi dari pada karyawan yang tidak berkomitmen (Joiner dalam Chiu, 2005). Komitmen organisasi secara positif dipengaruhi oleh kesesuaian individu dan nilai-nilai organisasi, remunerasi, pengakuan, dan kesempatan untuk melakukan tugas pekerjaan yang menantang (Chew dan Chan, 2008).

Komitmen organisasi merupakan kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan (Kuntjoro dalam Sumarto, 2009). Konflik pada lingkungan pekerjaan, banyaknya pekerjaan

berhubungan negatif dengan kepuasan kerja dan mempunyai hubungan yang positif dengan intensi *turnover* (Ali dan Baloch, 2010).

F. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Intensi *Turnover*.

Kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempunyai peranan saling mempengaruhi dengan intensi *turnover*. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yang berdampak pada tinggi rendahnya intensi *turnover*. Hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi sangat kuat. Penelitian terdahulu menyimpulkan bahwa kepuasan kerja sebagai pendahulu dari komitmen organisasi (Williams & Hazer dalam Barlett, 2001).

Turnover dan intensi *turnover* terbentuk dipicu oleh beberapa variabel sikap yang menurut *traditional turnover theory* yaitu adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Zhao dan Liu, 2010). Hal ini sejalan dengan pernyataan DeMicco dan Raid (1988) yang menyatakan bahwa intensi *turnover* seseorang terkait erat dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Ratnawati (2002) juga mengemukakan bahwa pada umumnya variabel yang secara konsisten ditemukan berhubungan dengan intensi *turnover* adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Anis dkk (2003) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap intensi *turnover*. Hal ini sejalan dengan penelitian Siong dkk (2006) yang juga menemukan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap intensi *turnover*.

Kepuasan kerja sangat penting untuk mengurangi lemahnya komitmen organisasi (Ayeni dan Papoola, 2007). Robbins (2001) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Seorang dengan tingkat kepuasan tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya seorang tidak puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya. Jadi kepuasan kerja merupakan perasaan gembira atau positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, ganjaran yang diterima ataupun perasaan yang berhubungan dengan dirinya. Semakin tinggi kepuasan kerja akan semakin meningkatkan komitmen organisasi. Karyawan yang terpenuhi kepuasan kerjanya dapat diartikan bahwa komitmen organisasinya juga tinggi dan cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sementara karyawan yang tidak puas akan memilih keluar dan mencari alternatif pekerjaan lain yang lebih memuaskan.

Kaswan (2012) menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi, artinya semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi juga komitmen organisasi. Begitu juga sebaliknya, semakin tidak puas karyawan maka komitmen organisasi akan semakin rendah. Kepuasan kerja memiliki arah hubungan negatif dengan pergantian karyawan atau *turnover* dimana semakin tidak puas karyawan maka semakin tinggi tingkat pergantian karyawan atau *turnover* dan begitu juga sebaliknya.

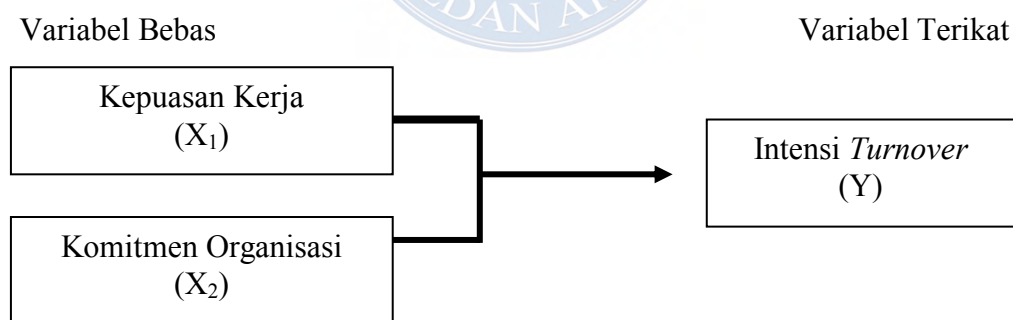
Menurut Robbins dalam Kaswan (2012), karyawan mengekspresikan ketidakpuasan dengan empat cara sebagai berikut, pertama, keluar dari pekerjaannya dan mencari pekerjaan di tempat lain. Kedua, bekerja dengan

seenaknya (misalnya terlambat datang, tidak masuk kerja, membuat kesalahan yang disengaja). Ketiga, membicarakan ketidakpuasannya kepada atasan dengan tujuan agar kondisi tersebut dapat berubah. Keempat, menunggu dengan optimis dan percaya bahwa organisasi dan manajemennya dapat melakukan sesuatu yang terbaik. Secara umum karyawan yang merasa tidak puas dan memiliki intensi *turnover* akan meninggalkan pekerjaannya (Mobley, 2000)

G. Kerangka Konseptual

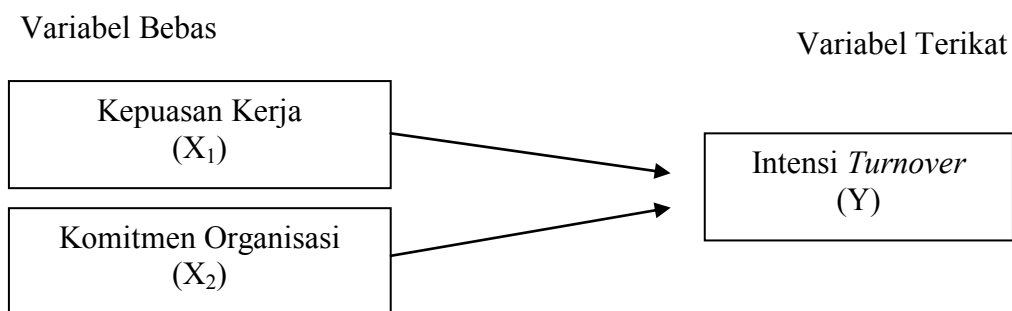
Berdasarkan kajian teori yang telah dikemukakan di atas dapat diketahui bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi memegang peranan penting terhadap munculnya intensi *turnover* karyawan. Adanya kepuasan kerja dan tingginya komitmen organisasi akan menurunkan intensi *turnover* karyawan. Hubungan ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.3 Kerangka Konseptual Penelitian



Keterangan:

———— Pengaruh keseluruhan (simultan) antara X_1 , X_2 terhadap Y



Keterangan:

———— Pengaruh sebagian (partial) antara X_1 , X_2 terhadap Y

H. Hipotesis Penelitian

Arikunto (2009) menjelaskan bahwa hipotesis penelitian harus berdasarkan pada rumusan masalah, tujuan penelitian dan model analisis yang diterapkan. Oleh karena itu, hipotesis penelitian yang diajukan peneliti sebagai berikut:

Hipotesis 1

H_0 : Tidak ada pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap intensi *turnover*.

H_a : Ada pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap intensi *turnover*

Hipotesis 2

H_0^1 : Tidak ada pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi *turnover*

H_a^1 : Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi *turnover*

Hipotesis 3

H_0^2 : Tidak ada pengaruh komitmen organisasi terhadap intensi *turnover*

H_a^2 : Ada pengaruh komitmen organisasi terhadap intensi *turnover*.