

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION TOWARD TURNOVER INTENTION

Oleh: **Yoga Wateknya**
Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta
yogawateknya@gmail.com
Setyabudi Indartono, Ph.D
Dosen Jurusan Manajemen , Universitas Negeri Yogyakarta

Abstrak

Hasil penelitian menemukan bahwa: (1) Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* (2) Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* (3) Komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama memberikan pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Kata kunci: Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, *Turnover Intention*

Abstract

The result of this research showed that: (1) organizational commitment had a negative effect and significant to the turnover intention. (2) job satisfaction has negative effect and significant to the turnover intention. (3) organizational commitment and job satisfaction had a negative effect and significant to the turnover intention.

Keywords: organizational commitment, job satisfaction, turnover intention

A. PENDAHULUAN

Persaingan perekonomian global yang semakin kompetitif seperti sekarang ini mengharuskan organisasi untuk menerapkan sebuah formulasi terbaik terhadap pengelolaan karyawan mereka. Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) ini menjadi kewajiban yang harus dilakukan oleh perusahaan karena keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada peranan SDM yang dimilikinya.

PT. Kharisma Rotan Mandiri adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang *manufacture furniture* yang bahan baku utamanya berasal dari rotan dengan orientasi pasar ekspor. Dengan kebutuhan PT. Kharisma Rotan Mandiri terhadap SDM yang begitu besar maka perusahaan harus mampu mengelolanya dengan baik. Pengelolaan SDM

tersebut menjadi kewajiban perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan data jumlah karyawan keluar PT. Kharisma Rotan Mandiri selama lima tahun terakhir (tabel 1) nampak bahwa tingkat *turnover* karyawan tergolong cukup tinggi. Tingkat *turnover* dari tahun 2011 - 2015 selalu melebihi 10%. Sedangkan rata-rata tingkat *turnover* karyawan selama tahun 2011 – 2015 sebesar 11,5 %. Hal ini merupakan sebuah indikasi adanya permasalahan *turnover* yang harus menjadi perhatian manajemen.

Ridlo (2012 : 21) menyatakan, proporsi jumlah anggota organisasi yang secara sukarela (*voluntary*) dan tidak (*non voluntary*) meninggalkan organisasi dalam kurun waktu tertentu umumnya dinyatakan dalam satu tahun, *turnover* tidak boleh lebih dari 10%. Hal ini dapat dijelaskan bahwa efek

negatif dari adanya *turnover* karyawan adalah meningkatnya biaya perekrutan, mempekerjakan karyawan baru, asimilasi, pelatihan, dan biaya administrasi lainnya.

Tabel 1. Data Jumlah Karyawan Keluar PT. Kharisma Rotan Mandiri

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Keluar	Persentase (%)
2011	238	25	27	11,3 %
2012	240	26	28	11,6 %
2013	234	25	29	12,3 %
2014	231	24	27	11,6 %
2015	233	27	25	10,7 %

Sumber: Data HRD PT. Kharisma Rotan Mandiri

Chen *et. al.* (2010 : 1327) menyatakan bahwa *turnover intention* telah menjadi isu penting selama beberapa dekade. Hal tersebut terjadi sejak manajemen mengakui bahwa *turnover* karyawan yang tinggi menjadi masalah yang serius bagi perusahaan terkait dengan kinerja organisasi dan potensi biaya yang ditimbulkan.

Saat ini tingginya tingkat *turnover intention* telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan. Bahkan beberapa manajer personalia mengalami frustrasi ketika mengetahui bahwa proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring staf yang dapat dipercaya dan berkualitas pada akhirnya ternyata menjadi sia-sia karena staf yang baru direkrut tersebut telah memilih pekerjaan di perusahaan lain (Dennis dalam Tolly, 2004 : 103).

Karyawan PT. Kharisma Rotan Mandiri belum memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Kepala HRD menyampaikan bahwa sering ditemukannya pelanggaran terhadap peraturan perusahaan oleh karyawan, seperti seringnya karyawan yang datang terlambat, masih ada karyawan yang merokok di dalam area perusahaan, dan karyawan yang tidak memakai sepatu disaat jam kerja. Indikasi lain adalah karyawan yang belum menggambarkan kemauan besar untuk melakukan pengorbanan pribadi untuk kebaikan perusahaan. Rendahnya komitmen

organisasi karyawan ini merupakan sebuah masalah yang perlu untuk mendapatkan perhatian dari manajemen.

Kepala HRD menjelaskan beberapa hal yang pernah disampaikan oleh karyawan terkait dengan pekerjaan mereka. Beberapa hal tersebut adalah terjadinya *miss* komunikasi antara bawahan dengan atasan dalam pemberian perintah kerja dan karyawan yang menyampaikan keluhan terhadap kondisi lingkungan kerja untuk dilakukan perbaikan dan pengadaan. Kepala HRD juga menyampaikan alasan-alasan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Alasan yang melatarbelakangi mereka untuk meninggalkan perusahaan antara lain adalah ingin membuka usaha mandiri (*entrepreneur*) dengan harapan ingin mendapat penghasilan yang lebih, mencari pekerjaan di tempat kerja yang lain, dan urusan keluarga yang menjadi prioritas.

Persoalan lain pada karyawan PT. Kharisma Rotan Mandiri (khususnya karyawan pada departemen produksi) adalah terkait dengan masih kurangnya kesadaran karyawan terhadap kesehatan dan keselamatan kerja. Bapak Ucok Suwanto selaku kepala HRD menjelaskan bahwa masih kurangnya kesadaran karyawan untuk memakai masker saat bekerja. Selain itu kesadaran karyawan untuk memakai sepatu juga masih rendah, sehingga ditemui kasus karyawan yang menginjak benda tajam di tempat kerja.

Rivai dan Sagala (2009 : 59) menegaskan bahwa apabila karyawan tidak dikelola dengan baik maka karyawan akan merasa tidak puas dengan pekerjaannya dan akhirnya memutuskan untuk mengundurkan diri atau keluar dari tempat kerja. Karyawan harus dipenuhi kebutuhan material, mental, psikologis, sosial dan intelektual secara memuaskan.

Penelitian yang dilakukan oleh Wijayanto (2007) pada 41 karyawan di perusahaan *manufacture furniture* di PT.

BMT Eksport Yogyakarta menjelaskan bahwa komitmen organisasi memberikan pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan oleh Indarwati (2008) pada 252 karyawan di perusahaan *manufacture furniture* kayu di PT. Octa Mitranusa Persada Kepanjen menjelaskan bahwa komitmen organisasi memberikan pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* dan kepuasan kerja memberikan pengaruh yang negatif terhadap *turnover intention*.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention*, mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, dan mengetahui pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Manfaat yang didapat dari penelitian ini adalah dapat menambah pengetahuan serta memberikan pemahaman tentang komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan *turnover intention*. Penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan bahan masukan dan tambahan informasi tentang komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan *turnover intention* untuk mendapatkan solusi dari masalah yang ada di perusahaan.

B. KAJIAN TEORI

1. *Turnover Intention*

a. Definisi *Turnover Intention*

Tett dan Mayer (1993 : 262) mendefinisikan *turnover intention* merupakan hasrat keinginan sadar dan terencana untuk meninggalkan organisasi. Lee dalam Varshney (2014 : 88) menyatakan *turnover intention* adalah persepsi subjektif dari anggota organisasi untuk keluar dari pekerjaan saat ini untuk kesempatan lain. Pendapat lain dikemukakan oleh Lacity *et. al.* dalam Bothma dan Rood (2013 : 2) mendefinisikan *turnover intention* sebagai sejauh mana seorang karyawan berencana untuk meninggalkan organisasi.

b. Indikator *Turnover Intention*

Menurut Michaels dan Spector dalam Lee dan Zhao (2010 : 870) indikator pengukuran *turnover intention* terdiri atas :

1) *Thinking of quitting*

Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di tempat kerjanya. Diawali dengan ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berpikir untuk keluar dari tempat kerjanya saat ini.

2) *Intention to search for alternatives*

Mencerminkan individu yang berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berpikir untuk keluar dari pekerjaannya karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan di luar perusahaannya yang di rasa lebih baik.

3) *Intention to quit*

Mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan alternatif pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusannya untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Menurut Rekha dan Kamalanabhan (2012 : 21) beberapa faktor yang menjadi penyebab keinginan untuk pindah kerja (*turnover intention*) yaitu :

1) *Job satisfaction*

Kepuasan kerja merupakan faktor yang mempengaruhi *turnover intention*. Aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan gaji, promosi, supervisor, rekan kerja, dan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri.

2) *Organizational commitment*

Komitmen organisasi merupakan tingkat dimana karyawan mengkaitkan dirinya dengan organisasi tertentu dan sasarannya, dan berharap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Semakin tinggi komitmen seseorang maka keinginan untuk meninggalkan organisasinya semakin rendah.

3) *Perceived organizational justice*

Keadilan dalam mengambil keputusan dalam organisasi juga merupakan faktor yang mempengaruhi *turnover intention*. Jika karyawan merasa bahwa proses pengambilan keputusan tidak adil, mereka cenderung untuk membentuk niat untuk berhenti.

4) *Perceived organizational support*

Faktor yang mempengaruhi *turnover intention* salah satunya adalah dukungan organisasi. Seseorang karyawan yang menilai organisasinya kurang mendukung akan menjadikan alasan untuk berhenti di tempat kerjanya.

d. Faktor-faktor yang Dipengaruhi *Turnover Intention*

Menurut Staw (1991 : 169) dampak dari *turnover intention* adalah:

1) *Selection and recruiting cost*

Salah satu dampak dari *turnover intention* adalah biaya seleksi dan rekrut. Biaya inilah yang akan menjadi beban bagi perusahaan.

2) *Training and development cost*

Menyangkut biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk proses pelatihan dan pengembangan untuk karyawan baru. Pelatihan dan pengembangan juga memerlukan biaya yang cukup besar.

3) *Operational disruption*

Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan. Dalam hal ini, selama berkurangnya jumlah

karyawan akan mengurangi jumlah produksi atau pencapaian target penjualan.

2. Komitmen Organisasi

a. Definisi Komitmen Organisasi

Greenberg dan Baron (2003 : 160) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sejauh mana suatu individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasi dan tidak bersedia untuk meninggalkannya. Menurut Mowday *et. al.* dalam Dey *et. al.* (2014 : 281) komitmen organisasi merupakan kekuatan relatif dari identifikasi individu dengan keterlibatan dalam organisasi. Pendapat lain dikemukakan Gibson *et. al.* (2012 : 182), menyatakan komitmen organisasi merupakan sebuah rasa identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan yang diungkapkan oleh seorang karyawan terhadap organisasi atau unit organisasi.

b. Indikator Komitmen Organisasi

Indikator komitmen organisasi menurut Buchanan (1974 : 539) yaitu :

1) *Organizational identification*

Organizational identification bisa dikatakan sebagai hubungan psikologis antara karyawan dengan organisasi perusahaan tempat ia bekerja. Karyawan yang teridentifikasi dengan organisasinya memiliki citra diri (*self images*) yang telah tercampur dengan nilai-nilai dan citra organisasi.

2) *Job involvement*

Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis pekerjaan yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis pekerjaan itu. Misalnya karyawan menyumbangkan ide untuk kemajuan pekerjaan, dengan senang hati memenuhi peraturan-peraturan perusahaan dan mendukung kebijakan perusahaan.

3) *Organizational loyalty*

Organizational loyalty merupakan sejauh mana karyawan setia kepada

organisasi, memiliki perasaan keterikatan, dan pengabdian terhadap organisasi. Hal ini juga dapat digambarkan sebagai sejauh mana ada kemauan karyawan untuk melakukan investasi atau pengorbanan pribadi untuk kebaikan organisasi.

c. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Camilleri (2002 : 19) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi antara lain :

1) *Education level*

Jenjang pendidikan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi karyawan. Jenjang pendidikan tersebut berkaitan dengan jenjang karir dan gaji yang diharapkan oleh karyawan.

2) *Position*

Posisi seseorang di tempat kerja juga menjadi faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Semakin tinggi posisi di tempat kerja komitmen organisasi seseorang semakin rendah.

3) *Personality*

Komitmen organisasi juga ditentukan oleh karakteristik personal. Karakteristik personal tersebut dapat terbentuk dari internal dan eksternal individu.

d. Faktor yang Dipengaruhi Komitmen Organisasi

Chungtai dan Zafar (2006 : 39) menjelaskan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap :

1) *Turnover intention*

Komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention*. Semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi maka kecenderungan karyawan tersebut untuk keluar akan semakin rendah.

2) *Job performance*

Produktifitas kerja merupakan pengaruh dari komitmen organisasi. Semakin tinggi komitmen seseorang terhadap organisasinya maka tingkat produktivitas kerja seseorang akan cenderung tinggi.

Cohen (1993) menyatakan bahwa komitmen organisasi memberikan pengaruh yang negatif terhadap *turnover intention*. Semakin tinggi komitmen karyawan pada organisasi maka niat karyawan untuk meninggalkan organisasi akan rendah.

Karyawan PT. Kharisma Rotan Mandiri yang memiliki komitmen organisasi yang rendah akan bekerja semaunya karena tidak adanya rasa tanggung jawab dan kesadaran sebagai bagian dari perusahaan. Komitmen tersebut akan menimbulkan rasa keterikatan sebagai bagian dari organisasi secara keseluruhan dan akan menjadi alasan untuk bertahan atau keluar dari organisasi. Berdasarkan uraian di atas, didapatkan hipotesis bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

H1: Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

3. Kepuasan Kerja

a. Definisi Kepuasan Kerja

Robin dan Judge (2013 : 113) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang merupakan hasil evaluasi dari beberapa karakteristik. Kreitner dan Kinichi (2010 : 170) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai respon perasaan atau emosional terhadap pekerjaan seseorang. Pendapat lain dikemukakan oleh Luthans (2011 : 141) bahwa kepuasan kerja adalah sesuatu yang dihasilkan dari penilaian seseorang atas pekerjaan atau pengalaman kerja.

b. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja menurut Alshitri (2013 : 5) adalah :

1) *Pay* (kepuasan terhadap gaji)

Kepuasan terhadap gaji merupakan salah satu indikator dari kepuasan kerja. Gaji adalah upah yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi yang sama.

2) *Promotion* (kepuasan terhadap promosi)

Mengacu pada sejauh mana pergerakan atau kesempatan maju diantara jenjang berbeda dalam organisasi. Keinginan untuk promosi mencakup keinginan untuk pendapatan yang lebih tinggi, status sosial, pertumbuhan secara psikologis, dan keinginan untuk rasa keadilan.

3) *Coworkers* (kepuasan terhadap rekan kerja)

Rekan kerja merupakan salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu mempunyai rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

4) *Nature of work* (kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri)

Sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik. *Nature of work* juga menjadi salah satu indikator kepuasan kerja

5) *Supervision* (kepuasan terhadap atasan)

Sejauh mana perhatian bantuan teknis dan dorongan ditunjukkan oleh supervisor terdekat terhadap bawahan. Atasan yang memiliki hubungan personal yang baik dengan bawahan serta mau memahami kepentingan bawahan memberikan kontribusi positif bagi kepuasan karyawan, dan partisipasi

bawahan dalam pengambilan keputusan memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2011 : 142), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1) *The work it self*

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang memberikan kepuasan adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, serta pekerjaan yang dapat memberikan status.

2) *Pay*

Gaji merupakan hal yang signifikan, namun merupakan faktor yang kompleks dan multidimensi dalam kepuasan. Hal ini lah yang menjadi faktor dominan kepuasan kerja.

3) *Promotions*

Promosi merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Promosi berhubungan dengan kebutuhan karir seseorang di tempat kerja.

4) *Supervision*

Supervisi merupakan sumber kepuasan kerja lainnya yang cukup penting. Hubungan dengan atasan di tempat kerja akan mempengaruhi kepuasan kerja seseorang dalam organisasi.

5) *Work group*

Pada dasarnya kelompok kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi karyawan.

6) *Working conditions*

Kondisi kerja memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja. Karena kondisi yang bersih dan nyaman akan memberikan kepuasan untuk menyelesaikan pekerjaannya.

d. Faktor-faktor yang Dipengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut (Robbins dan Judge : 2013) faktor yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja adalah:

1) *Exit*

Meninggalkan organisasi merupakan dampak dari kepuasan kerja. Karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja akan mencari tempat kerja baru yang dirasa dapat untuk memenuhi kebutuhannya.

2) *Voice*

Secara aktif dan konstruktif karyawan yang tidak mendapat kepuasan kerja akan melakukan beberapa upaya. Upaya tersebut bisa dilakukan dengan menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan sebagian bentuk kegiatan perserikatan.

3) *Loyalty*

Loyalitas adalah salah satu faktor yang dipengaruhi kepuasan kerja. Loyalitas ini dapat dilihat dari sikap seseorang terhadap organisasinya.

4) *Neglect*

Karyawan yang tidak merasa puas terhadap pekerjaannya akan cenderung bersikap acuh. Sikap tersebut dapat dilakukan dengan secara pasif membiarkan keadaan memburuk, yang meliputi keabsenan dan keterlambatan, penurunan usaha, dan peningkatan tingkat kesalahan.

Khan dan Aleem (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh yang negatif terhadap *turnover intention*. Semakin tinggi kepuasan karyawan dalam organisasi maka niat karyawan untuk meninggalkan organisasi akan rendah.

Pada karyawan PT. Kharisma Rotan Mandiri yang tidak memiliki kepuasan kerja akan berpikir ulang apakah akan mempertahankan dirinya di dalam

organisasi atau keluar untuk mencari pekerjaan lain untuk memenuhi apa yang selama ini menjadi keinginannya. Kepuasan kerja tersebut akan menjadi alasan yang kuat bagi karyawan apakah akan bertahan atau meninggalkan organisasi. Berdasarkan uraian di atas, didapatkan hipotesis bahwa kepuasan organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

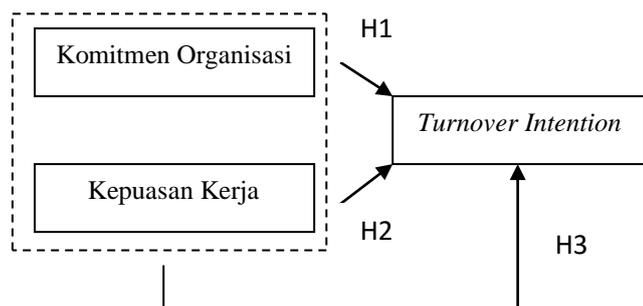
H2: Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Saleh, Nair, dan Harun (2012) menyatakan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan kuat terhadap *turnover intention*. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang rendah dan merasakan ketidakpuasan dalam organisasi maka *turnover intention* karyawan tersebut akan tinggi.

Karyawan PT. Kharisma Rotan Mandiri yang memiliki komitmen organisasi yang rendah dan merasakan adanya ketidakpuasan dalam bekerja akan menjadi kecenderungan mereka untuk berpikir keluar dari organisasi. Dua variabel tersebut menjadi faktor yang berpengaruh terhadap adanya motif karyawan untuk meninggalkan atau tetap mempertahankan dirinya sebagai bagian dari anggota organisasi di tempat mereka bekerja. Berdasarkan uraian di atas, didapatkan hipotesis bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

H3: Komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan fenomena dan telaah penelitian sebelumnya maka kerangka model penelitian ini dapat digambarkan seperti pada gambar berikut:



Gambar 1. Paradigma penelitian

3. METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam penelitian kuantitatif dengan metode survei. Berdasarkan tingkat eksplanasinya penelitian ini digolongkan dalam penelitian asosiatif klausal.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada bulan Mei 2016 di PT. Kharisma Rotan Mandiri.

C. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Kharisma Rotan Mandiri. Sedangkan teknik pengambilan sampel menggunakan metode *simple random sampling*.

Sementara itu ukuran responden yang ideal dan *representative* menurut Hair *et. al.* dalam Wiyono (2011 : 80) adalah tergantung pada jumlah semua indikator pada variabel dikalikan 5-10. Pada penelitian ini, terdapat 14 item pertanyaan. Batas minimal responden untuk penelitian ini adalah $14 \times 5 = 70$. Jumlah tersebut dianggap sudah cukup mewakili populasi yang akan diteliti karena sudah memenuhi batas minimal sampel.

Hasil analisis profil responden yaitu sebanyak 70 karyawan PT. Kharisma Rotan Mandiri mayoritas responden memiliki usia antara 30-40 tahun yaitu sebesar 47,1% dengan jenis kelamin laki-laki yaitu sebesar 71,4%, memiliki jenjang pendidikan SMA/SMK sebesar 45,7%, serta berstatus menikah yaitu sebesar 81,4%.

D. Prosedur

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian survei dengan analisis data secara kuantitatif. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner. Instrumen kuesioner terlebih dahulu diuji menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* yang dibantu dengan program SPSS.

Tabel 2. Hasil Uji CFA

No	Variabel	Item Pertanyaan	1	2	3
1	Turnover Intention	TI1			-0,782
		TI2			-0,783
		TI3			-0,673
2	Kepuasan Kerja	KK1		0,629	
		KK2		0,529	
		KK3		0,777	
		KK4		0,764	
		KK5		0,707	
3	Komitmen Organisasi	KO1	0,697		
		KO2			
		KO3	0,689		
		KO4	0,666		
		KO5	0,823		
		KO6	0,715		

Sumber : Data primer yang diolah 2016

Uji validitas menggunakan validitas konvergen dan validitas divergen. Fornell dan Larcker dalam Vázquez dan Hernández (2014 : 123) menyatakan bahwa nilai *convergent validity* diterima jika nilai AVE diatas 0,5, dan Scremin (2010 : 65) menyatakan bahwa nilai korelasi yang diterima untuk validitas divergen adalah kurang dari 0,85. Uji reliabilitas menggunakan *Alpha Cronbach*, Nunnaly dalam Jogiyanto (2011:55) mengusulkan nilai reabilitas 0,50 sampai dengan 0,60 dianggap cukup.

Tabel 3. Hasil Validitas Konvergen

No	Variabel	AVE	Keterangan
1.	Turnover Intention	0,842	Valid
2.	Kepuasan Kerja	0,777	Valid
3.	Komitmen Organisasi	0,801	Valid

Sumber : Data primer yang diolah 2016

Tabel 4. Nilai Korelasi Pearson dan AVE

No	Variabel	1	2	3
1.	Turnover Intention	0,842		
2.	Komitmen Organisasi	-0,734**	0,777	
3.	Kepuasan Kerja	-0,732**	0,821**	0,801

Sumber : Data primer yang diolah 2016

Nilai AVE ditunjukkan pada angka bercetak tebal

Nilai korelasi Pearson tunjukkan pada sisi kiri nilai AVE

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach's alpha
1	Turnover Intention	0,905
2	Kepuasan Kerja	0,926
3	Komitmen Organisasi	0,937

Sumber : Data primer yang diolah 2016

Data yang terkumpul kemudian dilakukan uji prasyarat analisis. Uji prasyarat yang digunakan yaitu uji normalitas, uji linieritas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas. Setelah uji prasyarat terpenuhi kemudian dilanjutkan dengan analisis regresi linier berganda menggunakan program SPSS.

E. Data, Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data Primer merupakan informasi yang dikumpulkan peneliti langsung dari sumbernya. Data Primer pada penelitian ini diperoleh dengan cara membuat dan menyebarkan kuesioner kepada responden. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah kuesioner.

Instrumen penelitian ini dapat dirangkum dalam kisi-kisi sebagai berikut:

Tabel 6. Kisi-kisi Instrumen

No	Variabel	Indikator	No. Item	Sumber
1.	Turnover Intention	Thinking of	1	Michaels dan Spector dalam Lee, Huang, dan Zhao (2010)
		Quitting Intention to	2	
		Search for Alternatives Intention to Quit	3	
2.	Kepuasan Kerja	Pay	4	Alshitri (2013)
		Promotion	5	
		Coworkers	6	
		Nature of Work Supervision	7, 8	
3.	Komitmen Organisasi	Job Involvement	9,10	Buchanan (1974)
		Organizational Identification	11,12	
		Organizational Loyalty	13,14	

F. Teknik Analisis Data

Model analisis yang digunakan adalah model analisis regresi linier berganda. Model ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini analisis

regresi linier berganda dibantu dengan program SPSS.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Berdasarkan analisis statistik dengan menggunakan program SPSS, diperoleh hasil uji hipotesis yang merupakan uji hubungan kausalitas dari masing-masing variabel penelitian sebagaimana disajikan pada tabel 7 **Tabel 7. Rangkuman Hasil Analisis Regresi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Turnover Intention**

No	Variabel	Turnover Intention			
		Model 1 (β)	Model 2 (β)	Model 3 (β)	Model 4 (β)
1	Jenis kelamin	-0,069	-0,036	-0,084	-0,057
2	Usia	-0,127	-0,035	-0,027	-0,022
3	Pendidikan	-0,014	0,156	0,052	0,120
4	Status	0,006	0,018	0,030	0,025
5	Komitmen Organisasi		-0,763***		-0,452**
6	Kepuasan Kerja		0,562	-0,737***	-0,369*
7	R ²	0,015	0,547***	0,543	0,604
8	ΔR ²	0,015		0,528***	0,589**

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

B. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention

Hasil pengujian regresi diketahui bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap turnover intention yaitu: $Y = c - 0,763X_1 + R$. Pada hasil uji regresi tersebut diketahui bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention sebesar $\beta = -0,763***$ (***) $p < 0,001$; $p = 0,000$). Kontribusi komitmen organisasi untuk menjelaskan turnover intention (ΔR^2) sebesar 0,547 atau 54,7%. Dalam hal ini ketika seorang karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi maka kecenderungan untuk meninggalkan organisasi akan semakin kecil. Komitmen organisasi dapat ditunjukkan salah satunya dari organizational identification yaitu hubungan psikologis antara karyawan dengan organisasi perusahaan tempat ia bekerja. Karyawan yang teridentifikasi dengan organisasinya memiliki citra diri (self images) yang telah tercampur dengan nilai-nilai dan citra organisasi. Karyawan yang memiliki

citra diri (*self images*) yang tinggi akan memiliki tingkat *thinking of quitting* yang rendah. Dalam hal ini karyawan tidak akan berpikir keluar dari pekerjaan dan tetap berada di tempat kerjanya.

Komitmen organisasi juga dapat ditunjukkan dari tingkat *job involvement*, yakni keterlibatan kerja yang tinggi pada pekerjaan yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan pekerjaan itu. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi akan memberikan ide-idenya untuk kemajuan pekerjaan serta dengan senang hati untuk melaksanakan peraturan - peraturan perusahaan. Karyawan yang mendukung kebijakan perusahaan ini akan memiliki tingkat *intention to search for alternatives* yang rendah, yakni karyawan tidak akan berpikir untuk mencari alternatif pekerjaan di organisasi yang lain.

Selain itu sejauh mana karyawan yang memiliki *organizational loyalty* yang tinggi akan menunjukkan kesetiaan kepada organisasi karena memiliki perasaan keterikatan. Pengabdian yang tinggi terhadap organisasi juga dapat menjelaskan tingginya loyalitas terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat loyalitas organisasi yang tinggi memiliki kecenderungan yang rendah terhadap *intention to quit*. Hal ini dapat digambarkan dengan sejauh mana ada kemauan karyawan untuk melakukan investasi atau pengorbanan pribadi untuk kebaikan organisasi dan tidak akan memiliki niat untuk keluar dari organisasi.

C. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Hasil pengujian regresi diketahui bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* yaitu: $Y = c - 0,737X_2 + R$. Pada hasil uji regresi tersebut diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* sebesar $\beta = -0,737$ *** (***) $p < 0,001$; $p = 0,000$). Kontribusi kepuasan kerja untuk

menjelaskan *turnover intention* (ΔR^2) sebesar 0,528 atau 52,8%. Dalam hal ini ketika seorang karyawan yang merasa puas dengan gaji yang didapatkan maka kecenderungan niat untuk mencari pekerjaan lain (*intention search for alternatif*) akan semakin rendah. Semakin terpenuhinya aspek-aspek kepuasan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja.

Selain pemberian gaji, rekan kerja yang mendukung mendorong terbentuknya kepuasan kerja. Karyawan merasa senang apabila mempunyai rekan kerja yang ramah, dapat bersosialisasi, dan mampu bekerjasama dengan baik. Karyawan yang memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan dan adanya dukungan motivasi dari atasan yang kompeten akan memiliki kecenderungan yang rendah untuk berpikir keluar dari pekerjaannya. Selain itu kepuasan kerja juga dapat diindikasikan dari kepuasan karyawan terhadap *nature of work*, yakni sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik. Karyawan yang merasa puas dengan jenis pekerjaan tertentu maka akan memiliki kecenderungan yang rendah terhadap niat untuk keluar (*intention to quit*) dari organisasi.

D. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Pada hasil uji regresi tersebut diketahui bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* sebesar $\beta = -0,452$ ** (***) $p < 0,01$; $p = 0,003$) dan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* sebesar $\beta = -0,369$ * (*) $p < 0,05$; $p = 0,013$). Kontribusi komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara simultan untuk menjelaskan *turnover intention* (ΔR^2) sebesar 0,589 atau 58,9%. Karyawan yang memiliki komitmen

organisasi yang tinggi dan memiliki kepuasan dalam bekerja cenderung untuk meninggalkan organisasi semakin kecil. Karyawan yang memiliki *organizational identification* yang tinggi, hal ini dapat digambarkan dengan karyawan yang memiliki citra diri (*self images*) yang sudah tercampur dengan nilai-nilai organisasi dan memiliki kepuasan terhadap rekan kerja akan memiliki kecenderungan yang rendah terhadap niat untuk keluar (*intention to quit*).

Karyawan yang puas terhadap gaji yang diterima dan memiliki keterlibatan kerja (*job involvement*) yang tinggi tidak akan untuk mencari pekerjaan di tempat lain (*search for alternatives*). Komitmen organisasi yang tinggi yang ditunjukkan dengan tingginya loyalitas terhadap organisasi (*organizational loyalty*) dan kepuasan karyawan yang tinggi terhadap jenis pekerjaan itu sendiri (*nature of work*) juga memberikan pengaruh yang negatif terhadap kecenderungan untuk berpikir meninggalkan pekerjaannya (*thinking of quitting*).

5. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil analisis dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan PT. Kharisma Rotan Mandiri. Hal ini dapat dibuktikan melalui analisis regresi yang diperoleh nilai hasil pengujian menunjukkan nilai β sebesar $-0,763^{***}$; $p = 0,000$ dan ΔR^2 sebesar $0,547$ atau $54,7\%$ yang artinya komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Jadi apabila karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi, maka kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi semakin rendah.

2. Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan PT. Kharisma Rotan Mandiri. Hal ini dapat dibuktikan melalui analisis regresi yang diperoleh nilai hasil pengujian menunjukkan nilai β sebesar $-0,737^{***}$; $p = 0,000$ dan ΔR^2 sebesar $0,528$ atau $52,8\%$ yang artinya kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Jadi apabila karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi, maka kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi semakin rendah.
3. Komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan PT. Kharisma Rotan Mandiri. Hal ini dapat dibuktikan melalui analisis regresi yang diperoleh nilai hasil pengujian menunjukkan nilai $\beta = -0,452^{**}$; $p = 0,003$ dan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* sebesar $\beta = -0,369^*$; $p = 0,013$. Kontribusi komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara simultan untuk menjelaskan *turnover intention* (ΔR^2) sebesar $0,589$ atau $58,9\%$. Jadi apabila karyawan memiliki komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang tinggi, maka kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi semakin rendah.

B. Saran

Pada hasil penelitian ini menunjukkan rata-rata jawaban responden yang paling rendah dalam menjawab variabel kepuasan kerja adalah pertanyaan tentang kepuasan terhadap promosi, oleh karena itu perusahaan sebaiknya memperhatikan hal tersebut. Promosi jabatan bertujuan untuk memberikan penghargaan dan pengakuan kepada karyawan. Karyawan yang diberikan kesempatan promosi jabatan dapat dilihat berdasarkan kecakapan (*ability*) dan loyalitasnya terhadap perusahaan.

Untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode lain dalam meneliti

komitmen organisasi dan kepuasan kerja dengan *turnover intention*. Metode lain yang dapat digunakan antara lain metode wawancara, *mix method* (menggabungkan metode wawancara dan kuisisioner), dan *focus discussion group* (FGD). Menganalisis variabel lain yang memberikan kontribusi terhadap *turnover intention*, seperti *perceived organizational justice*, *perceived organizational support*, dan *job overload*.

DAFTAR PUSTAKA

- Alshitri, Khalid I. (2013). An Investigation of Factors Affecting Job Satisfaction among R&D Center Employees in Saudi Arabia. *Journal of Human Resources Management Research*. Vol. 2013. Article ID 279369, DOI: 10.5171/2013.279369. 1-10
- Bothma, Crish F.C, dan Rood, Greth (2013). The Validation of the Turnover Intention Scale. *Journal of Human Resource Management*. Vol. 11, No. 1. 1-12
- Buchanan, Bruce. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 19, Num. 4. pp. 533-546
- Camilleri, Emanuel (2002). Some Antecedents of Organisational Commitment: Results from an Information Systems Public Sector Organisation. *Bank of Valetta Review*. Num 25. pp 1-29
- Chen, Mei-Fang, Lin, Chieh-Peng., & Lien, Gin-Yen. (2010). Modeling Job Stress as a Mediating Role in Predicting Turnover Intention. *The Service Industries Journal*. Vol 31. Num. 8. pp 1743-9507.
- Chungtai, Amir A., dan Zafar, Sohail. (2006). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers. *Applied H.R.M. Research*. Vol. 11, Num.1. pp 39-64
- Dey, Tumpa., Kumar, Ashok, dan Kumar, Y. L. N. (2014). A New Look at the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Conceptual Study. *International Journal of Humanities and Social Science*. Vol. 04. Num 1. pp 281-287
- Gibson, James., Ivancevich., dan Konopaske, Robert. (2013). *Organizations Behavior, Structure, Processes*. 14th edition. Mc Graw-Hill. New York
- Greenberg. J. & Baron, R.A (2003) *Behavior in Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey: Prentice-Hall International
- Indarwati, Wahyu. (2008). *Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan kerja terhadap Niat untuk Keluar melalui Komitmen Organisasi (studi pada karyawan bagian produksi kayu PT Octa Mitranusa Persada Kepanjen)*. Skripsi. Universitas Negeri Malang
- Kreitner, Robert, dan Kinichi, Angelo. (2010) *Organizational Behavior. Ninth Edition*. New York : McGraw – Hill
- Lee, Huang, dan Zhao (2010). A Study On Factors Affecting Turnover Intention of Hotel Empolyees. *Asian Economic and Financial Review*. Vol 2. Num.7. pp 866-875
- Luthans, Fred. (2011). *Organizational Behavior. 11th edition*. New York : Mc Graw Hill
- Rekha, K.R.S. dan Kamalanabhan, T.J. (2012). A Study on The Employee Turnover Intention in Ites/Bpo Sector. *AMET International Journal of Management*. ISSN: 2231 – 6779 / July – Dec 2012. pp. 18-22
- Ridlo, Ilham Akhsanu (2012). *Turnover Karyawan “Kajian Literatur”*. Surabaya : PH Movement Publication.
- Rivai, Veithzal dan Sagal, Jauvani. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Edisi Kedua. Jakarta : Rajawali Press

- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. (2013). *Organizational Behavior*, 15th Edition. London: Pearson
- Scremin, Glaucio. (2010). *Selected Antecedents and Consequences of Team Identity*. Saarbrücken : VDM Publishing
- Staw, Barry M. (1991). *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*. New York : Macmillan
- Tett, R.P., dan Mayer, J.P, (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover: Path Analyses Based On Metaanalytic Findings. *Personnel Psychology*. Vol.46. pp 259-293
- Tolly, Agus A. (2001). Analisis Faktor - Faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intentions* pada Staf Kantor Akuntan Publik. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Vol. 2. No. 2. 102 – 125
- Varshney, Deepanjana (2014). Impact of Self - Concept on Turnover Intention: An Empirical Study. *American International Journal of Contemporary Research*. Vol. 4, Num. 10. pp 87 -96
- Vázquez, Dolores Gallardo, dan Hernández, M. Isabel Sánchez. (2013). Structural Analysis Of The Strategic Orientation to Environmental Protection In Smes. *Business Research Quarterly*. Vol.17. pp. 115 - 128
- Wijayanto, D.W. (2007). *Hubungan Komitmen Organisasional Dan Job Insecurity Terhadap Turnover Intention Karyawan PT. BMB Ekspor Yogyakarta*. Skripsi. Universitas Kristen Duta Wacana

Lampiran Instrumen Penelitian

No	Pertanyaan	Sumber
<i>Turnover Intention</i>		
1.	Saya sering mempertimbangkan keluar dari pekerjaan saya.	Michaels dan Spector dalam Lee, Huang, dan Zhao (2010)
2.	Saya mulai berpikir untuk mencari pekerjaan lain.	
3.	Saya berniat untuk berhenti dari pekerjaan saya.	
<i>Kepuasan Kerja</i>		
4.	Saya merasa bayaran yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan.	Alshitri (2013)
5.	Saya merasa puas dengan kesempatan promosi jabatan.	
6.	Atasan saya cukup kompeten dalam melakukan tugasnya	
7.	Saya nyaman dengan rekan kerja saya	
8.	Saya senang melaksanakan tugas dalam pekerjaan saya.	
<i>Komitmen Organisasi</i>		
9.	Hal terpenting dalam hidup saya adalah pekerjaan saya.	Buchanan (1974)
10.	Saya hidup untuk pekerjaan saya	
11.	Saya merasa bangga bekerja untuk organisasi ini.	
12.	Saya merasa persoalan organisasi seolah – olah juga persoalan saya.	
13.	Saya merasa nyaman dengan organisasi ini sebagai tempat hidup dan bekerja.	
14.	Saya bersedia untuk menghabiskan sisa karir saya pada organisasi ini.	