

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, DASAR TEORI DAN HIPOTESIS

A. Tinjauan pustaka

1. *Turnover*

a. Pengertian *Turnover*

Istilah *turnover* berasal dari bahasa kamus Inggris Indonesia (John M. Echols & Hassan Shadily, 2003) berarti pergantian. Sedangkan Ivancevich dalam Zulfinur (2002) menjelaskan bahwa “*Turnover is the net result of the exist of some employees and entrance of others to the work organization*”. Dalam arti bebas, *turnover* adalah hasil akhir dari adanya para pekerja dan masuknya para pekerja lain yang dikerjakan dalam sebuah organisasi. Sementara Werther dalam Zulfinur (2002) lebih memfokuskan pengertian *turnover* sebagai kehilangan karyawan oleh suatu organisasi atau *is the loss of employees by an organization. It represents employees who depart for a variety of reasons*. Dengan kata lain bahwa karyawan meninggalkan pekerjaannya untuk berbagai macam alasan. Lum et.al dalam Andini (2006) mengatakan, *intensi turnover* adalah keinginan seseorang untuk keluar organisasi, yaitu evaluasi mengenai posisi seseorang saat ini berkenaan dengan ketidakpuasan dapat memicu keinginan seseorang untuk keluar dan mencari pekerjaan lain. Sementara Mathis & Jackson dalam Andini (2006) *turnover intention* adalah proses dimana tenaga kerja meninggalkan organisasi dan harus ada yang menggantikannya.

Zeffane (1994) mnbhmengungkapkan beberapa faktor yang berpengaruh terhadap terjadinya turnover, diantaranya adalah faktor eksternal, yakni pasar tenaga kerja; dan faktor institusi (internal), yakni kondisi ruang kerja, upah, keterampilan kerja, dan supervisi, karakteristik personal dari karyawan seperti intelegensi, sikap, masa lalu, jenis kelamin, minat, umur dan lama bekerja serta reaksi individu terhadap pekerjaannya.

Dalam penelitiannya, Andini (2006) mengumpulkan beberapa studi yang telah mengevaluasi peranan *turnover intentions*, yaitu :

- 1) Fishbein & Ajzein, (1975), dan Ancok (1985), menjelaskan bahwa masalah *turnover* itu sendiri sebagai wujud nyata dari *turnover intentions* yaitu niat seseorang untuk melakukan suatu perilaku tertentu yang dapat mengganggu efektivitas jalannya organisasi.
- 2) Fishbein (1967) dan Newman (1974) menjelaskan bahwa *turnover intentions* menunjukkan perilaku niat untuk tetap (stay) atau meninggalkan (leave) organisasi secara konsisten berhubungan dengan perpindahan pekerjaan (turnover).
- 3) Mobley, horner dan Hollingsworth (1978), *turnover intentions* (niat berpindah) diantara para pegawai mempunyai korelasi yang kuat dengan *intention to quit* (niat untuk keluar), *job search* (pencarian pekerjaan) dan *thinking of quit* (memikirkan keluar).
- 4) Pasewark & Strawser (1996) menjelaskan bahwa *turnover intentions* mengacu pada niat seseorang untuk mencari alternatif pekerjaan lain dan belum terwujud dalam bentuk perilaku nyata.
- 5) Mobley, Griffeth, Hand dan Meglino (1979) berpendapat bahwa *turnover intentions* (niat berpindah) seseorang dapat memberikan penjelasan tentang pandangan dan evaluasi pekerjaan seseorang.

Para peneliti menyatakan terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *turnover*, antara lain; *job attitude, personality, biodemographic, economic factors, personal factors, job characteristics, rewards system, supervisory dan group relations*.

Mereka juga telah melakukan beberapa usaha untuk mengusulkan model konseptual proses. Meskipun secara rinci berbeda-beda, secara umum dinyatakan sebagai fungsi negatif dan job attitude yang dikombinasikan dengan kemampuan untuk menjamin diri sendiri untuk mendapat pekerjaan di luar perusahaan tempat bekerja saat ini (Steers & Mowday, 1981; dalam Triaryati, 2002).

Model konseptual mengenai *turnover* ditawarkan oleh Mobley (1997), *intention to leave* mungkin menunjukkan langkah logis berikutnya setelah seseorang mengalami ketidakpuasan dalam proses penarikan diri (*withdrawal*). Proses keputusan penarikan diri (*withdrawal*) menunjukkan bahwa *thinking of quitting* merupakan logis berikutnya setelah mengalami ketidakpuasan dan bahwa

intention to leave diikuti oleh beberapa langkah lainnya, yang menjadi langkah-langkah akhir sebelum *actual quitting*.

Ada 2 (dua) macam model penarikan diri dari organisasi (*organizational withdrawal*) yang mencerminkan rencana individu untuk meninggalkan organisasi baik secara temporer maupun permanen, yaitu :

- 1) Penarikan diri dari pekerjaan (*work withdrawal*), biasa disebut mengurangi jangka waktu dalam bekerja atau melakukan penarikan diri secara sementara. Hanisch dan Hulin, 1985 (Mueller, 2003) menyebutkan bahwa karyawan yang merasa tidak puas dalam pekerjaan akan melakukan beberapa kombinasi perilaku seperti tidak menghadiri rapat, tidak masuk kerja, menampilkan kinerja yang rendah dan mengurangi keterlibatannya secara psikologis dari pekerjaan yang dihadapi.
- 2) Alternatif mencari pekerjaan baru (*search for alternatives*), biasanya karyawan benar-benar ingin meninggalkan pekerjaannya secara permanen. Dapat dilakukandengan proses pencarian kerja baru, sebagai variabel antara pemikiran untuk berhenti bekerja atau keputusan aktual untuk meninggalkan pekerjaan (Hom & Griffeth, dalam Mueller, 2003).

Ada beberapa aspek yang bisa dipakai sebagai prediktor *turnover* menurut Mueller (2003), yaitu:

- 1) Variabel Kontekstual.

Menurut Eagly & Chaiken (1993) dalam Mueller (2003) permasalahan mengenai konteks adalah komponen yang penting dalam mempelajari perilaku. Faktor yang penting dalam permasalahan mengenai turnover adalah adanya alternatif pekerjaan lain yang tersedia di luar organisasi, alternatif-alternatif organisasi dan bagaimana individu tersebut menerima nilai atau menghargai perubahan pekerjaan (*perceived costs of job change*). Variabel kontekstual ini tercakup didalamnya adalah :

- a) Alternatif –alternatif yang ada di luar organisasi (*External alternatives*)

Dikarenakan adanya kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi di saat mereka memiliki tempat yang menjadi tujuan, maka literatur lebih menekankan pada persepsi

mengenai alternatif eksternal sebagai prediktor dari *turnover* organisasional. (Arnold & Feldman, 1982; Michaels & Spector, 1982; Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, & Erez, 2001; Price & Mueller, 1981). Sementara itu dari sisi individu, umumnya membentuk intensi untuk *turnover* berdasarkan impresi subyektif dari pasar tenaga kerja, dan umumnya individu ini akan benar-benar melakukan perpindahan kerja, jika persepsi yang ia bentuk sesuai dengan kenyataan dan mereka merasa aman dengan pekerjaan yang baru (Hulin 1985; Muchinsky & Morrow, 1980). Hasil penelitian menunjukkan bahwa angka pengangguran yang rendah berkaitan dengan peningkatan angka *turnover*. (Carsten & Spector, 1987; Trevor, 2001).

b) Alternatif-alternatif yang ada di dalam organisasi (*Internal alternatives*)

Menurut Cable dan Turban (2001) dalam Mueller (2003) bagi banyak karyawan, minat dan ketertarikan pada pekerjaan tidak hanya semata didasarkan pada posisi yang tersedia namun juga konteks organisasi secara keseluruhan. Salah satu konteks organisasional yang penting tersedianya adalah alternatif di dalam organisasi tersebut. Ketersediaan dan kualitas pekerjaan yang bisa dicapai dalam organisasi bisa digunakan sebagai indeks utilitas dari *turnover* disamping persepsi terhadap alternatif eksternal. Karyawan tidak akan melakukan *turnover* dari organisasi jika ia merasa bahwa ia bisa atau mempunyai kesempatan untuk pindah (*internal transfer*) ke pekerjaan lain, di organisasi yang sama yang dianggapnya lebih baik.

c) Harga /nilai dari perubahan kerja (*Cost of job change*)

Individu meninggalkan organisasi seringkali dikarenakan tersedianya alternatif-alternatif yang mendorong mereka untuk keluar dari organisasi. Namun ada faktor lain yang membuat individu memilih untuk tetap bertahan, yakni faktor keterikatan (*Embeddedness*) Individu yang merasa terikat dengan organisasi cenderung untuk tetap bertahan di organisasi (Mitchell et al., 2001). Keterikatan menunjukkan pada kesulitan yang dihadapi oleh individu untuk berpindah atau mengubah pekerjaan, meski ia mengetahui adanya alternatif yang lebih baik di luar. Salah satu faktor yang meningkatkan harga dari *turnover* adalah asuransi kesehatan dan benefit-benefit yang didapat dari organisasi (misal pensiun dan bonus-bonus). Hubungan finansial ini juga berkaitan erat dengan komitmen kontinuans

(*continuance commitment*), yaitu kesadaran karyawan bahwa *turnover* membutuhkan biaya (Meyer & Allen, 1997) dalam Mueller (2003)

b. Ciri-ciri *Turnover*

Harnoto (2002) berpendapat bahwa adapun ciri-ciri *turnover* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan dimana indikasi ini bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksi intensi *turnover* dalam suatu organisasi, indikasi tersebut ialah :

1) Absensi meningkat

Karyawan yang berkeinginan untuk pindah kerja atau keluar dari organisasi biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.

2) Malas bekerja

Karyawan yang berkeinginan untuk pindah kerja atau keluar dari organisasi biasanya akan lebih malas bekerja karena adanya orientasi karyawan untuk bekerja di tempat lain yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan bersangkutan.

3) Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja

Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan *turnover*. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

4) Peningkatan protes terhadap atasan

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja atau keluar dari organisasi, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.

5) Perilaku positif yang berbeda dari biasanya

Hal ini berlaku untuk karyawan yang biasa berperilaku positif. Karyawan yang berperilaku positif mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika

perilaku positif karyawan ini berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan akan melakukan *turnover*

c. Indikator *Turnover Intention*

Menurut Mobley (1978) Indikator pengukuran *turnover intention* terdiri atas:

- 1) Memikirkan untuk keluar (*Thinking of Quitting*): mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini.
- 2) Pencarian alternatif pekerjaan (*Intention to search for alternatives*): mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berpikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik.
- 3) Niat untuk keluar (*Intention to quit*): mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

d. Faktor-Faktor *Turnover Intention*

Menurut Mobley (1978) menyebutkan beberapa faktor yang menjadi penyebab keinginan pindah kerja (*Turnover Intention*) adalah sebagai berikut :

- 1) Karakteristik Individu

Organisasi adalah wadah yang memiliki tujuan yang ditentukan secara bersama oleh orang-orang yang terlibat didalamnya. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka diperlukan adanya interaksi yang berkesinambungan dari unsur-unsur organisasi. Karakter individu yang mempengaruhi keinginan pindah kerja antara lain seperti umur, pendidikan, status perkawinan.

- 2) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dapat meliputi lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, konstruksi, bangunan, dan lokasi pekerjaan. Sedangkan lingkungan sosial meliputi sosial budaya dilingkungan kerjanya, dan kualitas kehidupan kerjanya.

3) Kepuasan Kerja

Pada tingkat individual, kepuasan merupakan variabel psikologi yang paling sering diteliti dalam suatu model *intention to leave*.

2. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Werther dan Davis (1986) dalam Prabowo (2003) dan Munandar, Sjabadhyni, Wutun (2004), kepuasan kerja adalah kondisi kesukaan atau ketidaksukaan menurut pandangan karyawan terhadap pekerjaannya. Dole dan Schroeder (2001) dalam Koesmono (2005), mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya. Testa (1999) dan Locke (1983) dalam Koesmono (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan.

Lebih lanjut Koesmono (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja. Gibson, Ivancevich, dan Donnely (1996) dalam Sylvana (2002) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan bagian dari proses motivasi.

Kepuasan adalah cermin dari perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Robbin (2003) mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya,

selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang mendukung karyawan untuk bersikap positif terhadap pekerjaannya maupun kondisi dirinya sendiri.

b. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja ditentukan oleh beberapa faktor yakni kerja yang secara mental menantang, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, serta kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Pada dasarnya kepuasan kerja dipengaruhi karena adanya beberapa faktor. Pertama faktor individu, dimana kepuasan kerja dipengaruhi usia, jenis kelamin, pengalaman dan sebagainya. Kedua, faktor pekerjaan, dimana kepuasan kerja dipengaruhi oleh otonomi pekerjaan, kreatifitas yang beragam, identitas tugas, keberartian tugas (task significancy), pekerjaan tertentu yang bermakna dalam organisasi dan lain-lain. Dan ketiga, faktor organisasional, yakni kepuasan kerja dipengaruhi oleh skala usaha, kompleksitas organisasi, formalitas, sentralisasi, jumlah anggota kelompok, lamanya beroperasi, usia kelompok kerja dan kepemimpinan (Robbin, 2006).

Adapun faktor lain dalam organisasi yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja menurut Nahusona (2004) adalah motivasi dan kejelasan peran. Motivasi ini antara lain dipengaruhi oleh tingkat gaji dan fasilitas yang didapatkan, kenaikan pangkat dan penghargaan, kemungkinan untuk maju dan berkembang dalam pekerjaan, pengaruh supervisor atau pemimpin dimana kepuasan kerja yang tinggi dipengaruhi dengan cara kerja supervisor yang efektif. Sedangkan kejelasan peran diipengaruhi oleh tugas yang diberikan pada karyawan (otonomi tugas), apabila terlalu berat ataupun ringan akan mengakibatkan ketidakserasian kerja sehingga karyawan tidak dapat mengaktualisasikan kemampuannya secara maksimal. Sebaliknya menurut S. Sararaks dan R. Jamaluddin (1997) dalam penelitiannya di Malaysia bahwa faktor utama ketidakpuasan kerja adalah status ekonomi, kemungkinan berkembangnya karir dan tantangan, dan beban kerja yang diterima.

Luthans (1998) mengemukakan terdapat tiga dimensi penting dalam kepuasan kerja, yaitu kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja, kepuasan kerja sering kali

ditentukan oleh bagaimana hasil yang diperoleh sesuai atau melebihi harapannya; kepuasan kerja mencerminkan beberapa perilaku yang berkaitan. Hal tersebutlah yang kemudian dijelaskan Luthans (2006) dalam bukunya Perilaku Organisasi secara rinci sebagai dimensi terjadinya suatu kepuasan kerja, dan merupakan pengembangan dari ketiga dimensi sebelumnya, yaitu :

1) Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan, dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan. Penelitian terbaru menemukan bahwa karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja. Jika persyaratan kreatif pekerjaan terpenuhi, maka mereka cenderung menjadi puas. Selain itu, perkembangan karir (tidak perlu promosi) merupakan hal penting untuk karyawan muda dan tua.

2) Gaji

Gaji sebagai faktor multidimensi dalam kepuasan kerja merupakan sejumlah upah/ uang yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan. Jika karyawan fleksibel dalam memilih jenis benefit yang mereka sukai dalam sebuah paket total (rencana benefit fleksibel), maka ada peningkatan signifikan dalam kepuasan benefit dan kepuasan kerja secara keseluruhan.

3) Kesempatan promosi

Kesempatan promosi adalah kesempatan untuk maju dalam organisasi,sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memilikipenghargaan, seperti promosi atas dasar senioritas atau kinerja dan promosi kenaikan gaji. Lingkungan kerja yang positif dan kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian dasar menjadi lebih penting daripada kesempatan promosi.

4) Pengawasan (Supervisi)

Pengawasan merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Ada dua dimensi gaya pengawasan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Yang pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan, seperti memberikan nasehat dan bantuan kepada karyawan, komunikasi yang baik dan meneliti seberapa baik kerja karyawan. Yang kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan. Secara umum, kedua dimensi tersebut sangat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan.

5) Rekan kerja

Pada umumnya, rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang 'kuat' bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu. Karena kelompok kerja memerlukan kesalingtergantungan antar anggota dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi seperti itulah efektif membuat pekerjaan menjadi lebih menyenangkan, sehingga membawa efek positif yang tinggi pada kepuasan kerja.

Kelima dimensi tersebut di atas, digunakan oleh para peneliti untuk mengukur kepuasan kerja, dan membawa pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

Disamping itu, terdapat juga lima model kepuasan kerja yang menonjol yang akan menggolongkan penyebabnya dan dapat digunakan sebagai ukuran kepuasan kerja, antara lain

(Kreitner & Kinicki, 2003) :

- 1) Pemenuhan kebutuhan, menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan memungkinkan seorang individu memenuhi kebutuhannya.
- 2) Ketidakcocokan, menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. Harapan yang terpenuhi mewakili perbedaan antara apa yang diharapkan oleh seorang individu dari sebuah pekerjaan, saat harapan lebih besar daripada yang diterima, seorang akan tidak puas.
- 3) Pencapaian nilai, menjelaskan bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari seorang

individu.

- 4) Persamaan, menjelaskan bahwa kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan “secara adil” di tempat kerja.
- 5) Komponen watak/ genetik, menjelaskan bahwa secara khusus model ini didasarkan bahwa kepuasan kerja sebagai fungsi dari sifat pribadi maupun faktor genetik.

Berdasarkan sudut pandang masyarakat dan karyawan individu, kepuasan kerja merupakan hasil yang diinginkan. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki kesehatan fisik yang lebih baik, memelajari tugas yang berhubungan dengan pekerjaan baru dengan lebih cepat, memiliki sedikit kecelakaan kerja, mengajukan sedikit keluhan dan menurunkan tingkat stres (Luthans, 2006) Selain itu, karyawan akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya dan tidak berusaha mengevaluasi alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya karyawan yang tidak puas dalam pekerjaannya cenderung mempunyai pikiran untuk keluar, mengevaluasi alternatif pekerjaan lain dan keinginan untuk keluar karena berharap menemukan pekerjaan yang lebih memuaskan (Mobley, 1979).

Kepuasan anggota organisasi dapat dihubungkan dengan kinerja dan hasil kerja mereka serta imbalan dan hukuman yang mereka terima. Oleh karena itu, tingkat kepuasan kerja dalam organisasi dapat ditunjukkan dengan hasil seperti sikap anggota organisasi, pergantian pekerjaan anggota organisasi, kemangkiran atau absensi, keterlambatan, dan keluhan yang biasa terjadi dalam suatu organisasi. Robbins (2001) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya. Ini berarti penilaian (assessment) seorang karyawan terhadap puas atau tidak puasnya dia terhadap pekerjaan.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan, bahwa aspek kepuasan kerja, menurut Luthans (2006), meliputi gaji, promosi, pengawasan, rekan kerja. Peneliti akan menggunakan aspek kepuasan kerja ini sebagai alat ukur penelitian kepuasan kerja selanjutnya.

3. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menurut Williams dan Hazer (1986) mengatakan komitmen organisasi merupakan tingkat kekerapan identifikasi dan keterikatan individu terhadap organisasi yang dimasukinya, dimana karakteristik komitmen organisasional antara lain adalah: loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi, kesesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi (*goal congruence*), dan keinginan untuk menjadi anggota organisasi (Porter 1974). Komitmen organisasi merupakan pengenalan dan loyalitas seseorang terhadap sebuah organisasi (Sunjoyo 2002).

Berdasarkan uraian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa komitmen organisasi adalah sebagai tingkat kekerapan indetifikasi dan tingkat keterikatan individu kepada organisasi tertentu

b. Aspek-aspek Komitmen Organisasi

Komitmen terhadap suatu organisasi meliputi tiga sikap (*attitude*) : 1) rasa (*sense*) pengenalan terhadap tujuan organisasi, 2) rasa (*feeling*) keterlibatan dalam tugas-tugas organisasional, dan 3) rasa (*feeling*) loyalitas terhadap organisasi (Ivancevich & Matteson, 1999 dalam Sunjoyo 2002).

Pendekatan komitmen organisasi

Pendekatan untuk menjelaskan mengenai komitmen organisasi oleh Shepperd dan Mathew (2000) dikelompokkan menjadi empat pendekatan , yakni :

1) Pendekatan berdasarkan sikap (*Attitudinal approach*)

Komitmen menurut pendekatan ini, menunjuk pada permasalahan keterlibatan dan loyalitas. Menurut Mowday dan Potter (dalam Armstrong, 1999) komitmen adalah identifikasi yang relatif kuat serta keterlibatan dari individu terhadap organisasi tertentu. Ada 3 faktor yang tercakup didalamnya, yaitu:

- a) Keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.
- b) Keyakinan kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan serta tujuan dari organisasi.
- c) Penerimaan untuk melakukan usaha-usaha sesuai dengan organisasi.

Sementara menurut Steers, komitmen organisasi adalah kekuatan relatif dari identifikasi individu untuk terlibat dalam organisasi tertentu (dalam Muchinsky,1993). Komitmen organisasi ditandai oleh :

- a) Adanya keyakinan kuat dan penerimaan terhadap tujuan serta nilai-nilai dari organisasi.
- b) Adanya keinginan untuk mengerahkan usaha bagi organisasi. Adanya keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di organisasi tersebut.

Pendekatan Porter dan Steers ini adalah pendekatan afektif, yang menekankan pentingnya kongruensi antara nilai-nilai dan tujuan pribadi karyawan dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, semakin organisasi mampu menimbulkan keyakinan dalam diri karyawan, bahwa apa yang menjadi nilai dan tujuan pribadinya adalah sama dengan nilai dan tujuan organisasi, maka akan semakin tinggi komitmen karyawan tersebut pada organisasi tempat ia bekerja. Ada dua komponen di dalam komitmen organisasi yaitu sikap dan kehendak untuk bertindak laku (ZS Kuntjoro,2002). Komponen sikap disini mencakup :

- a) Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi karyawan tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
- b) Keterlibatan sesuai peran dan tanggungjawab pekerjaan di organisasi tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan padanya.
- c) Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan karyawan. Karyawan dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaannya dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu tampil tingkah laku berusaha kearah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama.

Sedangkan yang termasuk komponen kehendak untuk bertindak laku adalah:

- a) Kesiediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampak melalui kesiediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Karyawan dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi.
- b) Keinginan tetap berada dalam organisasi. Pada karyawan yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu lama

Menurut (Armstrong, 1999), ada 3 faktor yang berkaitan dengan keberadaan komitmen organisasi, yaitu :

- a) Karakteristik personal, didalamnya mencakup umur serta tingkat pendidikan.
- b) Karakteristik pekerjaan, didalamnya mencakup tantangan, kesempatan untuk berinteraksi sosial dan jumlah umpan balik yang diterima oleh individu tersebut.
- c) Pengalaman kerja, mencakup didalamnya sikap terhadap organisasi, kebebasan atau independensi organisasi serta realisasi terhadap harapan-harapan didalam organisasi.
- d) Pendekatan komitmen organisasi multi dimensi (*The Multidimensional Approach*)

Sementara menurut (Allen dan Meyer 1990), ada tiga komponen yang mempengaruhi komitmen organisasi, sehingga karyawan memilih tetap atau meninggalkan organisasi berdasar norma yang dimilikinya. Tiga komponen tersebut adalah :

- a) *Affective commitment*, yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Individu menetap dalam organisasi karena keinginan sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah (*want to*)
- b) *Continuance commitment*, adalah suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*)
- c) *Normative Commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Ia merasa harus

bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*).

Meyer dan Allen (1990) berpendapat bahwa setiap komponen memiliki Komitmen organisasional (*organizational commitment*) adalah kekuatan relatif pengenalan pada keterlibatan dalam diri seseorang individu dalam organisasi tertentu (Wayne, 1997 dalam Andini 2006) Menurut (Mobley dalam Andini 2006) komitmen organisasi didefinisikan sebagai tingkat kekerapan indentifikasi dan tingkat keterikatan individu kepada organisasi tertentu yang dicerminkan dengan karakteristik : adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi dan adanya keinginan dari identifikasi individu untuk terlibat dalam organisasi tertentu (Muchinsky, 1993). Komitmen organisasi ditandai oleh :

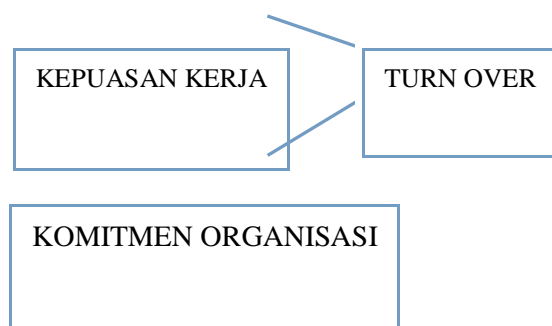
- a) Adanya keyakinan kuat dan penerimaan terhadap tujuan serta nilai-nilai dari organisasi.
- b) Adanya keinginan untuk mengerahkan usaha bagi organisasi.
- c) Adanya keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di organisasi tersebut.

Pendekatan Porter dan Steers ini adalah pendekatan attitudinal atau afektif, yang menekankan pentingnya kongruensi antara nilai-nilai dan tujuan pribadi karyawan dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, semakin organisasi mampu menimbulkan keyakinan dalam diri karyawan, bahwa apa yang menjadi nilai dan tujuan pribadinya adalah sama dengan nilai dan tujuan organisasi, maka akan semakin tinggi komitmen karyawan tersebut pada organisasi tempat ia bekerja.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan aspek-aspek komitmen organisasi menurut Mowday dan Potter (Armstrong, 1999), adalah : adanya keyakinan kuat dan penerimaan terhadap tujuan serta nilai-nilai dari organisasi, Adanya keinginan untuk mengerahkan usaha bagi organisasi dan adanya keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di organisasi tersebut. Peneliti akan menggunakan aspek tersebut sebagai alat ukur penelitian komitmen organisasi.

B. Landasan Pemikiran

Setiap perusahaan dituntut mampu mengelola sumber daya manusia dengan berorientasi pada penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien. Sumber daya manusia yang handal yang dimiliki oleh perusahaan akan memberikan keuntungan tersendiri bagi perusahaan. Namun demikian seringkali dalam perusahaan ada karyawan yang tidak mengerahkan seluruh kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai tujuan perusahaan, dan timbul adanya keinginan untuk pindah ke perusahaan lain. Hal ini mungkin dikarenakan adanya, motivasi kerja, perbedaan gaji di masing-masing wilayah, sementara beban pekerjaan yang dikerjakan sama. Lokasi dan penempatan karyawan yang jauh dari wilayah tempat tinggal dan perlakuan atasan. Sehingga yang terjadi timbul ketidakpuasan oleh karyawan, selain itu kurangnya keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi dan penerimaan untuk melakukan usaha dalam memajukan perusahaan dalam diri karyawan. *Turnover intentions* mempengaruhi keefektifan organisasi, *turnover* yang tinggi berakibat pada meningkatnya biaya investasi pada sumber daya manusia (SDM), serta dapat menyebabkan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja karyawan. Hal ini dapat berimplikasi pada kinerja perusahaan. Tingkat *turnover* yang cenderung tinggi ini diidentifikasi disebabkan oleh beberapa faktor antara lain kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang kurang dari karyawannya.



Gambar 2. Kerangka Pemikiran Hubungan Antar Variabel

C. Hipotesis

Memperhatikan latar belakang masalah dan kajian teori yang berhubungan dengan judul penelitian ini, maka dapat dikemukakan hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Ada hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan kecenderungan *turnover*
- b. Ada hubungan negatif antara kepuasan kerja dengan kecenderungan *turnover*. Asumsinya semakin tinggi kepuasan kerja maka tingkat *turnover* akan menurun
- c. Terdapat hubungan negatif antara komitmen organisasi dengan *turnover*. Asumsinya komitmen organisasi yang makin tinggi akan menurunkan tingkat *turnover*