

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Turnover karyawan pada suatu perusahaan berdampak buruk terhadap kemajuan perusahaan. Sulit bagi perusahaan untuk dapat maju dan berkembang apabila terjadi *turnover* yang tinggi pada karyawan. Hal tersebut perlu dijadikan perhatian bagi perusahaan karena tingginya *turnover* di dalam suatu perusahaan dapat mengganggu aktifitas dan produktifitas dan dapat menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja. Berdasarkan hal tersebut di atas, peneliti melihat terdapat suatu kebutuhan untuk meneliti lebih lanjut hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan kecenderungan *turnover* karyawan pada industri ritel.

Berdasarkan bukti-bukti empiris yang diperoleh dari penelitian-penelitian terdahulu, maka peneliti mengembangkan tiga buah hipotesis yang melibatkan tiga buah variable penelitian, yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasional dan *turnover*.

Subyek penelitian adalah 150 karyawan di perusahaan yang telah ditentukan oleh peneliti. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini yaitu skala *turnover*, skala kepuasan kerja dan skala komitmen organisasi yang dibuat sendiri oleh peneliti. dengan menggunakan model skala *Likert*. Adapun hasil dari uji indeks diskriminasi aitem didapatkan aitem yang sah sebanyak 43 untuk skala *turnover*, 30 aitem untuk skala kepuasan kerja dan 14 aitem untuk skala komitmen organisasi.

Analisa data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi. Dalam pengujian normalitas yang dilakukan melalui program SPSS 20 menunjukkan seluruh variabel memiliki sebaran skor yang normal. Untuk pengujian linieritas menunjukkan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki hubungan yang linier dengan *turnover*.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan ada hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan kecenderungan *turnover* “diterima”, semakin

tinggi kepuasan kerja dan komitmen organisasi maka kecenderungan *turnover* akan menurun. Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian Bedian dan Achilles (1981); Netemeyer (1990); Sager (1994); Johnson (1990) yang digunakan Grant (2001) menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja dan komitmen organisasional diharapkan akan menurunkan maksud dan tujuan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Seperti yang telah diketahui bersama maju mundurnya organisasi ditentukan juga oleh sumber daya manusia yang ada. Karyawan yang dapat menjalankan tugas dengan baik dan berupaya mencapai tujuan organisasi akan membuat organisasi berkembang dengan pesat. Sebaliknya karyawan yang tidak dapat focus bekerja mencapai tujuan organisasi, tentu saja akan berpengaruh buruk terhadap organisasi.

Hipotesis yang kedua menunjukkan ada hubungan negatif antara kepuasan kerja dengan kecenderungan *turnover* karyawan. Hal tersebut didukung teori dari Mathis dan Jackson (2001) yang mengidentifikasi bahwa keluar masuk (*turnover*) karyawan berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Lum (1998); Johnson (1987); Yuyetta (2002) dan Tett & Meyer (1993), mendefinisikan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang, maka semakin rendah intensitasnya untuk meninggalkan pekerjaannya. Dalam hal ini dimaksudkan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan membuatnya enggan untuk meninggalkan perusahaan dan tetap ingin berkembang serta maju bersama dengan perusahaannya saat ini. Hal ini disebabkan karena karyawan yang puas akan bahagia dan berupaya mencapai target-target yang telah ditetapkan. Karyawan yang puas dengan kerjanya maka rendah kemungkinannya untuk keluar dari tempat kerja. Namun demikian apabila ditengah jalan karyawan merasa tidak nyaman ditempat kerja, maka selanjutnya akan berpikir untuk mencari pekerjaan lain dan keluar dari perusahaan yang tentunya hal ini akan merugikan perusahaan.

Hipotesis yang ketiga menunjukkan ada hubungan negatif antara komitmen organisasi dengan kecenderungan *turnover* yang tidak signifikan, sehingga hal tersebut tidak mendukung bukti riset yang dilakukan Hom, Katerberg dan Hulin, (1979). Ardiansah, Anis & Sutapa (2003) menunjukkan hubungan negatif antara komitmen organisasional baik dengan kemangkiran maupun tingkat keluarnya karyawan. Komitmen organisasi menurut Williams dan Hazer (1986), 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). Karyawan yang mempunyai komitmen terhadap perusahaan akan merasa dirinya menjadi bagian dari maju mundurnya perusahaan. Karyawan yang merasa menjadi bagian dari perusahaan akan merasa bertanggung jawab terhadap kemajuan perusahaan. Karyawan akan membuat dirinya bermanfaat bagi perusahaan dan yakin bahwa dirinya berada diperusahaan yang tepat, sehingga mendorong dirinya untuk menjalankan tanggung jawab dengan menggunakan segala keahlian untuk mencapai tujuan perusahaan. Meskipun dalam penelitian ini hasil yang didapat tidak signifikan, namun hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian lain sebelumnya seperti yang dilakukan Mathieu dan Zaiac (1990); Tett dan Meyer (1993) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional tidak memiliki pengaruh kuat terhadap *turnover*, hal ini dimungkinkan karena ada variabel lain yang mempengaruhi kecenderungan *turnover* diantaranya motivasi bekerja, lingkungan kerja dan karakteristik individu.

Jadi hipotesis yang menyatakan ada korelasi antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan kecenderungan *turnover* diterima. Sedangkan hipotesis penelitian yang menyatakan ada korelasi antara komitmen organisasi dengan kecenderungan *turnover* tidak dapat diterima hal ini dikarenakan $P > 0.05$ dengan besaran $F = 153,886$, sehingga tidak signifikan.

Namun demikian didalam penelitian ini kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama sama memiliki pengaruh terhadap kecenderungan turn over sebesar 67,7% Sehingga masih ada pengaruh variabel lain sebesar 32,3% terhadap *Turnover*.

B. Saran

1. Bagi Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen memberikan sumbangan terhadap terjadinya *turnover* karyawan. Karyawan hendaknya senang terhadap pekerjaan yang telah dipilih dan meyakini tentang pentingnya perusahaan bagi dirinya, sehingga dapat mengaplikasikan kemampaun dan keahlian diri untuk ikut memajukan perusahaan. Bertanggung jawab terhadap hal yang telah dipilih. Dalam hal ini perusahaan yang dipilih. Adanya rasa tidak puas dan komitmen yang rendah akan merugikan diri sendiri dan perusahaan.

2. Bagi Manajemen Perusahaan.

Dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja hendaknya perusahaan [memberikan keadilan kepada seluruh karyawan dalam hal kesesuaian gaji. Karyawan akan merasa lebih puas ketika mereka menerima gaji sesuai dengan beban kerja. Kesesuaian gaji juga akan dapat mengurangi persepsi karyawan akan kemungkinan bahwa pesaing memberikan gaji yang lebih baik. Dalam rangka meningkatkan komitmen organisasional hendaknya perusahaan lebih memperhatikan loyalitas karyawan melalui pemberian penghargaan sesuai dengan kontribusi mereka dalam mendukung tujuan perusahaan. Selain itu perusahaan hendaknya memberikan rasa keyakinan kepada karyawan bahwa mereka merupakan bagian dari perusahaan. Hal ini untuk mengurangi kemungkinan karyawan meninggalkan perusahaan.

3. Bagi Peneliti Lain

Bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian tentang *turnover* , hendaknya mempertimbangkan variabel – variabel lain yang diduga mempengaruhi tingginya *turnover* yang tidak dikontrol dalam penelitian ini, seperti variabel motivasi kerja dan gaya kepemimpinan.

Daftar Pustaka

- Andini,Rita, (2006). Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja,Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover Intention*. Thesis.Program Studi Magister Managemen, Program Pasca Sarjana, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Azwar, S., (1998). *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Anis K, Indah, M. Noor Ardiansah & Sutapa, 2003, Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Keinginan Berpindah Kerja Auditor(Studi Kasus pada KAP di Jawa Tengah), **Jurnal Ekonomi dan Bisnis**, Vol.4 No. 2,Juli, pp. 141-152.
- Handaru, Wahyu Agung. Muna, Nailul. (2012). Pengaruh Kepuasan Gaji dan Komitmen Organisasi terhadap Intensi Turnover pada Divisi PT. Jamsostek. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI) Vol.3 No.1*
- Hersusdadikawati, Endang, (2005). Pengaruh Kepuasan Gaji terhadap Keinginan untuk Berpindah Kerja, dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening. *Jurnal. Studi Manajemen dan Organisasi*, vol. 2 No.1
- Khikmah, Siti Noor. (2005). Pengaruh Profesionalisme terhadap Keinginan Berpindah dengan Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja sebagai Vareabel Intervening. *Tesis*. Universitas Diponogoro : Semarang
- Koesmono, H.Teman. (2010) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur. *Naskah Publikasi*. Universitas Katolik Widya Mandala : Surabaya
- Kurniasari, Luvy, (2004). Pengaruh Komitmen Organisasi dan *Job Insecurity* Karyawan terhadap *Intensi Turnover*. Skripsi
- Jehan zeb, Khawaja. Rasheed, Anwar. Rasheed, Mazen F. (2013). Organizational Commitment and Turnover Intention : Impact of Employee's Training in Private Sector of Saudi Arabia. *International Journal Of Business and Management Vol. 8 No.8*.
- Lew, Tek-Yew. (2010). *Affective Organization Commitment and Turnover Intentions of Academics in Malaysia*. Curtin University : Sarawak Malaysia
- Lunenburg, Fred C. (2011). Self-Efficacy in the Workplace : Implications for Motivation and Performance. *International Journal of Management Business and Administration Vol. 14 No.1*
- Luthans, Fred, 2006, **Perilaku Organisasi**, Edisi kesepuluh, Penerbit Andi Offset.

- Mahendra, Rully (2009), *Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai Bagian Umum Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang*, Skripsi, www.fe.unnes.ac.id
- Nasarudin, (2001), *Job satisfaction and organizational commitment among the Malaysian workforce*. Proceeding of 5 th Asian Academic of Management Conference Klantan Pahang pp. 270-276.
- Samad, Sarminah. (2011). The Contribution of Demographic variables : Jo Characteristics and Job Satisfaction on Turnover Intentions. *Journal University Mara Malaysia*.
- Singarimbun, M., Effendi, S., (1989), *Metode Penelitian Survey*, Jakarta, LP3ES. Sugiyono, (2001), *Metode Penelitian Bisnis*. CVAlfabeta : Bandung
- Sunday, Adebisi. (2008). *Strategic Influence of Promotional Mix on Organization Sale Turnover in the Face of Strong Competitors*. University of Ado Ekiti : Nigeria
- Priyatno, Duwi, (2010). *Paham Analisis Statistik Data dengan SPSS*. Yogyakarta : Penerbit Mediakom.
- Wei-su, Huang. Tze Lee, Li. Ku Fan, Chiang. Turnover Determinants of New Employees in International Hotel. *Journal of Service science and Management* doi:10.4236/jssm.2011.42019.
- Zainuddin, M., (2000), *Metodologi Penelitian*, Surabaya.