

## HUBUNGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA DENGAN INTENSI *TURNOVER* PADA KARYAWAN BIDANG PRODUKSI CV. X

Anggie Rumondang Berliana Sianipar<sup>1)</sup> dan Kristiana Haryanti<sup>2)</sup>  
Fakultas Psikologi Universitas Katolik Soegijapranata

### ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris hubungan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja dengan intensi *turnover* pada karyawan bagian produksi CV. X. Hipotesis mayor yang diajukan adalah ada hubungan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja dengan intensi *turnover*. Metode yang digunakan adalah kuantitatif, dengan alat ukur berupa skala intensi *turnover*, skala komitmen organisasi, dan skala kepuasan kerja. Pengambilan sampel menggunakan *cluster sampling* dan jumlah sampel yang digunakan 53 orang bagian produksi.

Hasil perhitungannya adalah  $R_{x1x2y} = 0,820$  ( $p < 0,01$ ) maka hipotesis mayor diterima, artinya ada hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja dengan intensi *turnover*. Hasil perhitungan hipotesis minor pertama adalah  $r = -0,655$  ( $p < 0,01$ ), maka hipotesis minor pertama diterima, yang berarti ada hubungan negatif antara komitmen organisasi dengan intensi *turnover*. Semakin tinggi komitmen terhadap organisasi maka akan semakin rendah intensi *turnover* dan sebaliknya. Hasil perhitungan hipotesis minor kedua adalah  $r = -0,817$  ( $p < 0,01$ ), maka hipotesis minor kedua diterima, artinya semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin rendah intensi *turnover* dan sebaliknya.

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

---

1) Alumnus Fakultas Psikologi Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang

2) Staf pengajar Fakultas Psikologi Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang

### PENDAHULUAN

Globalisasi memberikan tantangan baru bagi dunia. Dampak nyata globalisasi bagi perusahaan adalah persaingan kerja yang menjadi semakin ketat. Apabila perusahaan tidak menyadari pentingnya menjaga sumber daya manusia, maka akan banyak karyawan yang memilih keluar dan

mengakibatkan tingkat *turnover* menjadi tinggi. *Turnover* sendiri memiliki arti yaitu aliran karyawan yang masuk dan keluar perusahaan (Ranupandojo dan Suad, 1997, h. 35). Banyak faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* pada sebuah perusahaan. Kraemer (dalam Ridlo, 2012, h. 16-23) mengatakan faktor-faktor intensi *turnover* adalah

komitmen organisasi, promosi, kepuasan kerja, *stress* kerja, dan keadilan.

Salah satu faktor yang membuat karyawan tetap bertahan dalam sebuah perusahaan adalah komitmen organisasi. Menurut Umam (2012, h. 258) komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Komitmen berarti keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi (Darmawan, 2013, h. 171).

Faktor lain yang mempengaruhi intensi *turnover* adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang – baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif – tentang pekerjaannya (Siagian, 2011, h. 297). Menurut Sutrisno (2012, h. 75) kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Seorang karyawan akan mengalami kepuasan kerja ketika ia merasakan bahwa pekerjaan itu cocok dengan dirinya dan dapat membuat dirinya menunjukkan kemampuannya yang maksimal, gaji dan promosi yang sesuai harapan, adanya perhatian dari atasan, serta memiliki kelompok kerja yang baik dan kondisi kerja yang nyaman. Jika kepuasan kerja

yang dialaminya rendah, maka karyawan biasanya akan cenderung mencari pekerjaan baru (intensi *turnover*).

Dari hasil wawancara dengan pemilik CV. X dan Kepala *Human Resource Development* (HRD), serta berdasarkan data yang didapat dari HRD pada awal Maret 2013, ditemukan hampir setiap bulan ada karyawan bidang produksi yang memutuskan untuk berhenti bekerja. Ada banyak alasan yang melatarbelakangi para karyawan keluar. Berdasarkan *survey* awal yang diberikan pada 22 karyawan bagian produksi menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yang keluar dikarenakan memiliki komitmen organisasi yang rendah (45,5%), gaji yang kurang sesuai (27,3%), bobot pekerjaan berlebihan (13,6%), hubungan atasan dengan bawahan yang kurang baik (4,5%), usia masih terlalu muda (4,5 %), dan dikarenakan merasa bakat serta kemampuannya kurang sesuai (4,5 %).

Dikarenakan permasalahan tentang *turnover* ini sangat berpengaruh besar terhadap kelancaran dan kesinambungan perusahaan maka peneliti ingin mengetahui secara empirik apakah ada hubungan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja dengan intensi *turnover* pada karyawan bagian produksi CV. X.

### **Intensi Turnover**

Fishbein dan Ajzen (dalam Nisa, dkk, tth) mengemukakan bahwa intensi merupakan subyektifitas individu yang melibatkan hubungan antara dirinya dan suatu perilaku. Maka dapat dikatakan bahwa intensi adalah niat seseorang untuk melakukan suatu hal. Handoko (1998, h. 119) mengatakan bahwa perputaran (*turnover*) adalah keluarnya karyawan dari perusahaan untuk bekerja di perusahaan lain. Moekijat (1995, h. 80) mengartikan perpindahan sebagai kemauan karyawan untuk meninggalkan suatu perusahaan untuk perusahaan lain. Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa intensi *turnover* adalah niat seseorang untuk berhenti dari perusahaan.

Triaryati (2003, h. 88) mengatakan bahwa intensi *turnover* memiliki indikator, antara lain sebagai berikut : a). Keinginan untuk mencari pekerjaan lain dengan gaji/upah yang lebih tinggi; b). Keinginan untuk mencari peluang karir yang tidak didapatkan di perusahaan; c) Keinginan untuk mencari pekerjaan lain yang sesuai dengan pendidikan; d) Keinginan untuk mencari pekerjaan lain karena ingin suasana lingkungan dan hubungan kerja yang lebih baik; e) Keinginan untuk mencari pekerjaan yang dapat menjamin kelangsungan hidup.

Harnoto (2002, h. 2) menjelaskan tanda-tanda karyawan melakukan intense turnover adalah:

- a. Absensi yang meningkat  
Pada fase ini, ketidakhadiran karyawan dalam bekerja akan meningkat. Tanggung jawab karyawan juga akan sangat berkurang dibandingkan dengan sebelumnya.
- b. Mulai malas bekerja  
Karyawan akan mulai malas bekerja karena ia merasa bahwa bekerja di tempat lain lebih dapat memenuhi keinginan karyawan tersebut.
- c. Peningkatan pelanggaran terhadap tata tertib kerja  
Karyawan dapat melakukan pelanggaran di tempat kerja misalnya dengan meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.
- d. Meningkatnya protes terhadap atasan  
Karyawan mulai melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan pada atasan, baik mengenai balas jasa yang diberikan ataupun peraturan dari perusahaan yang tidak sesuai dengan keinginan karyawan.
- e. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

Pada tanda ini, perilaku yang muncul biasanya karyawan akan memiliki tanggung jawab yang lebih tinggi terhadap tugas yang diberikan padanya. Tanggung jawab yang ditunjukkan meningkat jauh dan sangat berbeda dari biasanya. Hal ini sebagai tanda karyawan akan melakukan *turnover*.

Penelitian kali ini, peneliti menggunakan indikasi *turnover* dari Harnoto (2002, h. 2), yaitu absensi yang meningkat, mulai malas bekerja, peningkatan pelanggaran terhadap tata tertib kerja, meningkatnya protes terhadap atasan, dan perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya.

Faktor-faktor intensi *turnover* menurut Kraemer (2000) dalam Ridlo (2012, h. 16-23), yaitu :

- a. Komitmen organisasi, adalah tingkat dimana seseorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.
- b. Promosi, adalah perpindahan dari satu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggungjawab yang lebih tinggi. Karyawan akan bertahan bila peluang pendidikan dan karir diberikan oleh perusahaan.

- c. Kepuasan kerja, adalah generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaan yang bermacam-macam. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang tidak sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi ketidakpuasan kerja seseorang. Seorang karyawan yang mempunyai kepuasan kerja tinggi tidak akan meninggalkan perusahaan, begitu juga sebaliknya.
- d. *Stress* kerja, dapat diartikan sebagai sumber atau stressor kerja yang menyebabkan reaksi individu berupa reaksi fisiologis, psikologis, dan perilaku.
- e. Keadilan, adalah suatu fundamental dari sistem kompensasi (Newman & Milkovich, 2004 : 8). Perlakuan secara adil bagi seluruh karyawan akan meneguhkan karyawan semakin loyal terhadap perusahaan dan akan tetap bertahan.

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen berarti keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi (Darmawan, 2013, h. 171). Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan seorang karyawan memihak pada suatu

organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu (Robbins and Timothy, 2008, h. 100).

Dari berbagai pengertian komitmen organisasi oleh para tokoh, maka dapat disimpulkan definisi komitmen organisasi adalah perasaan dan sikap karyawan terhadap organisasinya, berupa keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi, serta dengan sepenuh hati menerima tujuan perusahaan dan memberikan kontribusi yang terbaik bagi kemajuan perusahaannya.

Steers (1985, h.53) menjelaskan 3 aspek utama komitmen organisasi, yaitu:

a. Aspek Identifikasi

Organisasi dapat melakukan dengan memasukkan kebutuhan dan keinginan karyawan dalam tujuan organisasi. Sehingga diharapkan karyawan dengan rela memberikan sumbangsih agar tujuan organisasi tercapai. Karena karyawan dapat berpikir tujuan organisasi yang ada akan membawa mereka pada pemenuhan akan kebutuhan.

b. Aspek Keterlibatan

Misalnya melibatkan karyawan dalam pembuatan keputusan sehingga karyawan dapat merasakan bahwa hasil akhir merupakan keputusan bersama. Karyawan akan

merasa diterima sebagai bagian dari perusahaan. Hal ini dapat membuat karyawan mau bekerja dengan senang hati baik dengan pimpinan maupun rekan sekerjanya.

c. Aspek Loyalitas Karyawan

Memiliki makna kesediaan seorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, jika dirasa perlu bahkan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun.

Allen & Meyer (dalam Umam, 2012, h. 259-265) menjelaskan terdapat tiga dimensi dari komitmen organisasi, yaitu :

a. *Affective Commitment*

*Affective Commitment* berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Ketika seorang karyawan memiliki *affective commitment* yang tinggi, maka ia akan tetap bertahan dalam sebuah organisasi karena ia memang menginginkan hal itu (Umam, 2010, h. 259).

b. *Continuance Commitment*

Pada dimensi ini anggota organisasi memiliki kesadaran bahwa ia akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Seorang karyawan dengan *continuance*

*commitment* yang tinggi akan terus bertahan dalam organisasi karena karyawan tersebut memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut (Umam, 2010, h. 259).

c. *Normative Commitment*

Karyawan dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut (Umam, 2010, h. 260). Individu dengan *normative commitment* yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas. (Umam, 2010, h 264).

Dari kedua aspek yang disebutkan oleh tokoh-tokoh di atas, terdapat kemiripan dari setiap aspek. Penelitian kali ini, disimpulkan aspek-aspek komitmen organisasi adalah aspek identifikasi, aspek keterlibatan, dan aspek loyalitas. Aspek-aspek ini mengacu pada pendapat Streers yang dirasa memiliki penjelasan yang mudah dipahami.

Ada banyak faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Menurut Allen & Meyer (dalam Umam, 2012, h. 261-262), faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen dalam berorganisasi adalah :

a. Karakteristik Pribadi Individu

Terbagi kedalam dua variabel, yaitu variabel demografis dan variabel disposisional. Variabel demografis mencakup gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi. Variabel disposisional mencakup kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi, termasuk kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja yang baik, kebutuhan untuk berafiliasi, dan persepsi individu mengenai kompetensinya sendiri.

b. Karakteristik Organisasi

Hal-hal yang termasuk dalam karakteristik organisasi adalah struktur organisasi, desain kebijakan dalam organisasi, dan cara mensosialisasikan kebijakan organisasi tersebut.

c. Pengalaman Selama Berorganisasi

Pengalaman berorganisasi tercakup dalam kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada dalam organisasi, perannya dalam organisasi, dan hubungan antara anggota organisasi dengan supervisor atau pemimpinnya.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti memiliki manfaat yang besar

baik bagi individu maupun bagi perusahaan. Terdapat bermacam-macam pengertian tentang kepuasan kerja.

Pertama, pengertian yang memandang kepuasan kerja sebagai suatu 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.

Kedua, pengertian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap 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, 2012, h. 74).

Jadi, dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah emosi positif yang muncul dalam sikap positif pula terhadap pekerjaannya, karena adanya persepsi

seberapa baik pekerjaan yang digelutinya dalam memenuhi berbagai kebutuhan hidupnya.

Menurut Luthans (2006, h. 244-245), pengaruh utama kepuasan kerja ada lima dimensi, yaitu :

- a. Pekerjaan itu sendiri, yaitu tugas yang menarik, adanya kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggungjawab, kesesuaian anatara kepribadian dan pekerjaan.
- b. Gaji, tidak hanya membantu orang memperoleh kepuasan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi.
- c. Kesempatan untuk maju (promosi), individu yang sering di promosikan atas dasar senioritas sering mengalami kepuasan kerja, tetapi tidak sebanyak orang yang dipromosikan atas dasar kinerja.
- d. Pengawasan, merupakan kemampuan penyila untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Dimensi pertama berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyedia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Dimensi kedua adalah partisipasi atau pengaruh.

- e. Rekan kerja, tingkat di mana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial. Rekan kerja atau tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja.

### **HUBUNGAN ANTARA KOMITMEN ORGANISASI DENGAN INTENSI *TURNOVER***

Mempertahankan karyawan pada sebuah perusahaan tidaklah mudah, ada banyak faktor yang mempengaruhi. Moekijat (1995, h. 80) mengartikan perpindahan sebagai kemauan karyawan untuk meninggalkan suatu perusahaan untuk perusahaan lain. Menurut Handoyo (dalam Agustian, 2011, h. 14) terdapat dua faktor yang mempengaruhi seorang karyawan untuk berhenti bekerja atau bertahan pada perusahaan, yaitu komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

Salah satu faktor yang mendukung seseorang untuk tetap bertahan dalam sebuah perusahaan adalah komitmen organisasi yang tinggi. Darmawan (2013, h. 171) menjelaskan komitmen berarti keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi. Semakin tinggi komitmen organisasi karyawan, maka karyawan akan tetap memilih tinggal di perusahaan dan memberikan *performance* terbaiknya

dengan sepenuh hati bagi perusahaan.

Keterlibatan karyawan dalam perusahaan dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan tersebut. Keterlibatan karyawan dapat mencakup sumbangsih keputusan dalam membuat kebijakan-kebijakan perusahaan. Sehingga apapun hasilnya adalah keputusan bersama yang telah disepakati oleh seluruh karyawan.

Komitmen organisasi juga mencakup tentang loyalitas dan rasa memiliki. Ketika karyawan mempunyai loyalitas dan rasa memiliki yang tinggi pada perusahaan, maka karyawan akan rela mengorbankan kepentingan pribadinya untuk perusahaan, bahkan tanpa mengharapkan imbalan yang sepadan. Apabila loyalitas dan rasa memiliki rendah, maka karyawan cenderung mengundurkan diri dan mencari pekerjaan lain.

### **HUBUNGAN ANTARA KEPUASAN KERJA DENGAN INTENSI *TURNOVER***

Sumber daya manusia sangat menentukan perjalanan karir perusahaan. Tenaga kerja yang kompeten, cenderung mencari pekerjaan yang dapat memberikannya kepuasan kerja tinggi. Apabila sebuah perusahaan tidak dapat memberikannya kepuasan kerja, maka ia akan cenderung berhenti dari



pekerjaannya dan mencari pekerjaan lain. hal ini mengakibatkan adanya *turnover* pada sebuah perusahaan.

Menurut Umam (2012, h. 192) kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Secara lebih jelas, kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan puas yang mendukung karyawan untuk bersikap positif terhadap pekerjaannya maupun kondisi dirinya sendiri, karena kebutuhan-kebutuhannya terpenuhi. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor pegawai (diri sendiri), faktor pekerjaan, gaji yang dirasakan adil, kondisi kerja yang menunjang, dan hubungan dengan rekan kerja, yang meliputi hubungan dengan rekan sekerja, hubungan dengan atasan, dan hubungan dengan bawahan. Apabila faktor-faktor ini terpenuhi, maka seseorang akan merasa puas di tempat kerja.

Karyawan dengan kepuasan kerja tinggi akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya. Karyawan akan cenderung merasa puas jika keberadaannya diakui dan kemampuannya diperhitungkan. Hal ini akan membuat karyawan merasa nyaman dengan jenis pekerjaannya dan dapat mengaktualisasikan dirinya. Situasi pekerjaan yang dapat membuat karyawan merasa senang dan puas ini akan

membuatnya karyawan menjadi merasa nyaman di tempat kerja dan tidak memiliki keinginan untuk mencari alternatif pekerjaan lain atau memutuskan untuk keluar dari pekerjaan.

### **HUBUNGAN ANTARA KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA DENGAN INTENSI *TURNOVER***

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu aset usaha berharga. Jika pengelolaan aset SDM tidak dilakukan dengan baik, maka timbul kecenderungan untuk berpindah tempat kerja. Karyawan yang memutuskan keluar dari pekerjaan dikenal dengan istilah *turnover*. Ada banyak faktor yang mempengaruhi keinginan (intensi) *turnover*. Faktor-faktor tersebut meliputi tingkat komitmen, kepuasan kerja, kepercayaan, respek, dukungan manajemen, perkembangan dan kewajaran karier, serta kondisi dan peningkatan kerja. Dalam penelitian ini peneliti menyoroti dua faktor yang dapat mempengaruhi intensi *turnover* yaitu komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

Luthans (2006, h. 149) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap

organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Menurut Darmawan (2013, h. 171) komitmen berarti keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi.

Karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi memiliki kemungkinan untuk tetap bertahan di organisasi lebih tinggi ketimbang individu-individu yang tidak memiliki komitmen. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi dalam bentuk sikap dan perilaku. Komitmen organisasi membawa seorang karyawan pada pemberian kontribusi terbaik bagi kemajuan perusahaan, tanpa memperhitungkan apa yang dapat perusahaan berikan kepadanya. Karyawan akan cenderung tetap bekerja pada perusahaan yang memiliki nilai dan tujuan yang serupa dengan dirinya.

Faktor kepuasan kerja juga mempengaruhi intensi *turnover*. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan menyenangkan, merupakan hasil dari persepsi individu dalam rangka menyelesaikan tugas atau memenuhi kebutuhannya untuk memperoleh nilai-nilai kerja yang penting bagi dirinya (Wijono, 2012, h. 119). Perilaku berhenti

atau keluar dari pekerjaan mempunyai akibat-akibat ekonomis yang besar dan kemungkinan berhubungan dengan ketidakpuasan kerja (Sutrisno, 2012, h. 81). Ketika karyawan puas dengan pekerjaannya, maka ia akan memilih tetap tinggal di perusahaan. Kecenderungan untuk keluar dari organisasi berhubungan negatif dengan kepuasan kerja (Mobley, 1978).

### **HIPOTESIS MAYOR**

Ada hubungan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja dengan intensi *turnover*.

### **HIPOTESIS MINOR**

- a. Ada hubungan negatif antara komitmen organisasi dengan intensi *turnover*. Semakin rendah komitmen organisasi, maka semakin tinggi intensi *turnover*, begitu juga sebaliknya.
- b. Ada hubungan negatif antara kepuasan kerja dengan intensi *turnover*. Semakin rendah kepuasan kerja yang dialami, maka semakin tinggi intensi *turnover*, begitu juga sebaliknya.

### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian kali ini adalah metode penelitian kuantitatif. Metode kuantitatif

menekankan analisisnya pada data-data numerikal (angka) yang diolah dengan metode statistika (Arikunto, 2006. h. 12).

## **IDENTIFIKASI VARIABEL PENELITIAN**

Variabel yang akan digunakan dalam penelitian kali ini adalah :

- a. Variabel Tergantung (Y) :  
Intensi *Turnover*
- b. Variabel Bebas 1 ( $X_1$ ):  
Komitmen Organisasi
- c. Variabel Bebas 2 ( $X_2$ ):  
Kepuasan Kerja

## **DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL PENELITIAN**

### *a. Intensi Turnover*

Intensi *turnover* adalah niat seseorang untuk berhenti dari perusahaan karena suatu alasan baik secara sukarela (berasal dari dalam diri sendiri) maupun secara tidak sukarela (pemutusan hubungan kerja dari perusahaan). Pengukuran intensi *turnover* menggunakan skala intensi *turnover* berdasarkan indikasi intensi *turnover*, yaitu absensi yang meningkat, mulai malas bekerja, peningkatan pelanggaran terhadap tata tertib kerja, meningkatnya protes terhadap atasan, dan perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya. Semakin tinggi skor yang

didapat, maka semakin tinggi intensi *turnover* pada karyawan bidang produksi. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah skor yang didapat, maka semakin rendah intensi *turnover* yang terjadi.

### *b. Komitmen Organisasi*

Komitmen organisasi adalah perasaan dan sikap karyawan terhadap organisasinya dan memiliki bentuk nyata berupa keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi, serta dengan sepenuh hati menerima tujuan perusahaan dan memberikan kontribusi yang terbaik bagi kemajuan perusahaannya. Pengukuran komitmen organisasi menggunakan skala komitmen organisasi, berdasarkan aspek identifikasi, aspek keterlibatan, dan aspek loyalitas. Semakin tinggi skor yang didapat, maka semakin rendah intensi *turnover* pada karyawan bidang produksi. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah skor yang didapat, maka semakin tinggi intensi *turnover* yang terjadi.

### *c. Kepuasan Kerja*

Kepuasan kerja adalah perasaan yang mendukung karyawan untuk bersikap positif terhadap pekerjaannya maupun kondisi dirinya sendiri. Pengukuran

kepuasan kerja menggunakan skala kepuasan kerja, berdasarkan aspek-aspek pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Semakin tinggi skor yang didapat, maka semakin rendah intensi *turnover* pada karyawan bidang produksi. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah skor yang didapat, maka semakin tinggi intensi *turnover* yang terjadi.

### **SUBYEK PENELITIAN**

Populasi yang digunakan dalam penelitian kali ini adalah seluruh karyawan bidang produksi CV X. Pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *cluster sampling*, yaitu pengambilan sampelnya berdasarkan daerah populasi yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2012, h. 83). Sampel yang akan digunakan adalah seluruh karyawan bidang produksi CV X yang bekerja pada *shift* pagi. Jumlah keseluruhan subyek yang ikut dalam penelitian ini adalah 53 orang.

### **METODE PENGUMPULAN DATA**

Teknik pengambilan data yang digunakan dalam penelitian kali ini adalah dengan menggunakan skala. Skala yang digunakan kali ini bersifat langsung dan tertutup, yaitu skala langsung diberikan kepada subyek dan kemudian

subyek dapat memilih jawaban-jawaban yang telah disediakan dalam skala atau yang sudah ditentukan, sehingga subyek tidak dapat menentukan respon atau jawaban seluas-luasnya (Azwar, 1998, h. 5). Skala yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel penelitian ini ada 3 (tiga) skala yaitu: 1). Skala Intensi *Turnover* (21 item), dengan reliabilitas sebesar 0,834; 2). Skala Komitmen Organisasi (19 item), dengan reliabilitas sebesar 0,844; 3). Skala Kepuasan Kerja (21 item) dengan reliabilitas 0,875.

### **HASIL PENELITIAN**

Hasil uji hipotesis mayor yaitu hubungan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja dengan intensi *turnover* diperoleh koefisien korelasi  $R_{x_1x_2y} = 0,820$  dengan nilai uji  $F = 51,217$  dan  $p < 0,01$ . Dengan demikian maka hipotesis mayor diterima.

Hasil uji hipotesis minor yang pertama yaitu hubungan antara komitmen organisasi dengan intensi *turnover* diperoleh nilai koefisien korelasi  $r_{x_1y} = -0,655$  dengan  $p < 0,01$ , maka hipotesis minor pertama diterima. Sedangkan hasil uji hipotesis minor yang kedua yaitu hubungan antara kepuasan kerja dengan intensi *turnover* diperoleh koefisien korelasi  $r_{x_2y} = -0,817$  dengan  $p < 0,01$ , maka hipotesis minor kedua diterima.

## PEMBAHASAN

Setelah melakukan uji asumsi dan uji hipotesis, maka diperoleh  $R_{x1x2y} = 0,820$  dengan nilai uji  $F = 51,217$  dan nilai  $p < 0,01$ , yang membuktikan ada hubungan yang sangat signifikan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap intensi *turnover*, dengan demikian hipotesis mayor diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan oleh Safitri (2013) yaitu adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan intensi *turnover*. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian dari Wilandha dan Ratri (2012) yang juga menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama memberikan pengaruh secara signifikan pada intensi *turnover*.

Apabila dilihat dari nilai *adjusted R*<sup>2</sup> = 0,659 maka sumbangan efektif yang diberikan oleh kedua variabel bebas (komitmen organisasi dan kepuasan kerja) adalah sebesar 65,90% dan sisanya yaitu sebesar 34,1% dipengaruhi oleh faktor-faktor intensi *turnover* yang tidak diteliti pada penelitian kali ini. Hal ini mendukung dengan apa yang dikemukakan oleh Kraemer (2000) dalam Ridlo (2012, h. 16-23) faktor-faktor intensi *turnover* yaitu : komitmen organisasi, promosi, kepuasan kerja, stress kerja, dan keadilan. Dua

diantaranya terdapat faktor komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

Pada hipotesis minor pertama diperoleh koefisien korelasi  $r_{x1y} = -0,655$  dengan  $p < 0,01$ , yang menunjukkan ada hubungan negatif yang sangat signifikan antara komitmen organisasi dengan intensi *turnover*, dengan demikian hipotesis minor pertama diterima. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Sari (tth). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif antara komitmen organisasi dan niat berpindah pekerjaan pada karyawan hotel di kota Malang. Nilai  $r_{xy}$  yang didapat sebesar -0,676 dan  $p = 0,00$  ( $p < 0,05$ ), yang berarti semakin tinggi komitmen organisasi karyawan maka semakin rendah tingkat niat berpindah pekerjaan.

Hasil penelitian yang sama juga diungkapkan oleh Handaru dan Nailul (2012), yang melalui kesimpulannya mengungkapkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap intensi *turnover*. Hussain dan Asif (2012) dalam penelitiannya di Pakistan juga menyatakan bahwa komitmen organisasi memberikan dukungan negatif terhadap intensi *turnover*. Hussain dan Asif (2012) juga menuliskan bahwa komitmen organisasi adalah kunci dari faktor yang membuat seorang karyawan

tetap bertahan dan bekerja pada perusahaan dalam waktu yang lama. Penelitian dari Baron dan Greenberg (1990) dalam Umam (2012, h. 259), juga menyatakan bahwa komitmen memiliki arti penerimaan yang kuat dalam individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, sehingga individu tersebut akan berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di perusahaan tersebut.

Menurut Darmawan (2013, h. 168), tingginya komitmen organisasi menyebabkan karyawan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi tersebut. Karyawan akan berjuang untuk melakukan segala sesuatu demi kemajuan perusahaannya serta karirnya sendiri. Seseorang yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi pula sebagai karyawan dalam sebuah organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi memiliki kemungkinan akan tetap bertahan dalam organisasi dibandingkan dengan individu yang tidak memiliki komitmen organisasi.

Hipotesis minor kedua, diperoleh nilai  $r_{x_2y} = -0,817$  dengan  $p < 0,01$ , maka hipotesis minor kedua diterima, yaitu ada hubungan negatif yang sangat signifikan antara kepuasan kerja dengan intensi *turnover*. Penelitian ini sejalan dengan

hasil penelitian dari Purnanti (2007), yang memberikan kesimpulan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

Novliadi (2007) dalam hasil penelitiannya juga mengungkapkan hal yang serupa, bahwa kepuasan kerja dengan intensi *turnover* karyawan bersifat negatif. Di mana semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka semakin rendah tingkat intensi *turnover* karyawan, begitu juga sebaliknya. Hasil penelitian Randhawa (2007) juga mengungkapkan hasil yang serupa yaitu adanya hubungan yang negatif signifikan antara kepuasan kerja dan intensi *turnover*. Semakin tinggi kepuasan kerja, semakin rendah tingkat karyawan yang keluar dari perusahaan

Penelitian ini tidak lepas dari beberapa kelemahan, antara lain :

- a. Metode pengumpulan data yang kurang tepat untuk aspek tertentu dari sebuah variabel, dalam penelitian ini adalah pada pengukuran absensi pada variabel kepuasan kerja dengan menggunakan metode pengumpulan data skala, seharusnya menggunakan data presensi yang ada.
- b. Hasil analisis data juga menunjukkan bahwa terdapat korelasi antara kepuasan kerja

dengan komitmen organisasi, dengan nilai  $r_{x_1x_2} = 0,748$  dan  $p < 0,01$ . Korelasi ini menjelaskan adanya hubungan linear yang tinggi antara kedua variabel independen, sehingga terjadi *overlapping* diantara keduanya. Tingginya  $r_{x_1x_2}$  menunjukkan adanya indikator kurang baik pada sebuah penelitian, karena penelitian yang baik seharusnya variabel independen memiliki korelasi yang rendah. Sehingga dapat dikatakan komitmen organisasi juga dipengaruhi secara tidak langsung oleh kepuasan kerja, begitu juga sebaliknya.

## SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dan hasil dari kesimpulan, maka peneliti memberikan saran antara lain sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan  
Perusahaan dapat membuat program perencanaan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang berdampak pada peningkatan komitmen organisasi karyawan pada perusahaan, sehingga intensi *turnover* dapat diminimalisir.
2. Bagi Peneliti Lain
  - a. Menggunakan atau menambahkan faktor-faktor lain

yang mendorong terjadinya intensi *turnover*.

- b. Pengambilan sampel dapat dilakukan secara random dan menambah jumlah subyek penelitian.
- c. Menggunakan metode pengumpulan data yang lebih sesuai terhadap aspek yang akan diukur.
- d. Melakukan *tryout* skala sebelum pengambilan data yang sebenarnya dilaksanakan sehingga subyek penelitian dapat mengisi skala yang sudah terbukti valid.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustian, R. 2011. Intensi *Turnover* pada Karyawan Kontrak Ditinjau Dari *Job Insecurity* dan Status Perkawinan. **Skripsi** (tidak diterbitkan). Semarang: Universitas Katolik Soegijapranata.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azwar, S. 1998. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Darmawan, H. D. 2013. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Surabaya: Pena Semesta.

- Handaru, A. W. dan Nailul M. 2012. *Pengaruh Kepuasan Gaji dan Komitmen Organisasi Terhadap Intensi Turnover Pada Divisi PT Jamsostek.* **Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)** Vol. 3, No. 1.
- Handoko, T. H. 1998. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Edisi 2.* Yogyakarta: BPFE.
- Harnoto. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia (2<sup>nd</sup> ed).* Jakarta: PT. Prehallindo.
- Hussain, T., and S. Asif. 2012. Is Employees' Turnover Intention Driven By Organizational Commitment and Perceived Organizational Support. **Journal of Quality and Technology Management**, Volume VIII, Issue II.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh.* Yogyakarta: ANDI.
- Meyer J.P., & Allen, N. J.. 1997. *Commitment in the Workplace : Theory, Research, and Application Advanced Topics in Organizational Behavior.* USA: Sage Publication, Inc.
- Mobley, W. H. 1986. *Pergantian Karyawan : Sebab Akibat dan Pengendaliannya.* Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Moekijat. 1995. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia.* Bandung: Mandar Maju.
- Nisa, H. D. W., dkk. tth. *Hubungan Antara Iklim Organisasi Dengan Intensi Turnover Pada Karyawan.* **Jurnal.** Malang: Universitas Muhammadiyah.
- Novliadi, F. 2007. *Intensi Turnover Karyawan Ditinjau Dari Budaya Perusahaan dan Kepuasan Kerja.* **Makalah.** Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Purnanti, T. 2007. *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention dengan Persepsi Kesempatan Memperoleh Pekerjaan Lain Sebagai Variabel Moderator Pada Karyawan Marketing PT. Manulife Financial di Surabaya.* **Rangkuman Skripsi.** Surabaya: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas.
- Randhawa, Ms. G. 2007. Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intentions : An Empirical Analysis. **Journal.** Indian Management Studies Journal 11 (2007) 149-159.
- Ranupandojo, H. dan Suad H. 1997. *Manajemen Personalia Edisi Keempat Cetakan Ketujuh.* Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.



- Ridlo, I. A. 2012. Turn Over *Karyawan “Kajian Literatur”*. Surabaya: Public Health Movement.
- Robbins, S. P., and Timothy A. J. 2008. *Perilaku Organisasi Buku 1, Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Safitri, R. Y. 2013. *Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Dengan Intensi Turnover Pada Guru*. **Jurnal. Character, Volume 01, Nomor 02**.
- Sari, A. E. P. tth. *Hubungan Komitmen Organisasi dan Niat Berpindah Pekerjaan (Turnover Intention) Pada Karyawan Hotel di Kota Malang*. **Jurnal**. Malang : Universitas Negeri Malang.
- Siagian, S. P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Steers, R. M. 1985. *Efektifitas Organisasi Cetakan Kedua*. Terjemahan Djoerban Wahid. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sugiyono, Prof. Dr.. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryabrata, S. 2013. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Sutrisno, H. E. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Triaryati, N. 2003. *Pengaruh Adaptasi Kebijakan Mengenai Work Family Issue Terhadap Absen dan Turnover*. **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**, Vol. 5 (1).
- Umam, K. 2012. *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Wilandha, dkk. 2012. The Influence of Job Satisfacion and Organizational Commitment to Employee Turnover Intentions in H Company. **Journal**. The 3rd International Conference on Technology and Operations Management.
- Wijono, S. 2012. *Psikologi Industri dan Organisasi Edisi Revisi*. Jakarta: Kencana.