

## **BAB II**

### **PENGEMBANGAN TEORI DAN HIPOTESIS**

#### ***A. Turnover Intention***

##### **1. Definisi *Turnover Intention***

Perusahaan sering mengalami tingginya tingkat *turnover intention* atau keputusan karyawan untuk keluar dari perusahaannya akan menjadi masalah yang besar. Karyawan adalah aset karena sebagai penunjang untuk mencapai tujuan didalam perusahaan. Karyawan harus dikelola dengan baik karena memberikan hal positif pada kemajuan perusahaan dan sebaliknya apabila karyawan tidak dikelola dengan baik maka karyawan akan kehilangan semangat kerjanya sehingga disinilah ada niat untuk mengundurkan diri atau keluar dari tempat kerja. Maka perusahaan harus memperhatikan dan mengelola karyawannya sebaik mungkin.

Menurut Ronald dan Milkha (2014) mengemukakan bahwa *turnover intention* atau karyawan yang ingin berpindah kerja adalah kecenderungan yang individu rasakan untuk meninggalkan perusahaan dengan memberi alasan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih pantas. Menurut Mobley *et al*, (1978) *turnover intention* merupakan niat karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya secara sengaja dan pindah ke perusahaan lain menurut pilihannya. Jadi, bisa disimpulkan bahwa *turnover intention* merupakan sebatas keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan yang belum

sempat diwujudkannya dan merupakan gejala awal terjadinya sebuah *turnover* dalam perusahaan.

Meningkatnya *turnover intention* di perusahaan bisa dilihat dari berapa banyak keinginan karyawan yang ingin pindah dari tempat tersebut (Putra, 2015). *Turnover intention* dapat membawa dampak buruk di perusahaan karena berujung pada keputusan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (Rismayanti dkk, 2018). Organisasi perlu mengetahui apa saja penyebab yang dapat berpengaruh pada keinginan karyawan untuk pindah ke perusahaan lain, sehingga kecenderungan terjadinya pengunduran diri karyawan itu bisa diminimalisir dengan sebaik-baiknya. Perasaan yang dialami oleh karyawan merupakan langkah yang akhir untuk dilakukan jika karyawan sudah berada di kondisi pekerjaan yang memang sudah tidak sesuai dengan keinginannya (Jehanzeb dkk, 2013). Perasaan yang telah dialami para karyawan bisa muncul karena harapan yang diberikan perusahaan tidak bisa sesuai dengan yang diharapkan sehingga karyawan tidak ingin mempertahankan pekerjaannya. Hal lain yang mempengaruhi seperti gaji yang tidak bisa menutup kebutuhan sehari-hari, kemudian lingkungan kerja yang tidak mendukung untuk menjadi semangat kerja, motivasi karyawan yang hilang, tidak ada dukungan yang diberikan oleh rekan kerja, hubungan karyawan dengan atasan tidak bisa terjalin dengan baik, dan tidak sesuai keinginan karyawan untuk melakukan pekerjaan tersebut. Hal diatas menjadi faktor dalam mempengaruhi karyawan untuk

mencari pekerjaan yang lebih baik dan sesuai dengan yang diinginkan (Nazenin & Palupi, 2014).

*Turnover* merupakan bentuk kestabilan karyawan yang apabila semakin tinggi tingkat *turnover* maka semakin sering terjadi pergantian karyawan. Hal ini akan menimbulkan kerugian yang besar pada perusahaan, karena jika karyawan meninggalkan perusahaan akan membawa dampak lain seperti:

- a. Biaya penarikan karyawan: menyangkut waktu, fasilitas, dan wawancara dalam proses seleksi karyawan
- b. Biaya pelatihan: menyangkut waktu pengawas yang nanti akan dilatih oleh Departemen Personalia
- c. Tingkat kecelakaan karyawan yang baru cenderung lebih tinggi
- d. Adanya proses produksi yang hilang ketika masa pergantian
- e. Peralatan produksi tidak bisa digunakan sepenuhnya
- f. Lebih membutuhkan waktu lama karena adanya karyawan baru
- g. Perlu diadakan kerja lembur karena adanya penundaan penyerahan
- h. *Turnover* yang tinggi dalam organisasi berarti memungkinkan ada yang perlu dibenahi kondisi kerjanya atau pembinanya.

## **2. Indikasi *Turnover Intention***

Menurut (Halimah dkk, 2016) bahwa *turnover intention* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan. Indikasi ini digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan *turnover intention* karyawan didalam perusahaan. Adapun indikasinya sebagai berikut:

a. Tingginya Absensi.

Tanggung jawab karyawan akan menurun karena sudah memiliki niat untuk pindah dari perusahaannya yang didalam absensinya selalu meningkat.

b. Malas Bekerja.

Karyawan akan semakin malas dalam bekerja jika sudah memiliki niatan *turnover intention* karena prinsip karyawan ini bekerja ditempat lain dipandang mampu memenuhi semua keinginan karyawannya.

c. Peningkatan terhadap Pelanggaran Tata Tertib Kerja.

Karyawan yang sering melakukan berbagai pelanggaran tata tertib didalam lingkungan kerjanya seperti meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja masih berlangsung.

d. Peningkatan Protes terhadap Atasan.

Karyawan lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasannya. Protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan timbal balik atau aturan lain yang berbeda pendapat dengan keinginan karyawannya.

### 3. Indikator *Turnover Intention*

Menurut Mobley *et al.*, (1978) dimensi pengukuran *turnover intention* terdiri atas:

a. Memikirkan untuk keluar (*Thinking of Quitting*): karyawan akan berpikir untuk keluar dari pekerjaan atau tetap bekerja berada dilingkungan perusahaan tersebut

- b. Pencarian alternatif pekerjaan (*Intention to Search for Alternatives*): karyawan akan mencari pekerjaan diluar perusahaan yang dirasa lebih baik dari pekerjaan sebelumnya.
- c. Niat untuk keluar (*Intention to Quit*): karyawan akan berpikir untuk keluar dari pekerjaannya tersebut.

#### **4. Faktor *Turnover Intention***

Menurut Halimah (2016), menyebutkan beberapa faktor yang menjadi penyebab *turnover intention* meliputi:

- a. Karakteristik Individu.

Perusahaan merupakan tempat yang memiliki tujuan secara bersama oleh kumpulan orang yang terlibat didalamnya. Dalam mencapai tujuan tersebut maka diperlukan hubungan interaksi dari unsur yang ada didalam perusahaan. Karakter tiap individu akan mempengaruhi keinginan pindah kerja seperti umur, status perkawinan, dan juga pendidikan.

- b. Lingkungan Kerja.

Lingkungan kerja berasal dari lingkungan fisik atau sosial. Karyawan yang bekerja akan merasa lebih nyaman jika lingkungan kerjanya sesuai dengan yang diharapkan para karyawan.

- c. Kepuasan Kerja.

Berhubungan langsung dengan keinginan karyawan untuk meinggalkan perusahaan mulai dari kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap

supervisor yang diterima, serta kepuasan dengan rekan kerjanya atau kepuasan dalam pekerjaannya sendiri.

d. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan konsep untuk menjelaskan proses sebagai bentuk perilaku

## **B. Kepuasan Kerja**

### **1. Definisi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan perasaan yang subjektif tentang seberapa banyak kebutuhan individu yang dipenuhi oleh pekerjaan dan dapat dinyatakan sebagaimana orang menyukai pekerjaannya (Griffin *et al.*, dalam Crow *et al.*, 2011). Biasanya seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerjanya tinggi maka orang itu memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sedangkan sebaliknya jika seseorang tersebut dengan level yang rendah maka akan memiliki perasaan yang negatif akan pekerjaannya (Robbins, 2015). Sedangkan menurut pendapat lain mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang muncul pada karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar rekan, imbalan yang diterima, dan menyangkut faktor fisik dan psikologis lainnya (Sutrisno, 2011).

Dalam penelitian yang dilakukan Nazenin (2014) mengungkapkan bahwa *job satisfaction* atau biasa disebut kepuasan kerja merupakan karyawan yang merasakan pekerjaannya dihasilkan dari sikap terhadap berbagai aspek yang ada didalam pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan

sikap puas yang dimiliki oleh karyawan atas pekerjaan, lingkungan dalam perusahaan, dan kerja-sama antar anggota dimana karyawan bisa memandang pekerjaannya menyenangkan atau tidak tergantung dari pemikiran masing-masing karyawan.

Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja menurut Wexley *et al*, (1976) dalam Hanafiah (2014) ada tiga yaitu:

1. Teori perbandingan interpersonal / *discrepancy theory* artinya puas atau tidak puas yang dirasakan oleh karyawan merupakan hasil perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai macam yang telah diperoleh dari pekerjaan yang menjadi harapannya.
2. Teori keadilan atau *equity theory* artinya seorang karyawan yang merasa puas atau tidak puas biasanya tergantung dari yang telah dirasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan tersebut muncul dari seseorang dengan cara membandingkan antara diri sendiri dengan orang lain yang satu divisi ataupun satu perusahaan.
3. Teori dua faktor atau *two-factor theory* artinya kepuasan atau ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini karakteristik pekerjaan bisa dikelompokkan menjadi 2 kategori yaitu *dissatisfier* atau *hygiene factors* dan *satisfier* atau *motivator factors*. *Hygiene factors* adalah faktor yang terbukti menjadi sumber kepuasan yang terdiri atas gaji, insentif, pengawasan, hubungan

pribadi, kondisi kerja. Kemudian motivator faktor merupakan faktor yang dibuktikannya melalui sumber kepuasan kerja yang terdiri atas prestasi, pengakuan, wewenang, tanggungjawab, dan promosi.

## 2. Faktor Kepuasan Kerja

Dalam Indrasari, 2017 mengemukakan faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja adalah:

a. Pencapaian dalam sebuah prestasi (*achievement*)

Ketika karyawan melakukan setiap pekerjaannya dan mengarah kepada pencapaian dengan benar maka karyawan tersebut melakukan banyak hal yang dapat diraih didalam pekerjaannya.

b. Pengakuan atas prestasi (*recognition for accomplishment*)

Karyawan dengan memberikan pengakuan atas prestasinya sehingga karyawan bisa memberikan motivasi untuk bekerja semaksimal mungkin.

c. Pekerjaan yang semakin menantang (*challenging work*)

Pekerjaan yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menggunakan ketrampilan dan juga kemampuannya atau umpan balik tentang seberapa baik pekerjaan itu bisa dilakukan.

d. Tanggungjawab yang bertambah (*increased responsibility*)

Kesadaran diri yang ada pada diri karyawan untuk mempertanggung jawabkan semua pekerjaan yang telah dilakukannya.

- e. Pertumbuhan serta perkembangan (*growth and development*).

Proses perubahan yang dialami oleh karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

### **3. Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Griffin *et al.*, dalam Crow *et al.*, 2011 bahwa kepuasan kerja dapat diukur melalui beberapa indikator. Ada beberapa indikator untuk mengukur kepuasan kerja diantaranya sebagai berikut:

- a. Kepuasan terhadap pekerjaan sendiri. Pekerjaan memberikan kesempatan para pegawai untuk belajar berdasarkan kemampuannya serta kesempatannya dalam bertanggungjawab.
- b. Kepuasan terhadap gajinya. Kompensasi yang diberikan perusahaan telah sesuai dengan jabatan dan juga beban kerja yang dilakukan karyawan.
- c. Kesempatan dalam promosi. Karyawan merasa puas apabila bisa dipromosikan atas dasar prestasi yang telah dicapainya.
- d. Kepuasan terhadap *supervisor*. Ditunjukkan oleh atasan dalam sebuah bentuk perhatian yang dilakukan para karyawan serta menjalin komunikasi yang baik didalam pengawasan.
- e. Kepuasan terhadap teman sekerja. Dalam perusahaan terdapat hubungan antara pegawai yang saling membantu untuk menciptakan suasana tempat kerja menjadi kondusif sehingga menciptakan kepuasan kerja pegawai.

#### **4. Aspek Kepuasan Kerja**

Menurut Puspitawati (2014) ada beberapa aspek dalam mengukur kepuasan kerja, diantaranya sebagai berikut:

- a. Aspek psikologis, berkaitan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi keterntraman kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan
- b. Aspek fisik, berhubungan dengan kondisi fisik yang ada dilingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, pengaturan waktu istirahat, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan ruang dan kondisi kesehatan karyawan
- c. Aspek social, meliputi interaksi *social* baik sesama karyawan atau dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda pekerjaan
- d. Aspek finansial, meliputi jaminan social kesejahteraan karyawan yang terdiri dari besar gaji, tunjangan, jaminan sosial, fasilitas dan juga promosi.

#### **C. Komitmen Organisasi**

##### **1. Definisi Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi didalam perusahaan menjadi sebuah andalan untuk bertahan dalam menjaga kelangsungan perusahaan. Komitmen bisa dibilang seperti kesepakatan antara seseorang karyawan yang terdapat di perusahaan dan bersifat mengikat atau mengarah pada tujuan. Menurut Robbins (2015) mendefinisikan bahwa komitmen pada perusahaan adalah tingkat dimana seorang karyawan memihak disuatu perusahaan tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam perusahaan tersebut.

Dalam penelitian yang dilakukan Porter *et al* dalam Low *et al* komitmen organisasi bisa diartikan sebagai tingkat keterlibatan dan dedikasi karyawan terhadap perusahaan. Sedangkan menurut Allen dan Mayer (1990) komitmen organisasi merupakan tingkat kekerapan identifikasi dan tingkat keterikatan individu kepada perusahaan tertentu yang mencerminkan dengan katareristiknya atau adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas nilai dan tujuan dalam perusahaan dan ada keinginan yang pasti dalam mempertahankan didalam perusahaan tersebut.

Komitmen organisasi merupakan seorang karyawan yang memiliki sikap loyalitas terhadap perusahaannya dengan proses terus menerus dimana proses karyawan tersebut memberikan kontribusi sehingga bisa tercapai tujuan perusahaan (Sianipar, 2014). Pendapat lain komitmen organisasi merupakan sikap karyawan, ruang lingkup yang memiliki secara global karena komitmen organisasi menggambarkan pandangan terhadap perusahaan secara luas. Dari beberapa definisi yang dijelaskan maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan sebuah sikap yang dimiliki karyawan dengan percaya akan nilai yang ada di perusahaan, dan bertahan didalam demi mewujudkan tujuan perusahaan tersebut.

## **2. Dimensi Komitmen Organisasi**

Menurut penelitian yang dilakukan (Porter *et al.*, 1974 dalam Low *et al.*, 2000) menyebutkan tiga dasar dalam pembagian komitmen organisasi, meliputi:

- a. Komitmen kontinuan (*Continuance commitment*): tindakan seorang karyawan atas pekerjaannya untuk meninggalkan perusahaan ini.
- b. Komitmen afektif (*Affective commitment*): perasaan setia pada sebuah organisasi yang memunculkan kemauan untuk tetap berada di perusahaan.
- c. Komitmen normatif (*Normative commitment*): perasaan yang harus untuk tinggal pada perusahaannya karena terdapat kewajiban dan tanggung jawab.

### **3. Aspek Komitmen Organisasi**

Menurut Sianipar (2014) menyebutkan ada 3 aspek utama dalam komitmen organisasi, yaitu:

- a. Aspek Identifikasi

Perusahaan yang memberikan kebutuhan dan keinginan karyawan didalam tujuannya.

- b. Aspek Keterlibatan:

Perusahaan melibatkan semua karyawan dalam membuat dan pengambilan keputusan sehingga para karyawan merasa hasil akhir menjadi keputusan bersama.

- c. Aspek Loyalitas Karyawan:

Karyawan akan megorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharap apapun.

#### 4. Faktor Komitmen Organisasi

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Dibawah ini merupakan faktor yang mempengaruhi komitmen didalam perusahaan (Sianipar, 2014):

a. Karakteristik Pribadi Individu

Berisi berbagai karakter ditiap individu biasanya terdiri dari gender, status pernikahan, usia, dan lamanya seorang karyawan bekerja di perusahaan tersebut.

b. Karakteristik Organisasi:

Mencakup beberapa karakteristik yang berada di perusahaan terdiri dari struktural dan kebijakan lain.

c. Pengalaman Selama Berorganisasi:

Pengalaman menjadi sangat penting, karena menjalin hubungan antara anggota perusahaan dengan atasan maupun rekan kerjanya.

Adapun menurut Safitri (2013) mengemukakan ada empat faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi diantaranya:

- a. Faktor personal yang isinya terdiri dari pendidikan, prestasi, nilai individu, usia dan masa kerja
- b. Karakteristik ditempat kerja meliputi tantangan kerja, umpan balik, stress kerja, penjelasan tugas dan pengembangan karir
- c. Karakteristik organisasi terdiri atas tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kualitas pekerjaan

- d. Pengalaman pekerjaan, faktor ini berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada perusahaannya. Karyawan yang baru bekerja kurang dari 5 tahun dengan karyawan yang sudah bekerja lebih dari puluhan tahun akan memiliki tingkat komitmen yang berbeda.

## **5. Dampak Komitmen Organisasi**

Menurut (Indrayanti, 2016) tinggi atau rendahnya sebuah komitmen organisasi seorang karyawan terhadap perusahaan akan membawa dampak terhadap:

- a. Karyawan itu sendiri, ditunjukkan dengan perkembangan karir karyawan dalam organisasi.
- b. Organisasi, komitmen yang tinggi dimiliki karyawan terhadap perusahaan akan berdampak pada kinerja yang tinggi, absensi akan berkurang, loyalitas antar rekan semakin tinggi dan sebagainya.

## **D. Logika Berfikir dan Pengembangan Hipotesis**

### **1. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention***

Kepuasan kerja pada karyawan juga memiliki beberapa faktor menurut Robbins (2015) diantaranya adalah sifat pekerjaan, gaji yang sesuai dengan apa yang di butuhkan, kesempatan atau peluang promosi, pengawasan atasan yang memberi dukungan penuh, dan juga hubungan yang baik dengan rekan-rekan kerja. Jika semua itu di dapat oleh karyawan dalam perusahaan maka akan berdampak pada pekerjaan yang dilakukannya dapat terselesaikan dengan tepat waktu dan juga akan memberikan hasil

yang memuaskan sehingga mampu mengurangi kadar atau intensitas keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaannya.

Penelitian yang dilakukan Amran Awang *et al*, (2013) dengan judul *Job Behavioral Factors and Turnover Intention: A Case Study at Sime Darby Property Limited* dengan jumlah sampel 201 karyawan *Sime Darby Property* Malaysia menyimpulkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi menjelaskan niat *turnover* yang lebih rendah. Jadi, semakin tinggi kepuasan kerja maka mampu menurunkan *turnover intention* pada karyawan.

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Syarifah Nazenin & Palupiningdyah (2014) dengan judul *Peran Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Untuk Mengurangi Turnover Intention*. Populasi dalam penelitian ini merupakan karyawan tetap bagian produksi di PT. Poliplas Makmur Santosa sebanyak 86 karyawan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

Penelitian yang dilakukan Revilia Dian Rismayanti dkk (2018) dengan judul *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap turnover intention serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan*. Penelitian ini dilakukan di PG Kebon Agung Malang yang melibatkan 75 karyawan tetap PG Kebon Agung Malang. Penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.

Penelitian yang dilakukan oleh Oktarini Putri Andini dkk (2018) dengan judul *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Stres Kerja dan Turnover*

*Intention* Karyawan. Sampel yang digunakan sebanyak 69 karyawan PT Indolakto Factory Pandaan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

Penelitian yang dilakukan Agi Syarif Hidayat (2018) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dan *Turnover Intention*. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Toyamilindo departemen *marketing* dengan jumlah 50 orang. Penelitian ini mendapatkan hasil kesimpulan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Dari beberapa penelitian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, karena karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya maka karyawan tersebut tidak mempunyai niat keinginan untuk berpindah kerja dari perusahaan tersebut maka jika sebaliknya, karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya dia akan mencari pekerjaan yang menurut dia paling baik.

Berdasarkan dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan penurunan hipotesis yang pertama adalah:

**H.1 : Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.**

## **2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional seseorang yang menyenangkan atau bisa mencintai pekerjaannya itu sendiri. Komitmen

organisasional diartikan sebagai sifat yang bersifat relatif dari individu dalam melibatkan dirinya kedalam bagian perusahaan, yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan yang ada di perusahaan, kesediaan berusaha demi perusahaan dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam perusahaan tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Anastasia Tania & Eddy M. Sutanto (2013) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. DAI Knife Di Surabaya. Populasi di penelitian ini berjumlah 25 karyawan meliputi seluruh karyawan PT. DAI Knife Surabaya. Penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Pada penelitian yang dilakukan Ni Made Dwi Puspitawati & I Gede Riana (2014) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kualitas Layanan. Sampel yang digunakan sebanyak 166 karyawan Hotel Bali Hyatt Sanur. Penelitian ini menyimpulkan, bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi maupun kualitas layanan, komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kualitas layanan.

Penelitian yang dilakukan Chaterina Maulina Taurisa (2013) dengan judul Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. Sampel yang digunakan sebanyak 127 karyawan PT. Sido Muncul Kaligawe

Semarang. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Penelitian yang didapat oleh Erwanda Wildam Pratama dkk (2016) dengan judul Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional. Sampel yang digunakan sebanyak 30 karyawan di KSP Sumber Dana Mandiri Gresik. Penelitian ini menyimpulkan bahwa ada pengaruh parsial yang signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan.

Penelitian yang telah dilakukan Elisabeth Glorita Luisa Dos Santos Belo dkk (2014) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan di Kantor Palang Merah Timor Leste. Penelitian ini melibatkan jumlah sampel sebanyak 99 responden pada karyawan kantor Palang Merah Timor Leste. Penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan penurunan hipotesis yang kedua adalah:

**H.2: Kepuasan kerja ada pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.**

### **3. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention***

Pengertian komitmen organisasi didefinisikan sebagai tingkat dimana seseorang karyawan bisa memihak disuatu perusahaan yang tertentu

dengan tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam perusahaan tersebut.

Komitmen organisasi dalam perusahaan dapat tercipta karena adanya kesesuaian visi, misi serta tujuan antara perusahaan dan karyawan, selanjutnya karena timbulnya perasaan jiwa untuk tetap bertahan dalam perusahaan karena memang keharusan yang dipicu dengan adanya hubungan imbal balik antara karyawan dan perusahaannya yang berujung dengan mempertahankan keanggotaannya, dan yang terakhir adalah munculnya rasa takut untuk meninggalkan perusahaan jika akhirnya tidak mendapat pekerjaan atau jabatan yang di inginkan atau tidak mendapatkan perusahaan yang lebih baik dari perusahaan sebelumnya yang akan berdampak pada kerugian pada diri sendiri. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen pada perusahaan yang tinggi maka akan memiliki *turnover intention* yang rendah.

Dalam penelitian yang dilakukan Angie Rumondang Berliana Sianipar dan Kristiana Haryanti (2014) dengan judul Hubungan Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan Intensi *Turnover* bidang produksi pada CV X. Jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 53 orang bagian produksi. Penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan negatif komitmen organisasi dengan *turnover intention*. Semakin rendah komitmen organisasi maka semakin tinggi tingkat intensi *turnover* begitu juga sebaliknya.

Penelitian yang dilakukan Novita Sidharta & Meily Margaretha (2011), dengan judul Dampak Komitmen Organisasi Dan

Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* : Studi Empiris Pada Karyawan Bagian Operator Di Salah Satu Perusahaan Garment Di Cimahi  
Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 150 karyawan bagian operator yang khusus menjahit. Kesimpulan dari penelitian ini mengungkapkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Terdapat penelitian yang dilakukan oleh Anthony Gatling *et al*, (2014) dengan judul *The Effects Of Authentic Leadership And Organizational Commitment On Turnover Intention*. Sampel yang digunakan sebanyak 236 siswa yang bekerja sebagai karyawan di bidang perhotelan AS. Hasil memberikan dukungan untuk efek positif otentik kepemimpinan pada *OC* dalam industri perhotelan, dan menyarankan agar *OC* memediasi pengurangan *TI*.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Steven Set Xaverius Tumbelaka dkk (2016) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan *Intention to Leave*. Sampel yang digunakan sebanyak 79 karyawan di PT. Bitung Mina Utama. Penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif yang signifikan terhadap *intention to leave*.

Dalam penelitian Khawaja Jehanzeb *et al*, (2013) dengan judul *Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee's Training in Private Sector of Saudi Arabia* yang melibatkan 251 responden dari organisasi swasta terkemuka Arab Saudi. Penelitian ini

hasilnya memberikan pengaruh yang negatif antara komitmen organisasi dengan *turnover intentions*.

Berdasarkan dari uraian diatas, maka dapat diturunkan hipotesis yang ketiga adalah:

***H3: Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan dengan turnover intention***

#### **4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi Komitmen Organisasi**

Jika semuanya telah terwujud maka rasa puas akan pekerjaan yang dilakukan akan meningkat dan membantu perusahaan dalam menanamkan rasa memiliki perusahaan dalam diri karyawan yang sering disebut dengan komitmen organisasi. Kepuasan kerja sendiri memiliki keterkaitan dengan terjadi *turnover intention* Namun hubungan kepuasan kerja dan *turnover intention* tidak selalu berhubungan langsung, adanya komitmen organisasi yang seperti disebutkan diatas mampu mempengaruhi hubungan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.

Komitmen organisasi dan kepuasan kerja memang memiliki keterkaitan yang kuat. Jadi, jika kepuasan kerja dan komitmen organisasi telah tercipta pada diri karyawan maka rasa atau keinginan untuk meninggalkan perusahaan juga akan semakin menurun. Artinya jika seorang karyawan tersebut sudah berkomitmen dan memiliki kepuasan kerja yang tinggi terhadap perusahaan itu maka keinginan untuk pindah kerja tidak akan ada.

Penelitian yang terdapat pada Desak Putu Indrayanti & I Gede Riana (2016) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* melalui Komitmen Organisasional sebagai Mediasi pada PT. Ciomas Adisatwa, Denpasar. Sampel yang digunakan sebanyak 34 karyawan PT. Ciomas. Dalam penelitian ini menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja ada pengaruh yang negatif dan terjadi signifikan terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasi.

Dalam penelitian I Gst. Ag. Gd. Emdy Mahardika Putra & I Made Artha Wibawa (2016) yang judulnya Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening di PT. Autobagus RentCar Bali. Penelitian ini melibatkan jumlah sampel sebanyak 98 karyawan PT. Autobagus *Rentcar*. Hasilnya menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* melalui komitmen organisasional dan menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dan komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi *turnover*.

Dalam penelitian yang dilakukan Putri Yuanita Rizky Indi Okita (2015) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. Jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 115 responden dan hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* melalui mediasi komitmen organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Putu Agus Eka Rismawan (2014) dalam judulnya Peran Mediasi Komitmen Organisasional pada Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Intensi Keluar Karyawan. Jumlah sampel yang terlibat sebanyak 79 responden yang mengambil beberapa karyawan tetap dan karyawan kontrak di Bali *Dynasti Resort*. Hasil dari penelitian ini adalah komitmen organisasi memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi keluar karyawan secara signifikan.

Penelitian yang terdapat pada Dwi Sartika (2014) dalam judulnya Pengaruh Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Keinginan Keluar Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi. Penelitian ini melibatkan jumlah sampel sebanyak 170 karyawan bagian produksi di CV. Putra Tama Jaya. Penelitian ini mengungkapkan bahwa komitmen organisasi tidak memediasi antara hubungan kepuasan kerja terhadap keinginan keluar karyawan karena keinginan karyawan lebih besar dipengaruhi oleh kepuasan kerja secara langsung.

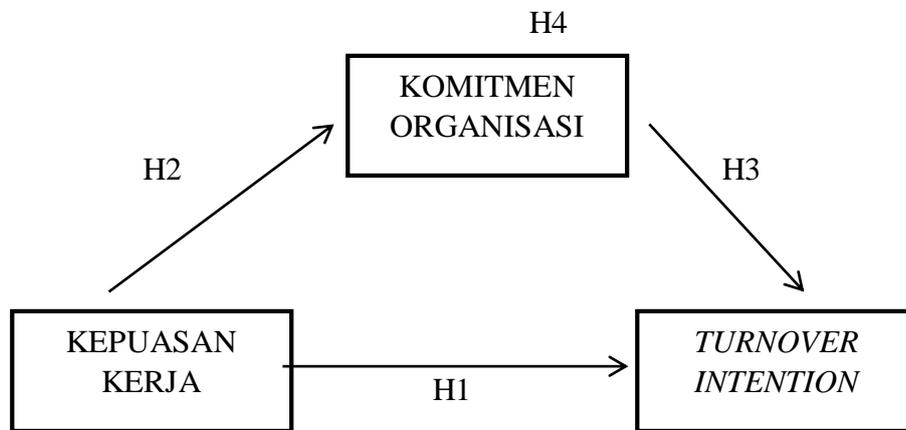
Berdasarkan dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan penurunan hipotesis yang keempat adalah:

**H4 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui mediasi komitmen organisasi.**

#### **E. Model Penelitian**

Model penelitian adalah kerangka pemikiran yang dibuat oleh penulis untuk menggambarkan hubungan antara variabel-variabel yang akan digunakan

dalam penelitian. Dibawah ini merupakan kerangka konseptual yang telah digambarkan oleh peneliti:



Gambar 2.1 Model Penelitian

Sumber:

H1: Awang *et al.*, (2013), Nazenin & Palupiningdyah (2014), Rismayanti dkk (2018), Andini (2018), Hidayat (2018)

H2: Tania & Susanto (2013), Puspitawati & Riana (2014), Taurisa Chaterina, Pratama & Mayowan (2016), Belo (2014)

H3: Sianipar & Haryanti (2014), Sidharta & Margaretha (2011), Gatling (2016), Tumbelaka (2016), Jehanzeb & Rasheed (2013)

H4: Indrayanti (2016), Putra (2015), Indi Okita, Rismawan (2014), Sartika (2012).

