

# Jurnal Manajemen Indonesia



# **DAFTAR ISI**

## **PERTUMBUHAN KREDIT DAN TINGKAT KEBERISIKOAN BANK — 93-102**

— Chorry Sulistyowati

## **MODAL INTELEKTUAL DALAM PENGEMBANGAN EKONOMI KREATIF: STUDI KASUS PADA SENTRA KERAJINAN SEPATU CIBADUYUT BANDUNG — 103-114**

— Yuhana Astuti dan Annisa Anggraini

## **PORTOFOLIO MARKOWITZ : UJI OPTIMAL HOLDING PERIOD DAN KINERJA PORTOFOLIO BERDASARKAN KRITERIA RISIKO DAN TARGET RETURN — 115-126**

— Andi Ivand Markemo Boangmanalu dan Puput Tri Komalasari

## **PENGENDALIAN MANAJEMEN MODAL MANUSIA di PROGRAM STUDI : Sebuah Studi Fenomenologi — 127-140**

— Wirawan ED Radianto dan Helena Sidharta

## **KEBUTUHAN INVESTOR TERHADAP INFORMASI KINERJA PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN BANYUMAS DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN INVESTASI — 141-156**

— Oman Rusmana, Alfian Pradana Baskoro Putra, dan Sukirman

## **PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP TURNOVER INTENTION**

**(Studi pada Accounting Staff Perusahaan Swasta di DIY) — 157-168**

— V. Mardi Widyadmono

## **PENGARUH EMPHATY, ASSURANCE DAN RESPONSIVENESS TERHADAP KEPUASAN NASABAH PT. PRUDENTIAL LIFE ASSURANCE BANDUNG — 169-178**

— Tjahjono Djatmiko dan Carisshya Habibah Sabrina

# PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP *TURNOVER INTENTION* (Studi pada Accounting Staff Perusahaan Swasta di DIY)

V. Mardi Widyadmono

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi,  
Universitas Sanata Dharma  
v\_mardi\_w@yahoo.com

## ABSTRACT

*This study assesses the influence of job satisfaction and organizational commitment on Turnover Intention. Furthermore, the study identify the mediation role of organizational commitment in the relationship between job satisfaction and Turnover Intention. The participants of the study are 98 employees working in private companies operated in Yogyakarta, (36 men and 62 women). Respondents complete questionnaire containing questions on job satisfaction variable, questions on organizational commitment and questions on Turnover Intention. The statistics tools applied are regression analysis to assess the relation between variables and Sobel test to measure the mediation role of organizational commitment. The results of the investigation revealed that job satisfaction and organizational commitment influence negatively and significantly Turnover Intention. The higher the job satisfaction and the organizational commitment of employees lead to the lower Turnover Intention. The organizational commitment does not play mediation role in the relationship between job satisfaction and Turnover Intention.*

**Keywords:** Job satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention

## 1. PENDAHULUAN

Berpindah kerja (*turnover*) merupakan fenomena penting dan tak terhindarkan dalam kehidupan organisasi. *Turnover* merupakan perilaku menarik diri atau keluarnya karyawan dari satu organisasi kerja dan kemudian pindah ke organisasi kerja yang lain. The Hay Group meramalkan tingkat rata-rata perpindahan kerja di Asia Pasifik sebesar 24%. Tower Watson, sebuah perusahaan layanan profesional global di New York merilis laporan mengenai situasi ketenagakerjaan di Asia Pasifik (<http://www.towerswatson.com>). Laporan itu menunjukkan bahwa Indonesia adalah Negara dengan tingkat *voluntary turnover* yang rendah dibandingkan dengan China, India, Japan, Singapore dan Thailand untuk tahun 2013. Situasi ini menggambarkan tingkat mobilisasi tenaga kerja yang rendah di Indonesia. Karyawan tidak memiliki peluang untuk berpindah pekerjaan atau mereka tidak berani mengambil resiko kehilangan pekerjaan yang sekarang.



Eliza Jacobs, seorang *research analyst* pada *Society of Human Resource Management*, mengatakan bahwa perpindahan tenaga kerja merupakan ukuran penting bagi organisasi dalam konteks perencanaan dan strategi ketenagakerjaan. Perpindahan kerja dapat diklasifikasikan menjadi dua, perpindahan kerja dengan kemauan sendiri (*voluntary turnover*) dan perpindahan kerja tidak dengan kemauan sendiri (*involuntary turnover*) (Arokiasamy, 2013). Abbasi dan Hollman (dalam Rahman dan Nas, 2013) memperkirakan biaya dari turnover mencapai \$11 miliar setahun dan melemahnya moral kerja karyawan.

Penelitian ini akan menguji perilaku *Turnover Intention* karyawan bagian akuntansi yang bekerja pada perusahaan yang berorientasi profit yang diprediksi dari tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Kepuasan kerja akan meningkatkan komitmen organisasi, apabila komitmen organisasi tinggi maka *Turnover Intention* rendah. Dalam penelitian ini, komitmen organisasi akan diduga memainkan peran sebagai variabel mediasi dalam hubungan kepuasan kerja dan *turnover intention*. Berdasarkan paparan di atas dirumuskan masalah: apakah faktor kepuasan kerja mempunyai pengaruh langsung dan tidak langsung (dimediasi oleh komitmen organisasi) terhadap *Turnover Intention*?

## 2. LANDASAN TEORI

### 2.1. *Turnover Intention*

Pergantian karyawan atau keluar masuknya karyawan dari organisasi adalah suatu fenomena penting dalam kehidupan organisasi. *Turnover Intentions* adalah keinginan untuk berpindah, belum sampai pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Indikasi adanya niatan itu muncul dalam bentuk perilaku karyawan, antara lain: absensi yang meningkat, mulai malas kerja, naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, maupun keseriusan untuk menyelesaikan semua tanggung jawab karyawan yang sangat berbeda dari biasanya.

Abbasi dan Hollman (dalam Gosh et al., 2013) mengklasifikasikan turnover berdasarkan pemicu keputusan yang dibuat, yaitu dengan kemauan sendiri (*voluntary*) dan bukan kemauan sendiri (*involuntary*). Faktor yang menyebabkan karyawan berpindah pekerjaan dapat kategorikan sebagai faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal berupa pendorong yang berasal dari luar individu karyawan, seperti dorongan keluarga dan peluang yang diberikan perusahaan lain. Faktor internal adalah faktor yang terkait langsung dengan diri karyawan, seperti kepuasan yang dirasakan karyawan atas kompensasi yang diterimanya, kepuasan akan pekerjaannya, rasa aman karyawan dalam bekerja dan komitmen karyawan terhadap perusahaannya.

### 2.2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja telah dipahami sebagai respon afektif atas karakteristik pekerjaan seperti keberagaman dan peluang menggunakan ketrampilan dan otonomi. Inilah yang disebut kepuasan kerja intrinsik oleh Stride et al. (2007). Sementara kepuasan kerja ekstrinsik mencakup hal-hal di luar pekerjaan seperti gaji, kepemimpinan. Kepuasan kerja ditentukan oleh beberapa faktor yakni pekerjaan yang secara mental menantang, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, serta kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Dampak dari kepuasan kerja muncul sebagai kinerja yang meningkat, nilai-nilai kerja positif, tingkat motivasi kerja yang tinggi, tingkat ketidakhadiran, *turnover* dan *burnout* yang semakin rendah.

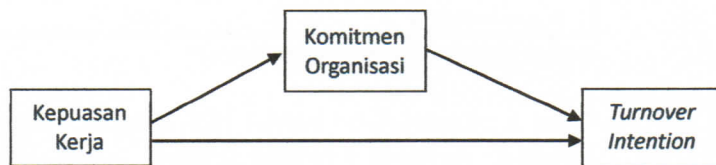


### 2.3. Komitmen Organisasi

Cho dan Huang (2012) merincikan aspek yang membuat seseorang memiliki komitmen pada organisasi. Komitmen organisasi dapat muncul karena karyawan itu menyukai profesinya (*professional affective commitment*), karyawan merasa telah banyak berinvestasi pada pekerjaannya (*professional continuance commitment*) atau dapat pula komitmen itu muncul karena karyawan itu menyukai organisasinya (*organizational affective commitment*). Anggota organisasi dengan loyalitas dan kesetiaan tinggi pada organisasi akan mempunyai keterlibatan tinggi terhadap organisasi dan membuat organisasi menjadi sukses (Andini, 2006). Pengenalan dan keterlibatan individu yang kuat pada organisasi akan mencerminkan tingkat komitmen yang tinggi.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lum dan kawan-kawan (1998) dan Listyorini (2010). Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang menggunakan setting akuntan publik dan akuntan pendidik, penelitian ini menggunakan setting karyawan bagian akuntansi yang bekerja di perusahaan swasta. Dipilihnya perusahaan swasta ataupun karena diduga niat untuk berpindah kerja lebih banyak terjadi pada lingkungan perusahaan yang berorientasi profit. Penelitian ini juga tidak meneliti karyawan yang berstatus sebagai pegawai negeri. Realitas yang mudah ditemukan adalah sangat kecil kemungkinan pegawai negeri memiliki niat untuk keluar sebagai pegawai negeri. Penelitian ini memandang *Turnover Intention* karyawan bagian akuntansi merupakan fungsi dari kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Kedua faktor tersebut dihipotesiskan mempunyai pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap *Turnover Intention*.

Kepuasan kerja merupakan rasa puas yang dirasakan karyawan berkaitan dengan pekerjaannya. Apabila kepuasan kerja meningkat maka komitmen karyawan akan meningkat pula. Apabila komitmen organisasi meningkat maka *turnover intention* menjadi rendah.



Gambar 1.  
Kerangka Berpikir

Kepuasan kerja merupakan kondisi psikis yang dirasakan oleh seorang karyawan. Kondisi psikis ini muncul dari respon karyawan atas faktor internal maupun eksternal karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya diduga akan menunjukkan komitmen organisasional yang tinggi yang ditengarai dari kerelaan karyawan untuk mengutamakan kepentingan organisasi. Pada situasi karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi, karyawan tidak akan memikirkan dan memiliki niat untuk meninggalkan organisasi. Logika dalam penelitian ini adalah memperlakukan komitmen organisasi sebagai variabel yang memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan *Turnover Intention*.

Hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut.

- H<sub>1</sub>: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.
- H<sub>2</sub>: Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.
- H<sub>3</sub>: Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*



### 3. METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian akuntansi pada perusahaan swasta di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta. Metode pengambilan sampel penelitian yang akan digunakan adalah *random sampling*. Responden yang menjadi target adalah karyawan bagian akuntansi (karyawan yang menangani pencatatan transaksi keuangan) pada perusahaan swasta yang tersebar di seluruh DIY. Penyebaran kuesioner akan dilakukan pada 4 kabupaten dan 1 wilayah kota Yogyakarta.

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Pengujian Hipotesis

Baron dan Kenny (1986) menyarankan secara khusus untuk melakukan pemeriksaan korelasi di antara variabel penelitian, yaitu variabel independen pada variabel dependen, variabel independen pada variabel mediasi dan variabel mediasi pada variabel dependen. Hal ini diperlukan untuk memastikan bahwa unsur pengaruh itu memang berlandaskan pada korelasi yang riil di antara variabel yang diteliti.

##### 4.1.1. Pengujian hipotesis 1: Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Analisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* diuji dengan regresi sederhana.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6.163	.569		10.834	.000
Kepuasan Kerja	-.876	.161	-.390	-5.448	.000

a. Dependent Variable: rata *Turnover Intention*

Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai t untuk pengaruh kepuasan kerja terhadap *Turnover Intention* sebesar -5,448 dengan sig 0,000 yang berarti kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Apabila kepuasan kerja meningkat maka *Turnover Intention* menurun.

##### 4.1.2. Pengujian Hipotesis 2: Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Analisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap komitmen organisasi diuji dengan regresi sederhana. Hasil Regresinya ditampilkan dalam tabel 2.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.358	.202		11.650	.000
Kepuasan Kerja	.288	.057	.365	5.036	.000

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

**Tabel 2.**

Hasil Uji t

Pengaruh

Kepuasan Kerja

terhadap

Komitmen Organisasi



Hasil uji t menunjukkan bahwa hasil uji regresi kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi menunjukkan nilai t sebesar 5.036 dengan sig 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara individual berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja yang meningkat akan meningkatkan pula komitmen organisasi.

#### 4.1.3. Pengujian hipotesis 3: Pengaruh Komitmen organisasi pada *Turnover Intention*

Analisis pengaruh komitmen organisasi pada *Turnover Intention* dilakukan dengan melakukan regresi sederhana pada kedua variabel, Komitmen organisasi sebagai variabel bebas dan *Turnover Intention* sebagai variabel terikat. Hasil regresi ditampilkan dalam tabel 3.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6.065	.713		8.507	.000
Komitmen Organisasi	-.882	.210	-.310	-4.195	.000

a. Dependent Variable: *Turnover Intention*

**Tabel 3.**  
Uji Regresi Variabel  
Komitmen Organisasi  
dan *Turnover Intention*

Hasil regresi sederhana pada tabel 3 menunjukkan bahwa komitmen organisasi sebagai variabel independen berpengaruh negatif dan signifikan pada *Turnover Intention* sebagai variabel dependen. Hal ini menggambarkan bahwa kenaikan komitmen organisasi akan menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Hasil analisis korelasional menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempunyai hubungan searah yang signifikan. Di sisi lain, hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan *Turnover Intention* bersifat berlawanan arah. Hasil korelasi yang menunjukkan hubungan signifikan antar variabel yang diteliti merupakan indikasi bahwa penelitian ini dapat dianalisis lebih lanjut ke analisis mediasi.

#### 4.1.4. Analisis Variabel Intervening

Pengujian mediasi dimaksudkan untuk menelisik peran variabel komitmen organisasi sebagai variabel yang memediasi hubungan antara kepuasan kerja dengan *Turnover Intention*. Ada empat langkah untuk menjustifikasi peran mediasi dalam hubungan variabel independen dan variabel dependen. Dengan mengikuti empat langkah yang dirumuskan Baron dan Kenny (1986) peran mediasi ini dianalisis.



**Tabel 4.**  
Langkah Pengujian  
Variabel Mediasi

No	Analisis	Hasil analisis
1	Lakukan analisis regresi sederhana dengan Kepuasan Kerja (X) sebagai variabel independen terhadap <i>Turnover Intention</i> (Y) sebagai variabel dependen, untuk jalur c $Y = \beta_0 + \beta_1 X + e$	Analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi langsung <i>Turnover Intention</i> secara negatif dan signifikan (Hipotesis 1). $Y(\text{intention to leave}) = 6.163 - 0.876X + e$
2	Lakukan analisis regresi sederhana dengan Kepuasan kerja (X) sebagai variabel independen terhadap Komitmen Organisasi (M), jalur a $M = \beta_0 + \beta_1 X + e$	Kepuasan kerja mempengaruhi secara positif dan signifikan komitmen organisasi (Hipotesis 2). $Y(\text{komitmen organisasi}) = 2.358 + 0.288X + e$
3	Lakukan analisis regresi sederhana dengan Komitmen Organisasi (M) sebagai variabel independen terhadap <i>Turnover Intention</i> (Y) sebagai variabel dependen, jalur b $Y = \beta_0 + \beta_1 M + e$	Komitmen organisasi mempengaruhi secara negatif dan signifikan (Hipotesis 3). $Y(\text{intention to leave}) = 6.065 - 0.882X + e$
4	Lakukan analisis regresi berganda dengan Kepuasan Kerja (X) dan Komitmen Organisasi (M) sebagai variabel independen terhadap <i>Turnover Intention</i> (Y), $Y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 M + e$	Kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempengaruhi secara negatif <i>Turnover Intention</i> . $Y(\text{intention to leave}) = 7.461 - 0.718X - 0.551M + e$

Setelah melakukan empat langkah yang direkomendasikan oleh Baron dan Kenny, tampak pengaruh variabel independen (kepuasan kerja) pada variabel dependen (*Turnover Intention*) signifikan pada langkah 1 (c) dan 4 (c'). Baron dan Kenny merumuskan bahwa peran mediasi penuh (*full mediation*) terjadi manakala koefisien B pada persamaan c' berubah menjadi tidak signifikan. Hasil regresi dari langkah 4 mengindikasikan bahwa c' tetap signifikan. Dengan demikian, variabel komitmen organisasi berperan mediasi parsial (berpengaruh tidak langsung) dalam hubungan kepuasan kerja dan *Turnover Intention*.

Terdapat dua pendekatan yang dapat digunakan untuk mengukur besaran peran mediasi parsial, yaitu pendekatan Baron & Kenny dan Sobel. Preacher dan Hayes (2004) menyatakan bahwa teknik yang disampaikan oleh Baron dan Kenny memiliki kelemahan secara statistik. Untuk melengkapi dan menguatkannya, lebih jauh, Sobel memberikan teknik untuk menguji secara statistik pengaruh tidak langsung ini.

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2) + (a^2 SE_b^2)}}$$

a: nilai koefisien pada langkah 2 dari Baron dan Kenny

b: nilai koefisien pada langkah 3

SE: standard Error pada kedua persamaan

Dengan menggunakan kalkulator tes Sobel yang ada di web <http://www.danielsoper.com/statcalc3/calc.aspx?id=31>, diperoleh

**Tabel 5.**  
Hasil Tes Sobel

Sobel test statistic:	-1.44325507
One-tailed probability:	0.07447432
Two-tailed probability:	0.14894863



Dengan alfa 0,05 sebesar  $\alpha \pm 1,96$ , tampak bahwa nilai Sobel tes berada di area penerimaan  $H_0$ . Hasil ini mengimplikasikan bahwa sebenarnya komitmen tidak berfungsi sebagai variabel intervening dalam hubungan kepuasan kerja dan *Turnover Intention*.

#### 4.2. Pembahasan

Kepuasan kerja sebagai alasan seseorang meninggalkan pekerjaan mendapatkan banyak perhatian di kalangan para penulis di bidang sumber daya manusia. Mereka menyadari bahwa rendahnya kepuasan kerja karyawan akan menjadi pemicu banyak permasalahan bagi organisasi. Menurunnya semangat kerja yang tampak dari meningkatnya ketidakhadiran dalam bekerja, meningkatnya keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi, suasana kerja yang tidak menyenangkan adalah beberapa contoh akibat negatif dari rendahnya kepuasan kerja.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa semua variabel penelitian (Kepuasan kerja, Komitmen Organisasi, dan *Turnover Intention*) termasuk dalam kategori tinggi. Skor semua variabel ditunjukkan dalam tabel 6.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
<i>Turnover Intention</i>	98	1.00	5.00	3.1612	1.11897
Komitmen organisasi	98	2.30	4.30	3.3755	.37473
Kepuasan kerja	98	2.20	4.60	3.4949	.50367
Valid N (listwise)	98				

Tabel 6.  
Skor Variabel  
Penelitian

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai mean untuk *Turnover Intention* sebesar 3,1612. Hal ini menunjukkan rata-rata responden memiliki minat untuk meninggalkan organisasi yang tinggi, karena lebih mendekati nilai maksimum 5. Rata-rata nilai komitmen organisasi adalah sebesar 3,3755. Nilai ini menunjukkan tingkat komitmen organisasi responden tinggi karena nilai rata-ratanya mendekati nilai maksimum 4,30. Tabel itu juga menunjukkan nilai kepuasan kerja sebesar 3,4949. Nilai ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja responden yang tinggi karena mean mendekati nilai maksimum 4,2.

Temuan ini menarik perhatian karena tingkat kepuasan kerja dan tingkat komitmen tinggi, sementara tingkat *Turnover Intention* juga tinggi. Beberapa kajian sebelumnya menunjukkan adanya relasi yang berkebalikan antara tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan tingkat *Turnover Intention*. Ketika karyawan merasakan kepuasan kerja yang tinggi, maka kecenderungan untuk meninggalkan organisasi akan rendah. Hal yang sama juga berlaku untuk komitmen organisasi. Tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan menekan tingkat keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.



Fenomena yang ditemukan dalam penelitian ini, responden menyatakan dirinya merasakan kepuasan kerja dan memiliki komitmen organisasi yang tinggi, tetapi *Turnover Intention* juga tinggi. Temuan ini berbeda dari temuan mainstreamnya. Salah satu penyebabnya adalah situasi di pasar tenaga kerja. Pasar tenaga kerja untuk tenaga admin keuangan bersifat *loose*. Jumlah peluang bekerja lebih besar daripada jumlah tenaga kerja. Situasi ini akan memberikan harapan untuk meninggalkan organisasi bukan karena ketidakpuasan atau rendahnya komitmen, melainkan karena keinginan perkembangan karir setiap karyawan (Cho dan Huang, 2012). Hasil penelitian mendukung temuan ini. Rata-rata skor untuk item yang berkaitan dengan karir (3 item) sebesar 3,2. Responden menilai bahwa karir di perusahaan tempat mereka bekerja kurang memberikan kepuasan. Peningkatan karir seseorang dapat dilakukan lintas organisasi. Mereka berharap bahwa dengan berpindah organisasi mereka akan menikmati peningkatan karir dan mendapatkan kepuasan.

#### 4.2.1. Kepuasan kerja-*Turnover Intention*

Relasi antara kepuasan kerja dan *Turnover Intention* ditengarai saling berkaitan erat oleh banyak peneliti (Shore dan Martin, 1989; Arokiasamy, 2013). Penelitian ini pun memberikan penguatan akan besarnya pengaruh kepuasan kerja pada *Turnover Intention*. Kepuasan kerja yang dirasakan staf akuntansi di perusahaan berorientasi laba mempengaruhi *Turnover Intention* dengan arah yang berlawanan. Blau dalam penelitiannya pada *massage therapists* dan *bodywork practitioners* menemukan kesimpulan yang sama (Gary Blau, 2009). Mengingat bahwa kehilangan karyawan yang berkinerja tinggi merupakan kerugian yang besar bagi organisasi, maka menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja menjadi pekerjaan rumah yang besar bagi perusahaan.

#### 4.2.2. Kepuasan kerja – komitmen organisasi

Suma dan Lesha (2013) di dalam penelitiannya di pekerja sektor publik di Albania, menemukan pengaruh positif antara kepuasan kerja pada komitmen organisasi. Berkaitan dengan relasi kepuasan kerja dan komitmen kerja, temuan penelitian yang dilakukan di staf akuntansi ini menunjukkan hasil yang sama bahwa kepuasan kerja mempengaruhi secara positif komitmen organisasional para karyawan. Situasi psikologis yang memunculkan rasa puas pada karyawan dapat datang dari lingkungan kerja yang positif, gaya kepemimpinan supervisor, kesempatan untuk maju dan lain sebagainya.



Temuan penelitian berkaitan dengan komitmen organisasi dan *turnover* menunjukkan hasil yang sama (Blau, 2009; Gosh, et al., 2011; Vincent Cho and Xu Huang, 2012). Hasil pengujian hipotesis 3 dalam penelitian ini pun memberikan penguatan pada penelitian sebelumnya, bahwa komitmen organisasi mempengaruhi *Turnover Intention* dalam arah berlawanan. Shore dan Martin (1989) menemukan bahwa komitmen organisasi lebih kuat berelasi dengan *Turnover Intention* dibandingkan dengan kepuasan kerja. Ketika komitmen organisasi yang dialami karyawan tinggi, maka tingkat *Turnover Intention* akan cenderung menurun. Weisberg (1994) menggunakan istilah *burnout* untuk merepresentasi kondisi psikologis dimana *lack of commitment* yang dirasakan karyawan akan mendorong tingginya *Turnover Intention*.

#### 4.2.4. Peran mediasi komitmen organisasi dalam relasi kepuasan kerja dan *Turnover Intention*

Analisis peran mediasi yang dilakukan berbasis kerangka pikir Baron dan Kenny (1986) menemukan bahwa komitmen organisasi berperan mediasi parsial dalam relasi kepuasan kerja dan *Turnover Intention*. Koefisien persamaan regresi berganda antara kepuasan kerja dan *Turnover Intention* lebih kecil dibandingkan dengan koefisien dari analisa regresi sederhananya, meskipun koefisien itu tetap signifikan. Guna mempertegas hasil ini, dilakukan pengujian dengan Sobel tes yang oleh beberapa peneliti disarankan (MacKinnon dan Luecken, 2011). Hasilnya menunjukkan bahwa koefisien mediasi parsial ternyata sama dengan 0. Hal ini menunjukkan bahwa peran mediasi komitmen organisasi dalam relasi kepuasan kerja dan *Turnover Intention* tidak ada.

Temuan ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi memberikan pengaruh yang langsung pada *Turnover Intention*. Disadari pula bahwa kepuasan kerja menentukan komitmen organisasi. Karyawan yang merasakan kepuasan yang tinggi akan memiliki komitmen yang tinggi. Sekalipun demikian tidak berarti bahwa tingkat kepuasan yang tinggi menurunkan *Turnover Intention* karena komitmennya yang tinggi. Usaha organisasi untuk menekan tingkat *Turnover Intention* dapat dilakukan melalui pengelolaan sumber-sumber kepuasan kerja karyawan dan elemen pembentuk komitmen organisasi.



## 5. KESIMPULAN

## 5.1. Kesimpulan

Penelitian membuktikan bahwa pertama, kepuasan kerja berpengaruh negatif pada *Turnover Intention*. Apabila kepuasan kerja meningkat maka *Turnover Intention* menurun. Kedua, kepuasan kerja secara individual berpengaruh positif pada komitmen organisasi. Kepuasan kerja yang meningkat akan meningkatkan pula komitmen organisasi. Ketiga, komitmen organisasi berpengaruh negatif pada *Turnover Intention*. Peningkatan komitmen organisasi akan menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Keempat, komitmen organisasi tidak memiliki peran sebagai variabel intervening dalam hubungan kepuasan kerja dan *Turnover Intention*.

## 5.2. Implikasi manajerial

*Turnover Intention* yang masih merupakan indikasi kemungkinan seseorang meninggalkan organisasi menjadi isu strategis bagi pengelolaan sumber daya manusia organisasi. Besarnya beban ekonomis dan psikologis yang muncul dari mewujudnya *Turnover Intention* menjadi realitas telah dinyatakan sebagai ancaman bagi kerugian organisasi. Manajer sumber daya manusia yang tugas pokok dan fungsinya berkaitan langsung dengan karyawan memiliki pekerjaan rumah yang besar untuk mengembangkan usaha-usaha tertentu yang dapat meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi melalui program pengembangan karir yang terwujud dalam peluang kemajuan, peningkatan ketrampilan, dan peningkatan kompetensi lain seperti disampaikan oleh Suma dan Lesha (2013).

Kondisi pasar tenaga kerja juga memberikan andil di dalam membentuk *Turnover Intention*. Di dalam situasi pasar tenaga kerja yang ketat (*tight labor market*) dimana peluang bekerja terbatas, karyawan akan cenderung untuk tidak berkeinginan untuk meninggalkan pekerjaan/organisasi tempat mereka bekerja saat ini. Mereka menyadari bahwa meninggalkan pekerjaan pada situasi ini tidak memberikan jaminan bahwa akan segera mendapatkan tempat bekerja yang baru.



## DAFTAR PUSTAKA

- Andini, Rita, 2006, Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Rumah Sakit Rumani Muhamadiyah Semarang. Tesis. (Tidak dipublikasikan). Program Magister Manajemen Undip.
- Arokiasamy, Anantha Raj A. 2013. A Qualitative Study on Causes and Effects of Employee Turnover in the Private Sector in Malaysia. *Middle-East Journal of Scientific Research*. 16 (11). 1532-1541
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51. 1173-1182.
- Blau, Gary, 2009. Can a four-dimensional model of occupational commitment help to explain intent to leave one's occupation? *Career Development International*. 14 (2). 116-132
- Cho, Vincent dan Huang, Xu, 2012. Professional commitment, organizational commitment, and the intention to leave for professional advancement - An empirical study on IT professionals. *Journal of Information Technology & People*. 25 (1). 31-54.
- Ghosh, Piyali et al, 2013. Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis*. 21 (3). 288-312
- Firmanto dan Anang, 2013. Pengaruh budaya kerja kekeluargaan terhadap Turnover Intention. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1 (1).
- Listyorini, Inon dan Lilis EW., 2012. Pengaruh job insecurity dan Kepuasan kerja terhadap Turnover Intention. Makalah simposium Nasional Forum Manajemen Indonesia ke-4, Yogyakarta Nov, 2012
- Lum, Lille, John Kervin, Kathleen Clark, Frank Reid & Wendy Sola. 1998. Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*. 19. 305-320.
- MacKinnon, David P. dan Luecken, Linda J., 2011. Statistical analysis for identifying mediating variables in public. *Health Dentistry Interventions*. 71 (1). S37-S46.
- Preacher, Kristopher J. dan Hayes, Andrew F., 2004. SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*. 36 (4). 717-731
- Rahman, Wali dan Nas, Zekeriya, 2013. Employee development and turnover intention: theory validation. *European Journal of Training and Development*. 37 (6). 564-579
- Shore, Lynn M. dan Martin, Harry J. 1989. Job Satisfaction, Organizational commitment in relation to work performance and Turnover Intention. *Human Relation*. 42 (7). 625 - 638.
- Suma, Saimir dan Lesha, Jonida, 2013. Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Case of Shkodra Municipality. *European Scientific Journal*. 9 (17)
- Stride, Chris., Wall, Tody D., dan Catley, Nick, 2007. *Measure of Job Satisfaction, Organizational Commitment, Mental Health and Job-Related Well-Being*. Second edition. John Wiley and Sons, Ltd.
- Weisberg, Jacob, 1994. Measuring Workers' Burnout and Turnover Intention. *International Journal of Manpower*. 15 (1). 4-14.