

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. *TURNOVER INTENTION*

a. Pengertian turnover intention

Arti luas *turnover* adalah aliran para pegawai yang masuk dan keluar perusahaan. Mobley, mengemukakan bahwa batasan umum tentang pergantian pegawai adalah berhentinya individu sebagai anggota suatu organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan. *Turnover* menurut Cotton dan Tuttle (1986) diartikan sebagai suatu perkiraan kemungkinan seorang individu akan tetap berada dalam suatu organisasi.

Robbins (2006) mendefinisikan *turnover* sebagai pemberhentian pegawai yang bersifat permanent dari perusahaan baik yang dilakukan oleh pegawai sendiri (secara sukarela) maupun yang dilakukan oleh perusahaan. Werther dan Keith (1993) mengemukakan definisi *turnover* sebagai “*the willingness of employees to leave one organization for another*”. Artinya, kesediaan para pegawai untuk meninggalkan satu organisasi menuju yang lain.

Penelitian yang dilakukan oleh Carsten dan Spector (1987) menemukan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover* dan *intention to quit*. Penelitian serupa dilakukan oleh Arnold dan Feldman (1982) bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai mempunyai hubungan yang sangat kuat dengan semakin tinggi tingkat niat untuk bertahan dalam perusahaan. Seorang pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya, akan menunjukkan sikap yang baik secara keseluruhan di tempat kerja dan menyebabkan keinginan untuk pindah mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain.

Disisi lain variabel *turnover intention* digunakan dalam cakupan yang luas meliputi keseluruhan tindakan penarikan diri (*with drawal cognitions*) yang dilakukan pegawai. Tindakan penarikan diri menurut Abelson (1987) terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya niat untuk keluar, keinginan untuk mencari pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Abelson juga menyatakan bahwa sebagian besar pegawai yang meninggalkan organisasi karena alasan sukarela dapat dikategorikan atas perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidable voluntary turnover*) dan perpindahan kerja

sukarela yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary turnover*). *Avoidable voluntary turnover* dapat disebabkan karena alasan berupa gaji, kondisi kerja, atasan atau ada organisasi lain yang dirasakan lebih baik, sedangkan *unavoidable voluntary turnover* dapat disebabkan oleh perubahan jalur karir atau faktor keluarga. *Turnover intention* yang akan diketahui dalam penelitian ini adalah dalam konteks model *avoidable voluntary turnover*.

Sehingga *turnover intention* dapat didefinisikan sebagai keinginan seseorang untuk keluar dari perusahaan. *turnover intentions* pada dasarnya adalah sama dengan keinginan berpindah pegawai dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa *turnover intentions* adalah keinginan untuk berpindah, belum sampai pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. menyatakan *turnover intentions* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan. Banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intentions* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

b. Faktor-faktor penyebab terjadinya turnover intention

Faktor-faktor yang menjadi penyebab *turnover* pegawai adalah kondisi pasar tenaga kerja, harapan terhadap pilihan kesempatan kerja dan panjangnya masa kerja dengan perusahaan.

Oleh karena itu menurut Maertz dan Campion 1998 (dalam Samad 2006) proses identifikasi terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi niat untuk pindah (*turnover intention*) menjadi suatu hal yang penting untuk dipertimbangkan dan menjadi sesuatu yang efektif untuk menurunkan angka *turnover* yang sebenarnya.

Indikasi terjadinya *turnover intentions* menurut Harnoto (2002) adalah :

1. Absensi yang meningkat

Pegawai yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab pegawai dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.

2. Mulai malas bekerja

Pegawai yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi pegawai ini adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan pegawai bersangkutan.

3. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja

Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan pegawai yang akan melakukan turnover. Pegawai lebih sering meninggalkan

tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

4. Peningkatan protes terhadap atasan

Pegawai yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan pegawai.

5. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

Biasanya hal ini berlaku untuk pegawai yang karakteristik positif. Pegawai ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif pegawai ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan pegawai ini akan melakukan turnover.

B. KOMITMEN ORGANISASI

a. Pengertian komitmen organisasi

Reichers dan Scheneider dalam Shadur (1999) berpendapat bahwa komitmen organisasi (*organizational climate*) mengacu pada persepsi bersama dari kebijakan, praktek, dan prosedur organisasi secara informal dan formal. Jadi dapat dikatakan bahwa komitmen

organisasi merupakan suatu keadaan atau ciri-ciri atau sifat-sifat yang menggambarkan suatu lingkungan psikologis organisasi-organisasi yang dirasakan oleh orang yang berada dalam lingkungan organisasi tersebut. Schneider dan Reatsch (1988) dalam Vardi (2001) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu konsep atau gagasan multi faktor yang merupakan pencerminan dari fungsi-fungsi kunci organisasi atau tujuan-tujuan organisasi, seperti iklim yang kondusif atau iklim pelayanan. Sedangkan menurut Forehand dan Glimer (1964) dalam Srivastav (2006) komitmen organisasi adalah perpaduan dari karakteristik-karakteristik organisasi yang terintegrasi secara konseptual.

Komitmen organisasi merupakan usaha mendefinisikan dan melibatkan diri dalam organisasi dan tidak ada keinginan meninggalkannya (Robbins, 2006). Steers dan Porter (1987) mendefinisikan komitmen merupakan sikap seseorang dalam mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi beserta nilai-nilai dan tujuannya serta keinginan untuk tetap menjadi anggota untuk mencapai tujuan. Komitmen organisasi menunjuk pada pengidentifikasian dengan tujuan organisasi, kemampuan mengarahkan segala daya untuk kepentingan organisasi, dan ketertarikan untuk tetap menjadi bagian organisasi (Mowday, Steers & Porter, 1979). Mowday, dkk (1982) dalam Luthans (2006)

menjelaskan bahwa sebagai sikap, komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai :

1. keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu
2. keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi
3. keyakinan tertentu, penerimaan nilai, dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

b. Jenis komitmen organisasi

Komitmen menurut Miner (1980) dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

1. Komitmen sikap (*attitudinal commitment*)

Komitmen sikap adalah derajat keterikatan relatif dari individu kepada organisasinya dan derajat keterlibatan dalam organisasi tersebut. Komitmen sikap ini secara konsep dapat dicirikan dengan tiga faktor, yaitu

1. kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi
2. kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi keberhasilan organisasi.
3. keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

2. Komitmen perilaku (*behavioral commitment*)

Dalam kategori perilaku, komitmen merupakan ketergantungan pegawai terhadap aktifitas di masa lalu dalam perusahaan yang tidak dapat ditinggalkan karena alasan tertentu, seperti misalnya pegawai akan kehilangan hal-hal yang telah diperolehnya selama ini dari organisasi / perusahaan. Dengan demikian, tetap tinggal sebagai anggota organisasi merupakan pertimbangan yang utama bagi pegawai. Terdapat banyak pendekatan yang digunakan dalam mengembangkan komitmen. Setiap pendekatan yang digunakan sesuai dengan kondisi pola hubungan kerja yang berlaku pada organisasi yang bersangkutan.

Selain itu, komitmen organisasi dirasakan sebagai suatu yang bermanfaat bagi kebutuhan individu, misalnya iklim yang memperhatikan kepentingan pegawai, antar pegawai adanya hubungan yang harmonis dan berorientasi pada prestasi, maka dengan demikian dapat diharapkan bahwa tingkat perilaku pegawai atau pegawai yang mengarah pada tujuan

kebutuhan dan motivasi pribadi itu tinggi. Church (1995) mengemukakan bahwa komitmen organisasi (*organizational climate*) meliputi aspek-aspek seperti struktur organisasi (*organizational structure*); tanggung jawab (*responsibility*) dan imbalan (*reward*).

Komitmen organisasi memperhatikan penilaian atau tanggapan pegawai mengenai pentingnya aspek-aspek hubungan kerja dalam membentuk nilai-nilai organisasi.

Dengan demikian komitmen organisasi adalah suatu set dari sifat-sifat terukur (*measurable properties*) dari lingkungan kerja yang dirasakan atau dilihat secara langsung atau tidak langsung oleh orang hidup yang bekerja dilingkungan tersebut dan diasumsikan mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka. Komitmen organisasi dapat memberikan suatu dinamika kehidupan dalam organisasi dan sangat berpengaruh terhadap sumber daya manusianya. Elemen-elemen seperti sikap, nilai-nilai serta motif-motif yang dimiliki seorang individu mempunyai peranan penting dalam proses konseptual komitmen organisasi.

C. KEPUASAN KERJA

a. Pengertian kepuasan kerja

Kepuasan pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual (Wexley dan Yukl, 1977). Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Wexley dan Yukl secara umum juga

mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Blum dan Naylor (1968) mengemukakan pendapatnya bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum sebagai hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja. Pandangan ini juga digunakan oleh Schultz (1970) yang menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap atau sekumpulan sikap individu terhadap pekerjaannya. Dari berbagai pendapat dan pandangan yang telah disebutkan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah sikap dan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja bagi pegawai sangat diperlukan karena kepuasan kerja pegawai akan meningkatkan produktivitas. Adanya ketidakpuasan pada para pegawai dalam bekerja akan membawa akibat-akibat yang kurang menguntungkan baik bagi perusahaan maupun bagi pegawai itu sendiri. Wexley dan Yukl (1977) mengemukakan bahwa ketidakpuasan akan memunculkan dua macam perilaku yaitu penarikan diri (turnover) atau perilaku agresif (sabotase, kesalahan yang disengaja, perselisihan antar pegawai dan atasan, dan juga pemogokan) sehingga menyebabkan menurunnya tingkat produktivitas,

Sedangkan menurut Robbins (1991) pegawai mengekspresikan ketidakpuasannya dengan empat cara sebagai berikut, pertama, keluar dari pekerjaannya dan mencari pekerjaan di

tempat lain. Kedua, bekerja dengan seenaknya (misalnya terlambat datang, tidak masuk kerja, membuat kesalahan yang disengaja). Ketiga, membicarakan ketidakpuasannya kepada atasan dengan tujuan agar kondisi tersebut dapat berubah. Keempat, menunggu dengan optimis dan percaya bahwa organisasi dan manajemennya dapat melakukan sesuatu yang terbaik.

Kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh pekerjaan semata, melainkan juga faktor-faktor sosial dan diri individu pegawai itu sendiri. Menurut Wexley dan Yukl (1977); Robbins (1991) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah upah, kondisi kerja, mutu pengawasan, teman sekerja, jenis pekerjaan, keamanan kerja, dan kesempatan untuk maju. Faktor-faktor individual yang berpengaruh adalah kebutuhan-kebutuhan yang dimilikinya, nilai-nilai yang dianut dan sifat-sifat kepribadian dan pengalaman masa lampau.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Dari berbagai pendapat tentang kepuasan kerja yang telah dikemukakan diatas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. Faktor individual, meliputi kebutuhan yang dimiliki, nilai yang dianut dan sifat kepribadian.
2. Faktor diluar individu yang berhubungan dengan pekerjaan meliputi:

- a. Pekerjaan itu sendiri (*work*), termasuk tugas-tugas yang diberikan, variasi dalam pekerjaan, kesempatan untuk belajar, dan banyaknya pekerjaan.
- b. Mutu pengawasan dan pengawas (*supervision*), termasuk didalamnya hubungan pegawai dengan atasan, pengawasan kerja dan kualitas kerja.
- c. Rekan sekerja (*co-workers*), meliputi hubungan antar pegawai.
- d. Promosi (*promotion*), berhubungan erat dengan masalah kenaikan pangkat atau jabatan, kesempatan untuk maju, pengembangan karir.
- e. Gaji yang diterima (*pay*), meliputi besarnya gaji, kesesuaian gaji dengan pekerjaan.
- f. Kondisi kerja (*working conditions*), meliputi jam kerja, waktu istirahat, lingkungan kerja, keamanan dan peralatan kerja.
- g. Perusahaan dan manajemen (*company and management*), berhubungan dengan kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan, perhatian perusahaan kepada kepentingan pegawainya dan sistem penggajian.

- h. Keuntungan bekerja di perusahaan tersebut (*benefits*), seperti pensiun, jaminan kesehatan, cuti, THR (Tunjangan Hari Raya) dan tunjangan sosial lainnya.
- i. Pengakuan (*recognition*), seperti pujian atas pekerjaan yang telah dilakukan, penghargaan terhadap prestasi pegawai dan juga kritikan yang membangun.

D. PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian yang dilakukan oleh Lilie Lum, John Kervin, Kathleen, Frank Reid dan Wendy Sirola dari Journal Of Organizational Behavior, vol 19, 305 – 320, 1998, dengan judul “ *Explaining Nursing Turnover Intent, Job Satisfaction or Orgzational Commitment ?* “. Pada penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengetahuan saat ini mengenai faktor – faktor yang mempengaruhi *Turnover Intentions* (niat berpindah) para perawat khususnya tentang peranan kebijakan pembayaran gaji, pembayaran gaji dan juga permasalahan penawaran dan permintaan yang dipengaruhi oleh bursa tenaga kerja serta persepsi atau pandangan pegawai, sebelumnya telah diidentifikasi sebagai faktor determinan dari *Job Satisfaction*, *Organizational Commitment* dan perilaku *Turnover Intentions* (niat berpindah).

Sementara itu, penghasilan dianggap sebagai aspek yang sangat penting dalam *Job Satisfaction* (kepuasan kerja), sedangkan hubungan Kecenderungan meninggalkan organisasi Mencari pekerjaan pada organisasi lain antara sikap terhadap *Pay Satisfaction* (kepuasan gaji) dan *Turnover Intention* (niat berpindah) belum jelas. Namun demikian, dengan menarik kesimpulan penelitian mempunyai *Pay Satisfaction* (kepuasan penghasilan) yang diterima, *Job Satisfaction* (kepuasan kerja) dan *Organizational Commitment* (komitmen terhadap organisasi), penelitian ini telah memberikan penjelasan mengenai pengaruh gabungandari variabel – variabel tersebut terhadap *Turnover Intention* (niat berpindah). Hasil penelitian ini menunjukkan sebuah model ikatan yang lebih kompleks dari apa yang diasumsikanoleh para peneliti terdahulu dan oleh para pengagas dari kebijakan mengenai pembayaran gaji perawat RS Toronto Kanada. Yaitu terdapat 2 (dua) penemuan yang dapat diinformasikan yaitu :

1. Hasil penelitian ini memberikan tambahan bukti bahwa *Job Satisfaction*, tampak tidak mempengaruhi *Turnover Intentions* secara langsung, diasumsikan bahwa *Job Satisfaction* mempengaruhi *Organizational Commitment* yang pada gilirannya dapat *Turnover Intention* (niat berpindah).
2. Temuan kedua yang sangat penting dari penelitian ini adalah bahwa *Pay Satisfaction* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Job Satisfaction* dan niat para perawat untuk berpindah (*Turnover Intentions*).

Hasil penelitian Yohana dan Sherly (2008) yang dilakukan di PT. Sentra Media Komunika Surabaya menunjukkan bahwa *turnover intentions* berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di PT. Sentra Media Komunika Surabaya. Tingkat *turnover intentions* pegawai cenderung rendah, karena rata-rata pegawai cukup puas dan bahkan puas dengan pekerjaannya.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Sunjoyo dan Harsono (2003) di Kantor Akuntan Publik di Bandung, Surabaya, dan Jakarta yang fokus penelitiannya adalah faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intentions* menunjukkan bahwa hanya faktor kepuasan kerja saja yang mempengaruhi *turnover intentions* sementara ketiga dimensi dalam komitmen organisasi yang terdiri dari afektif, *continuance*, dan normatif tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Penelitian yang dilakukan Meyer *et al.* (1993) mendukung bahwa peningkatan komitmen berhubungan dengan peningkatan produktivitas dan *turnover* yang semakin rendah. Komitmen organisasional memberikan kontribusi dalam memprediksi variabel-variabel penting organisasi yang berhubungan dengan *outcome* (misalnya: intensi keluar). Variabel *outcome* yang diuji pada penelitian ini berhubungan dengan keinginan individu untuk keluar dari organisasi dan sampel yang digunakan adalah perawat. Meyer juga menyimpulkan bahwa komitmen organisasional berhubungan signifikan dengan keinginan individu untuk keluar jabatan dan aktifitas dalam organisasi.

Pekerja-pekerja dengan komitmen afektif yang kuat akan tetap berada dalam organisasi karena mereka merasakan bahwa mereka sebaiknya bekerja demikian.(Johson et al., 1987; Tett and Meyer, 1995; Lum et al., 1998). Menurut hasil penelitian Shore dan Martin (1989) dan Muller dan Price (1990), yang dikutip dari Lum et al. (1998), menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen berhubungan dengan *turnover*, walaupun demikian komitmen organisasional lebih mempunyai hubungan yang kuat terhadap intensi keluar, berarti bahwa kepuasan kerja merupakan variabel mendahului komitmen organisasional. Komitmen organisasional merupakan prediktor yang kuat bagi *voluntary turnover*. Adanya kecenderungan komitmen (*commiment propensity*) sebelum memasuki organisasi akan berhubungan positif dengan komitmen awal (sebelum memasuki organisasi) dan komitmen berikutnya (setelah masuk organisasi) akan berhubungan negatif dengan *voluntary turnover*. (Lee et al., 1992) sehingga kepuasan kerja karyawan akan dipengaruhi oleh komitmen pada tahap awal memasuki organisasi (Lance and Vandenberg, 1992).

Penelitian yang dilakukan oleh Thomas M. Begley dan Joseph M. Czajka dari Journal of Applied Psyshology, vol 78, No.4, 552 – 556, 1993, dengan judul “*Panel Analysis Of Moderating Effects Of Commitment On Job Satisfaction, Intent To Quit, and Health Following Organizational change*”. Pada penelitian ini menguji bahwa *organizational Commitment* (komitmen organisasi) atas pekerja yang menghadapi konsolidasi (mengikuti perubahan organisasi) unit kerja dari kemungkinan pengurangan staf. Untuk studi ini mengukur komitmen pekerjaan sebelum terjadinya konsolidasi & sebagai

tambahan penelitian ini juga mengevaluasi *Job Satisfaction* (kepuasan kerja), *Intent to Quit* (keinginan untuk keluar) dan status kesehatan pada periode jangka waktu tertentu. Hasil dari penelitian ini bahwa *Organizational Commitment* secara signifikan berpengaruh terhadap kombinasi mengenai kenyamanan bekerja yaitu : *Job Satisfaction* (kepuasan kerja), *Intent to Quit* (keinginan untuk keluar) dan rasa kemarahan dalam pekerjaan. Penelitian tersebut mengambil kasus pada staf Rumah Sakit Umum dan Rumah sakit jiwa di Midwestern.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Suwandi dan Kawan – kawan dari Universitas Gajahmada dengan judul “ *Pengujian Model Turnover Pasework dan Strawser : studi empiris pada Lingkungan Akuntansi Publik* ”. (Journal Riset Akuntansi Publik, Vol.2 No.2, Juli 1999, hal. 173 – 195). Penelitian ini dilakukan untuk menguji konsistensi model pasework dan Strawser, 1996) dengan menggunakan sampel staf akuntan di KAP Indonesia, berusaha mencari landasan konseptual yang lebih banyak tentang konstruk *Job Insecurity* dan mencari landasan konseptual yang lebih banyak tentang konstruk *Job-Insecurity* dan mencari kesesuaian dengan model turnover. Dalam mengidentifikasi faktor – faktor yang mempengaruhi turnover di dunia akuntan publik mengemukakan model turnover baru berdasarkan model *Job-Insecurity* yang dikembangkan oleh Ashford et. Al. (1989). Model ini menyertakan variabel *Job Satisfaction* (kepuasan kerja) dan *Organizational Commitment* (komitmen organisasional) sebagai variabel pendahuluan (antecedent) dari niat berpindah (*Turnover Intention*). Hasilnya menyimpulkan bahwa *Job Satisfaction* (Snead dan Harrel, 1991) dan *Organizational*

Commitment (Harrel, 1990, Noris dan Niebuhr, 1984) berhubungan secara negatif dan signifikan dengan *Turnover Intentions* (niat berpindah) para akuntan.

Penelitian yang dilakukan oleh Charlie, G.T dan kawan kawan dari *Journal of Applied Psychology*, Vol.82, No.1, 1997, dengan judul “*Voluntary Turnover and Job Performance: Carvelinnearity and The Moderating Influency of Salary Growth and Promotions*”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa turnover karyawan yang tinggi disebabkan oleh adanya sistem penggajian yang kurang memadai. Kebalikannya karena efek negatif dari pertumbuhan penggajian pada turnover karyawan, diamana sistem penggajian yang memadai menyebabkan rendahnya tingkat turnover karyawan. Pada penelitian ini juga terdapat usulan penelitian yang akan datang bahwa hubungannya antara perbuatan karyawan dan dorongan akan turnover adalah membentuk kurva linear, disimpulkan bahwa tinggi dan rendahnya perubahan menunjukkan besarnya turnover dari rata – rata perubahan.

Dengan demikian dari penelitian – penelitian terdahulu diatas dapat disimpulkan bahwa pada umumnya *Job satisfaction, Pay Satisfaction dan An Organizational Commitment* mempunyai hubungan yang erat dengan turnover intention, dimana apabila *Job Satifaction* (kepuasan kerja), dan *Organizational Commitment* (komitmen organisasi) tinggi tidak akan menyebabkan *Turnoer Intention* (niat berpindah) begitu pula sebaliknya.

E. KERANGKA TEORITIK

Seorang individu masuk ke dalam suatu organisasi dengan bermacam kebutuhan, keinginan dan kemampuan, dan mereka berharap dapat menemukan sebuah lingkungan kerja dimana individu tersebut dapat menggunakan kemampuan serta memenuhi berbagai macam kebutuhan dasarnya. Saat individu tersebut menemukan peluang-peluang tersebut dalam pekerjaannya, maka komitmen terhadap organisasi akan meningkat. Sebaliknya, saat perusahaan gagal memberikan pemenuhan kebutuhan, maka komitmen terhadap organisasi cenderung menurun. Pegawai dengan tingkat komitmen organisasi tinggi akan menunjukkan kinerja yang baik, tingkat *turnover intentions* rendah dan tingkat absensi rendah.

Oleh karena itu komitmen organisasional menjadi sangat penting bagi organisasi, karena komitmen organisasional disinyalir sebagai prediktor yang lebih baik bagi *turnover intentions* dibandingkan dengan kepuasan kerja. Pegawai dengan komitmen yang tinggi mempunyai tingkat keinginan untuk berhenti bekerja (*turnover intention*) lebih rendah dibandingkan dengan individu yang kurang memiliki komitmen organisasi.

Disisi lain, kepuasan pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Secara umum kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap

pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan sikap umum sebagai hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja. Kepuasan kerja sebagai sikap atau sekumpulan sikap individu terhadap pekerjaannya. Dari berbagai pandangan yang telah disebutkan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah sikap dan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Hasil penelitian Gregson (1992) mengemukakan bahwa kepuasan adalah sebagai pertanda awal komitmen organisasi. Oleh karena itu manajemen perusahaan perlu memperhatikan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan suatu pekerjaan yang optimal dan begitu juga sebaliknya.

Selain itu, pengelolaan pegawai secara efektif dan efisien dapat berdampak pada tingginya komitmen pegawai dan keinginan kuat untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan, memiliki loyalitas yang tinggi sehingga akan berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan secara efektif dan efisien.

Tercapainya tujuan perusahaan juga dapat mengakibatkan tercapainya tujuan pegawai secara individual. Selanjutnya dengan tercapainya tujuan pegawai maka kepuasan kerja pegawai akan meningkat. Pegawai yang puas dengan pekerjaannya dapat memberikan

sumbangan dukungan dan komitmen yang besar bagi perusahaan walaupun perusahaan berada dalam masa yang sulit. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mewujudkan suatu komitmen organisasi ataupun sebaliknya sehingga sangat berpengaruh terhadap turnover intention disuatu perusahaan.