

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

A. Setting Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Surabaya dan tempat-tempat lain yang telah ditentukan baik itu oleh peneliti dan subjek yang pertama, tepatnya di tempat kerja B sedangkan wawancara dengan subjek yang kedua dan ketiga di tempat yang telah ditentukan oleh peneliti maupun oleh subjek.

- Tempat-tempat yang dijadikan lokasi penelitian diantaranya:

Subjek yang pertama :

1. Kantor subjek BA

Kantor BA yang bertepatan digarha pena dilantai sembilan belas teoat nya di PT M. Setelah naik lift dari lobi menuju lantai sembilan belas setelah sampai dilantai sembilan belas tampak lobi depan kantor subjek yang memiliki gaya modern tapi minimalis sehingga terlihat kecil tetapi setelah masuk terdapat ruangan yang cukup besar dengan 6 meja panjang yang mana setiap meja terdapat kursi sekitar 20 dengan 5 buah monitir di atasnya yang memuat kurs mata uang saat ini. Ada juga beberapa ruang yang ditempati oleh jajaran Division Manager dan Manager Marketing. Kemudian peneliti diajak keruangan meeting yang mana didalam ruang meeting tersebut terdapat sofa yang memiliki warna putih tulang serta dimeja sofa terdapat air mineral gelas yang tersusun secara rapi dengan

dinding yang berwarna putih dengan lampu yang sedikit redup yang membuat suasana jadi nyaman ditambah lagi ruangnya didesain kedap suara jadinya pada saat wawancara berlangsung dengan baik.

2. Lokasi yang sering di kunjungi subjek

Dari keterangan B tempat yang sering dikunjungi adalah ke pena mart yang bertempat dilantai 2 graha pena surabaya dengan gaya cafe yang menyediakan kopi dan makanan ringan kemudian subyek juga sering mengunjungi pugasera graha pena dilantai bawah. Kedua tempat tadi yang sering dikunjungi oleh subyek pada saat bekerja.

B. Persiapan Penelitian

Hal-hal yang dilakukan pada tahap persiapan ini adalah:

1. Prosedur subyek penelitian

Tahapan ini dilakukan untuk menentukan subjek penelitian. Berdasarkan rumusan masalah diatas maka dalam menentukan subjek penelitian, peneliti menentukan beberapa kriteria, antara lain:

1. Subyek yang Pertama :

- a. Subyek yang berinisial B saat ini usianya 28 tahun tepatnya lahir pada 19 Januari 1984 di Jakarta.
- b. Subyek berkeinginan untuk pindah yang mencerminkan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Dalam studi yang dilakukan dalam cakupan luas meliputi keseluruhan tindakan penarikan diri (*withdrawal cognitions*) yang

dilakukan. Tindakan penarikan diri terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi.pada ahirnya memutuskan untuk pindah atau turnover.

2. Subyek Informan yang pertama :

- a. Subyek yang berinisial D saat ini usianya 24 tahun.
- b. Subyek berkeinginan untuk pindah yang mencerminkan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Dalam studi yang dilakukan dalam cakupan luas meliputi keseluruhan tindakan penarikan diri (*withdrawal cognitions*) yang dilakukan. Tindakan penarikan diri, terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi.pada ahirnya memutuskan untuk pindah atau turnover. Hal ini disebabkan oleh B yang sering tidak masuk kerja dan sering terlambat dalam memberikan gaji.

3. Subyek Informan yang kedua :

- a. Subyek yang berinisial N saat ini usianya 18 tahun.
- b. Subyek berkeinginan untuk pindah yang mencerminkan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain.

Dalam studi yang dilakukan dalam cakupan luas meliputi keseluruhan tindakan penarikan diri (*withdrawal cognitions*) yang dilakukan. Tindakan penarikan diri, terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi. Pada akhirnya memutuskan untuk pindah atau turnover. Hal ini disebabkan oleh B yang sering tidak masuk kerja dan sering terlambat dalam memberikan gaji.

Selanjutnya peneliti melakukan pemilihan subjek penelitian, yaitu dengan melakukan beberapa penggalian data awal sebagai mana yang telah dipaparkan pada latar belakang masalah dan subjek penelitian pada bab tiga, yaitu dengan observasi dan wawancara dengan subjek dan untuk memastikan sesuai atau tidak anak tersebut menjadi subjek penelitian.

2. Penyusunan alat pengumpulan data

Peneliti menyusun beberapa format yang digunakan untuk menggali data, antara lain:

a. Format wawancara

Format wawancara di susun untuk menggali informasi secara mendalam berkaitan dengan hal-hal yang melatar belakanginya turnover. Wawancara dalam penelitian ini dilakukan secara langsung kepada subyek, bagian HRD dan personalia dari tempat bekerja subyek dahulu

b. Format observasi

Format observasi disusun untuk memperoleh data secara langsung dalam setiap aktivitas subyek guna menghindari kerancuan pada saat penyusunan laporan

C. Penyajian Data

1. Profil

Dengan berbagai alasan dan kesepakatan antara peneliti dan subjek, maka identitas atau profil subjek tidak disebutkan secara detail dan menyeluruh. Penyebutan identitas dan profil subjek hanya seperlunya saja itupun dengan menyebutkan inisial.

a. Profil subyek

1. Nama	: BA (inisial subjek)
Panggilan	: B(inisial panggilan)
Jenis kelamin	: LAKI-LAKI
Tempat, tanggal lahir	: Jakarta, 19 Januari 1984
Pendidikan	: SMA
Usia	: 28tahun
Anak ke	: 1
Pekerjaan	: ASISTEN MANAGER
Agama	: Islam
Alamat	: jl. Raya ahmad yani

B adalah anak pertama dari 2 bersaudara. Keseharian B dihabiskan tempa kerjanya yaitu disebuah PT. M yang bertempat digraha pena surabaya. Sekarang beliau dalam pekerjaanya menempati sebagai asisten manager maka B ini harus merelakan hari-harinya untuk pergi ke kantor bahkan sampai liburnya pun digunakan untuk pekerjaan.

Semasa kecil BA hidup bersama ayah dan ibunya di jakarta higgsa lulus SMA. Kemudian setelah lulus SMA B mencoba mencari pekerjaan dan ahirnya diterima perusahaanyang bergerak dibidang future tapi bertempat disemarang. Keluarga B termasuk keluarga yang dibilang sukses adik-adiknya menjadi oarnag yang berhasil semua. Sampai ahirnya B sampai disurabaya setelah keluar dari perusahaannya dulu.

b. Profil Informan atau subjek penguat

1. Profil informan pertama

Nama	: D
Umur	: 24 tahun
Agama	: Islam
Pekerjaan	: Staff HRD PT. X

Mbak D begitu beliau dipanggil oleh keluarga subjek wanita ini kelahiran surabaya 24 tahun yang lalu, Mbak D ini bekerja diperusahaan yang sama dengan B, tetapi beliau bekerja dibagian HRD Sampai sekarang.

Mbak D ini lah yang tau tentang B karena selain kenal akrab serta mempunyai semua data dari B mulai dari absensinya sampai hasil kerja yang dia lakukan. Sehingga peneliti memutuskan untuk menjadikan Mbak D sebagai subyek penguat.

2. Profil informan kedua :

Nama : N
Umur : 18tahun
Agama : kristen
Pendidikan : SMA

Sebut saja N. Perempuan yang masih berumur 18 tahun ini berperawakan sedang dengan rambut yang panjang, kulit yang putih dan wajah yang imut. N ini baru bekerja diperusahaan yang sama dengan L, tetapnya sebagai bawahannya B

Meskipun baru beberapa bulan N berkerja sudah sangat mengenal tentang L karena selain kenal akrab dan tahu pekerjaannya sehari-hari di kantor. Sehingga peneliti memutuskan untuk menjadikan N sebagai subyek penguat.

D. Hasil Wawancara dan Observasi

a. Hasil Wawancara

Tabel 2

SUBYEK PERTAMA					
NO	HARI TANGGAL	JAM	KEGIATAN	LOKASI	KETERANGAN
1	Selasa 5 juni 2012	09.30 – 12.00	➤ Bekerja ➤ Ngobrol sama peneliti	Dikantor tempat B bekerja	Sibuk dengan kerjaan karena ada target dari perusahaan.
2		12.00 – 14.00	Istirahat(makan siang, sholat dan nongkrong dipena mart)	Kantin, mushola, penamart	Makan siang dikantin graha pena kemudian sholat dhuhur setelah sholat dilanjutkan membeli kopi dipena mart sambil menghisap rokok dengan sesekali membalas BBM
		14.00 – 16.00	Kembali kekantor	Dikantor tempat B bekerja	Setelah selesai istirahat B kembali dikantor untuk melanjutkan pekerjaan
		16-15 –	Pergi ke smoking room	Smoking room tempat	B menghisap beberapa batang rokok untuk

		17.30	untuk merokok	B bekerja	menghilangkan kejenuhan
		17-30 – 18.10	pulang ke kos nya yang hanya berjarak beberapa meter dengan tempat BA bekerja	Jalan raya	menuju tempat kosnya dengan jalan kaki karena jaraknya sangat dekat dengan tempatnya bekerja
		18.10 – 21.00	Sampai dikos	Sebelah kiri graha pena surabaya	B sampai ditempat kos kemudian istirahat
		21.00	Peneliti pulang	Jalan raya	Dengan menaiki sepeda motor peneliti pulang ke kontrakan

1. Dengan BA di perusahaan tempat beliau kerja pada tanggal 4 Juni 2012/09.00 -12.10 (terlampir).
2. Dengan Staff HRD yang mana atasan subjek B dan wawancara dilakukan di rumah informan sebut saja D pada Tanggal 10 Juni 2012/18.00 –21.00 Terlampir (terlampir).
3. Dengan N yang mana marketing subjek L dan wawancara dilakukan di rumah informan pada Tanggal 20 Juni 2012/18.00 –21.00 Terlampir (terlampir).

b. Hasil Observasi kegiatan :

1. Subjek Pertama

Pada tanggal 4 Juni 2012 dan pada saat tepat hari Senin sesuai rencana awal yaitu jam 09.00 peneliti sudah datang dilobi graha pena tapi subyek baru datang jam 09.30 kemudian langsung menuju tempat kerja B digraha pena surabaya lantai 19. Sesampainya dilantai 19 subyek absen kemudian sibuk dengan kerjaan karena ada target dari perusahaan. Pukul tepat menunjukkan angka 12.00 WIB B melanjutkan aktifitas selanjutnya yaitu makan siang dikantin graha pena yang bertempat dilantai bawah parkiriran graha pena surabaya setelah makan siang B kemudian sholat dhuhur di musholla Baitul Qolam graha pena surabaya dilantai 2 tak jauh musholla terdapat sebuah cafe dimana setelah sholat B biasanya pergi ketempat itu untuk membeli kopi beserta menghisap rokok setelah selesai istirahat B kembali dikantor untuk melanjutkan pekerjaan tak berselang waktu lama B pergi ke *smoking room* menghisap beberapa batang rokok untuk menghilangkan kejenuhan. Tak terasa pukul menunjukkan 17.30 wib B pulang menuju tempat kosnya dengan jalan kaki karena jaraknya sangat dekat dengan tempatnya bekerja sampainya ditempat kos.

E. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Temuan Penelitian

Berikut ini gambaran tentang hasil penelitian :

I. Komitmen organisasi

Menurut Robbins (2003), komitmen organisasi merupakan salah satu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka terhadap organisasi tempat bekerja. Keterlibatan kerja yang sangat tinggi berarti adanya pemihakan seseorang pada pekerjaan secara khusus sedangkan komitmen organisasi yang tinggi berarti adanya pemihakan pada organisasi yang mempekerjakannya.

“Dikatakan nyaman ya nyaman mas, tapi terkadang juga dikantor saya yang dulu agak membosankan karena manajemennya yang buruk dan juga persaingan antar tim sangat tidak nyaman soalnya diperusahaan saya yang dulu sistemnya tim yang diketuai oleh asisten manager mas.”(HW. B 2).

“Haha....benar mas entah kenapa saya masih suka bekerja dibidang future.di perusahaan saya dulu sebenarnya sudah sangat bagus dalam management nya seperti kita mendapat ruangan sendiri tetapi sistem pembagian komisinya yang membuat saya kurang senang dan akhirnya memutuskan untuk keluar dari perusahaan tersebut.” (HW. B 13).

Sedangkan Stear (1995) mendefinisikan Komitemen Organisasional sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan dan loyalitas, yang dinyatakan oleh seseorang pegawai terhadap organisasinya. Stear (1995) berpendapat bahwa Komitmen Organisasional merupakan kondisi

dimana pegawai menyukai organisasi dan bersedia untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi dan pencapaian tujuan organisasinya. Berdasarkan definisi ini, dalam Komitmen Organisasional tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, jadi Komitmen Organisasional menginsyaratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif karena pegawai yang menunjukkan komitmen yang tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

“Sebenarnya simple mas, kalau Cuma hanya sekedar kenal atau bersahabat seperti biasanya itu mudah mas soalnya saya sangat mudah akrab dengan orang yang baru saya kenal sebenarnya bila seseorang itu dapat saya beri amanah dan bisa dikasih kepercayaan saya langsung bisa mempercayainya”. (HW,B 18).

“Hmm dalam bekerja tujuan organisasi saya adalah supaya akrab satu sama lain sehingga kita bekerja ka lebih nyaman mas tidak ada yang kita khawatirkan meskipun demikian masis ada satu atau dua orang yang tetap saja membuat saya tidak senang karena mereka seperti menyepelkan kemampuanku. Tapi hal itu tidak membuat saya menyerah atau pun merasa minder mas malah membuat saya semangat dan menunjukkan kalau saya juga bisa”.(HW,B 16).

“Ya lumayan kritis lah mas dibandingkan karyawan yang lain”. (HW,informan D 4).

“Kalau mas nya tanya orangnya kritis atau tidak ?saya rasa sebenarnya orangnya kritis hanya saja orangnya sering berperilaku sesuka hatinya”. (HW,informan N 4).

Komitmen Organisasional dapat dibedakan menjadi 2 bagian (Zainuddin, 2002) yaitu : Pertama, jenis Komitmen menurut Allen dan Meyer. Allen dan Meyer dalam Dunham et al. (1994) membedakan Komitmen Organisasional atas 3 komponen yaitu : *afektif* (komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi); *normatif* (merupakan perasaan-perasaan pegawai di dalam suatu organisasi), dan *continuance* (komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi). Kedua, jenis Komitmen Organisasional dari Mowday, Porter dan Steers ini lebih dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi.

“Kalau konflik disebuah perusahaan itu biasa mas. Seperti nama nasabah yang palsu, perusahaan future kan ada yang namanya bounty bagi setiap ada nasabah yang masuk sama tergantung besarnya uang nasabah yang masuk. Biasanya setelah bounty itu keluar dana yang sudah masuk tadi ditarik lagi dan hal seperti itu sangat dilarang oleh perusahaan meskipun dilarang masih ada saja manager yang melakukan itu mas sehingga timbul konflik dari itu”.(HW, B 20)

“Kalau masalah menyikapi konflik itu apa yang dilakukan oleh perusahaan terhadap para kerayawan yang melanggar peraturan sangat jelek tidak ada peringatan yang berarti sehingga tidak menimbulkan efek jera bagi mereka, terkadang itu yang membuat saya geram juga mas tapi apa mau dikata mas kalau pimpinan sudah memutuskan kita tidak bisa memprotesnya”.(HW, B 21)

“Jangan ditanya mas kalau masalah konflik setiap hari mesti ada konflik yang bisa memicu demo. Kalau konflik disebuah perusahaan itu biasa mas. Seperti bila ada rumor pengurangan karyawan alias PHK selalu ada demo dikalangan karyawan mas. Apabila kita tidak ikut demo itu kita bisa dimusuhin sama karyawan yang lain mas katanya tidak setia kawan atau apalah lah mas. Mau bekerja juga tidak bisa karena mereka jelas memboikot pabrik otomatis tidak bisa memproduksi kalau sudah begitu mendingan saya tidak masuk kerja atau saya tinggal pulang kerumah saja mas”.(HW,L 21)

“Hmmm.....jangan ditanya mas B itu suka melanggar atau tidak awalnya sih dia seperti karyawan yang lain tapi lama-kalamaan orangnya suka bertindak sesuka hatinya dan sering terlambat masuk kerja maupun sering menghilang pada saat berkerja. Pokoknya sikapnya sering sesuka hatinya mas”(HW, informan N 5)

“La itu mas orangnya itu sering terlambat masuk kantor. Mas B sering dipanggil oleh atasan karena sering terlambat masuk kantor.” (HW, informan D 5)

II. Kepuasan kerja

Hullin et.al (1985) mengakui bahwa alternatif pekerjaan dan kepuasan kerja dapat memiliki pengaruh yang substansial pada keinginan keluar pekerja pada berbagai populasi. Ketidakpuasan kerja telah sering diidentifikasi sebagai suatu alasan yang penting yang menyebabkan individu meninggalkan pekerjaannya (Price dan Muller, 1981 ; pada William dan Hazer, 1986) menyimpulkan secara empiris bahwa ketidakpuasan kerja memiliki suatu pengaruh langsung pada pembentukan keinginan keluar. Kepuasan kerja juga dihubungkan secara negatif dengan keluarnya (turnover) karyawan. Faktor lain misalnya kondisi pasar tenaga kerja, pengeluaran mengenai kesempatan kerja alternatif dan panjangnya masa kerja, pengeluaran mengenai kesempatan kerja alternatif dan panjangnya masa kerja dalam organisasi itu sebenarnya merupakan kendala yang penting dalam keputusan untuk meninggalkan pekerjaan (Hanif Amali Rivai, 2001).

“Fasilitas yang diberikan oleh perusahaan saya rasa sudah cukup baik mas. Seperti memberi kita ruangan khusus untuk setiap tim kemudian ada mobil dan sopir

untuk mengantarkan kita nemuin calon nasabah kita dan yang terpenting ada ruangan untuk merokok. Saya rasa semua fasilitas itu sudah sangat baik”.(HW, B 15)

“Kalau gaji dibidang seperti ini mas tidak bisa diharapkan cuma kalau masalah komosi jangan ditanya besarnya seperti saya pernah dapat 1.2 miliar tadi.itu lah yang membuat saya termotivasi tetap bekerja perusahaan seperti ini meskipun beda perusahaan tetapi tetap perusahaan yang bergerak dibidang future.” (HW, B 14).

Pada level individual, kepuasan seseorang terhadap suatu pekerjaan paling sering diteliti menggunakan variabel psikologi dalam hubungan antara kepuasan dan *turnover* (Mobley, 1979) pada Judge et al.(1993). Kepuasan kerja juga dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan (*turnover intention*) tetapi faktor-faktor lain seperti kondisi pasar kerja, kesempatan kerja alternatif, dan panjangnya masa kerja merupakan kendala yang penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada (Robbins, 2001). Kepuasan kerja menyangkut seberapa jauh karyawan merasakan kesesuaian antara seberapa besar penghargaan yang diterima dan pekerjaannya dengan ekspektasinya mengenai seberapa besar yang seharusnya diterima.

Kepuasan kerja berkaitan dengan seberapa puas seseorang dengan aspek-aspek pekerjaannya. Kepuasan kerja didefinisikan

sebagai perasaan senang atau emosi positif yang diperoleh dari pengalaman kerja, yang berkenaan dengan individu, bukan kelompok dan menyangkut masa lalu, bukan masa yang akan datang. Pekerja yang tidak terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk melakukan cara yang dapat mengganggu kinerja organisasi: *turnover* yang tinggi, tingkat absensi yang tinggi, kelambanan dalam bekerja, keluhan atau bahkan mogok kerja.

“Wah....tidak tentu mas dalam satu minggu berapa kali saya tidak masuk kerja biasanya tidak lebih dari 2-3 kali dalam satu minggu. Saya dalam satu minggu biasa. Itu pun biasanya bila ada keperluan yang sangat penting dan memaksa saya untuk tidak masuk kerja apa mau dikata mas. Kalau memang keperluan itu sangat mendesak tidak langsung bolos gitu juga mas. Saya biasanya ijin ke atasan tetapi kalau mendadak ya lewat sms saja mas ijinnya keatasan saya”(HW, B 11)

“Apa ya mas? Biasanya saya melanggar tata tertib itu saya suka datang terlambat ke kantor mas dulu soalnya. Tempat kos saya dulu kan agak jauh dari tempat kerja beda sama sekarang mas sangat dekat dengan kos tetapi gitu sering telat. Pada saat pulang kerja saya juga sering melanggar peraturan mas, suka pulang terlebih dahulu sebelum jam pulang kantor. Meskipun saya sering terlambat atau pulang lebih dahulu kan yang penting target yang diberikan perusahaan terhadap kan terpenuhi mas”(HW, L 7)

“Seperti yang saya bilang tadi mas dion, saya langsung memprotes kebijakan itu, biasanya pada saat rapat ahir bulan bersama pimpinan. Tetapi saya memprotesnya dengan benar mas tidak hanya sekedar asal protes gitu saja dengan gitu kan pimpinan juga tidak merasa tersinggung dan kita juga menyampaikan ketidaknyamanan”(HW, B 5).

“Saya yang paling sering melanggar memalsukan surat ijin mas hal itu saya lakukan karena dalam satu minggu kita hanya dapat jatah libur satu kali sedangkan kerja kita berat kayak gitu”(HW, L 8)

“Sebenarnya saya bila dikatakan malas bekerja tidak juga mas, Cuma kalau suatu perusahaan sudah tidak bisa mengatur sistem managementnya dan sistem penggajiannya. Di perusahaan saya dulu dalam pembagian gajinya sering terlambat dengan berbagai alasan itulah diantaranya yang membuat saya malas bekerja”. (HW, L 9)

Mathis dan Jackson (2001) mengidentifikasi bahwa masuk-keluar (*turnover*) tenaga kerja berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang, maka semakin rendah intensitasnya untuk meninggalkan pekerjaannya itu.

“Fasilitas yang diberikan oleh perusahaan saya rasa sudah cukup baik mas. Seperti memberi kita ruangan khusus untuk setiap tim kemudian ada mobil dan sopir

untuk mengantarkan kita nemuin calon nasabah kita dan yang terpenting ada ruangan untuk merokok. Saya rasa semua fasilitas itu sudah sangat baik”(HW, L 15).

Handoko (1998), menyatakan bahwa salah satu tujuan-tujuan administrasi kompensasi dalam hal ini penggajian adalah untuk mempertahankan karyawan yang ada, bila kompensasi tidak kompetitif dan tidak memenuhi prinsip keadilan, maka akan berimplikasi banyaknya karyawan yang baik akan keluar.

Kepuasan dan ketidakpuasan atas gaji yang diterima adalah fungsi dari ketidakcocokan antara apa yang dirasakan akan diterima oleh seseorang dengan berapa banyak yang diterima seseorang. Kepuasan gaji dapat memprediksi tingkat absensi dan *turnover* karyawan. Banyak penelitian yang menyimpulkan bahwa hubungan antara kepuasan gaji dengan intensi keluar adalah negatif (Motowildo, 1983 pada Lum et al., 1998; Yuyetta, 2002). Model kepuasan gaji merupakan kelanjutan konsep *equity theory*. Teori *equity* menekankan bahwa kepuasan gaji disebabkan oleh perasaan yang berhubungan dengan rasa keadilan atas gaji yang dibayarkan. Perasaan ini merupakan hasil dari proses yang terus menerus dan setelah membandingkan dengan *outcome* yang lain. Teori ini didasari bahwa seorang pekerja memformulasikan rasio *outcome-nya* (termasuk gaji) dengan input. Rasio ini kemudian dibandingkan dengan rasio *outcome (input)* dan beberapa sumber

yang menjadi acuan. Jika gaji yang diterima pekerja kurang dari yang lainnya, akan menimbulkan adanya perasaan diperlakukan tidak adil (*inequitable*) atas pembayaran yang diberikan. Hal ini akan berdampak pada ketidakpuasan akan gaji sehingga dalam jangka waktu yang tidak lama individu tersebut memilih keluar dan mencari alternatif pekerjaan lain.

“Gaji ya mas? kalau menurut saya cukup puas lah. Disini kan komisinya mas bisa mengalahkan besarnya gaji” (HW, B 30).

” Cukup lah mas buat bayar kos dan makan serta kebutuhan yang lain. Tapi juga terkadang gak cukup mas bila tidak ada komisi yang keluar”. (HW, B 31).

suatu pendekatan yang sama menyarankan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan adalah fungsi dari ketidakcocokan antara apa yang dirasakan oleh seseorang yang beberapa banyak bayaran yang diterima seseorang. Ketidakpuasan atas gaji yang memenuhi pada umumnya meminta keinginan keluar dari kedua subyek dimana ia bekerja.

F. Analisis Data

Turnover Intention merupakan fenomena penting dalam kehidupan organisasi. *Turnover* merupakan perilaku menarik diri atau keluarnya karyawan dari satu organisasi kerja dan kemudian pindah ke organisasi yang lain seperti yang terjadi terhadap B. *Turnover* seharusnya dianggap sebagai

perilaku yang penting, baik dari sudut pandang individu maupun sosial, karena akan berpengaruh bagi perusahaan maupun organisasi individu yang bersangkutan. Tingkat *turnover* yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, seperti menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumberdaya manusia.

Keadaan tersebut menyebabkan organisasi menjadi tidak efektif karena kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perusahaan akan banyak kehilangan biaya karena harus rekrutmen karyawan baru. menyatakan bahwa dampak negatif *turnover* terdapat pada kualitas dan kemampuan untuk menggantikan individu yang keluar organisasi. Pada dasarnya organisasi selalu berusaha mencari cara menurunkan tingkat perputaran karyawan, terutama *disfunctional turnover* yang menimbulkan berbagai potensi biaya seperti biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan terhadap karyawan, tingkat kinerja yang semestinya dikorbankan, serta biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. Walaupun pada kasus tertentu perputaran kerja terutama terdiri dari karyawan dengan kinerja yang rendah tetapi tingkat perpindahan kerja karyawan yang terlalu tinggi mengakibatkan biaya yang di tanggung organisasi jauh lebih dibandingkan biaya kesempatan memperoleh peningkatan kinerja dari karyawan baru. Kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang kegembiraan yang dirasakan oleh karyawan akan memberikan dampak sikap positif bagi karyawan tersebut. Kepuasan kerja memiliki sifat positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang.

Konsep dari komitmen adalah salah satu aspek penting dari filosofi *human resource management*, sebagaimana yang dinyatakan oleh Guest (1987, dalam Kurniasari, 2004) bahwasanya kebijakan HRM didesain untuk memaksimalkan integrasi organisasi, komitmen pegawai, fleksibilitas dan kualitas kerja. Pengertian komitmen saat ini, memang tak lagi sekadar berbentuk kesediaan karyawan untuk menetap di perusahaan itu dalam jangka waktu lama. Namun lebih penting dari itu, mereka mau memberikan yang terbaik kepada perusahaan, bahkan bersedia mengerjakan sesuatu melampaui batas yang diwajibkan perusahaan. Ini tentu saja hanya bisa terjadi jika karyawan merasa senang dan terpuaskan di perusahaan bersangkutan. Untuk mendorong karyawan berkomitmen tinggi menurut konsultan manajemen dari Dunamis, Arvan Pardiansyah, ada beberapa aspek penting yang perlu diperhatikan. Pertama, menumbuhkan *sense of ownership*.

Kondisi ini akan tercapai bila manajemen melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Sayangnya, dalam banyak kasus, ia masih melihat manajemen masih memosisikan diri sebagai *thinkers*, sedangkan karyawannya disarankan hanya untuk bekerja. Dapat dikatakan karyawan hanya dijadikan sebagai robot. Kondisi semacam ini akan sulit menumbuhkan komitmen karyawan. Aspek kedua adalah *trust* (kepercayaan) terhadap manajemen karyawan yang tidak punya kepercayaan kepada manajemen, kecil kemungkinannya mereka punya komitmen tinggi. Berbeda dengan jika ada kepercayaan, mereka tidak akan terpengaruh oleh isu-isu tak menyenangkan di perusahaan, dan tidak mudah diprovokasi untuk melakukan

mogok atau demo. Karyawan akan berusaha menunjukkan kemampuan terbaiknya dan merasa senang jika bisa memberikan yang terbaik kepada perusahaan. Jika kondisi semacam ini bisa tercapai, maka tidak diperlukan pengawasan terus menerus terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut.

G. Pembahasan

Dari semua data yang telah terkumpul maka langkah selanjutnya, yaitu melakukan Analisis, analisis tersebut adalah sebagai berikut:

Dari data diatas terdapat dua dimensi penting dalam kepuasan kerja, yaitu:

1. kepuasan kerja sering kali ditentukan oleh bagaimana hasil yang diperoleh sesuai atau melebihi harapannya. Hal ini tidak dimiliki oleh B sehingga membuat harapan yang beliau gantungkan kepada perusahaan tidak tercapai
2. kepuasan kerja mencerminkan beberapa perilaku yang berkaitan. mengungkapkan lima dimensi yang mencerminkan karakteristik penting tentang kerja yang ditanggapi karyawan secara efektif, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, supervisi (pengawasan) dan rekan kerja.

Dari beberapa dimensi diatas B tidak memiliki kepuasan kerja seperti tidak menemukan hasil dari apa yang mereka harapkan dan besaran gaji. Bagi B gaji sebagai faktor multidimensi dalam kepuasan kerja merupakan sejumlah upah/ uang yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang

sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. B melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan. Jika B fleksibel dalam memilih jenis benefit yang mereka sukai dalam sebuah paket total (rencana benefit fleksibel), maka ada peningkatan signifikan dalam kepuasan benefit dan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Kesempatan promosi adalah kesempatan untuk maju dalam organisasi, bagi B sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki penghargaan, seperti promosi atas dasar senioritas atau kinerja dan promosi kenaikan gaji. Lingkungan kerja yang positif dan kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian dasar menjadi lebih penting daripada kesempatan promosi.

Setiap karyawan memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku yang berbeda dengan karyawan yang memiliki komitmen organisasi hal ini yang tidak dimiliki oleh B. Karyawan yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya B yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian *financial* dan kerugian lain, sehingga B akhirnya hanya melakukan usaha yang

tidak maksimal. Sementara itu, komitmen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi bergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki B.

Turnover intentions ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku, hal ini ditunjukkan oleh B 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 B yang sangat berbeda dari biasanya.” Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan turnover intentions yang pada akhirnya B memutuskan keluar dari perusahaan.

1. Absensi yang meningkat

B yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab B dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya. Hal ini ditunjukkan B yang sering tidak masuk kerja meskipun dengan alasan yang pasti atau pun yang sengaja dibuat supaya tidak harus berangkat ke kantor.(HW, B 10-11).

Ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh informan pendukung yaitu (HW, Mbak D 7) dan (HW, N 7)

2. Mulai malas bekerja

B yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi B dan L ini adalah bekerja di tempat lainnya

yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan B. (HW, B 9), (HW, informan D 6) dan (HW, informan N 6)

3. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja

Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan seperti B yang lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya (HW,informan D 5).

4. Peningkatan protes terhadap atasan

B tergolong orang yang 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(HW, B 5), (HW, informan N 4) dan (HW, informan D 4)

5. Motivasi kerja

Dalam motivasi kerja B yang dimiliki sebenarnya lumayan bagus untuk B jadi faktor motivasi kerja tidak mempengaruhi B yang pada akhirnya keluar dari perusahaan atau turnover(HW, B 14), hal ini sesuai dengan apa yang dipaparkan oleh informan pendukung. (HW, informan N 8) dan (HW, informan D 8)

Dari hasil analisis data terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional menemukan bukti empiris yang mendukung terjadinya turnover intention seperti hal yang dilakukan B. Secara menyeluruh kepuasan

kerja bukanlah merupakan suatu sebab melainkan akibat. semakin kuat komitmen organisasional akan semakin tinggi kepuasan kerja, karena komitmen organisasional dapat mengawali proses rasionalisasi terhadap sikap yang konsisten dengan perilaku sehingga menimbulkan turnover intention .