

Hubungan antara Kepuasan dan Komitmen Kerja Karyawan dengan Intensi Turnover pada Perusahaan

Amalia Khairunnisa – 1601284806

- **Latar Belakang**

Dalam perkembangan dunia Industri, Psikologi mempunyai peran penting dalam peningkatan produktivitas perusahaan dari segi sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan aset yang penting dalam sebuah perusahaan. Karena manusia merupakan sumber daya yang dinamis dan yang paling dibutuhkan tenaga kerja maupun pikirannya. Cascio (1987) menegaskan bahwa manusia adalah sumber daya yang sangat penting dalam bidang industri dan organisasi, oleh karena itu pengelolaan sumber daya mencakup penyediaan tenaga kerja yang bermutu, mempertahankan kualitas dan mengendalikan biaya ketenagakerjaan.

Manajemen sumber daya manusia dipicu dengan adanya tuntutan untuk lebih memperhatikan kebijakan yang diterapkan perusahaan terhadap karyawan. Kebijakan perusahaan yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan harapan kerja karyawan akan berdampak buruk pada sikap kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki sikap kerja positif akan lebih berproduktivitas yang tinggi daripada yang sikap kerjanya negatif. Pekerja yang memiliki sikap positif terhadap pekerjaan akan rendah tingkat absensi dan pengunduran dirinya (Gillmer, 1961).

Terjadinya *turnover* merupakan suatu hal yang tidak diinginkan oleh perusahaan. *Turnover* karyawan memang sudah tidak asing lagi dalam dunia Industri dan Organisasi. Kondisi lingkungan yang kurang baik, upah yang terlalu rendah, jam kerja melewati batas serta tidak adanya jaminan social merupakan penyebab utama timbulnya *turnover* (McKinnon 1979 dalam Hartati, 1992). Apabila terjadi *turnover* maka perusahaan akan mengalami kerugian, kehilangan karyawan dan menghambat produktivitas. Kerugian perusahaan baik dari segi biaya, sumber daya, maupun motivasi karyawan. Dan kehilangan karyawan artinya diperlukan karyawan baru, perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk perekrutan sampai akhirnya mendapat karyawan yang sesuai dengan kebutuhan.

Saat adanya karyawan yang keluar, maka ada posisi yang kosong dan harus segera ada yang menggantikan. Selama lowong, maka ada karyawan lain yang harus meng*back-up* dan bisa mengakibatkan tugas menumpuk dan terbengkalai. Ini akan mempengaruhi motivasi dan semangat kerjanya. Karyawan yang sebelumnya tidak memikirkan pencari pekerjaan baru namun akhirnya berpikiran untuk mencari pekerjaan lain dan berakibat munculnya intensi *turnover*. Ini merupakan satu gejala yang memiliki intensi *turnover*. Adapun gejala lainnya, seperti mudah mengeluh atas pekerjaan yang dilakukan, merasa tidak senang dengan pekerjaan, pernyataan yang negatif, dan tidak peduli dengan masalah yang ada dalam perusahaan.

Robbinn (1998) menyatakan bahwa budaya perusahaan yang kuat memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku karyawan dan secara langsung mengurangi *turnover*. Nilai utama dalam sebuah perusahaan/organisasi adalah seluruh karyawannya. Semakin banyak karyawan yang menerima nilai tersebut maka semakin besar pula komitmen mereka terhadap perusahaan tersebut. Namun, apabila seorang karyawan yang tidak memiliki komitmen, maka sebenarnya ia adalah seorang ahli dalam bidangnya (competent) namun ia bekerja dengan setengah hati. Setiap orang yang bekerja di suatu perusahaan atau organisasi, harus mempunyai komitmen dalam bekerja karena apabila suatu perusahaan karyawannya tidak mempunyai suatu komitmen dalam bekerja, maka tujuan dari perusahaan atau organisasi tersebut tidak akan tercapai. Namun terkadang suatu perusahaan atau organisasi kurang memperhatikan komitmen yang ada terhadap karyawannya, sehingga berdampak pada penurunan kinerja terhadap karyawan ataupun loyalitas karyawan menjadi berkurang.

Komitmen pada setiap karyawan sangat penting karena dengan suatu komitmen seorang karyawan dapat menjadi lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dibanding dengan karyawan yang tidak mempunyai komitmen. Biasanya karyawan yang memiliki suatu komitmen, akan bekerja secara optimal sehingga dapat mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga dan waktunya untuk pekerjaannya. Sehingga apa yang sudah dikerjakannya sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Maka dengan berkomitmen pun akan mengurangi intensi untuk meninggalkan perusahaan atau intensi *turnover*.

Selain komitmen kerja, kepuasan kerja juga sangat diperlukan. Menurut Miller (1991), kepuasan karyawan adalah suatu ukuran kepuasan dari tiap personel dengan peran yang berbeda dalam organisasi dan meliputi keterlibatan perusahaan (*company involvement*), keuangan dan status kerja (*financial dan job status*), dan kepuasan kerja intrinsik (*intrinsic job satisfaction*). Karena dengan kepuasan kerja, karyawan akan meningkatkan produktivitas perusahaan. Keyakinan bahwa karyawan yang terpuaskan akan lebih produktif daripada karyawan yang tak terpuaskan merupakan suatu ajaran dasar diantara para manajer selama bertahun-tahun (Robbins, 2001:26).

Namun, jika adanya ketidakpuasan pada karyawan dalam bekerja akan membawa akibat-akibat yang kurang menguntungkan bagi karyawan maupun pihak perusahaan. Wexley dan Yuki (1977) mengemukakan bahwa ketidakpuasan akan memunculkan dua macam perilaku yaitu penarikan diri (*turnover*) atau perilaku agresif (*sabotase, kesalahan yang disengaja, perselisihan antara karyawan dan atasan, dan juga pemogokan*) sehingga menyebabkan penurunan tingkat produktivitas, sedangkan menurut Robbins (1991) karyawan mengekspresikan ketidakpuasannya dengan empat cara sebagai berikut: pertama, keluar dari perkerjaannya dan mencari pekerjaan ditempat lain. Kedua, bekerja dengan seenaknya (misalnya datang terlambat, 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. Secara umum karyawan yang merasa tidak puas dan memiliki intensi *turnover* akan meninggalkan pekerjaannya (Moblely, 1986).

Kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan akan berbeda-beda setiap individunya. Perbedaan ini dikarenakan adanya kebutuhan individu yang berbeda-beda dalam situasi atau kondisi yang berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan. Dan kebutuhan karyawan pun dapat terpenuhi apabila perusahaan memberikan seperti, tunjangan fasilitas, jaminan kesehatan dan kebutuhan lainnya. Ini merupakan suatu kondisi yang membuat kebutuhan karyawan dapat terpenuhi agar karyawan pun bisa terus bekerja dan mungkin memberikan kontribusi yang lebih kepada perusahaan dan mungkin bisa tercapai suatu kepuasan dalam bekerja.

- **Variable**

1. **Kepuasan Kerja**

Kepuasan pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual (Wexley dan yang bersifat individual (Wexley dan Yulk, 1977).Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, sesuai dengan system nilai berlaku pada dirinya.Wexley dan Yulk (1977) secara umum 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 factor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan social individu di luar kerja.Pandangan ini juga digunakan oleh Schultz (1970) yang menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap atau sekumpulan sikap inividu terhadap pekerjaannya.Sedangkan menurut Hoppeck (2001) kepuasan kerja merupakan penilaian dari karyawan mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Dan menurut Susilo Martoyo (1992 : 115), pada dasarnya merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya,ia akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi. Dari beberapa pandangan dan pendapat dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah sikap individu terhadap kesesuaian, kemampuan dan harapan terhadap pekerjaannya.

Kepuasan bagi karyawan sangat diperlukan karena kepuasan kerja karyawan akan meningkatkan produktivitas. Adanya ketidakpuasan pada para karyawan dalam bekerja akan membawa akibat-akibat yang kurang menguntungkan baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan 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 antara karyawan dan atasan, dan juga pemogokan) sehingga menyebabkan penurunan tingkat produktivitas, sedangkan menurut Robbins (1991) karyawan mengekspresikan ketidakpuasannya dengan empat cara sebagai berikut: pertama, keluar dari pekerjaannya dan mencari pekerjaan ditempat lain. Kedua, bekerja dengan seenaknya (misalnya datang terlambat, 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.

Teori kepuasan kerja dalam lingkup yang terbatas terdiri dari teori perbedaan (*discrepancy theory*), teori keadilan (*equity theory*) dan teori dua factor. Menurut Locke (dalam Wexley dan Yukl, 1977; As'ad, 1987) kepuasan kerja tergantung pada perbedaan (*discrepancy*) antara apa yang seharusnya ada (harapan, kebutuhan, nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaan persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Bila ternyata yang didapat lebih besar dari yang diinginkan, maka karyawan akan merasa lebih puas, walaupun terdapat perbedaan, hal ini disebut dengan *positive discrepancy*. Sebaliknya jika kenyataan yang didapatkan jauh di bawah batas minimum yang diinginkan maka akan terjadi ketidakpuasan, hal ini disebut *negative discrepancy*. Pandangan ini yang kemudian disebut sebagai "*Discrepancy Theory*" yang pertama kali dikembangkan oleh Porter.

Adam (dalam Wexley dan Yukl, 1977) berpendapat bahwa kepuasan dan ketidakpuasan yang dirasakan seseorang tergantung dari apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas situasi. Perasaan tersebut diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang setingkat, sekantor maupun ditempat lain. pendapat ini yang menjadi prinsip dasar dari "*Equity Theory*" yang dikembangkan oleh Adam. Menurut teori ini ada tiga elemen *equity* yaitu: *input*, *outcomes*, orang pembanding dan adanya situasi *equity - inequity*.

Input adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari sumbangan terhadap pekerjaannya, misalkan: pendidikan, pengalaman, keterampilan, besarnya usaha yang dilakukan, jam kerja dan sebagainya. *Outcomes* adalah segala sesuatu yang berharga yang diterima oleh karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya seperti: gaji, simbol status, kesempatan berprestasi, pengakuan. Menurut teori ini, seseorang menilai *fair* hasilnya dengan membandingkan rasio *input* dan *output* yang dimiliki dengan orang lain, sedangkan yang menjadi orang pembanding dapat orang lain diperusahaan yang sama atau perusahaan lain, dapat juga membandingkan dengan dirinya sendiri di waktu yang lampau. Bila perbandingan itu dirasakan cukup adil (*equity*) maka ia akan merasa puas, demikian juga sebaliknya.

Pendapat lain mengatakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda (Herzberg, 1966). Maksudnya, kepuasan dan ketidakpuasan kerja itu bukan merupakan suatu variabel yang bisa digambarkan dalam satu kontinum kepuasan dan ketidakpuasan. Pendapat ini kemudian disebut sebagai "*two factor theory*". Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok, yaitu kelompok *satisfiers* dan kelompok *dissatisfiers*, untuk kelompok *satisfiers* kadang-kadang diberi nama *intrinsic factor*, *job content*, *motivator*. Sebutan lain yang digunakan untuk kelompok *dissatisfiers* adalah *ekstrinsik factor*, *job context*, dan *hygiene factor*.

Satisfiers adalah factor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan antara lain: prestasi kerja, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, pengetahuan dan pengenalan terhadap pekerjaannya, dan pengembangan diri. Menurut Herzberg (1966) hadirnya factor ini akan menimbulkan kepuasan tetapi tidak hadirnya faktor-faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfiers* adalah factor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan seperti: peraturan dan administrasi perusahaan, teknik pengawasan, upah, hubungan interpersonal, kondisi kerja, keamanan, status (Wexley dan Yukl, 1977). Perbaikan terhadap kondisi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena bukan merupakan sumber kepuasan.

Menurut Herzberg (1966) bahwa kelompok yang dapat memacu seseorang untuk bekerja dengan baik dan bergairah hanyalah kelompok *satisfiers*.

Kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh pekerjaan semata, melainkan juga faktor-faktor social dan diri individu karyawan 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.

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

1. Faktor individual, meliputi kebutuhan yang dimiliki, nilai yang dianut dan sifat kepribadian.
2. Factor diluar individu yang berhubungan dengan pekerjaan, meliputi:
3. Pekerjaan itu sendiri (*work*), termasuk tugas-tugas yang diberikan, variasi dalam pekerjaan, kesempatan untuk belajar, dan banyaknya pekerjaan.
4. Mutu pengawasan dan pengawas (*supervision*), termasuk didalamnya hubungan antara karyawan dengan atasan, pengawasan kerja dan kualitas kerja.
5. Rekan sekerja (*co-workers*), meliputi hubungan antar karyawan.
6. Promosi (*promotion*), berhubungan erat dengan masalah kenaikan pangkat atau jabatan, kesempatan untuk maju, pengembangan karir.
7. Gaji yang diterima (*pay*), meliputi besarnya gaji, kesesuaian gaji dengan pekerjaan.
8. Kondisi kerja (*working condition*), meliputi jam kerja, waktu istirahat, lingkungan kerja, keamanan dan peralatan kerja.
9. Perusahaan dan manajemen (*company and management*), berhubungan dengan kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan, perhatian perusahaan kepada kepentingan karyawannya dan system penggajian.
10. Keuntungan bekerja diperusahaan tersebut (*benefits*), seperti pensiun, jaminan kesehatan, cuti, THR dan tunjangan social lainnya.
11. Pengakuan (*recognition*), seperti pujian atas pekerjaan yang telah dilakukan, penghargaan terhadap prestasi karyawan dan juga kritikan yang membangun.

2. **Komitmen Kerja**

Setiap orang yang bekerja di suatu perusahaan atau organisasi, harus mempunyai komitmen dalam bekerja karena apabila suatu perusahaan karyawannya tidak mempunyai suatu komitmen dalam bekerja, maka tujuan dari perusahaan atau organisasi tersebut tidak akan tercapai. Namun terkadang suatu perusahaan atau organisasi kurang memperhatikan komitmen yang ada terhadap karyawannya, sehingga berdampak pada penurunan kinerja terhadap karyawan ataupun loyalitas karyawan menjadi berkurang. Komitmen pada setiap karyawan sangat penting karena dengan suatu komitmen seorang karyawan dapat menjadi lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dibanding dengan karyawan yang tidak mempunyai komitmen. Biasanya karyawan yang memiliki suatu komitmen, akan bekerja secara optimal sehingga dapat mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga dan waktunya untuk pekerjaannya, sehingga apa yang sudah dikerjakannya sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

Beberapa ahli mendefinisikan komitmen organisasional karyawan sebagai berikut:

- Mathis and Jackson dalam Sopiah (2008:155) memberikan definisi "Organizational Commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization (komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi)".
- Mowday dalam Sopiah (2008:155) menyebut komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. Menurut dia, "komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai. Komitmen organisasional adalah

identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi”.

- Lincoln dalam Sopiah (2008:155), “komitmen organisasional mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota dan kemauan anggota pada organisasi”.
- Blau and Boal dalam Sopiah (2008:155) menyebutkan “komitmen organisasional sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi”.
- Robbins dalam Sopiah (2008:155-156) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai “suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen dalam organisasi adalah sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dimana seseorang dapat bertahan dengan kesetiiaannya demi kepentingan organisasi sehingga terbentuk sebuah loyalitas sehingga membuat seseorang dapat bertahan untuk memelihara keanggotaannya dalam suatu organisasi.

Dalam sebuah perusahaan tentu karyawan dituntut untuk dapat memberikan kinerja terbaik pada perusahaan sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Tetapi kompetensi saja tidak cukup agar karyawan dapat memberikan kinerja terbaiknya dalam pekerjaannya. Selain kompetensi, komitmen kerja bagi karyawan, dosen, guru, pegawai ataupun pekerja juga diperlukan agar mereka memberikan hasil terbaik bagi organisasi atau perusahaan. Kompetensi tanpa komitmen sama dengan sebuah pistol berpeluru tetapi tidak bisa ditembakkan. Seseorang yang tidak memiliki komitmen, sebenarnya ia ahli dalam bidangnya (competent) namun ia bekerja dengan setengah hati. Karyawan yang memiliki suatu komitmen, akan bekerja secara total, mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga dan waktunya, ia mengerjakan apa yang diharapkan oleh perusahaan.

Menurut Hatmoko dalam Jurnal JAAI Vol. 12 No.1, Komitmen organisasional adalah loyalitas karyawan terhadap organisasi melalui penerimaan sasaran-sasaran, nilai-nilai organisasi, kesediaan atau kemauan untuk berusaha menjadi bagian dari organisasi, serta keinginan untuk bertahan di dalam organisasi. Sedangkan dari Jurnal Proceeding PESAT Vol.2, Spector mengatakan komitmen kerja melibatkan keterikatan individu terhadap pekerjaannya. Komitmen kerja merupakan sebuah variabel yang mencerminkan derajat hubungan yang dianggap dimiliki oleh individu terhadap pekerjaan tertentu dalam organisasi. Greenberg dan Baron mengemukakan bahwa komitmen kerja merefleksikan tingkat identifikasi dan keterlibatan individu dalam pekerjaannya dan ketidaksediaannya untuk meninggalkan pekerjaan tersebut.

Dari beberapa pengertian di atas jelas bahwa komitmen merupakan bagian yang terkait dengan kinerja karyawan dalam hubungannya dengan pekerjaannya. Dalam sebuah komitmen juga memiliki unsur atau komponen yang saling berhubungan. Ketika semua komponen terpenuhi maka semakin besar komitmen karyawan dalam pekerjaannya. Menurut Meyer, Allen & Smith dalam jurnal Proceeding PESAT Vol.2, komitmen organisasi terdiri dari 3 komponen yaitu:

1. Komitmen kerja afektif (affective occupational commitment)
Komitmen sebagai ketertarikan afektif/psikologis karyawan terhadap pekerjaannya. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka menginginkannya.
2. Komitmen kerja kontinuans (continuance occupational commitment)
Mengarah pada perhitungan untung-rugi dalam diri karyawan sehubungan dengan keinginannya untuk tetap mempertahankan atau meninggalkan pekerjaannya. Artinya, komitmen kerja disini dianggap sebagai persepsi harga yang harus dibayar jika karyawan meninggalkan pekerjaannya. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka membutuhkannya.
3. Komitmen kerja normatif (normative occupational commitment)
Komitmen sebagai kewajiban untuk bertahan dalam pekerjaannya. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka merasa wajib untuk melakukannya serta didasari pada adanya keyakinan tentang apa yang benar dan berkaitan dengan moral.

Tidak semua komponen di atas dimiliki oleh karyawan, tetapi lebih baik lagi jika ketiga komponen tersebut dimiliki oleh karyawan. Sebagai contoh, ketika komponen affective occupational commitment lebih dominan maka karyawan tersebut merasa lebih cocok dengan bidang pekerjaannya, baik itu secara emosional maupun kesesuaian antara karakteristik pekerjaan dengan dirinya. Ia merasa bahwa pekerjaannya sesuai dengan bidang pendidikannya, hobinya, tujuannya, kebersamaan, kenyamanan dan lain-lain. Tetapi jika karyawan tidak pernah diberikan pengembangan pengetahuan dan skill melalui seminar, training dll. Maka dapat menimbulkan kurangnya komponen normative occupational commitment dan dapat juga mempengaruhi kinerja dibandingkan dengan karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang setara.

3. **Intensi Turnover**

Feishbein dan Ajzen (1975) mengajukan teori pembentukan tingkah laku berdasarkan hubungan timbal balik antara keyakinan, sikap dan intensi individu. Keyakinan dikategorikan sebagai aspek kognitif yang melibatkan pengetahuan, pendapat dan pandangan individu terhadap objek. Sikap dikategorikan sebagai aspek afektif yang mengarah pada perasaan individu terhadap suatu objek serta evaluasi yang dilakukannya. Intensi dikategorikan sebagai aspek konatif yang menunjukkan intensi individu dalam bertingkah laku dan bertindak ketika berhadapan langsung dengan objek.

Feishbein dan Ajzen (1975) menyatakan bahwa intensi seseorang untuk melakukan perilaku yang didasari oleh sikap orang tersebut terhadap perilaku itu dan norma subjektif tentang perilaku itu, sedangkan norma subjektif muncul berdasarkan keyakinan normatif subjektif akan akibat perilaku dan keyakinan normatif akibat perilaku tersebut terbentuk dari umpan balik yang diberikan perilaku itu sendiri. Ancok (1985) mendefinisikan intensi sebagai niat seseorang untuk melakukan perilaku tertentu. Niat untuk melakukan perilaku itu berkaitan erat dengan pengetahuan tentang suatu hal, sikap terhadap hal tersebut, dan perilaku itu sendiri sebagai wujud nyata dari niatnya. Intensi merupakan suatu prediktor tunggal terbaik bagi perilaku yang akan dilakukan seseorang, maka intensi *turnover* merupakan prediktor terbaik terhadap gejala atau perilaku *turnover* (Michaels dan Spector, 1982; Motowildo, 1983; Steel dan Ovalle, 1984)

Jackofsky dan Peter (1983) memberi batasan *turnover* sebagai perpindahan karyawan dari pekerjaannya yang sekarang. Cascio (1987) mendefinisikan *turnover* sebagai berhentinya hubungan kerja secara permanen antara perusahaan dengan karyawannya. Maier (1971) menyebutkan *turnover* sebagai perpisahan antara perusahaan dan pekerja, sedangkan Scott (1977) mendefinisikan gejala *turnover* sebagai perpindahan tenaga kerja dari dan ke sebuah perusahaan. Beach (1980) menggunakan kata *termination*, *turnover* dijelaskan sebagai berpisah atau berhentinya karyawan dari perusahaan yang mengupahnya dengan berbagai alasan.

Mobley (1986) seorang pakar dalam masalah pergantian karyawan memberikan batasan *turnover* sebagai berhentinya individu dari anggota suatu organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan. Pemberhentian menurut Robbins (1996) dibedakan menjadi dua tipe yaitu *turnover* yang sukarela atau yang diprakarsai oleh organisasi, ditambah dengan kematian dan pengunduran diri atas desakan. Mengacu pada beberapa definisi yang dikemukakan di atas maka dapat disimpulkan bahwa *turnover* adalah keluar atau berpindahannya karyawan dari perusahaan baik secara sukarela maupun terpaksa dan disertai pemberian imbalan. Intensi *turnover* banyak digunakan dalam penelitian yang bertujuan meneliti masalah *turnover*. Hasilnya mendukung penggunaan intensi *turnover* untuk memprediksi *turnover*, karena terdapat hubungan yang kuat antara keduanya. Mobley, dkk (1978) menyimpulkan bahwa intensi *turnover* merupakan tanda awal terjadinya *turnover*, karena terdapat hubungan yang signifikan antara intensi *turnover* dan *turnover* yang terjadi. Pada intensi *turnover* mencakup pengertian intensi untuk mencari pekerjaan ditempat lain. Penelitian Atkinson dan Lefferts (dalam Mobley, dkk, 1978) menunjukkan adanya hubungan yang meyakinkan antara frekuensi berpikir untuk beralih pekerjaan dengan perilaku *turnover*.

Setiap individu yang memasuki suatu organisasi kerja membawa sejumlah harapan dalam dirinya, misalnya tentang upah, status, pekerjaan, lingkungan sosial, dan pengembangan dirinya. Disamping karakteristik individu, harapan-harapan itu juga dipengaruhi oleh informasi tentang perusahaan itu dan

pilihan kesempatan kerja yang ada pada saat itu. Adanya suasana, prestasi, dan pengalaman kerja yang positif serta harapan individu yang dapat terpenuhi di perusahaan itu akan membentuk rasa keikatan yang kuat dan keinginan untuk tetap menjadi anggota perusahaan itu, tetapi apabila yang terjadi sebaliknya, individu akan mengembangkan suatu reaksi untuk keluar dari perusahaan itu. Bila ada kesempatan kerja di perusahaan lain yang lebih menarik, ia akan keluar dan berpindah ke perusahaan itu. Dari bahasan yang telah dikemukakan dapat dikatakan bahwa intensi *turnover* adalah seberapa besar (kuat) kemungkinan niat seseorang untuk keluar dari perusahaan tempat ia bekerja dan berpindah ke perusahaan lain, sesuai dengan keyakinan-keyakinan pribadi maupun keyakinan-keyakinan normative yang dimiliki tentang perilaku *turnover* itu.

Faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* cukup kompleks dan saling berkaitan satu sama lain. Faktor-faktor tersebut adalah:

1. Usia, Maier (1971) mengemukakan pekerja muda mempunyai tingkat *turnover* yang tinggi dibandingkan pekerja-pekerja yang lebih tua. Hal ini mungkin disebabkan pekerja yang lebih tua enggan berpindah tempat kerja karena berbagai alasan seperti tanggung jawab keluarga, mobilitas yang menurun, tidak mau repot pindah kerja dan memulai pekerjaan ditempat baru atau energy yang sudah berkurang, dan lebih lahi karena senioritas yang belum tentu diperoleh ditempat kerja yang baru walaupun gaji dan fasilitasnya lebih besar.
2. Lama kerja, U. S. Civil Service Commission (1977) menyatakan bahwa pada setiap kelompok tertentu dari orang-orang yang dipekerjakan, dua pertiga sampai tiga perempat bagian dari mereka yang keluar terjadi pada akhir tiga tahun pertama (dalam Mobley, 1986)
3. Tingkat pendidikan dan inteligensi, Mowday dkk (1982) berpendapat bahwa tingkat pendidikan berpengaruh pada dorongan untuk melakukan *turnover*. Dalam hal ini Maier (1971) membahas pengaruh intelegensi terhadap *turnover*. Dikatakan bahwa mereka yang mempunyai tingkat intelegensi tidak terlalu tinggi akan memandang tugas-tugas yang sulit sebagai tekanan dan sumber kecemasan. Ia mudah merasa gelisah akan tanggung jawab yang diberikan dan meraksa tidak aman.
4. Keikatan terhadap perusahaan, penelitian yang dilakukan oleh Hom dkk (1979); Michaels dan Spector (1982), Arnold dan Fieldman (1982); Steel dan Ovalle (1984) menemukan bahwa keikatan terhadap perusahaan mempunyai korelasi yang negative dan signifikan terhadap intensi *turnover*. Berate semakin tinggi keikatan seseorang terhadap perusahaannya akan semakin kecil ia mempunyai intensi untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan, dan sebaliknya.

- **Kaitan antar Variable**

1. **Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Intensi *Turnover***

Kepuasan kerja seseorang dapat mempengaruhi perilaku kerja seseorang, misalnya dalam bentuk efektivitas kerja, prestasi kerja, partisipasi aktif, dan kemauan untuk tetap menjadi anggota (Esiyannera, 1991). Mitchell (1982) menyebutkan ada empat hal yang merupakan akibat dari kepuasan kerja, yaitu *turnover*, absensi, kesehatan, dan produktivitas. *Turnover* dan absensi merupakan akibat langsung yang muncul karena tidak adanya kepuasan kerja yang tinggi pada para karyawan, maka dapat diharapkan bahwa *turnover* dan absensi akan berada pada tingkat yang paling rendah.

Banyak penelitian yang dilakukan ahli yang disimpulkan bahwa semakin tidak puas seorang karyawan dengan pekerjaannya, maka semakin besar kemungkinan terjadinya *turnover*. Kepuasan kerja pada karyawan memiliki arti penting bagi suatu perusahaan. Karyawan yang merasa puas dengan apa yang didapatkan maka ia akan bertahan di perusahaan itu dan mampu bekerja secara produktif. Mobley dkk (1978) menyatakan kepuasan kerja memiliki hubungan erat terhadap pikiran untuk berhenti kerja dan intensi untuk mencari pekerjaan lain. Intensi untuk berhenti pada akhirnya memiliki hubungan signifikan terhadap *turnover* sebenarnya.

Karyawan dalam bekerja akan mengevaluasi apa yang di peroleh dari pekerjaannya. Motowildo dan Lawton (1984) mengemukakan kepuasan kerja mempengaruhi intensi karyawan untuk keluar dan ini

merupakan hasil dari harapan karyawan terhadap pekerjaan pekerjaannya sekarang. Ketidakpuasan kerja akan menyebabkan adanya perasaan negatif terhadap pekerjaan, rendahnya pemenuhan diri, pesimis terhadap masa depannya, sehingga karyawan bersangkutan akan berorientasi untuk berganti pekerjaan. Kondisi ini menyebabkan individu mulai berpikir untuk berhenti kerja dan berusaha mencari peluang kerja baru dan berniat untuk keluar dari pekerjaannya sekarang.

Mobley (1978) berpendapat bahwa perasaan tidak puas dapat menimbulkan pikiran untuk keluar pada karyawan yang dilanjutkan dengan upaya mencari pekerjaan lain. Jika kerugian yang akan ditanggung akibat keluar dari pekerjaan terlalu tinggi, maka individu akan mengevaluasi kembali pekerjaannya, mengurangi pikiran untuk keluar, dan melakukan alternatif lain dari *turnover* seperti mangkir dari pekerjaan berprilaku pasif terhadap pekerjaan. Jika kerugian yang akan ditanggung tidak terlalu tinggi dan ada pekerjaan yang lain lebih baik, maka ini akan merangsang intensi karyawan untuk keluar, yang diikuti dengan keluarnya karyawan dari perusahaan itu, tetapi jika pekerjaan lain itu tidak lebih baik, maka ini akan membuat karyawan untuk tetap bertahan apada pekerjaannya semula.

Kuskel (1979) menyatakan bahwa sebab *turnover* yang paling utama adalah karena perusahaan tidak menyadari kebutuhan-kebutuhan mendasar pada pekerjaan-pekerjaannya. Para karyawan tidak hanya mengharapkan upah atau gaji yang tinggi, atau keamanan kerja yang baik tetapi juga mengharapkan pekerjaan yang menarik dan kemandirian atau kewenangan untuk menyelesaikan suatu tugas. Kegagalan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan ini akan membentuk sikap negatif dari karyawan terhadap pekerjaannya berupa ketidakpuasan. Apabila karyawan menemukan kesempatan yang tepat dan ada pekerjaan lain yang lebih menarik minatnya, maka ia akan segera keluar dan berpindah ke perusahaan lain. Pekerja-pekerja yang melakukan *turnover* umumnya ditemukan sebabnya karena mereka merasa tidak puas dengan manajemen perusahaan, kualitas dan sifat-sifat dari kondisi kerja, besarnya upah, perasaan diperlakukan secara tidak adil oleh perusahaan, dan mutu pengawasan yang tidak memadai. Kondisi-kondisi tersebut akan membuat pekerja merasa dikecewakan dan tidak dihargai (Sunarso, 2000).

2. Hubungan antara Komitmen Kerja dengan Intensi *Turnover*

Apabila semakin tinggi tingkat komitmen organisasi suatu perusahaan, maka niat berpindah pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan tersebut akan semakin rendah, sebaliknya apabila tingkat komitmen organisasi karyawan tersebut rendah, maka semakin tinggi niat berpindah pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Hal tersebut dikuatkan oleh para peneliti yang menyimpulkan bahwa terdapat hubungan negatif antara komitmen organisasional dengan ketidakhadiran maupun perpindahan karyawan (Robbins dan Judge, 2012). Michaels dan Spector (1982, dalam Kurniawan, 2009) berpendapat bahwa komitmen terhadap perusahaan mempunyai korelasi yang negatif dan signifikan terhadap niat berpindah pekerjaan.

Penelitian Dessler (dalam Bagus, 2010) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi memiliki nilai absensi yang rendah dan memiliki masa bekerja yang lebih lama dan cenderung untuk bekerja keras serta menunjukkan prestasi yang baik. Dengan tingginya komitmen karyawan terhadap organisasinya menyebabkan karyawan merasa nyaman didalam organisasi dan tidak ada keinginan untuk meninggalkan organisasi tersebut. Karyawan akan berjuang untuk melakukan segala sesuatu untuk kemajuan organisasi serta karirnya sendiri. Sehingga selain karyawan itu sendiri, organisasi harus dapat memperhatikan apa yang menjadi keinginan karyawan sehingga tujuan – tujuan organisasi dapat dicapai bersama.

Perusahaan hendaknya memberikan program yang bermanfaat untuk meningkatkan serta mempertahankan komitmen organisasi yang dimiliki karyawan. Misalnya memberikan penghargaan atas apa yang dicapai oleh karyawan, sehingga karyawan merasa puas dan berlomba-lomba untuk membuat prestasi lainnya. Selain itu perusahaan juga dapat membentuk team building terhadap karyawan yang mana memungkinkan kelompok kerja untuk bekerja lebih efektif serta dapat meningkatkan prestasi mereka.